

---

# Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 2 (1) 2005.



Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

---

---

# Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 2 (1) 2005.

## Izdavač:

Megatrend univerzitet primenjenih nauka

## Uređivački odbor

prof. dr Mića Jovanović, predsednik  
prof. dr Verka Jovanović, zamenik predsednika  
prof. dr Jean Jacques Chanaron  
prof. dr Wolfgang Jahnke  
prof. dr Momčilo Milisavljević  
prof. dr Momčilo Živković  
prof. dr Vladimir Prvulović  
prof. dr Oskar Kovač  
prof. dr Veljko Spasić  
prof. dr Aleksandar Ivanc  
prof. dr Zoran Bingulac  
prof. dr Slavoljub Vukićević  
prof. dr Mirko Kulić  
prof. dr Milivoje Pavlović  
prof. dr Slobodan Kotlica  
prof. dr Slobodan Pajović  
prof. dr Dragan Kostić  
prof. dr Đorđe Kadijević  
prof. dr Jelena Bošković  
dr Vesna Milanović-Golubović, docent

ISSN 1820-3159

UDK 33

Časopis izlazi dva puta godišnje.

Svi članci su recenzirani.

## Adresa redakcije:

Megatrend revija  
Makedonska 21  
Tel: 33 73 857, Fax: 33 73 799  
e-mail: imilutinovic@megatrend.edu.yu  
imilutinovic@megatrend-edu.net

## Redakcija

### Glavni urednik i redaktor:

prof. dr Dragana Gnjatović

### Zamenik glavnog urednika:

dr Ivica Stojanović, docent

### Članovi:

prof. dr Galen Amstutz  
prof. dr Jean Jacques Chanaron  
prof. dr Darko Marinković  
prof. dr Vladimir Grbić  
dr Biljana Stojanović, docent  
dr Gordana Komazec, docent  
dr Beba Rakić, docent  
dr Angelina Njeguš, docent  
dr Dušan Joksimović, docent  
dr Tomislav Obradović, docent  
dr Dobrinka Veljković, docent  
dr Ana Langović, docent  
mr Ksenija Maltez

### Sekretar redakcije i lektor:

Irina Milutinović

### Tehnički urednik:

Zoran Imširagić

### Prevod sa engleskog:

Dragoslava Mićović

### Dizajn korica:

Milenko Kusurović

---

## SADRŽAJ

## EKONOMIJA REGIONA

---

PROF. DR ČASLAV OČIĆ  
REGIONALNI DISPARITETI U JUGOSLAVIJI  
OD 1952. DO 1988. GODINE 5

PROF. DR MARIJA DE MONSERAT LJAJRO  
MERCOSUR PRED IZAZOVOM PROJEKTA ALCA 45

PROF. DR VLADIMIR GRBIĆ  
AGRARNA POLITIKA EVROPSKE UNIJE 69

DR MIOMIR JOVANOVIĆ, DOCENT  
GRADSKI SAOBRAĆAJ I ODRŽIVI RAZVOJ  
BOGATIH AZIJSKIH GRADOVA 87

## GLOBALNA EKONOMIJA

---

PROF. VALTER P. BLAS  
UTICAJ GLOBALIZACIJE NA ISTOČNU EVROPU 109

## MENADŽMENT I MARKETING

---

PROF. DR SLAVICA JOVETIĆ  
MERENJE NIVOVA KVALITETA PREDUZEĆA 131

PROF. DR MIŠEL POLSKI  
ŠEST DIMENZIJA VREMENA U KORPORACIJSKOJ KULTURI:  
REZULTATI ETNOGRAFSKE STUDIJE 147

DR ŽIVKO KULIĆ, DOCENT  
NEKONVENCIONALNI METODI ODABIRA KANDIDATA  
ZA UPRAŽNJENA RADNA MESTA 167

---

**EKONOMSKA POLITIKA I RAZVOJ**


---

PROF. DR MIRKO KULIĆ  
**EKONOMSKO-SOCIJALNI ASPEKT EVAZIJE POREZA** 181

DR DRAGOLJUB TODIĆ, DOCENT  
**EKONOMSKI INSTRUMENTI U POLITICI I PRAVU ŽIVOTNE  
 SREDINE SA OSVRTOM NA SRBIJU I CRNU GORU** 201

---

**NOVE TEHNOLOGIJE**


---

PROF. DR EMILIJA VUKSANOVIĆ  
**GLOBALNE I EVROPSKE TENDENCIJE  
 U UNAPREĐIVANJU POSLOVNOG PROCESA KROZ STP** 219

PROF. DR ALEMPIJE VELJOVIĆ  
**PUT KA INTEGRALNOM INFORMACIONOM SISTEMU  
 NA PRIMERU MEGATREND UNIVERZITETA** 233

---

**STATISTIKA I EKONOMETRIJA**


---

MR JELENA RADOVIĆ-STOJANOVIĆ  
**KOMPOZITNI INDEKS EKONOMSKE AKTIVNOSTI  
 NARODNE BANKE SRBIJE** 245

---

**PRIKAZI KNJIGA**


---

KATARINA ZAKIĆ  
**DILEMA SAVREMENE GLOBALNE SVETSKE EKONOMIJE:  
 NACIONALNO VS TRANSNACIONALNO** 257  
 Esej o knjizi „Ekonomija regiona sveta” prof. dr Oskara Kovača

BOJAN MIŠKOVIĆ  
**GEOGRAFIJA, ISTORIJA, GLOBALNE PROMENE I MI** 263  
 Esej o knjizi „Globalna geografija” prof. dr Verke Jovanović

PROF. DR ČASLAV OČIĆ  
Srpska akademija nauka i umetnosti, Beograd

## REGIONALNI DISPARITETI U JUGOSLAVIJI OD 1952. DO 1988. GODINE

**Rezime:** Da li u procesu razvoja regioni konvergiraju ili divergiraju? Šta se u tom pogledu događalo u socijalističkoj Jugoslaviji? U radu se najpre razmatraju opšta pitanja regionalnih dispariteta u kontekstu savremenih, često kontradiktornih teorijskih shvatanja. U drugom delu opisuju se specifičnosti regionalne scene socijalističke Jugoslavije. Potom je dat prikaz metoda analize kojima se kvantifikuju regionalni dispariteti (mereni trima pokazateljima: zaposlenost, osnovna sredstva, društveni proizvod) u FNRJ/SFRJ u periodu od 1952. do 1988. godine. Slede rezultati merenja relativnih i apsolutnih razlika među jugoslovenskim „regionima”. Ti nalazi se zatim porede s nalazima drugih istraživanja da bi se jugoslovenski regionalni problem sagledao u međunarodnoj i istorijskoj perspektivi.

**Ključne reči:** Regionalni dispariteti, Jugoslavija, jugoslovenski „regioni”, 1952-1988.

### 1. Regionalni dispariteti: konvergencija ili divergencija?

Na pitanje da li u procesu razvoja nastaju ili nestaju regionalne razlike, još nije dat opšteprihvaćen odgovor.<sup>1</sup>

Posmatranje regionalnih razlika u razvijenosti, u načelu, višestruko privlači pažnju:

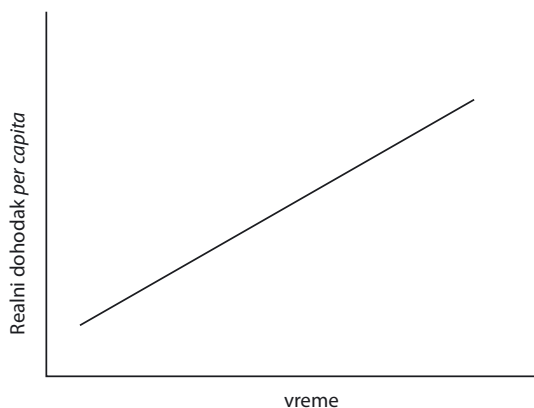
- pomaže razumevanju takozvanog fenomena Sever–Jug;

<sup>1</sup> U neoklasičnoj regionalnoj analizi odgovor na to pitanje dat je u sledeća dva pionirska rada: G. H. Borts, „The Equalization of Returns and Regional Economic Growth”, *Economic Journal*, vol. 70, 1960, str. 319-47; i G. H. Borts, P. Stein, *Economic Growth in a Free Market*, Columbia U. P., New York, 1964. Alternativni odgovor sadržan je u radovima Mirdala (G. Myrdal, *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Gerald Duckworth, London, 1957), Hiršmana (A. O. Hirschman, *The Strategy of Economic Development*, Yale U. P., New Haven, 1958) i drugih autora (vidi o tome u 4. i 5. glavi knjige: Harold Brookfield, *Interdependent Development*, Methuen, London, 1975).

- pokazuje da je dihotomna klasifikacija zemalja (kao razvijenih i nerazvijenih) defektna; da je ta klasifikacija pojednostavljena, uvideo je već i Kuznec (S. Kuznets) još pre bezmalo pola veka i pokazao da se razlike naročito javljaju unutar grupe nerazvijenih zemalja, u kojima, prema Mirdalu (G. Myrdal), deluju kumulativni i cirkularni uzroci bede.

Prvo obuhvatno uporedno istraživanje fenomena unutrašnjih regionalnih razlika preduzeo je Vilijamson (J. G. Williamson).<sup>2</sup> On je u te svrhe istražio 24 zemlje i izračunao za svaku od njih disperziju ponderisanog *per capita* dohotka po pojedinim regionima. Da bi na pravi način uzeo u obzir različite veličine regiona i njihov različit broj, primenio je tri različite mere disperzije,<sup>3</sup> koje su dovele do sličnih rezultata.

Prema Vilijamsonu, ako se dva skupa odnosa (prvo, realni dohodak *per capita* u nekoj zemlji i vreme i, drugo, neka mera regionalnih dispariteta i vreme) posmatraju u dužem periodu, onda će oni biti slični onima koji su prikazani u grafikonima 1. i 2.



**Grafikon 1.** Putanja globalnog privrednog rasta

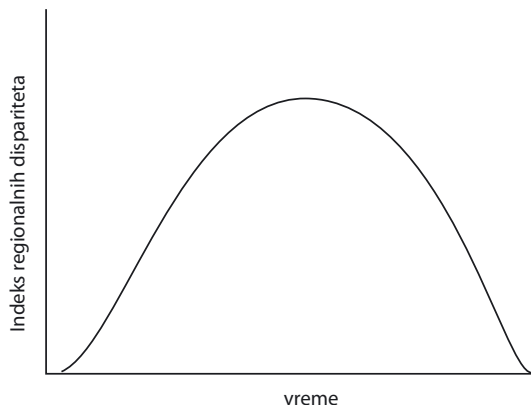
Grafikon 1. opisuje putanju globalnog privrednog rasta u jednoj zemlji saglasno dugo preovlađujućoj koncepciji razvoja (kao privrednog rasta). Nju veoma dobro ilustruje Luisova (A. Lewis) definicija predmeta njegove *Teorije privrednog rasta*: „Predmet ove knjige jeste rast proizvodnje po glavi stanovnika ... ekonomski rast, a ne raspodela; drugo, ne potrošnja nego proizvodnja.”

Danas se, međutim, pokazuje da se u mnogim zemljama ne može čekati s razvojem zaostalih regiona a da se ne dovede u pitanje stabilan razvoj nacionalne

<sup>2</sup> J. G. Williamson, „Regional Inequality and the Process of National Development: A Description of the Patterns”, *Economic Development and Cultural Change*, 4 (Part II), 1965.

<sup>3</sup> *Op. cit.*, str. 40.

privrede. Neki put, zbog regionalnog problema, dolazi u pitanje poredak države, pa čak i njen opstanak.<sup>4</sup>



**Grafikon 2.** Vilijamson: obrazac promena regionalnih dispariteta

Izvor: Geoffrey J. D. Hewings, *Regional Industrial Analysis and Development*, Methuen, London, 1977, str. 2.

Grafikon 2. opisuje univerzalni obrazac promena regionalnih dispariteta, kako ga vidi Vilijamson:<sup>5</sup> „Sve veći regionalni dohodni dispariteti i rastući dualizam Sever–Jug tipični su za rane faze razvoja, dok je regionalna konvergencija – nestajanje oštrih problema Sever–Jug – tipična za zrelije faze nacionalnog rasta i razvoja.”

Ovaj argument, zasnovan na poređenju relativnih indeksa u uzorku zemalja različitih nivoa razvijenosti, kao i na istorijskim tendencijama u pojedinačnim zemljama, obično se smatra pomirenjem dva glavna tipa teorija (regionalnog) razvoja – ravnotežnog i neravnotežnog: drugi se smatra primerenijim ranim fazama razvoja, a prvi zrelijim privredama.

Iz postojanja takvog „gvozdenog” zakona, koji predviđa konvergenciju regionalnih dohodaka kao prirodni nusproizvod privrednog razvoja, izvode se mnoge implikacije:

1. Inherentna protivrečnost u privrednom rastu između efikasnosti (stope globalnog rasta) i jednakosti (regionalne nejednakosti). Regionalne nejednakosti su cena koju treba da plate nerazvijene zemlje u nekom periodu da bi postigle ekonomsku zrelost koja automatski vodi manje oštrim regionalnim nejednakostima.

<sup>4</sup> Vidi, na primer: Č. Očić, „The Regional Problem and the Break-Up of the State: the Case of Yugoslavia”, *Acta Slavica Iaponica* (Sapporo), vol. 16, 1998, str. 74-110. Elektronska izdanja na adresama: <http://www.src-home.slav.hokudai.ac.jp/publicatn/act...v/caslav.html> i <http://www.slavweb.com/eng/cee/yugo-e2.html>, kao i [www.iet.ru/special/cepra/drob/biblio.htm](http://www.iet.ru/special/cepra/drob/biblio.htm)

<sup>5</sup> *Op. cit.*, str. 15.

2. Regionalno planiranje zato treba da bude sekundarno u odnosu na politiku globalnog rasta. Ako je iz političkih ili socijalnih razloga nužna preraspodela dohotka, treba da se zna da se žrtvuje deo privredne efikasnosti i privrednog rasta.
3. Odnos privrednog razvoja i regionalnih nejednakosti treba smatrati univerzalnim. Vilijamsonovska argumentacija podrazumeva da „gvozdeni” zakon važi nezavisno od modela ili strategije razvoja ili (kapitalističkih ili socijalističkih) „proizvodnih odnosa”.<sup>6</sup>
4. Sadašnje zemlje u razvoju treba da slede obrazac razvoja, kroz različite faze, koji su razvijene zemlje već prošle. Drugim rečima, smatra se da su Marks (K. Marx) i Rostou (W. W. Rostow) u pravu.
5. Iza brzog ekonomskog rasta stajala je ideja strategije industrijalizacije povezane s procesom urbanizacije.

<sup>6</sup> NR Kina može da posluži kao višestruk primer: o tome koliko su značajni regionalni dispariteti, o sporovima u vezi s regionalnom divergencijom i konvergencijom i, konačno, o tome da li je Vilijamsonov zakon univerzalan ili važi samo za tržišne, a možda ne i za socijalističke privrede. Ovde će kao ilustracija biti naveden samo manji deo novije literature o regionalnim disparitetima u Kini: A. Hu, Ch. Wang, X. Kang, *Regional Disparities in China*, Liaoning People's Press, Shengyang, 1995; K. Y. Tsui, „Economic Reform and Interprovincial Inequalities in China”, *Journal of Development Economics*, 50, 1996, str. 353-368; J. Chen, B. M. Fleisher, „Regional Income Inequality and Economic Growth in China”, *Journal of Comparative Economics*, 22, 1996, str. 141-64; World Bank, *Sharing Rising Incomes: Regional Disparities in China*, The World Bank, Washington, 1997; X. Tian, R. Duncan, „China's Inter-Provincial Disparities: An Explanation”, *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 32, 1999, str. 211-14; Y. Wu, „Income Disparity and Convergence in China's Regional Economies”, *Discussion Paper 99-15*, Department of Economics, University of Western Australia, Nedlands, <http://www.econs.ecel.uwa.edu.au/economics/dpapers/DP1999/9.15.pdf>; X. Tian, *China's Regional Economic Disparities Since 1978. Main Trends and Determinants*, Singapore University Press, 1999; H. Sun, „Economic Growth and Regional Disparities in China”, *Regional Development Studies*, vol. 6, 2000, str. 43-66; S. Démurger, „Infrastructure Development and Economic Growth: An Explanation for Regional Disparities in China?”, *Journal of Comparative Economics*, vol. 29, 2001, str. 95-117; *China's Regional Disparities: Issues and Politics*, eds. V. F. S. Sit, D. Lu, Nova Science Publishers, New York, 2001; C. Fang, W. Dewen, D. Yang, „Convergence, Divergence and Conditions: Explaining Regional Disparities in China”, *China and World Economy*, vol. 2, 2002, str. 17-24; Cai Fang, Dewen Wang, *Regional Comparative Advantages in China: Differences, Changes and Their Impact on Disparity*, The Institute of Population and Labor Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, December 2003; X. Wang, *China: Regional Disparity, Policy Adjustment and New Challenges*, <http://www.eias.org/conferences/euchina611/regionpolicy.pdf>; C. Fang, W. Dewen, D. Yang, „Explaining Regional Disparities in China”<sup>1</sup>, u: *China: An Economics Research Studies Series*, vol. 1: A Fresh Perspectives, Eastern University Press, Singapore, 2004, Ch. 5: str. 61-77; X. Fu, „Limited Linkages from Growth Engine and Regional Disparities in China”, *Journal of Comparative Economics*, vol. 32, 1, 2004, str. 148-164.



6. Smatra se da je tržišni mehanizam sposoban da obezbedi efikasnu alokaciju resursa i shodno tome visoku stopu rasta<sup>7</sup>, ili da je to u najmanju ruku moguće državnom intervencijom.
7. Ideju *prostorne ravnoteže* ne treba napustiti makar joj protivrečio i postojeći dokazni materijal. Čak i u slučajevima kad se priznaje da igra tržišnih snaga vodi većoj nejednakosti, prostorna ravnoteža je ostvariva sve dotle dok se prihvata da postoje potencijali *skrivena dinamika* u kapitalističkoj privredi i da će biti učinjeni izvesni napori da se na pravoj prekretnici omogući da ona deluje. To je ideja *obrnute polarizacije* koju je Ričardson formulisao 1981. godine<sup>8</sup> i koja ima mnogo zajedničkih elemenata sa suštinom doktrine koja proizilazi iz Vilijamsonovog rada.

Izgleda da je Vilijamsonov „gvozdeni” zakon valjan ili demodirani modeli mogu da žive duži period, uprkos oštroj kritici kojoj su izloženi. I Vilijamsonova teorija je predstavljala kritiku (i reviziju) dotad široko rasprostranjenog shvatanja prema kome u nerazvijenim zemljama vlada *začarani krug* (*circulus vitiosus*) *siromaštva*, kako su to formulisali Vinslou (*Winslow*, 1951) i Nurkse (*Nurkse*, 1952). Primenjeno na regionalne disparitete unutar nerazvijenih zemalja, to znači stalni proces rastućih regionalnih razlika.

Do 1950-ih godina pažnja se malo posvećivala problemu regionalnih dispariteta u nerazvijenim zemljama; istraživanja su se odnosila na razvijene zemlje, pre svih na SAD. Nov pristup, zasnovan na idejama Vinsloua i Nurkse, formulisao je Mirdal:<sup>9</sup> to je *princip cirkularnih i kumulativnih uzročnih dejstava*. On polazi od toga da slika o automatskoj stabilizaciji sistema predstavlja pogrešnu analogiju za objašnjenje promena u društvenom sistemu, s obzirom na to da se ravnoteža zasniva na pogrešnoj predstavi o tome da svaka promena sistema automatski izaziva promenu u suprotnom pravcu. Prema njegovoj teoriji, takva tendencija automatske stabilizacije sistema ne postoji. U normalnom slučaju, piše on, promena ne izaziva promenu suprotnog predznaka, već su prvom promenom podstaknute i podržane druge promene koje sistem pokreću u istom pravcu kao i prva promena. Zbog te cirkularne uzročnosti društveni proces teži da bude kumulativan i često postiže rastuću brzinu.

Taj proces, smatra Mirdal, može se zaustaviti ako mu se suprotstave nove, egzogene promene. Snage ujednačavanja ipak ne leže u sistemu, tako da sistem

<sup>7</sup> O različitim viđenjima odnosa tržišta i regionalnih dispariteta vidi: Z. Pjanić, „Tržište i regionalni razvoj”, u: *Neravnomerni regionalni razvoj u ekonomskoj teoriji i praksi*, ur. K. Bogoev, K. Miljovski i N. Uzunov, MANU, Skopje, 1980, str. 155-174; D. Salvatore, „The Operation of the Market Mechanism and Regional Inequality”, *Kyklos*, vol. 25, 3, 1972, str. 518-536; N. Genovese, G. Sobbrío, „Regional Inequality and the Market Mechanism – A Comment”, *Kyklos*, vol. 26, 3, 1973, str. 621-623; D. L. McKee, „Regional Inequality and the Market Mechanism – A Comment”, *Kyklos*, vol. 26, 3, 1973, str. 624-626; D. Salvatore, „Regional Inequality and the Market Mechanism – Reply”, *Kyklos*, vol. 26, 3, 1973, str. 627-633.

<sup>8</sup> H. W. Richardson, „Polarization Reversal in Developing Countries”, *RSA Papers*, vol. 45, 1981.

<sup>9</sup> G. Myrdal, *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Gerald Duckworth, London, 1957.

ostaje nestabilan. Svaka nova egzogena promena deluje, stoga, kroz reakciju kumulativnih promena u sistemu, u pravcu nove promene.

To znači da će se pod *ceteris paribus* uslovima regionalni dispariteti stalno pooštavati, ako im se ne suprotstavi dejstvo egzogenih sila kao što su, na primer, otkrića rudnog blaga, razvoj novih proizvodnih postupaka (koji zahtevaju novu kombinaciju faktora) i drugih činilaca koji mogu dovesti do promene ekonomske ili političke konstelacije. Posledice, međutim, nisu nužno eliminisanje regionalnih razlika, već je, na primer, moguće da se kao ishod pojavi kvalitativno drugačija regionalna neravnoteža, da se položaj jednog regiona poboljša, a drugog pogorša, a da pri tom ne dođe do sužavanja regionalnih razlika. Ali, posmatrano i intertemporalno, ako se sledi Mirdalova logika, ne mora da usledi ujednačavanje, nego mogu regionalne razlike i dalje da ostanu (u smislu nepromenjene hijerarhije regiona), a da se promene pojedinačna obeležja (indikatori) regionalne razvijenosti. Otud se u ovom radu pri merenju regionalnih dispariteta uzimaju tri reprezentativna indikatora, a ne samo jedan indikator, kako se to obično čini.

## 2. Regionalni problem u Jugoslaviji

Regionalni problem u socijalističkoj Jugoslaviji (1945-1990) nije bio samo pitanje ekonomskih dispariteta; kroz njega se prelamalo i nacionalno pitanje i pitanje državnog ustrojstva. On je bio i rezultanta različitih istorijskih uticaja<sup>10</sup>

<sup>10</sup> „Za razumevanje istorijskog uticaja”, ukazuje Kosta Mihailović, „valja imati u vidu da je teritorija Jugoslavije činila u prošlosti periferiju dve imperije. Granična područja su po pravilu manje razvijena”. („*Regionalna stvarnost Jugoslavije*”, Ekonomika, Beograd, 1990, str. 16). Slikovito o tome piše Jovan Barać: „Osvajački narodi zauzeli su kod nas samo rečne doline i ravnice, dočim je domaći elemenat izbegao u neprohodne krševе i močvare. Ali, makar s koje strane osvajači dolazili ... uvek je našа zemlja bila na periferiji..., daleko od centra osvajačkog naroda, tako reći, uvek privremeno posедnuta, uvek izložena i u najmirnijim vremenima četovanju i napadajima drugih osvajača ili avanturistički raspoloženih varvarskih plemena, tako da je bila kroz hiljade godina uvek uznemirena i uvek na granici. Ne postoji ni jedan deo naše zemlje gde ne postoji makar kakova krajina ili granica (Timočka krajina, Bosanska krajina, Kordun, Kranjska, itd.) ...” (*Problem pasivnih krajeva*, Zemun, 1939, str. 12-13). Pavle Mijović govoreći o jednoj krajini, fenomen krajine posmatra u širem kontekstu: „Šire područje dva velika drevna grada, Bara i Ulcinja ..., ništa ljepše ne karakteriše od njegovog istorijskog naziva ‘krajina’. Od druge polovine 11. vijeka, kad je stabilizovana našа prva južnoslovenska država na južnom Jadranu, Vizantija se samo doticala ovog pograničnog kraja. ... Ime ove oblasti ... podsjeća na rijetko kad prekinuto ratno stanje s ove i s one strane rijeke Bojane. Ova našа krajina je ne samo najstarija ... već je izuzetno smještena na razvršju velikih starih civilizacija, praiсторijske ilirske, helenističke i rimske, a u srednjem vijeku romanske, slovenske i turske. Geografski karakter te naše krajine na granici Istoka i Zapada određivao je od najstarijih vremena ishode svih plodotvornih i zlokobnih dodira oba ta svijeta. ... Otkako se zna, svi sukobi na ovoj krajini i u njenoj blizini bili su svjetski, a ukoliko su se i javljali kao lokalni, bio je to samo privid složenih protivurječnosti među velikim silama.” (Pavle Mijović, „Vječno na krajini”, u: *Virpazar. Bar. Ulcinj, Obod, Cetinje – Beograd, 1974, str. 11*). To se, u stvari, manje-više odnosi na sve naše krajine.

koji su stvorili mozaik kulturnih obrazaca. Specifičan pečat pristupu rešavanja regionalnog problema udarila je i vladajuća ideologija. Otuda njegova složena priroda i izuzetna važnost u jugoslovenskom kontekstu.

Razmere regionalnog problema mogu se posmatrati različito: iz vrednosnog, teorijskog, metodološkog i praktičnoga ugla.

Ukoliko se u nekom društvu više vrednuje egalitarizam, utoliko će i nosioci odluka i javnost biti osetljiviji na postojeće regionalne razlike; suprotno važi za društvo koje preferira liberalizam.

U zavisnosti od teorijskog koncepta ukupnog i regionalnog razvoja, razmere regionalnog problema mogu se poistovetiti s rasprostranjenošću nerazvijenosti, shvaćene, na primer, kao učešće tradicionalnog (naturalnog) sektora ili kao postojanje apsolutnog ili relativnog siromaštva, i slično.

Prilikom kvantifikacije razmera regionalnog problema treba imati u vidu: nivo, jedinice posmatranja, njihova obeležja (izražena odgovarajućim indikatorima), te tip statističkog iskazivanja. Republike i pokrajine su jedinice posmatranja na federalnom, a opštine na republičkom/pokrajinskom nivou utvrđivanja razmera regionalnog problema. Preciznost merenja, prirodno, zavisi od finoće kalibriranja jedinica posmatranja. Teritorija, stanovništvo, zaposlenost, kapital i društveni proizvod, reprezentativna su *obeležja* svake jedinice posmatranja i u svakom od njih potrebno je izraziti razmere regionalnog problema – kao *indeks nivoa* izabranih indikatora ili kao njihovo *učesće* u totalu. U slučaju izražavanja putem indeksa nivoa, merilo može biti globalni *prosek* ili *najrazvijeniji region*.

S praktičnog aspekta društvene intervencije u „problematičnim” regionima, razmere regionalnog problema definisane su mogućnostima njegovog rešavanja, a njih primarno određuje stepen opšte razvijenosti zemlje. U načelu, jedino takvo određivanje razmera je praktično relevantno, jer se na osnovu njega utvrđuje obim interventnih sredstava za realizaciju ciljeva regionalne politike. To, međutim, ne znači da su u Jugoslaviji razmere regionalnog problema bile tako i utvrđivane.

---

„Krajiška” etimologija toponima u ex Jugoslaviji može se pratiti od izvedenih (Krajišnik, Krajište, Krajiška Kutinica) do neposrednih: u Sloveniji Bela i susedna Suha Krajina, Krajina u Crnoj Gori (između Rumije i Skadarskog jezera). Žarko Vidović smatra da čitavo „područje Crne Gore i Brda predstavlja mletačku vojnu krajinu” kao komplement austrijskoj vojnoj krajinu: „Vojna Krajina kao srpska istorijska ustanova bila je *mletačka* (u Crnoj Gori i Dalmaciji) i *austrijska* (Lika, Kordun, Banija, Banat do Temišvara, Srem)”. (Ž. Vidović, *Njegoš i kosovski zavjet u novom vijeku*, „Filip Višnjić”, Beograd, 1989, str. 66 i 67). O krajinama vidi i: M. Radeka, *Gornja krajina ili Karlovačko vladичество. Lika, Krbava, Gacka, Kapelsko, Kordun i Banija*, Savez udruženja pravoslavnih sveštenika SR Hrvatske, Zagreb, 1975; G. Stanojević, *Dalmatinske krajinu u XVIII vijeku*, Istorijski institut, Beograd – Prosvjeta, Zagreb, 1987; *Vojne krajinu u jugoslovenskim zemljama u novom veku do Karlovačkog mira 1699*, ur. V. Čubrilović, SANU, Beograd, 1989; D. M. Berić, *Slavonska vojna granica u revoluciji 1848-1849*, Prosvjeta i Institut za istoriju u Sarajevu, Zagreb – Sarajevo, 1984; S. Nakićenović, *Kninska krajina*, SKD „Zora”, Beograd – Knin, 1990; V. S. Dabić, *Vojna krajina. Karlovački generalat 1530-1746*, Sveti arhijerejski sinod Srpske pravoslavne crkve, Beograd, 2000. i S. Jović, *Etnografska slika Slavonske vojne granice*, Čigoja štampa, Beograd, 2004.

Njihovo zvanično utvrđivanje, u stvari, bilo je rezultanta odnosa regionalnih snaga, ekonomskih interesa, političke volje i vladajućih ideoloških postulata.

Status nerazvijenosti i obim transfera zavisio je tako, s jedne strane, od (neograničenih) želja i, s druge strane, od (ograničenih) mogućnosti.

**Tabela 1.** *Razmere regionalnog problema: učešća nerazvijenih područja u respektivnim agregatima Jugoslavije*

| Obeležja \ Godine  | 1947/52.         | 1965. | 1988. |
|--------------------|------------------|-------|-------|
| Površina           | (34,5%) 39,7%    | 39,7% | 39,7% |
| Stanovništvo       | (26,0%) 30,6%*   | 33,8% | 38,5% |
| Zaposlenost        | (22,4%) 24,2%**  | 24,6% | 29,3% |
| Osnovna sredstva   | (18,1%) 19,8%**  | 25,3% | 27,1% |
| Društveni proizvod | (21,1%) 23,4%*** | 22,0% | 22,6% |

1948. godina; \*\* 1952. godina; \*\*\* 1947. godina.

Procenti u zgradama odnose se na Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju i Crnu Goru, koje su prema prvom petogodišnjem planu (1947-1951) imale status nerazvijenih. Procenti van zagrada, pored ove tri jedinice, uključuju i Kosovo i Metohiju.

Različite su (pr)ocene razmera regionalnog problema.<sup>11</sup> Pre svega, „oficijelne” razmere regionalnog problema u jugoslovenskim okvirima (definisane zvaničnim statusom nerazvijenosti republika i pokrajina i prikazane u tabeli 1, ne podudaraju se sa stvarnim, jer se granice nerazvijenosti ne poklapaju s granicama republika i pokrajina. Realističniji tretman regionalnog problema u pogledu teritorijalnog obuhvata postojao je samo u periodu 1960-1965.<sup>12</sup> Čak i

<sup>11</sup> Postoji opšta saglasnost da je reč o dugoročnom strukturnom problemu. Da je „struktura nešto tvrdoglavo što se opire promenama” prema rečima francuskog sociologa Žorža Gurviča (*Georges Gourvitch*), pokušava da nas uveri Galbrejt (*Galbraith*): „Pretpostavimo da smo 1880. godine krenuli železnicom, ..., na kružno putovanje po teritoriji koja se danas označava kao socijalistički tabor. Najviši i najbolje raspodeljen životni standard našli bismo na teritoriji koja danas čini Nemačku Demokratsku Republiku. Sledeći najviši standard našli bismo u Češkoj, danas u Čehoslovačkoj, a potom u Sloveniji i Hrvatskoj, koje pripadaju današnjoj Jugoslaviji. Mađarska, austrijski i nemački delovi Poljske bili bi još siromašniji, a još siromašniji od ovih bili bi Makedonija, Crna Gora i delovi Srbije. ... Isto putovanje danas ... pokazalo bi iste relativne odnose prosperiteta i siromaštva...” (J. K. Galbraith, *The Nature of Mass Poverty*, Penguin, Harmondsworth, 1980; u prevodu: „Priroda masovnog siromaštva”, *Treći program*, 59, 1983, str. 289).

<sup>12</sup> „U Društvenom planu privrednog razvoja Jugoslavije za period 1961-1965. godine, kao privredno nerazvijeno tretirano je područje koje čini 105450 km ili 41,2% od ukupne nacionalne teritorije, a nastanjeno je u 1960. godini sa oko 6,2 miliona stanovnika, odnosno 33,2% od čitavog stanovništva Jugoslavije”. (D. Vasiljević, „Nerazvijena područja”, u: *Privredni sistem i ekonomska politika Jugoslavije*, zbornik radova, red. Lj. Marković, B. Mijović i Ž. Bulajić, Rad, Beograd, 1961, str. 324)

tada, međutim, izvan zvanično utvrđenog nerazvijenog područja i u razvijenim područjima nalazile su se nerazvijene enklave, dok se „u kompaktnom južnom području Jugoslavije koje se u celini smatra (prema planu 1961-1965, *prim.* Č. O.; vidi grafikon 3b) kao nerazvijeno, nalaze izvesni gradovi ili manji industrijski centri koji, uzeti izolovano, nemaju osnovna obeležja privredno nerazvijenih područja. Otuda se kao privredno nerazvijeno područje Jugoslavije (*istakao* Č. O.) ... mogao uzeti kompaktni južni deo Jugoslavije na kome živi oko 1/3 ukupnog stanovništva zemlje. Ovako obeleženo područje po broju stanovnika gotovo se podudara s rezultatima analize privredne razvijenosti po opštinama...”

Svaka analiza po opštinama nesumnjivo bi ukazala na diferencijaciju unutar i razvijenih i nerazvijenih područja. Naime, postoje džepovi nerazvijenosti u razvijenim područjima, kao i razvijeni centri u nerazvijenim područjima.

Jugoslovenska regionalna politika, međutim, snažno je insistirala na uprošćenoj dihotomnoj podeli na ekonomski razvijene i nerazvijene republike i pokrajine (koja *de facto* nikad nije imala oslonca u stvarnosti). Posledica je sledeća: godine 1948. na području koje je u periodu posle Drugog svetskog rata gotovo neprekidno imalo status nedovoljne razvijenosti (Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora i Kosovo i Metohija) živelo je 30,57%, a 1965. 33,84% jugoslovenskog stanovništva. Taj procent je porastao 1990. na 40,23%.

Uzimajući u obzir samo te podatke, jugoslovenska regionalna politika, koja je (posebno u periodu 1965-1990) zanemarujući međuzavisnosti u razvoju svih regiona bila svedena na jedan specifičan segment regionalnog razvoja, na razvoj nedovoljno razvijenih područja – mogla bi se smatrati neuspešnom jer nije vodila smanjenju broja stanovnika koji žive u uslovima nerazvijenosti, nego njegovom povećanju. Reč je, u stvari, o krutom i grubom određivanju područja nerazvijenosti: regionalna politika je došla u raskorak sa stvarnim razmerama regionalnog problema, tako da navedeni podaci u stvari ne pokazuju šta se u ekonomskom smislu događalo sa stanovništvom na tako neprecizno definisanom području nerazvijenosti.

Jedinice posmatranja u ovom radu su bivše jugoslovenske *republike* i *pokrajine*. I ovde, što je čest slučaj, istraživač je prinuđen da operiše postojećim *administrativno-političkim delimitacijama*, bez obzira na to da li one zadovoljavaju ekonomske kriterijume regionalizacije ili ne. U tom smislu, termin „region” (za republiku, odnosno pokrajinu) upotrebljavaće se veoma uslovno:<sup>13</sup>

„...regionalni aspekt društveno-ekonomskog razvoja pojavljuje se kao komponenta ... razvoja, odnosno kao jedna od proporcija razvoja o kojoj također ovisi strukturno usklađivanje razvoja općenito, a prema tome i razvoj zemlje u cjelini. On je za razvoj Jugoslavije isto toliko značajan koliko je značajan i za republike i pokrajine. Postavlja se, međutim, samo pitanje kakve teritorijalne

<sup>13</sup> Vidi raspravu o upotrebi termina „region” u jugoslovenskom kontekstu u: „Zajedništvo i autarkične tendencije u privredi Jugoslavije” (diskusija za okruglim stolom), *Treći program*, 52, 1982.

jedinice treba da reprezentiraju regionalni aspekt razvoja Jugoslavije. S obzirom na to da je SFRJ zajednica naroda SFRJ i njihovih država-republika, očigledno je da s nivoa Jugoslavije treba za potrebe sagledavanja regionalnog aspekta razvoja, prije svega, uzimati u obzir područje republika (i pokrajina), ali ne tretirati ih kao regije. Znači, regionalni aspekt razvoja Jugoslavije treba nazvati 'razvoj republika i pokrajina'. Samo *uvjetno*, a iz praktično-analitičkih potreba, to se može nazivati regionalnim aspektom razvoja Jugoslavije. Stvarni regionalni aspekt razvoja Jugoslavije bio bi samo onaj koji bi kao teritorijalno-regionalne jedinice tretirao regije, točnije jugoslavenske regije, no takvih regija službeno nemamo."<sup>14</sup>

Izvesna nastojanja u pravcu regionalizacije na jugoslovenskom nivou koja su se povremeno javljala od 1945. do 1974. godine, da se radi uspješnijeg globalnog i regionalnog razvoja takvi regioni definišu, nisu urodila plodom. S izuzetkom perioda od 1961. do 1965. godine, u centru pažnje na jugoslovenskom nivou bile su republike i pokrajina, tačnije, nedovoljno razvijene republike i pokrajina Kosovo i Metohija. Do 1965. one su posmatrane u sklopu „prostorno koordinisanog”, a od te godine u sklopu „prostorno nekoordinisanog regionalnopolitičkog ciljnog sistema”.

Jugoslovensku regionalnu politiku, u osnovi, karakteriše dvostruki redukcionizam:

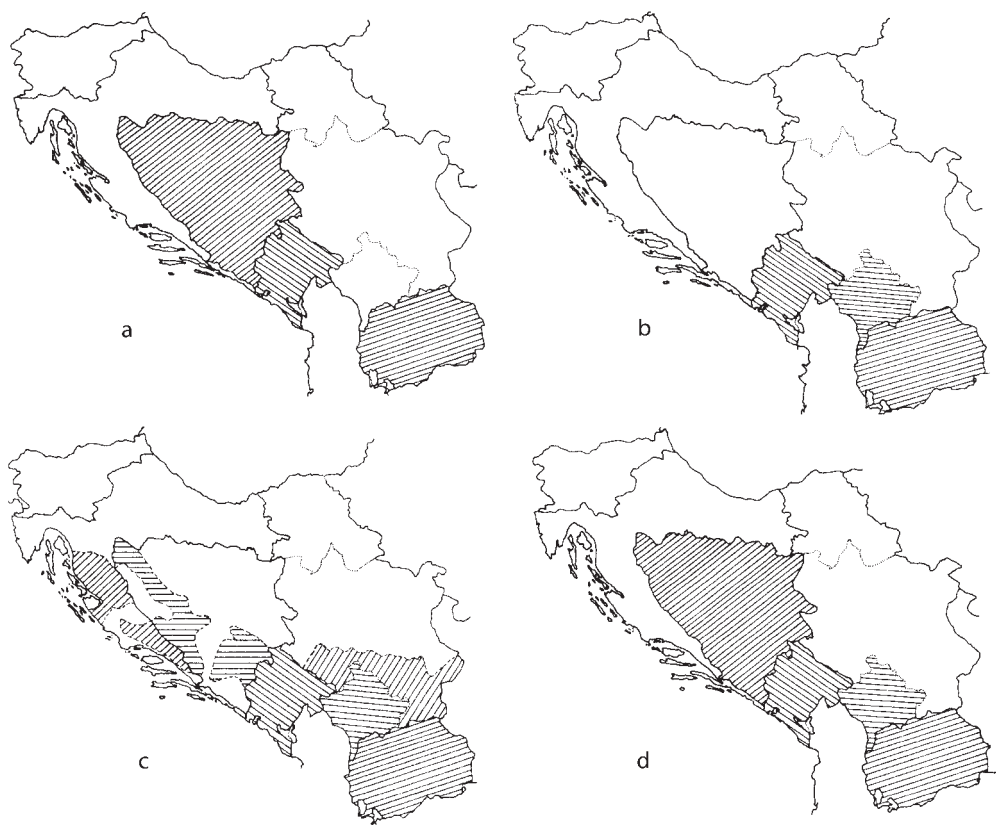
- a. usredsređivanje prvenstveno (isključivo od 1965) na republike i pokrajine (kao jugoslovenske „regione”) i
- b. usmeravanje na nedovoljno razvijene jugoslovenske regione.

Zvanična definicija nerazvijenih jugoslovenskih regiona vremenom se menjala. (Videti grafikone 3a, b, c i d).

---

<sup>14</sup> B. Kubović, *Regionalna ekonomika*, Informator, Zagreb, 1974, str. 58. U napomeni uz završni deo citiranog teksta Kubović objašnjava: „Zapravo, to bi bile međurepubličke granične regije kod kojih bi se po potrebi zanemarivale granice republika. Mada, ne treba isključiti ni mogućnost da se kao jugoslavenske regije uzmu republičke regije, ali i ovo samo uvjetno dok se ne formiraju jugoslavenske regije”.





**Grafikon 3. Nedovoljno razvijena područja u Jugoslaviji**

- a) od 1947. do 1957. godine; b) od 1957. do 1961. godine;  
c) od 1961. do 1965. godine; d) od 1965. do 1990. godine

Specifičnu težinu republika i pokrajina u Jugoslaviji određuju pokazatelji u tabeli 2: učešća u ukupnoj i poljoprivrednoj površini, stanovništvu, osnovnim sredstvima, zaposlenosti i društvenom proizvodu.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Specifična težina jugoslovenskih republika prikazana je i na kartama predstavljenim na grafikonu 4. Program za izradu ovih karata za potrebe ovog rada sačinio je dr Vladeta Filipović iz Instituta „Mihailo Pupin” u Beogradu.

Tabela 2. Jugoslavija, republike i pokrajine: neka osnovna obeležja

učesća u %

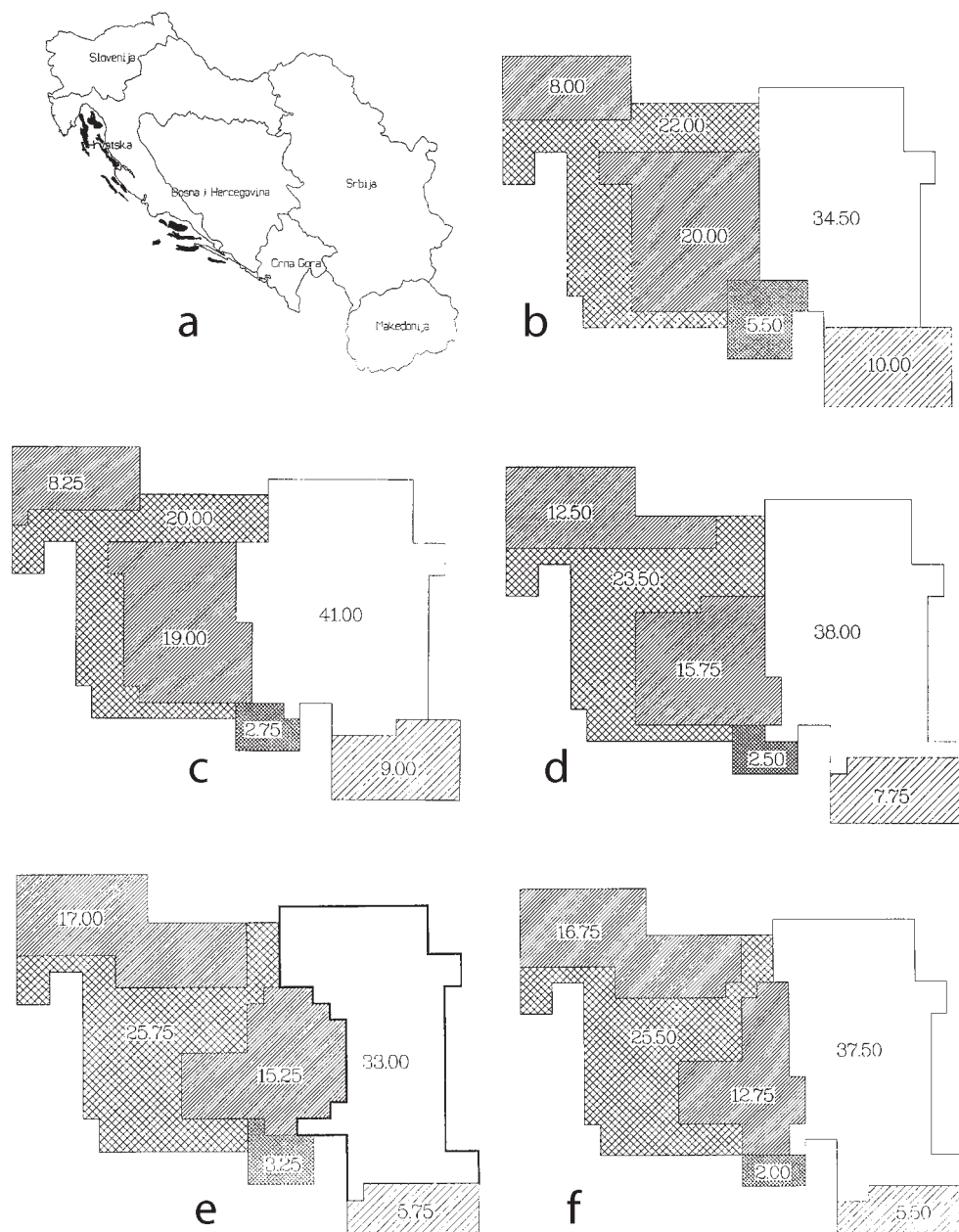
|     | Površina u km | Poljoprivredna površina | Stanovništvo | Aktivna osnovna sredstva, društveni sektor, nabavna vrednost, cene 1972. | Radnici društveni i privatni sektor, godišnji prosek | Društveni proizvod ukupne privrede, cene 1972. |
|-----|---------------|-------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|     | 1988.         | 1988.                   | 1988.        | 1988.                                                                    | 1988.                                                |                                                |
| JUG | 100,0         | 100,0                   | 100,0        | 100,0                                                                    | 100,0                                                | 100,0                                          |
| BIH | 20,0          | 17,7                    | 18,9         | 15,3                                                                     | 15,7                                                 | 12,8                                           |
| CGO | 5,4           | 3,6                     | 2,7          | 3,2                                                                      | 2,4                                                  | 2,0                                            |
| HRV | 22,1          | 24,2                    | 19,9         | 25,8                                                                     | 23,6                                                 | 25,4                                           |
| MAK | 10,1          | 9,1                     | 8,9          | 5,8                                                                      | 7,7                                                  | 5,6                                            |
| SLO | 7,9           | 6,9                     | 8,2          | 16,9                                                                     | 12,5                                                 | 16,7                                           |
| SRB | 34,5          | 38,5                    | 41,5         | 33,0                                                                     | 38,0                                                 | 37,5                                           |
| CES | 21,9          | 21,8                    | 24,8         | 20,6                                                                     | 25,3                                                 | 25,0                                           |
| KIM | 4,2           | 3,6                     | 8,0          | 2,8                                                                      | 3,5                                                  | 2,2                                            |
| VOJ | 8,4           | 13,1                    | 8,7          | 9,6                                                                      | 9,3                                                  | 10,4                                           |

Institucionalni, odnosno socio-istorijski kontekst za rešavanje regionalnog problema u Jugoslaviji u posmatranom periodu unekoliko se menjao: iz ugla regionalnog razvoja mogu se razlikovati dve osnovne faze: do 1965. i posle 1965. godine.

Ekonomske veze jugoslovenskih republika i pokrajina ostvarivale su se posmatranih četrdesetak godina na različite načine, u različitom (društvenom, političkom, ekonomskom) ambijentu. Formalni, pa kooperativni (a po nekima i dalje samo fasadni) federalizam amendiranjem ili redefinisanjem novim ustavima, kombinovan je, odnosno potiskivan elementima (konfliktnog) konfederalizma. Nacionalna ravnopravnost umnogome je poistovećivana s ravnopravnošću republika i pokrajina. Značajno su promenjeni i naglasci u komponentama ukupnog razvoja (socijalna–nacionalna, politička–ekonomska), a u ekonomskoj sferi bitno su se menjali i koncept razvoja i institucionalni okviri: od centralnoplanskih, preko tržišnoplanskih i „dogovornih”, do tržišnih, tačnije – mešovitih...

Specifičnosti jugoslovenske regionalne scene (višenacionalni sastav zemlje, federativno državno uređenje i znatne razlike u stepenu i strukturi ekonomske razvijenosti između i unutar pojedinih područja) nameću potrebu da se rasprava o jugoslovenskim regionalnim odnosima vodi kako u kontekstu ekonomske racionalnosti tako i u svetlu načelnih političkih opredeljenja, odnosno osnovnih nacionalnih strategija koje su Jugoslaviju tretirale kao tranzit ili kao trajno rešenje nacionalnog (državnog) pitanja.





**Grafikon 4. Specifična težina republika i pokrajina**  
 a) Jugoslavija, b) površina po republikama, c) broj stanovnika,  
 d) zaposlenost, e) ukupna vrednost kapitala, f) društveni proizvod

Jugoslovenska regionalna politika uporno je istrajavala na uprošćenoj dihotomnoj podeli na ekonomski razvijene i nerazvijene republike i pokrajine (koja, kao što je već pomenuto, *de facto* nikada nije imala oslonca u stvarnosti). Bipolarna interesna regionalna konfiguracija u slučaju veoma formalizovane političke procedure odlučivanja (tipa konsensusa), kao neizbežan rezultat, imala je za posledicu perpetuiranje odluka i zaoštavanje postojećih problema, pogotovo što je prvobitni rezultat interesnog „usaglašavanja” počivao na lošem političkom kompromisu.<sup>16</sup> Mehanizam transfera sredstava na relaciji razvijeni – nerazvijeni, izazivao je dvostruko nezadovoljstvo: nezadovoljni su bili i oni koji daju i oni koji primaju. Razvijeni su pružali otpor visokom prioritetu koji je uživala međuregionalna preraspodela, dok su se siromašniji opirali rastućoj tendenciji primene distributivnih kriterijuma (naročito profitabilnosti) u vrednovanju investicija, a oštro su se suprotstavljali i samoj ideji kontrole upotrebe sredstava transfera. U toj borbi, pitanje da li se regionalne razlike smanjuju ili povećavaju imalo je i veoma krupan praktičan značaj: ako se razlike povećavaju, onda je opravdan zahtev nerazvijenih za povećanjem sredstava „pomoći”, a ako se smanjuju, onda bi to značilo da se strateški cilj „brz razvoj svih uz brži razvoj manje razvijenih” može ostvarivati i uz manji priliv sredstava iz Fonda federacije za nerazvijene. Da li su se regionalne razlike *stvarno* povećavale ili smanjivale? Da li je proces povećanja (smanjenja) bio stalan ili povremen? Da li svi relevantni indikatori pokazuju iste tendencije? Na ta pitanja u ovom radu dat je, na osnovu empirijske analize, tačan, a s obzirom na raspoloživu statističku osnovu, i konačan odgovor.

### 3. Merenje regionalnih dispariteta<sup>17</sup>

Za razliku od Vilijamsona, koji u svrhe međunarodnih komparacija regionalnih dispariteta koristi samo društveni proizvod po stanovniku, ovde se, pored tog pokazatelja, koriste i zaposlenost na 1000 radno sposobnih stanovnika i osnovna sredstva po radno sposobnom stanovniku.

<sup>16</sup> „U društvenoj atmosferi u kojoj prevladava loš kompromis, nijedan konflikt ne može da se dovede do kraja”. (Ištvan Erši (*Istvan Eörsi*) govori za NIN: *Ludi dani mladog Marksa*, NIN, broj 1861, 31. avgust 1986, str. 33) A kada se, ipak, „dovede do kraja”, onda je taj kraj, kao što pokazuje primer Jugoslavije, tragičan.

<sup>17</sup> U javnim raspravama (pa čak i u nekim „naučnim” radovima) u *ex* Jugoslaviji uobičajilo se da se ocena o povećanju odnosno smanjenju regionalnih dispariteta u periodu posle Drugog svetskog rata (ili nekom kraćem delu tog perioda), odnosno o uspešnosti ili neuspešnosti regionalne politike, donosi isključivo na osnovu podataka o rasponima u društvenom proizvodu po stanovniku između najrazvijenijeg (Slovenija) i najnerazvijenijeg područja (Kosovo i Metohija). Na delu je bio dvostruki redukcionizam: 1. uziman je u obzir samo jedan pokazatelj (prikazan u drugoj koloni u donjoj levoj tabeli), a ne i ostali indikatori relevantni za merenje ukupne ekonomske razvijenosti; i 2. uzimane su u razmatranje samo dve – ekstremne – jedinice posmatranja.

Obrasci po kojima je kvantifikovano kretanje regionalnih razlika su:

$$V_1 = \left\{ \sqrt{\sum_i [y_i - \bar{y}]^2 (f_i / n)} \right\} / \bar{y}$$

$$V_2 = \left\{ \sqrt{\sum_i [y_i - \bar{y}]^2 / N} \right\} / \bar{y}$$

$$M = \left\{ \sum_i |y_i - \bar{y}| (f_i / n) \right\} / \bar{y} \cdot 100$$

Pri tome:

$N$  = broj regiona = 8, a

$i$  = Bosna i Hercegovina (BIH), Crna Gora (CGO), Hrvatska (HRV), Makedonija (MAK), Slovenija (SLO), Centralna Srbija (CES), Kosovo i Metohija (KIM) i Vojvodina (VOJ).

U slučaju pokazatelja *zaposlenost na 1000 radno sposobnih stanovnika*:

$y_i$  = zaposlenost na 1000 radno sposobnih stanovnika u  $i$ -tom regionu,

$y$  = zaposlenost na 1000 radno sposobnih stanovnika u Jugoslaviji,

$f_i$  = radno sposobno stanovništvo  $i$ -tog regiona,

Nesumnjivo je umesto raspona ovde bolje koristiti koeficijent korelacije kao meru ukupnih varijacija (svih) republika i pokrajina po pojedinim pokazateljima razvijenosti (tabela dole desno). I to nije dovoljno; stoga se u ovom radu prišlo merenju regionalnih dispariteta na način opisan u odeljku koji sledi.

*Regionalni rasponi po pojedinim elementima ekonomske razvijenosti (odnos maksimalne prema minimalnoj vrednosti indikatora)*

*Koeficijenti varijacije regiona po pojedinim elementima ekonomske razvijenosti izraženim os, dp i zp indikatorima*

| god.  | OS    | DP    | ZP    | god.  | OS    | DP    | ZP    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1952. | 6,0:1 | 4,1:1 | 5,1:1 | 1952. | 64,27 | 52,29 | 33,41 |
| 1955. | 6,1:1 | 4,3:1 | 3,5:1 | 1955. | 68,33 | 48,00 | 34,03 |
| 1960. | 5,4:1 | 5,4:1 | 3,0:1 | 1960. | 52,21 | 52,50 | 31,87 |
| 1965. | 4,0:1 | 4,6:1 | 3,1:1 | 1965. | 42,65 | 45,53 | 33,87 |
| 1970. | 3,9:1 | 5,7:1 | 3,5:1 | 1970. | 43,06 | 50,50 | 34,51 |
| 1975. | 3,8:1 | 6,1:1 | 3,2:1 | 1975. | 43,19 | 53,01 | 34,87 |
| 1980. | 4,7:1 | 6,0:1 | 3,2:1 | 1980. | 44,23 | 50,21 | 33,02 |
| 1981. | 4,3:1 | 5,4:1 | 2,9:1 | 1981. | 45,75 | 47,99 | 31,12 |
| 1982. | 4,6:1 | 5,5:1 | 3,0:1 | 1982. | 45,12 | 46,49 | 30,82 |
| 1983. | 4,5:1 | 5,2:1 | 3,0:1 | 1983. | 44,49 | 46,00 | 30,35 |
| 1984. | 5,4:1 | 5,8:1 | 3,0:1 | 1984. | 51,06 | 48,16 | 30,35 |
| 1985. | 4,9:1 | 6,3:1 | 3,0:1 | 1985. | 51,31 | 52,25 | 30,16 |
| 1986. | 5,5:1 | 6,8:1 | 3,1:1 | 1986. | 54,66 | 56,55 | 29,96 |
| 1987. | 6,0:1 | 8,0:1 | 3,0:1 | 1987. | 55,80 | 61,58 | 29,77 |

$n$  = radno sposobno stanovništvo Jugoslavije.

U slučaju pokazatelja *osnovna sredstva po radno sposobnom stanovniku*:

$y_i$  = osnovna sredstva po radno sposobnom stanovniku  $i$ -tog regiona,

$y$  = osnovna sredstva po radno sposobnom stanovniku Jugoslavije,

$f_i$  = radno sposobno stanovništvo  $i$ -tog regiona,

$n$  = radno sposobno stanovništvo Jugoslavije;

dok je u slučaju pokazatelja *društveni proizvod po stanovniku*:

$y_i$  = društveni proizvod po stanovniku  $i$ -tog regiona,

$y$  = društveni proizvod po stanovniku Jugoslavije,

$f_i$  = stanovništvo  $i$ -tog regiona,

$n$  = stanovništvo Jugoslavije.

Iz samih obrazaca uočava se da su  $V_1$  i  $V_2$  mera relativnih regionalnih razlika, dok je  $M$  mera apsolutnih regionalnih razlika. Pri tome,  $V_1$  predstavlja ponderisanu meru regionalnih razlika, jer su kvadrati odstupanja vrednosti indikatora regiona i vrednosti indikatora na nivou Jugoslavije ponderisani učešćem radno sposobnog stanovništva, odnosno ukupnog stanovništva u odgovarajućem agregatu na nivou Jugoslavije. I mera apsolutnih razlika ( $M$ ) izračunata je kao ponderisana veličina, pri čemu su ponderi jednaki ponderima korišćenim u izračunavanju  $V_1$ .

Da bi se utvrdili opšti obrasci kretanja regionalnih razlika u posmatranom periodu (1952-1988), svaka od serija dobijenih vrednosti regresirana je na vreme, odnosno ocenjene su funkcije trenda.

Za svaku od serija vrednosti regionalnih razlika specifikovane su i ocenjivane tri osnovne funkcionalne veze s vremenom kao nezavisnom varijablom: linearna, loglinearna i polulogaritamaska. Predznak i veličina ocenjene vrednosti parametra  $\beta$  pokazuje pravac i intenzitet promena veličine regionalnih razlika u vremenu. Tipovi specifikovanih funkcija, gde je zavisna varijabla (veličina regionalnih razlika) označena slovom  $Z$ , jesu:

(1) Linearni trend:

$$Z = \alpha + \beta T \quad dZ/dT = \beta$$

$\beta > 0$  – regionalne razlike se povećavaju po konstantnom koeficijentu  $\beta$ ;

$\beta < 0$  – regionalne razlike se smanjuju po konstantnom koeficijentu  $\beta$ .

(2) Loglinearni trend:

$$Z = \alpha T^\beta \quad dZ/dT = \alpha \beta T^{\beta-1}$$

$\beta > 1$  – regionalne razlike se povećavaju ubrzano;

$0 < \beta < 1$  – regionalne razlike se povećavaju usporeno;

$\beta < 0$  – regionalne razlike se smanjuju usporeno.

Logaritmovanjem ove funkcije dobija se izraz pogodan za ocenjivanje metodom običnih najmanjih kvadrata (ONK):

$$\ln Z = \ln \alpha + \beta \ln T.$$

(3) Polulogaritamski trend:

$$\text{a) } Z = e^{\alpha + \beta T} \quad \ln Z = \alpha + \beta T$$

$\beta > 0$  – regionalne razlike se uvećavaju eksponencijalno ubrzano;  
 $\beta < 0$  – regionalne razlike se smanjuju eksponencijalno ubrzano.

Logaritmovanjem ove funkcije dobija se izraz za ocenjivanje:

$$\ln Z = \alpha + \beta T$$

$$\text{b) } Z = \alpha + \beta \ln T \quad dZ/dT = \beta/T$$

$\beta > 0$  – razlike se povećavaju usporeno;  
 $\beta < 0$  – razlike se smanjuju usporeno.

Drugim rečima, ukoliko se kretanje regionalnih razlika u vremenu najbolje opisuje funkcijom polulogaritamskog trenda, u kome je zavisna varijabla logaritmovana, i ukoliko je predznak ocenjene vrednosti parametra  $\beta$  negativan, znači da se razlike između regiona smanjuju, ali sve sporije ( $\beta$  je konstanta, a  $T$  raste, što znači da je vrednost  $\beta/T$  manja s rastom  $T$ ).

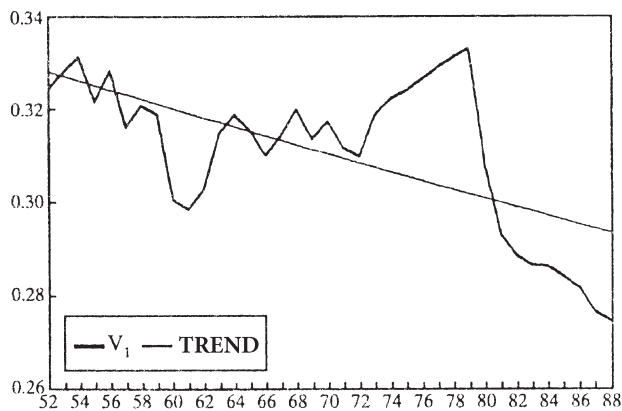
Izbor funkcije trenda za svaku od serija vrednosti zavisne varijable izvršen je na osnovu kriterijuma statističke značajnosti ocenjenog parametra  $\beta$  i statističke značajnosti ocenjene funkcije merene koeficijentom determinacije.

#### 4. Relativne regionalne razlike<sup>18</sup>

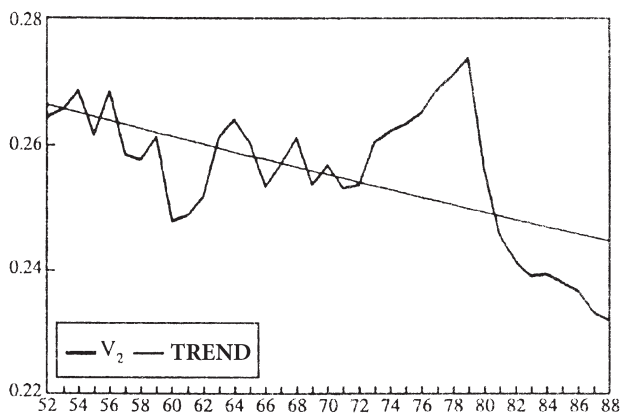
Na osnovu kretanja regionalnih razlika u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika izraženih merom  $V_1$  (grafikon 5), može se uočiti nekoliko različitih potperioda. Od 1952. do 1961. godine regionalne razlike u zaposlenosti oscilirale su s tendencijom smanjivanja. Od 1961. do 1964, one kontinuirano rastu, da bi od 1964. do 1972. ponovo oscilirale, ali bez izražene tendencije rasta ili pada. Od

<sup>18</sup> Od 1945. godine, regionalne razlike u jugoslovenskoj teoriji i praksi tumačile su se kao relativne razlike. Tako Kosta Mihailović („Ciljevi i politika razvoja nedovoljno razvijenih područja i SAP Kosovo” u: *Politika i sistem podsticanja bržeg razvoja privredno nedovoljno razvijenih republika i autonomnih pokrajina*, Ekonomski institut – Institut ekonomskih nauka, Beograd, 22. avgust 1978, str. 14) smatra da je stalni osnovni regionalnopolitički cilj „ravnomernost kao sužavanje relativnih razlika”. U ovom radu razmatraju se i apsolutne razlike.

1972. do 1979, ponovo se uočava stalni rast regionalnih razlika, a od 1979. do kraja posmatranog perioda (1988), one opadaju iz godine u godinu.



Grafikon 5. Zaposlenost: relativne regionalne razlike ( $V_1$ )



Grafikon 6. Zaposlenost: relativne regionalne razlike ( $V_2$ )

Tabela 3. Zaposlenost: relativne regionalne razlike

|       | $V_1$ | $OV_1$ | $V_2$ | $OV_2$ |
|-------|-------|--------|-------|--------|
| 1952. | 0,324 | 0,328  | 0,265 | 0,266  |
| 1953. | 0,328 | 0,327  | 0,266 | 0,266  |
| 1954. | 0,331 | 0,326  | 0,269 | 0,265  |
| 1955. | 0,322 | 0,325  | 0,262 | 0,265  |
| 1956. | 0,328 | 0,324  | 0,269 | 0,264  |
| 1957. | 0,316 | 0,323  | 0,259 | 0,263  |
| 1958. | 0,321 | 0,322  | 0,258 | 0,263  |
| 1959. | 0,319 | 0,321  | 0,261 | 0,262  |
| 1960. | 0,300 | 0,320  | 0,248 | 0,261  |
| 1961. | 0,298 | 0,319  | 0,249 | 0,261  |
| 1962. | 0,303 | 0,318  | 0,252 | 0,260  |
| 1963. | 0,315 | 0,317  | 0,261 | 0,259  |
| 1964. | 0,319 | 0,316  | 0,264 | 0,259  |
| 1965. | 0,315 | 0,315  | 0,260 | 0,258  |
| 1966. | 0,310 | 0,314  | 0,253 | 0,258  |
| 1967. | 0,314 | 0,313  | 0,257 | 0,257  |
| 1968. | 0,320 | 0,312  | 0,261 | 0,256  |
| 1969. | 0,313 | 0,311  | 0,253 | 0,256  |
| 1970. | 0,317 | 0,310  | 0,257 | 0,255  |
| 1971. | 0,311 | 0,309  | 0,253 | 0,254  |
| 1972. | 0,309 | 0,308  | 0,253 | 0,254  |
| 1973. | 0,318 | 0,307  | 0,260 | 0,253  |
| 1974. | 0,322 | 0,306  | 0,262 | 0,253  |
| 1975. | 0,324 | 0,305  | 0,263 | 0,252  |
| 1976. | 0,326 | 0,304  | 0,265 | 0,251  |
| 1977. | 0,328 | 0,303  | 0,268 | 0,251  |
| 1978. | 0,331 | 0,302  | 0,271 | 0,250  |
| 1979. | 0,333 | 0,301  | 0,274 | 0,250  |
| 1980. | 0,307 | 0,300  | 0,256 | 0,249  |
| 1981. | 0,293 | 0,299  | 0,245 | 0,248  |
| 1982. | 0,288 | 0,299  | 0,241 | 0,248  |
| 1983. | 0,286 | 0,298  | 0,239 | 0,247  |
| 1984. | 0,286 | 0,297  | 0,239 | 0,247  |
| 1985. | 0,284 | 0,296  | 0,238 | 0,246  |
| 1986. | 0,281 | 0,295  | 0,236 | 0,245  |
| 1987. | 0,276 | 0,294  | 0,233 | 0,245  |
| 1988. | 0,274 | 0,293  | 0,231 | 0,244  |

Ovaj devetogodišnji kontinuirani pad regionalnih razlika u najvećoj meri je odredio i opadajući trend za ceo period. Ocenjena polulogaritamaska funkcija trenda je:

$$\ln V_1 = -1,1107 - 0,0032 T \quad R^2 = 0,3860$$

$$(-75,4736) \quad (-4,6912) \quad \bar{R}^2 = 0,3685$$

S obzirom na tip funkcije trenda, može se konstatovati da su se relativne regionalne razlike u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika merene pokazateljem  $V_1$  u celom posmatranom periodu (1952-1988) ubrzano smanjivale.

Slično kretanje relativnih regionalnih razlika dobijeno je i na osnovu pokazatelja  $V_2$  (grafikon 6). I prema ovom pokazatelju, u celom periodu postoji signifikantan pad relativnih regionalnih razlika. Ocenjena funkcija trenda je:

$$\ln V_2 = -1,3201 - 0,0024 T \quad R^2 = 0,3463$$

$$(-107,5077) \quad (-4,3058) \quad \bar{R}^2 = 0,3276$$

Tip funkcije trenda i ovde pokazuje da relativne regionalne razlike opadaju ubrzano. Ocenjena vrednost koeficijenta  $\beta$  u toj funkciji, međutim, manja je nego u slučaju pokazatelja  $V_1$ , što je logičan rezultat kada se zna da je pokazatelj  $V_1$  izračunat ponderisanjem kvadrata odstupanja.

U kretanju relativnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku, merenih po oba pokazatelja ( $V_1$  i  $V_2$ ), jasno se uočavaju dva potperioda (grafikoni 7. i 8).

U slučaju pokazatelja  $V_1$  u prvom potperiodu, od 1952. do 1971, relativne regionalne razlike se smanjuju, a u drugom, od 1971. do 1988, one se povećavaju. U prvom potperiodu kretanje relativnih regionalnih razlika najbolje opisuje funkcija polulogaritamskog trenda:

$$V_1 = 0,6418 - 0,0791 \ln T \quad R^2 = 0,7545$$

$$(26,7013) \quad (-7,4379) \quad \bar{R}^2 = 0,7409$$

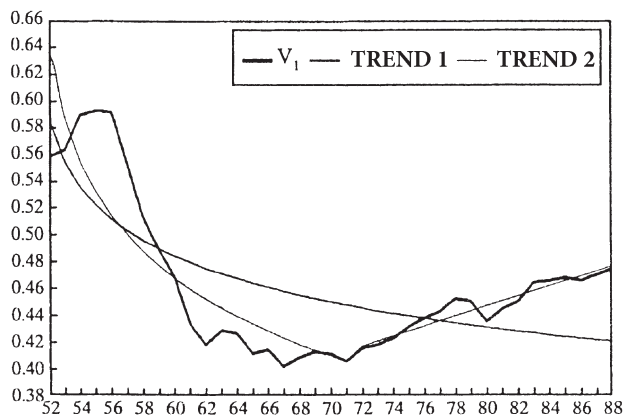
što znači da se one smanjuju po opadajućoj stopi. U drugom potperiodu njihovo kretanje najbolje opisuje funkcija linearnog trenda:

$$V_1 = 0,3388 + 0,0037 T \quad R^2 = 0,9050$$

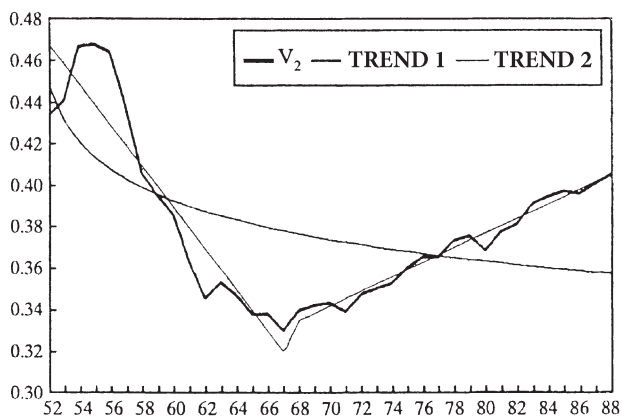
$$(39,1039) \quad (12,3443) \quad \bar{R}^2 = 0,8990$$



što znači da se u tom potperiodu relativne regionalne razlike povećavaju po konstantnoj stopi  $\beta$ .



**Grafikon 7.** Osnovna sredstva: relativne regionalne razlike ( $V_1$ )



**Grafikon 8.** Osnovna sredstva: relativne regionalne razlike ( $V_2$ )

Prema pokazatelju  $V_2$ , međutim, već 1967. godine dolazi do preokretanja tendencija u kretanju relativnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku. Do te godine one su opadale, a posle nje one rastu.

Kretanje relativnih regionalnih razlika u prvom potperiodu (1952-1967) najbolje opisuje funkcija linearnog trenda:

$$V_2 = 0,4790 - 0,0100 T$$

$$(46,4257) (-4,2503)$$

$$R_2 = 0,8622$$

$$\bar{R}^2 = 0,8523$$

što sugerirše da se one smanjuju po konstantnoj stopi  $\beta$ .

Za kretanje regionalnih razlika u drugom potperiodu (1967-1988), takođe je karakterističan linearni trend, ali je vrednost ocenjenog parametra  $\beta$  pozitivna:

$$V_2 = 0,2761 + 0,0034 T \quad R^2 = 0,9764$$

$$(85,6092) \quad (28,7995) \quad \bar{R}^2 = 0,9753$$

što znači da se razlike povećavaju po konstantnom koeficijentu.

Kada se, pak, period posmatra u celini prema oba pokazatelja ( $V_1$  i  $V_2$ ), preovlađuje tendencija pada relativnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku. U oba slučaja njihovo kretanje najbolje opisuje funkcija polulogaritamskog trenda, što ukazuje da se pad regionalnih razlika vremenom usporava. Ocenjene funkcije trenda su:

$$V_1 = 0,5863 - 0,0465 \ln T \quad R^2 = 0,5014$$

$$(26,5392) \quad (-5,9328) \quad \bar{R}^2 = 0,4872;$$

i

$$V_2 = 0,4497 - 0,0262 \ln T \quad R^2 = 0,3404$$

$$(25,9149) \quad (-4,2503) \quad \bar{R}^2 = 0,3216$$

Kretanje relativnih regionalnih razlika u društvenom proizvodu po stanovniku pokazuje nedvosmislenu tendenciju rasta tih razlika, mereno i prema pokazatelju  $V_1$  i prema  $V_2$  (grafikoni 9. i 10). U oba slučaja njihovo kretanje najbolje opisuje funkcija polulogaritamskog trenda u kojoj je logaritmovana zavisna varijabla. To znači da su se relativne regionalne razlike u društvenom proizvodu po stanovniku povećavale po rastućoj stopi. Ocenjene funkcije trenda su:

$$\ln V_1 = -0,8848 + 0,0047 T \quad R^2 = 0,3615$$

$$(-38,1002) \quad (4,4517) \quad \bar{R}^2 = 0,3433$$

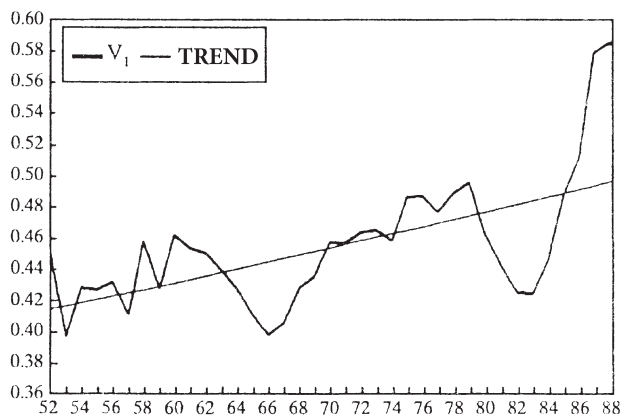
i

$$\ln V_2 = -1,1260 + 0,0072 T \quad R^2 = 0,6003$$

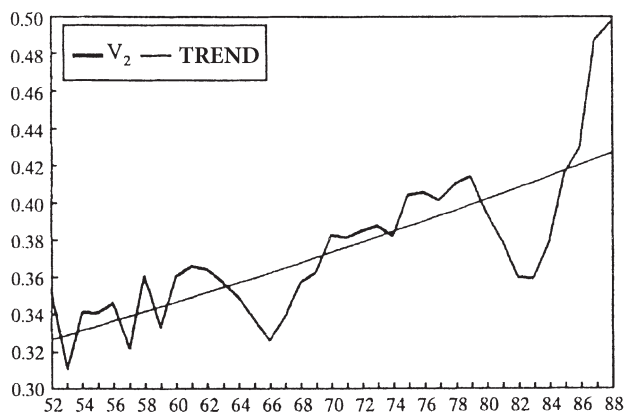
$$(-52,1261) \quad (7,2510) \quad \bar{R}^2 = 0,5889$$

Tabela 4. Osnovna sredstva: relativne regionalne razlike

|       | $V_1$ | $O_1V_1$ | $O_2V_1$ | $V_2$ | $O_1V_2$ | $O_2V_2$ |
|-------|-------|----------|----------|-------|----------|----------|
| 1952. | 0,559 | 0,586    | 0,642    | 0,433 | 0,450    | 0,469    |
| 1953. | 0,563 | 0,554    | 0,587    | 0,441 | 0,432    | 0,459    |
| 1954. | 0,590 | 0,535    | 0,555    | 0,467 | 0,421    | 0,449    |
| 1955. | 0,593 | 0,522    | 0,532    | 0,468 | 0,413    | 0,439    |
| 1956. | 0,592 | 0,511    | 0,514    | 0,464 | 0,408    | 0,429    |
| 1957. | 0,553 | 0,503    | 0,500    | 0,437 | 0,403    | 0,419    |
| 1958. | 0,513 | 0,496    | 0,488    | 0,406 | 0,399    | 0,409    |
| 1959. | 0,489 | 0,490    | 0,477    | 0,394 | 0,395    | 0,399    |
| 1960. | 0,469 | 0,484    | 0,468    | 0,386 | 0,392    | 0,389    |
| 1961. | 0,434 | 0,479    | 0,460    | 0,363 | 0,389    | 0,379    |
| 1962. | 0,417 | 0,475    | 0,452    | 0,345 | 0,387    | 0,369    |
| 1963. | 0,428 | 0,471    | 0,445    | 0,352 | 0,385    | 0,359    |
| 1964. | 0,426 | 0,467    | 0,439    | 0,347 | 0,383    | 0,349    |
| 1965. | 0,411 | 0,464    | 0,433    | 0,337 | 0,381    | 0,339    |
| 1966. | 0,414 | 0,460    | 0,428    | 0,337 | 0,379    | 0,329    |
| 1967. | 0,401 | 0,457    | 0,422    | 0,330 | 0,377    | 0,319    |
| 1968. | 0,408 | 0,455    | 0,418    | 0,339 | 0,376    | 0,334    |
| 1969. | 0,412 | 0,452    | 0,413    | 0,341 | 0,374    | 0,338    |
| 1970. | 0,410 | 0,449    | 0,409    | 0,342 | 0,373    | 0,341    |
| 1971. | 0,404 | 0,447    | 0,405    | 0,338 | 0,371    | 0,344    |
| 1972. | 0,414 | 0,445    | 0,416    | 0,346 | 0,370    | 0,348    |
| 1973. | 0,416 | 0,443    | 0,420    | 0,349 | 0,369    | 0,351    |
| 1974. | 0,422 | 0,440    | 0,424    | 0,352 | 0,368    | 0,355    |
| 1975. | 0,430 | 0,438    | 0,427    | 0,359 | 0,367    | 0,358    |
| 1976. | 0,437 | 0,437    | 0,431    | 0,364 | 0,365    | 0,361    |
| 1977. | 0,442 | 0,435    | 0,435    | 0,364 | 0,364    | 0,365    |
| 1978. | 0,452 | 0,433    | 0,438    | 0,372 | 0,363    | 0,368    |
| 1979. | 0,449 | 0,431    | 0,442    | 0,374 | 0,362    | 0,372    |
| 1980. | 0,434 | 0,430    | 0,446    | 0,367 | 0,362    | 0,375    |
| 1981. | 0,443 | 0,428    | 0,450    | 0,376 | 0,361    | 0,378    |
| 1982. | 0,449 | 0,427    | 0,453    | 0,379 | 0,360    | 0,382    |
| 1983. | 0,463 | 0,425    | 0,457    | 0,389 | 0,359    | 0,385    |
| 1984. | 0,464 | 0,424    | 0,461    | 0,393 | 0,358    | 0,389    |
| 1985. | 0,466 | 0,422    | 0,464    | 0,395 | 0,357    | 0,392    |
| 1986. | 0,464 | 0,421    | 0,468    | 0,394 | 0,357    | 0,395    |
| 1987. | 0,468 | 0,420    | 0,472    | 0,398 | 0,356    | 0,399    |
| 1988. | 0,473 | 0,418    | 0,475    | 0,403 | 0,355    | 0,402    |



Grafikon 9. Društveni proizvod: relativne regionalne razlike ( $V_1$ )



Grafikon 10. Društveni proizvod: relativne regionalne razlike ( $V_2$ )

Tabela 5. Društveni proizvod: relativne regionalne razlike

|       | $V_1$ | $OV_1$ | $V_2$ | $OV_2$ |
|-------|-------|--------|-------|--------|
| 1952. | 0,453 | 0,415  | 0,355 | 0,327  |
| 1953. | 0,397 | 0,417  | 0,311 | 0,329  |
| 1954. | 0,429 | 0,419  | 0,341 | 0,331  |
| 1955. | 0,427 | 0,421  | 0,341 | 0,334  |
| 1956. | 0,432 | 0,423  | 0,346 | 0,336  |
| 1957. | 0,411 | 0,425  | 0,322 | 0,339  |
| 1958. | 0,457 | 0,427  | 0,361 | 0,341  |
| 1959. | 0,427 | 0,429  | 0,332 | 0,344  |
| 1960. | 0,461 | 0,431  | 0,360 | 0,346  |
| 1961. | 0,452 | 0,433  | 0,365 | 0,349  |
| 1962. | 0,450 | 0,435  | 0,364 | 0,351  |
| 1963. | 0,439 | 0,437  | 0,357 | 0,354  |
| 1964. | 0,427 | 0,439  | 0,349 | 0,356  |
| 1965. | 0,409 | 0,441  | 0,336 | 0,359  |
| 1966. | 0,397 | 0,443  | 0,325 | 0,361  |
| 1967. | 0,404 | 0,445  | 0,337 | 0,364  |
| 1968. | 0,427 | 0,447  | 0,356 | 0,366  |
| 1969. | 0,434 | 0,450  | 0,361 | 0,369  |
| 1970. | 0,455 | 0,452  | 0,381 | 0,372  |
| 1971. | 0,455 | 0,454  | 0,380 | 0,374  |
| 1972. | 0,461 | 0,456  | 0,383 | 0,377  |
| 1973. | 0,463 | 0,458  | 0,386 | 0,380  |
| 1974. | 0,456 | 0,460  | 0,380 | 0,383  |
| 1975. | 0,484 | 0,463  | 0,402 | 0,385  |
| 1976. | 0,484 | 0,465  | 0,404 | 0,388  |
| 1977. | 0,474 | 0,467  | 0,399 | 0,391  |
| 1978. | 0,487 | 0,469  | 0,408 | 0,394  |
| 1979. | 0,493 | 0,471  | 0,411 | 0,397  |
| 1980. | 0,459 | 0,474  | 0,392 | 0,399  |
| 1981. | 0,439 | 0,476  | 0,377 | 0,402  |
| 1982. | 0,422 | 0,478  | 0,357 | 0,405  |
| 1983. | 0,421 | 0,480  | 0,357 | 0,408  |
| 1984. | 0,443 | 0,483  | 0,376 | 0,411  |
| 1985. | 0,484 | 0,485  | 0,412 | 0,414  |
| 1986. | 0,509 | 0,487  | 0,427 | 0,417  |
| 1987. | 0,575 | 0,490  | 0,483 | 0,420  |
| 1988. | 0,581 | 0,492  | 0,493 | 0,423  |

### 5. Apsolutne regionalne razlike

U kretanju apsolutnih regionalnih razlika u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika smenjuju se četiri potperioda s različitim tendencijama (grafikon 11). U potperiodu od 1952. do 1964. godine, apsolutne regionalne razlike se uvećavaju, od 1964. do 1971. one se smanjuju, da bi se od 1971. do 1979. ponovo povećavale. Konačno, u potperiodu od 1979. do 1988, one se smanjuju iz godine u godinu.

Kada se posmatra čitav period (1952-1988), jasno se uočava tendencija pada apsolutnih regionalnih razlika prema tom pokazatelju. To potvrđuje i ocenjena funkcija polulogaritamskog trenda:

$$\ln M = -1,5910 - 0,0042 T \quad R^2 = 0,5845$$

$$(-120,8410) \quad (-7,0168) \quad \bar{R}^2 = 0,5726$$

prema kojoj se apsolutne regionalne razlike u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika smanjuju po rastućoj stopi.

Kretanje apsolutnih regionalnih razlika u *vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku* (grafikon 12), međutim, nema zajedničku tendenciju u čitavom posmatranom periodu (1952-1988). To potvrđuje i nesigifikantna ocenjena vrednost parametra uz vreme u svim ocenjivanim funkcijama trenda za ceo period.

U kretanju tih razlika smenjuju se četiri potperioda. Prvi, od 1952. do 1954. godine, u kome su razlike rasle po konstantnom koeficijentu:

$$M = 0,2671 + 0,0207 T \quad R^2 = 0,9989$$

$$(178,9876) \quad (29,9712) \quad \bar{R}^2 = 0,9770;$$

drugi, od 1954. do 1962, u kome su se razlike smanjivale po konstantnom koeficijentu:

$$M = 0,3666 - 0,0101 T \quad R^2 = 0,9360$$

$$(49,3612) \quad (-10,1160) \quad \bar{R}^2 = 0,9268;$$

treći, od 1962. do 1974, u kome su apsolutne razlike između regiona rasle:

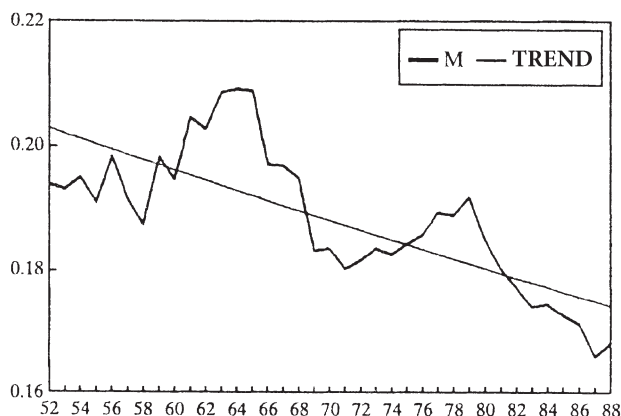
$$M = 0,2446 + 0,0005 T$$

$$(66,8693) (2,6046)$$

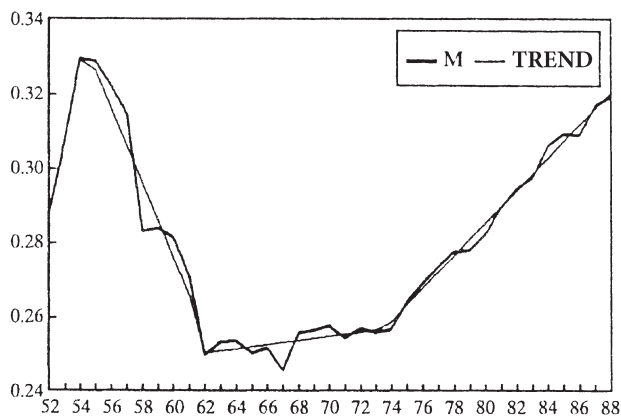
$$R^2 = 0,3815$$

$$\bar{R}^2 = 0,3252;$$

i četvrti, od 1974. do 1988, u kome apsolutne regionalne razlike u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku takođe rastu, ali brže nego u prethodnom potperiodu.



**Grafikon 11.** Zaposlenost: apsolutne regionalne razlike



**Grafikon 12.** Osnovna sredstva: apsolutne regionalne razlike

Kada je reč o društvenom proizvodu po stanovniku, osnovna tendencija u kretanju regionalnih razlika (grafikon 13) i po tom, apsolutnom, pokazatelju ista je kao i u slučaju pokazatelja  $V_1$  i  $V_2$ . Naime, i apsolutne regionalne razlike tendencijski rastu u čitavom periodu (1952-1988). Sudeći po funkcionalnoj formi trenda koja najbolje opisuje kretanje ovih razlika:

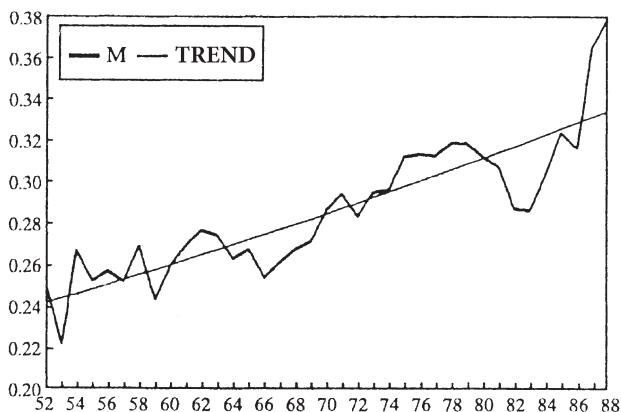
$$\ln M = -1,4268 + 0,0087 T$$

$$R^2 = 0,7564$$

$$(-78,2746) \quad (10,4242)$$

$$\bar{R}^2 = 0,7494$$

one ubrzano rastu.



**Grafikon 13.** Društveni proizvod: apsolutne regionalne razlike

Rezultati analize pokazuju da se i relativne i apsolutne regionalne razlike u posmatranom periodu smanjuju u slučaju zaposlenosti i osnovnih sredstava. Pri tome, smanjivanje razlika u slučaju zaposlenosti je ubrzano, dok je u slučaju osnovnih sredstava usporeno. Ako se pak posmatra samo poslednja decenija, i apsolutne i relativne razlike među regionima u osnovnim sredstvima se uvećavaju. Kada je reč o društvenom proizvodu, i relativne i apsolutne regionalne razlike se tokom čitavog posmatranog perioda ubrzano povećavaju.



**Tabela 6.** Zaposlenost, osnovna sredstva i društveni proizvod: apsolutne regionalne razlike

|       | MZAP | OMZAP | MOSR | OMOSR | MDP  | OMDP |
|-------|------|-------|------|-------|------|------|
| 1952. | 19,4 | 20,3  | 28,8 | 28,8  | 25,2 | 24,2 |
| 1953. | 19,3 | 20,2  | 30,8 | 30,9  | 22,2 | 24,4 |
| 1954. | 19,5 | 20,1  | 33,0 | 32,9  | 26,7 | 24,6 |
| 1955. | 19,1 | 20,0  | 32,9 | 32,6  | 25,3 | 24,9 |
| 1956. | 19,8 | 19,9  | 32,2 | 31,6  | 25,7 | 25,1 |
| 1957. | 19,1 | 19,9  | 31,5 | 30,6  | 25,2 | 25,3 |
| 1958. | 18,8 | 19,8  | 28,3 | 29,6  | 26,9 | 25,5 |
| 1959. | 19,8 | 19,7  | 28,4 | 28,6  | 24,3 | 25,7 |
| 1960. | 19,5 | 19,6  | 28,1 | 27,6  | 25,9 | 26,0 |
| 1961. | 20,4 | 19,5  | 27,1 | 26,6  | 26,9 | 26,2 |
| 1962. | 20,3 | 19,4  | 25,0 | 25,1  | 27,6 | 26,4 |
| 1963. | 20,8 | 19,4  | 25,4 | 25,1  | 27,3 | 26,7 |
| 1964. | 20,9 | 19,3  | 25,4 | 25,2  | 26,2 | 26,9 |
| 1965. | 20,9 | 19,2  | 25,0 | 25,2  | 26,7 | 27,1 |
| 1966. | 19,7 | 19,1  | 25,2 | 25,3  | 25,3 | 27,4 |
| 1967. | 19,7 | 19,0  | 24,6 | 25,3  | 26,1 | 27,6 |
| 1968. | 19,5 | 19,0  | 25,6 | 25,4  | 26,7 | 27,8 |
| 1969. | 18,3 | 18,9  | 25,7 | 25,4  | 27,0 | 28,1 |
| 1970. | 18,3 | 18,8  | 25,8 | 25,5  | 28,5 | 28,3 |
| 1971. | 18,0 | 18,7  | 25,4 | 25,6  | 29,3 | 28,6 |
| 1972. | 18,2 | 18,6  | 25,7 | 25,6  | 28,2 | 28,8 |
| 1973. | 18,3 | 18,6  | 25,6 | 25,7  | 29,3 | 29,1 |
| 1974. | 18,2 | 18,5  | 25,7 | 25,9  | 29,5 | 29,3 |
| 1975. | 18,4 | 18,4  | 26,4 | 26,3  | 31,0 | 29,6 |
| 1976. | 18,6 | 18,3  | 26,9 | 26,7  | 31,2 | 29,9 |
| 1977. | 18,9 | 18,2  | 27,3 | 27,2  | 31,1 | 30,1 |
| 1978. | 18,9 | 18,2  | 27,8 | 27,6  | 31,7 | 30,4 |
| 1979. | 19,2 | 18,1  | 27,8 | 28,1  | 31,6 | 30,6 |
| 1980. | 18,5 | 18,0  | 28,2 | 28,5  | 31,0 | 30,9 |
| 1981. | 18,0 | 17,9  | 28,9 | 28,9  | 30,5 | 31,2 |
| 1982. | 17,7 | 17,9  | 29,5 | 29,4  | 28,5 | 31,5 |
| 1983. | 17,4 | 17,8  | 29,7 | 29,8  | 28,4 | 31,7 |
| 1984. | 17,4 | 17,7  | 30,6 | 30,3  | 30,1 | 32,0 |
| 1985. | 17,3 | 17,6  | 30,9 | 30,7  | 32,1 | 32,3 |
| 1986. | 17,1 | 17,6  | 30,9 | 31,1  | 31,4 | 32,6 |
| 1987. | 16,6 | 17,5  | 31,7 | 31,6  | 36,2 | 32,9 |
| 1988. | 16,8 | 17,4  | 31,9 | 32,0  | 37,6 | 33,1 |

## 6. Neka međunarodna poređenja

Vilijamson i drugi istraživači (gotovo bez izuzetka) u međunarodnim komparacijama regionalnih dispariteta koristili su samo jedan pokazatelj. Koristeći društveni proizvod po stanovniku, on je došao do zaključka da su u nerazvijenim zemljama veće međuregionalne razlike. I Egner<sup>19</sup> (E. Egner) i Klages<sup>20</sup> (K. D. Klages) (koji se oslanjaju na Vilijamsona) zaključuju da se slika izrazitih dispariteta javlja u nerazvijenim zemljama; oni su u proseku znatno veći nego u razvijenim industrijskim zemljama (ima, doduše, i izuzetaka, kao što je npr. Indija).<sup>21</sup>

Jugoslavija se (zajedno s Japanom!), kao što se vidi u tabeli 7, nalazi u grupi IV prema Kuznecovoj klasifikaciji zemalja<sup>22</sup> po stepenu razvijenosti i, u uprosečne navedene tri godine (1956, 1959. i 1960), manje-više, uklapa se u opisani „univerzalni” obrazac regionalnih dispariteta. Ne treba, međutim, zaboraviti da je reč o presečnoj (cross-section) analizi. Potpuniju informaciju pružaju rezultati naše analize, ne samo zato što obuhvata razdoblje od skoro četiri decenije, već i što regionalne disparitete meri pomoću dva dodatna pokazatelja. Kad je reč o relativnim ( $V_1$  i  $V_2$ ) i apsolutnim (M) regionalnim razlikama, jugoslovensko stanje u svakoj od posmatranih godina (od 1952. do 1988, vidi tabele 5. i 6), po karakterističnim potperiodima, kao i za čitavo razdoblje, može se uporediti sa sedam grupa zemalja (razvrstanih prema Kuznecovoj klasifikaciji) i s prosekom svih grupa (tabela 8); podaci se odnose na šestu deceniju 20. veka.

<sup>19</sup> E. Egner, „Regionale Wirtschaftspolitik in Entwicklungsländern”, u: *Handwörterbuch der Raumforschung und Raumordnung*, 2. izdanje, Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Gebrüder Jänecke, Hannover, 1970, str. 2670.

<sup>20</sup> K. D. Klages, *Das Regionale Entwicklungsgefälle. Ein Beitrag zur Regionalplanung in Entwicklungsländer*, Horst Erdmann, Tübingen – Basel, 1975.

<sup>21</sup> Videti i radove o regionalnim disparitetima unutar pojedinih zemalja ili u komparativnom kontekstu, kao što su, na primer: K. L. Gupta, „Development Patterns: An Interregional Study”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 85, 4, November 1971, str. 644-666; T. A. Reiner, „Welfare Differences Within a Nation”, *The RSA Papers*, vol. 32, 1974, str. 71-82; J. B. Parr, „Welfare Differences Within a Nation. A Comment”, *The RSA Papers*, vol. 32, 1974, str. 83-91; W. Molle, T. M. Smit, B. van Holst, *Regional Disparities and Economic Development in the E.E.C.*, Saxon House, London, 1979; R. J. Fuchs, G. J. Demko, „Geographic Inequality Under Socialism”, *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 69, 2, June 1979, str. 304-318; M. L. Kiljunen, „Regional Disparities and Policy in the E.E.C.” u: *Integration and Unequal Development: the Experience of the E.E.C.*, D. Seers – C. Vaitsos, eds., Macmillan, London, 1980; E. C. Hallet, „Economic Convergence and Divergence in the European Community: A Survey of the Evidence”, u: *Economic Divergence in the European Community*, M. Hodges – W. Wallace, eds., Allen & Unwin, London, 1981; Paul Philips, *Regional Disparities*, „James Lorimer”, Toronto, 1982; Ch. Harvie, *The Rise of Regional Europe*, Routledge, London, 1994; *Convergence Issues in the European Union*, ed. W. Meeusen, et al., Edward Elgar, London, 2002.

<sup>22</sup> S. Kuznets, „Quantitative Aspects of the Economic Growth of Nations”, *Economic Development and Cultural Change*, II Industrial Distribution of National Product and Labour Force, Supplement to vol. V, no. 4, July 1957.

Tabela 7. Vilijamson: rezultati međunarodne **cross-section** analize regionalnih disperziteta

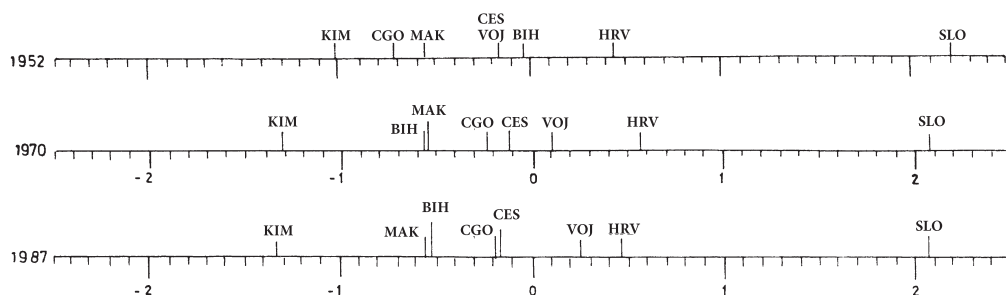
| Zemlja i grupa prema Kuznecu | Obuhvaćene godine  | Broj regiona | Mere disperzije | Redosled |       |       |       |    |
|------------------------------|--------------------|--------------|-----------------|----------|-------|-------|-------|----|
|                              |                    |              | $V_1$           | $V_2$    | M     | $V_1$ | $V_2$ | M  |
| <b>Grupa I</b>               |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Australija                   | 1945/50-1959/60.   | 6            | 0,058           | 0,078    | 4,77  | 1     | 1     | 1  |
| Novi Zeland                  | 1955.              | 10           | 0,063           | 0,082    | 4,93  | 2     | 2     | 2  |
| Kanada                       | 1950-61.           | 11           | 0,192           | 0,259    | 17,30 | 6     | 12    | 8  |
| V. Britanija                 | 1959/60.           | 15           | 0,141           | 0,156    | 11,39 | 4     | 4     | 3  |
| SAD                          | 1950-61.           | 9            | 0,182           | 0,189    | 16,56 | 5     | 6     | 6  |
| Švedska                      | 1950, 1955, 1961.  | 24           | 0,200           | 0,168    | 15,52 | 7     | 5     | 5  |
| <b>Grupa II</b>              |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Finska                       | 1950, 1954, 1958.  | 23           | 0,331           | 0,276    | 26,64 | 17    | 14    | 18 |
| Francuska                    | 1954, 1955/6 1958. | 21           | 0,283           | 0,215    | 20,80 | 13    | 9     | 12 |
| SR Nemačka                   | 1950-55, 1960.     | 9            | 0,205           | 0,205    | 16,98 | 8     | 8     | 7  |
| Holandija                    | 1950, 1955, 1958.  | 11           | 0,131           | 0,128    | 12,45 | 3     | 3     | 4  |
| Norveška                     | 1952, 1957-60.     | 20           | 0,309           | 0,253    | 23,84 | 15    | 11    | 13 |
| <b>Grupa III</b>             |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Irsk                         | 1960.              | 26           | 0,268           | 0,271    | 24,20 | 11    | 13    | 14 |
| Čile                         | 1958.              | 9            | 0,327           | 0,440    | 30,65 | 16    | 19    | 19 |
| Austrija                     | 1957.              | 9            | 0,225           | 0,201    | 18,69 | 9     | 7     | 9  |
| Portoriko                    | 1960.              | 76           | 0,520           | 0,378    | 42,31 | 21    | 18    | 22 |
| <b>Grupa IV</b>              |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Brazil                       | 1950-59.           | 21           | 0,700           | 0,654    | 53,78 | 24    | 24    | 24 |
| Italija                      | 1951, 1955, 1960.  | 19           | 0,360           | 0,367    | 30,94 | 19    | 17    | 20 |
| Španija                      | 1955, 1957.        | 50           | 0,415           | 0,356    | 32,32 | 20    | 16    | 21 |
| Kolumbija                    | 1953.              | 16           | 0,541           | 0,561    | 46,70 | 22    | 21    | 23 |
| Grčka                        | 1954.              | 11           | 0,302           | 0,295    | 26,56 | 14    | 15    | 17 |
| <b>Grupa V</b>               |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Jugoslavija                  | 1956, 1959, 1960.  | 6            | 0,340           | 0,444    | 24,54 | 18    | 15    |    |
| Japan                        | 1951-9.            | 46           | 0,244           | 0,222    | 19,88 | 10    | 10    | 11 |
| <b>Grupa VI</b>              |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Filipini                     | 1956.              | 10           | 0,556           | 0,627    | 29,59 | 23    | 23    | 15 |
| <b>Grupa VII</b>             |                    |              |                 |          |       |       |       |    |
| Indija                       | 1950/51, 1955/56.  | 18           | 0,275           | 0,580    | 19,39 | 12    | 10    |    |

Tabela 8. Stepen razvijenosti i regionalni dispariteti

|           | Prosečan društveni proizvod<br>po stanovniku | Mere disperzije |       |       |
|-----------|----------------------------------------------|-----------------|-------|-------|
|           |                                              | $V_1$           | $V_2$ | M     |
| Grupa I   | 1700\$                                       | 0,139           | 0,155 | 11,72 |
| Grupa II  | 1000\$                                       | 0,252           | 0,215 | 20,14 |
| Grupa III | 650\$                                        | 0,335           | 0,323 | 28,96 |
| Grupa IV  | 400\$                                        | 0,464           | 0,447 | 38,06 |
| Grupa V   | 270\$                                        | 0,292           | 0,333 | 22,26 |
| Grupa VI  | 200\$                                        | 0,556           | 0,627 | 29,59 |
| Grupa VII | 100\$                                        | 0,275           | 0,580 | 19,39 |
| Sve grupe |                                              | 0,299           | 0,309 | 23,78 |

\*\*\*

Zanimljivo bi bilo, ne samo radi provere teze o korisnosti metodskog pluralizma, uporediti dobijene nalaze s rezultatima, na primer, faktorske analize primenjene na iste jedinice posmatranja. Ilustracije radi ovde je dat samo isečak (tri izabrane godine: 1952, 1970. i 1987) koji pokazuje kolike su bile distance u ekonomskoj razvijenosti među jugoslovenskim regionima na bazi pomenuta tri indikatora (zaposlenost, osnovna sredstva i društveni proizvod) uzetih zajedno (grafikon 14).<sup>23</sup>



**Grafikon 14.** Razvrstavanje regiona prema stepenu ekonomske razvijenosti u 1952, 1970. i 1987. godini.

<sup>23</sup> O tome vidi opširnije u: Č. Očić, *Ekonomika regionalnog razvoja Jugoslavije*, Ekonomika, Beograd, 1988, str. 103-166.

## 7. Zaključci

Za razliku od Vilijamsona koji u svrhe međunarodnih komparacija regionalnih dispariteta koristi samo društveni proizvod po stanovniku, u ovom radu su, pored tog pokazatelja, korišćeni i zaposlenost na 1000 radno sposobnih stanovnika i osnovna sredstva po radno sposobnom stanovniku:  $V_1$  i  $V_2$  su mere relativnih regionalnih razlika, dok je  $M$  mera apsolutnih regionalnih razlika. Pri tome,  $V_1$  predstavlja ponderisanu meru regionalnih razlika, jer su kvadrati odstupanja vrednosti indikatora regiona i vrednosti indikatora na nivou Jugoslavije ponderisani učešćem radno sposobnog stanovništva, odnosno ukupnog stanovništva u odgovarajućem agregatu na nivou Jugoslavije. I mera apsolutnih razlika izračunata je kao ponderisana veličina, pri čemu su ponderi jednaki ponderima korišćenim u izračunavanju  $V_1$ . Da bi se utvrdili opšti obrasci kretanja regionalnih razlika u posmatranom periodu (1952-1988), svaka od serija dobijenih vrednosti regresirana je na vreme, odnosno ocenjene su funkcije trenda. Za svaku od serija vrednosti regionalnih razlika specifikovane su i ocenjivane tri osnovne funkcionalne veze s vremenom kao nezavisnom varijablom: linearna, loglinearna i polulogaritamska. Izbor funkcije trenda za svaku od serija vrednosti zavisne varijable izvršen je na osnovu kriterijuma statističke značajnosti ocenjenog parametra  $\beta$  i statističke značajnosti ocenjene funkcije merene koeficijentom determinacije.

1. Na osnovu kretanja regionalnih razlika u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika izraženih merom  $V_1$ , može se uočiti nekoliko različitih potperioda. Od 1952. do 1961. godine regionalne razlike u zaposlenosti oscilirale su s tendencijom smanjivanja. Od 1961. do 1964. godine one kontinuirano rastu, da bi od 1964. do 1972. ponovo oscilirale, ali bez izražene tendencije rasta ili pada. Od 1972. do 1979. ponovo se uočava stalni rast regionalnih razlika, a od 1979. do kraja posmatranog perioda one opadaju iz godine u godinu. Ovaj devetogodišnji kontinuirani pad regionalnih razlika u najvećoj meri je odredio i opadajući trend za čitav period. S obzirom na tip funkcije trenda (polulogaritamska) može se konstatovati da su se relativne regionalne razlike u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika merene pokazateljem  $V_1$  u čitavom posmatranom periodu ubrzano smanjivale. Slično kretanje relativnih regionalnih razlika dobijeno je i na osnovu pokazatelja  $V_2$ . I prema ovom pokazatelju, u celom periodu postoji signifikantan pad relativnih regionalnih razlika. Tip funkcije trenda i ovde pokazuje da relativne regionalne razlike opadaju ubrzano. Ocenjena vrednost koeficijenta  $\beta$  u ovoj funkciji, međutim, manja je nego u slučaju pokazatelja  $V_1$ , što je logičan rezultat kad se zna da je pokazatelj  $V_1$  izračunat ponderisanjem kvadrata odstupanja.

Nerazvijenost i relativno obilna ponuda radne snage vršili su snažan pritisak na zapošljavanje. Često je rast zapošljavanja pratila (usled rastućih očekivanja latentno nezaposlenih ruralnih stanovnika) i rastuća stopa (registrovane) nezaposlenosti. Formalnim i neformalnim kanalima (nepotizam, korupcija...) obezbeđivanja radnog mesta, stalno se u posmatranom razdoblju i u svim „regionima” (s izuzetkom Vojvodine u potperiodu 1965-1970) povećavao broj zaposlenih. Da znatan deo zaposlenih nije bio u proizvodnoj funkciji sugeriše visoka korelisanost neproduktivne zaposlenosti i stepena razvijenosti. Politički koncept stvaranja radničke klase (industrijalizacijom i urbanizacijom) kao socijalne osnove nove vlasti, nesumnjivo je uticao na intenzitet i sektorsku i regionalnu dinamiku zapošljavanja u društvenom sektoru. U opštim uslovima labavih budžetskih ograničenja, socijalna funkcija zapošljavanja zadobila je primat nad funkcijom efikasnog privređivanja. U tom svetlu treba posmatrati i promene regionalnih dispariteta u zaposlenosti.

2. U kretanju relativnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku, merenih prema oba pokazatelja ( $V_1$  i  $V_2$ ), jasno se uočavaju dva potperioda. U slučaju pokazatelja  $V_1$ , u prvom potperiodu, od 1952. do 1971, relativne razlike se smanjuju, a u drugom, od 1971. do 1988, one se povećavaju. U prvom potperiodu kretanje relativnih regionalnih razlika najbolje opisuje funkcija polulogaritmanskog trenda, što znači da se one smanjuju po opadajućoj stopi. U drugom potperiodu njihovo kretanje najbolje opisuje funkcija linearnog trenda, što znači da se u ovom potperiodu relativne regionalne razlike povećavaju po konstantnoj stopi  $\beta$ . Prema pokazatelju  $V_2$ , međutim, već 1967. godine dolazi do preokretanja tendencija u kretanju relativnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku. Do ove godine one su opadale, a posle one rastu. Kretanje relativnih regionalnih razlika u prvom potperiodu (1952-1967) najbolje opisuje funkcija linearnog trenda, što upućuje na to da se one smanjuju po konstantnoj stopi  $\beta$ . Za kretanje regionalnih razlika u drugom potperiodu (1967-1988), takođe je karakterističan linearni trend, ali je vrednost ocenjenog parametra  $\beta$  pozitivna, što znači da se razlike povećavaju po konstantnom koeficijentu. Kada se pak period posmatra u celini prema oba pokazatelja ( $V_1$  i  $V_2$ ), preovlađuje tendencija pada relativnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku. U oba slučaju njihovo kretanje najbolje opisuje funkcija polulogaritmanskog trenda, što ukazuje na to da se pad regionalnih razlika vremenom usporava.

Slično kao i u slučaju zaposlenosti, rezultati dobijeni analizom regionalnih dispariteta u osnovnim sredstvima moraju se tumačiti polazeći od ekonomskih pretpostavki, ali pri tom imajući u vidu i društveni i politički

kontekst. S ekonomskog stanovišta, promena vrednosti osnovnih sredstava ekvivalentna je bruto investicijama u datim periodima. Intenzivnija investiciona aktivnost može da označi neku privredu kao uspešnu, uz pretpostavku da su preduzeta ulaganja i efikasna. U Jugoslaviji je problem upravo i ležao u efikasnosti osnovnih sredstava. Jugoslovenska privreda je, prvo, imala sva obeležja relativno nerazvijene privrede (na primer, relativno obilje rada i relativnu oskudnost kapitala) i, drugo, ona je bila socijalistička: intencionalno rad je stožer oko kojeg se sve kreće, kao što je to stvarno kapital u kapitalizmu. U jugoslovenskom slučaju cena kapitala je bila niža od one koju sugerise njegova relativna raspoloživost, što u uslovima labavog budžetskog ograničenja nužno vodi neefikasnom investiranju. Otuda veće investicije nisu značile i uspešniju privredu. To pogotovo važi za manje razvijene regione. Otud:

3. Kretanje relativnih regionalnih razlika u društvenom proizvodu po stanovniku pokazuje nedvosmislenu tendenciju rasta ovih razlika, mereno i prema pokazatelju  $V_1$  i prema pokazatelju  $V_2$ . U oba slučaja njihovo kretanje najbolje opisuje funkcija polulogaritamskog trenda u kojoj je logaritmovana zavisna varijabla. To znači da su se relativne regionalne razlike u društvenom proizvodu po stanovniku povećavale po rastućoj stopi.
4. U kretanju apsolutnih regionalnih razlika u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika, smenjuju se četiri potperioda s različitim tendencijama. U potperiodu od 1952. do 1964. godine, apsolutne regionalne razlike se uvećavaju, od 1964. do 1971. godine one se smanjuju, da bi se od 1971. do 1979. ponovo povećavale. Konačno, u potperiodu od 1979. do 1988, one se iz godine u godinu smanjuju. Kada se posmatra čitav period jasno je uočljiva tendencija pada apsolutnih regionalnih razlika prema ovom pokazatelju. To potvrđuje i ocenjena funkcija polulogaritamskog trenda, prema kojoj se apsolutne regionalne razlike u zaposlenosti na 1000 radno sposobnih stanovnika smanjuju po rastućoj stopi.
5. Kretanje apsolutnih regionalnih razlika u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku, međutim, nema zajedničku tendenciju u celom posmatranom periodu. To potvrđuje i nesigifikantna ocenjena vrednost parametra uz vreme u svim ocenjivanim funkcijama trenda za ceo period. U kretanju ovih razlika smenjuju se četiri potperioda. Prvi, od 1952. do 1954. godine, u kojem su razlike rasle po konstantnom koeficijentu; drugi, od 1954. do 1962. godine, u kojem su se razlike smanjivale po konstantnom koeficijentu; treći, od 1962 do 1974. godine, u kojem su apsolutne razlike između regiona rasle i, četvrti, od 1974. do 1988. godine, u kojem apsolutne regionalne razlike u vrednosti osnovnih sredstava po radno sposobnom stanovniku takođe rastu, ali brže nego u prethodnom potperiodu.



6. Kada je reč o društvenom proizvodu po stanovniku, osnovna tendencija u kretanju regionalnih razlika i po ovom, apsolutnom pokazatelju je ista kao i u slučaju pokazatelja  $V_1$  i  $V_2$ . Naime, i apsolutne regionalne razlike tendencijski rastu u čitavom periodu. Sudeći po funkcionalnoj formi trenda koja najbolje opisuje kretanje ovih razlika, one su ubrzano rasle.
7. Rezultati analize pokazuju da se i relativne i apsolutne regionalne razlike u posmatranom periodu smanjuju u slučaju zaposlenosti i u slučaju osnovnih sredstava. Pri tome je smanjivanje razlika u slučaju zaposlenosti ubrzano, dok je u slučaju osnovnih sredstava usporeno. U poslednjoj deceniji posmatranog razdoblja (1978-88), pak, i apsolutne i relativne razlike među regionima u osnovnim sredstvima se uvećavaju. Kada je reč o društvenom proizvodu, i relativne i apsolutne regionalne razlike su se tokom čitavog posmatranog perioda ubrzano povećavale.

Rezultati kvantitativne analize regionalnih dispariteta prikazuju autonomna kretanja na ex jugoslovenskoj regionalnoj sceni, ali s obzirom na to da je tadašnji sistem bio (deklarisan kao) egalitarni, to oni dobro ilustruju i ostvarivanje cilja međuregionalne jednakosti, odnosno tačan su pokazatelj (ne)uspešnosti regionalne politike u FNRJ/SFRJ.

### Literatura

- [1] Barać, J.: *Problem pasivnih krajeva*, Zemun, 1939.
- [2] Berić, D.: *Slavonska vojna granica u revoluciji 1848-1849*, Prosvjeta – Institut za istoriju u Sarajevu, Zagreb – Sarajevo, 1984.
- [3] Borts, G. H. – Stein, P.: *Economic Growth in a Free Market*, Columbia U. P., New York, 1964.
- [4] Borts, G. H.: „The Equalization of Returns and Regional Economic Growth”, *Economic Journal*, vol. 70, 1960.
- [5] Brookfield, H.: *Interdependent Development*, Methuen, London, 1975.
- [6] Chen, J. – Fleisher, B. M.: „Regional Income Inequality and Economic Growth in China”, *Journal of Comparative Economics*, vol. 22, 1996.
- [7] *China's Regional Disparities: Issues and Politics*, eds. V. F. S. Sit – D. Lu, Nova Science Publishers, New York, 2001.
- [8] *Convergence Issues in the European Union*, ed. W. Meeusen, et al., Edward Elgar, London, 2002.
- [9] Dabić, V.: *Vojna krajina. Karlovački generalat 1530-1746*, Sveti arhijerejski sinod Srpske pravoslavne crkve, Beograd, 2000.
- [10] Démurger, S.: „Infrastructure Development and Economic Growth: An Explanation for Regional Disparities in China?”, *Journal of Comparative Economics*, vol. 29, no. 1, 2001.



- 
- [11] Egner, E.: „Regionale Wirtschaftspolitik in Entwicklungsländern“, u: *Handwörterbuch der Raumforschung und Raumordnung*, 2. izdanje, Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Gebrüder Jänecke, Hannover, 1970.
- [12] Fang, C. – Dewen, W. – Yang, D.: „Convergence, Divergence and Conditions: Explaining Regional Disparities in China“, *China and World Economy*, vol. 2, 2002.
- [13] Fang, C. – Dewen, W. – Yang, D.: „Explaining Regional Disparities in China“, in *China: An Economics Research Studies Series*, vol. 1: A Fresh Perspectives, Eastern University Press, Singapore, 2004.
- [14] Fang, C. – Dewen, W.: *Regional Comparative Advantages in China: Differences, Changes and Their Impact on Disparity*, The Institute of Population and Labor Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, December 2003.
- [15] Fu, X.: „Limited Linkages from Growth Engine and Regional Disparities in China“, *Journal of Comparative Economics*, vol. 32, no. 1, 2004.
- [16] Fuchs, R. – Demko, G. J.: „Geographic Inequality Under Socialism“, *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 69, no. 2, 1979.
- [17] Galbraith, J. K.: *The Nature of Mass Poverty*, Penguin, Harmondsworth, 1980; u prevodu: „Priroda masovnog siromaštva“, *Treći program*, 59, 1983.
- [18] Genovese, N. – Sobbrío, G.: „Regional Inequality and the Market Mechanism – A Comment“, *Kyklos*, vol. 26, no. 3, 1973.
- [19] Gupta, K. L.: „Development Patterns: An Interregional Study“, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 85, no. 4, 1971.
- [20] Hallet, E. C.: „Economic Convergence and Divergence in the European Community: A Survey of the Evidence“, u: *Economic Divergence in the European Community*, M. Hodges – W. Wallace, eds., Allen & Unwin, London, 1981.
- [21] Harvie, C.: *The Rise of Regional Europe*, Routledge, London, 1994.
- [22] Hirschman, A. O.: *The Strategy of Economic Development*, Yale U. P., New Haven, 1958.
- [23] Hu, A. – Wang, Ch. – Kang, X.: *Regional Disparities in China*, Liaoning People's Press, Shengyang, 1995.
- [24] Kiljunen, M. L.: „Regional Disparities and Policy in the E.E.C.“, u: *Integration and Unequal Development: the Experience of the E.E.C.*, D. Seers – C. Vaitsos, eds., Macmillan, London, 1980.
- [25] Klages, K. D.: *Das Regionale Entwicklungsgefälle. Ein Beitrag zur Regionalplanung in Entwicklungsländer*, Horst Erdmann, Tübingen – Basel, 1975.
- [26] Kubović, B.: *Regionalna ekonomika*, Informator, Zagreb, 1974.

- [27] Kuznets, S.: „Quantitative Aspects of the Economic Growth of Nations”, *Economic Development and Cultural Change*, II Industrial Distribution of National Product and Labour Force, Supplement to vol. V, no. 4, 1957.
- [28] McKee, D. L.: „Regional Inequality and the Market Mechanism – A Comment”, *Kyklos*, vol. 26, no. 3, 1973.
- [29] Mihailović, K.: „Ciljevi i politika razvoja nedovoljno razvijenih područja i SAP Kosovo”, u: *Politika i sistem podsticanja bržeg razvoja privredno nedovoljno razvijenih republika i autonomnih pokrajina*, Ekonomski institut – Institut ekonomskih nauka, Beograd, 22. avgust 1978.
- [30] Mihailović, K.: *Regionalna stvarnost Jugoslavije*, Ekonomika, Beograd, 1990.
- [31] Mijović, P.: „Vječno na krajini”, u: *Virpazar. Bar. Ulcinj, Obod, Cetinje* – Beograd, 1974.
- [32] Molle, W. – Smit, T. M. – Van Holst, B.: *Regional Disparities and Economic Development in the E.E.C.*, Saxon House, London, 1979.
- [33] Myrdal, G.: *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Gerald Duckworth, London, 1957.
- [34] Nakićenović, S.: *Kninska krajina*, SKD „Zora”, Beograd – Knin, 1990.
- [35] Očić, Č.: „The Regional Problem and the Break-Up of the State: the Case of Yugoslavia”, *Acta Slavica Iaponica* (Sapporo), vol. 16, 1998, str. 74-110; elektronska izdanja na adresama: <http://www.src-home.slav.hokudai.ac.jp/publicitn/act...v/caslav.html> <http://www.slavweb.com/eng/cee/yugoe2.html>,
- [36] Očić, Č.: *Ekonomika regionalnog razvoja Jugoslavije*, Ekonomika, Beograd, 1998.
- [37] Parr, J. B.: „Welfare Differences Within a Nation. A Comment”, *The RSA Papers*, vol. 32, 1974.
- [38] Philips, P.: *Regional Disparities*, James Lorimer, Toronto, 1982.
- [39] Pjanić, Z.: „Tržište i regionalni razvoj”, u: *Neravnomerni regionalni razvoj u ekonomskoj teoriji i praksi*, ed. K. Bogoev, K. Miljovski i N. Uzunov, MANU, Skopje, 1980.
- [40] Radeka, M.: *Gornja krajina ili Karlovačko vladičanstvo. Lika, Krbava, Gacka, Kapelsko, Kordun i Banija*, Savez udruženja pravoslavnih sveštenika SR Hrvatske, Zagreb, 1975.
- [41] Reiner, T. A.: „Welfare Differences Within a Nation”, *The RSA Papers*, vol. 32, 1974.
- [42] Richardson, H. W.: „Polarization Reversal in Developing Countries”, *RSA Papers*, vol. 45, 1981.
- [43] Salvatore, D.: „Regional Inequality and the Market Mechanism – Reply”, *Kyklos*, vol. 26, no. 3, 1973.
- [44] Salvatore, D.: „The Operation of the Market Mechanism and Regional Inequality”, *Kyklos*, vol. 25, no. 3, 1972.

- 
- [45] Stanojević, G.: *Dalmatinske krajinne u XVIII vijeku*, Istorijski institut, Beograd – Prosvjeta, Zagreb, 1987.
- [46] Sun, H.: „Economic Growth and Regional Disparities in China”, *Regional Development Studies*, vol. 6, 2000.
- [47] Tian, X. – Duncan, R.: „China’s Inter-Provincial Disparities: An Explanation”, *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 32, 1999.
- [48] Tian, X.: *China’s Regional Economic Disparities Since 1978. Main Trends and Determinants*, Singapore University Press, 1999.
- [49] Tsui, K. Y.: „Economic Reform and Interprovincial Inequalities in China”, *Journal of Development Economics*, 50, 1996.
- [50] Vasiljević, D.: „Nerazvijena područja”, u: *Privredni sistem i ekonomska politika Jugoslavije*, zbornik radova, red. Lj. Marković, B. Mijović i Ž. Bulajić, Rad, Beograd, 1961.
- [51] Vidović, Ž.: *Njegoš i kosovski zavjet u novom vijeku*, „Filip Višnjić”, Beograd, 1989.
- [52] *Vojne krajinne u jugoslovenskim zemljama u novom veku do Karlovačkog mira 1699*, ed. V. Čubrilović, SANU, Beograd, 1989.
- [53] Wang, X.: *China: Regional Disparity, Policy Adjustment and New Challenges*, <http://www.eias.org/conferences/euchina611/regionpolicy.pdf>
- [54] Williamson, J. G.: „Regional Inequality and the Process of National Development: A Description of the Patterns”, *Economic Development and Cultural Change*, 4 (Part II), 1965.
- [55] World Bank: *Sharing Rising Incomes: Regional Disparities in China*, The World Bank, Washington, 1997.
- [56] Wu, Y.: „Income Disparity and Convergence in China’s Regional Economies”, *Discussion Paper 99-15*, Department of Economics, University of Western Australia, Nedlands, <http://www.econs.ecel.uwa.edu.au/economics/dpapers/DP1999/9.15.pdf>, [www.iet.ru/special/cepra/drob/biblio.htm](http://www.iet.ru/special/cepra/drob/biblio.htm).
- [57] *Zajedništvo i autarkične tendencije u privredi Jugoslavije* (diskusija za okruglim stolom), Treći program Radio Beograda, 52, 1982.

PROF. DR MARIJA DE MONSERAT LJAJRO  
*Fakultet za ekonomske nauke, Univerzitet Buenos Ajres, Argentina*

## MERCOSUR PRED IZAZOVOM PROJEKTA ALCA\*

**Rezime:** *Integracione procese u Latinskoj Americi sustižu konkurentski procesi globalizacije. Na jednoj strani nalazi se MERCOSUR, nastao 1991. godine kao jezgro ekonomske integracije unutar Latinske Amerike, a na drugoj strani je pred realizacijom projekat Zone slobodne trgovine dve Amerike – ALCA, koji su 1994. godine inicirale SAD. MERCOSUR i ALCA su zasad nekompatibilni jer bi realizacija projekta ALCA, u stvari, značila poništavanje osnovnih vrednosti na kojima je izgrađen MERCOSUR. Zbog toga MERCOSUR mora da proširi svoj uticaj, da bude osnova Južnoameričke unije naroda i da na taj način ostane čuvar regionalnih specifičnosti Juga.*

**Ključne reči:** MERCOSUR, ALCA, Latinska Amerika, regionalna integracija, globalizacija.

### 1. Uvod

Cilj ovog rada je da se sa različitih aspekata analizira veliki izazov procesa integracije u kojima učestvuje kako Argentina tako i Latinska Amerika, na kraju 20. i početku 21. veka.

Evidentno je da ne možemo da ostavimo po strani sve ono što je istorijski prethodilo i pothranjivalo ovu problematiku. Iako namera ovog rada nije da se proces integracije analizira isključivo s istorijskog aspekta, ne možemo a da ne pomenemo Sporazum iz Tordesiljasa (*Tratado de Tordesillas*) iz 1494. godine. Ovaj sporazum su potpisale Španija i Portugalija da bi odredile granice svojih teritorija, te da je prešao u nasleđe kako Argentine, tako i Brazila, da bi u kasnijim vekovima uzrokovao prva rivalstva između dve zemlje. Ova rivalstva su uglavnom prestala potpisivanjem Sporazuma u Asunsionu (*Tratado de Asunción*) 1991. godine, čime otpočinje nova etapa procesa integracije u regionu, koji se potom nastavlja na međunarodnom nivou, pre svega zbog uticaja globalizacije na svetsku privredu.

\* Prevod sa španskog jezika: Andrijana Golubović

Istorijska složenost Latinske Amerike u velikoj meri odražava probleme koji su opterećivali i koji opterećuju procese integracije u regionu. Istorijske prethodnice latinsko-američke integracije mogu se videti još tokom 19. veka, ali tek u 20. veku dobijaju značaj i postaju tema interesovanja i političkih pregovora.

Kraj Drugog svetskog rata označio je za evropske vlade početak nove etape u politici i privredi, ali strašno iskustvo je učinilo da čitavo društvo teži za jednom novom Evropom. Celokupna rekonstrukcija nije predstavljala problem samo za jednu zemlju, već za ceo jedan region. Politička volja i društvo u globalu učinili su ostvarivom integraciju na starom kontinentu. Sporazum u Rimu (1957) omogućio je stvaranje Evropske ekonomske zajednice, čiji je cilj bio uobličavanje jednog protekcionističkog ekonomskog bloka za proizvođače poljoprivrednih proizvoda iz umerenih i tropskih zona. Ovo je predstavljalo pretnju za budućnost izvozno orijentisanih poljoprivrednih ekonomija iz Južne Amerike.<sup>1</sup> Ova situacija je izazvala potrebu da se ujedine snage kako bi se suprotstavilo novom evropskom protekcionizmu, zbog čega je odlučeno da se obnove i prošire bilateralni sporazumi. Od tog trenutka Latinska Amerika je intenzivirala sopstveni proces pregovaranja za pokretanje novih oblika regionalne integracije, što se završilo 8. februara 1960. godine potpisivanjem sporazuma u Montevideu, čime je formirano Latinsko-američko udruženje slobodne trgovine (*Asociación Latinoamericana de Libre Comercio – ALALC*).<sup>2</sup> ALALC je imao mnoge uspone i padove, ali ne treba zaboraviti da je Latinska Amerika, većim delom, šezdesetih i sedamdesetih godina bila podvrgnuta državnim udarima, što je onemogućilo kontinuitet ideje o integrisanju. Takođe, treba imati u vidu da su privrede latinsko-američkih zemalja bile prvenstveno izvozno orijentisane, što ih je činilo međusobno kompetitivnim a ne komplementarnim, zbog čega je ekonomska integracija nastupila prilično kasno i, zašto ne reći, ostala naš dug prema budućnosti regiona.

Tek sa formiranjem Latinoameričkog udruženja za integraciju (*Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI*)<sup>3</sup> prvi put su uspostavljeni opšti principi pluralizma u političkoj i ekonomskoj oblasti: progresivno prelaženje sa parcijalnih delovanja na formiranje zajedničkog latinsko-američkog tržišta, fleksibilnost, uvođenje diferencijalnih tretmana u skladu sa stepenom razvoja zemalja članica i višestrukost oblika usklađivanja trgovinskih instrumenata.<sup>4</sup>

ALADI je uključila u svoju pravnu strukturu najrazličitije subregionalne, multilateralne i bilateralne integracione sporazume, koji su sve više nastajali na kontinentu – Andska zajednica naroda (*Comunidad Andina de Naciones*), Grupa trojice (*Grupo de los Tres*), MERCOSUR.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> M. de M. Llairó: *La integración latinoamericana: de la ALALC al MERCOSUR*, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela, 2002.

<sup>2</sup> M. de M. Llairó, R. Siepe, *Fron diza: Un nuevo modelo de inserción internacional*, EUDEBA, Buenos Aires, 2003.

<sup>3</sup> Sporazum je potpisan 12. avgusta 1980. godine.

<sup>4</sup> Videti institucionalne normative ALADI.

<sup>5</sup> O MERCOSUR-u videti takođe: L. Ruis Himenez, „Iberoamerička zajednica država – neiskrišćene mogućnosti saradnje”, *Megatrend revija*, vol. I, no. 1, str. 65-76 (*prim. red.*).

Posledično, Udruženje je, kao institucionalni i normativni okvir regionalne integracije, imalo dužnost da razvija akcije podržavanja i jačanja svih napora u cilju njihovog progresivnog spajanja u zajednički ekonomski prostor.

ALADI nastavlja proces integracije koji je započeo ALALC, tako da su jula 1986. godine u okviru ALADI, predsednik Argentine dr Raul Alfonsín (*Raúl Alfonsín*) i predsednik Brazila dr Hose Sarnej (*José Sarney*) potpisali Program za integraciju i ekonomsku saradnju (*Programa de Integración y Cooperación Económica – PICE*). Ovaj sporazum nije samo pretendovao da stvori oblast slobodne trgovine, već je i predvideo postepeno usklađivanje monetarnih, fiskalnih i deviznih politika. Uzevši u obzir svetska događanja i prethodne neuspele pokušaje u oblasti regionalne integracije, dva predsednika su priznali potrebu da se ove nacije pripreme za izazove 21. veka.<sup>6</sup>

Potpisivanjem Akta u Buenos Ajresu (*Acta de Buenos Aires*) 6. jula 1990. godine, predsednici Karlos Saul Menem (*Carlos Saúl Menem – Argentina*) i Fernando Kolor de Melo (*Fernando Collor de Mello – Brazil*) reafirmišu principe i obaveze sadržane u Deklaraciji u Iguasuu (*Declaración de Iguazú*) iz 1985. godine<sup>7</sup> i, takođe, potvrđuju Akt za argentinsko-brazilsku integraciju (*Acta para la Integración Argentino-Brasileña*) iz 1986. godine<sup>8</sup> i Sporazum o integraciji, saradnji i razvoju (*Tratado de Integración, Cooperación y Desarrollo*) iz 1988. godine.<sup>9</sup>

Zaključivanjem ovih ugovora, potpisanih pre njihovog stupanja na snagu, oba predsednika uobličavaju ideju da se stvori „zajedničko tržište” između Argentine i Brazila, za rok ne duži od četiri godine.

<sup>6</sup> U drugoj polovini osamdesetih godina 20. veka javila se rastuća tendencija formiranja regionalnih trgovinskih blokova koji su predstavljali različite stepene otvorenosti ka ostatku sveta ili zaštite pred njim. Takva tendencija započeta je zbog odluke zemalja Evropske ekonomske zajednice, usvojene 1985. godine, da se uspostavi jedinstveno tržište. Ubrzo se njen primer sledio širom globusa i nastali su brojni procesi integracije ili su formirane zone slobodne trgovine na različitim kontinentima.

<sup>7</sup> Sporazum iz Fosa – Iguasu (*Foz – Iguazú*) postavlja osnove za bilateralnu integraciju sa zajedničkom dijagnozom problema u regionu i sa dva fundamentalna principa za integracionu strategiju: bilateralno ekonomsko usaglašavanje i razvoj zajedničke infrastrukture i komplementacije energetskog, saobraćajnog i komunikacijskog sektora. Napominjemo da je navedena deklaracija bila potpisana tokom jednog značajnog događaja u okvirima fizičke integracije – otvaranja međunarodnog mosta „Tankredo Neves” (*Tancredo Neves*) na reci Iguasu.

<sup>8</sup> Na osnovu Akta argentinsko-brazilskog prijateljstva „Demokratija, mir i razvoj”, predsednici Alfonsín i Sarnej 10. decembra 1986. ponovo odobravaju u Braziliji usaglašavanje pet novih sektorskih protokola koji fundamentalno utiču na metalurgiju, saobraćaj, komunikacije i nuklearnu saradnju. Novi napredak se postiže sedam meseci kasnije, kad isti zvaničnici odobravaju tri nova sektorska protokola za oblast kulture i javnu administraciju.

<sup>9</sup> U aprilu 1988. predsednici tri zemlje ispituju modalitete priključenja Urugvaja mogućem tripartitnom procesu integracije koga karakterišu principi postepenosti, fleksibilnosti i ravnoteže. Dva predsednika su 29. novembra 1988. godine potpisali sporazum o integraciji, osnovu današnjeg MERCOSUR-a, koji predviđa formiranje „zajedničkog ekonomskog prostora”. U avgustu 1990. godine dogovoreno je uključenje Urugvaja u projekat zajedničkog tržišta i poziv Čileu i Paragvaju da mu se priključe.



Decembra 1990. godine odlučeno je da se protokolizuje Sporazum između Argentine i Brazila unutar pravnog okvira ALADI, što je konačno i realizovano 26. marta 1991. godine potpisivanjem Sporazuma u Asunsionu kojim se zvanično osniva Zajedničko tržište Juga (*Mercado Común del Sur – MERCOSUR*).<sup>10</sup> Ovaj ugovor je proširen na Paragvaj i Urugvaj, koji su takođe potpisali navedeni sporazum.

## 2. Šta je MERCOSUR?

MERCOSUR je nastao kao projekat s političkim korenom i ekonomskim sadržajem, podržan demokratskim legitimitetom vlada Argentine i Brazila, koje su dobile podršku parlamenata za potpisivanje Sporazuma u Asunsionu.<sup>11</sup>

MERCOSUR se od prvog momenta, polazeći od perspektive otvorenog regionalizma, stavio u kontrapoziciju protekcionističkoj strategiji sa visokim carinskim stopama i stvorio strategiju koja je imala za cilj da se prilagodi zahtevima svetske ekonomije da bi mogao da se takmiči sa ostalim velikim tržištima.<sup>12</sup>

MERCOSUR, koga čine Argentina, Brazil, Paragvaj i Urugvaj, na svom početku je bio osnovni sistem saradnje u tom regionu, obuhvatajući teritoriju površine preko 1.186.200 km<sup>2</sup>, sa više od 200 miliona stanovnika i BDP-om preko bilion dolara. Bolivija i Čile, pridružene članice MERCOSUR-a, imaju ukupno blizu 22 miliona stanovnika i BDP koji dostiže skoro 80 milijardi dolara. Intraregionalna trgovina unutar MERCOSUR-a apsorbuje 25% izvoza svih zemalja članica.

S ekonomske tačke gledišta, osim toga što obezbeđuje usmerenje značajnog dela izvoza zemalja članica, MERCOSUR omogućava i postojanje privilegovanog područja u kojem one mogu empirijski i operativno da određuju stepen međunarodne konkurentnosti pojedinih proizvodnih sektora ili da ocene dostignuto posredstvom mogućih tehničko-upravnih poboljšanja u tom smeru. Drugim rečima, MERCOSUR funkcioniše kao neka vrsta laboratorije u kojoj zemlje članice mogu da iskušaju međunarodnu konkurentnost svog izvoza i u isto vreme da pripremaju određene sektore za suočavanje s ovim zahtevima.<sup>13</sup>

Međutim, globalizacija je, sa svojim denacionalizujućim efektima, učinila da MERCOSUR više dobije na važnosti kao sistem očuvanja nacionalne autonomije zemalja članica. S jedne strane, data im je moć međunarodnog pregovaranja koju

<sup>10</sup> M. de M. Llairó, *op. cit.*

<sup>11</sup> Sporazum o konstituisanju zajedničkog tržišta između Republike Argentine, Federativne Republike Brazil, Republike Paragvaj i Istočne Republike Urugvaj. Potpisan je u Asunsionu, Paragvaj, 26. marta 1991.

<sup>12</sup> B. Nofal, „Relanzamiento ya. Hacia la integración profunda”, *Encrucijadas*, Univerzitet Buenos Ajres. vol. 1, no. 4, 2001.

<sup>13</sup> H. Jaguaribe, „La opción de hierro. Consolidar y expandir el Mercado común del Sur”, *Encrucijadas*, Univerzitet Buenos Ajres, vol. 1, no. 4, 2001.

nijedna od njih ne bi mogla da ima samostalno.<sup>14</sup> S druge strane, MERCOSUR je bio i ostao odlučujući faktor za očuvanje granica međunarodne autonomije zemalja članica pred silinom velikih multinacionalnih kompanija koje teže da upravljaju spolja posredstvom svojih filijala.

Uprkos svim izgledima za uspeh, MERCOSUR se suočio s nekoliko značajnih nepogodnosti. Nakon što je protekao period najvećeg uspeha u njegovom radu, od 1991. do 1995. godine, primećeno je da, uprkos svemu, ima znakova određenih strukturnih osetljivosti koje Aldo Ferrer (*Ferrer*) zove „četiri suštinske greške”.

Ove greške pogađaju kako Brazil tako i Argentinu, i to su: zavisnost od međunarodnog finansijskog tržišta, nedovoljna unutrašnja društvena integrisanost, asimetričnost nacionalnih strategija i razlike u pogledu uključivanja u međunarodnu saradnju.<sup>15</sup> Imajući u vidu značaj navedenih „suštinskih grešaka” na koje ukazuje Aldo Ferrer, važno je ukratko prokomentarisati svaku od njih.

Prvo, preterana zavisnost od međunarodnog finansijskog tržišta predstavlja primarno strukturno ograničenje za osovinu Argentina-Brazil. Ni u jednoj od ove dve zemlje trgovinski bilans nije u stanju da generiše dovoljno finansijskih sredstava za otplatu neto dugovanja u bilansu kapitalnih transakcija, što je, uglavnom, posledica prezaduženosti. Za pokrivanje tih deficita, ove zemlje zavise od godišnjeg priliva stranog kapitala, i to u odgovarajućim iznosima, što im stvara strukturnu zavisnost od međunarodnog finansijskog tržišta.<sup>16</sup>

Drugo, siromaštvo i društvena marginalizacija, značajni u slučaju Argentine, dostižu zabrinjavajuće proporcije; u slučaju Brazila pogađaju skoro 30% stanovništva. Dok se ne ispravi taj ozbiljan nedostatak, ove zemlje, a pre svega Brazil, i nadalje će trpeti posledice niskog stepena društvene integracije, što će posledično slabiti nacionalnu moć.

Treće, na kratak rok su moguća ozbiljnija ograničenja na koja ukazuje Aldo Ferrer kad govori o asimetričnostima nacionalnih strategija u ove dve zemlje. Ferrer pokazuje kako su Argentinu ozbiljne nekonzistentnosti u ekonomskoj orijentaciji u poslednjih dvadeset godina dovele do toga da žrtvuje svoju industriju, pretvarajući zemlju u poljoprivrednog i naftnog proizvođača, dok je Brazil održao i proširio svoj industrijski kapacitet. Otuda značajne kvalitativne neravnoteže u odnosima razmene između te dve zemlje.<sup>17</sup>

Četvrto, što se tiče njihovog uključivanja u međunarodne tokove saradnje, Ferrer ukazuje na činjenicu da su devedesetih godina 20. veka u obema zemljama, pre svega u Argentini, važni sektori javnog mnjenja i većine političkih snaga,

---

<sup>14</sup> *Op. cit.*

<sup>15</sup> A. Ferrer, „Los cuatro pecados originales del MERCOSUR”, *Encrucijadas*, Univerzitet Buenos Ajres, vol. 1, no. 4, februar 2001.

<sup>16</sup> *Op. cit.*

<sup>17</sup> A. Ferrer, *Los Cuatro Pecados Capitales en El Cono sur y su inserción internacional. Los desafíos en el tercer Milenio*, Fakultet za ekonomske nauke, Univerzitet Buenos Ajres, Argentina, 2003.



prihvatili neoliberalne principe kao neizbežne ekonomske zakone. Pasivno prihvatanje pravila igre međunarodnog tržišta i snažno protivljenje promišljenoj državnoj intervenciji za unapređenje ekonomskog razvoja i očuvanje unutrašnje ekonomije, dovelo je Argentinu u stanje bespomoćnosti pred međunarodnim ekonomskim silama, s posledičnim gubitkom mogućnosti odlučivanja.<sup>18</sup> Stoga, i tu se slažemo sa Fererom, uoči stvaranja MERCOSUR-a, posmatrano iz istorijske perspektive, Argentina i Brazil nisu raspolagali neophodnim vremenom da koriguju četiri greške koje smo pomenuli i, pre svega, merama koje bi mogle da smanje koeficijente siromaštva i društvene isključenosti.

Shodno tome, smatramo da je formiranje MERCOSUR-a bio ekstremno hitan i apsolutno nužan zadatak za nacionalni opstanak zemalja članica Grupacije kao celine i njeno otvaranje prema nekonvencionalnim regionalnim blokovima.<sup>19</sup> Zbog toga je važno da Argentina i Brazil što pre reše probleme u međusobnim odnosima i to u okviru integracije, nezavisno od onoga što sadrže sporazumi i, svakako, uzimajući u obzir ukupnu potrebu da postignu trajnu saglasnost u cilju obostranog opstanka.<sup>20</sup> MERCOSUR, imajući u vidu svoju regionalnu važnost, čuvar je regionalnih specifičnosti juga, ali, takođe, mora i moraće da prevaziđe mnoge teškoće: jedna od njih su pregovori sa nosiocima projekta stvaranja zone slobodne trgovine dve Amerike (ALCA), iako su zasad prilično ograničeni i uslovljeni, što je uzrokovano naglim promenama u međunarodnoj i regionalnoj politici. Pokušaćemo da iznesemo neke od ovih promena u nastavku.

### 3. Šta je ALCA?

ALCA (*Área de Libre Comercio de las Américas*) znači „Oblast slobodne trgovine dve Amerike”. Oblast – jer bi se prostirala od Aljaske do Ognjene zemlje. Slobodna trgovina bi uključivala uklanjanje carinskih barijera za trgovinsku razmenu u regionu, uključujući i kretanja kapitala, ali ne i kretanja radne snage. Navodno bi omogućila malim i srednjim preduzećima iz zemalja članica da se takmiče pod jednakim uslovima. Operativni centri bi se nalazili u Sjedinjenim Državama, protežući se na Kanadu. Termin „dve Amerike” ukazuje da bi taj prostor sačinjavale sve američke zemlje, s izuzetkom Kube. Naš kriterijum se

<sup>18</sup> *Op. cit.*

<sup>19</sup> S. S. Pajovic, „Posibilidades de un nuevo Diálogo entre los Balcanes y el MERCOSUR”, *Boletín Informativo de CORI*, año VIII, no. 45, 2002, str. 7-12. U ovom članku se objašnjavaju motivacije Balkana za jačanje saradnje sa MERCOSUR-om, tj. kako balkanske zemlje vide značaj MERCOSUR-a u Latinskoj Americi i u svetu, i zašto bi bilo važno za Balkan da se pokrene dijalog sa ovom grupacijom – da bi se uravnotežila zavisnost, prvenstveno od Brisela (EU) i od NATO-a.

<sup>20</sup> A. Columbres, „Hacia una política de la integración en el ámbito del MERCOSUR”, *MERCOSUR: la dimensión cultural de la integración*, Editorial Ciccus, Argentina, 1997.

svodi na izreku: „Amerika Amerikancima, ali sa severa”, a učestvovala bi samo 34 zemlje članice OAD.

ALCA je kao projekat pokrenuta na trećem panameričkom susretu koji je nosio naziv Samit Amerika, a koga su sazvale Sjedinjene Države u Majamiju, decembra 1994. godine. Pod okriljem Sjedinjenih Država, latinsko-američke zemlje bile su navedene da prihvate niz obaveza u cilju stvaranja Američke oblasti slobodne trgovine u 2005. godini. Ovaj sistem slobodne trgovine zapravo podrazumeva proširenje Sporazuma slobodne trgovine (*Tratado de Libre Comercio* – TLC) iz 1993. godine na čitavu Ameriku.

Smatramo da je ovaj projekat Sjedinjenih Država bio pokrenut kao znak protivljenja iberoameričkim samitima koje su organizovali Španija i Portugalija, u kojima su učestvovala i članice Evropske unije.<sup>21</sup> Dakle, da bi umanjile učešće Evrope u latinsko-američkom kontekstu, Sjedinjene Države su sazvale Samit Amerika.<sup>22</sup>

Projekat ALCA karakteriše se nejednakošću između realne snage i ekonomsko-tehnoloških mogućnosti Sjedinjenih Država i zemalja Juga.<sup>23</sup> Postojeće nejednakosti između severnoameričkih i južnoameričkih preduzeća izražavaju i kvalitativne nejednakosti koje se tiču finansijskih resursa, tehnološkog nivoa i sposobnosti upravljanja, čime ih ALCA neizbežno usmerava na protivrečnu specijalizaciju. To znači da će severnoamerička preduzeća imati komandu nad svim sektorima veće dodate vrednosti, a južnoamerička preduzeća će biti svedena na uslove snabdevanja sirovinama i neprerađenim poljoprivredno-stočarskim proizvodima.

Nesumnjivo je da oni koji brane ALCA predstavljaju neoliberalno stanovište: potrošačko društvo će imati koristi od pristupa boljim i jeftinim severnoameričkim proizvodima, ali takođe treba imati u vidu da bi ova situacija koristila severnoameričkom oligopolskom tržištu koje bi nametalo one cene koje bi im najviše odgovarale. S druge strane, treba izneti slučaj Meksika i uticaj severno-

---

<sup>21</sup> IV iberoamerički samit šefova država i vlada, Kartahena de Indijas (*Cartagena de Indias*), 14. i 15. jun 1994.

III iberoamerički samit šefova država i vlada, Baija (*Bahía*) Salvador, Brazil, 15. i 16. jul 1993.

II iberoamerički samit šefova država i vlada, Madrid, Španija, 23. i 24. jul 1992.

I iberoamerički samit šefova država i vlada, Gvadalajara (*Guadalajara*), Meksiko, 18. i 19. jul 1991.

<sup>22</sup> Održan je u Majamiju od 9. do 11. decembra 1994. godine. Deklaracijom principa uspostavljen je pakt za razvoj i prosperitet, zasnovan na očuvanju i jačanju zajednice demokratija dve Amerike. Cilj dokumenta bio je da se poveća prosperitet putem ekonomske integracije i slobodne trgovine, iskoreni siromaštvo i diskriminacija u hemisferi i zagarantuje održivi razvoj i zaštita čovekove okoline.

<sup>23</sup> A. Zabaleta Fajardo, *Relación MERCOSUR – ALCA*, Universidad Central de Venezuela; 2003.

američkih investicija na njegovu privredu.<sup>24</sup> Naime, radi se o primeni projekta makile<sup>25</sup> i svega što on obuhvata na socijalnom planu.<sup>26</sup>

Ekonomski efekti ALCA bili bi vrlo štetni za zemlje Juga i veoma korisni za Sjedinjene Američke Države. Južnoameričke privrede ostale bi u potpunosti podređene velikim multinacionalnim kompanijama severnoameričkog porekla. U vezi sa tim, Elio Žaguaribe (*Helio Jaguaribe*) objašnjava:

„Pošto je unutrašnja potrošnja ovih zemalja zasnovana velikim delom na artiklima uvezenim iz Sjedinjenih Američkih Država, a njihova međunarodna trgovina okarakterisana odnosima razmene koji im do ekstrema ne pogoduju, dok su izvoznice primarnih proizvoda i uvoznice stavki visoke dodate vrednosti, platni bilans bi im u svakom slučaju bio u strukturnom deficitu, čime bi postale zavisne od kontinuiranih kompenzacionih priliva stranog kapitala. Stoga, sličan režim, nedugo zatim, imao bi tendenciju da učini spoljnu autonomiju ovih zemalja neodrživom, što bi ih nateralo na formalnu potčinjenost Sjedinjenim Državama.<sup>27</sup>

ALCA može da utiče na značajno smanjenje stranih direktnih investicija u zemljama MERCOSUR-a, posebno u Argentini, kao i na gubitak tržišta zemalja MERCOSUR-a u Brazilu, kao i na nastavak egzodusa njihovih preduzeća iz ove zemlje.<sup>28</sup> Kako smo već rekli, ALCA bi donosila korist preduzećima iz SAD-a jer imaju veću efikasnost i konkurentnost, te bi istisnula određene argentinske proizvode sa brazilskog tržišta. Uprkos dobrim namerama, kako to ističu vlasti Sjedinjenih Država, pokretanje ALCA krije mnoge teškoće i nepogodnosti za većinu zemalja Latinske Amerike. Moramo imati u vidu da su privrede ovih zemalja na putu razvoja i da bi to ometalo mogućnost razvoja u industrijskim sektorima s većom dodatom vrednošću.<sup>29</sup>

<sup>24</sup> P. Arroyo, et al., *Resultados del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en México*, Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio, México, 2001.

<sup>25</sup> Makila (*maquila*) – vrsta industrijskog razvoja u pograničnim oblastima, posebno karakteristična za Meksiko; multinacionalni kapital je investiran u makile, fabrike duž meksičko-američke granice gde se izvode montažni proizvodni procesi, prisutan je nizak stepen obrade; orijentisane su na izvoz (*prim. prev.*).

<sup>26</sup> J. Briceño Ruiz, „Las regiones de frontera e integración internacional. Las experiencias en la Unión Europea y América Latina y las perspectivas para el ALCA”, u: J. M. Sandoval – R. Álvarez, eds.: *Integración y fronteras en América Latina*, Universidad de los Andes, Venezuela, 2003.

<sup>27</sup> H. Jaguaribe, *op. cit*

<sup>28</sup> D.-B. M. Tussie, *El Alca y las cumbres de las Américas: una nueva relación público-privada?*, Editorial Biblos, Argentina, 2003.

<sup>29</sup> S. Larraín, *Haciendo las conexiones apropiadas entre el comercio, la sustentabilidad y las políticas de participación social*. Izlaganje predstavljeno na Međunarodnoj konferenciji o trgovini, okruženju i održivom razvoju „Perspektive za Latinsku Ameriku i Karibe” (*Conferencia Internacional sobre Comercio, Ambiente y Desarrollo sustentable „Perspectivas para América Latina y el Caribe”*), Meksiko, 2001.

#### 4. Međunarodni politički kontekst ALCA

Važno je da predstavimo međunarodni kontekst u kojem je nastala ALCA. Za to moramo imati u vidu neke od najznačajnijih međunarodnih događaja naše epohe.

Godine 1994, trijumf neoliberalizma u zapadnom svetu bio je neprikosnoven i zato moramo da uzmemo u obzir neke događaje koji su obeležili pobjedu ove ideologije na globalnom planu. U junu 1994. Rusija se priključila NATO Partnerstvu za mir. Paralelno, UN daju ovlašćenje Francuskoj da interveniše u Ruandi<sup>30</sup> kad je broj žrtava genocida dostigao pet stotina ljudi. Nekoliko dana kasnije Savet bezbednosti UN daje ovlašćenje Sjedinjenim Američkim Državama, na osnovu Rezolucije 940, da vojno intervenišu na Haitiju. Iste godine, 29. avgusta, odvija se III konferencija Ujedinjenih nacija za stanovništvo i razvoj, uz učešće 182 zemlje, na kojoj je centralna tema diskusije bio abortus, a ne visoke stope siromaštva u svetu. U oktobru 1994. godine, MMF i IBRD slave pedeset godina od potpisivanja Sporazuma u Breton Vudsu (*Breton Woods*). U novembru se u Maroku odvija Prvi ekonomski samit za razvoj Srednjeg Istoka i Severne Afrike, što je okupilo Arabe i Izraelce. U istom mesecu odvija se Drugi samit o ekonomskoj saradnji u azijsko-pacifičkom regionu,<sup>31</sup> kojom prilikom je Čile prihvaćen za novog člana i projektovana je Zona slobodne transpacifičke trgovine (TAFTA) do 2020. godine. Paralelno, na Jamajci, u Montego Beju (*Montego Bay*) stupio je na snagu Sporazum Ujedinjenih nacija o pomorskom pravu. I, kakva slučajnost, godina se završila u Majamiju, predlogom za stvaranje ALCA. S druge strane, između 1989. i 1994. godine, u Meksiko ulazi 95,2 milijarde dolara iz inostranstva. Od toga je iznos od 72 milijarde dolara upotrebljen za ulaganje u odabrane grane proizvodnje (portfolio investicije)<sup>32</sup> i za pokrivanje velikog deficita trgovinskog bilansa te zemlje. Kurs valute je u martu opao sa 3,5 pesa na 7,0 pesa za dolar. Odliv kapitala iz zemlje dostigao je 23,4 milijarde dolara 1994. godine, od čega je 47% odliveno u poslednja dva meseca te godine. Iste, 1994. godine, monetarne rezerve meksičke Centralne banke pale su sa 29,5 milijardi u februaru na 6 milijardi do kraja godine. U tom momentu predsednik Klinton pritiče u pomoć.<sup>33</sup>

U januaru 1995. godine formira se Grupa trojice stupanjem na snagu Sporazuma o slobodnoj trgovini koji su potpisale Kolumbija, Meksiko i Venecuela, a takođe je osnovan MERCOSUR sa Argentinom, Brazilom, Urugvajem i

<sup>30</sup> Rezolucija 929 Saveta bezbednosti.

<sup>31</sup> Realizovan je u Bogoru (Indonezija), uz učešće 16 zemalja.

<sup>32</sup> Njega je činilo: 28 milijardi od kupovine akcija i 44 milijarde od finansijskih instrumenata na kratak rok; najveći deo su bile obveznice Trezora emitovane u dolarima 1994. Namena prihoda bila je pokrivanje spoljnog duga koji je u tom trenutku iznosio 63,5 milijardi za prethodnih šest godina.

<sup>33</sup> Vrtoglavi pad bio je odraz nemogućnosti otplate dugova.

Paragvajem. Isto tako, oformljena je STO (Svetska trgovinska organizacija) koja je zamenila GATT. U Evropi, Evropska unija se proširila na 15 članica prijemom Austrije, Švedske i Finske. U avgustu 1995. četiri zemlje (Mađarska, Poljska, Češka i Slovačka) odlučuju da se ekonomski priključe Centralnoevropskom sporazumu slobodne trgovine (CEFTA), kome će se kasnije pridružiti i Slovenija. Na sastanku osamnaest zemalja Azijsko-pacifičke ekonomske saradnje (APEC) u Osaki (Japan), postignut je sporazum o osnivanju Zone slobodne trgovine do 2010. godine za industrijalizovane zemlje i 2020. godine za zemlje u razvoju.

Pred kraj 1995, Evropska unija se sastala u Barseloni sa jedanaest zemalja Mediterana, između ostalih sa Mauritanijom i Palestinom, sa ciljem da projektuju za 2010. godinu uspostavljanje zone slobodne trgovine u globalnim okvirima saradnje u svetu.

Mnogi primeri, od kojih su samo neki pomenuti, pokazuju kako nije slučajno što su Sjedinjene Američke Države pokrenule stvaranje ALCA. Nesumnjivo je da je Sporazum o slobodnoj trgovini (TLC) preteča ALCA i da rezultati nisu bili ohrabrujući za neke od zemalja koje čine TLC. U slučaju Meksika, takođe i Kanade, bilo je štetnih političkih i ekonomskih neravnoteža. Meksiko je tokom mandata predsednika Karlosa Salinas de Gortarija (*Carlos Salinas de Gortari*) ponudio predsedniku Džordžu Bušu Starijem ukidanje carinskih stopa za najosetljivije američke proizvode, povećao kupovinu kukuruza, prihvatio otvaranje meksičkog naftnog sektora za strane investitore, a kasnije, za vreme predsednika Bila Klintonu, zavedeni su rigorozni propisi u oblasti sigurnosti rada i zaštite životne sredine. Ako ostavimo po strani ekonomska pitanja i posmatramo političku panoramu, bilo je takođe žarišta nestabilnosti, kao što su slučaj sapatista,<sup>34</sup> interni problemi u Revolucionarnoj institucionalnoj partiji (*Partido Revolucionario Institucional* – PRI) i ubistvo predsedničkog kandidata Luisa Donado Kolosija (*Luis Donado Colosio*). U slučaju Kanade počela je da se javlja ideja o secesiji Kvebeka i da se ograničavaju socijalna davanja.

## 5. Pod koji oblik integracije želi da se podvede ALCA?

Postoje različiti oblici sporazuma za sprovođenje regionalne integracije. Navešćemo opštepoznate: zona slobodne trgovine, carinska unija, zajedničko tržište i integracija.<sup>35</sup> U skladu sa tradicionalnim definicijama, pokušaćemo da sintetički definišemo svaki od njih:

- *Zona slobodne trgovine* je multilateralni sporazum koji omogućava slobodan protok dobara, kapitala i osoba.

<sup>34</sup> Sapatistička vojska nacionalnog oslobođenja (*Ejército Zapatista de Liberación Nacional*) – indihenistički pokret koji je nastao 17. novembra 1984. godine u državi Čjapas (*Chiapas*) u Meksiku (*prim. prev.*).

<sup>35</sup> J. Requeijo, *Economía Mundial, un análisis de dos siglos*, Mc Graw Hill, España, 1995.

- *Carinska unija* dodaje zoni slobodne trgovine zajedničku spoljnu carinsku stopu. Zemlje obuhvaćene sporazumom ponašaju se međusobno kao da se radi o jednoj zemlji. MERCOSUR predstavlja vrstu carinske unije.
- *Zajedničko tržište* teži donošenju zajedničke ili konvergentne makroekonomske politike. Na primer, potrošnja ne sme da prevazilazi više od dogovorenog procenta bruto domaćeg proizvoda. To je bio slučaj sa Evropskom unijom dok se nalazila na nižem stupnju ekonomske integracije.
- *Integracija* je najširi aspekt saradnje. Osim što podrazumeva ekonomske odnose, uključuje i nastojanje da se sprovedu sporazumi političkog i kulturnog karaktera. Na primer, Evropski parlament i sudske vlasti EU primeri su toga; jedinstvena valuta takođe.

Nastavljajući našu analizu, pitamo se gde bismo smestili ALCA? Zapravo, ona ima karakteristike svih ovih oblika saradnje, ali ne može se sa tačnošću smestiti ni u jedan. ALCA podrazumeva slobodno kretanje kapitala i roba, dok je slobodno kretanje osoba eliminisano, pa se ne može podvesti pod zonu slobodne trgovine. Osigurane su strane investicije, što će štetiti nacionalnim kompanijama, koje nikad neće moći da se takmiče sa multinacionalnim.<sup>36</sup> Zapravo, ALCA je finalna etapa procesa nametanja hegemonijske moći SAD-a na američkom kontinentu, koji je započeo sporazumom poznatim kao Konsenzus iz Vašingtona (1989).<sup>37</sup> Dobar primer je Argentina na početku devedesetih godina 20. veka. Dok je svetska kamatna stopa opadala, Argentina se opredelila za povećanje unutrašnje kamatne stope da bi privukla strani kapital. Ova zemlja je tražila načine da pokrije visok spoljnotrgovinski deficit nastao u uslovima prećenjene domaće valute. S druge strane, kompanijama iz SAD-a prodana su javna preduzeća u oblasti telekomunikacija i električne energije, pa su one u oblasti energetskih izvora uspostavile tehnološki monopol.<sup>38</sup> Fiskalni prihodi su porasli zahvaljujući prodaji javnih preduzeća, ali su efekti ove prodaje bili brzo iscrpljeni jer je trebalo finansirati isplatu visokih domaćih kamata stranim ulagačima. Nakon ozbiljne političko-ekonomske krize koju je iskusila zemlja 2001. godine i koju još uvek nije uspela da prevaziđe, u prvim godinama novog milenijuma namera je da se privreda preusmeri na put proizvodnje, a ne spekulacije kao u prethodnim godinama. Ali, jedan od puteva za jačanje proizvodnje i trgovine jeste ulaganje u poboljšanje funkcionisanja MERCOSUR-a i procesa regionalne integracije Juga.

Naučivši lekciju iz tih događaja, možemo da nastavimo s nekim razmišljanjima u vezi sa ALCA. Verujemo da ALCA nema interesovanja da u celini kohabi-

<sup>36</sup> Dnevnik *Clarín*, 3. novembar 2004.

<sup>37</sup> O značenju Vašingtonskog konsenzusa videti: B. Babić, „Upravljanje konjunkturuom u privredama u krizi”, *Megatrend revija*, vol. 1, no. 1, 1994, str. 33-52 (*prim. red.*).

<sup>38</sup> F. Peña, „Mercosur y las relaciones entre la Argentina y el Brasil. Perspectivas para su evaluación y propuestas de acción”, *Revista de CARI*, Buenos Aires, Oktobar 2004.



tira ni sa jednim regionalnim tržištem. Njene težnje su da formira hegemonijski blok pod vođstvom SAD-a, koji, s druge strane, nije ni više ni manje do nastavak TLC. ALCA je kao sporazum prilično diskutabilna, ukoliko imamo u vidu da je izrada ovog sporazuma bila tajno sprovedena bez podrške i učešća latinsko-američkih zemalja, što mu daje obeležje sumnjive transparentnosti u definisanju ciljeva, ali i u domenu primene. Takođe, postoje i druga pitanja koja otežavaju implementaciju ALCA u regionu.<sup>39</sup> Šta će se dogoditi sa:

- *radničkim pitanjem i uslovima rada* (da bi mogli da se takmiče na tržištu, lokalni preduzetnici će morati da smanje plate, što će uzrokovati veću neravnotežu u kupovnoj moći i potrošnji, a siromaštvo i društvena marginalizacija će se još više povećati, uzrokujući nazadovanje u toj oblasti i, zašto ne reći, veću radnu nemotivisanost);
- *pitanjem privatizacije socijalnih službi* i svih onih posledica koje ta pojava donosi;
- *nacionalnim industrijama*, s obzirom na to da je jasno da u okviru ovog modela one polako nestaju;
- *političkim pravima i demokratskim životom zemalja*, jer će biti veoma pogodni uvođenjem ideje o nadnacionalnoj ALCA;
- *uništavanjem životne sredine* zbog zloupotrebe prirodnih resursa;
- *koncentracijom postojećih procesa regionalne integracije unutar ALCA?*<sup>40</sup>

Ovo su samo neki od problema koji su se pojavili pred implementacijom ALCA. Jasno je da se unutar ALCA krije niz problema i nepogodnosti koje nije moguće primetiti na prvi pogled. S pokretanjem ALCA, određena preduzeća iz SAD-a mogla bi da se premeste u one zemlje regiona gde su troškovi proizvodnje manji, ili da upravljaju svojom delatnošću u zemljama Latinske Amerike iz matičnih kuća u SAD-u.<sup>41</sup>

## 6. Da li će MERCOSUR moći da bude ostvariv projekat u ovom kontekstu?

Uzimajući u obzir neka prethodna razmatranja i ističući potrebu da se ideja o integrisanju konsoliduje kao metod za postizanje bržeg privrednog razvoja zemalja Latinske Amerike, možemo navesti neke prednosti koje mogu da ojačaju proces latinsko-američke integracije, konkretno MERCOSUR-a. MERCOSUR mora biti živ proces regionalne integracije koji omogućava adekvatnije uključivanje u proces globalizacije, čuvajući identitet zemalja koje ga konstituišu.

<sup>39</sup> E. Arceo, *ALCA, Neoliberalismo y Nuevo Pacto Colonial*, Ediciones CTA, Buenos Aires, 2002.

<sup>40</sup> *Op. cit.*

<sup>41</sup> F. Peña, *MERCOSUR y las relaciones entre la Argentina y el Brasil. Perspectivas para su evaluación y propuestas de acción*; Fundación Banco de Boston; Buenos Aires, 2004.

Istorija nije linearni proces evolucije, već beleži napretke i padove, tako su određeni događaji između Argentine i Brazila ponovo oživali stare polemike u vezi sa putem koji treba slediti unutar MERCOSUR-a, posebno kad se radi o pitanjima rešavanja spoljnog duga ovih zemalja. Upravo te razlike su u mišljenjima pokazale slabost i osetljivost ovih zemalja i nemogućnost zajedničkog pregovaranja o njihovim međunarodnim obavezama. Kako mi to vidimo, odnosi moći između MERCOSUR-a i ALCA treba da se odrede pregovorima, uzimajući kao polaznu tačku za pregovore prethodno potpisane sporazume. Ova pozicija bi obezbedila očuvanje identiteta obe integracione grupacije, a ne utapanje MERCOSUR-a u proces ALCA, koji je od posebnog interesa za SAD kao deo njihove strategije za pozicioniranje u novi međunarodni kontekst.<sup>42</sup> Slažemo se sa nekim autorima da je MERCOSUR čuvar regionalnih specifičnosti Iberoamerike, ali je takođe istina da mu je potrebna detaljna revizija, odnosno usklađivanje osnovnih interesa zemalja članica.<sup>43</sup> Pri tome, treba pronaći odgovor na pitanje kako doći na političku ideju o formiranju zajedničkog tržišta, što pre svega podrazumeva definisanje zajedničkih ciljeva. Shodno tome, prioritet postaje saradnja, a ne konkurentnost među zemljama članicama.<sup>44</sup> U Argentini, u kojoj je socijalna situacija zabrinjavajuća jer se polovina stanovništva nalazi između linija siromaštva i društvene marginalizovanosti,<sup>45</sup> sprovođenje integracije po receptu neoliberalne ekonomske škole predstavljalo bi kraj primene koncepta države blagostanja. Argentina je poslednjih godina izgubila svoju konkurentnost i tehnološku osposobljenost, što značajno otežava njen ulazak na visokokonkurentno svetsko tržište.<sup>46</sup> Ako posmatramo aktuelnu situaciju u Argentini, ulazak u ALCA u ovom trenutku doneo bi veće probleme nego prednosti. MERCOSUR i ALCA su zasad nekompatibilni. MERCOSUR mora da proširi svoj uticaj u zoni Juga i da ostvari punu ekonomsku integraciju. Verujemo da mogućnost ravnopravnijeg pregovaranja s ALCA zavisi, pre svega, od jačanja MERCOSUR-a.

## 7. Aktuelni izazovi MERCOSUR-a

Deseta godišnjica protokola zemalja članica MERCOSUR-a potpisanog u Ouro Pretu (Brazil) biće obeležena na nastupajućem samitu koji će se održati u Ouro Pretu decembra 2004. godine, a čiji je cilj da usklade reforme između zemalja učesnica.

---

<sup>42</sup> S. Anderson, et. al., *El Alto Costo del Libre Comercio*, Alianza Social Continental, México, 2003.

<sup>43</sup> J. Sevares, *Por qué cayó la Argentina. Imposición, crisis y reciclaje del orden neoliberal*, Norma, Argentina, 2002.

<sup>44</sup> F. Peña, *op. cit.*

<sup>45</sup> M. Seoane, *El saqueo de la Argentina*, Sudamericana. Argentina, 2003.

<sup>46</sup> M. Seoane, *El siglo del progreso y la oscuridad (1900-2003)*, Crítica, España, 2004.



Protokol „Ouro Preto I” u momentu potpisivanja značio je prelaz u novu integracionu etapu koja je kao posledicu donela preuzimanje odgovornosti i izazove u odnosu na definisanje ukupne razvojne strategije, funkcionisanje nove institucionalne strukture koja je uključila druge organe i konačno modifikovala interakcije i funkcionalnu dinamiku, status međunarodnog pravnog lica grupacije u međunarodnim okvirima, i to kao bloka u pregovorima sa trećim zemljama.

Jedna od primedbi na Protokol „Ouro Preto I” jeste da on nije obuhvatio fundamentalne aspekte koji se odnose na principe funkcionisanja sistema među zemljama članicama. Napominjemo da se proces donošenja odluka održao na principu pravne jednakosti među državama, bez sagledavanja njihovih realnih strukturalnih asimetrija koje, bez sumnje, utiču na ukupnu dinamiku procesa, zajedničku politiku i učvršćivanje regionalnog identiteta.

Po ovoj logici, Protokol nije produbio institucionalnu strukturu, već je ostavio nerešenim mnoge probleme koji se odnose na uključivanje prethodno usvojenih normi na regionalnom nivou, usklađivanje regionalnih institucija i država, definisanje polja nadležnosti između regionalnog i nacionalnog nivoa, spoljne odnose država i proširenje mehanizma za rešavanje sporova.<sup>47</sup>

Otvorenim pitanjima i problemima u dosadašnjoj fazi razvoja grupacije nije pridavan adekvatan značaj pošto je MERCOSUR pokazivao vitalnost porastom regionalne trgovine. S druge strane, nedostaci u institucionalnom okviru otežavali su ostvarenje ciljeva definisanih u protokolu iz Ouro Perta, ali i po pitanju drugih tema koje su mogle da se jave kao rezultat pregovora sa trećim subjektima. Zemlje članice MERCOSUR-a su 1994. godine potpisale Sporazum „Ouro Preto I” kako bi institucionalno poboljšale organsku strukturu bloka, dajući mu mogućnost da kao međunarodno priznati pravni subjekat upravlja svojim međunarodnim odnosima. Takođe je kreirana zajednička Parlamentarna komisija, Administrativni sekretarijat, Trgovinska komisija i Društveno-ekonomski konsultativni forum.

Međutim, tek 2000. godine, usvajanjem Agende za obnovu (*Agenda del relanzamiento*), dat je prvi i neophodan odgovor na probleme izazvane nerešenim pitanjima institucionalnog funkcionisanja. Ovaj dokument nastaje kao posledica promene vlade u Argentini i, pre svega, jasnog impulsa za jačanje saradnje koji je spoljna politika Brazila uputila južnoameričkom prostoru i MERCOSUR-u. Agenda za obnovu je identifikovala institucionalno konsolidovanje i usvajanje normativa MERCOSUR-a kao prioritete i ponudila određena rešenja jačanjem Administrativnog sekretarijata MERCOSUR-a i njegovog transformisanja u Tehnički sekretarijat.

Političke promene koje su se desile 2003. godine u zemljama regiona izazvale su novo preispitivanje procesa integracije u Latinskoj Americi, polazeći od revizije prethodno utvrđenih prioriteta, regionalnih ciljeva i vremenskih

<sup>47</sup> S. Pinheiro Guimaraes, *El rol político del MERCOSUR*. [www.amersur.org.ar](http://www.amersur.org.ar). Septembar, 2004.

rokovu i metodu. Osovina Argentina – Brazil uspela je da ponovo pokrene ovaj proces afirmacijom zajedničkih vrednosti naznačenih u dva bazična dokumenta: Finalni dokument sa sastanka predsednika Argentine Kiršnera (*Kirchner*) i Brazila Lule (*Lula*), koji je održan u Braziliji 11. juna 2003. godine, uoči prvog samita MERCOSUR-a, i dokument poznat pod nazivom „Saglasnost iz Buenos Ajresa”. Ovi dokumenti ukazuju na put koji treba slediti, kao i na određene prioritete među kojima se ističu institucionalno jačanje i formiranje regionalnog parlamenta.

Na samitu MERCOSUR-a koji je održan u junu 2003, Brazil je predstavio predlog za dostizanje finalnog cilja: stvaranje zajedničkog tržišta Južne Amerike sadržanog u dokumentu „Program za konsolidaciju carinske unije i pokretanje zajedničkog tržišta. Cilj 2006” (*Programa para la Consolidación de la Unión Aduanera y para el lanzamiento del Mercado Común. Objetivo 2006*). Taj dokument je pretrpeo neke modifikacije u skladu sa reformama koje su uvele vlade i naknadno je preciziran u okvirima Radnog programa MERCOSUR-a za period 2004-2006. godine, usvojenog na samitu u Montevideu decembra 2003. godine.<sup>48</sup>

Radni program Mecosura za period 2004-2006. godine predstavlja vodič kako da se obezbedi dalji razvoj grupacije utvrđivanjem tačnog rasporeda i odgovarajuće metodologije. Jedna od novosti koju sadrži Radni program je ta što se bavi temom asimetrija, a posebno položajem Paragvaja, pošto se radi o zemlji nižeg stepena privredne razvijenosti koja nema izlaz na more. Takođe, sadrži i tačku o kompenzacionom finansiranju koje ima za cilj osnivanje fondova za strukturalne promene koji su namenjeni podizanju konkurentnosti manje razvijenih partnera i regiona.<sup>49</sup>

Jedan od ciljeva „Ouro Preta II” je da uskladi proces institucionalizacije. Dve tačke se odnose na Parlament MERCOSUR-a i njegovo institucionalno jačanje i te dve tačke treba da zaokruže okvire saradnje u toj oblasti.<sup>50</sup>

Prema izraženim stavovima u okviru Zajedničke parlamentarne komisije, regionalni parlament predstavlja najvišu političku instancu za debatu o budućnosti MERCOSUR-a. Međutim, u predlogu ove komisije ne vidi se redosled ostvarivanja ideje na regionalnom i nacionalnom nivou kako bi se sinhronizovano prevazišla pitanja kao što su: Čemu služi regionalni parlament i kakav je njegov značaj za društvo?<sup>51</sup> Takođe, nisu jasni ciljevi ni oblast nadležnosti Parlamenta MERCOSUR-a u institucionalnoj strukturi Grupacije jer nisu razgraničeni od ingerencija Parlamentarne komisije. Može se dati argument da je to još jedna

<sup>48</sup> A. Sosa, „Los desafíos de Ouro Preto II”, *Le Monde Diplomatique*, Argentina, Decembar, 2004.

<sup>49</sup> *Op. cit.*

<sup>50</sup> Dodatni protokol Sporazumu iz Asunsiona o institucionalnoj strukturi Mercosura – protokol iz Ouro Preta, Brazil, 17. decembar 1994.

<sup>51</sup> A. López, M. Laplane, *Complementación productiva en MERCOSUR. Perspectivas y potencialidades*, Taller FCES, Montevideo, Septembar 2004.

nedovršena konstrukcija, što zaista i jeste, ali u osnovi tog projekta je svakako začetak stvaranja regionalnog parlamenta, zbog čega je potrebno definisati „politički Mastriht” sa jasnim ciljevima.<sup>52</sup>

Tačka koja se odnosi na institucionalno jačanje u osnovi preuzima put kojim se išlo poslednjih godina i zato je Sporazum „Ouro Preto II” prilika za usavršavanje institucionalne strukture MERCOSUR-a (dovršenje transformacije Administrativnog sekretarijata u Tehnički sekretarijat, funkcionisanje Stalnog revizionog suda MERCOSUR-a, uključenje Savetodavnog foruma za političko okupljanje i definisanje polja nadležnosti Komisije stalnih predstavnika). Takođe, definisaće se postupak za hitno usvajanje regionalne normative za one slučajeve za koje nije potrebna parlamentarna procedura. S druge strane, ostaće otvorena tema o većem učešću građanskog društva u regionalnom procesu, što je u Programu navedeno kao „jačanje učešća privatnog sektora”.

Stoga će „Ouro Preto II” predstavljati novi stepenik i neophodnu inovaciju koja će prikazati regionalnu situaciju u ovom momentu. Osim toga, pružiće pravni okvir za utvrđivanje dnevnog reda nove etape u diskusijama o institucionalnim temama koje su povezane sa demokratskim i socijalnim problemima, informisanošću, stepenom društvenog učešća i predstavljanjem različitih segmenata građanskog društva, kao i principa funkcionisanja regionalnog bloka u koji moraju da se uključe pitanja vezana za prava i odgovornost partnera, uz svu osetljivost koja proističe iz asimetrije.

Upravo u ovom kontekstu, članovi MERCOSUR-a moraju da analiziraju reviziju prvobitnog Protokola iz Ouro Preta, koji je svojevremeno uspostavio organe MERCOSUR-a, njihove nadležnosti i odnose, kao i režim određivanja i važnosti normi. Pored navedenih institucionalnih promena nastalih u organskoj strukturi grupacije, glavna pažnja biće posvećena produbljivanju procesa integracije i konkretizovanju mera za koordinaciju politika i stvaranje zajedničkog tržišta putem proizvodne, energetske, infrastrukturne integracije uz odgovarajuće obezbeđenje finansijskih resursa<sup>53</sup> Takođe se smatra da je veoma važno razvijati privrednu infrastrukturu koja će služiti kao temelj za MERCOSUR.<sup>54</sup> Ali, od sveobuhvatne je važnosti da se na samitima Grupacije razmatraju ekonomske i društvene nejednakosti koje postoje između zemalja članica MERCOSUR-a, na primer: Paragvaj je siromašna zemlja, kopnena, i sa ozbiljnom socijalnom polarizacijom, dok su glavni izvori privrednih resursa Urugvaja poljoprivredno-stočarski sektor i turizam. Argentina mora da usvoji politiku reindustrijalizacije zbog primene neoliberalne politike koje je uzrokovala proces deindustrijalizacije u zemlji, povećanje nezaposlenosti i ozbiljnu društvenu polarizaciju. Brazil, uprkos

<sup>52</sup> S. Pinheiro Guimaraes, *El rol político del MERCOSUR*. [www.amersur.org.ar](http://www.amersur.org.ar). Septembar, 2004.

<sup>53</sup> *La Gazeta del MERCOSUR*, Buenos Ajres, Avgust, 1998.

<sup>54</sup> M. Seoane, *op. cit.*

svom potencijalu, ima naglašene socijalne nejednakosti koje bi mogle da nađu ravnotežu u jednom homogenom bloku.

Prilikom analize Protokola treba imati u vidu projekte u oblasti privredne infrastrukture koji će oživeti regionalnu integraciju. Potrebno je precizirati i organizovati izgradnju sistema transporta, između ostalog rečni i vazdušni saobraćaj. Projekti se odnose na izgradnju kopnenih i rečnih puteva i železnice.<sup>55</sup> Takođe je interesantna venecuelanska inicijativa da se na južnoameričkom nivou potpišu sporazumi koji bi omogućili poslovnu saradnju između Naftne industrije Venecuele (*Petróleos de Venezuela*) – PDVSA, Brazilske naftne kompanije „Petrobras”, argentinske „Energije” (*Energía Argentina*) – ENARSA, ANCAP-a iz Urugvaja i YPF-a iz Bolivije. Na taj način bi se pristupilo preduzimanju zajedničkih akcija u oblasti istraživanja, usavršavanja i komercijalizacije nafte i prirodnog gasa, kao i uspešnijeg takmičenja na svetskom tržištu koga kontrolišu oligopoli. Ova inicijativa podrazumeva i razvoj izvora alternativne energije i formiranje sindikalne centrale južnoameričkih radnika zaposlenih u energetskej industriji.<sup>56</sup>

Aktuelni sistem u svetu karakteriše rastuća koncentracija bogatstva i moći. Iako su na strategijsko-vojnom planu Sjedinjene Američke Države jedina velesila, na ekonomsko-trgovinskom planu one dele moć sa Evropskom unijom, Japanom, Kinom i Indijom. Tako je prioritet MERCOSUR-a da definiše koja će biti njegova uloga u evoluciji svetskog sistema orijentisanog na multipolarni sistem i moguće konflikte u tom okviru.<sup>57</sup> Po našem mišljenju, unipolarni hegemonizam Sjedinjenih Država jeste i biće glavna karakteristika svetskog političkog sistema, a druga njegova karakteristika je to što postoji podeljena hegemonija unutar Grupe 7, MMF-a, STO, Svetske banke i NATO-a. Pred ovom perspektivom razvoja međunarodnih odnosa, MERCOSUR će morati da razvije održivu industrijsko-tehnološku strategiju ukoliko teži da postane jedan od centara moći, zajedno sa svojim partnerima s Juga.<sup>58</sup> Takva orijentacija podrazumeva da će liderstvo u regionu morati da bude odgovorno i podeljeno, što će doprineti rešavanju ili pravilnom tretiranju postojećih konflikata i onih do kojih će doći.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> M. de M. Llairó, *Los grandes proyectos de infraestructura del MERCOSUR. La Hidrovía, realidades y controversias*, Universidad de los Andes, Venezuela. 2002.

<sup>56</sup> Plan Fénix, *Revista Oikos*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2003.

<sup>57</sup> *Op. cit.*

<sup>58</sup> S. Calloni, V. Ego Ducrot, *Recolonización o independencia. América Latina en el siglo XXI*, Norma, Buenos Aires, 2004.

<sup>59</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de Argentina. *Argentina ante Ouro Preto II. Un enfoque abarcativo*. [www.MERCOSUR.abc.com.ar](http://www.MERCOSUR.abc.com.ar) (4.10.04)

## 8. Osnivanje Južnoameričke unije naroda

Pre sastanka na kome će biti usvojen „Ouro Preto II”, planirano je da se 9. decembra 2004. godine u mestu Ajakučo (*Ayacucho*) u Peruu, osnuje Južnoamerička unija naroda (*Unión Sudamericana de Naciones*).

Cilj integracije Južne Amerike je da sledi korake Evropske unije i da formira sličan blok koji može da se politički i ekonomski suoči sa ostatkom sveta. Za sada, to je jedan važan politički projekat koji još nije u potpunosti definisan. Južnoamerička unija bila bi proizvod integrisanja MERCOSUR-a (Argentina, Brazil, Urugvaj i Paragvaj) sa Čileom i Andskom zajednicom (Bolivija, Peru, Ekvador, Kolumbija i Venecuela), sa kojom već ima potpisane sporazume o slobodnoj trgovini, što dodatno ojačava taj odnos.

U narednih šest meseci trebalo bi da se realizuje novi samit svih predsednika zemalja Južne Amerike na kome bi se definisao oblik upravljanja u bloku, njegovo funkcionisanje i zajednički instrumenti. Sve ove mere bi ubrzale proces integracije. Ne treba zaboraviti da je Evropskoj uniji trebalo 40 godina od trenutka konstituisanja do funkcionisanja na sadašnjem nivou integracije.

Posle Evropske unije i NAFTA, Južnoamerička unija bi bila treći ekonomski blok na svetu sa ogromnim rezervama ruda, petroleja i energetskih resursa. Pored toga, ova unija bi bila i prvi proizvođač i izvoznik hrane na svetu.

Eduardo Duhalde (*Duhalde*), predsednik Argentine 2002-2003, rekao je na poslednjem samitu Grupe iz Rija da postoji veliki entuzijazam od strane predsednika Gvajane, Paname i Meksika. Predsednik Meksika Vicente Foks (*Vicente Fox*) nije odbacio mogućnost da prisustvuje Samitu u Peruu. Više od četiri godine predsednici latinsko-američkih zemalja rade na formiranju ovog političko-trgovinskog saveza. Na predsedničkom samitu realizovanom u Braziliji 30. avgusta i 1. septembra 2000. godine, oni su odlučili da podstaknu organizovanje južnoameričkog prostora, ne samo prema geografskom kriterijumu, već i u skladu sa kulturnim identitetom, odnosno zajedničkim vrednostima naroda ovih zemalja.

Nacrt Južnoameričke unije treba da bude simbolično potpisan u Pampi de Kinua (*Pampa de Quinua*) u Peruu, istog datuma i na istom mestu gde se pre 180 godina odvijala bitka kod Ajakuća (*Ayacucho*), poslednja velika bitka protiv španske kraljevske vojske. Planirano je da se jedan dan ranije sastanu predsednici zemalja koje čine Andsku zajednicu u Kusku (*Cuzco*), da bi se sledećeg dana u Ajakuću pristupilo potpisivanju ovog dokumenta.

Centralna ideja za formiranje Južnoameričke unije je postizanje jedinstva bloka za borbu protiv nejednakosti, društvene marginalizacije, gladi, siromaštva i nesigurnosti, kako stoji u podnacrtu osnivačkih akata.

Namerava se da Južna Amerika postane jedan od najkonkurentnijih regiona i da dalje razvija zajednički prostor. Na duži rok, teži se ostvarenju ciljeva kao što su: stvaranje zajedničke valute, što je ambiciozan cilj, određivanje uslova trgo-

vinske i energetske saradnje, saradnje u oblasti telekomunikacija, obezbeđivanje protoka ljudi i roba.

Još uvek se odlučuje o tome da li će konačan naziv integracije zemalja Južne Amerike biti Južnoamerička unija. Analizirani su i nazivi Unija Juga (*Unión del Sur*) i Sjedinjene Države Južne Amerike (*Estados Unidos de Sudamérica*).

Dualde, kao predsednik Komisije stalnih predstavnika MERCOSUR-a, nalazi se na čelu ovih pregovora za formiranje Južnoameričke unije, a pomaže mu ministar inostranih poslova Rafael Bjelsa (*Rafael Bielsa*) i njegov brazilski kolega Selko Amorim (*Celco Amorim*). Radi se o velikom političkom ulogu za predsednike deset zemalja koji će se naći na istoj zemlji na kojoj su se pre 180 godina njihovi narodi zajedno borili.

Po ugledu na Evropsku uniju, Južnoamerička unija naroda činila bi najveći od svih blokova zemalja na svetu, sa 17,2 miliona kvadratnih kilometara, sastavljen od 10 zemalja sa stanovništvom od oko 330 miliona i regionalnim bruto proizvodom od 800 milijardi američkih dolara.

## 9. Zaključci

Nema sumnje da MERCOSUR napreduje, uprkos neprilikama, i to učvršćivanjem odnosa dva velika partnera, Argentine i Brazila, i potpisivanjem novih sporazuma o slobodnoj trgovini. Učinjen je veliki napredak u približavanju Aziji potpisivanjem sporazuma sa Indijom i Kinom. U međuvremenu se razmatraju mere da se pre kraja 2004. godine zaključe pregovori za pokretanje sporazuma potpisanog 1995. sa Evropskom unijom.

Ovi pomaci nastaju dok Brazil i Argentina jačaju svoje ekonomije u jednom nadahnjujućem procesu koji ima izglede da se održi zbog onoga što se dešava unutar tih zemalja i zbog obnovljene spremnosti međunarodnih investitora da ulažu u njihove privrede, iako sa zakašnjenjem.

Međutim, sva ova pozitivna kretanja ne eliminišu mogućnost da izbiju novi problemi, neki trgovinskog karaktera, kao što su razmimoilaženja između ove dve velike zemlje, zbog mera usvojenih u Buenos Ajresu koje su kontradiktorne ciljevima da se otvore granice za trgovinu. Takođe, ima drugih problema političkog karaktera, kao što je čvrsto protivljenje urugvajске vlade da se osnuje Parlament MERCOSUR-a.

Na političkom planu nastao je još jedan ozbiljan problem u vidu bolivijanskog zahteva za ponovnim izlaskom na more, što je dovelo do zahlađenja odnosa sa Čileom upravo kad se pokreće sporazum o ujedinjenju MERCOSUR-a sa Andskom zajednicom, čiji su članovi Bolivija i Peru, ujedno i pridruženi članovi MERCOSUR-a, kao i Čile.

Trgovinski problemi će sigurno biti prevaziđeni kao što su bili prevaziđeni u prošlosti, uz pomoć pregovora koji uključuju zainteresovane ekonomske sektore,



uz pružanje obostranih koncesija. Druga dva pitanja zahtevaju političke odluke na visokom nivou uz učešće građanskog društva. To je put koji se savetuje jer bi formiranje Parlamenta MERCOSUR-a dalo jak impuls integraciji i, takođe, olakšalo usvajanje dalekosežnih političkih mera, kao što je to bio slučaj u Evropi sa njenim Parlamentom. I pošto se sadašnja urugvajska vlada protivi formiranju Parlamenta, moraće da se sačekaju stav i mere koje će u toj oblasti zastupati nova vlada ove zemlje. U drugom slučaju je jasno da se ne može doći do bilateralnog sporazuma Čilea i Bolivije bez saglasnosti Perua, pošto bi projektovani koridor išao od Bolivije do Pacifika i prolazio kroz teritoriju koju je Peru izgubio u Pacifičkom ratu sa Čileom u 19. veku. Politika MERCOSUR-a bi mogla da odigra pozitivnu ulogu u procesu rešavanja ovog pitanja, ne samo podržavajući pregovore između ovih zemalja, već i otvarajući mogućnost da navedeni koridor funkcioniše kao aktivator za trgovinu bloka iz nove luke koja bi mogla biti pod podeljenim suverenitetom između tri zemlje, isto kao što sada Bolivija i Peru imaju podeljen suverenitet u zoni jezera Titikaka.

U svakom slučaju, važno je istaći da se potvrđuje napredak koji je snažno iskazan dolaskom predsednika Lule i Kiršnera na vlast u svojim zemljama (2003).

Kada je za početak 2005. predviđeno pokretanje ALCA, taj događaj bio je zasenjen početkom pregovora između MERCOSUR-a i Evropske unije, a sada se tiho pojavljuje projekat Južnoameričke unije.

Pri tome treba imati u vidu da bi površina ove unije bila dvostruko veća od površine SAD-a i da bi imala 100 miliona stanovnika više od SAD-a. Ona bi predstavljala najvećeg svetskog izvoznika hrane, pluća planete, teritoriju sa najbogatijom biološkom raznolikošću na svetu, sa značajnim naučnim i tehnološkim razvojem i ogromnim rezervama energenata svih vrsta za samozadovoljavanje svojih potreba.

Ako bi Južnoamerička unija naroda uspela da postane delujuć entitet, u značajnoj meri bi promenila međunarodnu situaciju, došlo bi do preraspodele moći bez obzira na sve složenosti, nestabilne i uvek rizične situacije za sve aktere u igri. Sjedinjene Američke Države pažljivo prate ove pomake i svakim danom vide da je pokretanje ALCA, planirano za 2005. godinu, sve teži zadatak. Zbog svega toga, veoma je značajno što pre pokrenuti Južnoameričku uniju. Shodno tome, izgleda da će ALCA morati da sačeka ili da preformuliše svoje aktuelne težnje, što je u ovom momentu veoma teško. Međutim, realno je predvideti da će se međunarodna situacija menjati velikom brzinom, tako da ALCA, koja je danas prioritarno pitanje za SAD, možda to neće biti u budućnosti. To će pokazati vreme i činjenice.

---

## Dodatak

- 1990. INICIJATIVA ZA DVE AMERIKE
- 1991. KONSENZUS IZ VAŠINGTONA
- 1991. MERCOSUR
- 1993. SPORAZUM O SLOBODNOJ TRGOVINI (TLC)
- 1993. PLAN PUEBLA, PANAMA
- 1994. ALCA
- 1999. PLAN KOLUMBIJA

Nova pravila igre regionalne integracije od Konsenzusa iz Vašingtona

Saglasnost uspostavlja deset pretpostavki ekonomske politike za zemlje u razvoju

1. Budžetska disciplina
2. Promene u prioritetima javne potrošnje (manje produktivne oblasti kao što je zdravstvo, obrazovanje i infrastruktura)
3. Fiskalna reforma
4. Finansijska liberalizacija
5. Traženje i održavanje kompetitivnih modela promena
6. Trgovinska liberalizacija
7. Otvaranje za ulazak stranih direktnih investicija
8. Privatizacija
9. Deregulacija
10. Garancija svojinskih prava

Posledice implementacije ALCA za Latinsku Ameriku:

1. ALCA je instrument SAD za obnovu ekonomske hegemonije u svetu.
2. ALCA ima dupli ekonomsko-strategijski cilj: da kontroliše proizvodnu strukturu regiona i tržišta.
3. ALCA može da uzrokuje negativne društvene posledice (slučaj makiladora u Meksiku).
4. ALCA ima tendenciju da naruši radnička prava i uslove rada.
5. ALCA će povećati siromaštvo i socijalnu nejednakost.
6. ALCA će izazvati promenu životne sredine.
7. ALCA i odnos prema intelektualnoj svojini i monopolu nad patentima.
8. ALCA i privatizacija socijalnih službi.
9. ALCA će ograničiti ekspanziju malih i srednjih preduzeća i voditi ka deindustrijalizaciji.
10. ALCA i njen odnos prema demokratskim vladama u regionu.



---

**Literatura**

- [1] Anderson, S, et. al.: *El Alto Costo del Libre Comercio*, Alianza Social Continental, México, 2003.
- [2] Arceo, E.: *ALCA, Neoliberalismo y Nuevo Pacto Colonial*, Ediciones CTA, Buenos Aires, 2002.
- [3] *Argentina ante Ouro Preto II. Un enfoque abarcativo*, Ministerio de Relaciones Exteriores de Argentina, 4. 10. 04, [www.MERCOSUR.abc.com.ar](http://www.MERCOSUR.abc.com.ar)
- [4] Arroyo, P. et al.: *Resultados del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en México*, Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio, México, 2001.
- [5] Briceño, R. J.: „Las regiones de frontera e integración internacional. Las experiencias en la Unión Europea y América Latina y las perspectivas para el ALCA”, u: Sandoval, J. M. –Alvarez, R. eds.: *Integración y fronteras en América Latina*, Universidad de los Andes, Venezuela, 2003.
- [6] Calloni, S. – Ducrot, V. E.: *Recolonización o independencia. América Latina en el siglo XXI*, Norma, Buenos Aires, 2004.
- [7] Columbres, A.: „Hacia una política de la integración en el ámbito del MERCOSUR”, *MERCOSUR: la dimensión cultural de la integración*, Editorial Ciccus, Argentina, 1997.
- [8] *Dnevnik Clarín*, 3. novembar 2004.
- [9] Fajardo, A. Z.: *Relación MERCOSUR – ALCA*, Universidad Central de Venezuela; 2003.
- [10] Ferrer, A.: „Los cuatro pecados originales del MERCOSUR”, *Encrucijadas*, Univerzitet Buenos Ajres, vol. 1, no. 4, Buenos Ajres, 2001.
- [11] Ferrer, A.: *Los Cuatro Pecados Capitales en El Cono sur y su inserción internacional. Los desafíos en el tercer Milenio*, Fakultet za ekonomske nauke, Univerzitet Buenos Ajres,
- [12] Guimaraes, S. P.: *El rol político del MERCOSUR*. [www.amersur.org.ar](http://www.amersur.org.ar). Septembar, 2004.
- [13] Jaguaribe, H.: „La opción de hierro. Consolidar y expandir el Mercado común del Sur”, *Encrucijadas*, Univerzitet Buenos Ajres, vol. 1, no. 4, Buenos Ajres, 2001.
- [14] *La Gazeta del MERCOSUR*, Buenos Ajres, Avgust 1998.
- [15] Llairó, M. de M. – Siepe, R.: *Fron diza: Un nuevo modelo de inserción internacional*. EUDEBA, Buenos Aires, 2003.
- [16] Llairó, M. de M.: *La integración latinoamericana: de la ALALC al MERCOSUR*, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela, 2002.
- [17] Llairó, M. de M.: *Los grandes proyectos de infraestructura del MERCOSUR. La Hidrovía, realidades y controversias*, Universidad de los Andes, Venezuela. 2002.

- 
- [18] López, A. – Laplane, M.: *Complementación productiva en MERCOSUR. Perspectivas y potencialidades*, Taller FCES, Montevideo, September 2004.
- [19] Nofal, B.: „Relanzamiento ya. Hacia la integración profunda”, *Encrucijadas*, Univerzitet Buenos Ajres. vol. 1, no. 4, Buenos Ajres, 2001.
- [20] Pajovic, S. S.: „Posibilidades de un nuevo Diálogo entre los Balcanes y el MERCOSUR”, *Boletín Informativo de CORI*, año VIII, n° 45, 2002.
- [21] Peña, F.: „MERCOSUR y las relaciones entre la Argentina y el Brasil. Perspectivas para su evaluación y propuestas de acción”, *Revista de CARI*, Buenos Aires, 2004.
- [22] Pinheiro, G. S.: *El rol político del MERCOSUR*, [www.amersur.org.ar](http://www.amersur.org.ar). 2004.
- [23] Plan Fénix, *Revista Oikos*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2003.
- [24] Requeijo, J.: *Economía Mundial, un análisis de dos siglos*, Mc Graw Hill, España, 1995.
- [25] Seoane, M.: *El saqueo de la Argentina*, Sudamericana, Argentina, 2003.
- [26] Seoane, M.: *El siglo del progreso y la oscuridad (1900-2003)*, Crítica, España, 2004.
- [27] Sevares, J.: *Por qué cayó la Argentina. Imposición, crisis y reciclaje del orden neoliberal*, Norma, Argentina, 2002.
- [28] Sosa, A.: „Los desafíos de Ouro Preto II”, *Le Monde Diplomatique*, Argentina, December, 2004.
- [29] Tussie, D. B. M.: *El Alca y las cumbres de las Américas: una nueva relación público-privada?*, Editorial Biblos, Argentina, 2003.

PROF. DR VLADIMIR GRBIĆ

*Geokonomski fakultet, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd*

## AGRARNA POLITIKA EVROPSKE UNIJE

**Rezime:** Osnovni cilj rada je da analizira sistem regulisanja tržišta poljoprivrednih proizvoda u Evropskoj uniji, kao i pravce i mehanizme njegovog reformisanja. Analiza ukazuje na osnovne karakteristike politike proizvodnje i razmene poljoprivrednih proizvoda utemeljenih na agrarnim cenama i na negativne posledice ovakve agrarne politike na budžet, položaj potrošača, zaštitu životne sredine i spoljorgovinske tokove poljoprivrednih proizvoda. Identifikovane su osnovne faze i sadržaj reformi agrarne politike EU, kako u sferi tekuće politike, tako i u sferi transformacija strukturnih instituta i mera. Ukazano je i na opasnosti kojima će agrarna politika EU biti izložena po ulasku novih članica.

**Ključne reči:** *Evropska unija, zajednička agrarna politika, poljoprivreda, agrarne cene.*

### 1. Uvod

Poljoprivreda je privredni sektor u kojem je Evropska unija (EU) uspostavila čvrste integracione veze od samog svog nastanka. Izgrađeni su brojni zajednički instrumenti i mere agrarne politike, obezbeđena njihova podrška u posebnom budžetu i učinjeni značajni naponi u donošenju odluka za njihovu realizaciju. U teorijskom smislu, ovako postavljen sistem regulisanja tržišta poljoprivrednih proizvoda u Evropskoj uniji predstavlja primer potpunog zaokruženog i institucionalizovanog modela zahvalnog za analizu, generalizacije i prognoze.

Razlozi za visoko interesovanje za probleme poljoprivrede u Evropskoj uniji nalaze se u činjenici što je ona determinisana malim zemljišnim posedom i visokom cenom radne snage, pa se zaštita poljoprivrede i regulisanje ovih pitanja javljala kao nužnost u procesu oblikovanja zajedničke poljoprivredne politike (*Common Agricultural Policy – CAP*). Ova činjenica bila je posebno potencirana zbog pritiska nižih svetskih cena poljoprivrednih proizvoda. Proces formiranja zajedničke agrarne politike i reforme koje su sledile pratićemo na sledeći način.

Prvo, analiziraćemo osnovni koncept tzv. tekuće agrarne politike, koji je pre svega definisan sistemom agrarnih cena i prelevmana, koji godinama pred-

stavljaju zaštitni znak agrarne politike EU. Drugo, sagledaćemo ključne pritiske koji su dorineli da se ovaj koncept reformiše: budžetske, potrošačke, ekološke i međunarodne. Treće, analiziraćemo implikacije primene sistema proizvodnih kvota u agrarnoj politici i praksi EU. Četvrto, razmotrićemo model i posledice sistema direktnog plaćanja farmerima putem tzv. *set-aside* programa. Peto, analiziraćemo strukturne mere koje se primenjuju u poljoprivredi EU, kao i izvore njihovog finansiranja. Šesto, ukazaćemo na izazove koje proširenje EU sa novim članicama donosi u sferi poljoprivrede i agrarne politike.

## 2. Osnovni koncept agrarne politike Evropske unije

Razlozi za uspostavljanje zajedničke agrarne politike bili su brojni, ali neposredno sigurno vezani sa nestašicama pojedinih poljoprivrednih proizvoda i sa zaostajanjem poljoprivrednih područja i dohodaka poljoprivrednika prema drugim referentnim područjima i delatnostima.

Od samog početka agrarna politika Evropske unije bila je fokusirana na tržišnu politiku. Rešavanje problema paritetnih dohodaka poljoprivrednika i snabdevanje tržišta postao je praktično jedini prioritet. Prvobitno zamišljena primena strukturne politike ostavljena je za niz godina u drugi plan.

Osnovna karakteristika ovakvog sistema agrarne politike, i pored raznih dimenzija i formalnih zamršenosti, su agrarne cene. Može se reći da je taj zaključak vredan i danas, iako je sistem više puta reformisan. One su u prelaznoj fazi bile različite od zemlje do zemlje, pa su izjednačene za većinu poljoprivrednih proizvoda 1968. godine.

Nivo agrarnih cena utvrđuje se jednom godišnje, uglavnom ne na osnovu objektivnih kriterijuma, nego kao rezultat pregovora između zemalja članica. Ishod je bio visok nivo agrarnih cena, određen pod političkim uticajem, znatno viši od nivoa cena na svetskom tržištu.<sup>1</sup>

Osnovne cene preko kojih funkcioniše organizovanje tržišta poljoprivrednih proizvoda i mehanizam zaštite su: ciljna (indikativna ili orijentaciona) cena, interventna cena, ulazna (prag ili plafonirana) cena, tržišna cena, uvozna cena i svetska cena.

*Ciljna cena (target price)* je poželjna cena koju Evropska unija želi da obezbedi poljoprivrednom proizvođaču za određenu poljoprivrednu sezonu. Naziva se još indikativna ili orijentaciona cena, u zavisnosti od vrste poljoprivrednog proizvoda.

*Interventna cena (intervention price)* je najniža cena koja se garantuje proizvođačima. Po ovim cenama Evropska unija se obavezuje da izvrši otkup ponuđenih poljoprivrednih proizvoda. Ova cena je niža od indikativne cene, a motiv njene

<sup>1</sup> P. S. Ivanović, „Agrarni protekcionizam i njegov uticaj na jugoslovenski izvoz”, *Ekonomika poljoprivrede*, 1986. str. 24.

primene je da zaštiti dohodak poljoprivrednih proizvođača u slučaju visoke ponude i da stabilizuje tržište.

*Ulazna cena (threshold price)* je cena koju definišu organi Evropske unije, a po kojoj se poljoprivredni proizvodi uvoze iz trećih zemlja na zajedničko tržište. Na osnovu ove cene određuje se visina prelevmana, tj. prelevmani treba da nivelišu razliku između svetske cene i ulazne cene. Dakle, osnovna svrha ulazne cene je da omogući da prodajna cena uvoznog proizvoda bude na nivou indikativne cene. Naziva se i prag-cena ili plafonirana cena.

*Prelevmani* predstavljaju, po svojoj ekonomskoj suštini, promenljive carine. Osnovni cilj je da se obezbedi poželjni nivo unutrašnjih cena na zajedničkom agrarnom tržištu i da se minimizira uticaj svetskih cena na unutrašnje cene Ekonomske unije. To se postiže carinskim opterećenjem uvoznika za određeni poljoprivredni proizvod u slučaju da je uvozna cena niža od željene domaće cene. Što su niže uvozne cene u odnosu na domaće – carinsko opterećenje je veće i obratno, sa porastom uvoznih carina – carinska opterećenja su niža. Dakle, visina prelevmana odgovara razlici između viših domaćih i nižih inostranih cena.

*Subvencije za izvoz* predstavljaju drugu stranu režima prelevmana. Subvencijom se izvozniku nadoknađuje razlika između viših domaćih i nižih svetskih cena. Time se obebeđuje konkurentnost poljoprivrede Evropske unije na svetskom tržištu. Po pravilu, visina subvencija jednaka je visini prelevmana za iste poljoprivredne proizvode.

Originalni sistem agrarne politike Evropske unije funkcioniše tako što se proizvođačima unapred, pre početka poljoprivredne sezone prezentuju ciljne, orijentacione cene. Na osnovu toga država vodi svoju agrarnu politiku. Na primer, ponudi proizvođačima niže ciljne cene žitarica, a više cene mleka, ako ima problema sa potonjom proizvodnjom. Proizvođačima ovo, pak, služi kao osnova za proizvodni izbor u toj poljoprivrednoj sezoni. Sama tržišna cena formira se u zavisnosti od domaće ponude i tražnje. U slučaju da je domaća ponuda veća od tražnje, tržišna cena se formira ispod ciljne cene. Donja granica tržišne cene, iz vizure agrarne politike, određena je interventnom cenom koja predstavlja najnižu cenu koja se garantuje proizvođačima. Po toj ceni se otkupljuju sve ponuđene količine.

Da bi ovakav sistem mogao da funkcioniše potrebno je da bude poluzatvoren, odnosno da ne bude debalansiran robom sa svetskog tržišta. Stoga je za robu koja se nalazi u režimu interventne cene na domaćem tržištu predviđena zaštita od uvozne robe, putem prelevmana. Time se sistem zatvara i može da funkcioniše.

Imajući napred predočeno u vidu, treba ukazati da se organizacija poljoprivrednog tržišta može klasifikovati u tri grupe,<sup>2</sup> na osnovu potpune garancije cena (mleko i mlečni proizvodi, žitarice, šećer); organizacija zajedničkog tržišta

---

<sup>2</sup> D. Stančić, *Agrarna politika Evropske unije*, 2001, str. 44.

na osnovu delimične garancije cena (voće i povrće, goveđe meso) i organizacija zajedničkog tržišta bez sistema garancije.

Na drugoj strani, sistem permanentno promenljivih prelevmana primenjuje se na sektoru žita, šećera, mlečnih proizvoda, pirinča i maslinovog ulja, dok se za svinjsko meso, živinsko meso i jaja primenjuje sistem fiksnih prelevmana, pri čemu se njihov iznos određuje svaka tri meseca. Za goveđe meso se primenjuje kombinovan sistem carinskih opterećenja i promenljivih prelevmana.

Ovako uređen sistem agrarne politike dopunjen je i sledećim merama: subvencioniranje držanja rezervi poljoprivrednih proizvoda i intervencije u slučajevima tržišnih poremećaja; subvencije same proizvodnje (premiranje): po hektaru/po grlu stoke; subvencioniranje finalne potrošnje određenih proizvoda (kompenzacije); subvencioniranje korišćenja, potrošnje određenih inputa (regresiranje).

### 3. Posledice agrarne politike

Agrarna politika Evropske unije bila je od početka primene efikasna. Poljoprivredna proizvodnja u Evropskoj uniji, posmatrano po svim značajnijim proizvodima, već od 1970-ih godina je samodovoljna: ili pokriva potrebe unutrašnjeg tržišta ili, najčešće, poseduje značajne viškove. Tako, na primer, 1995. godine situacija u proizvodnji, ako se zadovoljenje unutrašnjih potreba Evropske unije označi sa 100%, bila je: pšenica 133%, ovas 122%, ječam 123%, kukuruz 94%, krompir 103%, šećer 128%, povrće 106%, sveže voće 98%, vino 106%, sir 106%, buter 121%, mleko 272%, juneće meso 107%, teleće meso 113%, svinjsko meso 104% i živinsko meso 105%.<sup>3</sup>

Međutim, analizirana u širem smislu, dakle, uzimajući u obzir implikacije agrarne politike na različite privredne i društvene strukture, ona je proizvela negativne posledice, izazivajući pritisak na budžet, potrošnju i očuvanje životne sredine u okviru Unije, kao i pritisak na međunarodnu razmenu poljoprivrednih proizvoda.

#### 3.1. Budžetski pritisak

Koncepcija agrarne politike zasnovana na zaštiti dohotka poljoprivrednika i podršci cena preovlađujuće grupe poljoprivrednih proizvoda u zemljama Evropske unije, zahtevala je značajnu budžetsku podršku da bi bila realizovana.

<sup>3</sup> Eurostat, *Yearbook of Agricultural Statistics*, različite godine

**Tabela 1.** Agrarni budžet od 1970. do 2000. godine (u 1000 miliona ECU)

| Fond        | 1970.* | 1980.* | 1990.* | 2000.* |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
| Garancije   | 2,0    | 11,2   | 29,2   | 39,1   |
| Usmeravanje | -      | 0,4    | 1,6    | 3,1    |
| Ukupno      | 2,0    | 11,6   | 30,8   | 42,2   |

\* Petogodišnji proseci oko referentne godine

Izvor: *The Agricultural situation in the Community*, Commsission of the European Communities, različite godine

U apsolutnim brojevima, agrarni budžet se povećao u periodu 1970-2000. više od dvadeset puta. Ako se po referentnim godinama obračuna prosek troškova agrarnog budžeta po zemlji članici, uzimajući u obzir svako proširenje Evropske unije, onda ovi troškovi iznose: 1970. – 0,3 milijarde ekija; 1980. – 1,3 milijarde ekija; 1990. – 2,6 milijarde ekija; 2000. – 2,8 milijarde ekija. Dakle, u periodu od 1970. do 1990. godine, na osnovu analiza proseka izdvajanja za ove namene po zemlji članici, može se zaključiti da je agrarni budžet povećan devet puta. U poslednjem analiziranom periodu, od 1990. do 2000. godine, *ad hoc* preduzete mere dale su rezultate, pa je došlo do stagnacije njegovog rasta.

Analiza učešća agrarnog budžeta u ukupnom budžetu Evropske unije indicira da se njegovo učešće smanjilo. Tako je ono 1980. godine iznosilo 73% a 1989. godine 66%, što je posebno, takođe, rezultat *ad hoc* mera.

Pritisak da se rashodi agrarnog budžeta ograniče, da se limitira njegovo dalje povećanje, posebno je dolazio od zemalja neto davaoca u agrarni budžet kao što su Nemačka i Velika Britanija, čija su davanja 1992. godine iznosila respektivno 9,7 i 2,4 milijarde ekija. Na drugoj strani, zemlje neto primaoci subvencija iz agrarnog budžeta: Grčka 3,6; Španija 2,7; Irska 2,1 i Portugalija 2,1 milijarde ekija,<sup>4</sup> pokazivale su manje volje da preduzmu reforme u tom pravcu.

### 3.2. Potrošački pritisak

Uvođenje carina, posebno varijabilnih carina, odnosno prelevmana, izazvalo je određene posledice u strukturi potrošnje stanovnika zemalja članica. Proizvođači poljoprivrednih proizvoda ovih zemalja bili su na dobitku i povećali su svoju proizvodnju. Ali, potrošači poljoprivrednih proizvoda koji su se našli u ovom režimu, suočili su se sa višim cenama, odnosno bili su na gubitku kao i poreski obveznici, sada izloženi većim poreskim davanjima za agrarni budžet. Dobici i gubici od primenjene agrarne politike, izraženi u realnim veličinama pored se sa odgovarajućim pokazateljima za SAD i Japan u tabeli 2. Radi se o

<sup>4</sup> R. W. Ackrill, M. Suardi, R. C. Hine, A. J. Rayner, *The distributional Effects of the Common Agricultural Policy between Member States: Budget and Trade Effects*, University of Nottingham, 1986.



poređenjima koja se odnose na kraj 1980-ih godina, kada je bio izražen pritisak da se potrošači rasterete negativnih posledica primene agrarne politike.

**Tabela 2.** Korist i trošak agrarne podrške 1986/1987. (u milijardama \$)

| Zemlje | Proizvođačka korist | Potrošački troškovi | Troškovi poreskih dav. | Neto ekonomski troškovi* |
|--------|---------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| SAD    | 26,3                | 6,0                 | 30,0                   | 9,2                      |
| EU     | 33,3                | 32,6                | 15,6                   | 14,9                     |
| Japan  | 22,6                | 27,7                | 5,7                    | 8,6                      |

\* Neto ekonomski troškovi: potrošački troškovi + troškovi poreskih davanja – proizvođačka korist.

Izvor: V. O. Roningen, P. M Dixit, 1989.

Proizvođačka korist u Evropskoj uniji skoro da je bila jednaka potrošačkim gubicima, dok su troškovi poreskih davanja upola manji nego potrošački troškovi i predstavljaju neto ekonomske troškove. Tada su neto ekonomski troškovi u SAD-u i Japanu bili znatno niži nego u Evropskoj uniji.

Veličini potrošačkih troškova može se prići i iz ugla merenja po kategorijama potrošača. Tako je procenjeno da troškovi agrarne politike Evropske unije povećavaju troškove života četvoročlane porodice za 900\$ godišnje, što iznosi 17,3\$ nedeljno.<sup>5</sup> Poseban problem pri tome predstavlja raspodela troškova: naime, ovi troškovi više od 60% pogađaju najsiromašnije porodice. Dakle, dohodak siromašnijeg dela gradskog stanovništva preliva se ka bogatijim farmerima Evropske unije jer oni preko veće proizvodnje više i participiraju u subvencijama (garantovnim cenama). Za izmene ovakve agrarne politike posebno se zalažu udruženja potrošača, dok na očuvanje *statusa quo* važan uticaj ima tzv. agrarni lobi sastavljen od brojnih učesnika u agrarnom reprodukcijom lancu.

### 3.3. Međunarodni pritisak

Agrarna politika Evropske unije dovela je do značajnih pomeranja tokova prometa poljoprivrednih proizvoda u svetu. Ograničenje uvoza agrarnih proizvoda, subvencioniranje domaće proizvodnje, pojava viškova i subvencioniranje izvoza poljoprivrednih proizvoda u Evropskoj uniji pogodilo je „treće zemlje”, zemlje koje imaju komparativne prednosti za razvoj ovog sektora privrede. O razmerama ovog procesa dobru ilustraciju daje primer prometa junećeg i telećeg mesa. U 1973. godini, uvoz ovog mesa u Evropsku zajednicu iznosio je 983.000 tona. Samo četiri godine kasnije, uvoz je smanjen na 210.000 tona, a četiri godine posle toga, 1981. godine, tokovi su se promenili i Evropska zajednica je postala neto izvoznik sa 389.000 tona godišnje. U poslednjoj deceniji dvadesetog

<sup>5</sup> Bureau of Agricultural Economics, Agricultural Policies in the European Community, Policy Monograph, no. 2, Canberra, Australia BAE, 1985.



veka (1995-2000), izvozne količine iz Evropske unije su se stabilizovale na oko 600.000 tona junećeg i telećeg mesa godišnje. Dakle, ne samo da su se „treće zemlje”, zemlje van Evropske unije, susrele sa ograničenjima plasmana svog agrarnog izvoza na ovo tržište, nego su morale da se suoče sa konkurencijom sa subvencioniranim agrarnim proizvodima Evropske unije na drugim tržištima. Već 1980-ih godina došlo je do promena u vodećoj ulozi svetskog agrarnog izvoznika: do tada najvećeg izvoznika – Sjedinjene Američke Države, zamenila je Evropska unija.

Prirodno je da su Sjedinjene Američke Države bile glavni inicijator pregovora u okviru GATT iz 1992. godine u tzv. Urugvajskog rundi, a u pravcu smanjenja poajoprivrednih subvencija. U tom zahtevu bile su podržane od tzv. „Cairns grupe”, odnosno grupe najvećih proizvođača i izvoznika poljoprivrednih proizvoda (Australija, Novi Zeland). Iako je poljoprivreda bila samo jedna od 14 tačaka pregovora, Sjedinjene Američke Države su postavile uslov da neće staviti potpis na ugovor ako pitanje poljoprivrede ne bude rešeno. Posle dugih pregovora, sporazum je sklopljen 1994. godine, i to sa primenom sledećih mera od 2000. godine: smanjenje mera internih subvencija u poljoprivredi za 20%; smanjenje postojećih i budućih carina za 36%, a svaki pojedinačni predmet carinjenja za 15%; smanjenje troškova za izvozne subvencije za 36%, a ukupan obim izvoznih subvencija za 21%.

### 3.4. Pritisak za očuvanje životne sredine

Razvoj poljoprivredne proizvodnje bio je vezan sa intenzivnom upotrebom raznih, pre svega hemijskih sredstava i imao je za posledicu pogoršanje životne sredine.

U prvom redu, povećano korišćenje veštačkih đubriva, koje doprinosi povećanju poljoprivredne proizvodnje za više od 50%,<sup>6</sup> uticalo je na zagađenje voda. Naime, posle upotrebe veštačkih đubriva u proizvodnji dolazi do određenog stepena njihovog taloženja, što doprinosi zagađenju prvo podzemnih voda, a posle toga voda reka i jezera. Potom, proširenje poljoprivrednih područja, pre svega pašnjaka, uklanjanjem žive ograde i drveća, uništavalo je prirodnu sredinu. Zatim, prirodna sredina je uništavana i konstantnom upotrebom pesticida i herbicida, koji sadrže toksične materije. Dalje, sušenje močvarnih i plavnih područja i melioracija pašnjaka izazvali su gubitak ptica, biljaka, insekata na tim prostorima, odnosno poremećena je ambijentalna, prirodna ravnoteža. Najzad, nerazvijena i planinska područja bila su permanentno izložena napuštanjem poljoprivrednog stanovništva, smanjenjem korišćenja poljoprivrednih površina i farmi, kao i ukupnoj devastaciji prostora.

<sup>6</sup> V. Grbić, „Neka pitanja proizvodnje i potrošnje mineralnih đubriva u Srbiji, primena đubriva”, *Ekonomika preduzetništva*, br. 1, 2002.

Organizovana politika borbe za očuvanje životne sredine u poljoprivrednim područjima novijeg je datuma. Evropska komisija je 1984. godine prezentovala dokument u kojem se eksplicitno ističe ovaj problem. Od tada se preduzimaju mere za smanjenje intenzifikacije proizvodnje, kao i za konzerviranje tradicionalnih metoda proizvodnje.

#### 4. Uvođenje mehanizama kontrole proizvodnje: sistem kvota

Pojava viškova agrarnih proizvoda uz održavanje predviđenog nivoa cena, već od 1970-ih godina podstakli su kreatore agrarne politike Evropske unije da preduzimaju različite mere radi regulisanja ovog problema. U prvom redu, sprovedene su mere subvencionisanja izvesnih kategorija finalnih potrošača, kao i industrijskih korisnika poljoprivrednih proizvoda. Na drugoj strani, sprovedene su mere redukcije budžetskih troškova za neke proizvode iz režima interventnih, garantovanih cena: skraćivanje perioda otkupa ovih proizvoda, kao i podizanje standarda kvaliteta proizvoda koji ulaze u režim otkupa.<sup>7</sup> Valja ukazati na to da su efekti ovih mera bili skromni, pa je Evropska unija donela odluku da pređe na radikalnije mere intervencije radi smanjenja obima ponude poljoprivrednih proizvoda.

Početakom 1980-ih prešlo se na sistem kvota. Sistem je primenjen na proizvodnju mleka i proizvoda od mleka na koje je odlazilo oko 20% rashoda ukupnog agrarnog budžeta Evropske unije. Sistem je bio uveden u okolnostima dugoročnih viškova proizvodnje mleka i prerađevina; depresije na svetskom tržištu i eskalacije budžetskih rashoda Evropske unije za ove namene.

Sistem je zasnovan na značajnom stepenu administriranja. Svaka država članica dobila je svoje kvote zasnovane na proizvodnji ostvarenoj u 1981. godini. Onda su kvote u zemljama članicama alocirane po farmerima, opet na osnovu ranije realizovanog nivoa njihove proizvodnje. Sistem funkcioniše tako što se ustanovi prag proizvodnje koji farmeri mogu da dostignu. Za ekscesnu proizvodnju, posle tog nivoa, proizvođači ne samo da ne dobijaju garantovane cene, nego su izloženi visokim porezima.

Kvota za mleko je za ukupnu Evropsku uniju smanjena od 103,7 miliona tona u 1984. godini na 96 miliona tona u 1992. godini. Pokazala se kao efikasna u realizovanju osnovnog cilja – smanjenju budžetskih rashoda, čemu je doprineo tehnološki lako izvodljiv sistem monitoringa. Naime, mleko se otkupljuje u određenom broju mlekarar, gde se lakše može ustanoviti ko je prevazišao odobrenu kvotu.

Evropska unija je osamdesetih godina uvela još dva tipa sistema kvota, nešto liberalnijih, i to za proizvodnju žitarica, koja se takođe pokazala kao preterana.

<sup>7</sup> D. Colman, „The Common Agricultural Policy”, u: M. Artis, F. Nixson, eds., *The Economics of the European Union, Policy and Analysis*, University Press, Oxford, 2001.

Oni funkcionišu tako što se preko trgovinskih organizacija otkupljuju proizvodi po interventnim cenama do momenta kada proizvođači dosegnu određenu kvotu. Posle toga, dodatne količine se otkupljuju po nižim cenama. Pre svega, zbog nemogućnosti odgovarajućeg monitoringa, ovaj sistem se nije pokazao dovoljno efikasnim.

Vrlo brzo su uočeni brojni nedostaci sistema kvota. „Ograničavanje obima proizvodnje predstavlja veštački, netržišni put intervencije države i šire zajednice na normalne tokove formiranja cena, čije su funkcije dobro poznate. Deformisanje privredne strukture, okoštavanje postojećih odnosa, destimulacija proizvođača za povećanje produktivnosti rada i specijalizaciju proizvodnje, ne doprinose racionalnoj organizaciji poljoprivredne proizvodnje. Uočena je konstantna težnja poljoprivrednih proizvođača da, prilagođavajući se postojećem sistemu podrške, formiraju svaštarsku proizvodnju, krajnje neracionalnu i tržišno neodrživu.

Verovatno najveći nedostaci sistema kvota predstavljaju stvaranje birokratizovane umesto tržišne privrede, sa svim slabostima koje su karakteristične za dirigovanu ekonomiju. Mnogobrojni zakonski propisi, šuma uredbi, naloga, upustava, naredbi i protivnaredbi, stvorili su vrlo složen, često haotičan sistem, neretko protivurečan, u kome se teško snalaze i najbolji poznavaoци pravne regulative, a kamoli neposredni proizvođači sa sela. Administrativni službenici, naviknuti na cirkulare, tehnička upustva i sl., doprineli su da sistem u velikoj meri odstupa od principa jednakosti i pravičnosti, a da rezultati u pogledu ograničavanja proizvodnje, zbog niza ustupaka, kompromisa i naglih zaokreta, ne daju rezultate. Ogromne zalihe pojedinih artikala stvorile su nepremostiv jaz za plasiranje robe na svetsko tržište i suprotstavljanje agresivnoj izvoznoj politici Sjedinjenih Američkih Država putem njene državne intervencije i depresijacije dolara.”<sup>8</sup>

## 5. Reforme preduzete počev od 1992. godine

Na reforme evropske agrarne politike, koje su pokrenute 1992. godine tzv. Makšarijevim reformskim paketom, odlučujuću ulogu odigrali su rezultati međunarodnih trgovinskih pregovora. Kao rezultat ovih pregovora, unutrašnje subvencije su se smanjile za 20%, a spoljne carine za 36%. Dakle, iako je sistem garantovanih cena zadržan, usled promena u visini carina on je debalansiran, odnosno omogućeno je da strani jeftiniji proizvodi određuju nižu tržišnu cenu. Rezultat te nove tržišne situacije različito se reflektovao na aktere u ovom procesu: potrošači u Evropskoj uniji bili su na dobitku usled smanjenja cena, budžet je trpeo manja opterećenja, međutim, izgubili su proizvođači: niže cene su im smanjile dohodak.

<sup>8</sup> D. Stančić, isto, str. 59.

U cilju da se koriguju ove posledice na dohodak farmera, u Evropskoj uniji je odlučeno da se farmerima kompenzuju potencijalni gubici u prihodu, ali pod uslovom da oni prihvate određena ograničenja ili uslove. Za proizvođače u stočarstvu određeno je da kompenzacije mogu da prime farmeri samo za određeni broj stoke zasnovan na istorijski određenom broju grla u stadu, dok su za proizvođače žitarica predviđene kompenzacije za one koji prihvate da određene površine svog poseda ne obrađuju u toj proizvodnoj sezoni, odnosno, one koji prihvate tzv. *set aside* program. Razmotrimo bliže ovu potonju situaciju.

Proizvođači žitarica koji imaju proizvodnju veću od 92 tone ovih proizvoda, po novom rešenju agrarne politike imaju mogućnost: prvo, da koriste sve svoje obradive površine u proizvodnji i da im ona bude otkupljena u slučaju nemogućnosti realizacije na tržištu po novoj (nižoj) interventnoj ceni ili, drugo, da uđu u *set aside* program i tako budu izabrani za kompenzatorno plaćanje za proizvode sa zemljišta koje je ostalo u proizvodnji.

Farmeri koji su odabrali drugu strategiju ušli su u režim dva tipa kompenzatornih nadoknada. Prva nadoknada se dobija na osnovu površina (ha) koje nisu aktivirane u proizvodnji u toj godini (*set-aside compensation*, SAP), a druga nadoknada se realizuje za proizvodnju ostvarenu u toj godini (*arable area compensation*, AAP), ali se isplate ne vrše po prinosisima nego na osnovu zasađenih površina (ha), kao i u prethodnom slučaju.

Iznos cenovne kompenzacije dobija se konvertovanjem prinosa po površini na osnovu fiksiranog prinostnog faktora. Sam prinostni faktor se pak dobija na osnovu kalkulacije zasnovane na istorijski zasnovanim statističkim serijama i razlikuju se od regiona do regiona. Kako to u privrednoj praksi izgleda pokazuje tabela 3.

**Tabela 3.** Kompenzatorno plaćanje u reformisanom režimu žitarica

|    |                                        | Tržišna godina |              |              |
|----|----------------------------------------|----------------|--------------|--------------|
|    |                                        | 1993/94.       | 1994/95.     | 1995/96.     |
| A. | 1991/92. Interventna cena (ecu/t)      | 155            | 155          | 155          |
| B. | Ciljna cena                            | 130            | 120          | 110          |
| C. | Kompenzacija cene(A-B) (ecu/t)         | 25             | 35           | 45(54)*      |
| D. | Prinosi                                | 5,93           | 5,93(5,89)*  | 5,93(5,89)*  |
| E. | Kompenzacija cene(CxD)                 | 148,25         | 207,55       | 266,85(320)* |
| F. | Kompenzacija <i>set-aside</i> programa | 266,85         | 266,85(338)* | 266,85(405)* |

\* Brojevi u zagradama su rezultat prilagođavanja originalne sheme određenim političkim pritiscima.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> D. Colman, isto, str. 114.

Tabela je napravljena na primeru Engleske. Ona pokazuje da prinosni faktor iznosi 5.93 t/ha, a primenjen je za trogodišnji period. Svaki farmer u tom trogodišnjem prelaznom periodu, a koji je izabrao da ne aktivira svoju proizvodnju (program SAP), primio je nadoknadu u iznosu od 266,8 evra. Na drugoj strani, farmer koji se odlučio za drugu varijantu ovog režima (program AAP), primio je u poslednjoj trećoj godini prelaznog perioda istu nadoknadu od 266,8 evra; ideja kreatora ove mere bila je da početni uslovi budu jednaki. Uočljivo je, pri tome, da se nivo cenovne kompenzacije postepeno povećavao kroz tranzicioni, prelazni period, zbog toga što se povećavao jaz između interventne cene i nove, indikativne cene, koja reflektuje nameravane tendencije u agrarnoj politici.

Koju će odluku farmer doneti: da li da učestvuje ili ne u *set-aside* šemi, zavisi od tržišnih cena i prinosa koje ostvaruje. Jasno je da ako su tržišne cene više i ako farmer ima natprosečne prinose, više nego prinosni faktor, onda mu odgovara samostalan nastup na tržištu i obrnuto.

Ukažimo na kraju da je ova mera agrarne politike donela niz problema u njenom sprovođenju u privrednoj praksi: farmeri intenzivnije koriste inpute na zemlji koja je ostala u proizvodnji; stavljaju u *set-aside* program manje produktivne površine; zemljište koje ostane van proizvodnje poboljšava plodnost, što se reflektuje u proizvodnom izboru farmera i pritisku na nadoknade u narednoj godini, i dr.

## 6. Strukturna politika

Evropska zajednica je 1968. godine publikovala dokument „Memorandum o reformama zajedničke agrarne politike” (*Common Agriculture Policy – CAP*). Ovaj dokument je široj javnosti poznatiji pod nazivom „Mansoltov plan”, po imenu njenog tvorca, u to vreme zamenika predsednika Evropske komisije zaduženog za poljoprivredu. Osnovni cilj plana bio je da se smanji broj ljudi zaposlenih u poljoprivredi i da se formiraju veća i efikasnija gazdinstva. Ovaj plan je veoma često citiran u domaćoj stručnoj literaturi tog vremena, ali i kasnije, naročito konsekvence njegovog drugog cilja. Tako je isticano da jedna porodica sa dva sposobna člana, može da obradi pod žitima 100 ha, a pod zasadima 30 ha.<sup>10</sup>

Prve strukturne, razvojne mere u CAP predstavljene su u 1972. godini. Njihov cilj je bio da se modernizuje evropska poljoprivreda. Međutim, rezultati su bili ispod očekivanja, a proizvodni viškovi, odnosno debalans između ponude i tražnje produbljavani su, kao i drugi dodatni negativni efekti CAP-a.

Godine 1983, Evropska komisija je napravila predlog za fundamentalne reforme.<sup>11</sup> Formalno, one su prezentovane u publikaciji *Green Paper* pod nazivom

<sup>10</sup> S. Popović, *Aktuelna pitanja agrarne politike na području SR Srbije bez pokrajina*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 1979, str. 114.

<sup>11</sup> S. Tarditi, „The Green Paper in a long-term perspective”, *European Review of Agricultural Economics*, no. 14-1, 1987.

„Perspektive zajedničke agrarne politike”. Osnovni cilj dokumenta bio je da se dovede ponuda i tražnja u balans, odnosno da prezentuje nove mehanizme u reduciranju proizvodnih viškova, kao i da analizira alternativna rešenja u budućem razvoju CAP-a. Godine 1988, Evropski savet se složio o paketu novih mera, usmerenih na redukciju troškova u poljoprivredi. Osnovni domet ovih mera je ograničenje troškova CAP u ukupnom budžetu EU.

Obe reforme su obezbedile efikasniji instrumentarij za izvođenje tekuće agrarne politike, dok mere strukturne politike nisu bile praćene odgovarajućom materijalnom i institucionalnom podrškom.

Reforma izvršena 1992. godine, generalno uzevši, smatra se uspešnom. Njeni osnovni elementi su: smanjenje cena poljoprivrednih proizvoda, odnosno povećanje njihove konkurentnosti na međunarodnom tržištu; kompenzacija farmerima za gubitke u prihodu, kao i nove mere usmerene na razvoj poljoprivrede i zaštitu životne sredine. Međutim, niz okolnosti: priprema uvođenja jedinstvene valute u EU i, u vezi s tim, budžetska ograničenja, pojačana konkurencija iz drugih zemalja, naročito zemalja u razvoju, nova runda pregovora u okviru GATT-a, odnosno u svetskoj trgovinskoj organizaciji, tražile su dalje prilagođavanje agrarne politike.

Evropska komisija je 1997. godine predložila reforme Zajedničke agrarne politike, u okviru tzv. „Agende 2000”. Pregovori oko usvajanja „Agende 2000” trajali su nekoliko godina i zaključeni su usvajanjem reforme CAP na Evropskom savetu u Berlinu, marta 1999. godine.

„Agenda 2000” predstavlja najopsežnije i najradikalnije mere od ustanovljenja CAP-a. „Agenda 2000” nastavlja reforme iz 1992. godine i stvara uslove za razvoj multifunkcionalne, održive i konkurentne poljoprivrede u EU.

U osnovne mere strukturne agrarne politike spadaju: podrška menadžmentu, unapređenje trgovinskih kanala za agrarne proizvode i smanjenje regionalnih razlika.

Kako se ove mere instrumentalizuju, najbolje se vidi iz seta mera prezentovanih u „Agendi 2000”.

Njom se regulišu dve grupe mera:<sup>12</sup> pridružene mere reformi iz 1992. (ranije penzionisanje poljoprivrednika; zaštita poljoprivredne životne sredine i pošumljavanje; razvoj nedovoljno razvijenih područja); mere za modernizaciju i diversifikovanje poljoprivrednih domaćinstava, investicije u farme; osnivanje farmi mladih poljoprivrednika; obuka; investiciona podrška marketinškim aktivnostima; dodatna podrška za šumarstvo, promociju i konverziju poljoprivrede.

---

<sup>12</sup> V. Grbić, „Uredba Saveta o pomoći ruralnom razvoju u Evropskoj uniji”, *Evropsko zakonodavstvo*, 2002, br. 2, str. 80.



## 6.1. Pridružene mere reformi iz 1992. godine

### 6.1.1. Ranije penzionisanje poljoprivrednika

Podrška može biti data farmeru preko 55 godina, koji se najmanje deset godina pre toga bavio poljoprivredom i koji napušta komercijalnu proizvodnju. Podrška iznosi 15.000 evra godišnje, najviše 150.000 evra, odnosno daje se do 75. godine. Ako farmer već prima neku penziju, može dobiti razliku do te sume.

Svoju farmu ili deo zemljišta farmer koji prima podršku ustupa drugom farmeru, koji je svoje sposobnosti u poljoprivredi dokazao u poslednjih pet godina. Moguće je i da zemljište promeni namenu i postane npr. ekološki rezervat ili šumsko područje.

Podršku mogu dobiti i poljoprivredni radnici (plaćeni ili pomagači u porodici) istih godina, angažovani u poljoprivredi u poslednjih pet godina najmanje sa pola radnog vremena, u iznosu od 3.500 evra godišnje, odnosno, ukupno 35.000 evra kad ulazi u režim starosnih godina normalnog penzionisanja (posle 75).

### 6.1.2. Zaštita poljoprivredne životne sredine

Ovu podršku primaju farmeri koji najmanje pet godina primenjuju metode predviđene za zaštitu poljoprivredne životne sredine i seoske sredine, a sa ciljem da promovišu proizvodnju i farmerske metode prilagođene takvim uslovima (ekstenzifikacija proizvodnje, konzervacija životne sredine visoke prirodne vrednosti). Za ove namene farmeri primaju po hektaru: za jednogodišnje kulture 600 evra, za višegodišnje zasade 900 evra, za druge namene 450 evra.

### 6.1.3. Razvoj nedovoljno razvijenih područja

Nedovoljno razvijena područja, na primer, planinska područja mogu da dobiju podršku da bi obezbedila kontinuirani i održivi razvoj u korišćenju zemljišta, očuvanja seoskog okruženja i ispunjenja zahteva zaštite poljoprivredne životne sredine. Za ovu podršku, u vidu kompenzacije za neostvoreni prihod, kvalifikuju se farmeri koji upražnjavaju najmanje petogodišnju praksu saglasnu sa prethodno iznetim zahtevima. Ova kompenzacija kreće se od 25 evra do 200 evra po hektaru.

## 6.2. Mere za modernizaciju i diverzifikaciju poljoprivrednih domaćinstava

### 6.2.1. Investicije u poljoprivredna domaćinstva

Podrška investicionim naporima poljoprivrednih gazdinstava obezbeđuje se u cilju poboljšanja poljoprivrednih prihoda i radnih, životnih i proizvodnih uslova.



Investicije moraju da zadovolje sledeće uslove: smanjenje proizvodnih troškova, unapređenje diverzifikacije proizvodnje koja ima tržišne izgleda, unapređenje kvaliteta, prirodnog okruženja, zdravstvenih, higijenskih uslova i brige o životinjama. Podrška ne prelazi 40% ukupne vrednosti investicije, osim u nedovoljno razvijenim regionima, gde iznosi 50% ove vrednosti. Povećanje podrške moguće je i u slučajevima mlađih farmera, od 45% do 55% vrednosti investicija.

#### 6.2.2. Pomoć mladim farmerima

Pomoć se daje mlađim farmerima po sledećim kriterijumima: da je kućedomaćin mlađi od 40 godina; da poseduje adekvatna znanja; da nije koristio ovu pomoć ranije; da mu je gazdinstvo vitalno i da ispunjava higijenske propise i propise o zaštiti životinja. Pomoć može imati dva oblika: jednokratnu premiju od 25.000 evra ili da pokriva kamatu na kredit uzet za zasnivanje farme.

#### 6.2.3. Stručno obrazovanje

Pomoć se daje u cilju poboljšanja obrazovanja poljoprivrednika o novim proizvodnim postupcima, primeni proizvodnih metoda kompatibilnih sa zaštitom životne sredine, o održavanju poljoprivrednog okruženja, higijenskih standarda i brige o životinjama, kao i o unapređenju upravljanja njihovim gazdinstvom.

#### 6.2.4. Unapređenje prodaje poljoprivrednih proizvoda

Osnovni cilj ove podrške je da se poveća konkurentnost poljoprivrednih proizvoda, racionalizuju proizvodne procedure i marketinški kanali, promeni struktura proizvodnje u pravcu veće tržišnosti, primeni nova tehnologija, poboljša kontrola kvaliteta i higijenskih uslova, ohrabre inovacije i zaštita životne sredine. Podrška za ove namene može pokriti do 50% prihvaćenih investicija.

#### 6.2.5. Šumarstvo

Ova podrška se dodeljuje privatnim vlasnicima šuma ili opštinama za unapređenje održivog razvoja šuma, zaštitu i širenje šumskih površina.

Kvantifikovano, ova podrška se odnosi na: pošumljavanje, i to za kompenzaciju prihoda ako je promenjena namena zemljišta, i za samo izvođenje radova, i kreće se od 185 do 725 evra po hektaru; zaštitu šumskog zemljišta, gde je zaštita i ekološka uloga od javnog interesa. Ova podrška varira između 40 i 125 evra.

### 6.2.6. Strukturno prilagođavanje ruralnih područja

Podrška može biti i drugim aktivnostima koje nisu obuhvaćene pomenutim merama, a koje u celini unapređuju ruralni razvoj. U te mere bi se ubrojalo: komasacija, razvoj ključnih servisnih usluga u ruralnim područjima, obnavljanje sela i zaštita ruralnog nasleđa, promocija turizma i zanata.

Fond za garancije kao deo fonda za poljoprivredu (EAGGF) finansira sledeće mere: ranije penzionisanje poljoprivrednika, razvoj nedovoljno razvijenih područja i zaštitu poljoprivredne životne sredine i pošumljavanje. Ostale mere se finansiraju iz fonda za upravljanje, odnosno iz fonda namenjenog za finansiranje tzv. tekuće agrarne politike. Za period 2000-2006, za podršku ruralnom razvoju predviđen je iznos od 4.300-4.370 miliona evra svake godine. Podrška ruralnom razvoju zasniva se na planu napravljenom od strane zemalja članica za predviđeni sedmogodišnji period. U planu (projektu) se analizira postojeća situacija, predlaže strategija, očekivani uticaji, finansijski plan, predlažu kompetentni eksperti za realizaciju. Plan se predlaže šest meseci pre primene Regulative, a Komisija ga usvaja u okviru tog čestomesečnog perioda.

## 7. CAP i pridruživanje novih članica

Poljoprivreda EU se opet nalazi pred reformama. Jedan od glavnih razloga za nove transformacije su izazovi proistekli iz pridruživanja novih 10 članica od 1. maja 2004. Ono je donelo povećanje poljoprivredne radne snage za 3,8 miliona novih poljoprivrednika pored postojećih 7 miliona, i proširenje tržišta za novih 75 miliona potrošača.

Pridruživanje bi trebalo da poljoprivrednicima u novim članicama omogući ulazak u režim Zajedničke agrarne politike (CAP), odnosno da omogući finansiranje njihove proizvodnje interventnim, garantovanim cenama, premijama, subvencijama, itd . Ovo bi trebalo značajno da poveća budžetske troškove, što je izazvalo zabrinutost u EU. Međutim, Francuska i Nemačka su bile pokretači inicijative potvrđene na Savetu Evrope, odnosno na njegovom samitu u Briselu oktobra 2002, o drugačijoj poljoprivrednoj politici prema novim članicama. Od 2004, subvencije poljoprivrednicima u novim članicama biće na nivou 25% subvencija koje se dodeljuju ostalim članicama EU. Dakle, nove članice koje u proseku imaju nižu produktivnost od one ostvarene u EU, biće dodatno limitirane u takmičenju na jedinstvenom poljoprivrednom tržištu, pošto će primati čak za 75% manje subvencija od poljoprivrednika u 15 država EU. U novom finansijskom planu EU, planu za period 2007-2013, pretpostavlja se da će se predvideti sredstva za postepeno uspostavljanje pariteta u isplatama svim poljoprivrednicima EU. Šta će se stvarno dogoditi, ostaje da se vidi.

## 8. Umesto zaključka

Osnovni koncept agrarne politike EU, zasnovan na podršci agrarnim cenama pod pritiskom budžetskih ograničenja, visokih cena poljoprivrednih proizvoda i nezadovoljstva potrošača, zahteva za očuvanjem životne sredine, kao i međunarodnih pregovora, reformisan je više puta. Reforme su se odvijale, pre svega, u pravcu izgradnje sistema koji obezbeđuje smanjenje finalnih cena poljoprivrednih proizvoda uz održavanje nivoa dohodaka farmera putem direktnih plaćanja.

Novi agrarni mehanizam omogućio je transfer troškova agrarne politike sa potrošača na poreske obveznike, što je provociralo niz posledica. Pozitivne posledice se koncentrišu na relaksiranje budžeta najsiromašnijih potrošača i transparentnost troškova izdvojenih za te namene. Oni više ne ostaju skriveni u potrošačkim izdacima, već su jasno vidljivi u pregledima budžetskih transfera. Negativne posledice su vezane za uspostavljanje sve zamršenijih administrativnih procedura prilikom sprovođenja agrarne politike, što pak predstavlja novo opterećenje za već pregrejane kapacitete Evropske komisije, što će doći posebno do izražaja posle potpunog integrisanja 10 novih članica. Na drugoj strani, strukturalna agrarna politika lagano povećava svoje učešće u poljoprivrednom budžetu na račun tekuće agrarne politike. Istovremeno, ona širi lepezu svojih instrumenata i mera, što sve pogoduje autonomnom, održivom razvoju poljoprivrede, dakle, razvoju bez eksternih intervencija.

Proširenje EU, pored pomenutih, otvara i neke druge probleme vezane za administrativne resurse Komisije. Počev od 2004. godine, nove članice participiraju sa samo 25% u fondovima namenjenim poljoprivredi, što stavlja njihove poljoprivrede u veštački podređenu, nekonkurentnu poziciju. Da li će ova situacija biti korigovana u novim finansijskim perspektivama EU, za sada ostaje nepoznana.

### Literatura

- [1] Ackrill, R. W. – Suardi, M. – Hine, R. C – Rayner. A. J.: *The Distributional Effects of the Common Agricultural Policy between Member States: Budget and Trade Effects*, University of Nottingham, 1994.
- [2] „Agricultural Policies in the European Community”, *Policy Monograph*, no. 2, Bureau of Agricultural Economics, Camberra, Australia, BAE, 1985.
- [3] „Eurostat”, *Yearbook of Agricultural Statistics*, različite godine.
- [4] *The Agricultural situation in the Community*, Commsission of the European Communities (CEC), različite godine

- 
- [5] Colman, D.: „The Common Agricultural Policy” u: Artis, M. – Hixson, F. ed., *The Economics of the European Union, Policy and Analysis*, University Press, Oxford, 2001.
- [6] Grbić, V.: „Neka pitanja proizvodnje i potrošnje mineralnih đubriva u Srbiji”, *Ekonomika preduzetništva*, br. 1, 2002.
- [7] Grbić, V.: *Uredba Saveta o pomoći seoskom razvoju u Evropskoj uniji (Council Regulation (EC), no. 1257/1999, 17 May 1999; „On support for rural development from the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF) and amending and repealing certain regulations”, Official Journal of the European Communities, L 160, 26. 6. 1999), Evropsko zakonodavstvo*, br. 2, 2002.
- [8] Ivanović, P. S.: „Agrarni protekcionizam i njegov uticaj na jugoslovenski izvoz”, *Ekonomika poljoprivrede*, Beograd, 1986.
- [9] Popović, S.: *Aktuelna pitanja agrarne politike na području SR Srbije bez pokrajina*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 1979.
- [10] Roningen, V. O. – Dixit, P. M.: „How Level is the Playing Field: An Economic Analysis of Agricultural Policy Reforms in Industrial Market Economies”, *FAE Report 239*, Wasington, DC, 1989.
- [11] Stančić, D.: *Agrarna politika Evropske unije*, Beograd, 2001.
- [12] Tarditi, S.: „The „Green Paper” in a long-term perspective”, *European Review of Agricultural Economics*, no. 14-1, 1987.

DR MIOMIR JOVANOVIĆ, DOCENT  
Geografski fakultet, Univerzitet u Beogradu

# GRADSKI SAOBRAĆAJ I ODRŽIVI RAZVOJ BOGATIH AZIJSKIH GRADOVA

**Rezime:** Bogate azijske metropole sa svojim izuzetno visokim gustinama naseljenosti, efikasnim sistemima gradske i prigradske železnice, restriktivnom politikom u pogledu korišćenja automobila i sjajno isplaniranim razvojem „novih gradova” – nude izuzetno inventivna, praktična planerna rešenja koja se sjajno uklapaju u koncept održivog ubrzanog razvoja, koji je poslednjih godina sve više promovisan. Ova planerska rešenja mogu biti veoma inspirativna upravo za metropole zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji, koje karakterišu izrazito visoke gustine naseljenosti i relativno skroman stepen motorizacije stanovništva.

**Ključne reči:** bogate azijske metropole, održivi urbani razvoj, gradska i prigradska železnica, limitiranje korišćenja automobila, koncept „novih gradova”, gustine naseljenosti, prostorna distribucija zaposlenih.

## 1. Uvod

Koncept održivog urbanog razvoja, koji promoviše kompaktne urbane forme, veće gustine naseljenosti, odlučniju orijentaciju na korišćenje javnog gradskog saobraćaja (uz pešačenje i bicikl) i koncept pristupnosti, na Zapadu se sve više favorizuje poslednjih godina. Međutim, bogati azijski gradovi, Hong Kong, Singapur i Tokio, već dugo su prinuđeni da se orijentišu prvenstveno na javni gradski saobraćaj (JGS), posebno na gradsku i prigradsku železnicu, i stoga su sa stanovišta koncepta održivog urbanog razvoja izuzetno interesantni.

## 2. Hong Kong

Teoretski, Hong Kong možda i ne bi trebalo da postoji; u svakom slučaju, ne kao značajna svetska metropola. Nema nikakvog geografskog opravdanja da baš tih 184 km<sup>2</sup> privuče 5,5 miliona stanovnika: brdovit, rasceljen u mnoštvo malih

ostrvaca, lišen značajnijih prirodnih bogatstava, pri tom decenijama u blizini ugrožavajuće svetske sile spremne da preuzme veći deo njegove teritorije, nije baš najbolje situiran da privuče značajnije ekonomske aktivnosti.

U Hong Kongu je 1920. godine živelo samo 450.000 ljudi. Služio je kao baza za kraljevsku mornaricu. Kada su Kinom zavladao komunisti, hiljade Kineza je prebeglo u Hong Kong i taj neverovatni priliv se nastavljao sve do 1960-ih, kad je odlučno stopiran. Ali, do 1961. godine, dva miliona emigranata već se nastanilo u ovoj maloj koloniji. Odsečen političkim burama od svoje prirodne zaleđine, prinuđen da prihvati ogroman broj siromašnih emigranata, grad kao da je bio predodređen da se ekonomski razvija poput bilo koje druge siromašne metropole. To se, međutim, nije desilo. Potpomognuta snažnom, efikasnom vladom, tradicionalna kineska preduzimljivost postigla je ono što se u takvim uslovima može smatrati pravim ekonomskim čudom: ne samo da je nagomilano gradsko stanovništvo stambeno zbrinuto, već je Hong Kong postao dinamičan globalni centar trgovine i industrije.

Sedam osmina stanovništva živelo je u metropoli koja je decenijama bila označena nevidljivom, bolno jasnom crvenom linijom na deo koji 1997. neće pripasti Kini i onaj drugi deo. Tako, pokušavajući da opstane na malenoj površini koja neće doći pod kinesku jurisdikciju 1997. godine, razvoj se dugo odvijao uglavnom u Viktoriji – na severnoj strani hongkonškog ostrva (ostatak je previše brdovit), kao i na južnom vrhu Kowluna, preko puta luke. Obe strane ove živopisne luke načičkane su (na veliku žalost onih koji su dobro poznavali prethodnu, kolonijalnu arhitekturu) visokim belim zgradama koje danas, na fonu visokih zelenih litica u pozadini, izgledaju impresivno. Prosečna visina zgrada je 14 spratova, sa izmešanim komercijalnim i stambenim sadržajima. Gustina naseljenosti ove metropole je ogromna (preko 30.000 stanovnika/km<sup>2</sup>). Još 1970-ih godina, „u južnom Kowlunu gustina naseljenosti bila je veća od 70.000 stanovnika/km<sup>2</sup>. U delovima kao što su Mong Kok, Šam Sui Po i Van Čaj – gustine naseljenosti su znatno premašivale 100.000 stanovnika/km<sup>2</sup>, dok su u gradu Kowlunu i Sai Jing Punu bile veće i od 150.000 stanovnika/km<sup>2</sup>. Pri tome moramo imati u vidu da su ove neverovatne gustine naseljenosti postignute upravo u gradskim zonama u kojima se nalaze i mnoge kancelarije, hoteli, trgovinski objekti i druge komercijalne zgrade”.<sup>1</sup>

Najuočljivija distinkcija Hong Konga u odnosu na ostale istočnjačke ili afričke gradove izuzetno visokih gustina naseljenosti jeste da su ljudi ovde „napakovani” u zgrade od četrnaest spratova umesto u zgrade od po jedan ili dva sprata. Kao i u Singapuru, umešnost gradske vlade da izađe na kraj sa problemima narastajućeg broja stanovnika, skućenog prostora i naglog porasta produktivnosti, dovela je do paradoksalne situacije. Oni kojima brzo raste nivo primanja danas žive u zonama ogromnih gustina naseljenosti i nikad neće imati šansu da se presele u zone nižih gustina naseljenosti.

<sup>1</sup> Michael Thomson, *Great Cities and Their Traffic*, Penguin, Harmondsworth, 1978.

Neverovatan prirast broja stanovnika i gustina naseljenosti naterali su gradsku vladu 1980-ih godina na izuzetno odvažan korak – kreiranje sedam samodovoljnih ‘novih gradova’ za ukupno 2,5 miliona stanovnika u tzv. Novim teritorijama (1997. godine vraćene su Kini). Ovo je bilo utoliko čudnije jer je prethodnih decenija postojalo nepisano pravilo da se izgradnja usmerava u deo Hong Konga koji neće pasti pod kinesku jurisdikciju. Međutim, dok pritisak stanovništva u Hong Kongu dobija neverovatne razmere, globalizovana ekonomija već uveliko briše preživele političke granice.

Ovi ‘novi gradovi’ nisu ni nalik tradicionalnim Aberkombrijevim ‘novim gradovima’ – neuporedivo su veći, viši i gušće naseljeni.<sup>2</sup> Tako je Hauardov koncept „vrtnog grada” iz 1898. stvarno pretrpeo dramatične izmene: prvo u ‘novim gradovima’ Britanije u periodu pre i nakon Drugog svetskog rata, potom u Štokholmu, da bi neočekivanu završnicu dobio upravo u Hong Kongu.

Činjenica je da se već početni razvoj Hong Konga odvijao uz ogromne gustine naseljenosti. Kada je 1950-ih eksplicitno odlučeno da se nastavi izgradnja koju karakterišu visoke gustine naseljenosti<sup>3</sup> (čak i u ‘novim gradovima’ na tzv. Novim teritorijama), to nije ostavilo saobraćajnim planerima mnogo izbora – morali su da se orijentišu na saobraćajnu strategiju koja moćno favorizuje javni gradski saobraćaj. Svi sledeći izbori samo su ubrzavali dalji tempo integracije urbanog planiranja i orijentacije na javni gradski saobraćaj visoke propusne moći. Jednostavno, razvoj Hong Konga nije više mogao ni da se zamisli bez izgradnje podzemne železnice.

Razvoj gradske železnice bio je okosnica saobraćajne strategije Hong Konga još od početka 1970-ih. Poznati MTR sistem (*Mass Transit Railway*) koji opslužuje najgušće naseljene zone Hong Konga i Kowluna, dospeo je na javnu raspravu 1967. godine, odobren 1972, njegova prva linija puštena je u promet 1979. godine, da bi mu se narednih godina mreža proširila na tri linije dužine 43 kilometra, sa 38 stanica. Zahvaljujući ogromnim gustinama naseljenosti i zaposlenosti u ovoj metropoli, MTR danas predstavlja železnički sistem koji se (mereno obimom saobraćaja postignutim po 1 km trase) koristi najviše na svetu!<sup>4</sup>

Početkom 1980-ih modernizovana je i poznata KCR železnica (*Kowloon-Canton Railway*), koja opslužuje ‘nove gradove’ u severoistočnom delu Novih teritorija. Brzina KCR-a od 1980. do 1990. uvećala se sa 27 km/h na 53 km/h. Izgrađeno je i 23 kilometra LŠS sistema (levi šinski sistem) u severozapadnom delu Novih teritorija, koji povezuje Tuen Mun sa Juen Longom.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Peter Hall, *The World Cities*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1984.

<sup>3</sup> Paul Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999. str. 285.

<sup>4</sup> C. P. Lo, *Hong Kong*, Belhaven Press, London, 1992, str. 95, 97.

<sup>5</sup> C. P. Lo, *Hong Kong*, Belhaven Press, London, 1992, str. 97.



Ovakva saobraćajna strategija ne samo da je omogućila brz razvoj 'novih gradova', već je i pomogla daljem porastu koncentracije zaposlenih u Centralnoj poslovnoj zoni (*Central business district* – CBD): broj radnih mesta povećao se sa 136.000 (1980) na 193.000 (1990). Interesantno je da je prostorna distribucija zaposlenih već decenijama ostala ista uprkos porastu broja zaposlenih u svim zonama – u CBD, centralnoj zoni i predgrađima. Naime, gustine zaposlenosti naporedo su rasle u svim zonama (u CBD su porasle sa 1.250 na 1.700 zaposlenih po hektaru, u centralnoj zoni sa 480 na 780 z/ha, a u predgrađima sa 65 na 86 z/ha).

Nešto slično desilo se i u pogledu prostorne distribucije stanovništva. U periodu 1970-1990, ukupan broj stanovnika u Hong Kongu porastao je sa 3,9 na 5,5 miliona stanovnika, dok je urbanizovana površina metropolitenskog područja samo neznatno uvećana (sa 118 km<sup>2</sup> na 184 km<sup>2</sup>). Stanovnika centralne zone (1.150.000) ima danas, istina, manje nego 1970. godine (1.470.000), pa je i gustina naseljenosti opala sa 100.000 stanovnika/km<sup>2</sup> na 80.000 stanovnika/km<sup>2</sup>. Međutim, broj stanovnika u predgrađima (4.400.000) danas je, zahvaljujući izgradnji novih gradova, gotovo dva puta veći nego 1970. godine (2.500.000), tako da su i gustine naseljenosti porasle sa 24.000 na 26.000 stanovnika/km<sup>2</sup>.

Ove ogromne gustine naseljenosti iznudile su izuzetna rešenja i u sferi odnosa prema putničkom automobilu. Hong Kong se istovremeno sa donošenjem odluke o izgradnji gradske železnice<sup>6</sup> opredeljuje i za veoma oštru strategiju limitiranja porasta stepena motorizacije i korišćenja automobila. Tako je oštra restriktivna politika u odnosu na automobile naizgled prethodila uvođenju gradske železnice.<sup>7</sup> Iako Hong Kong nije, poput Singapura, u svetskim razmerama postao poznat po svojoj drakonskoj politici restrikcije korišćenja automobila, njegova saobraćajna strategija je možda interesantnija. Naredna tabela jasno ilustruje činjenicu da je korišćenje automobila u Hong Kongu čak dva puta skuplje nego u Singapuru i tri puta skuplje nego u Tokiju.

**Tabela 1: Cena i troškovi korišćenja automobila u bogatim azijskim metropolama**

| GRADOVI   | Cena bazičnog, reprezentativnog automobila (USA \$) | Odnos: cena automobila/ GDP per capita | Troškovi 1 auto-km (USA \$) |
|-----------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|
| Hong Kong | 39.260                                              | 2.8                                    | 0.80                        |
| Singapur  | 41.251                                              | 3.4                                    | 0.44                        |
| Tokio     | 21.800                                              | 0.6                                    | 0.29                        |

Proračunato prema: Paul Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999; J. Kenworthy, F. Laube, et al., *An International Sourcebook of Automobile Dependency in Cities*, University Press of Colorado, Boulder, 1999.

<sup>6</sup> Koja je, naravno, puštena u rad tek nekih desetak godina kasnije.

<sup>7</sup> Ali samo naizgled, zato što se već uveliko radilo na kreiranju i potom izgradnji MRT-a, i pre nego što je njegova prva linija (dužine 15,6 km) puštena u rad 1979. godine.

Ovakva rigorozna politika je u poslednje dve decenije veoma efikasno ograničila porast motorizacije stanovništva. Naime, suočena sa izuzetno ograničenim zemljištem za dalju prostornu ekspanziju i sa ogromnim gustinama naseljenosti (30.000 stanovnika/km<sup>2</sup>), gradska vlast je još početkom 1970-ih shvatila da su mogućnosti izgradnje gradskih puteva i parkinga veoma ograničene i skupe.<sup>8</sup> Kako je tokom 1960-ih i početkom 1970-ih godina Hong Kong već beležio nagli porast broja privatnih motornih vozila (odvijanje saobraćaja na uličnoj mreži rapidno se pogoršavalo<sup>9</sup>), gradska vlada se ubrzo odlučila za saobraćajnu politiku koja se sastoji od tri moćne komponente:

- striktno primene koncepcija i mera usmerenih na limitiranje privatnih automobila;
- promocije gradske železnice i
- što efikasnijeg organizovanja različitih vidova gradskog saobraćaja u uslovima limitirane površine gradskih puteva.

Da bi ovo sprovedla u delo, Vlada je donela odluku da primeni rigoroznu fiskalnu politiku kojom je drastično ograničen dalji porast stepena motorizacije stanovništva. Fiskalna politika sastoji se od *veoma visokih*:

- a) *poreza* koji ulaze u cenu automobila (FRT – *First Registration Tax*) i
- b) *godišnjih taksi* za registarske tablice (ALF – *annual vehicle licence fees*).

Visina ovih poreza i taksi drastično je podizana nekoliko puta (1974, 1982. i 1994. godine), uvek kada bi nagli porast primanja stanovništva poništio njihovo dejstvo i broj motornih vozila počinjao ubrzano da raste.

U „Beloj knjizi” iz 1979. godine, koja se bavi pitanjima saobraćajne politike, razmatrane su i mogućnosti uvođenja nekih alternativnih koncepcija i mera, poput ograničavanja broja parking mesta, fizičkih restrikcija, itd., ali su one odbačene i fiskalna politika zadržana kao preferirana strategija.

Međutim, u periodu od 1987. do 1993. godine ipak dolazi do visokog godišnjeg prirasta broja automobila od 10%, a odmah zatim i do značajnih saobraćajnih zagušenja. Godine 1995. stručnjaci zaključuju da je porast primanja stanovništva već dostigao takav nivo da primena fiskalnih mera postaje nedostatna i da saobraćajna politika mora da se menja. Danas se veoma ozbiljno razmatra mogućnost uvođenja sistema naplate korišćenja ulične mreže (koji je za Hong Kong adekvatniji od singapurskog sistema kvota za motorna vozila u CBD).

---

<sup>8</sup> T. Hau, „Transport for Urban Development in Hong Kong” u: Habitat II Global Workshop: *Transport and Communication for Urban Development*, HR, Singapore, 1995.

<sup>9</sup> C. K. Leung, „The Process of Transport Policy Making” u: Liang-Huew Wang and Anthony Gar-On Yeh (eds). *Keep a City Moving: Urban Transport Management in Hong Kong*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1993.

### 3. Singapur

Singapur, koji je dugo bio delić Britanske imperije, krajem 1950-ih godina ulazi u federaciju sa Malezijom i severnim Borneom. Ali, zbog sve izraženijih tenzija između kineskog i malezijskog stanovništva (približno jednakih po broju, ali ne i po ekonomskoj snazi) dolazi do secesije (iz Malezijskog ugla gledano) ili isterivanja (gledano iz perspektive Singapura) i on, napokon, 1965. godine dobija samostalnost.

Singapur danas već na prvi pogled impresionira: masivni stambeni blokovi, kule poslovnih zgrada i hotela rasutih kroz dopadljivo kolorisan grad, podignut po principima najmodernije arhitekture, uz savršeno osmišljeno zelenilo, besprekornu čistoću ulica i zgrada; može se porediti samo sa Švajcarskom i Švedskom. Izuzev tradicionalnog gradskog jezgra i kineske četvrti, Singapur već početkom 1970-ih više nije podsećao na onaj romantični, orijentalni grad iz literature.

Zef Hamel ističe: „Singapur je kopija Londona iz 19. veka. Još od svojih oksfordskih dana zadojen viktorijanskim idejama i principima, Li Kvan Jeu je uspeo da transponira ove vrednosti u jedno azijsko društvo, koje je nakon 1965. godine moralo da se razvija veoma brzo, pod ogromnom socijalnom presijom. Singapur je viktorijanski po svom kultu moralnih vrednosti, po iskrenom gnušanju na siromaštvo, po svojoj opsesiji čistoćom, slepoj veri u obrazovanje i u prirodnu superiornost visokoobrazovanih; tome je samo dodat „okus” *high-tech-a*.

Tako je Singapur postao azijska varijanta britanske države blagostanja, usredsređena na brzu izgradnju državnih stanova i socijalnih servisa. Država je izuzetno moćna i sistematski interveniše u sferi ekonomije kroz jednu visokoobrazovanu, dobro plaćenu državnu tehnokratiju.

Ova moć države manifestuje se i u fizičkoj sferi, u kojoj su, takođe, očigledne paralele sa britanskom situacijom: naglasak na efikasnom javnom gradskom saobraćaju, brzom izgradnji javnih stanova, uz uspešno uvođenje ‘novih gradova’; sve su to britanske ideje koje su brzo pronašle put do ovog ostrva na malezijskoj obali.

Singapur se, međutim, bitno razlikuje od Britanske imperije po tome što nakon punih četrdeset godina nije stvorio srednju klasu koja bi uspela da prilagodi državnu planersku mašinu svojim potrebama. Kao rezultat svega toga, ovaj grad-država i dalje nastavlja da funkcioniše sa svojim centralizovanim planerskim sistemom, bez imalo trzavica.”<sup>10</sup>

Singapur je 1960. zahvatao samo 158 km<sup>2</sup>, a 1990. godine 314 km<sup>2</sup> urbanizovane površine na ostrvu od 582 km<sup>2</sup>. U njemu je 1990. godine živelo 2,7 miliona stanovnika.

Odlučnost vlade da raščisti sa „slamovima” potpuno je izmenila izgled i karakter tradicionalnog gradskog jezgra. Centralna gradska zona proširila se sa

<sup>10</sup> Zef Hamel, *How Desirable is a Fully Planned Metropolitan System?*, Megacities Foundation, Hague, 2002, str. 49.

25 km<sup>2</sup> na 45 km<sup>2</sup>, broj stanovnika smanjio se sa 616.000 na 560.000, a gustina naseljenosti opala sa 30.000 na 8.300 stanovnika po km<sup>2</sup>, i danas je četiri puta niža nego pre 30 godina.

Zahvaljujući brzom izgradnji stanova, u pregrađima su se od 1960. do 1990. godine udvostručili i urbanizovana površina (proširena je sa 133 km<sup>2</sup> na 269 km<sup>2</sup>) i broj stanovnika (porastao sa 1 na 2,14 miliona stanovnika), dok je gustina naseljenosti danas prepolovljena (3.500 stanovnika po km<sup>2</sup>) u odnosu na 1960. godinu (7.800 stanovnika po km<sup>2</sup>).

Danas je čak 60% više ljudi zaposleno u predgrađima (940.000) nego u centralnoj zoni (600.000). U tom procesu prostorne disperzije zaposlenih, naravno, glavnu ulogu odigrali su upravo 'novi gradovi', u kojima je princip samodovoljnosti sproveden u život neuporedivo uspješnije nego 'novim gradovima' Zapada, tj. ravnoteža između broja stanovnika i broja radnih mesta.

Pri tom se u epicentru grada, u centralnoj poslovnoj zoni (CBD), u periodu od 1960. do 1990. godine čak smanjio apsolutni broj zaposlenih sa 390.000 na 280.000, tako da je njihov udeo pao sa 33% na 18% ukupnog broja zaposlenih.

Sistem brzog železničkog saobraćaja je kičma današnje izrazito policentrične strukture Singapura. Specifično centralističko planiranje sa primesama liberalne ekonomske politike, usmerilo je razvoj šireg područja metropole u dobro osmišljenu mrežu 'novih gradova' i gradskih subcentara, sa izmešanim gradskim sadržajima efikasno povezanih železničkim sistemom visoke propusne moći, potpomognutim privatnim konvencionalnim autobusima i dabldekerima. Otud i naziv „Plan sazvežđa” (*Constellation plan*).

U ovim 'novim gradovima' i subcentrima planeri su izuzetno visoke stambene i poslovne zgrade (10-20 spratova) locirali u neposrednu blizinu stanica JGS-a, maksimizirajući tako pristupnost i minimizirajući zavisnost od automobila. Dugoročni strukturni plan razvoja Singapura iz 1971. godine (*Constellation plan*, poznatiji pod nazivom *Ring plan*) predvideo je hijerarhijsku mrežu od nekih pedesetak centara, sjajno opsluženih železnicom. Promociju JGS-a pratila je neviđena medijska kampanja sa ambicijom da se korišćenje javnog gradskog saobraćaja dovede do najvišeg nivoa na svetu.

Tabela 2: Nerezidencijalni prostorni razvoj hijerarhije mreže gradskih centara predviđenih planom razvoja Singapura

| GRADSKI CENTRI | nerezidencijalni prostor (u mil. m <sup>2</sup> ) | udeo nerezidencijalnog prostora (u %) |                     |                 | prosečno rastojanje od gradskog jezgra (km) |
|----------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------------------------|
|                |                                                   | kancelarije                           | trgovina i prehrana | hoteli i zabava |                                             |
| regionalni     | 1,5                                               | 50                                    | 35                  | 15              | 13                                          |
| subregionalni  | 0,5                                               | 40                                    | 40                  | 20              | 6                                           |
| obodni         | 0,2                                               | 35                                    | 45                  | 20              | 2,5                                         |
| gradski        | 0,1                                               | 40                                    | 60                  | 0               | .*                                          |

\* zavisi od lokacije 'novog grada'

Izvor: Robert Cervero, *Transit Metropolis*, Island Press, Washington, 1999. str 175.

Sticanjem nezavisnosti 1965. godine, grad-država Singapur dobio je i jednu odlučnu, efikasnu i pomalo despotsku vladu (koju su, ipak, svi podržavali), i u poslednje tri decenije se bukvalno iz blata siromaštva „trećeg sveta” vinuo do nivoa jedne od najdinamičnijih, savremenih, industrijski razvijenih zemalja. Između 1970. i 1980. godine ova metropola je zabeležila gotovo neverovatan godišnji rast GDP-a od 9%, dok se broj radnih mesta u industriji sa samo 25.000 uvećao na 287.000, čime je ostvarena potpuna zaposlenost.

Tabela 3: Brz ekonomski razvoj Singapura

| Godina                       | 1979. | 1990.  | 2000.  |
|------------------------------|-------|--------|--------|
| Broj zaposlenih (u 000)      | 644   | 1.563  | 2.192  |
| Dohodak per capita (u US \$) | 2.798 | 21.812 | 39.585 |

Izvor: Thai-Ker Liu, *Urbanising Singapore: Optimising Resources*, Megacities Foundation, Hague, 2002, str. 18.

Limitiran minimumom raspoložive zemlje i prirodnih bogatstava, Singapur se morao osloniti na dobru stratešku lokaciju, jeftinu radnu snagu, izgradnju infrastrukture i efikasno fizičko planiranje, koji su ga katapultirali u sferu industrijski razvijenih zemalja, sa standardom koji se približava standardu života u Japanu i Zapadnoj Evropi.

Od presudnog značaja za njegovu ekonomsku transformaciju bilo je upravo stvaranje kompleksnog i efikasnog saobraćajnog sistema. Danas Singapur ima izuzetno značajan međunarodni aerodrom, vrhunsku avio-kompaniju, ozbiljnog preookeanskog prevoznika, po obimu kontejnerskog saobraćaja drugu luku na

svetu, mrežu savremenih autoputeva i nov sistem brze železnice (MRT). Ubrzanu izgradnju ove kompleksne saobraćajne infrastrukture omogućio je visokocentralizovani sistem ekonomskog i fizičkog planiranja, koji je mudro usmeravao razvoj grada-države tokom protekle tri dekade.

Drugo „čedo” ovog centralističkog tipa planiranja predstavlja dvadesetak novih gradova-satelita međusobno povezanih efikasnim MRT sistemom (*Mass Rapid Transit*), „nalik perlama na ogrlici”<sup>11</sup>. Kao i u Štokholmu i Kopenhagenu, većina novih gradova je koncentrisana oko stanica MRT-a, sa stanovima, trgovinom i ostalim uslužnim delatnostima i otvorenim javnim prostorima pozicioniranim u neposrednoj blizini stanica JGS-a.

**Tabela 4: Ekspanzija broja novih gradova, izgradnje stanova i procentualni udeo stanovništva koje ima stanove u javnom sektoru (u periodu 1970-2000)**

|                      | 1970. | 1990. | 2000. |
|----------------------|-------|-------|-------|
| broj novih gradova   | 1     | 16    | 23    |
| broj stanova (u 000) | 201   | 274   | 326   |
| % stanovništva       | 32    | 87    | 86    |

**Izvor:** Thai-Ker Liu, *Urbanising Singapore: Optimising Resources*, Megacities Foundation, Hague, 2002, str. 18.

U skladu sa planom razvoja iz 1971. godine, većina novih gradova nastala je još pre puštanja u promet planiranog MRT sistema. Međutim, njihova prostorno-fizička struktura bila je potpuno kompatibilna sa budućim superefikasnim sistemom gradske železnice,<sup>12</sup> što svedoči o izuzetno visokom stepenu koordinisanosti razvoja saobraćajnog sistema i grada i zahteva najkompleksniji nivo planiranja i funkcionalne integracije,<sup>13</sup> na čemu Singapuru može pozavideti većina metropola Zapada.

<sup>11</sup> Robert Certero, *Transit Metropolis*, Island Press, Washington, 1999.

<sup>12</sup> Robert Certero, *Transit Metropolis*, Island Press, Washington, 1999; R. Certero, „Paradigm Shift: from automobility to accessibility planning”, *Urban Futures* 22 (June), 1997.

<sup>13</sup> Vukan Vuchic, *Transportation for Livable Cities*, Center for Urban Policy Research, Rutgers, New Jersey, 2000, str. 82-87.

**Tabela 5:** Predviđeni broj stanovnika „vrtnog grada”, tri generacije ‘novih gradova’ Britanije, Singapura i Liuov predlog za nove gradove megagradova

| Urbane ćelije                 | Godina      | Broj stanovnika      |
|-------------------------------|-------------|----------------------|
| „vrtni grad”                  | 1902.       | 32.000               |
| Britanski novi gradovi<br>M I | 1946-1950.  | 60.000               |
| M II                          | 1951-1959.  | 70.000               |
| M III                         | 1960-1980.  | 250.000              |
| ‘novi gradovi’ Singapura      | Nakon 1970. | 200.000-350.000      |
| ‘novi gradovi’<br>megagradova | ?           | 1.500.000-2.500.000* |

\* Liuov predlog broja stanovnika ‘novih gradova’ megagradova

Adaptirano prema: *Thai-Ker Liu, Urbanising Singapore: Optimising Resources, Megacities Foundation, Hague, 2002, str. 29.*

Odluka o izgradnji podzemne železnice doneta je 1980-ih, naporedo sa stvaranjem ‘novih gradova’. Od 1987. godine, kada je puštena prva linija metroa, njegova mreža se naglo proširila. Ona danas iznosi 83 km, a ubrzana izgradnja se nastavlja.<sup>14</sup> Značaj ovako osmišljenog metroa za funkcionisanje novih gradova ilustruje i podatak da je za samo tri godine od uvođenja metro uspeo da zahvati lavovski deo saobraćajnog tržišta (15% ukupno ostvarenih putničkih kilometara *per capita*), tako da je rejting autobusa naglo pao (sa 52% 1980. na 32% ukupnog obima pkm/st. 1990. godine).

Komplementarna integrisanom razvoju železnice i novih gradova bila je serija drakonskih mera usmerenih na limitiranje porasta stepena motorizacije i korišćenja automobila. Zapravo, strategija limitiranja korišćenja automobila petnaestak godina je prethodila uvođenju metroa i, može se reći, značajno uticala i na njegovu neuporedivo veću ekonomsku opravdanost.

Ove mere su toliko neobične i za današnju praksu svetskih metropola i, pri tome, sprovedene sa toliko odlučnosti da im je u stručnoj literaturi posvećena izuzetna pažnja.<sup>15</sup> Njihovom uvođenju prethodile su dve studije: UNDP (1971) i Svetske banke (1974); obe su preporučile uvođenje ograničenja stepena moto-

<sup>14</sup> Paul Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999, str. 288.

<sup>15</sup> B. Dolven, et al., „Asia’s Car Crush”, *Far Eastern Economic Review*, May 1997.



rizacije stanovništva i korišćenja automobila.<sup>16</sup> Stručnjaci u Singapuru su brzo reagovali. Kao prvi korak, godine 1972. uvedena je dodatna taksa za registraciju (ARF – *aditional registration fee*) i dodatni porez za uvezena kola, koji su u narednih 18 godina povećavani u regularnim intervalima (1974, 1975, 1980, 1983, 1988).

Ipak, od ovih fiskalnih mera još je značajnije bilo uvođenje ALS (*Central Area Licensing Scheme*), koje je privuklo nepodeljenu međunarodnu pažnju. To su, zapravo, naknade koje se plaćaju za automobil prilikom ulaska u centralnu gradsku zonu. Uvedene su 1975. godine i potom neznatno modifikovane u narednim dekadama. Imale su, naravno, trenutni učinak na dramatično smanjenje korišćenja automobila (i porast učešća JGS-a) u centralnoj gradskoj zoni, koje je od tada do danas ostalo znatno niže nego pre 1975. godine!<sup>17</sup>

Tokom 1990. godine uvodi se *Vehicle Quota Scheme*, kojim se određuje tačan (ograničen) broj za svaku kategoriju vozila koja mogu da uđu u centralnu zonu. Na licitaciji koja se organizuje svakog meseca, vlasnici vozila se bore za dozvole za korišćenje vozila u centralnoj zoni i svi koji na licitaciji pobede, plaćaju najnižu cenu koja je „prošla” na licitaciji.<sup>18</sup> Ovakav sistem osigurava limitiranje obima korišćenja motornih vozila u skladu sa planiranim proširenjem kapaciteta ulične mreže, koje godišnje iznosi približno 3%.

Ipak, i ove drakonske mere kojima se već skoro 30 godina efikasno održava planirano nizak obim saobraćaja na ulicama centralne zone Singapura, već gube na aktuelnosti. Naime, sve je veći pritisak javnosti da se liberalizuje saobraćajno tržište (možda i nije toliko porastao stepen motorizacije stanovništva koliko su oni koji poseduju automobile odlučili da ih koriste intenzivno; prema LTA, čak 18.600 kilometara godišnje),<sup>19</sup> tako da se 1995. uvodi (manuelna) naplata drumarine na zagušenim gradskim arterijama (*expressways*), a od 1997. godine i sistem elektronske naplate (ERP – *Electronic Road Pricing*).

Iskustvo Singapura sjajno ilustruje šta se može postići gotovo potpuno centralizovanom kontrolom urbanog razvoja i oblikovanja stambenih zajednica, socijalno orijentisanom, ‘pro-JGS’ strategijom i visokim cenama korišćenja automobila. Singapur, u kome su se do pre nekoliko decenija mogle videti samo straćare a na ulicama rikše, danas ima rešeno stambeno pitanje većine stanovnika i jedan od najefikasnijih i najkoordinisanih sistema gradskog saobraćaja na svetu.

<sup>16</sup> V. S. Pendakur, G. Menon, J. Yee, *TSM Innovations in Singapore: Lessons from Experience: 1974-88, 1989*. Paper presented at the Transportation Research Board 68<sup>th</sup> Annual Meeting, Washington, DC, 22-26 January.

<sup>17</sup> Land Transport Authority, *White Paper: A World Class Land Transport System*, Republic of Singapur, 1996. str. 34.

<sup>18</sup> Paul Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999, str. 272.

<sup>19</sup> Land Transport Authority, *White Paper: A World Class Land Transport System*, 1996, str. 33.

Mada se može reći da je politika gradske vlade bila preterano intervencionistička ili da je vodila ograničavanju izbora nekad mnogo živopisnijih životnih stilova, ipak veći deo stanovništva Singapura snažno podržava svoju vladu i njeno centralističko planiranje i veruje da je ovaj nivo autoritarnosti mala cena za nagli porast ekonomskog blagostanja i život u modernoj, prosperitetnoj metropoli sa savršeno organizovanim javnim službama, uključujući i železnički sistem svetske klase.

#### 4. Tokio

Tokio je jedinstvena, džinovska aglomeracija u kojoj danas živi 32 miliona ljudi. Godine 1825, u Tokiju je živelo 530.000 stanovnika, 1900. – 1,5 miliona, 1925. više od 5 miliona, a 1960. godine – 15,5 miliona stanovnika. Tako su mnoge bitne odrednice urbanog razvoja proistekle upravo iz veličine ove metropole i činjenice da je naglu ekspanziju doživela još početkom 20. veka. Na koncept urbanog razvoja i saobraćajnu strategiju Tokija presudno su uticali sledeći faktori:

- ekstremna nestašica zemljišta koje se može iskoristiti za urbani razvoj;
- Japan ne raspolaže značajnijim energetske resursima (visok procenat nafte se uvozi);
- u periodu nakon 1960, kad u drugim svetskim metropolama dolazi do masovnijeg korišćenja automobila, ne samo prostorno-fizička struktura, već i celokupni način života Tokija u toj meri već zavise od železnice da više i nije bilo šanse za neki drastičniji prodor automobila;
- za ovu analizu, možda, najinteresantnije: izuzetno moćna finansijska simbioza između (nekad državne, a danas privatne) železnice i kompanija koje se bave izgradnjom stambenog i komercijalnog prostora.

Japan, zapravo, ima izuzetno malo zemljišta pogodnog za razvoj gradova i saobraćajne infrastrukture. „Približno dve trećine teritorije (od 378.000 km<sup>2</sup>) su planine, tako da je većina stanovništva zbijena na preostaloj trećini... U gradovima su, naravno, gustine naseljenosti najveće, ali je opasnost od zemljotresa, barem doskora, sputavala izgradnju visokih zgrada u japanskim metropolama. Stoga je prostor prava „premija” a vrednost zemljišta izuzetno visoka, tako da je izdvajanje prostora za izgradnju autoputeva i parkinga za privatne automobile neverovatan luksuz koji sebi može da dozvoli retko koji grad u Japanu. Početkom 1950-ih, japanska mreža puteva bila je najzaostaliya u čitavom razvijenom svetu. Jednostavno, u Japanu sve donedavno uopšte nije bilo pokretačke snage za izgradnju puteva... Od kada je počeo

<sup>20</sup> Mc Shane and Koshi and Lundin, „Public Policy Toward Automobile – A Comparative Look at Japan and Sweden”, *Transportation Research* 2, 1984, str. 97.

da se modernizuje 1868. godine, Japan je svoje resurse koncentrisao isključivo na železnicu, ..., i prvi moderni autoput izgradio tek 1965. godine!”<sup>20</sup>

Naizgled je paradoksalno da je Japan, koji spada u najznačajnije svetske proizvođače automobila, veoma rano uveo izuzetno oštru restriktivnu politiku u pogledu korišćenja automobila. To, međutim, i nije bila posledica nekakve urbane ili pak saobraćajne strategije, već makroekonomske politike. Barter ističe: „Jedan od značajnih razloga veoma rano uvedene restriktivne politike Japana u pogledu korišćenja automobila leži u njegovoj ogromnoj zavisnosti od uvoza strane nafte”.<sup>21</sup> Favorizovana železnica koristila je lokalni ugalj, dok je proizvodnja motornih vozila, kojom su odmah nakon Drugog svetskog rata dominirale američke kompanije, zavisila od uvozne nafte.

Istovremeno, nakon Drugog svetskog rata, osnovni cilj makroekonomske strategije Japana (poznate kao „Marjui”) bio je ograničavanje lične potrošnje kako bi se maksimizirali štednja, investicije i izvoz. Tako je uprkos veoma brzom industrijalizaciji i porastu primanja tokom 1950-ih, stepen motorizacije u Tokiju (16 automobila na 1.000 stanovnika) bio neuporedivo niži nego u mnogo siromašnijim gradovima poput Singapura i Kuala Lumpura.

Tokio je razvio veći deo svog železničkog sistema znatno pre nego što je porast motorizacije postao jedna od dominantnih karakteristika metropola u razvijenom svetu. Najveći deo prigradske železnice Tokija nastao je još pre Drugog svetskog rata (između 1920-1940. godine).<sup>22</sup> U stvari, železnica je povezala Tokio sa susednim gradićima još 1869. godine (kad je otvorena linija Tokio-Jokohama), ali tek od 1915. (kada postepeno počinje elektrifikacija pruga) stvarno dobija značajniju ulogu u prigradskom saobraćaju ove metropole.<sup>23</sup> Mnogo novih prigradskih linija otvoreno je pre Drugog svetskog rata, posebno od strane kompanija koje se bave stambenom izgradnjom.

Gustine naseljenosti, naravno, bile su izuzetno visoke. Procenjuje se<sup>24</sup> da su u japanskim metropolama gustine naseljenosti 1850. godine iznosile 21.000 stanovnika po km<sup>2</sup>, a 1920. – 15.000 stanovnika po km<sup>2</sup>, što odgovara karakteri-

---

<sup>21</sup> Paul Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999, str. 270.

<sup>22</sup> Peter Hall, *The World Cities*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1984, str. 229.

<sup>23</sup> P. Rimmer, *Rikisha to Rapid Transit: Urban Public Transport Systems and Policy in Southeast Asia*, Pergamon Press, Sydney – Oxford – New York – Toronto – Frankfurt, 1986, str. 55.

<sup>24</sup> Y. Masai, „Metropolization in Densely Populated Asia: The Case of Tokyo”. u: A. K. Dutt, F. J. Costa, S. Aggarwal, A. G. Noble, eds., *The Asian City: Processes of Development, Characteristics and Planning*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, 1994, str. 122.

<sup>25</sup> R. Inoue, *Urban Development and Urban Transportation in Japan*; Paper presented at the 2<sup>nd</sup> ASEAN-Japan Workshop-cum-Seminar on Urban Transportation 1994, Nippon Convention Center, Chiba City, May 30 – June 1, 1994.

stikama tipičnog 'pešačkog grada', ali su se u Tokiju 1935. godine predgrađa duž linija prigradske železnice proširila i do 10 kilometara od gradskog centra,<sup>25</sup> tako da je on 1940. godine uveliko počeo da dobija obrise tipičnog 'JGS-grada'.<sup>26</sup> U periodu od 1940. pa do šezdesetih godina, Tokio je nastavio da se razvija kao tipičan železnički grad (pri čemu je pešačenje i korišćenje bicikla 1968. godine još uvek iznosilo 51% svih putovanja u ovoj metropoli).<sup>27</sup>

Prva linija podzemne železnice u Tokiju otvorena je 1927. godine, ali mreža njenih linija značajnije je proširena tek u periodu nakon Drugog svetskog rata, od 1957. do početka 1970-ih, i potpuno istisnula tramvaje u centralnoj zoni grada; oni su definitivno izbačeni iz opticaja između 1965. i 1971. godine.<sup>28</sup> Moćan, efikasan sistem podzemne železnice od preko 200 km linija komplementaran je razgranatoj mreži prigradske železnice nastaloj još pre 1940. godine, tako da su podzemna i prigradska železnica 1960. godine obavljale 90% putničkih kilometara javnog gradskog saobraćaja, četiri puta više od putničkih automobila. Potražnja za železničkim saobraćajem 1960-ih u Tokiju rasla je takvom brzinom da čak ni nagla ekspanzija železničkih kapaciteta ni otvaranje novih linija nije moglo značajnije da je zadovolji.<sup>29</sup> Od 1965. do 1970. godine neverovatna gužva u podzemnoj i prigradskoj železnici u Tokiju smanjila se sa 240% na 220% dizajniranog kapaciteta.<sup>30</sup> Naravno, takve su gužve moguće jedino kada se putnici u vozove „pakuju” kao sardine.

Japan je u predratnom periodu imao eksplicitnu politiku favorizovanja investicija u železnicu, kojom su dominirale lokalne kompanije, a ne u drumski saobraćaj, kojim su dominirale strane firme.<sup>31</sup> Takvo nacionalno favorizovanje investicija u železnicu nastavilo se sve do kraja 1960-ih. Podsticale su ga ogromne korporacije (*keirecu*) koje su u tom periodu bile izuzetno zastupljene na železnici, a gotovo uopšte nisu investirale u industriju motornih vozila. Ove korporacije su, takođe, bile i vlasnici nekretnina u centralnoj gradskoj zoni i bile bi finansijski uzdrmane da je došlo do disperzivnog razvoja Tokija pod uticajem

<sup>26</sup> P. Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999, str. 54.

<sup>27</sup> City Bureau and Building Research Institute, *Cities and Urban Transport in Japan – 1990*, Ministry of Construction and Japan Transportation Planning Association, Tokyo, 1990.

<sup>28</sup> City Bureau and Building Research Institute, *Cities and Urban Transport in Japan – 1990*, Ministry of Construction and Japan Transportation Planning Association, Tokyo, 1990; P. Rimmer, *Rikisha to Rapid Transit: Urban Public Transport Systems and Policy in Southeast Asia*, Pergamon Press, Sydney – Oxford – New York – Toronto – Frankfurt, 1986.

<sup>29</sup> P. Hall, *The World Cities*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1977, str. 229-231.

<sup>30</sup> R. Cybriwsky, *Tokyo: The Changing Profile of an Urban Giant*, Belhaven Press, London, 1991, str 102.

<sup>31</sup> W. Hook, „The Role of Non-motorized Transportation and Public Transport in Japan's Economic Success”, *Transportation Research Board Paper*, 940954, 1994.

<sup>32</sup> W. Hook, M. Replogle, „Motorization and non-motorized transport in Asia: Transport system evolution in China, Japan and Indonesia”, *Land Use Review* 13 (1), 1996.

automobila.<sup>32</sup> To je sigurno bio jedan od presudnih razloga za stvaranje izrazito radijalne saobraćajne strukture Tokija. Iako se ovde radilo prvenstveno o železničkoj infrastrukturi, čak i mreža arterijskih puteva koja je kasnije veoma stidljivo počela da se gradi, bila je izrazito radijalna. Razvoj Tokija u to vreme stvarno je bio dobar primer za Tomsonovu „strategiju jakog centra“.

Sedamdesetih godina 20. veka već počinje da raste i stepen motorizacije stanovništva (sa 11,4 automobila na 1.000 stanovnika 1960, porastao je na 42,9 automobila na 1.000 stanovnika 1990. godine). Međutim, na prostorno-fizičku strukturu Tokija i danas presudno utiče upravo železnica,<sup>33</sup> budući da je urbano planiranje krajnje svedeno i nije značajnije uticalo na razvoj Tokija.<sup>34</sup> Železnica ogromne propusne moći imala je presudan uticaj i na stvaranje džinovskog poslovnog centra (CBD) u gradskom jezgru, u kome je 1960. radilo 1,3 miliona, a 1990. godine 2,3 miliona ljudi.

**Tabela 6. Prostorno-demografske karakteristike Tokija (1960-1990)**

| Godina | CBD           |                           | centralna zona |                           | predgrađa     |                           | gustine nas. stanovništva |                |                |
|--------|---------------|---------------------------|----------------|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------------------|----------------|----------------|
|        | stan. (u 000) | površ. (km <sup>2</sup> ) | stan. (u 000)  | površ. (km <sup>2</sup> ) | stan. (u 000) | površ. (km <sup>2</sup> ) | CBD (st/ha)               | c.zona (st/ha) | predgr (st/ha) |
| 1960.  | 545           | 40,2                      | 8.310          | 412                       | 7.210         | 1.400                     | 135,7                     | 201,5          | 51,5           |
| 1970.  | 402           | 41,1                      | 8.841          | 490                       | 12.630        | 2.382                     | 97,9                      | 180,4          | 53,0           |
| 1980.  | 338           | 41,1                      | 8.352          | 545                       | 17.487        | 3.056                     | 82,3                      | 153,2          | 57,2           |
| 1990.  | 266           | 42,1                      | 8.160          | 618                       | 23.630        | 3.862                     | 63,2                      | 132,1          | 61,2           |

Proračunato prema: J. Kenworthy, F. Laube, et al., *An International Sourcebook of Automobile Dependency in Cities*, University Press of Colorado, Boulder, 1999.

**Tabela 7. Gradski saobraćaj u Tokiju (1960-1990)**

| Godina | Pkm po stanovniku |          | JGS – putnički kilometri po stanovniku |             |             |            |
|--------|-------------------|----------|----------------------------------------|-------------|-------------|------------|
|        | Ukupno            | automob. | JGS uk. (%)                            | autobus (%) | železn (%)  | tramv. (%) |
| 1960.  | 4.845             | 917      | 3.928 (81,1)                           | 259 (5,3)   | 3.544(73,1) | 126 (2,6)  |
| 1970.  | 6.876             | .715     | 5.161 (75,1)                           | 334 (4,9)   | 4.807(69,9) | 20 (0,3)   |
| 1980.  | 7.579             | 2.388    | 5.191 (68,5)                           | 262 (3,4)   | 4.925(65,0) | 4 (0,2)    |
| 1990.  | 8.676             | 3.175    | 5.501 (63,4)                           | 217 (2,5)   | 5.280(60,9) | 3 (0,0)    |

Proračunato prema: J. Kenworthy, F. Laube, et al., *An International Sourcebook of Automobile Dependency in Cities*, University Press of Colorado, Boulder, 1999.

Brojevi u zagradi označavaju procentualno učešće JGS-a u celini i njegovih različitih vidova u ukupno ostvarenim putničkim kilometrima po gradskom stanovniku.

<sup>33</sup> M. S. Bernick, R. B. Cervero, *Transit Villages in the 21st Century*, McGraw Hill, New York, 1997; R. Cybriwsky, *Tokyo: The Changing Profile of an Urban Giant*, Belhaven Press, London, 1991, str. 130-133.

<sup>34</sup> W. Hook, „The Role of Non-motorized Transportation and Public Transport in Japan's Economic Success”, *Transportation Research Board Paper 940954*, 1994; P. Hall, *The World Cities*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1977, str. 236.

Tako su najmarkantnija obeležja prostornog i demografskog razvoja Tokija u periodu od 1960. do 1990. godine bili neverovatna ekspanzija predgrađa i sve veća koncentracija zaposlenih u CBD (sa 26% 1960. porasla je na 28% ukupnog broja zaposlenih 1990. godine).

Dok se centralna zona tek nešto prostorno proširila (za 200 km<sup>2</sup>, pri čemu je broj stanovnika ostao približno isti – 8 miliona, a gustina naseljenosti se smanjila sa 13.500 na 6.300 stanovnika po km<sup>2</sup>), ekspanzija predgrađa bila je stvarno neverovatna: broj stanovnika u predgrađima uvećao se sa 7 na 24 miliona, a njihova urbanizovana površina sa 1.400 km<sup>2</sup> na 3.900 km<sup>2</sup>. Pri tom je gustina naseljenosti u predgrađima u istom periodu čak porasla sa 5.100 na 6.100 stanovnika po kvadratnom kilometru!

Iako od 1970-ih godina počinje više da se koristi automobil (čija se upotreba uvećala sa 900 pkm/st. – 1960, na 3.200 pkm/st. – 1990. godine), železnica u Tokiju i dalje neprikosnoveno dominira (u periodu 1960-1990. ostvaruje porast sa 3.500 pkm/st. na 5.300 pkm/st.). Nijedan drugi vid saobraćaja, naravno, ne bi mogao da poveže 4.500 km<sup>2</sup> gusto naseljene urbanizovane površine i 32 miliona ljudi u jedinstvenu funkcionalnu celinu, niti da omogući koncentraciju od 2,3 miliona zaposlenih u CBD (centralnu poslovnu zonu) površine 40 km<sup>2</sup>, izuzev prigradske i podzemne železnice.

Prosečna brzina železnice u Tokiju uvek je bila znatno veća nego brzina privatnih automobila i ta razlika se permanentno povećava u korist železnice. Primera radi, prosečna brzina automobila 1970. godine iznosila je 28 km/h a železnice 40 km/h, dok je 1990. prosečna brzina automobila iznosila 24 km/h a železnice i dalje 40 km/h. U Tokiju se, jednostavno, dva puta brže putuje gradskom železnicom nego automobilom.

Izuzetno visok faktor iskorišćenosti kapaciteta železnice doveo je do nepojmljivo visokog stepena pokrivenosti prihodom organizacija JGS-a u ovoj metropoli od 110%, što je nezamislivo ne samo u SAD već i u Evropi. Ovo, naravno, predstavlja bitnu karakteristiku svih gusto naseljenih, bogatih azijskih metropola.<sup>35</sup> Treba imati na umu da javni saobraćaj u Japanu prima manje subvencija i da se privatizuje. Za razliku od većine metropola industrijski razvijenih zemalja Zapada, u Japanu je privatni kapital veoma zainteresovan za javni gradski i prigradski saobraćaj.

Ovo nas dovodi do izuzetno zanimljivog kompleksa pitanja. Svuda u razvijenom svetu JGS je „crna ovca”. U SAD preovlađuje stav kako su investicije u JGS čisto traćenje sredstava, dok se u Evropi na JGS mnogo blagonaklonije gleda, ali se investicije obično pravdaju nekakvim opštim interesom. Primera radi, zaključak jednog seminara CEMT-a je da „u svim evropskim zemljama javni saobraćaj dobija subvencije... Smešno bi bilo i očekivati da se javni saobraćaj razvija isključivo na linijama koje su profitabilne jer bi to samo poslužilo jačanju već postojeće

<sup>35</sup> Izuzetno visok faktor pokrivenosti rashoda prihodom JGS-a osnovno je obeležje i ostalih gusto naseljenih, bogatih metropola Azije: u Hong Kongu iznosi 140%, a u Singapuru 100%.



polarizacije aktivnosti, socijalnih nejednakosti i, gledano na duži rok, enormno povećalo saobraćajna zagušenja i stepen zagađenja.”<sup>36</sup>

Za razliku od drugih bogatih metropola, JGS u Tokiju (železnički saobraćaj posebno) izuzetno je lukrativan biznis oko koga se otimaju privatnici. Kako je to moguće? U čemu je tajna? Razlozi su brojni. Prvo, u Tokiju je železnički sistem potpuno zaokružen znatno pre nego što je stepen motorizacije počeo da raste. Ovaj ogroman, razgranat sistem razvijao je velike brzine i bio potpuno imun na saobraćajna zagušenja na uličnoj mreži kada je 1960-ih i 1970-ih došlo do porasta motorizacije stanovništva. Tako u Tokiju danas železnica omogućava najveći stepen pristupnosti i uopšte nema konkurenta. Pri tom su i distribucija stanovništva, zaposlenih i putovanja i prostorno-fizička struktura već odavno potpuno prilagođeni železničkom saobraćaju. Mnogi istraživači čak ističu da urbano planiranje u ovoj metropoli gotovo ne postoji upravo zato što železnički saobraćaj u potpunosti diktira tip urbanog razvoja.<sup>37</sup>

Drugo, mreža puteva u Tokiju je:

- *veoma male propusne moći* (čak i najnoviji arterijski putevi imaju samo po dve kolovozne trase u jednom smeru jer su građeni u vreme zanemarljivog stepena motorizacije i služili prvenstveno za robni saobraćaj);
- *izrazito je radijalne strukture* (tako da samo dodatno pojačava moć glavnog gradskog centra u kome radi 2,3 miliona ljudi) i
- *nema ni izgleda da se bitnije proširi.*

Naime, kada je 1970-ih godina u Japanu počelo da se investira u puteve, u Tokiju je izgrađeno začuđujuće malo savremene putne mreže. Osnovni razlozi bili su: veoma izražena, neprikosnovena svojinska prava vlasnika nekretnina, kao i astronomske cene izgradnje gradskih puteva; na akviziciju zemljišta za izgradnju gradskih puteva u Tokiju ide ogroman procenat, čak 70%!<sup>38</sup> O maloj propusnoj moći puteva u Tokiju govori primer iz 1980-ih: već neznan porast korišćenja automobila izazvao je takva saobraćajna zagušenja da je stanovništvo počelo masovno da koristi bicikle umesto autobuse. Krajem 1980-ih bicikl je učestvovao sa 15% u ukupnom opsegu putovanja u Tokiju, potpuno istiskujući autobuse sa mesta glavnog prevoznog sredstva za distribuciju putnika do železničkih stanica.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> C. Reynaud, *Transport Policies in the Countries of Central and Eastern Europe. A Decade of Integration: Results and Challenges*. Transport Policy Forum, ECMT – Committee of Deputies, Paris, 2001, str. 18.

<sup>37</sup> P. Barter, *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999, str. 283-284; R. Cybriwsky, *Tokyo: The Changing Profile of an Urban Giant*, Belhaven Press, London, 1991, str. 93, 135.

<sup>38</sup> W. Hook, M. Replogle, „Motorization and non-motorized transport in Asia: Transport system evolution in China, Japan and Indonesia”, *Land Use Review* 13 (1), 1996, str. 76.



Parking mesta ima veoma malo i izuzetno su skupa. U Tokiju je, na primer, tolika nestašica prostora da se pre registracije privatnog automobila mora podneti dokaz o posedovanju parking mesta.<sup>40</sup>

Celokupna izgradnja u Tokiju je pod moćnim uticajem kompanija železničkog saobraćaja. U stvari, većina privatnih železničkih kompanija funkcioniše u okviru ogromnih poslovnih konglomerata koji se bave izgradnjom i stambenih i poslovnih zgrada duž železničkih linija.<sup>41</sup> Ne samo da je privatni kapital investiran u izgradnju većeg dela (od ukupno 2000 km) železničkih linija u regionu Tokija, već su ovi džinovski konglomerati, koji se danas više ne bave samo železničkim saobraćajem već i prodajom potrošnih dobara, raznih usluga i nekretnina, izgradili čitave nove gradove, sa punim spektrom komunalnih usluga.

Ovaj koncept integrisanog razvoja železnice i novih gradova u Japanu začela je još železnička kompanija „Hankju” odmah po otvaranju linije za Osaku 1910. godine. Ova kompanija je veoma brzo otkrila da je putnički železnički saobraćaj jedva profitabilan i započela sa izgradnjom stambenih zgrada oko železničkih stanica.

Druga faza započinje nakon Drugog svetskog rata, za vreme japanskog ekonomskog buma, kada dolazi do masovne transformacije privatnih železničkih kompanija u multibiznis kompanije, poznate pod imenom „tarminaru”. Koncept urbanog razvoja koji su ovakve multibiznis kompanije omogućile sjajno ilustruje upravo primer novog grada Tame.

Izgradnja Tame je najpoznatiji, najveći i najuspešniji projekat koji je ikada preduzela neka privatna železnička kompanija u Japanu. Začetak ideje koncepta razvoja Tame datira još iz 1918. godine, kada je Šibusava Eiči, jedan od najuspešnijih preduzetnika iz Meidi ere (1868-1912), stvorio „korporaciju vrtnog grada”, koja je prethodila današnjoj Tokju korporaciji. Ova korporacija danas ima, između ostalog, najveću od osam postojećih privatnih železničkih kompanija u Tokiju. Tako je Eiči crpeći svoje ideje iz Hauardovog koncepta ‘vrtnog grada’ još u prvim decenijama 20. veka pozeleo da izgradnjom pastoralnih komuna oslobodi Tokio prezagušenosti. Međutim, za razliku od Hauarda, koji je hteo da stvori samodovoljne gradove, fizički i ekonomski nezavisne od Londona, Eiči je ove japanske ‘vrtne gradove’ u okolini Tokija, u stvari, zamislio kao mesta za ladanjski odmor, tj. naselja spavaonice, i za života uspeo da stvori samo nekoliko ovakvih suburbanih enklava. Njegovu ideju u život je sproveo tek Keita Gotoh, bivši ministar saobraćaja i veoma uspešan preduzetnik.

<sup>39</sup> H. Yamakawa, „The Role of Possibilities for Bicycle Transportation in the Post-Motorization Age”, *IATSS Research* 18(1), 1994, str. 62-75.

<sup>40</sup> M. S. Bernick, R. B. Cervero, *Transit Villages in the 21st Century*, McGraw Hill, New York, 1997, str. 312.

<sup>41</sup> M. S. Bernick, R. B. Cervero, *Transit Villages in the 21st Century*, McGraw Hill, New York, 1997, str. 312-313.

Pod njegovim rukovodstvom, od 1960. do 1984. godine, privatna železnička korporacija „Tokju” iskoristila je izgradnju 22 km železničke linije da transformiše ogromnu, brdovitu, jedva nastanjenu oblast u dobro isplaniranu urbanizovanu celinu na 5000 hektara, sa približno 500.000 stanovnika. Ovaj amalgam međupovezanih novih gradova proteže se duž 15-35 km široke trake koja objedinjuje četiri gradića jugozapadno od Tokija.

Uspeh Tame i mnogih drugih projekata koje su realizovale privatne železničke kompanije, u toj meri je inspirisao lokalne i nacionalne vlade da već kopiraju njihovu ideju i stvaraju svoju verziju izgradnje novih gradova, koordinisanu sa razvojem železničkog saobraćaja. Poslednjih godina i nacionalna politika Japana snažno promoviše integrisani urbani i železnički razvoj, pokušavajući da preusmeri razvoj iz metropolitenskih centara u planirane satelitske komune. Ovaj plan je 1988. godine podržan i usvajanjem zakona (*National Law for Multipolar Land Arrangement*) kako bi se ohrabrio razvoj ovih „business core cities” na periferiji Tokija, tj. kreirale periferne komune koje će, nudeći i radna mesta i stanove, biti potpuno samodovoljne i tako smanjiti pritisak na železnicu i puteve.

Tako je, za razliku, na primer, od Štokholma ili Singapura, u Tokiju upravo privatni sektor, isključivo motivisan profitom, uspeo vešto da koordiniše razvoj železnice i novih gradova u čitavom regionu. I dok je u SAD i većini metropola razvijenog sveta model javnog saobraćaja (koji finansira država) i urbanog razvoja (koji generišu privatnici) nakon Drugog svetskog rata postao norma (praćena veoma razočaravajućim rezultatima u pogledu iskorišćenosti kapaciteta JGS-a), u Tokiju su profitirali i privatni i javni sektor korišćenjem ovog jedinstvenog preduzetničkog pristupa koji neodvojivo povezuje razvoj grada i JGS-a.

## 5. Zaključak

Celokupna dosadašnja analiza pokazala je kako upravo bogate azijske metropole, sa svojim izuzetno visokim gustinama naseljenosti, efikasnim sistemima gradske i prigradske železnice, restriktivnom politikom u pogledu korišćenja automobila i sjajno isplaniranim razvojem novih gradova – nude izuzetno inventivna, praktična planerska rešenja koja se sjajno uklapaju u, poslednjih godina sve više promovisani, koncept održivog urbanog razvoja. Očigledno je da ova rešenja mogu biti izuzetno inspirativna upravo za metropole zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji, koje karakterišu izrazito visoke gustine naseljenosti i relativno skroman stepen motorizacije stanovništva (manji od 150 automobila na 1.000 stanovnika).

## Literatura

- [1] Barter, P.: *An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia: The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities*, Murdoch University, Perth, 1999.
- [2] Bernick, M. S. – Cervero, R. B.: *Transit Villages in the 21st Century*, McGraw Hill, New York, 1997.
- [3] Cervero, R.: „Paradigm Shift: from automobility to accessibility planning”, *Urban Futures* 22, June 1997.
- [4] Cervero, R.: *Transit Metropolis*, Island Press, Washington, 1999.
- [5] City Bureau and Building Research Institute, *Cities and Urban Transport in Japan – 1990*, Ministry of Construction and Japan Transportation Planning Association, Tokyo, 1990.
- [6] Cybriwsky, R.: *Tokyo: The Changing Profile of an Urban Giant*, Belhaven Press, London, 1991.
- [7] Dolven, B., et al.: „Asia’s Car Crush”, *Far Eastern Economic Review*, May 1997.
- [8] Hall, P.: *The World Cities*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1984.
- [9] Hamel, Z.: *How Desirable is a Fully Planned Metropolitan System?*, Megacities Foundation, Hague, 2002.
- [10] Hau, T.: „Transport for Urban Development in Hong Kong” u: Habitat II Global Workshop: *Transport and Communication for Urban Development*, HR, Singapore, 1995.
- [11] Hook, W. – Replogle, M.: „Motorization and non-motorized transport in Asia: Transport system evolution in China, Japan and Indonesia”, *Land Use Review* 13 (1), 1996.
- [12] Hook, W.: „The Role of Non-motorized Transportation and Public Transport in Japan’s Economic Success”, *Transportation Research Board Paper*, 940954, 1994.
- [13] Inoue, R.: *Urban Development and Urban Transportation in Japan*; Paper presented at the 2<sup>nd</sup> ASEAN-Japan Workshop-cum-Seminar on Urban Transportation 1994, Nippon Convention Center, Chiba City, May 30 – June 1, 1994.
- [14] Kenworthy, J. – Laube, F., et al.: *An International Source of Automobile Dependency in Cities*, University Press of Colorado, Boulder, 1999.
- [15] Leung, C. K.: „The Process of Transport Policy Making” u: Wang, L. H. – Yeh, A. G. O., eds.: *Keep a City Moving: Urban Transport Management in Hong Kong*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1993.
- [16] Lo, C. P.: *Hong Kong*, Belhaven Press, London, 1992.
- [17] Masai, Y.: „Metropolization in Densely Populated Asia: The Case of Tokyo” u: Dutt, A. K. – Costa, F. J. – Aggarwal, S. – Noble, A. G., eds.:

- 
- The Asian City: Processes of Development, Characteristics and Planning*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, 1994.
- [18] Pendakur, V. S. – Menon, G. – Yee, L.: *TSM Inovations in Singapore: Lessons from Experience: 1974-88*; Paper presented at the Transportation Research Board 68th Annual Meeting, Washington, DC, 22-26 January, 1989.
- [19] Reynaud, C.: *Transport Policies in the Countries of Central and Eastern Europe. A Decade of Integration: Results and Challenges. Transport Policy Forum*, ECMT – Committee of Deputies, Paris, 2001.
- [20] Rimmer, P.: *Rikisha to Rapid Transit: Urban Public Transport Systems and Policy in Southeast Asia*, Pergamon Press, Sydney – Oxford – New York – Toronto – Frankfurt, 1986.
- [21] Shane, Mc. – Koshi – Lundin.: „Public Policy Toward Automobile – A Comparative Look at Japan and Sweden.” *Transportation Research* 2, 1984.
- [22] Thai-Ker, L.: *Urbanising Singapore: Optimising Resources*, Megacities Foundation, Hague, 2002.
- [23] Thomson, M.: *Great Cities and Their Traffic*, Harmondsworth, Penguin, 1978. Vuchic, V.: *Transportation for Livable Cities*, Center for Urban Policy Research, Rutgers, New Jersey, 2000.
- [24] *White paper: A world Class Land Transport System*, Land Transport Authority, Republic of Singapur, 1996.
- [25] Yamakawa, H.: „The Role of Possibilities for Bicycle Transportation in the Post-Motorization Age”, *IATSS Research* 18(1), 1994.

PROF. VALTER P. BLAS  
*Fakultet za menadžment, Grenobl, Francuska*

## UTICAJ GLOBALIZACIJE NA ISTOČNU EVROPU

**Rezime:** Globalizacija je evolucijski proces koji se ne može preokrenuti. Globalizacija utiče na istočnoevropske zemlje uglavnom preko direktnih stranih ulaganja. Najvažniji cilj multinacionalnih korporacija kada ulažu u Istočnu Evropu jeste da olakšaju pristup tržištu. Najvažniji cilj kompanija iz Istočne Evrope kada posluju sa multinacionalnim kompanijama jeste da privuku strani kapital koji im je preko potreban. Proces u kojem specifične industrije postaju transnacionalne, zatim međunarodne i konačno globalne, zahteva od kompanija iz Istočne Evrope da se prilagode menjajući marketing, izvore, istraživanje i razvoj, ljudske resurse, a verovatno i sve funkcije kako bi se uskladile sa globalnim tržištima. Vlade istočnoevropskih zemalja čije su kompanije, resursi i ljudi uključeni u proces globalizacije, takođe moraju da se prilagode „pravilima igre”: normama glavnih trgovinskih nacija u pogledu kvaliteta, finansija, ekologije i ljudskih prava.

**Ključne reči:** globalizacija, Istočna Evropa, tehnološka promena, institucionalna promena.

### 1. Uvod

Uobičajena reakcija na globalizaciju je odbrambena: to je zavera velikih zemalja kao što su Amerika ili Japan. Od nje koristi imaju samo bogati. Ona preusmerava radna mesta u zemlje sa niskim nadnicama i, u stvari, kolonizuje te stanovnike za neperspektivne poslove. Cilj ovog članka je da pruži ravnomerniji uvid u fenomen kojim se bavim skoro 60 godina. Godine 1946, mog oca je angažovala jedna američka kompanija koja je proizvodila escajg pre Drugog svetskog rata, a u vreme rata delove za oružje, da vrati njihov proizvodni program na mirnodopsku proizvodnju escajga. U roku od šest meseci pozvali su ga u Njujork i rekli mu da ostaje bez posla, da je kompanija pronašla italijanskog dobavljača koji bi mogao da im isporučuje gotov escajg u SAD po ceni nižoj nego da ga kompanija sama proizvodi. Kompanija će sačuvati ime marke, ali će proizvod faktički stizati iz inostranstva. Kasnije, u vreme kada sam radio kao ekonomista

tj. direktor strateškog planiranja za Kompaniju AT&T kako bi postala globalni konkurent, i skorije kao profesor na magistrskim studijama u oblasti biznisa, gledao sam kako se ovaj obrazac ponavlja nebrojeno puta. Pristupanjem 10 istočnoevropskih zemalja Evropskoj uniji, pa čak i ranije u Mađarskoj, Rumuniji i ostalim susednim zemljama, globalizacija je stigla u ovaj deo sveta. Šta je zaista globalizacija? Da li je to destruktivna sila ili stimulans za modernizaciju, za porast novostvorene vrednosti i stoga produktivnosti i plata? Mogu li manje zemlje Istočne Evrope, bilo da su u okviru Evropske unije, bilo izvan nje, da je prežive?

## 2. Globalizacija: definicija

U toku debate o Severnoameričkoj zoni slobodne trgovine (*North American Free Trade Association* – NAFTA) u SAD-u 1992. godine, Ros Pero (*Ross Perot*), kandidat za predsednika i glavni izvršni rukovodilac Kompanije EDS, tada najvećeg dobavljača softvera, izjavio je da je predloženo smanjenje carina i kvantitativnih ograničenja na uvoz robe iz Meksika nalik „strašnom zvuku usisavanja” koji će zbrisati stotine hiljada radnih mesta u SAD-u. Takve generalizacije su se uglavnom pokazale kao lažne u godinama koje su sledile. Šta je onda globalizacija? Po meni, globalizacija bi mogla da se objasni kao fenomen trgovine između specifičnih industrija gde tržišta postaju najpre transnacionalna, zatim internacionalna i na kraju globalna. Zauzvrat, ovaj pokret zahteva od kompanija da se prilagođavaju menjajući svoj marketing, investiranje, istraživanje i razvoj, ljudske resurse, odnosno verovatno sve funkcije da bi uskladile svoje poslovanje ovim tržištima. Zbog toga i vlade zemalja čije su kompanije, kapital i ljudi uključeni u globalnu trgovinu, na isti način treba da se prilagode „pravilima igre”, odnosno normama koje su postavile vodeće zemlje u međunarodnoj trgovini u smislu kvaliteta proizvoda, finansija, ekologije i ljudskih prava. Ovaj proces utiče na neke industrije, ne na sve; neke kompanije su uključene, neke ne; u nekim slučajevima potrebno je da se vlada prilagodi, ali ne u svim.

Važno je prepoznati specifičnosti onih privrednih grana koje prolaze kroz proces globalizacije. Počelo je posle Drugog svetskog rata, sa industrijom tekstila i obuće, industrijama kod kojih se glavina troškova odnosi na direktne troškove radne snage. Zatim, 1950-ih godina, globalizacija se proširila na elektronsku industriju (kalkulatori, satovi, TV aparati, video rikorderi), a ubrzo i na automobilsku industriju. Tokom 1980-ih godina, bili smo svedoci globalizacije finansijskih usluga, proizvodnje vazduhoplova, izdavaštva knjiga, duvanske industrije, pa čak i industrije nameštaja. U skorije vreme, poluprovodnički čipovi, kreiranje softvera, kol-centri, pa čak i medicinske dijagnostičke procedure i administrativni poslovi „odlaze u inostranstvo”. Štaviše, broj radnih mesta u razvijenim zemljama je porastao, prosečna plata porasla je i u razvijenim zemljama i u

zemljama „trećeg sveta”, a ipak sva ta gužva oko „strašnog zvuka usisavanja” stalno se ponavlja.

### *2.1. Sile koje pokreću globalizaciju*

Ako promene posmatramo šire, pored specifičnosti vezanih za pojedine industrijske grane koje su postale globalizovane, nalazimo dva glavna imperativa: tehnološke promene i promenjene institucije. Tehnološke promene ogledaju se u raspoloživosti proizvodnih postrojenja pojedinih kompanija u drugim zemljama, u snižavanju troškova fabričkih proizvoda, uvođenju intermodalnog prenosa informacija, u standardizaciji proizvoda (PAL/NTSC, DVD, mere za odeću, 12 V), u višem kvalitetu proizvoda, smanjivanju otpada, povećanju novostvorene vrednosti i fleksibilnijem planiranju proizvodnje.

Institucionalna promena je očigledna zbog pojave nadnacionalnih entiteta (EU, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR) i zajedničke valute (evro) koja stvara transparentnost cena. Došlo je do pomaka ka potrošaču, udaljavajući se od zaštite proizvođača. Postoje dokazi i o mnogo većoj likvidnosti kapitala kao i o većoj mobilnosti i kvalitetnijem obrazovanju radne snage. Došlo je do ogromnog porasta međunarodne trgovine, uz snižavanje carina i kvota. Više zarade u razvijenim zemljama primoravaju poslodavce na investiranje u otvaranje poslovnica u manje razvijenim zemljama, na primer, iz Nemačke u Češkoj; iz Francuske u Tunisu; iz SAD u Tajvanu i Kini. Pojedine zemlje stekle su i nove komparativne prednosti u međunarodnoj trgovini: danas je Singapur poznat po poluprovodnicima, Italija po tekstilnoj štampi i proizvodnji aluminijuma, Kanada po hidroelektranama. Sve je veći broj integracija preduzeća koje prevazilaze nacionalne granice u automobilskoj industriji, finansijama, naftnoj industriji, avionskim uslugama, telekomunikacijama. Rezultat ovog procesa je opadanje relativne snage nacionalne države naspram multinacionalne/globalne korporacije.

Postoji tendencija da se tehnološke promene nazivaju pokretačima progressa, dok u realnosti tek institucionalne promene, iako suptilnije, stvaraju uslove za razvoj. U tom smislu, smanjivanje barijera za strane investicije i međunarodno kretanje kapitala, kao i sporo ali neumoljivo međunarodno kretanje radne snage, postali su ogroman izvor smanjenja troškova. Gde bi bila Nemačka 1950-ih godina da nije bilo grčkih i turskih radnika? Ko bi radio u američkim restoranima da nije meksičkih i ostalih latinsko-američkih emigranata? Gde je najveća koncentracija Jamajčana izvan Jamajke: oko Njujork sitija. Pokušajte da u Berlinu pronađete Nemca baštovana – svi su oni Poljaci, legalno ili ilegalno zaposleni. Najveća zajednica Srba izvan domovine jeste u Torontu u Kanadi. Ipak, postoje institucionalne krutosti. Na primer, japanska vlada donela je zakone po kojima je skoro nemoguće za supružnika stranca koji želi da radi legalno, da se zaposli, a većina zemalja Evropske unije odbila je da dozvoli radnicima iz novopriključenih



10 zemalja da rade u sledećih pet do sedam godina, uz izuzetak Velike Britanije i Irske.

## 2.2. Okidači globalizacije

Dugačka je lista faktora koji utiču na neodložnu potrebu da se investira u otvaranje poslovnica van zemlje matice:

- Onaj koji ulazi na neko tržište mogao bi da otkrije da ne može jednostavno da se bavi izvozom usled protekcionističkih spoljnotrgovinskih mera, već mora da nađe partnera u zemlji u koju izvozi ili da izgradi fabriku na ciljnom tržištu. To je bio slučaj sa izvozom japanskog tekstila, a zatim i japanskih automobila u SAD i Veliku Britaniju, kao i sa izvozom japanskih video rikordera u Evropsku uniju.
- Spori rast domaćeg tržišta primorava preduzeća sa viškom kapaciteta da nađu i eksploatišu strana tržišta kroz izvoz.
- Konkurencija stalno primorava preduzeća da snižavaju troškove, pa zbog toga ona prebacuju delatnost u zemlje sa nižim troškovima. To je slučaj sa američkim tekstilom, italijanskim cipelama, nemačkom preradom metala.
- Nova tehnologija, kao što je na primer LCD sat, tranzistor, vokmen, radijalna guma, CT skener, nadvladava stariju tehnologiju i dovodi nove strane konkurente.
- Ističu patenti na „novu” tehnologiju i strane „generičke” firme eksploatišu postojeća tržišta, što je slučaj sa lekovima, vitaminima, biotehnologijom.
- Nekolicina manjih kompanija koje žele da se takmiče sa većim inostranim konkurentima formiraju udruženja kao što su „Erbas” (*Airbus*), „Sanofi-Aventis” ili članice OPEK-a.
- Država odlučuje da se takmiči sa postojećim inostranim firmama tako što uspostavlja „nacionalnog šampiona” (npr. „Bul” (*Bull*), „Frejmtoum” (*Framatome*), „Er Frans” (*Air France*), „Daevu” (*Daewoo*), „Erikson” (*Ericsson*), „Japan Inc.” (*Japan Inc.*)).
- Aranžmani u okviru zajedničkog tržišta podstiču domaće firme da se takmiče sa inostranim firmama, što kao rezultat daje „racionalizaciju industrije”. To se dogodilo sa uslugama telekoma, avionskim uslugama i distribucijom na veliko u Evropskoj uniji i sa trgovinskom razmenom u okviru NAFTA-e.
- Firme klijenti sele se u inostranstvo i primoravaju dobavljače (računovodstvena preduzeća, proizvođače komponenti za automobile i elektronsku industriju, konsultante) da ih prate.

### 2.3. Ko gubi, ko dobija?

Bilo bi isuviše veliko pojednostavljenje da se kaže da se izreka da „plima koja nadolazi podiže sve čamce” može primeniti na globalizaciju. Jasno je da postoje oni koji dobijaju i oni koji gube. Dobitnici su, na primer, globalne robne marke („Loreal” (*L’Oreal*), „Šlumberger” (*Schlumberger*), „Boing” (*Boeing*), „Nestle”), jeftine sirovine (saudijska nafta, australijsko gvožđe), jeftina radna snaga (iz Indonezije, Kine, Vijetnama, Madagaskara), jeftina visoka tehnologija (singapurski mikročipovi, indijski softver, italijanski šalovi), adaptivna tehnologija (švajcarski roboti, japanski automobili u Velikoj Britaniji, gitare „Martin”, tajvanske livnice mikročipova), oni koji su prvi na tržišnoj lestvici („Majkrosoft” (*Microsoft*), VW buba, SONY, Bic, „Val-mart” (*Wal-Mart*)). S druge strane, gubitnici su firme sa fiksnom infrastrukturom koje ne mogu da se prilagode (francuski ribari, poljska brodogradilišta, ruske čeličane, belgijski uglj), proizvodi niske tehnologije, ali skupe proizvodnje (francuske cipele, američke metle od trske, štamparije, tekstilna roba), tehnologija koja se lako kopira (AT&T telefoni, britanski medvedići, kožne tašne „Guči” (*Gucci*), sindikati u neprilagodljivim fabrikama (FO u Francuskoj, šeširdžije u SAD, nemački metalci), činovnički rad/montažni rad/rad koji se ponavlja, odnosno rad koji se može mehanizovati (bankarski brojači, posredovanje kod hipoteka), kapital malog obima (male banke, osiguranje, zdravstvo).

Ljudi znaju kad postoji verovatnoća da nešto dobiju ili kad rizikuju. Gledate slike kako indijski radnici na obali Malabar rado ruše rashodovane trgovačke brodove. Čak i po ceni od 0,19 američkih dolara na sat, stotine indonezijskih žena skuplja se kod kapija fabrike *Nike* kada se istakne tabla da je potrebna radna snaga. Nasuprot tome, pogledajte radnike sindikata kako marširaju Parizom kad se predloži privatizacija kompanija koje proizvode električnu energiju (EdF) ili u Poljskoj kada se farmeri plaše da neće biti konkurentni u poređenju sa francuskim ili nemačkim farmerima i kada glasaju protiv pridruženja EU. Ironično je da se situacija preokrenula u 2004. godini tako da sada nemački farmeri gube konkurentnost.

Ono što svaka zemlja treba jasno da shvati jeste da li je više dobitnika nego gubitnika i kako će na najbolji način postupiti sa gubitnicima. Pogledajte brodogradilišta *Gdynia* u Poljskoj: pre mnogo godina postala su neekonomična kada su južnokorejska brodogradilišta mogla da sklapaju podjednako dobre brodove uz niže troškove radne snage. Pa ipak, Poljska je odbila da zatvori ova brodogradilišta i da prekvalifikuje radnike za druge isplativije poslove. Jedno od realističnih pitanja koje proizlazi iz ovih primera jeste da li sindikati mogu bolje da pomognu svojim članovima tako što će im predložiti planove vlade za prekvalifikaciju i povlastice za poslodavce nego što će ih izvesti na štrajk za veće zarade. Pristup Meksika NAFTA-i možda bi bio demonstrativni primer prilagođavanja, da nije

bilo pada meksičkog peza 1995. godine, rezultirajućeg bega kapitala i ekonomske krize koja je potrajala nekoliko godina.

### 3. Evolucija globalnih korporacija

Gore navedeni faktori naterali su mnoge kompanije da promene svoje metode rada. Pre petnaest godina profesor Voren Kigen (Warren Keegan) sa Univerziteta Peis u Njujorku situju načinio je matricu 4 x 4 da bi pokazao koje promene zahteva globalizacija u nekim od glavnih funkcija unutar kompanija na koje ona utiče. Tokom godina otkrio sam da je neophodno da se njegova lista proširi na 15 takvih funkcija.

Ono što i dalje iznenađuje jeste kako je teško preći iz jedne faze u drugu (iz kolone u kolonu) u ovom dijagramu. Većina kompanija čak i ne uspeva da se dosledno kreće iz jedne faze u drugu u svim funkcijama, a i zaostaje znatno u nekim oblastima. Vredno je istaći da je čak i sofisticiranim kompanijama kao što je „Dženeral elektrik” (*General Electric*) bilo potrebno skoro 30 godina da dostignu globalnu fazu. Dok se mnoge funkcije nalaze u datoj koloni, postoje mnogi usamljeni slučajevi. *AT&T International* je savršeni primer: kada službenici AT&T-a zaposleni na Tajlandu nisu dobili mesečnu platu za decembar 1985, služba isplate AT&T na Floridi je jednostavno objasnila da je kompjuterska greška, ali nije ništa učinila da to nadoknadi. Činovník na Floridi nije bio svestan činjenice da će usled vremenske razlike, imajući u vidu različite bankarske sisteme, različite sisteme povlačenja novca sa računara i ostale faktore, zaposleni na Tajlandu, jednostavno, gladovati čitav mesec. Tek je pretnja da će biti pozvan predsedavajući Upravnog odbora ubedila šefa ovog činovníka da uspostavi kreditnu liniju sa filijalom banke Čejs u Bankoku. Toliko o fleksibilnosti računovodstva!

**Tabela 1.** *Evolucija globalne korporacije*

| AKTIVNOST                   | DOMAĆA                                                     | INTERNACIONALNA                                  | MULTINACIONALNA                                                   | GLOBALNA                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Prodaja u inostranstvu      | <5%                                                        | Oko 10%                                          | 30-50%                                                            | >60%                                                                  |
| Primer                      | SNCF                                                       | Chrysler, Renault                                | H-P (1985); Caterpillar                                           | IBM, ABB, NISSAN                                                      |
| Težište                     | Nacionalno                                                 | Sličnosti                                        | Razlike                                                           | Realnost/<br>Ujedinjenje<br>uticaja                                   |
| Marketing                   | Nacionalni                                                 | Proširenje                                       | Prilagođavanje                                                    | Svetske marke<br>ali sa razlikama                                     |
| Finansije/<br>Računovodstvo | Nacionalni<br>opšteprihvaćeni<br>principi<br>računovodstva | Domaći opšteprihvaćeni<br>principi računovodstva | Opšteprihvaćeni principi<br>računovodstva SAD-a i<br>inostrani    | Zavisí od<br>tržišta                                                  |
| Organizacija                | Funkcionalna                                               | Međunarodna podela                               | Oblast/svetski proizvod/<br>usluga                                | Mešovita/<br>matrična<br>struktura                                    |
| Istraživanje i<br>razvoj    | Domaći                                                     | Zemlja porekla                                   | Zemlja porekla i<br>domaćina, mnoge zemlje<br>(nisu integrisane). | Integrisane<br>laboratorije                                           |
| Ljudski resursi             | Domaći                                                     | Zemlja porekla (iseljenici)                      | Zemlja domaćin<br>(lokalni)                                       | Najbolja osoba                                                        |
| Radni odnosi                | Granski ili<br>mešoviti<br>sindikati                       | Lokalni sindikati                                | Radi što rade i lokalne<br>firme: sindikat ili ne.                | Mešoviti/<br>matrični                                                 |
| Orijentacija                | Domaća                                                     | Etnocentrična „Američko<br>je najbolje”.         | Policentrična                                                     | Geocentrična                                                          |
| Izvori                      | Svi domaći                                                 | Domaće je još uvek<br>najbolje.                  | Lokalno je najbolje.                                              | Na prvom<br>mestu je ulaz<br>na tržište a<br>zatim niski<br>troškovi. |
| Etika                       | Sve što je<br>po zakonu u<br>domovini.                     | Ono što je po zakonu u<br>svakoj zemlji.         | „Snađi se sam”                                                    | Kredo tipa J&J                                                        |

#### 4. Evolucija politike vlade

Kao što je navedeno u odeljku sa definicijom, kompanije nisu jedine koje moraju da se prilagode. U formalnoj hijerarhiji kompanija ovo prilagođavanje još uvek je lakši zadatak nego u politički osetljivom zakonodavstvu ili čak nekoj zemlji čije demokratske institucije tek treba da se razviju. Nije lako pogađati poslove sa nezavisnom klijentelom kada je samo nekolicina njih izložena vetrovima globalizacije ili oseća da nema šta da dobije. Neophodnim promenama u politici neke vlade da bi se podržao proces globalizacije, smatraju se sledeće:

- Vlada bi trebalo da se ponaša kao neko ko „ustpostavlja pravila”, a ne kao učesnik, kao što je to slučaj, na primer, u preduzećima u državnoj svojini u Kini.
- Propisi treba da prevagnu tek kada tržišne sile (konkurencija, funkcije ponude i potražnje) nisu adekvatne. Monopoli u oblasti snabdevanja vodom, radio frekvencija, telekomunikacija, električne energije i berzanskog poslovanja, moraju da budu regulisani.
- Treba da se primenjuje poreska politika koja ne pravi razliku između domaćih i međunarodnih firmi, ali podstiče trgovinu, štednju i investicije.
- Treba napustiti politiku vlade koja sprečava direktna ulaganja, migraciju menadžmenta i stručnih radnika.
- Treba ohrabrivati aktivnosti istraživanja i razvoja koje su i u skladu sa mogućnostima konkretne privrede da koristi rezultate, a ne stvarati laboratorije, univerzitete, od kojih koristi imaju samo stranci usled „odliva mozgova” i otkupa patenata.
- Vlada treba da obezbedi da se dovoljno rano počne sa učenjem stranog jezika koji omogućava njenim građanima da čitaju i komuniciraju sa strancima.
- Subvencije odnosno carinsku zaštitu mladoj industriji treba smanjiti na minimum kako se ne bi stvarali „beli slonovi” koji kasnije imaju više teškoća pri prilagođavanju konkurenciji.
- Treba sprovoditi socijalnu politiku koja pravi kompromis između pritisaka politike i konkurencije.
- Treba obezbediti nadoknade za prekvalifikacije radnika da bi se umesto porasta nezaposlenosti, samim tim i socijalne pomoći i kompenzacija za nezaposlene, obezbedila zaposlenost.
- Vlade manje razvijenih zemalja treba da vode računa o ekološkim zakonima i njihovoj primeni, pri čemu nije neophodno da oni budu na istom nivou kao i oni koje donose vlade razvijenih zemalja, ali treba da se jasno kreću u tom pravcu.
- Vlade bi takođe trebalo da vode računa o ljudskim pravima, uključujući donošenje zakona o dečijem radu, o sigurnosti na poslu, zdravstvenoj

---

zaštiti, jednakom položaju polova, zastupljenosti sindikata u odlučivanju o pitanjima radničkog standarda.

Nijedna zemlja ne čini sve ovo, ma kako poželjno to bilo. Naravno, državne institucije SAD-a pokušavaju da koriste svoje suvereno pravo ne samo da „postavljaju pravila”, već odskora i da učestvuju aktivno u donošenju odluka u industrijskim granama čija je proizvodnja u funkciji odbrane zemlje, zatim u donošenju odluka u drvenoj industriji, industriji šećera, pamuka, čelika i odeće. U mnogim slučajevima, državne institucije SAD-a vrlo dobro znaju da su njihove delatnosti u ovim industrijskim granama u suprotnosti sa pravilima Svetske trgovinske organizacije, ali su sigurne u saznanju da će biti potrebno nekoliko godina da se protiv njihovog ponašanja donese odgovarajuća presuda!

Postoji još jedan važan razlog u prilog prekvalifikacijama radnika, a protiv socijalne pomoći i nadoknada za nezaposlene: zemlje poput Francuske i Nemačke bile su svedoci da im se radna populacija smanjila na određeni postotak ukupne populacije, a stopa nezaposlenosti bila dvostruko veća nego u zemljama kao što su Velika Britanija i Holandija. U Holandiji, vlada je obezbedila nadoknadu za prekvalifikovanje onih koji su bili izmeštani sa posla zbog primene novih tehnologija i strane konkurencije, ali u obliku koji nije vodio velikom trajnom opterećenju poreske osnovice, već tranzicionim plaćanjima u alternativnim industrijama.

## 5. Problemi sa globalizacijom

Da li je globalizacija proces koji se može preokrenuti? Pokušaj da se odgovori na ovo pitanje prepun je teškoća. Kratak osvrt na razmere do kojih se ona već infiltrirala u svaku poru najrazvijenijih zemalja nagoveštava da će to biti izuzetno teško. Dramatične posledice pokušaja da se proces globalizacije preokrene bile bi brojne. Na primer, nacionalne države morale bi da uvedu stroge restrikcije ne samo na uvoz već i na „transplantacije”. Kao posledica toga, cene u tim zemljama dramatično bi porasle, a radna mesta koja bi se na taj način sačuvala bila bi veoma skupa. Domaće firme morale bi da „odmotaju” tehnologije, marketing, osoblje, finansije, izazivajući nevolje.

Ostaje još najmanje sedam pitanja na koja treba naći odgovor, iako globalizacija ne može, praktično govoreći, da se preokrene. Da li je, onda, globalizacija „čisto” dobro ili bi trebalo da imamo na umu da ostaju neka pitanja na koja nismo našli odgovore.

Prvo pitanje koje je ostalo bez odgovora tiče se nejednakosti. Da li globalizacija stvara veće nejednakosti unutar pojedinih grupacija zemalja, odnosno između razvijenih i manje razvijenih zemalja?

Drugo pitanje koje je ostalo bez odgovora odnosi se na globalizaciju naspram demokratije. Da li je profesor Ejmi Čua (*Amy Chua*) sa Pravnog fakulteta Jejl, koji je autor dela „Svet u plamenu” u pravu kada piše da postoji urođeni konflikt između demokratije i emigrantskih manjina koje imaju velike koristi od globalizacije?

Treće pitanje koje je ostalo bez odgovora je iz oblasti ekologije. Da li je rezultat globalizacije prebacivanje problema vezanih za zagađenje čovekove okoline u manje razvijene zemlje?

Četvrto pitanje koje je ostalo bez odgovora tiče se ovekovečavanja kolonijalnog statusa manje razvijenih zemalja. Da li globalizacija znači da se manje razvijene zemlje neće industrijalizovati, već će ostati samo dobavljači sirovina i radnika za razvijene zemlje?

Peto pitanje bez odgovora bavi se odnosima razmene. Znajući da trenutno veći deo Afrike, Latinske Amerike i delovi Azije prodaju robu sa nižom novostvorenom vrednošću, a razvijeni svet robu sa višom novostvorenom vrednošću, da li će odnosi razmene ostati nepovoljni za zemlje ovih kontinenata?

Šesto pitanje koje je ostalo bez odgovora tiče se imperijalizma. Da li razvijene zemlje nameću inferioran status manje razvijenim zemljama zbog institucija (obrazovanje, vlast, standardi) kojima se favorizuje postojeće uređenje?

Sedmo pitanje koje je ostalo bez odgovora odnosi se na ideologiju. Da li je globalizacija neizbežni pratilac kapitalizma (c.f. Karl Marks) jer nameće ideologiju koja je i strana i protivna vrednostima manje razvijenih zemalja?

## 6. Dosezanje do tržišta Istočne Evrope

Globalizacija je došla u Istočnu Evropu uglavnom kroz direktna inostrana ulaganja. Da bismo ovu diskusiju olakšali, isključimo iz razmatranja na trenutak Tursku i Rusiju, ili preciznije, Zajednicu nezavisnih država. Ovo nam ostavlja samo pet od deset zemalja koje su nedavno pristupile Evropskoj uniji (Češku, Slovačku, Poljsku, Sloveniju i Mađarsku), ali i zemlje koje su potencijalni kandidati za članstvo (Albaniju, Rumuniju, Srbiju i Crnu Goru, Hrvatsku, Makedoniju, Bugarsku i Moldaviju).

Ono što karakteriše ove istočnoevropske zemlje, izuzimajući Poljsku i Rumuniju, jeste relativno mala populacija (ispod 10,5 miliona) i tržišne ekonomije koje su doskora uglavnom bile planske privrede. Rezultat je neefikasna ekonomija usled nepostojanja ekonomije obima, kao i nekih drugih faktora o kojima će kasnije biti reči. Ukazujemo pažnju na razlike u veličini tržišta pojedinih zemalja, kao što je dato u tabeli 2.



**Tabela 2.** Osnovni indikatori za osam zemalja Jugoistočne Evrope (JE-8) i pet zemalja Centralne Evrope (CE-5) u 2001. godini

|                  | Stanovništvo<br>u hiljadama | BDP u<br>USD mil.  | BDP<br>po glavi<br>stanovnika<br>USD prema<br>dev. kursu | BDP po glavi<br>stanovnika<br>USD nac.<br>paritet<br>kupovne<br>moći | Realni rast BDP u % |                                            |                                            |                                            |
|------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                  |                             |                    |                                                          |                                                                      | 1991-2001<br>prosek | 2001<br>Predviđanje<br>Bečkog<br>instituta | 2002<br>Predviđanje<br>Bečkog<br>instituta | 2003<br>Predviđanje<br>Bečkog<br>instituta |
| Albanija         | 3435                        | 4186               | 1219                                                     |                                                                      | 1.5                 | 6.5                                        | 6.0                                        | 6.0                                        |
| BiH              | 3750 <sup>1</sup>           | 4618               | 1231                                                     |                                                                      | 26.3                | 5.6                                        | 3.0                                        |                                            |
| Bugarska         | 7929                        | 13557              | 1686                                                     | 7650                                                                 | -1.6                | 4.0                                        | 3.5                                        | 4.0                                        |
| Hrvatska         | 4381                        | 20263              | 4625                                                     | 9660                                                                 | -0.9                | 4.1                                        | 3.0                                        | 4.0                                        |
| Makedonija       | 2041                        | 3426               | 1674                                                     | 6400                                                                 | -1.3                | -4.6                                       | 0.0                                        | 2.0                                        |
| Moldavija        | 3640                        | 1478               | 406                                                      | 2110                                                                 | -8.6                | 6.1                                        |                                            |                                            |
| Rumunija         | 22456                       | 39714              | 1772                                                     | 6180                                                                 | -1.1                | .3                                         | 3.0                                        | 4.0                                        |
| SCG <sup>2</sup> | 8319                        | 10500 <sup>3</sup> | 1260                                                     |                                                                      | -6.2                | 6.2                                        | 4.0                                        | 4.0                                        |
| <b>JE-8</b>      | <b>55951</b>                | <b>97741</b>       | <b>1748</b>                                              |                                                                      |                     |                                            |                                            |                                            |
| Češka            | 10280                       | 56728              | 5514                                                     | 15170                                                                | 0.4                 | .3                                         | 3.0                                        | 4.0                                        |
| Mađarska         | 10195                       | 51917              | 5092                                                     | 12960                                                                | 1.0                 | 3.8                                        | 3.3                                        | 4.0                                        |
| Poljska          | 38632                       | 176256             | 4561                                                     | 9890                                                                 | 3.4                 | 1.0                                        | 0.0                                        | 1.0                                        |
| Slovačka         | 5379                        | 20462              | 3804                                                     | 12660                                                                | 0.8                 | 3.3                                        | 3.5                                        | 4.0                                        |
| Slovenija        | 1990                        | 18810              | 9443                                                     | 17740                                                                | 2.0                 | 3.0                                        | 3.0                                        | 4.0                                        |
| <b>CE-5</b>      | <b>66476</b>                | <b>324175</b>      | <b>4875</b>                                              | <b>11630</b>                                                         | <b>2.1</b>          | <b>2.2</b>                                 | <b>1.6</b>                                 | <b>2.5</b>                                 |

**Napomene:** 1) Bez izbeglica; 2) Bez Kosova i Metohije; 3) procena Bečkog instituta za ekonomska istraživanja; 4) 2000. godina; 5) 1994-2001.

**Izvor:** Gabor Hunya: *FDI in SE Europe in the Early 2000s*, Vienna Institute for Economic Studies, raspoloživo na sajtu [www.OECD.org](http://www.OECD.org)

Jasno je da nijedna zemlja izuzev Poljske i Rumunije nema populaciju veću od 10,5 miliona, ili dohodak po glavi stanovnika iznad 5.500 američkih dolara, uz značajan izuzetak Slovenije i Češke. Ovo predstavlja problem kod eksploatacije tržišta u poređenju sa zapadnoevropskim tržištima (gde je populacija od 0,5 do 80 miliona, dohodak po glavi stanovnika do 8.000 američkih dolara). Kako pokazuje tabela 3, poboljšanje pristupa tržištu je najvažniji razlog za direktna ulaganja u zemljama Jugoistočne i Centralne Evrope.

<sup>1</sup> Whirlpool/Tatramat slučaj br. IMD-307965, raspoloživ na [www.ecch.cranefield.ac.uk](http://www.ecch.cranefield.ac.uk)

<sup>2</sup> Oni koji se bave industrijom telekomunikacija neće uskoro zaboraviti ugovor za mikrotalase sa Saudijskom Arabijom vredan 10 miliona dolara koji je EMI/Ericsson dobio uz pomoć krunisanog princa Saudijske Arabije, čiji je račun u švajcarskoj banci bio bogatiji za „uobičajenu” proviziju od 5%. Oni koji su izgubili bili su toliko besni da se uskoro u magazinu „Forbs” pojavio članak u kojem je otkrivena ova transakcija „ispod žita”; princ je razbaštinjen, ali ugovor nije poništen!

<sup>3</sup> W. P. Blass, *Critical issues in R&D Innovation*, izloženo u AUEG, Meilan, Francuska, 25. novembar, 2003.

**Tabela 3.** Najznačajniji cilj kada se investira izvan domovine (u procentima)

|                                 |    |                              |    |
|---------------------------------|----|------------------------------|----|
| Poboljšati pristup tržištu      | 55 | Smanjiti operativne troškove | 17 |
| Ostali faktori                  | 8  | Izvor sirovina               | 6  |
| Konsolidovati operacije         | 4  | Razviti nove proizv. linije  | 4  |
| Poboljšati produktivnost        | 2  | Razviti nove tehnologije     | 2  |
| Poboljšati pristup radnoj snazi | 1  | Smanjiti rizik               | 1  |

Izvor: Foreign Direct Investment Survey by Miga and Deloitte and Touche LTD, OECD Southeast Europe FDI Investment Group, OECD, Paris, 2002.

Iako pregled stranih direktnih ulaganja za svaku zemlju (tabela 4) ukazuje na znatne razlike u njihovoj veličini, on otkriva da je bilo značajnijih ulaganja u mnogim zemljama Istočne Evrope. Među njima predvode Poljska, Češka i Mađarska, ali čini se da ne zaostaju mnogo ni Rumunija ni Hrvatska.

**Tabela 4.** Priliv direktnih inostranih ulaganja u Istočnu Evropu, milioni USD

|                           | 1990 | 1993 | 1994 | 1995  | 1996 | 1997 | 1998  | 1999  | 2000   | 2001             |
|---------------------------|------|------|------|-------|------|------|-------|-------|--------|------------------|
| Albanija                  |      | 58   | 53   | 70    | 90   | 48   | 45    | 41    | 143    | 200 <sup>1</sup> |
| BiH                       |      |      |      |       |      |      | 100   | 90    | 150    | 130              |
| Bugarska                  | 4    | 40   | 105  | 90    | 109  | 505  | 537   | 819   | 1002   | 689              |
| Hrvatska                  |      | 120  | 117  | 121   | 516  | 551  | 1014  | 1637  | 1126   | 1501             |
| Makedonija                |      |      | 19   | 9     | 11   | 16   | 118   | 32    | 176    | 442              |
| Moldavija                 |      | 14   | 12   | 67    | 24   | 79   | 76    | 40    | 143    | 149              |
| Rumunija                  |      | 94   | 341  | 419   | 263  | 1215 | 2031  | 1041  | 1040   | 137              |
| SCG                       |      |      |      |       |      | 740  | 113   | 112   | 25     | 165              |
| <b>JE - 8<sup>2</sup></b> | 4    | 326  | 647  | 777   | 1013 | 3154 | 4034  | 3812  | 3805   | 4414             |
| Češka rep.                | 72   | 654  | 869  | 2562  | 1428 | 1300 | 3718  | 6324  | 4986   | 4916             |
| Mađarska                  | 311  | 2339 | 1147 | 4453  | 275  | 2173 | 2036  | 1970  | 1649   | 2443             |
| Poljska                   | 89   | 1715 | 1875 | 3659  | 4498 | 4908 | 6365  | 7270  | 9342   | 8000             |
| Slovačka                  |      | 179  | 273  | 258   | 358  | 220  | 684   | 390   | 2075.2 | 1475.3           |
| Slovenija                 | 4    | 113  | 128  | 177   | 194  | 375  | 248   | 185   | 175.5  | 441.8            |
| <b>CE - 5<sup>2</sup></b> | 476  | 4999 | 4292 | 11110 | 8753 | 8977 | 13051 | 16135 | 18228  | 17276            |

Napomene: 1) procena; 2) zbir raspoloživih podataka.

Izvor: Gabor Hunya, *Op. cit.*

Faktor koji pomaže da se stigne na tržišta istočnoevropskih zemalja mogu da budu poreske olakšice koje se nude stranim investitorima. Istočnoevropskim zemljama je preko potreban strani kapital i stručnost kojima ne raspolažu njihovi građani. Slučaj kada je „Virlpul” (*Whirlpool*) kupio kompaniju „Tatramat” u Slovačkoj dobro ilustruje uslove pod kojima je globalna firma spremna da kupi i proširi domaćeg proizvođača u Istočnoj Evropi.<sup>1</sup>

Prema tome, kompanije i vlade u regionu treba da pođu od činjenice da su za strani kapital potencijalno privlačna kako tržišta njihovih zemalja tako i mogućnosti investiranja uz niže troškove proizvodnje. Ali, ovo ne znači da su vlade, pa u izvesnoj meri ni privatni sektor, oslobođeni obaveze da stalno procenjuju svoje ponašanje u pogledu upravljanja, transparentnosti i podmićivanja. Suviše dugo se praksa „podmazivanja točkova” smatra uobičajenom poslovnom praksom, bilo da bi se dobila regularna dozvola od vlade, dodelio unosan ugovor ili čak privukli strani investitori. Na primer, pre petnaestak godina, kada je Mađarska razmatrala sa kim da sklopi ugovor za usluge mobilne telefonije, „Simens” je, navodno, ovoj zemlji ponudio neke mobilne telefone od 450 MHz, tornjeve i sklopke. Nažalost, ovi telefoni nisu bili kompatibilni sa standardima od 900 MHz usvojenim u Zapadnoj Evropi. Iako je ugovor trebalo da finansira Svetska banka, niko nije otkrio da je bilo nekih podmićivanja sve dok ugovor nije dodeljen. Ovakvi slučajevi danas se otkrivaju relativno brzo i sve češće, a kada pukne bruka, čine neizrecivu štetu reputaciji obe strane.<sup>2</sup>

## 7. Prepreke kod prilagođavanja „pravilima igre”

Lokalne kompanije u Istočnoj Evropi suočavaju se sa brojnim preprekama u toku prilagođavanja „pravilima igre” koja su deo procesa globalizacije. Treba spomenuti sledeće prepreke: nedostatak standardizovanog računovodstvenog znanja, nedostatak praktične primene u obrazovanju, borbu sa konkurencijom iz Azije, isuviše veliko mešanje vlade u ekonomiju, preovlađujuću ulogu vlade prilikom ugovaranja i kulturne i jezičke barijere.

### 7.1. Nedostatak standardizovanog računovodstvenog znanja

Jedan od većih problema na koje se može naići leži u pripremi ili nedostatku pripreme lokalnih menadžera koji moraju da nadgledaju aktivnosti svojih službenika i o njima da izveštavaju strane investitore. Kao što je ilustrovano u tabeli o evoluciji globalne korporacije, nije dovoljno osloniti se samo na računovodstvenu praksu iz prošlosti, niti na slične „nacionalne” standarde u upravljanju ljudskim resursima, marketingu i distribuciji ili u strateškom planiranju. Na primer, studenti Fakulteta za menadžment u Grenoblu koji uče u Beogradu, izjavili su da su mesecima pokušavali da primene standardnu zapadnu knjigovodstvenu meto-

dologiju računa o profitu i gubitku na lokalne računovodstvene izveštaje preduzeća, ali da im to nije pošlo za rukom. Obrazujući se u sistemu državnih odnosno društvenih preduzeća, malo istočnoevropskih menadžera razume koliko nečlivo izgledaju njihovi računovodstveni izveštaji strancima. Na primer, mnoga preduzeća u Jugoistočnoj Evropi još uvek vode u svom knjigovodstvu poslovanje priključenim im ustanovama koje se bave zdravstvenom negom (bolnice), održavanjem zgrada, dečjom negom (obdaništa), što povećava njihove troškove radne snage iznad mere koja se smatra „normalnom” u SAD-u. Rukovodioci služe pre da obezbeđuju svoje zaposlene nego da ih „vode” ili „podučavaju”.

### 7.2. Nedostatak praktične primene u obrazovanju

Deo promena u Istočnoj Evropi najverovatnije će obuhvatiti i univerzitete i naročito poslovne škole. Isuviše veliki broj univerziteta s prezirom gleda na praktičnu primenu i više voli da predaje „teoriju”, izbegavajući svaki duži kontakt sa ljudima iz prakse koji se bave menadžmentom ili nekom drugom profesijom. Ovo se odnosi čak i na neke zapadnoevropske zemlje. Na primer, u Francuskoj još uvek postoji kategorički imperativ za inovacijom i istraživanjem i razvojem koji se može porediti sa Silikonskom dolinom i Putem 128 u SAD-u.<sup>3</sup> Još uvek postoji potreba da se ohrabri spremnost profesora da rade direktno sa industrijom, kao i da rukovodstvo univerziteta obezbedi 20% slobodnog vremena profesorima da se bave neposrednom saradnjom sa industrijom. Vrlo nevoljno su škole u Francuskoj pristale da odstupe od prakse kakva je bila u prošlosti, pozivajući ljude iz prakse da drže predavanja u učionicama i organizujući da poslovne firme pozovu predavače na radnu praksu u njihove kancelarije i fabrike. Metod intenzivne studije slučaja je u velikoj meri nepoznat, a kod nastavnog osoblja u izvesnoj meri postoji i strah od ovog metoda („Zar to nije pravi odgovor na taj problem, profesore?”), budući da predavači sami nemaju iskustvo u primeni strategija neizvesnosti i predlaganja više rešenja koja se mogu koristiti u datim situacijama. Ranije razlike između društvenih klasa i dalje prevladavaju,<sup>4</sup> a oblik japanskog menadžmenta gde svako nosi plavo radno odelo i gde se svako prema svakom odnosi sa istom ljubaznošću, retko se praktikuje. Japanske poslovode imaju fakultetsko obrazovanje i nisu postali poslovode dok nisu pokazali kvalitetan rad na nekoliko različitih funkcija. Uporedite ovo sa praksom u Francuskoj, gde mnoge poslovode nemaju čak ni diplomu srednje škole!

Rezultat takve preživjele prakse bio bi da se menadžment u Istočnoj Evropi liši „dubine” znanja i iskustva potrebnog u modernim, konkurentnim preduzećima. Izuzeci postoje – mađarska fabrika TUNGSRAM je jedan slučaj, ali čak je i tu „Dženeral elektriku” (*General Electric*) bilo teško da nametne svoje standarde kvaliteta i produktivnosti, kao i korporacijsku kulturu brzo nakon što je kupio

<sup>4</sup> Ph. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, mai 1989. Ova knjiga poredi industrijsku praksu u Francuskoj, Holandiji i Sjedinjenim državama.

ovu mađarsku fabriku.<sup>5</sup> Ironija je što su i japanske kompanije imale slične teškoće kad su preuzimale američke fabrike: NEC je tokom šest godina, nakon izgradnje postrojenja u Hillsborou u Oregonu, obezbeđivao grupu od tridesetak japanskih menadžera srednjeg nivoa ovoj američkoj filijali. „Bridžstoun tajer kompani” (*Bridgestone Tire Company*) je posle izvanrednog sedmogodišnjeg uspeha u vođenju fabrika kamionskih i autobuskih radijalnih guma „Fajerstoun” (*Firestone*) u Lavernu (u blizini Nešvila) u Tenesiju, kupio 27 „Fajerstounovih” fabrika širom sveta, da bi otkrio kad je već bilo kasno da te fabrike nisu imale menadžere koji mogu da se prilagode „Bridžstounovim” (*Bridgestone*) merama kvaliteta, niti dovoljan broj starijih menadžera u „Bridžstounu” koji podjednako dobro znaju i engleski i američki menadžment da bi vršili nadzor u ovim fabrikama bez znatnog protivljenja sindikata, izazivanja štrajkova i strahovitog pada kvaliteta (ozloglašena kontroverza oko guma „Ford eksplorer” (*Ford Explorer*)).<sup>6</sup> Lično sam se sastao sa gospodinom Nori Takečijem (*Nori Takeuchi*), direktorom fabrike „Bridžstoun” u Nešvilu, koga sam i intervjuisao. On je bio izvanredan direktor, u potpunosti dvojezičan, sposoban da se šali sa svojim radnicima i da zasluži poverenje predsednika sindikata, čovek koji je smatrao da: „ako kompanija nema profit, mi nemamo posla; to je toliko jednostavno!” Kasnije sam pitao gospodina Takečija koliko sposobnih menadžera sličnih njemu „Bridžstoun” ima u rezervi – bilo je to pre nego što sam saznao za moguće preuzimanje fabrika „Fajerstoun” – a on je skromno izbegao odgovor.

### 7.3. Konkurencija iz Azije

Budući da Komisija EU ima relativno otvorenu politiku ka investiranju u inostranstvu radi smanjivanja troškova proizvodnje (u poređenju sa pređašnjom preferencijalnom tarifom britanskog Komonvelta ili sa SAD-om pre Drugog svetskog rata), svaka zemlja koja želi da se pridruži Evropskoj uniji ili je već njen član suočava se sa pretnjom Indije i Kine, da ne spominjemo ostale azijske zemlje kao što su Vijetnam, Malezija i Indonezija, kao konkurencijom van granica. Tamo gde bi se nemačke firme obično okretale Mađarskoj, Poljskoj ili Rumuniji za uvoz odeće, još je jeftinije nabaviti je sa Dalekog istoka. Mnoge male softverske kompanije iz Istočne Evrope koje profitiraju od izvanrednog matematičkog znanja stečenog na njihovim univerzitetima, sada se nalaze u situaciji da se takmiče sa cenom radne snage koja je u indijskim kompanijama u Bangaloru i Hajderabadu tek jedna petina do jedne desetine u odnosu na njihovu. Proizvođači elektronike poseduju televizore od 29 američkih dolara uvezene iz Kine. Takva konkurencija

<sup>5</sup> *A Light in Hungary: GE acquires TUNGSRAM*, Case no. 196-018-1, CIBER/Indiana University; može se dobiti od ECCH.

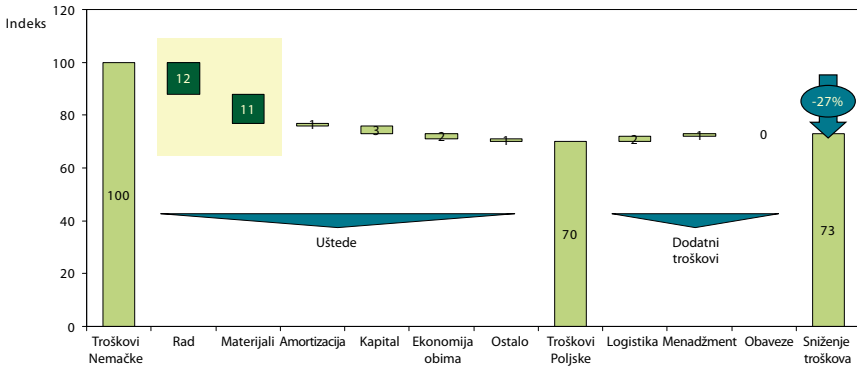
<sup>6</sup> *Firestone Tires and Ford Explorer SUV's*, Case no. 503-130-1, HKUST Business School Hong Kong; može se dobiti od ECCH; *Recall 2000 – Bridgestone (A)*, Case no. 9-302-103 Harvard Business School; može se dobiti od ECCh.

trebalo bi da bude poziv za uzbunu svakoj kompaniji u regionu. Istina, troškovi radne snage će sigurno da rastu, kao što su već porasli u oblasti Šangaja, pa se mnoge kineske kompanije „delokalizuju” u unutrašnjost Kine kako bi presekle brzi rast zarada u priobalnim oblastima. Na taj način će istočnoevropske kompanije morati da se takmiče samo po osnovu čisto niskih cena i niskih troškova. Klasično delo Majkla Portera „Konkurentna prednost”<sup>7</sup> još uvek je biblija za menadžere koji se trude da shvate alternativne osnove za konkurenciju. Ja bih i dalje uvek savetovao svakom menadžeru ili profesoru menadžmenta da se više osloni na stvarne studije slučaja ili iskustva iz prve ruke nego na udžbenike. Korisna poređenja i tabele mogu se videti iz sledećih odlomaka iz prezentacije bostonske konsultantske grupe o prednosti Istočne Evrope.<sup>8</sup>

BCG  
The Boston Consulting Group

### NAJVEĆE UŠTEDE U TROŠKOVIMA RADA I MATERIJALA

Primer: Uštede u automobilskoj industriji prebacivanjem delatnosti iz Nemačke u Poljsku



Izvor: Finansijski izveštaji kompanija, BCG analize, različiti izvori makropodataka, intervjui

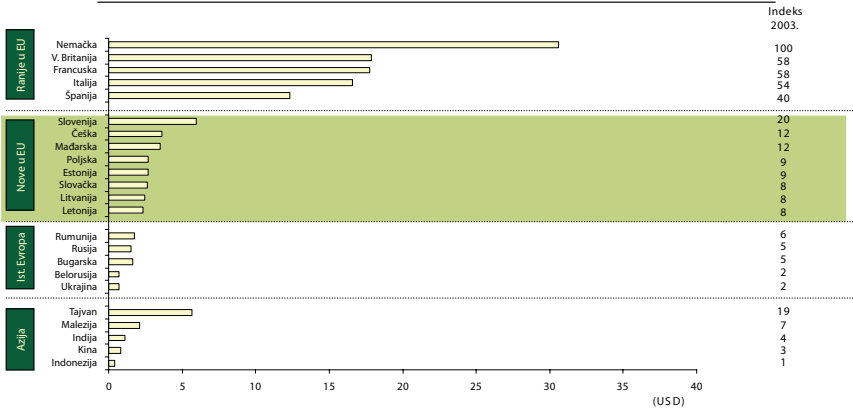
Copyright © The Boston Consulting Group. All rights reserved.

<sup>7</sup> M. F. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, Homewood, IL, 1985.

<sup>8</sup> K. Waddell, *The New Division of Labor? Production Trends in Western and Central and Eastern Europe*, Boston Consulting Group, Crynica, 2004.

### TROŠKOVI U 10 NOVIH ČLANICA EU: 4-10 PUTA NIŽI NEGO U ZAPADNOJ EVROPI

Zarade proizvodnih radnika (\$AD \$/h, 2003)



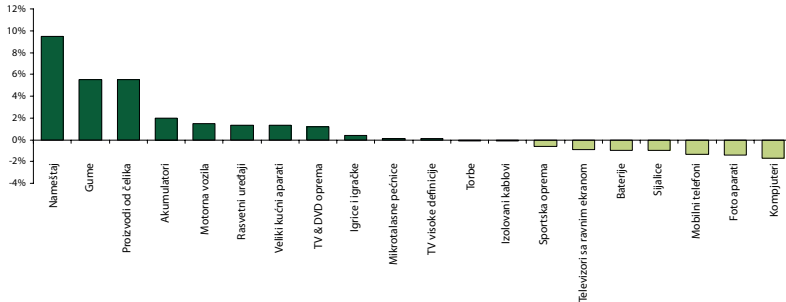
Izvor: BCG analiza, istraživanja štampe.

Copyright © The Boston Consulting Group. All rights reserved.

### PREDNOSTI ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE U ODNOSU NA KINU U VIŠE DELATNOSTI

Primeri 20 delatnosti: Prednost u uštedama u zemljama Centralne i Istočne Evrope (3%) prema Aziji (1%)

Uštede u troškovima u Centralnoj i Istočnoj Evropi u odnosu na Aziju



Zemlje Centralne i Istočne Evrope uključuju: Poljsku, Češku, Rusiju, Slovačku, Mađarsku; zemlje Azije uključuju: Tajland, Filipine, Maleziju, Indoneziju, Indiju, Kinu.  
Izvor: BCG analiza.

Copyright © The Boston Consulting Group. All rights reserved.

### 7.4. Preveliko mešanje vlade

Novoizabrane vlade zemalja Istočne Evrope su u velikom iskušenju da obezbede bogatiju „sigurnosnu mrežu” nego što to ekonomija u stvari može da



podrži: preteruju sa poreskim subvencijama, restriktivnim zakonodavstvom, diskriminatorским inspekcijama i previše strogim ekološkim standardima. Samo pogledajte šta se dogodilo u Češkoj kad je Vaclav Havel insistirao na velikodušnom socijalnom zakonu kakav je bio na snazi preko granice, u Nemačkoj: češka ekonomija je uskoro posrnula jer je proizvodnja odlazila negde drugde gde su niži troškovi. Postoji opravdana tendencija da se oponašaju napredne zemlje, ali, da li koristi idu u prilog mogućoj odluci inostrane firme da jednostavno ode na drugo mesto? Primer u prilog ovom drugom jeste onaj kada je reporter CBS-a postavio pitanje indonežanskom ministru za rad 1996. godine, zašto je dozvolio da NIKE plaća svoje radnike ispod minimalne indonežanske zarade. Ovaj je odgovorio sa nešto gorčine: „Šta mislite da je trebalo da uradim u situaciji kada hiljade mladih žena stoje u redovima za posao po toj zaradi, a NIKE mi kaže da će oni jednostavno zatvoriti fabriku i otići negde drugde u Jugoistočnoj Aziji ako ja sprovedem zakon? Šta je bolje za Indoneziju?”<sup>9</sup>

Ako pogledamo drugu dimenziju, da li je subvencija od 253 miliona američkih dolara bila isuviše visoka za lociranje fabrike „Mercedes-Benz” u seoskom Vansu u Alabami 1993. godine? Na osnovu prethodnih takvih subvencija od 50-75 miliona američkih dolara za BMW u Južnoj Karolini, preovlađujuće mišljenje je da jeste, a tadašnji guverner države, „Veliki Džim” Folsom otvoreno je izgubio na sledećim izborima. Međutim, 1999. godine *Honda* je izgradila postrojenje od milijardu dolara u Linkolnu u Alabami, šireći se na 4300 radnika u 2002. godini. „Hjundai” (*Hyundai*) je započeo 2002. godine sa 2000 radnika u Hope Halu u Alabami. Fabrika motora „Tojota” (*Toyota*) započela je u Hantsvilu u Alabami u 2003. godini. Regionalna studija razvoja<sup>10</sup> navela je da je Alabama dobila nekih 44.000 direktnih radnih mesta za više od 3 milijarde dolara dodatnih plata. Na taj način, izgledalo je da se opklada guvernera Folsoma isplatila u deset narednih godina, uprkos njegovom izbornom porazu.

Izgleda da je pouka da se pažljivo izračunaju koristi i troškovi, uključujući dugoročne konkurentske prednosti koje data lokacija donosi, kao i koji su motivi za dovođenje direktnih inostranih ulaganja. Kao što je svima poznato, činjenica da Alabama ima veoma malo preostalih sindikata i da su se Ujedinjeni automobilski radnici odlučili da budu protiv pokušaja da dignu glas u bilo kojoj automobilskoj fabrici, imalo je značajnog uticaja na odluku ostalih proizvođača da se lociraju u SAD.

### 7.5. Uloga vlade u ugovaranju

Na Zapadu smo naviknuti na sporednu ulogu vlade u ograničavanju direktnih stranih ulaganja. U mnogim istočnoevropskim zemljama ova uloga je mnogo

<sup>9</sup> Kao što je izvestio R. Baskin u emisiji „48 sati/Izveštaji CBS-a”, oktobar 1996.

<sup>10</sup> W. Fielding, *Regional Development Study*, Center for Economic Development, Jacksonville, FL, citirano u D.C. Bouknight: *Plant Sites & Parks*, Juli 2004, na sajtu [www.Bizsites.com](http://www.Bizsites.com)

veća, često uz restrikcije za strane firme koje bi mogle da budu „nelojalna” konkurencija lokalnim preduzećima. Stoga ne začuđuje što se ovo iznosi kada evropski i američki giganti kao što su „Vol-mart” (*Wal-Mart*), „Karfur” (*Carrefour*), „GE” ili „Simens” (*Siemens*) pokušavaju da uđu u konkurenciju sa lokalnim firmama. Uz to, vlade mogu da imaju podršku dodatnih ograničenja koja im uvode međunarodne organizacije kao što su Međunarodna banka za obnovu i razvoj ili Evropska banka za obnovu i razvoj. Takozvanu „otvorenu licitaciju” mogu da pokvare signali iz vlade koji se tiču jednog ili drugog ponuđača, ili neka dodatna razmatranja imaju uticaja na vladu, kao što su dodatni vojni sporazumi ili podrška u nekim nadnacionalnim organizacijama. U jednoj istočnoevropskoj zemlji, kao što smo videli, ponuđač koji je dobio ugovor za mobilne telefone pobedio je na taj način što je podmitio vladu te zemlje, uprkos činjenici da frekvencije i formati nisu bili kompatibilni sa zapadnoevropskim standardima. Stoga i vlade i investitori treba da budu mnogo pažljiviji kod bilo kog budućeg aranžmana.

### 7.6. Razmatranja o kulturi i jeziku

Čovek bi pomislio da su ovi aspekti očiti, ali, na žalost za obe strane, poznavanje specijalizovanog jezika prilikom davanja zahteva za ponudu može da ne bude prisutno, a da istovremeno postoje kulturne predrasude prilikom pregovora, kao i korišćenje dijalekata nerazumljivih obema stranama. Na primer, jezik u nekom datom regionu Slovačke ili Češke može da bude mađarski ili nemački, u zavisnosti od nacionalnih pograničnih linija koje su postojale u prošlosti i u zavisnosti od etničke stukture stanovništva. Nedostatak iskustva pri pregovaranju može da dovede do pat pozicije, dok bi u stvari neka tiha diplomatija izvan formalnih sastanaka mogla da razjasni moguće „popustljivosti”. Predlog do kog se jedva došlo mogao bi da se upropasti tako što bi ga u javnost izneli neki neprijateljski nastrojani mediji ohrabrujući masovne proteste. Regionalna konkurencija mogla bi negativno da utiče na predloženu investiciju, iako će bar jedan region biti čist pobednik.

## 8. Zaključak

Pokušali smo u prethodnom delu ovog rada da opišemo globalizaciju kao evolutivni proces koji je sve samo ne reverzibilan proces i koji je veoma sličan evoluciji u svetu prirode. Ako postoji Darwinov odabir neadaptivnih organizama u prirodi, tako izgleda da postoji i sličan proces u poslovnom svetu. Kako industrije postaju sve konkurentnije širom sveta kao jedne celine a ne samo unutar granica date zemlje, poslovne firme kao i sve zainteresovane strane moraju da se prilagođavaju; one moraju da investiraju u inostranstvu u proizvode ili usluge koji se tamo mogu proizvesti uz niše troškove; one moraju da pronađu

način na koji će kreirati lanac vrednosti sa proizvodima koji sadrže više usluga, kao što je hleb sa dodatnim vitaminima ili hleb koji se isporučuje svežiji ili hleb koji je raspoloživ u više varijanti; one moraju da nađu način da stalno snižavaju troškove kako bi se suočili sa konkurencijom ili da obezbede usluge koje kupci mogu lakše da prepoznaju; potrebno je da one analiziraju svoje poslovanje kako bi pronašle način da posluju efikasnije, pri čemu nije uvek nužno rezati troškove radne snage, ali je potrebno da se uzme u obzir kompletan lanac vrednosti;<sup>11</sup> potrebno je da prate sve veći broj konkurenata širom sveta, kao i procese nivelacije onih koji ih najbolje vrše unutar ili izvan sopstvene industrije; potrebno je da oni predvode svoje kompanije tako da postanu „korporacije koje uče“;<sup>12</sup> vlade, sindikati, zajednice i ostali kolektiviteti treba da pronađu način da se kreativno prilagode promenama koje su im nametnute, ne „bacanjem novca“ na rešavanje problema, što je slučaj sa Zajedničkom poljoprivrednom politikom Evropske unije, već tražeći kooperativne aranžmane u kojima „svi dobijaju“, a ne samo uzmi od Pitera da bi platio Polu; i iznad svega, sve strane treba da se naviknu na mnogo transparentniji svet gde su poznate šeme kompenzacija, gde službenici imaju prava koja se moraju poštovati, gde se ugovori osvajaju etički, gde se preduzeća i njihovi zakonodavci drže dalje jedni od drugih.

Sve u svemu, ovo su veoma zahtevni koraci za koje će kao i za evoluciju korporacije biti potrebno da prođu decnije da bi se ispunili. Jasno, skandali koji su potresali Ameriku i Zapadnu Evropu kao što su „Enron“ ili „Parmalat“, da ne pominjemo Istočnu Evropu, pokazatelji su da je još dug put pred svima nama. Pa ipak, bolje je predviđati budućnost nego samo reagovati na nju posle izvršenog čina. Mi u akademskom svetu treba unapred dobro da pripremimo svoje studente,<sup>13</sup> kao i da „recikliramo“ sadašnje menadžere kroz programe koji će doprineti njihovom znanju i iskustvu. Univerzitet, koji je daleko od kule od slonovače, treba da se uključi u izazove koje postavlja svet i da ponudi mnogo bolja rešenja. Zajedno, mi sa univerziteta i ljudi iz poslovnog sveta i vlade treba da nađemo način da zaista „podignemo sve čamce“. Treba slediti ono što je otkrio Filip D'Iribarn<sup>14</sup> u svom pregledu holandskih preduzeća koja „slušaju, objašnjavaju i dolaze do sporazuma“. Možda možemo da naučimo nešto od onih 16 miliona Holanđana koji zajedno rade nasuprot morima koja stalno podrivaju kopno i uspevaju na ovaj ili onaj način da opstanu i napreduju u svetu nacionalnih država i poslovnih preduzeća koja su mnogo veća nego oni sami.

<sup>11</sup> M. F. Porter, *op. cit.*

<sup>12</sup> Ch. Bartlett, S. Ghoshal, „Managing Across Borders“, *Sloan Management Review*, 1987.

<sup>13</sup> Postoji članak koji opisuje kako Glen Habard, sadašnji dekan, želi da „uključi nastavno osoblje u prave poslovne projekte da bi oni na časovima predavali studentima primere iz prakse koji bi bili od velike koristi“. „Steward of the Columbia Brand“, *Financial Times*, September 13, 2004, str. 11

<sup>14</sup> D'Iribarne, *op. cit.*, str. 212-251.

---

**Literatura**

- [1] Bartlett, C. – Ghoshal, S.: „Managing Across Borders”, *Sloan Management Review*, 1987.
- [2] D'Iribarne, P.: *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, maj 1989.
- [3] *Foreign Direct Investment Survey by Miga and Deloitte and Touche LTD*, OECD Southeast Europe FDI Investment Group, Paris, France, 2002.
- [4] Hunya, G.: *FDI in SE Europe in the early 2000's*; Vienna Institute for Economic Studies, Vienna, 2002.
- [5] Porter, M. E.: *Competitive Advantage*, Free Press, Homewood, Illinois, 1985.
- [6] Waddell, K.: *The New Division of Labor? Production Trends in Western and Central and Eastern Europe*, Boston Consulting Group, Crynica, 2004.

PROF. DR SLAVICA JOVETIĆ  
*Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu*

## MERENJE NIVOVA KVALITETA PREDUZEĆA

**Rezime:** TQM je nova poslovna filozofija koja se odnosi na visok nivo kvaliteta: organizacije, procesa, proizvoda i na visok nivo kompetentnosti zaposlenih. Kao rezultat usvajanja novih poslovnih ciljeva zahtevaju se brojni kvantitativni i kvalitativni, finansijski i nefinansijski pokazatelji koji imaju zadatak da tačno odrede nivo kvaliteta organizacije i njenih pojedinih funkcija i da pozicioniraju organizaciju na njenoj putanji razvoja i rasta. Rad ima zadatak da ukaže na značaj merenja nivoa kvaliteta preduzeća i njegovih funkcija i da apostrofira zaključke koji proizlaze iz empirijskog istraživanja u visokorazvijenim zemljama i u Srbiji.

**Ključne reči:** TQM, merenje kvaliteta preduzeća, upravljanje procesom.

### 1. TQM i merenje nivoa kvaliteta preduzeća

Razvoj TQM (*Total Quality Management*) i *just in time* proizvodnje i narašli problemi u oblasti organizacione prakse, industrijskih odnosa i upravljanja tehnologijom, relativni nedostatak konkurentnosti u odnosu na japanska i druga evropska preduzeća, kao i problemi sistema upravljanja računovodstvom, istakli su značaj sistema merenja performansi.

Uloga evidentiranja, grupisanja i analize podataka i same informacije kod merenja performansi, bez obzira na to da li se radi o preduzeću ili o nekoj zainteresovanoj strani za njegovo poslovanje, od suštinskog je značaja u određivanju poslovnog uspeha. Uspeh japanskih preduzeća nedvosmisleno je ukazao na to da se u klasični sistem merenja performansi preko finansijskih pokazatelja moraju uključiti i brojni nefinansijski pokazatelji na nivou preduzeća, kao i na nivou pojedinih funkcija u preduzeću. Na osnovu navedenog može se pogrešno zaključiti da su finansijska merila manje važna pošto dobar nefinansijski učinak može da dovede do dobrih finansijskih rezultata. Problem je kako utvrditi optimalan balans između finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, koji je određen specifičnim uslovima poslovanja svake pojedinačne organizacije i njenih orga-

nizacionih celina. Takođe, postalo je važno kako konfliktne ciljeve pojedinih zainteresovanih strana uskladiti sa misijom, vizijom i ciljevima poslovanja preduzeća i njegovih organizacionih celina. Postupak za određivanje nivoa kvaliteta preduzeća je sledeći:

- definiše se misija i vizija preduzeća;
- definišu se strateški, taktički i operativni ciljevi preduzeća koji proizilaze iz misije i vizije;
- definišu se strateški, taktički i operativni ciljevi pojedinih funkcija, pri čemu su taktički ciljevi na nivou preduzeća obično strateški na nivou pojedinih funkcija;
- preispituju se ciljevi i horizontalno i vertikalno usklađuju;
- definiše se mera performansi na nivou preduzeća i
- definišu se mere performansi na nivou pojedinih procesa i funkcija.

U definisanju pokazatelja uspešnosti poslovanja preduzeća treba početi od TQM, sinonima „poslovnog savršenstva”, nove poslovne filosofije koja se objašnjava kao „pristup upravljanju u preduzeću usresređen na kvalitet zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh putem zadovoljenja svih zainteresovanih strana”<sup>1</sup> i njegovih rezultata.

TQM ima za rezultat:

- ispunjenje i prevazilaženje očekivanja kupaca/korisnika usluga i svih zainteresovanih strana za poslovanje preduzeća (vlasnici, interni – eksterni kupci i podizvođači, sindikati, poslovno okruženje);
- ostvarenje poslovne izvršnosti i izvršnih poslovnih rezultata;
- razvoj proizvoda/usluga svetske klase, atraktivnog kvaliteta;
- odgovornost i ovlačenja svih zaposlenih;
- razvoj i uključivanje svih zaposlenih u proces učenja;
- orijentaciju na kupce/korisnike usluga i partnerstvo, naročito na isporučioce;
- upravljanje resursima, procesima;
- kontinuiranu kontrolu, analizu, merenje, poboljšanje i inovacije.<sup>2</sup>

Brojni su strani i domaći teoretičari kvaliteta koji smatraju da je nagrada koja se dodeljuje za kvalitet nacionalnog modela poslovne izvršnosti, u stvari nagrada za nacionalni model TQM. U svetu su priznate sledeće nagrade za kvalitet: MBNQA („Malcolm Baldrige” nagrada Američkog društva za kvalitet); EFQM (nagrada Evropskog foruma za upravljanje kvalitetom) i Demingova nagrada (nagrada Udruženja japanskih naučnika i inženjera). U osnovi svih

<sup>1</sup> ISO 9000:2001 i 9004-4 (1994)

<sup>2</sup> S. Jovetić, *The Quality Award Criteria*, Fifth Balkan Conference in Operational Research, Banja Luka, 2000.

nagrada skoro da su identični kriterijumi za ostvarenje TQM.<sup>3</sup> Različiti su putevi koje preduzeće mora da sledi da bi ostvarilo „poslovno savršenstvo”. Nagrada se dodeljuje merenjem ispunjenosti 10 kriterijuma i svaki kriterijum sadrži još najmanje šest potkriterijuma. Kriterijumi i potkriterijumi su koncipirani tako da mere, u stvari, rezultate TQM (liderstvo, politiku i strategiju, menadžment ljudskih resursa, upravljanje resursima, zadovoljenje kupaca, uticaj na društvo i poslovni rezultat).<sup>4</sup>

## 2. TQM i procesni pristup

Jedan od bazičnih principa poslovnog savršenstva, TQM je upravljanje procesima, tj definisanje, merenje, analiza i poboljšanje procesa. Ukoliko se pođe od posmatranja organizacionog sistema preko procesnog pristupa, onda se sistem posmatra kao mreža poslovnih procesa. Suština upravljanja procesima je u sledećem: jasno definisanje procesa, utvrđivanje željenih vrednosti procesa i usmeravanje dejstva svih pozitivnih faktora na proces kako bi ga vodile prema željenim, nominalnim vrednostima i kako bi izlazi iz procesa bili u skladu sa unapred specificiranim rezultatima.

Metod koji se koristi u upravljanju procesima u japanskom TQM je inženjering kvalitet, odnosno *Taguchi* metod. Nova proizvodna filozofija Japana zasniva se na su sledećim polazištima: proizvodnja po narudžbini, u malim serijama, za poznatog kupca, sa nula grešaka, sa najkraćim ciklusom proizvodnje, bez skladišta i bez zaliha. U tako definisanoj proizvodnji, uz savršen kvalitet preduzeća, visok tehnološki razvoj i visok nivo odgovornosti i kompetentnosti zaposlenih, razvio se *Taguchi* pristup.<sup>5</sup> Ideja *Taguchi* pristupa može se iskazati na sledeći način: cilj globalnog sistema kvaliteta, *on line* i *off line* kontrole kvaliteta, jeste dizajniranje procesa i proizvoda otpornih na dejstvo slučajnih faktora tako da se minimizira gubitak prouzrokovan devijacijama u funkcionalnim karakteristikama proizvoda od njihove nominalne, propisane vrednosti. Inženjering kvaliteta procesa i proizvoda odvija se u tri faze projektovanja: projektovanje sistema, projektovanje parametara i projektovanje tolerancije. Mada se kritikuje statistički pristup problemu, njegova osnovna ideja predstavlja osnovu u upravljanju procesima masovne, višefazne proizvodnje TQM-šest sigma.<sup>6</sup>

Suština šest sigma filosofije (metod se razvio u „Motoroli”) je u tome da se primenom statističkih, inženjerskih i menadžerskih metoda kompleksni, moderni, višefazni procesi (10 i više faza) proizvodnje projektuju, mere, analiziraju i poboljšavaju kako bi se stvorio nivo perfekcije kvaliteta. Sam naziv potiče od

<sup>3</sup> Op cit.

<sup>4</sup> D. Goetsch, S. B. Davis, *Introduction to Total Quality*, Prentice Hall, Columbus, Ohio, 1997.

<sup>5</sup> S. Jovetić, *Upravljanje troškovima kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1996.

<sup>6</sup> T. Pyzdek, *The Six Sigma*, McGraw, New York, 2003, str. 61.



standardne devijacije, koja pokazuje varijacije vrednosti obeležja od prosečne vrednosti. I dok je u klasičnoj proizvodnji cilj da se uz verovatnoću od 99% postigne odstupanje 3% od prosečne vrednosti, u „poslovnom savršenstvu” je cilj da se u masovnoj, višefaznoj proizvodnji, uz primenu šest sigma filosofije, na milion proizvedenih jedinica ostvare samo 3,4 neusaglašene jedinice. Naime, neka se proces klasične proizvodnje odvija u dva koraka i neka je verovatnoća usaglašenih jedinica u prvom koraku 0,8 i u drugom koraku 0,9, tada je ukupna verovatnoća usaglašenih jedinica 72%. Verovatnoća usaglašenih jedinica proizvodnog ciklusa je niža od verovatnoće svakog pojedinog koraka. Na isti način u desetofaznom procesu masovne proizvodnje je, na kraju procesa proizvodnje, ukupan broj neusaglašenih jedinica 26.674 na milion proizvedenih jedinica. Primenom posebne poslovne filosofije: timskog rada, statističkih, inženjerskih i menadžerskih metoda u merenju, analizi, poboljšanju procesa, *cost-benefit* analize i tehno-ekonomske analize, u poslovnom odlučivanju u svakoj fazi procesa broj neusaglašenih proizvoda smanjuje se na napred navedeni iznos. Poboljšanje procesa odvija se u nekoliko uzastopnih koraka: definisanje, merenje, analiziranje, poboljšanje i kontrola. Koncept daje odlične rezultate; međutim, mora da se konstatuje da su sva preduzeća pre primene šest sigma filosofije dobila jednu od svetskih nagrada za kvalitet i da su u postupku dobijanja nagrade sledili i ispunili kriterijume i potkriterijume nagrada za kvalitet (preko šesdeset).

Optimizacija upravljanja procesima ogleda se u realizaciji efektivnih i efikasnih procesa u okviru kojih se proizvode izlazi koji su: u direktnoj vezi sa zahtevima kupaca/korisnika usluga; utiču na potrebe drugih zainteresovanih strana i koji utiču na efikasnost drugih procesa. Proces se definiše kao skup međusobno povezanih resursa i aktivnosti koji pretvara ulazne u izlazne elemente.<sup>7</sup> Osnovni element ove definicije su aktivnosti. Aktivnosti predstavljaju ključne tačke procesa. Proces je određen ulazom, izlazom, procesnim fazama, aktivnostima i faktorima dejstva na proces i na njegove pojedine faze. Ulaz u proces su resursi, a izlaz iz procesa su rezultati. Ulaz je određen resursima odnosno mašinama, materijalom, osobljem, metodama, merenjima, informacijama (uključujući specifikacije) i okruženjem. Izlaz je određen proizvodom/uslugom, informacijama i dokumentima. Upravljanje procesom podrazumeva upravljanje ključnim parametrima procesa koji se odnose na navedene elemente procesa. Model procesa kompletnog sistema upravljanja kvalitetom prikazuje integraciju četiri glavna zahteva: odgovornost rukovodstva, upravljanje resursima, upravljanje procesom i merenje, analizu i poboljšanje procesa. Takođe, model pokazuje integraciju vertikalnih i horizontalnih procesa.<sup>8</sup> Ključni horizontalni proces je: definisanje zahteva kupaca, ulaz, proces, izlaz, postizanje zadovoljstva kupaca. Proces je sa povratnom spregom; izlaz se koristi za poboljšanje ulaza – ponovno definisanje zahteva kupaca, čime se zatvara petlja horizontalnog procesa. Bazični verti-

<sup>7</sup> ISO 9000:2001 i 9004-4 (1994)

<sup>8</sup> *Op. cit.*, str.10

kalni proces je: odgovornost rukovodstva, upravljanje resursima, upravljanje procesom, merenje, analiza i poboljšanja. Citav ciklus se vraća na odgovornost rukovodstva kako bi rukovodstvo odobrilo izmene i iniciralo poboljšanja. Svi horizontalni i vertikalni procesi su potpuno pod kontrolom; na njima se obavljaju aktivnosti merenja, analize i poboljšanja, i obavezno svi procesi slede PDCA-krug (Demingov ciklus poboljšanja – planiraj, uradi, kontroliši i delaj).

Svaki definisani proces dokumentovan je dokumentom sistema kvaliteta. Upravljački/osnovni/ glavni procesi postupkom, potproces i sporedni procesi uputstvom, izveštajem i zapisom, odnosno, postupak opisuje tok procesa. Ukoliko se spominju ostali procesi vezani za taj proces ili potprocese, onda se u postupku navodi šifra i ime uputstva koje se odnosi na te radne/pomoćne procese i potprocese.

Kontrola procesa obuhvata kontrolu karakteristika kvaliteta koje treba realizovati u svakoj pojedinačnoj fazi, odnose između karakteristika kvaliteta zahtevanog izlaza iz procesa i sposobnosti procesa; faktora koji utiču na realizaciju karakteristika kvaliteta u svakoj pojedinačnoj fazi procesa i nivoa kontrole za svaki pojedinačni faktor i metoda merenja procesne efektivnosti i efikasnosti.<sup>9</sup>

### 2.1. Pokazatelji procesa upravljanja

Na osnovu analize brojnih domaćih i inostranih publikacija, kao i dokumenata o standardima merenja kvaliteta (SMK) brojnih preduzeća, moguće je sistematizovati sledeće pokazatelje procesa na nivou preduzeća i njegovih funkcija, koji se mogu koristiti za određivanje mera nivoa kvaliteta sistema i njegovih podsistema.

**Na nivou preduzeća:** broj zaposlenih, odnos broja proizvodnih i administrativnih radnika, kvalifikaciona struktura zaposlenih, iskorišćenost radnika, kvalifikaciona struktura zaposlenih po funkcijama, kvalitet rada zaposlenih, produktivnost direktnog i indirektnog rada, interni i eksterni otkazi rada.

**Marketing i prodaja:** povećanje tržišnog učešća, merenje zadovoljenja kupaca na domaćem i stranom tržištu (anketa), analiza cena, rokova isporuke, kvaliteta proizvoda, konkurencije (anketa), učešće troškova marketinga u ukupnim troškovima preduzeća, učešće troškova promocije u ukupnim troškovima preduzeća, proteklo vreme od proizvodnje proizvoda do prodaje (u danima), distribucija proizvoda, razvijenost trgovinske mreže, broj prodavnica i teritorijalna zastupljenost, servisiranje (anketa).

**Istraživanje, projektovanje i razvoj:** učešće troškova za istraživanje, projektovanje i razvoj u ukupnim troškovima preduzeća, troškovi za istraživanje, projektovanje i razvoj po zaposlenom, troškovi kupovine tehnologije (osnovne opreme, alata i uređaja) po zaposlenom, troškovi kupovine patenata, licenci, tehničke pomoći i zaštitnih znakova po zaposlenom, prihod od prodaje patenata

<sup>9</sup> Op. cit

po zaposlenom, prihod od prodaje tehnologije po zaposlenom, troškovi za kupovinu naučnih i stručnih knjiga, časopisa, naučnih i stručnih informacija iz baze podataka i drugih tehnoloških informacija po zaposlenom, troškovi za obuku kadrova za korišćenje novih tehnologija po zaposlenom, neotpisana vrednost opreme, odnos između otpisanih i ukupnih godina trajanja opreme, broj prijavljenih patenata po zaposlenom, broj poboljšanih procesa i proizvoda po zaposlenom, broj publikovanih radova u naučnim i stručnim časopisima i broj radova izloženih na simpozijumima i savetovanjima po zaposlenom, učestalost pojave novih proizvoda, vreme lansiranja novog proizvoda na tržištu, analiza kvaliteta proizvoda konkurencije (laboratorija).

**Sektor kvaliteta:** svi kriterijumi nagrade za kvalitet. Pošto je glavni cilj TQM upravljanje i kontinuirano unapređenje i poboljšanje procesa u preduzeću, tu iskrsava u prvi plan upravljanje troškovima kvaliteta,<sup>10</sup> troškovima neusaglašenosti procesa i gubicima, kao i primena statističkih, inženjerskih i menadžerskih metoda, tehnika i alata u merenju i analizi procesa.<sup>11</sup> Takođe, treba vršiti i redovnu internu i eksternu kontrolu prema usvojenom planu, i evaluaciju sistema kvaliteta i upravljanje istim.<sup>12</sup>

**Finansijski sektor:** svi ekonomsko-finansijski ciljevi poslovanja preduzeća: ekonomičnost, rentabilnost, profitabilnost, efektivnost i efikasnost. Takođe, tok i projekcija novčanog toka, prinos na uloženi kapital, pokriće aktive, vrednost aktive po akciji, pokriće dividendama, dividende po akciji, prinos po akciji, odnos prinos – cena, obrt kapitala, standardni obračun troškova po mestu i radnom nalogu (ovaj kriterijum je veoma bitan jer direktno redukuje troškove i tesno je povezan sa operativnim sektorom i normativima u operativnoj funkciji), cena koštanja po proizvodu i na nivou preduzeća, profit prema obrtu, profit po zaposlenom, prodaja po zaposlenom, pokriće kamatom.

**Tehnički sektor:** produktivnost, odnos zaliha materijala i optimalnog nivoa zaliha, odnos zaliha nedovršene proizvodnje i optimalnog nivoa zaliha nedovršene proizvodnje, odnos zaliha gotovih proizvoda i optimalnog nivoa zaliha gotovih proizvoda, učešće vrednosti škarta u vrednosti ukupne proizvodnje, koeficijent iskorišćenosti kapaciteta, koeficijent iskorišćenosti zaposlenih radnika i radnog vremena, efektivnost, efikasnost, broj linija proizvoda, broj proizvoda u okviru linija, troškovi zastoja u procesu proizvodnje, učešće utrošenih časova rada u

<sup>10</sup> S. Jovetić, *Upravljanje troškovima kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1996; S. Jovetić, *Projekti: Upravljanje troškovima kvaliteta i procesima: „FRAD” Aleksinac (1996), „FEP” – Piva, Plužine i „Javor” Ivanjica (1997), „Zlatarplast” Nova Varoš (1999) i „Elektro-Vojvodina” Novi Sad (2000)*

<sup>11</sup> S. Jovetić, „Novi pristup benchmarkingu”, „Menadžment totalnim kvalitetom”, *JUSK*, br. 22, Beograd, 1999; S. Jovetić, *The process management in an enterprise*, 20<sup>th</sup> European Conference Operational Research, Rhodes, Greece, 2004.

<sup>12</sup> P. R. Niven, *Balanced Scorecard, Step by Step*, John Wiley&Sons, Inc., 2002.

kontroli u ukupno ostvarenim efektivnim časovima rada u proizvodnji, troškovi interne kontrole u proizvodnji, odnos troškova interne i eksterne kontrole u proizvodnji, trajanje proizvodnog procesa, trajanje montaže, zastoji u procesu proizvodnje, troškovi prijemne, međufazne i završne kontrole kvaliteta proizvoda.

**Nabavka i servis:** rang lista isporučilaca prema njihovoj oceni (kvalitet, cena i rokovi isporuke), učešće troškova nabavke u ukupnim troškovima, rang lista vrednosti reklamacije prema isporučiocu, rang lista vrednosti otkaza proizvoda u garatnom roku prema proizvodu i prema kupcu, rang lista prosečnog vremena čekanja na opravku prema proizvodu i kupcu.

Navedeni parametri odnose se na proizvodna i neproizvodna preduzeća. U analizu nije uključena promenljiva veličina preduzeća. Dilema koja proističe iz prethodne rečenice je da li su isti finansijski i nefinansijski pokazatelji za mala i srednja preduzeća (MSP) kao i za velika? Takav tip istraživanja vršen je u Velikoj Britaniji anketiranjem preduzeća.<sup>13</sup> Finansiranje navedene studije i uspostavljanje zahteva za ovakvim istraživanjem usledio je od strane Odeljenja proizvodne tehnologije Ministarstva trgovine i industrije. Koordinator aktivnosti bio je Zvanični institut upravljačkog računovodstva (*Chartered Institute of Management Accountants – CIMA*). U početku je bilo obuhvaćeno 300 preduzeća. Validne izveštaje podnelo je 77 preduzeća različitog tipa prema obliku svojine i veličini, i to 60 MSP i 17 velikih. Na osnovu analize rezultata ankete mogu se izvesti brojni zaključci, ali odgovor na gore navedenu dilemu je da ne postoji razlika u odabiru pokazatelja nivoa kvaliteta između malih, srednjih i velikih preduzeća, niti između proizvodnih i neproizvodnih.

### 3. Uravnoteženje bilans rezultata

Posle sistematizacije pokazatelja kvaliteta organizacije procesa, sledi pravilno određivanje odnosa između finansijskih i nefinansijskih mera performansi, koji treba da dovedu do ostvarenja stratezijskih i svih ostalih ciljeva organizacije. U šest sigma filosofiji upravljanje sistemom kvaliteta i procesima, tj. merenje, analiza i poboljšanje performansi preduzeća i procesa bazira na ideji uravnoteženja (*Balanced Scorecard – BS*). Uravnoteženje bilansa rezultata predstavlja prikaz informacija koje daju kompletan pogled na način kojim se organizacija predstavlja svojim potrošačima i akcionarima, kao i na sliku o ključnim unutrašnjim procesima, o stopi poboljšanja i o inovacijama. Sličan je instrumentalnoj tabli u pilotskoj kabini aviona.<sup>14</sup> P. Niven kaže: „U mom radu sa mnogim organizacijama, a i u istraživanju najbolje poslovne prakse, BS se mnogo koristi i ja ovaj alat vidim kao integraciju tri ključne stvari: merni sistem, sistem stratezijskog upravljanja i alat komunikacije”.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> N. Andy, *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press, 2002.

<sup>14</sup> T. Pyzdek, *The Six Sigma*, McGraw-Hill, New York, 2003, str. 34.

<sup>15</sup> P. R. Niven, *Balanced Scorecard, Step by Step*, John Wiley&Sons, Inc., 2002, str. 12.

Uravnoteženje bilansa rezultata pomaže organizaciji u prevazilaženju dva ključna problema: efektivnog merenja organizacionih performansi i uspešnog implementiranja strategije. Sam koncept balansiranja odnosi se na tri oblasti:

- *Balans između finansijskih i nefinansijskih pokazatelja uspeha BS* omogućuje prevazilaženje nedostatka finansijskih merenja performansi balansiranjem sa pokretačima budućih performansi. Ovo je osnovno načelo sistema.
- *Balans između internih i eksternih činilaca organizacije*. Interni činioци organizacije, prikazani u BS, jesu zaposleni i interni procesi, a eksterni su kupci/korisnici usluga i akcionari. Njihovi ciljevi su konfliktni. Ukoliko je cilj organizacije redukcija troškova i povećanje profita, to utiče na smanjenje plata zaposlenih i na povećanje cena proizvoda, što, opet, dovodi do gubljenja zaposlenih i potrošača. BS prepoznaje važnost balansiranja potpuno suprotnih interesa svih navedenih strana u efektivno implementiranoj strategiji.
- *Balans između indikatora sa zakasnelim dejstvom i vodećih indikatora performansi*. Finansijske mere performansi drugačije se nazivaju i indikatorima sa zakasnelim dejstvom zato što predstavljaju izlaz iz akcija koje su ranije sprovedene. Tipični indikator sa zakasnelim dejstvom su satisfakcija potrošača i prihod. Ovim indikatorima se ne može predvideti rizik i otkloniti neizvesnost i zato se koriste u kombinaciji sa drugim nefinansijskim indikatorima koji predstavljaju pokretače budućih ekonomskih performansi, vodećim indikatorima. Vodeći indikator za satisfakciju potrošača su: kvalitet proizvoda, rokovi isporuke i cena. Kakav je odnos između finansijskih i nefinansijskih mera performansi zavisi od specifičnih karakteristika svake organizacije, njene misije i strategijskih, taktičkih i operativnih ciljeva. U stvari, vodeće performanse su performanse pokretači koje vode ispunjenju finansijskih ciljeva, indikatora sa zakasnelim dejstvom. BS uključuje unapred definisanu kombinaciju jednih i drugih indikatora. Korišćenje samo indikatora sa zakasnelim dejstvom ne objašnjava kako će ciljevi biti postignuti. Ukoliko se koriste samo vodeći indikator, oni će dovesti do prikazivanja kratkoročnih ostvarenja, ali neće pokazati da li to vodi poboljšanju rezultata koje očekuju potrošači i akcionari.

Napred prikazanim postupkom ispunjenje definisane misije, strategijskih i ostalih ciljeva meri se sa aspekta: potrošača/korisnika usluga, internih biznis procesa, učenja i rasta i ispunjenja finansijskih rezultata. Za svaki ovaj aspekt utvrđuju se glavni ciljevi, sistem mera, ostali ciljevi i inicijative. Na ovaj način dobijaju se četiri dvodimenzionalne matrice. Pizdek<sup>16</sup> ih naziva šoferskom tablom: lampice različite boje se pale i zajedno sa različitim mernim instrumentima ukazuju na različite probleme i daju različite informacije o ispunjenju ciljeva i putanji rasta i razvoja.

<sup>16</sup> T. Pyzdek, *The Six Sigma*, McGraw-Hill, New York, 2003, str. 62.

Posmatrano sa aspekta potrošača/korisnika usluga glavno je, u direktnoj komunikaciji, saznati kako nas oni ocenjuju i koji su glavne pokazatelji koje oni razmatraju prilikom ocenjivanja. Sve navedeno lako se saznaje njihovim anketiranjem. Brojne su merljive i nemerljive karakteristike koje se mogu uključiti u upitnik. Za nemerljive karakteristike koristi se ocena. Jednom formiran upitnik ne treba da bude konačan. Direktnom *feedback* vezom on se mora stalno poboljšavati. Navedeno je naročito bitno pri kreiranju novog proizvoda/usluge. Pitanja moraju da se odnose na sledeće: kvalitet, cenu, rokove isporuke, distribuciju, servisiranje, komunikaciju i slično.

Posmatrano sa aspekta internih biznis procesa, već je istaknuto da je suština upravljanja procesima njihovo definisanje procesa, utvrđivanje željenih vrednosti i usmeravanje dejstva svih pozitivnih faktora na proces kako bi vodile proces prema željenim, nominalnim vrednostima i kako bi izlazi iz procesa bili u skladu sa unapred specificiranim rezultatima. Upravlja se samo ključnim procesima, a to su oni koji utiču na misiju i strategijske ciljeve organizacije i na efikasnost drugih procesa. Posmatraju se ključni parametri elemenata procesa. Njihovo odstupanje od željenih vrednosti su gubici. Ukoliko oni mogu vrednosno da se izraze postaju troškovi nekvaliteta. Da bi se iterativnim postupkom smanjila odstupanja, bitno je utvrditi troškove kvaliteta i gubitke i upravljati njima, tačno ih izmeriti, tačno pozicionirati proces u vremenu i utvrditi poboljšanja procesa pomoću statističkih, inženjerskih i menadžerskih metoda.<sup>17</sup> Zbog toga su dva veoma važna projekta u preduzeću:

- statističke, inženjerske i menadžerske metode u upravljanju procesima i
- upravljanje troškovima kvaliteta.

Prilikom definisanja statističkih, inženjerskih i menadžerskih metoda u upravljanju procesima najbolje je odrediti ih za svaki ključni proces posebno. Postupak je sledeći: definisanje procesa, dezagregacija procesa do nivoa značajnog za upravljanje procesom, definisanje parametara/problema koji se analizira, definisanje učestalosti istraživanja, definisanje izvora podataka i definisanje samih metoda.<sup>18</sup> Takođe su i troškovi kvaliteta kao i nekvaliteta definisani za svaki proces posebno, kao i njihov način obuhvatanja, periodičnost prikupljanja podataka, način knjiženja, analiza i korektivne i preventivne mere.

Pizdek ističe da pored navedenog, u upravljanju procesima treba koristiti i kompetentne timove za upravljanje procesima (*Black Belt*) i upravljanje biznis procesima i proizvodom/uslugom (*Green Belt*).<sup>19</sup>

<sup>17</sup> S. Jovetić, „Novi pristup benchmarkingu”, „Menadžment totalnim kvalitetom”, *JUSK*, br. 22, Beograd, 1999; S. Jovetić, *The process management in an enterprise*, 20<sup>th</sup> European Conference Operational Research, Rhodes, Greece, 2004.

<sup>18</sup> Po navedenoj metodologiji definisane su metode u skoro svim procesima u preduzećima koja su korisnici konsalting usluga autora (opisani su u dokumentima SK – dokumenti sistema kvaliteta).

<sup>19</sup> T. Pyzdek, *The Six Sigma*, McGraw-Hill, New York, 2003, str. 69.



Posmatrano sa aspekta inovacija, učenja i rasta, svi zaposleni moraju da budu obučeni do savršenstva da bi razumeli definisane ciljeve i da bi odgovorili na svoje obaveze. TQM zahteva stalna poboljšanja procesa, a to znači kontinualno obrazovanje i usavršavanje. Ovo je naročito važno za osvajanje novih proizvoda, novih tržišta, primenu nove tehnologije. Jedan od zahteva za operativni sistem je fleksibilna proizvodnja, a to znači visoko obučeno osoblje koje može brzo da se prilagodi novom radnom mestu, novoj mašini, novim tehnologijama. Inovacije i učenje se često vezuju za tri oblasti: kompetenciju zaposlenih, tehnologiju i korporativnu kulturu.

Posmatrano sa aspekta finansijskih rezultata, merenje ekonomičnosti, produktivnosti, efikasnosti, efektivnosti i rentabilnosti ukazuje na to koliko firma racionalno koristi resurse i redukuje troškove. Dakle, finansijski rezultati pokazuju koliko se uspešno ostvaruju misija i strategija. Sve ovo utiče na zadovoljenje akcionara i potrošača/korisnika usluga. Oni su sintetički, agregatni pokazatelji i zato je najbolje napraviti njihovu listu. Zamera im se statičnost. Međutim, ukoliko se posmatraju u vremenu, mogu da ukažu i na buduće tendencije. Na primer, ukoliko troškovi po jedinici proizvoda rastu u pet uzastopnih perioda, to je problem. Operativni menadžment mora da definiše odgovarajuće korektivne mere.

Svi prikazani pokazatelji u odeljku 2, grupisani po funkcionalnom principu, mogu se uklopiti u BS.

Uravnoteženje bilansa rezultata razlikuje se od drugih metoda po tome što je zasnovano na tačnom pozicioniranju preduzeća na njenoj putanji razvoja i rasta, na realnom merenju ostvarenja misije i strategijskih ciljeva preduzeća pomoću kvantitativno, jasno definisanih uzročno-posledičnih veza i odnosa između pojedinih sistema, podistema i elemenata. Za svaki nivo dezagregacije definiše se: odgovornost i ovlašćenja, način komunikacije, podaci i informacije. On zahteva do perfekcije razvijen informacioni sistem organizacije i sistem komunikacije, horizontalno i vertikalno usklađen i uređen (*feedback* veza).

#### 4. Rezultati ankete sprovedene u Srbiji

Na osnovu navedenih pokazatelja i dugotrajnog rada autora u oblasti SKM (metodi sistema kvaliteta), napravljen je upitnik i sprovedena anketa za Srbiju. Cilj ankete bio je da se poređenjem pojedinih izabranih pokazatelja odabere najuspešnija firma, ideal firma i da se u odnosu na nju izmere razlike u pojedinim dinamičkim parametrima za ostale firme. Takođe, bio je zahtev da se anketira 30 preduzeća da bi se primenila *cross-section* analiza, koja omogućuje utvrđivanje zakonitosti – proseka u masi pojedinačnih slučajeva i određivanje ideala svih anketiranih preduzeća. U radu su anketirana samo četiri preduzeća. Samo ta preduzeća su pristala da popune anketu. Iskustva autora rada pokazuju da preduzeća teško pristaju da se porede i uopšte ne pristaju da popune anketu. Naročito nega-



tivan stav menadžment ima prema personalnom poređenju, oceni i rangiranju top menadžmenta. Međutim, pošto preduzeća nisu htela da se porede, određen je prosek za Srbiju analizom podataka Statističkog godišnjaka Srbije.

Sva četiri preduzeća imaju uveden sistem kvaliteta po standardima JUS ISO 9000. Sva preduzeća su konkurisala za nagradu „Oskar kvaliteta” (nacionalna nagrada za kvalitet SCG). Jedno od ovih preduzeća dobilo je „Oskar kvaliteta” i jedno od ovih preduzeća dobilo je plaketu.

Rezultati ankete ukazuju da je mali broj podataka koja su preduzeća mogla da daju (tabela 1). Na primer, u funkciji istraživanja, projektovanja i razvoja nijedno preduzeće nije popunilo nijednu rubriku, tako da nijedan pokazatelj dostignutog nivoa tehnološkog razvoja i rasta firme nije mogao da bude utvrđen. Ostaje dilema da li ova preduzeća uopšte ne ulažu u tehnološki razvoj ili samo nemaju podatke? Međutim, jedan od objektivnih problema je da preduzeća u Srbiji posluju sa zastarelom tehnologijom. Pokazatelji koji su obračunati na osnovu ankete su: odnos između prozvodnih i administrativnih radnika, ukupan prihod po zaposlenom, dobit po zaposlenom, prosečna neto zarada, vrednost realizacije po zaposlenom, tehnologija ugrađena u znanje ljudi, ekonomičnost, marža dobiti, rentabilnost i produktivnost. Svi vrednosni parametri obračunati su u DM; otklonjen je uticaj inflacije kako bi mogli da se porede u vremenu. Anketa je urađena 2003. godine. Autor rada je želeo da kontinuirano sprovodi anketu, međutim, menadžment privatnih preduzeća odbija bilo kakvu saradnju sa fakultetom, a društvena preduzeća čekaju privatizaciju, pa rezultati ankete ne bi bili validni.

**Tabela 1. Rezultati ankete**

|             |              | Godina |         |         |          |
|-------------|--------------|--------|---------|---------|----------|
| Pokazatelji | Preduzeće    | I      | II      | III     | IV       |
| Odnos       | I            | 2,7    | 2,37    | 2,63    | 2,92     |
| proizvodn.  | II           | 2,00   | 2,12    | 2,02    | 2,31     |
| i admin.    | III          | 1,58   | 1,51    | 1,51    | 1,11     |
| radnika     | IV           | 3,12   | 2,83    | 2,67    | 2,80     |
|             | Prosek u SCG | 2,9    | 2,9     | 2,9     | 2,9      |
| Ukupan      | I            | 38,530 | 29,597  | 14,494  | -        |
| prihod      | II           | 21,538 | 14,507  | 10,973  | 17,339   |
| po zaposl.  | III          | 29,189 | 36,58   | 41,58   | 37,58    |
| (u 000 DM)  | IV           | 7,947  | 4,57    | 6,747   | 5,25     |
|             | Prosek u SCG | -      | -       | 29,93   |          |
| Dobit       | I            | 8,176  | 0,342   | 0,073   | -        |
| po          | II           | 5,5579 | 16,08   | -5993,8 | 314,5969 |
| zaposlen.   | III          | 414,44 | 2091,40 | 500,42  | 157,30   |
| u DM        | IV           | 10,03  | 3,865   | 387,79  | 0.62     |

|              |              |           |          |          |          |
|--------------|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              | Prosek u SCG | -         | -        | 412,56   | -        |
| Prosečna     | I            | 133,85    | 150      | 297      | -        |
| neto         | II           | -         | -        | -        | -        |
| zarada       | III          | 251,54    | 207,65   | 316,49   | 297,69   |
| (u DM)       | IV           | 100       | 38,24    | 59,46    | 96,15    |
|              | Prosek u SCG | 121,54    | 94,71    | 160,54   | -        |
| Vrednost     | I            | 25,150    | 22,976   | 47,799   | 40,322   |
| realizacije  | II           | 11,823    | 10,42    | 8,483    | 15,46    |
| po zaposl.   | III          | 29,181    | 36,58    | 41,58    | 37,59    |
| (u 000 DM)   | IV           | 7,947     | 4,569    | 6,36     | 5,25     |
|              | Prosek u SCG | -         | -        | 9,23     | -        |
| Tehnologija  | I            | 12,206    | 12,62    | 15,95    | 14,49    |
| ugrađena u   | II           | 9,42      | 9,375    | 9,231    | 10,078   |
| znanje       | III          | 9,92      | 9,834    | 10,2863  | 10,8241  |
| ljudi        | IV           | 1,50      | 1,45     | 1,458    | 2,131    |
|              | I            | 127       | 101      | 101      | -        |
| Ekono-       | II           | 100,03    | 100,11   | 64,67    | 101,84   |
| mičnost      | III          | 101,44    | 106,06   | 101,19   | 100,45   |
|              | IV           | 100,13    | 100,08   | 106,09   | 100,01   |
|              | Prosek u SCG | -         | -        | 93,35    | -        |
|              | I            | 21,22     | 1,15     | 0,50     | -        |
| Marža        | II           | 0,026     | 0,110    | -54,62   | 1,804    |
| dobiti       | III          | 1,42      | 5,72     | 1,17     | 0,44     |
|              | IV           | 0,126     | 0,0846   | 5,75     | 0,012    |
|              | Prosek u SCG | -         | -        | 1,38     | -        |
|              | I            | 0,2711    | 0,004836 | 0,004154 | -        |
| Rentabilnost | II           | 0,0002851 | 0,00087  | -0,28995 | 0,015083 |
|              | III          | 0,013     | 0,07027  | 0,01228  | 0,0032   |
|              | IV           | 0,00077   | 0,000387 | 0,027    | 0,000053 |
| Produktiv.   | III          | 26,37     | 32,99    | 39,49    | 35,02    |
| (u 000)      | IV           | 5,72      | 3,308    | 3,99     | 3,33     |
| Vred. Pr.    | III          | 0,38      | 0,48     | 0,48     | 0,36     |
| po h i zap.  | IV           | 2,28      | 1,19     | 3,34     | 8,26     |

Da bi se izbodovala preduzeća i odredilo najbolje, korišćen je metod ocenjivanja. Redosled karakteristike ocenjuje se ocenom od 4 do 1 (4 – najbolja vrednost karakteristike i 1 – najlošija vrednost karakteristike). Svakoj karakteristici dodeljuje se odgovarajući ponderacioni faktor. U ovom slučaju ponderacioni faktor je 1, mada se može dati i veći značaj karakteristici preko ponderacionog faktora.

Kriterijum za izbor najboljeg preduzeća je maksimalna ocena. Teorijski, najveća ocena preduzeća je 36. U prvoj posmatranoj godini najbolje je prvo preduzeće, u ostalim treće preduzeće. Broj bodova trećeg preduzeća varira (tabela 2).

**Tabela 2. Broj ostvarenih bodova po godinama i po preduzeću**

| Preduzeće | Godina |    |     |    |
|-----------|--------|----|-----|----|
|           | I      | II | III | IV |
| I         | 31     | 26 | 25  | -  |
| II        | 13     | 17 | 12  | 27 |
| III       | 28     | 32 | 28  | 29 |
| IV        | 17     | 14 | 24  | 19 |

Na osnovu rezultata istraživanja mogu se izvesti sledeći zaključci: uvažavajući nepovoljne i nesigurne eksterne i interne uslove privređivanja u Srbiji, obavezno pre poređenja sa najboljim, treba izvršiti detaljnu analizu dostignutog nivoa i tendencija odabranih parametara za poređenje u samom preduzeću – primenom dinamičke analize. Ova analiza je otvorila niz problema. Na primer, svi posmatrani parametri jednog preduzeća od godine do godine posmatranja variraju. Takođe, iako je treće preduzeće najbolje, neki pokazatelji su izuzetno loši. Na primer, izuzetno je loš odnos između proizvodnih i administrativnih radnika u ovom preduzeću. Obrazloženje direktora je da se odvojila jedna fabrika preduzeća (privatizovana) i da su ostali svi administrativni i režijski radnici.

Detaljna analiza parametara po godinama ukazuje da najbolje preduzeće nema pokazatelje uspešnog poslovanja. Rentabilnost i ekonomičnost najbolja je u trećem preduzeću, a približno su jednake nuli i iz godine u godinu variraju.

## 5. Zaključak

Na osnovu istraživanja u visokorazvijenim zemljama u Srbiji mogu se izvesti sledeći zaključci i dati sugestije za buduća rešavanja problema izbora validnih pokazatelja nivoa kvaliteta preduzeća i omogućiti objektivna evaluacija njegovog sistema kvaliteta, kvaliteta proizvoda i ispunjenje definisanih ciljeva i vizije:

1. Definirati misiju, viziju i strateškijske ciljeve poslovanja.
2. Strateškijski ciljevi poslovanja moraju da budu merljivi i uporedivi u vremenu:
  - ekonomsko-finansijski: produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, profitabilnost, efektivnost i efikasnost,
  - razvojni: koeficijent ulaganja u tehnologiju i razvoj,
  - tržišni: zadovoljenje kupaca (anketa), povećanje učešća realizacije na tržištu,
  - društveni: očuvanje životne sredine.

3. U skladu sa napred definisanim ciljevima na nivou preduzeća definisati strategijske, taktičke i operativne ciljeve na nivou funkcija.
4. Odrediti finansijske i nefinansijske indikatore ciljeva. Računati na konzervativno shvatanje da finansijski, bankari i menadžeri više veruju finansijskim pokazateljima.
5. Odrediti optimalan miks specifičnih finansijskih i nefinansijskih indikatora. Svaka kompanija mora da pronađe optimalnu ravnotežu merila koju ona smatra odgovarajućom za upravljanje svojim operativnim aktivnostima.
6. Sve pokazatelje posmatrati u funkciji vremena i u stalnim cenama (otkloniti uticaj inflacije).
7. Merila performansi treba da budu dinamičke kategorije i da zavise od uticaja različitih faktora na kompaniju (neki zavise od faktora u sferi tehnologije proizvodnje, a neki zavise od pojedinih standarda koje prihvata organizacija (kao što su standardi SMK).
8. Merila rezultata treba da odslikavaju operativnu složenost, ali se moraju jednostavno izraziti. Kompanije čiji menadžeri razumeju nove indikatore nivoa kvaliteta ujedno će ih najbolje koristiti.
9. Pretpostavlja se da će se sve više prihvatati nefinansijski pokazatelji uspešnosti poslovanja. Moderan razvoj operativnog menadžmenta, razvoj novih tehnologija, upravljanje sistemom kvaliteta ističu nefinansijske pokazatelje. Empirijske analize u visokorazvijenim zemljama ukazuju da dosta stranih finansijskih i investitora uspešno preuzimaju kompanije koje nisu adekvatno uslužene od strane domaćih kreditora.

Interesantno je utvrditi koje bi se akcije morale sprovesti kako bi se obezbedio ujednačeni način izražavanja pokazatelja uspešnosti poslovanja firmi, što bi omogućilo i njihovo poređenje. U skladu sa delovanjem tehničkog progressa na brze promene proizvodne tehnologije, inostrane konkurencije, novog menadžmenta i promena u praksi preduzeća, kao i shvatanja da postoji kriza u sektoru proizvodnje, moglo bi da se uradi sledeće:

1. Trebalo bi da se putem sastanaka i radionica za obuku formiraju stručni forumi za razmenu informacija kako bi se omogućilo da se čuju iskustva i ideje u vezi sa proizvodnim performansama. U diskusiju treba uključiti i bankare i investitore. Cilj bi bio da se naglase rastući trendovi, i to ne samo u smislu raznolikosti i dimenzija novih merila proizvodnih performansi, već i u vezi sa izborom trendova kretanja u upravljanju proizvodnim preduzećima koja su strateški orijentisana.
2. U cilju skretanja veće pažnje na ova pitanja, mogli bi da se objavljuju periodični izveštaji o proizvodnim performansama, namenjeni širokom auditorijumu proizvođača i neproizvođača (ISO standardi insistiraju na

- upravljanju troškovima kvaliteta, internim i eksternim proverama, praćenju, merenju i analizi procesa, itd.).
3. Uzimajući u obzir činjenicu da pristup merilima performansi jedne proizvodne kompanije uključuje i uticaj kupaca, onda i oni treba da budu uključeni u diskusiju (zahtev ISO standarda/partnerski odnos sa svim zainteresovanim stranama).
  4. Empirijska analiza treba da ukaže koliko je opravdano prihvatanje nefinansijskih merila rezultata i koliko oni doprinose ostvarivanju finansijskog uspeha kompanije. Takođe, treba otkloniti dilemu u određivanju optimalnog balansa između nefinansijskih i finansijskih merila.
  5. Stručni časopisi bi morali, po ugledu na najsavremenije časopise u svetu, da daju prikaz firmi najboljih u klasi sa odgovarajućim finansijskim i nefinansijskim pokazateljima. Na nivou države treba formirati baze podataka ovog tipa.
  6. Korisno je uključiti informacionu tehnologiju u posmatranje promena u performansama. Sistemi menadžerske kontrole se već dosta oslanjaju na mogućnosti informacione tehnologije, uključujući sisteme za podršku odlučivanju. Ovo se može proširiti i na dobijanje korisnih informacija u vezi sa performansama. Pored toga, bankarima i drugim investitorima bilo bi od značaja ispitivanje mogućnosti korišćenja ekspertskih sistema kao sredstva za donošenje kreditnih i investicionih odluka.

### Literatura

- [1] Andy, N.: *Business Performance measurement*, Cambridge University Press, 2002.
- [2] Calandro, J./Jr. – Lane, S.: „Why the property and casualty insurance industry needs a new performance measure”, *Measuring Business Excellence*, vol. 8/2, 2004, [www.managementfrst.com](http://www.managementfrst.com)
- [3] Cris, A. – Bourne, M. – Neely, A.: „Measuring and improving the capital planning process”, *Measuring Business Excellence*, vol. 8/2, 2004, [www.managementfrst.com](http://www.managementfrst.com)
- [4] Goetsch, D. – Davis, S. B.: *Introduction to Total Quality*, Prentice Hall, Columbus, Ohio, 1997.
- [5] ISO 9000:2001 i 9004.4 (1994)
- [6] Jovetić, S.: *Upravljanje troškovima kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1996.
- [7] Jovetić, S.: Projekti: *Upravljanje troškovima kvaliteta i procesima*: „FRAD” Aleksinac (1996), „FEP” – Piva, Plužine i „Javor”, Ivanjica (1997), „Zlatarplast”, Nova Varoš (1999) i „Elektro-Vojvodina”, Novi Sad (2000)

- [8] Jovetić, S.: *The Quality Award Criteria*, Fifth Balkan Conference in Operational Research, Banja Luka, 2000.
- [9] Jovetić, S.: „Novi pristup benchmarkingu”, „Menadžment totalnim kvalitetom”, *JUSK*, br. 22, Beograd, 1999.
- [10] Jovetić, S.: *The process management in an enterprise*, 20th European Conference Operational Research, Rhodes, Greece, 2004.
- [11] Juran, J.: *The Six Sigma*, The Juran Institute, McGraw-Hill, 2002.
- [12] Niven, P. R.: *Balanced Scorecard, Step by Step*, John Wiley&Sons, Inc., 2002.
- [13] Pyzdek, T.: *The Six Sigma*, McGraw-Hill, New York, 2003.
- [14] *Quality progress*, American Society for Quality, Milwaukee, 2001, 2002. i 2003.

PROF. DR MIŠEL POLSKI  
*Fakultet za menadžment, Grenobl, Francuska*

## ŠEST DIMENZIJA VREMENA U KORPORACIJSKOJ KULTURI: REZULTATI ETNOGRAFSKE STUDIJE

**Rezime:** *Vreme se često smatra pukom komponentom kulture. Ovo istraživanje menja ovu paradigmu tako što ukazuje da je kultura obuhvaćena vremenom. Ovaj članak predlaže novi okvir za proučavanje korporacijske kulture iz perspektive vremena, krčeći tako put ka konceptu korporacijske kulture vremena. Identifikovano je šest vrsta vremena (formalni i neformalni vremenski horizonti, formalne i neformalne brzine, formalne i neformalne sinhronizacije). One su ilustrovane kvalitativnom studijom koja je obavljena u toku devet meseci u tri različita supermarketa korišćenjem metoda posmatranja uz pomoć tajnog učesnika. Ovo istraživanje ukazuje da bi menadžeri trebalo da budu svesni svoje korporacijske vremenske kulture i da bi uvek trebalo da pokušavaju da je prate kako bi bolje razumeli šta im se događa u firmi.*

**Ključne reči:** *korporacijska vremenska kultura, metod posmatranja uz pomoć tajnog učesnika, formalni i neformalni vremenski horizonti, formalne i neformalne brzine, formalne i neformalne sinhronizacije.*

### 1. Uvod

Mnogi poslovni savetnici do neba hvale vrline politike „baš-na-vreme” odnosno „vreme-do-radnje-i-nazad”.<sup>1</sup> Intuitivno očigledno, ovu politiku teže je primeniti nego što se čini. Unizije upozorava na naivno verovanje u sveto trojstvo „brzine, ekonomije i progresa”.<sup>2</sup> On ističe da brzina nije dobar gospodar kad postane nekontrolisano i permanentno vanredno stanje u mnogim kompani-

<sup>1</sup> G. Stalk, T. Hout, *Vaincre le temps: Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, Paris, 1992.

<sup>2</sup> J. C. Usunier, „Perceptions du temps des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale”, *Economies & Sociétés, Série Sciences de Gestion*, br. 17, april, 1991, str. 5.



jama, koje vodi ka dezorganizaciji i uništenju.<sup>3</sup> Kratkoročna vizija i marketinška kratkovidost postaju to „nesvesno kamufliranje ciljeva koji nedostaju”.<sup>4</sup> Unizije izlaže kako radna nacionalna kultura utiče na upravljanje vremenom u grupama i kompanijama.<sup>5</sup> Pored toga, Polski navodi kako vremenska struktura čitave industrije može da utiče na percepciju vremena u kompanijama.<sup>6</sup> I zaista, menadžeri su često svesni veoma velikog zahteva „tačno-na-vreme”, ali samo iz „tehničke” perspektive menadžmenta (sistem komunikacije i informisanja, logistika, marketinška orijentacija, obuka i regrutovanje osoblja). Oni su takođe svesni postojanja specifične kulture u svojim kompanijama. Ali, prilično paradoksalno, urađen je mali broj istraživanja o povezanosti između kulturne dimenzije firmi i vremenske perspektive poslovne politike. Na primer, Fesar je predložio interesantne empirijske smernice za analizu „vremenskih stilova” firmi i usluga, ali njegova analiza nema jasne veze sa korporacijskom kulturom.<sup>7</sup> Tako pitanje za istraživanje glasi: Da li kompanije imaju svoje interne vremenske obrasce? A ako ih imaju, da li se oni mogu povezati sa njihovom korporacijskom kulturom?

Ovaj članak ima za cilj da pruži neke odgovore na ovu obimnu i tešku temu. On daje okvir sa primerima kako se menadžment može ugraditi u kulturu vremena u zavisnosti od određene korporacijske kulture, zajedno sa radnom kulturom i industrijom. Studija istraživanog polja zasnovana je na kvalitativnom etnografskom pristupu. Ona takođe pokazuje i istraživaču i menadžeru prednosti posmatranja od strane učesnika. Ona omogućava da se shvati suština prirodnih činjenica bez ikakve cenzure. Uz to, ona pokazuje da „upravljanje šetajući unakolo” može da bude veoma korisno da se bolje kontroliše kulturno prihvatanje tehničkih rešenja u firmama.

Prvi deo članka daje definicije kulture, kako u opštem kontekstu, tako i u kontekstu korporacije. On daje konceptualni okvir za analizu predloženog koncepta „vremenske korporacijske kulture”. Drugi deo bavi se epistemološkim razmatranjima o posmatranju uz pomoć skrivenog učesnika. Ova metodologija ponekad je kontroverzna jer se nekada ranije vezivala za neetičku praksu, ali ova studija pokazuje kako značajna ona može da bude pri otkrivanju skrivenih neformalnih aspekata menadžerskog koncepta. Preostalih šest delova članka daju više detalja o svakom elementu našeg teoretskog okvira. Oni ilustruju koncept vremenske korporacijske kulture sa anegdotama i primerima prikupljenih tokom opservacije na terenu. Konačno, ova eksplorativna studija daje predloge

<sup>3</sup> N. Aubert, „Le stress du chaos et la brûlure du succès”, *Revue Française de Gestion*, novembar-decembar, 1991, str. 86.

<sup>4</sup> M. Godet, „Les dangers de la (seule) réactivité”, *Revue Française de Gestion*, novembar-decembar, 1991, str. 92.

<sup>5</sup> J. C. Usunier, „The Role of Time in International Business Negotiations”, u: P. N. Ghauri, J. C. Usunier, *International Business Negotiation*, Elsevier Science, Oxford, UK, 1996.

<sup>6</sup> M. Polski, *Structure temporelle des Industries: le cas de la grande distribution*, doktorska disertacija, Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 1999.

<sup>7</sup> J. L. Fessard, *Le temps du service*, Dunod, Paris, 1993.

za dalje istraživanje u cilju uopštavanja i utvrđivanja koncepta u okviru ostalih konteksta.

## 2. Konceptualni okvir

Koncept „korporacijske vremenske kulture” vuče korene iz pojma kulture ili, još određenije, iz pojma korporacijske kulture. Prema Uzinijeu, kultura je skup verovanja i normi koje deli neka grupa koji pomaže pojedincu da odlučuje, donosi sudove i stvara osećanja, procenjuje mogućnosti i zna kako da reaguje kako bi postigao određeni rezultat.<sup>8</sup> Hofsted navodi da je kultura naučeni znak koji određuje pripadnost nekoj grupi: to je kolektivno programiranje svesti po kojem se članovi jedne grupe razlikuju od ostalih.<sup>9</sup> Na taj način kultura oranizuje ljudski univerzum uspostavljajući njihove društvene kodekse. Već u ovoj početnoj tački, vreme obavezno čini deo kulture jer je ono *jezik* kojim se šifruje i dešifruje komunikacija među individuuama.<sup>10</sup>

Rane studije nagovestile su da poslovne organizacije imaju svoju sopstvenu internu kulturu.<sup>11</sup> Postoji mnogo definicija korporacijske kulture koje se ne razlikuju mnogo od opšte kulture, jer se jedna firma može smatrati mikrodrštvom. Međutim, Šain naglašava interesantnu specifičnost: kultura jedne firme često proizilazi iz stava prema rešavanju problema: firma mora da se adaptira na okolinu koja se brzo menja i mora da integriše svoje članove mnogo brže.<sup>12</sup> Na taj način, korporacijska kultura uvek ima svoje korene u vremenu jer proces samoadaptacije zahteva dobru sinhronizaciju između onih koji su unutra i onih koji su spolja.

Korporacijskom kulturom često se smatra samo ono što je navedeno u korporacijskom statutu i prikazu zadataka. Ali, ona nije uvek tako formalizovana i statična kao nešto što je uklesano u kamenu. Roše je definisao korporacijsku kulturu kao rezultat *dinamičkog procesa* iz sociološke i konstruktivističke perspektive: kultura nije tvrdi oklop koji sadrži neke vrednosti jednom za svagda, već je rezultat kontinuirane stvaralačke interakcije sukoba, propisa, uveravanja, razuveravanja i sankcija.<sup>13</sup> Svaka kultura ima svoju sopstvenu potkulturu i protivkulturu koje daju energiju i ravnotežu unutrašnjem odmeravanju snaga. Zbog toga

<sup>8</sup> J. C. Usinier, op. cit.

<sup>9</sup> G. Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, str. 251.

<sup>10</sup> A. J. Gurevitch, „Time as a problem of cultural history” u: L. Gardner, et al., (eds.) *Cultures and Time : At the crossroads of cultures*, Unesco Press, Paris, 1976; E. T. Hall, *La danse de la vie: temps culturel, temps vécu*, Editions du Seuil, Paris, 1984.

<sup>11</sup> E. Mayo, *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York, 1933.

<sup>12</sup> F. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, London, 1985.

<sup>13</sup> G. Rocher, *Introduction à la sociologie générale*, Seuil, Paris, 1986.

je neformalna komponenta veoma važna za kulturu. Dil i Kenedi kao elemente korporacijske kulture vide sledeće: zajedničku filozofiju, specifično okruženje, vrednosti, heroje, rituale, zajednice, mitove i glasine.<sup>14</sup> Tevene precizno opisuju okosnicu korporacijske kulture koja je sačinjena od osnivača, istorije, tehničkog iskustva, vrednosti, znakova i simbola na različitim nivoima hijerarhije.<sup>15</sup> Iz tog razloga Detri i Ramanantsoa više vole da koriste pojam korporacijskog *identiteta*.<sup>16</sup> Ovi autori razlikuju imaginarne elemente (slike i prikaze odnosa) od instrumentalnih elemenata (ideologija, organizacija, mitova, rituala, tabua). Tabela 1. prikazuje rezime ove teoretske pozadine.

**Tabela 1.** Komponente korporacijskog identiteta/kulture<sup>17</sup>

| KOMPONENTE                  | Formalne                                                                                                                                                                                         | Neformalne                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imaginarne<br>=><br>Prikazi | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Istorija</li> <li>- Korporacijska komunikacija</li> <li>- Zvanični govori</li> <li>- Prikaz zadatka</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slika koju osoblje ima o svojoj firmi</li> <li>- Prikazi idealnih odlika</li> <li>- Slike koju imaju oni koji su spolja</li> </ul> |
| Simbolički instrumenti      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvanična dokumenta</li> <li>- Norme i konvencije</li> <li>- Organigrami, termin-planovi planovi</li> <li>- Skupštine, okupljanja, ceremonije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominantna ideologija</li> <li>- Mitovi i glasine</li> <li>- Rituali</li> <li>- Tabui</li> </ul>                                   |

Koncept korporacijske vremenske kulture prvi je precizno naveo Sensolije, koji iznosi stalnu konfrontaciju između prošlosti i budućnosti kroz mehanizme prenošenja-propisivanja-učenja u jednoj kompaniji.<sup>18</sup> Još preciznije, Gasparini iznosi da se „vremenskom kulturom (neke firme) može smatrati, s jedne strane, skup zajedničkih predstava o vremenu, a s druge strane, izrazom vremenskih iskustava i prakse”.<sup>19</sup> Gasparini navodi da su trajanje, ritam i radna fleksibilnost tri stuba vremenske kulture.<sup>20</sup> Studije su se vrlo često kritički osvrnale na ove tri

<sup>14</sup> T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1982.

<sup>15</sup> M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisations, Paris, 1986.

<sup>16</sup> J. P. Détrie, B. Ramanantsoa, *Stratégie d'Entreprise et Diversification*, Nathan, Paris, 1983.

<sup>17</sup> Prema: J. P. Détrie, B. Ramanantsoa, *Stratégie d'Entreprise et Diversification*, Nathan, Paris, 1983; M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisations, Paris, 1986.

<sup>18</sup> R. Sainseaulieu, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, 2ème éd., Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997, str. 248-253.

<sup>19</sup> G. Gasparini, „Urgence: quelques notes éparses”, *Temporalistes*, br. 29, mart 1994, str. 17.

<sup>20</sup> G. Gasparini, „Temps et travail en occident”, u: J. F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 1990, str. 199-214.

komponente, ali samo nekolicina se bavila vremenskim horizontima i temporalnim orijentacijama. Fres,<sup>21</sup> a za njim i Rejnor,<sup>22</sup> Gjesme,<sup>23</sup> Natin<sup>24</sup> i Bufar,<sup>25</sup> dokazali su da su vremenski horizonti i orijentacije validni koncepti na psihološkom nivou, ali malo autora je to primenilo u poslovnom kontekstu.<sup>26</sup> Uz to, Gasparini ne pravi jasnu razliku između formalnih i neformalnih elemenata kao što to čine Tevene i Detri i Ramanantsoa. Ovaj članak predlaže da se ukrste njihove teorije u hipotetskoj mreži (tabela 2), pokazujući kako etnografski metod (posmatranje uz pomoć tajnog učesnika) može da otkrije skrivene elemente vremenske korporacijske kulture.

**Tabela 2.** Predloženi analitički okvir vremenske korporacijske kulture

| Dimenzije vremenske kulture→ | Trajanje i vremenski horizonti                                              | Brzina i ritmovi                                                                  | Fleksibilnost i sinhronizacija                                  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Formalni                     | - Istorija<br>- Korporacijska komunikacija<br>- Prikaz zadataka             | - Zvanični govori<br>- Ciljevi, norme, pravila<br>- Skupštine, zabave, ceremonije | - Organigrami, termin-planovi, planovi<br>- Informacioni sistem |
| Neformalni                   | - Mitovi i glasine, slike i predstave o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti | - Rituali, ciklusi, proslave                                                      | - Navike, dozvoljeno i zabranjeno, tabui                        |

Neke ranije, veće studije iz ove oblasti o mikrodrštvenom vremenu koristile su se metodom posmatranja uz pomoć skrivenog učesnika.<sup>27</sup> One naglašavaju

<sup>21</sup> P. Fraisse, *Psychologie du Temps*, 2ème éd., Presses Universitaires de France, Paris, 1967.

<sup>22</sup> J. O. Raynor, „Future orientation and motivation of immediate activity: an elaboration of the theory of achievement motivation”, *Psychological Review*, vol. 76, 1969, str. 606-610.

<sup>23</sup> T. Gjesme, „Goal distance in time and its effect on the relations between achievement motives and performance”, *Journal of Research in Personality*, vol. 8, str. 161-171.

<sup>24</sup> J. R. Nuttin, *Motivations et Perspectives d'Avenir*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain, 1980.

<sup>25</sup> L. Bouffard, W. Lens, R. Nuttin, „Extension de la perspective temporelle future en relation avec la frustration”, *International Journal of Psychology*, br. 18, 1983, str. 429-442.

<sup>26</sup> T. K. Das, „Time: the hidden dimension in strategic planning”, *Long Range Planning*, vol. 24, br. 3, 1991, str. 49-57.

<sup>27</sup> D. F. Roy, „Banana time: job satisfaction and infirmal interaction”, u: G. Salaman, K. Thompson (dir.), *People and Organizations*, Longman for the Open University Press, London, 1960, str. 205-222; J. Ditton, „Baking Time”, *Sociological Review*, br. 27, 1979, str. 157-167; R. Cavendish, *Women on the line*, Routledge and Paul Kegan, London, 1982; P. A. Clark, „Temporal innovations and time structuring in large organizations”, u: J. T. Fraser, N. Lawrence, D. Park (dir.), *The Study of Time*, vol. 3, Springer-Verlag, New-York, 1978.

raznovrsnost društvenog vremena, izgradnju značenja i kulturno iskustvo vremena. Najkraće rečeno, njihovi autori ne izučavaju samo uticaj makrosocijalnog eksternog vremena na pojedince, već i kako se novo mikrosocijalno vreme gradi ni iz čega, isključivo iskustvom. Na primer, Roj objašnjava kako jedna obična pauza u toku radnog dana može biti presudan momenat druženja i društvenih interakcija između radnika, vitalna za njihov moral.<sup>28</sup> Ritual u proizvodnom pogonu bio je da se zajedno dele i jedu banane, i to se smatralo privilegovanim trenutkom gde je svako mogao da uspostavi neki odnos sa drugima (prijateljstvo, podršku, ali i neformalnu hijerarhiju i moć). Ovo vreme koje se ne nalazi na satu prisutno je i u Ditonovoj studiji.<sup>29</sup> Ovaj autor interesovao se za strategije koje su radnici koristili da razbiju monotoniju svog posla. Ciklično vreme radnika bilo je u suprotnosti sa linearnim vremenom koje je nametnulo rukovodstvo. Kako su radnici rekli, za neslužbeno ponašanje rečeno je da se „zaustavi”, „izbegava”, „preoblikuje” ili „opozove” vreme. Autor je primetio da spori ritam omogućava radnicima da se lakše naviknu na vreme. Ova studija bila je jedna od prvih koja je jasno ilustrovala primer skrivenog vremena, pa čak i vremena za „takmičenje”.

U istom smislu, Kevendiš je insistirao na kritičnoj ulozi vremena u društvenim sukobima. Ovaj autor istakao je razliku između „vremena za šefa” i „vremena za nas”.<sup>30</sup> Tačnost i pripravnost često su dve karakteristike koje menadžment najviše ceni. Ali, ove vrednosti su subjektivne i percepcija o njima varira u skladu sa iskustvom osobe i društvenim uslovima. Ova studija pokazuje dijalektički odnos između hijerarhije, organizacione strukture i vremenskih reprezentacija u okviru firme.

Još opštije, Klark je objasnio kako na korporacijsku kulturu može da utiče zauzvrat makroekonomska vremenska struktura.<sup>31</sup> On daje primer kako vremenski ritam u fabrici šećera prati prirodni ciklus berbe repe. Percepcije o vremenu i stavovi radnika i rukovodstva prema vremenu kompletno se razlikuju u zavisnosti od godišnjeg doba. Ova ideja o odnosu između vremenske strukture neke industrije i korporacijske kulture neke firme potkrepljena je i u narednim studijama.<sup>32</sup>

Uz pomoć ova četiri primera, tabela 2. može se uopštenije ponovo prikazati (tabela 3), imajući na umu koegzistenciju sukobljenih vremena unutar firme. Ono što je navedeno u poljima u tabeli 3, detaljnije će biti objašnjeno u narednim delovima članka.

---

<sup>28</sup> D. F. Roy, *op. cit.*

<sup>29</sup> J. Ditton, *op. cit.*

<sup>30</sup> R. Cavendish, *op. cit.*

<sup>31</sup> P. A. Clark, *op. cit.*

<sup>32</sup> M. Polski, *op. cit.*

**Tabela 3.** Predloženi analitički okvir vremenske korporacijske kulture

| Dimenzije vremenske kulture→ | Trajanje i vremenski horizonti              | Brzina i ritmovi                                     | Fleksibilnost i sinhronizacija                        |
|------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Formalni                     | „Vreme strategije”: izrada časovnika firme  | „Vreme ciljeva”: navijanje opruge časovnika          | „Vreme ugovora”: zatezanje zavrtanja na časovniku     |
| Neformalni                   | „Vremenski markeri”: crtanje crtica na satu | „Vreme za takmičenje”: zaglavljivanje skazaljki sata | „Hijerarhijsko vreme”: ponovna izrada novog časovnika |

### 3. Metodologija

Ovo istraživanje koristilo se neuobičajenim etnografskim pristupom nazvanim *posmatranje uz pomoć skrivenog učesnika*.

Posmatranje je jedan od najstarijih metoda istraživanja u poslovnim organizacijama, kako pokazuju rani radovi na terenu Tejlora, Majoa i Retlisbergera.<sup>33</sup> Još preciznije, posmatranje od strane *učesnika* koristilo se uglavnom u sociološkim studijama, kao kod Krozijea, Turena, Sensolijea i Burdijea.<sup>34</sup> Na taj način se istraživač posveti svakodnevnim aktivnostima u firmi. Kod ovog metoda, opservacije oživljavaju uz pomoć radnog iskustva istraživača. Kod metoda posmatranja uz pomoć skrivenog učesnika, istraživač anonimno učestvuje u svakodnevnim aktivnostima zajednice čiji članovi ne znaju za istraživanje u kojem učestvuju. Istraživač lično učestvuje u datoj situaciji kao pravi insajder i ne modifikuje celovitost fenomena, jer kod onih koji daju podatke ne postoji pristrasnost zbog testiranja. Ovaj metod korišćen je u ovom istraživanju za proučavanje upravljanja vremenom među zaposlenima u francuskoj industriji maloprodaje. Kvantitativni metodi i intervjui ne daju odgovarajući opis korišćenja i percepcije vremena. Ovaj koncept se ljudima čini isuviše kompleksnim i apstraktnim da bi o njemu govorili jasno i istinito. Uz to, ova tema je veoma osetljiva na okolnosti u maloprodaji, gde je brzina ključni faktor učinka. Da bih izbegao pristrasnost zbog

<sup>33</sup> E. Mayo, *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York, 1933; F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1941.

<sup>34</sup> M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963; A. Touraine, *La conscience ouvrière*, Edition du Seuil, Paris, 1966; R. Sainsaulieu, *Les relations de travail à l'usine*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1972; P. Bourdieu, „Sur l'observation participante”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, br. 23, septembar, 1978.



testiranja, pribegao sam posmatranju uz pomoć skrivenog učesnika, što je bila prednost kod učešća u veoma ekskluzivnoj maloprodaji. Triangulacija je vršena na kraju perioda diplomatskim otkrivanjem istraživanja svima u kompaniji i vrednovanjem percepcija istraživača sa naknadnim intervjuima i ciljnim grupama. Tabela 4. prikazuje devet meseci prisustva u tri supermarketu na različitim nivoima (dva poslednja supermarketu „B1” i „B2” pripadala su istoj korporaciji).

**Tabela 4.** *Tri terenske studije*

| Prodavnica: | Supermarket A  | Supermarket B1 | Supermarket B2 |
|-------------|----------------|----------------|----------------|
| Period:     | Oktobar-Januar | April-Juni     | Juli-Avgust    |
| Položaj:    | Prodavac       | Menadžer obuke | Mlađi menadžer |
| Odeljenje:  | Bazar          | Voće i povrće  | Sveža hrana    |

Ali, posmatranje uz pomoć skrivenog učesnika otvara mnoga pitanja etike i privatnosti. „Izigravanje špijuna” može da bude opasno, naročito kada istraživač istražuje zatvorene zajednice, skrivene kontekste, poverljive pregovore ili strateške odluke. Na primer, Hemfrijeva studija je verovatno najkontroverznija.<sup>35</sup> On je izučavao devijantno ponašanje u javnim toaletima u okviru zajednice homoseksualaca. Ne samo da je posmatrao ljude u veoma privatnim momentima u toaletu, već je i zapisivao registarske brojeve njihovih automobila kako bi ih pronašao kod kuće i postavljao im pitanja pod izgovorom ispitivanja tržišta. Prema Bulmeru, ovo je primer neprihvatljivog istraživanja posmatranjem uz pomoć skrivenog učesnika, jer nije poštovana anonimnost ispitanika, narušavana je sloboda ljudi koji su i dovođeni u opasnost jer su aktivnosti koje su činili u to vreme bile nezakonite.<sup>36</sup>

Studije unutar poslovnih organizacija mogu da naiđu na veoma slične probleme. Neka kompanija, supermarket ili prodavnica jesu privatni prostor koji pripada nekoj grupi ljudi ili jednom vlasniku. Da li ja imam pravo da u njima špijuniram tek tako? Lofland i Lofland naveli su da firme nisu baš isto što i dom, jer je to mesto razmene među ljudima.<sup>37</sup> Oni određuju srednji nivo između privatnog i javnog prostora – „parohijski” prostor. Tako, kao što bilo koji zaposleni ima pravo da se kreće i bude informisan o onome što se dešava u njegovoj firmi, i skriveni istraživač ima pravo da istražuje pod određenim uslovima koje je odredio Američki odbor za reviziju institucija:

- svaki istraživački projekat gde se koristi posmatranje uz pomoć skrivenog učesnika mora da nadzire neki akademski stručnjak;

<sup>35</sup> L. Humphrey, *Tearoom Trade: Impersonal Sex in Public Places*, Adline, Chicago, 1970.

<sup>36</sup> M. Bulmer, *Social Research Ethics*, MacMillan London, 1982.

<sup>37</sup> J. Lofland, *Analysing Social Settings: a Guide to Qualitative Observation and Analysis* (2nd ed.), Wadsworth, Belmont, CA, 1984.



- identitet ispitanika mora se prikriti i ne sme da bude prepoznatljiv;
- posmatranje ne sme da nanese štetu ispitanicima niti uobičajenom životu posmatrane zajednice;
- publikovanje određenih tema može da podleže cenzuri.

Najproblematičniji slučaj je kada istraživač koristi nezakonite načine da sprovede svoje istraživanje uz pomoć skrivenog učesnika. Ovde dolazimo do filozofskih razmatranja o istini i zakonu. Da li je izborna dilema između „dobre nepoštene studije” i „loše poštene studije”? Kao što kaže Gans: „Ako je istraživač pošten prema ljudima i obavesti ih da sprovodi studiju, neki ispitanici će probati da sakriju ono što smatraju da 'nije dobro', i na taj način biće neiskreni prema istraživaču. Stoga istraživač mora da bude nepošten da bi prikupio poštene podatke”.<sup>38</sup> Po ovoj logici, Švarc je simulirao ludilo da bi ga poslali u psihijatrijsku bolnicu da bi istraživao kako se ophode prema mentalno bolesnim ljudima.<sup>39</sup> Na isti način se Veks infiltrirao u kamp japanskih izbeglica u toku rata da bi video da li se sa njima korektno postupa.<sup>40</sup> Ovi autori navode legitimnost prava svakog građanina da zna šta se zaista događa bilo gde u njihovoj zemlji.

Ali, ovi problemi su još akutniji kod ratobornog istraživačkog novinarstva. Ovi problemi manje su relevantni kod poslovnih istraživanja, osim u slučaju izučavanja crnog tržišta, krijumčarenja, falsifikovanja, rasturanja droge, pornografije, prostitucije i seks-turizma. U ovim slučajevima metod posmatranja sa skrivenim učesnikom izgleda da je jedini način da se proučavaju ove teme, a jedina moguća činjenica vredna osude bila bi mešanje u istovremenu tajnu policijsku istragu. Za potrebe mog doktorata izučavao sam francusku industriju maloprodaje, koja je prilično zatvorena. Prvo, poznato je da ova izdustrija ima strogo poverljive i kontroverzne karakteristike (ugovaranje tarifa, poslovni pokloni, itd.). Drugo, kao što ističe Čejn, francuska industrija maloprodaje još uvek se opire učestvovanju u studijama i istraživanjima.<sup>41</sup> Njihovi lideri često su ljudi orijentisani na akciju koji su sve stvorili svojom sposobnošću i ne vole intelektualce, univerzitete i akademizam. Stoga je metod posmatranja pomoću skrivenog učesnika bio veoma pogodan da se lako prodre u ovu industriju. Mogu čak da kažem da je sa praktične tačke gledišta to bio moj jedini mogući izbor.

<sup>38</sup> H. J. Gans, *The Urban Villagers: Group and class in the life of Italian-Americans*, Free Press, New York, 1962.

<sup>39</sup> M. Schwarz, „**The Mental Hospital, the Researched Person in the Disturbed World**”, u: A. J. Vidich, J. Bensman, M. R. Stein, eds., *Reflections on Community Studies*, Harper & Row, New York, 1964, str. 85-117.

<sup>40</sup> R. H. Wax, *Doing Fieldwork: Warnings and Advice*, University of Chicago Press, Chicago, Ill, 1971.

<sup>41</sup> C. Chain, *Distribution: La Révolution Marketing, ou l'Odyssée de l'Enseigne*, Editions Liaisons, Paris, 1993.

#### 4. Glavni nalazi i diskusija

U ovom delu šest polja na tabeli 3. biće komentarisano i ilustrovano izveštajem u prvom licu na osnovu posmatranja sa skrivenim učesnikom. Cilj je da se dočara bogatstvo temporalne korporacijske kulture i ono što može da pomogne da se ona bolje shvati iz menadžerske perspektive.

##### 4.1. Postavljanje formalnih vremenskih horizonata: vreme strategije

Prikaz zadataka i poslovnika firme zvanični su osnovi korporacijske kulture i prenose jedinstvenu ideološku poruku sa *raison d'être* i zajedničkim ciljevima. Korporacijska kultura daje kako značenje tako i pravac razvoja firme. Iz vremenske perspektive, ona je veoma bliska vremenskom horizontu. Ona strukturira nevidljivo vreme u vidljivom prostoru, utirući put pomoću orijentira i markera.

Pristup strateškim podacima može biti od koristi za precizan opis identiteta firme (njenih ciljeva, tehničkog iskustva, horizonta vremenskog planiranja, stila vodećih rukovodilaca, itd.), ali do njih je veoma teško doći ili ih je teško naslutiti sa praktične tačke gledišta. Vremenski formalni elementi mogu biti od koristi da se stekne slika o njima. Na primer, ja sam želeo da uporedim horizont strateškog planiranja u dva supermarket. U prvoj prodavnici radio sam kao običan radnik i bilo je teško posmatrati „strateške” elemente. Uprkos tome, mogao sam da prikupljam nagoveštaje postavljajući pitanja mom nadređenom ili „špijunirajući” kroz prozore kancelarije rukovodilaca: nacрте na šefovom stolu na kojima se nalazila nova prodavnica planirana za sledeću godinu, najnovije konkurentne reklame složene na šefovom stolu koje su nagoveštavale zabrinutost za strategije ostalih prodavnica, itd. Sve ove naznake mogu da daju ideju o dužini strateške vizije u ovoj firmi (verovatno ne više od godinu dana), ali teško je doći do daljih zaključaka.

Međutim, ja sam imao mnogo bolju ideju o dužini horizonta vremenskog planiranja u drugoj radnji gde sam radio kao menadžer odeljenja. Uprkos činjenici da nisam bio član strateške komisije, imao sam neke predstave o tome kakva je struktura vremena u ovoj firmi: na primer, moja karijera bila je isplanirana za tri godine, svi novi zaposleni imali su veoma dobro sastavljen program obuke, na mesečnom brifingu dobijali smo ciljeve i smernice za iduća tri meseca, svaki menadžer morao je da preda izveštaj o svojim rezultatima za svaku nedelju i učinak je upoređivan sa onim iz prethodne godine. Mnogo drugih elemenata pokazivalo je kako se planiraju vremenski horizonti i kako se dugoročno izgrađuju u ovoj firmi. Uz to, vreme i zadaci delili su se među zaposlenima na bolje ustrojen način, što je pokazivalo da ovaj supermarket ima kompletno drugačiju kulturu vremena nego prvi.

#### 4.2. Potraga za neformalnim vremenskim horizontima: vremenski markeri

Prema Trajsu i Bejersu, mitovi (kao što su anegdote, tračevi, priče) imaju tri funkcije: da objasne značenje i viziju okruženja, ozakone konsenzus društvenim mirom i, konačno, utemelje moć sa herojima.<sup>42</sup> Ovo je blisko onome što nazivamo „vremenskim markerima”, što postavlja alternativne orijentire sa linijom vremenskog horizonta firme.

Na primer, tražio sam „vremenske markere” koji bi mogli da karakterišu aktivnost u supermarketu. Najpre sam tražio jednostavne predmete: satove, kalendare, rasporede, podsetnike onoga što treba uraditi, itd. Mogao sam samo da zaključim da tačnost i usmene instrukcije čine važan deo vremenske kulture ove kompanije. Zatim sam bio u nedoumici kako da nastavim dalje. Zaista nisam znao šta sledeće da posmatram. Zato sam nastavio da radim kao i obično, ostavljajući po strani moje istraživanje, a onda mi se rodila ideja. Preveo sam rezime mog istraživačkog dnevnika u kome govorim kako sam otkrio doslednost u opštoj menadžerskoj politici ovog supermarketa.<sup>43</sup>

„Kao i obično, na mene su nasrnule mušterije u nevolji koje su mi dosađivale pitanjima: Gde su merdevine koje ste ovde izložili prošle nedelje? Da li još uvek imate olovke koje ste prodavali prošlog meseca? Gde mogu da pronađem džempere koje sam video u reklamnom prospektu?” Ova pitanja okupirala su mi misli dok sam čistio police: „Gde je...? Gde su...? Gde...?” Iznenada sam shvatio da mi je kontaktiranje mušterija dosta pomoglo da procenim strategiju ovog supermarketa! Supermarket će zasnovati svoju strategiju na „akcijama”: popustima, privremenim promocijama, specijalnim operacijama i zanemariće svoju politiku asortimana u „stalnim” odeljenjima. Znači, akcije su bile prioritet. Zbog toga je verovatno moj šef više voleo da više vremena provedem puneći i aranžirajući privremene police umesto da vodim računa o stalnim (što ja u to vreme nisam razumeo). Uz to, primetio sam da su cene stalnih artikala nepovoljnije nego u drugim prodavnicama. A kada je reč o akcijama, čoveku su potrebne samo ruke i nema nikakve potrebe za stručnim prodavcima u prodavnici. To bi moglo da objasni broj mladih radnika sa kratkoročnim ugovorima u supermarketima. Upravljanje inventarom i logistika su takođe mogli da se smanje na minimum: jedna masovna porudžbina, grubo organizovano skladište, brza prodaja i povraćaj neprodane robe... Lako zarađen novac i nikakva potreba za kompjuterima! Sve je izgledalo jasno. Dobro podmazani časovnik koji sam tako dugo tražio je verovatno bio tu...”<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Trice, Beyer, „Studying organizational cultures through rites and ceremonials”, *Advances in Marketing Research*, vol. 9, br. 4, 1984, str. 653-669.

<sup>43</sup> U stvari, mnogo više nagoveštaja nagnalo me je da se približim ovom rezultatu, iako ovde nemam dovoljno prostora da citiram čitavi rezime. Postoje takođe i reference na neke druge ranije delove dnevnika gde sam naveo – prilično naivno – optimiziranje logistike i ljudskih resursa u ovom supermarketu.

<sup>44</sup> M. Polski, *op. cit.*

Drugi primer vremenskih markera može se naći u tome kako zaposleni kolektivno zamišljaju drugi supermarket. Skupio sam razne glasine. Mnogi su verovali da je obezbeđenje angažovano samo da špijunira rad zaposlenih. Govorkalo se da je direktor član mafije koji poseduje nekoliko zamkova i sportskih automobila i da je u svojoj kancelariji vodio ljubav sa mladim kandidatkinjama koje su se prijavljivale za posao kasirke. Drugi su sumnjali da rukovodioci špijuniraju radnike za vreme odmora ili da im remete posao da bi ih maltretirali. Neki zaposleni su čak prijavili nekakve paranormalne aktivnosti u magacinskom prostoru, kutije koje su se same pomerale, čudne glasove kada se pre nekoliko godina dogodila nesreća, itd. Pošto sam razgovarao o ovim ekstravagantnim glasinama, mogu da dam jedno objašnjenje za njih. Čini se da su ovakva govorkanja rezultat visoke podele vremenskog opsega u hijerarhiji. U ovom supermarketu svakodnevni hitni poslovi rešavali su se autoritativnim dodeljivanjem hitnih zadataka, a svaki nadređeni „prebacivao je vruć krompir” svom podređenom. Živeći pod stalnim pritiskom vremena, zaposleni nisu imali opštu sliku o lancu zadataka i odluka jer nisu imali autonomiju u svom radu. Kada nedostaje realnost, ljudi je ponovo kreiraju na svoj način. Ovaj nedostatak globalne vizije otvorio je put svim vrstama fantazije, negodovanja i klevete. Ove činjenice ne mogu se zanemariti jer izvan svog anegdotskog izgleda one su simptom mnogo opštijeg sindroma koji je u vezi sa upravljanjem vremenom u preduzeću.

#### 4.3. Uspostavljanje formalnih ritmova: vreme ciljeva

Pravila, procedure i sistemi upravljanja jesu srž grupne regulative. Marketinški događaji i promotivne kampanje takođe su deo formalnih ritmičkih komponenti korporacijske vremenske kulture koje uspostavljaju ritam aktivnosti i kontrolišu brzinu evolucije firme. Na primer, veliki supermarket zasnivao je svoju komercijalnu aktivnost uglavnom na „specijalnim operacijama”.<sup>45</sup> Svakih deset dana deli se reklamni prospekt u kome su štampani brojni privremeni popusti za pojedine artikle, često grupisane u određenom odeljku ili u okviru određene teme (baštovanstvo, odeća, putovanje, riblji specijaliteti, itd.). Izgleda da kupci veoma vole ove popuste jer su mnogi od njih kupovali sa prospektom u ruci. Popusti su zaista bili osnova aktivnosti ovog supermarketa; u toku mog četvoromesečnog boravka prebrojao sam više od tuce „akcija” samo u odeljenju u kom sam ja radio (bazar). Bilo je veoma interesantno sa vremenske tačke gledišta jer ovi brojni popusti obuhvatali su brze cikluse poručivanja, isporuke, obrade i sve ostale aktivnosti. I svake godine iste teme su bile aktuelne u istom periodu, čime se još više jačao ciklus ovih operacija.

U stvari, ovaj supermarket zasnivao je svoju komercijalnu strategiju na „prolaznim kupcima”,<sup>46</sup> tj. kupcima koji nisu toliko verni koliko vole diskontne cene,

---

<sup>45</sup> Takođe se nazivaju i „sajmovi” (na francuskom „foires”).

<sup>46</sup> G. Chétochine, *Marketing stratégique de la distribution*, Editions Liaisons, Paris, 1992.

specijalne popuste i promocije. S druge strane, ostali supermarketi zasnivali su svoju strategiju na „tekućim kupcima”, tj. na kupcima koji su verni, polažu više na kvalitet, uslugu i regularnost asortimana. Zatražio sam mišljenje o ovoj teoriji od nekoliko menadžera. U stvari, izgledalo je da oni ne zapažaju ove cikluse ili da je ovo bilo toliko brzo da su ih smatrali kvazilinearnim. Po njima nije postojao nijedan drugi sistem osim njihovog: diskontne cene, prospekti i promocije u tačno određeno vreme bile su jedini normalni način poslovanja. Očigledno da je njihova percepcija stvarnosti bila izmenjena njihovim navikama, pošto su svi menadžeri poticali iz osnove hijerarhijske lestvice i imali iskustvo samo u ovom supermarketu. Uz to, njihov hijerarhijski položaj dopuštao im je duži vremenski horizont koji je ublažavao utisak ciklusa i činio stvari linearnijim (menadžeri planiraju svoje aktivnosti za godinu dana, dok zaposleni dobijaju svoje zadatke iz dana u dan, a ponekad i iz sata u sat). Ukratko, menadžeri su izgleda toliko bili zaokupljeni ciklusima svojih aktivnosti da nisu mogli ni da ih vide. Posmatranje uz pomoć skrivenog učesnika dozvoljava naivni pogled na stvarnost kako bi se mimoišao nevidljivi automatizam u organizaciji.

#### 4.4. Potraga za neformalnim ritmovima: vreme za takmičenje

Vreme za takmičenje često potiče iz rituala potkulture u firmi. Po Trajsu i Bejersu,<sup>47</sup> postoji četiri tipa rituala. Ritual integracije olakšava prelaz iz jedne grupe u drugu. Ritual jačanja/degradacije štiti ograničenja i moći unutar grupe. Ritual motivisanja jača identitet, moral i sliku koju grupa ima o sebi. Konačno, ritual smanjenja konflikata smanjuje unutrašnje tenzije i predstavlja način da se savladaju svakodnevni problemi.

Najdramatičniji primer takvog rituala u vremenskoj korporacijskoj kulturi može da bude rađanje rituala tako jakog i tako nekontrolisanog da može da postane neka vrsta kontrakture koja vodi ka sabotazi i prevari. Na primer, bio sam svedok da mlađi prodavci redovno krađu iz prodavnice u toku radnog vremena. Oni to nisu sakrivali od svojih poznanika. Čak su me ohrabrivali da i ja činim to isto i delili svoje blago sa mnom u znak prijateljstva. Obajsnio sam im ozbiljnost njihovih dela i zamolio da mi iznesu svoje razloge za njih. Oni su to predstavljali kao nadoknadu za ono što je šef odbijao da im dozvoli: nove rasporede, bolje radno vreme i odmerenu brzinu rada. Tako, krađe nisu bile samo simptomi „pobune” protiv onoga što su neki zaposleni smatrali nepravednim uslovima; sasvim iznenađujuće, one su bile direktno povezane sa problemom vremena, otkrivajući slabe strane suviše velikog, unapred neugovorenog vremenskog pritiska na zaposlene. Ovaj primer pokazuje da su nezakonite aktivnosti deo svakodnevnog rada preduzeća i da bi bila greška zatvarati oči pred njima samo zato što su nezakonite.

<sup>47</sup> Trice, Beyer, *op. cit.*

#### 4.5. Uspostavljanje formalne sinhronizacije: vreme za ugovore

Podela zadataka, koordinacija i mehanizmi nadzora su važni zbog toga što otkrivaju strukturu i organizaciju firme. Rasporedi, termin-planovi, hijerarhijsko izveštavanje i pravila koja se odnose na radno vreme sinhronizuju ljude u prostoru i vremenu da koordiniraju svoj rad.

Korporacijsku kulturu često otelotvore ključni akteri koji prenose zajedničke vrednosti i radne procese novopridošlima na posao. To nije prenos čistog znanja ili tehničkih informacija. Organizaciona kultura je, takođe, i skup navika stečenih neformalnim interakcijama i nestrukturiranim usmenim instrukcijama. Metod posmatranja uz pomoć skrivenog učesnika omogućava israživaču da stekne bolji uvid u društvene odnose jer istraživača čini instrumentom njegovog sopstvenog istraživanja. Istraživač na duže staze prolazi kroz određenu situaciju kao anonimni insajder, a zatim, dovodeći svoje iskustvo ponovo u svetlo svoje objektivnosti, skrivene kulturne činjenice koje se smatraju „normalnim” u organizaciji za njega postaju očigledno neuobičajene i tipične za specifični kontekst.

Na primer, primetio sam začarani krug u poslovanju supermarketa koje je patilo od stalnog nedostatka motivacije među mladim prodavcima. Direktor supermarketa nije mogao da razume zašto su fluktuacije osoblja tako visoke: većina mladih prodavaca brzo je davala otkaz na kraju prve godine. Problem nije bio u plati (svaki supermarket iz ove grupe davao je iste plate za taj posao), niti u atmosferi na poslu ili radnim uslovima, koji nisu bili lošiji nego negde drugde. Moje lično iskustvo kao insajdera pokazalo je da je nedostatak preuzimanja odgovornosti među prodavcima uglavnom bio odgovoran za ovakvu situaciju.

U stvari, često sam radio pod pritiskom vremena već od prvog dana: nisam mogao da dobijem nikakvo obaveštenje koje bi moglo da mi pomogne da uštedim vreme i morao sam „ponovo da učim” sve samostalno (cene, osoblje, dobavljače, fakture, navike kupaca, itd.). Bivši prodavci uglavnom su već bili otišli i više nisu želeli da ulažu vreme u ovu firmu. Radije bi provodili vreme tražeći drugo zaposlenje, kao da su bili u žurbi da odu i zaborave na prošlo iskustvo u ovom supermarketu... Kao posledica toga, novozaposleni je ređao neuspehe i loše iskustvo; sve više je gubio entuzijazam. Kako je vreme odmicalo, on je pokušao da reprodukuje istu šemu kao njegov prethodnik i konačno je dao otkaz, ne želeći da pomogne svom nasledniku jer je osećao da ga je kompanija iskoristila i ignorisala. I ja sam se potpuno isto osećao u ovoj situaciji, mogao sam da uopštim ovaj mehanizam postavljajući pitanja mom prethodniku i ostalim kolegama: svi su imali isto iskustvo kao i ja i iskreno su se složili sa mojom analizom. Problem je bio što ova firma nije mogla da dovede u pitanje svoju organizaciju kako bi prekinula ovaj začarani krug. U stvari, čitav problem fluktuacija zaposlenih bio je tabu u ovoj firmi, koja ga je smatrala fatalnošću, kao da je „porodična kletva” pala na ovu radnju. Kompanija je više volela kratkovida rešenja kao što je brza zamena zaposlenih, nego dugoročne programe obuke, što bi njihove radnike čini-



lo vernijim i što bi se na taj način odrazilo na korporacijsku kulturu orijentisanu ka brzini i kratkoročnim rešenjima.

U jednom drugom supermarketu, metod posmatranja uz pomoć skrivenog učesnika otkrio je kako je brzina postala deo korporacijske kulture, čineći tako svako dugoročno strateško razmišljanje tabuom. U primeru koji sam ja izučavao, menadžeri su svi dolazili sa dna lestvice. Hijerarhijska promocija zavisi upravo od toga kako brzo ljudi rade, implicirajući tako darvnistički mehanizam selekcije. Što brže zaposleni može da radi, to njegov menadžer više unosi raznolikost u njegove zadatke. Na taj način brzi zaposleni brzo su širili svoja zaduženja i napredovali su. Na određenom nivou, oni moraju da dodele neke od svojih zadataka potčinjenima, zahtevajući na taj način onoliko reagovanja koliko su oni sami reagovali u prošlosti. Ukoliko novozaposleni ne uspeju da održe korak, oni se ne ohrabruju da ostanu u firmi. Ovaj sistem internog unapređenja reprodukuje istu šemu vremenom i održava vrednost brzine u korporacijskoj kulturi. Problemi „organizacionog krvnog srodstva” i nedostatak obnavljanja strateškog razmišljanja jesu nedostaci takvog sistema gde se brzina shvata više kao „hitnost” nego kao „efikasnost”.

#### 4.6. Potraga za neformalnom sinhronizacijom: hijerarhijsko vreme

Postojanje tabua, navika i „tajnih bašti” unutar firme jesu neformalni elementi koji često pomažu ljudima da se zaštite od neprijateljskih događaja ili pravila i da rekonstruišu okolinu na način koji je za njih prihvatljiviji. U vremenskoj korporacijskoj kulturi ovo se može nazvati „skrivenim vremenom”, što je blisko Holovoj kontekstualnoj informacionoj teoriji: na primer, radni ritam može da bude toliko duboko usađen u navike da ga je nemoguće promeniti jer je toliko urezan u glave da je postao nevidljiv i nerazdvojiv.

Situacija je još ozbiljnija kada skriveni učesnik igra aktivnu ulogu u delima prevare. Ovo se dogodilo meni u supermarketu gde sam radio kao menadžer odeljenja. Primetio sam da su rasporedi pojedinih zaposlenih nezakoniti.<sup>48</sup> Direktor supermarketa znao je za ovu situaciju i zamolio me je da rešim problem. Kad sam se sastao sa različitim zaposlenima da sa njima dogovorim novo radno vreme, shvatio sam da su više voleli nezakoniti raspored nego „zakoniti”, jer su ga „usaglasili” tokom vremena u skladu sa svojim porodičnim životom, rasporedom prevoza, radom kolega... Na taj način, zaposleni su smatrali da je zakon više represivan nego što ih štiti jer su vreme smatrali nečim veoma privatnim (uprkos činjenici da se francuski socijalni zakon smatra veoma povoljnim za radnike jer ih štiti protiv zloupotrebe u smislu radnih sati i loših uslova rada). Pored toga, primetio sam da se čitava implicitna i neformalna hijerarhija zasniva na ovim

<sup>48</sup> U Francuskoj, rasporedi rada zaposlenih moraju da odgovaraju određenim zakonskim kriterijumima u smislu pauza, maksimalnog radnog vremena u toku dana, vremenskog ograničenja rada, itd.



„skrivenim” rasporedima. „Kontrola vremena” bila je krajnji znak moći starijih zaposlenih nad mladim. Veoma često je dolazilo do tajnih pogađanja i zamena u magacinu supermarketa i, naravno, iskusniji zaposleni nametali su svoja shvatanja novozaposlenima, terajući ih da rade subotom ili rano ujutru ili kasno uveče itd. Ali, kada sam ja odlučio da prekršim ova pravila, većina iskusnih zaposlenih namerno je unela razdor u posao, usporavala svoje timove, snižavala kontrolu kvaliteta i usluge kupcima. Situacija je bila štetna jer su stariji zaposleni bili i najproduktivniji. Tako sam morao da učinim neke ustupke da bih ih zadovoljio i ponovo uspostavio normalne aktivnosti u supermarketu. Direktor i ja morali smo da radimo da na duže staze izmenimo navike. Ovaj primer pokazuje da metod posmatranja uz pomoć skrivenog učesnika nije čist „voajerizam”. Čak i u nejasnim situacijama, gledište insajdera može da odredi šta se zaista dešava iza kulisa organizacije i da se bolje shvate duboko skriveni mehanizmi kulture firme.

### 5. Implikacije za menadžere i zaključak

Ovo istraživanje pokazalo je kako bi konceptualni okvir tabele 3. mogao da obezbedi odgovarajuću analitičku mrežu za „čitanje između redova” u svakodnevnom radu čitaoca, kako bi shvatio začkoljice svoje korporacijske vremenske kulture. Naravno, navedene anegdote nemaju vrednost dokaza, već su za cilj imale samo da se daju primeri posmatranja koje bi čitalac mogao da izvuče iz svog sopstvenog menadžerskog iskustva. Četiri ključne stvari se mogu naučiti iz ove studije.

Prvo, ona je istakla postojanje vremenske kulture u preduzećima pokazujući da se stavovi prema vremenu teško menjaju. Kao i bilo koji tip kulture, ovo nije statički, formalni i racionalni i opšti okvir. Neformalni, dinamički, paradoksalni i suprotstavljeni elementi veoma su važni jer je vreme, u suštini, neopipljivo i subjektivno. Ali, percepcije i logično razmišljanje su deo kulture i uvek je teško postići da se odustane od njih. Kada bi samo menadžeri bili više svesni neformalne strane svoje korporacijske vremenske kulture, moglo bi da se uštedi dosta vremena i napora u radu sa timovima i procesima.

Drugo, ova studija odslikava prirodu vremenske kulture. Vremenska kultura može se smatrati varijantom korporacijske kulture sa specifičnim težištem na elementima vremena. Ovaj članak ukrstio je formalne i neformalne elemente korporacijske kulture sa tri najčešća koncepta u studijama vremena: trajanjem vremenskog horizonta, brzinom i ciklusima i sinhronizacijom akcija. Menadžerski procesi i poslovni projekti leže u potpunosti u ova tri koncepta. Imajući na umu ovaj okvir, menadžeru je lako da otkrije neformalne vremenske markere, skrivene dimenzije vremena, alternativne pojmove o vremenu, nezvanične rituale i vremenske protoke, itd.

Treće, cilj ovog članka je, takođe, da se založi za kvalitativna istraživanja „na terenu”, naročito u izučavanju kulturnih i vremenskih fenomena. Posmatranje uz pomoć učesnika u ovoj studiji pokazuje kako istraživač lično iskusi situaciju kao istinski insajder i ne menja fenomen celovitosti jer ne postoji ispitivačka pristrasnost kod ispitanika. Međutim, ovaj metod zahteva strpljenje, pronicljivost i čvrstinu da bi dao vredne rezultate. Kada je posmatranje tajno, celovitost, intelektualno poštenje i poštovanje privatnosti onih koji su predmet proučavanja čine ostale fundamentalne uslove za validnost ovog metoda.

Konačni cilj ovog članka je, takođe, da utre put konceptu korporacijske vremenske kulture. Dalja istraživanja mogla bi da nadoknade zamke ove studije usled specifične prirode posmatranja uz pomoć skrivenog učesnika. Pre svega, jedno ograničenje ove studije jeste da opiše kolektivni fenomen bez povezivanja sa individualnim percepcijama o vremenu. Rani radovi pokazali su da je percepcija o vremenu duboko usađena u psihologiju pojedinca.<sup>49</sup> Pa ipak, mi ne znamo precizno kako ove individualne percepcije o vremenu učestvuju u stvaranju vremenske kulture. Opsežne studije i detaljni intervjui mogli bi da pomognu da se shvati proces izgradnje vremenske kulture, a ne samo da se opišu njene komponente kao u ovoj studiji. Pored toga, ostale komponente percepcije o vremenu ovde nisu revidirane iz razloga sažetosti, kao što je Grejemova teorija ekonomije vremena<sup>50</sup> ili polimonohtonizam koji navodi Hol.<sup>51</sup> Takođe, ova studija obavljena je u samo jednom specifičnom kontekstu – francuskoj industriji maloprodaje. Slična posmatranja mogla bi da se sprovedu u ostalim radnim kulturama i ostalim zemljama kako bi se potvrdile zajedničke tačke i razlike između individualnog i organizacionog nivoa kulture vremena.

### Literatura

- [1] Aubert, N.: „Le stress du chaos et la brûlure du succès”, *Revue Française de Gestion*, novembar-decembar, 1991.
- [2] Bouffard, L. – Lens, W. – Nuttin, R.: „Extension de la perspective temporelle future en relation avec la frustration”, *International Journal of Psychology*, br. 18, 1983.
- [3] Bourdieu, P.: „Sur l’observation participante”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, br. 23, septembar 1978.
- [4] Bulmer, M.: *Social Research Ethics*, MacMillan, London, 1982.

---

<sup>49</sup> P. Fraisse, *Psychologie du Temps*, 2ème éd., Presses Universitaires de France, Paris, 1967.

<sup>50</sup> R. J. Graham, „The Role of Perception of Time in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, vol. 7, mart 1981, str. 335-342.

<sup>51</sup> E. T. Hall, *Le langage silencieux*, Editions du Seuil, Paris, 1984.

- [5] Cavendish, R.: *Women on the Line*, Routledge and Paul Kegan, London, 1982.
- [6] Chain, C.: *Distribution: La Révolution Marketing, ou l'Odysée de l'Enseigne*, Editions Liaisons, Paris, 1993.
- [7] Chétochine, G.: *Marketing Stratégique de la Distribution*, Editions Liaisons, Paris, 1992.
- [8] Clark, P. A.: „Temporal innovations and time structuring in large organizations”, u: J. T. Fraser, N. Lawrence, D. Park (dir.), *The Study of Time*, vol. 3, Springer-Verlag, New York, 1978.
- [9] Crozier, M.: *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963.
- [10] Dalton, M.: *Men who Manage*, John Wiley, New York, 1959.
- [11] Das, T. K.: „Time: the hidden dimension in strategic planning”, *Long Range Planning*, vol. 24, br. 3, 1991.
- [12] Deal, T. E. – Kennedy A. A.: *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1982.
- [13] Détrie, J. P. – Ramanantsoa, B.: *Stratégie d'entreprise et diversification*, Nathan, Paris, 1983.
- [14] Ditton, J.: „Baking Time”, *Sociological Review*, br. 27, 1979.
- [15] Fessard, J. L.: *Le temps du service*, Dunod, Paris, 1993.
- [16] Fraisse, P.: *Psychologie du Temps*, 2ème éd., Presses Universitaires de France, Paris, 1967.
- [17] Gans, H. J. *The Urban Villagers: Group and class in the life of Italian-Americans*, Free Press, New York, 1962.
- [18] Gasparini, G.: „Temps et travail en occident”, dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 1990.
- [19] Gasparini, G.: „Urgence: quelques notes éparses”, *Temporalistes*, br. 29, mart, 1994.
- [20] Gjesme, T.: „Goal distance in time and its effects on the relations between achievement motives and performance”, *Journal of Research in Personality*, vol. 8, 1974.
- [21] Graham, R. J.: „The Role of Perception of Time in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, vol. 7, March, 1981.
- [22] Godet, M.: „Les dangers de la (seule) réactivité”, *Revue Française de Gestion*, novembar-decembar, 1991.
- [23] Gurevitch, A. J.: „Time as a problem of cultural history”, dans Gardner, L. et al., (eds.) *Cultures and Time: At the crossroads of cultures*, Unesco Press, Paris, 1976.
- [24] Hall, E. T. *La danse de la vie: temps culturel, temps vécu*, Editions du Seuil, Paris, 1984.
- [25] Hall, E. T.: *Le langage silencieux*, Paris: Editions du Seuil, Paris, 1984.

- 
- [26] Hofstede, G.: *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- [27] Humphrey, L.: *Tearoom Trade: Impersonal Sex in Public Places*, Adline, Chicago, 1970.
- [28] Lofland, J. – Lofland, L. H.: *Analysing Social Settings: a Guide to Qualitative Observation and Analysis* (2nd ed.), Wadsworth, Belmont, CA, 1984.
- [29] Mayo, E.: *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York, 1933.
- [30] Nuttin, J. R.: *Motivations et Perspectives d'Avenir*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain, 1980.
- [31] Polski, M.: *Structure temporelle des Industries: le cas de la grande distribution*, Strasbourg, Université Louis Pasteur, France, 1999.
- [32] Raynor, J. O.: „**Future orientation and motivation of immediate activity**; an elaboration of the theory of achievement motivation”, *Psychological Review*, vol. 76, 1969.
- [33] Rocher, G.: *Introduction à la sociologie générale*, Seuil, Paris, 1968.
- [34] Roethlisberger, F. J. – Dickson, W. J.: *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1941.
- [35] Roy, D. F.: „**Banana time: job satisfaction and infirmal interaction**”, u: G. Salaman, K. Thompson (dir.), *People and Organizations*, Longman for the Open University Press, London, 1960.
- [36] Sainsaulieu, R.: *Les relations de travail à l'usine*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1972.
- [37] Sainseaulieu, R.: *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, 2ème éd., Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997.
- [38] Schein, F.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, London, 1985.
- [39] Schwarz, M.: „The Mental Hospital, the Researched Person in the Disturbed World” u: A. J. Vidich, – J. Bensman, M. R. Stein (eds.): *Reflections on Community Studies*, Harper & Row, New York, 1964.
- [40] Spradley, J. P.: *Participant Observation*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1980.
- [41] Stalk, G. – Hout, T.: *Vaincre le temps: Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, Paris, 1992.
- [42] Thévenet, M.: *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisations, Paris, 1986.
- [43] Touraine, A.: *La conscience ouvrière*, Seuil, Paris, 1966.
- [44] Trice – Beyer: „Studying organizational cultures through rites and ceremonies”, *Advances in Marketing Research*, vol. 9, br. 4, 1984.
- [45] Usunier, J. C.: „Perceptions du temps des affaires et cultures nationales : une comparaison internationale”, u: *Economies & Sociétés, Série Sciences de Gestion*, br. 17, avril 1991.
-

- [46] Usunier, J. C.: „The Role of Time in International Business Negotiations” u: Ghauri, P. N. – Usunier, J. C., *International Business Negotiation*, Elsevier Science, Oxford, UK, 1996.
- [47] Wax, R. H.: *Doing Fieldwork: Warnings and Advice*, University of Chicago Press, Chicago, Ill, 1971.

DR ŽIVKO KULIĆ, DOCENT  
Fakultet za poslovne studije,  
Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

## NEKONVENCIONALNI METODI ODABIRA KANDIDATA ZA UPRAŽNJENA RADNA MESTA

**Rezime:** Iako se tradicionalnim metodima odabira kandidata za upražnjena radna mesta – intervjuima i testovima – pridaje ogroman značaj, naročito u zemljama tržišne ekonomije, činjenica je da kompanije sve više koriste i nekonvencionalne, alternativne metode selekcije: poligrafsko ispitivanje, testove poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologiju i astrologiju. Mnogi od ovih alternativnih metoda nemaju naučnu utemeljenost niti zadovoljavaju kriterijume poštovanja standarda ljudskih prava. Ipak, njihova primena u praksi kompanija stalno raste. Takav trend se pravda činjenicom da mnogi menadžeri više veruju nekonvencijalnim nego tradicionalnim metodima i instrumentima selekcije kandidata. Pri tome, zagovornici alternativnih metoda selekcije ističu da primena nekonvencijalnih metoda selekcije ne isključuje mogućnost uporedne primene onih tradicionalnih.

**Ključne reči:** odabir kandidata, nekonvencionalni metodi selekcije, organizaciono ponašnje.

### 1. Uvod

Savremeni uslovi privređivanja postaju sve složeniji, pa preduzećima ne preostaje ništa drugo nego da se na svaki način dovijaju kako bi opstala na tržištu. Gotovo ništa se ne prepušta slučaju. Poslednjih decenija naročita pažnja posvećuje se zaposlenima i njihovim znanjima, veštinama i sposobnostima. Zaposleni i njihovi potencijali postaju centar pažnje menadžmenta svakog ozbiljnijeg preduzeća. Ulaganje u kadrove i njihova znanja i sposobnosti uslov su njihovog opstanka na tržištu i njihovog razvoja. Takva ulaganja se smatraju značajnijim i isplativijim od ulaganja u bilo koje druge resurse. Uostalom, dobro je poznato

da će 21. vek biti vek u kome će dominirati znanje, umeće, iskustvo i kompetentnost.

Za savremeno preduzeće veoma je važno da obezbedi kadrove visokih razvojnih mogućnosti. Kandidati koji nisu zainteresovani za usavršavanje i napredovanje, odnosno za povećanje individualne i organizacione uspešnosti, postaju nepoželjni. Zbog stalnog zaoštavanja konkurencije, preduzeća su prinuđena da pooštavaju kriterijume za prijem novih radnika. Svi se bore za najbolje: najspособnije, najkreativnije, najambicioznije, najpouzdanije i najkompetentnije. U tom smislu, u procesu selekcije kandidata za prijem u radni odnos, primenjuju se različiti metodi i instrumenti, u cilju da se na valjan način utvrde njihovi kvaliteti i kompetencije. Osim standardnih selekcijskih metoda, u poslednje vreme se sve više koriste i tzv. nekonvencionalni metodi odabira kadrova: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija.<sup>1</sup>

## 2. Selekcija kandidata za upražnjena radna mesta

Poznato je da se ljudi međusobno razlikuju u pogledu karakteristika ličnosti: shvatanja, stavova, percepcija, interesa, potreba, motiva, aspiracija, sposobnosti, pripadnosti. Ove razlike u karakteristikama ličnosti utiču na razlike u socijalnom i radnom ponašanju. Međutim, za preduzeća su najznačajnije razlike u sposobnostima i kompetencijama kandidata koji se biraju za upražnjena radna mesta zbog toga što se ove razlike najčešće i najneposrednije povezuju s različitim radnim ponašanjem i različitim rezultatima rada. Stoga poslodavcu nije i ne može da bude svejedno koga će zaposliti: prosečne, natprosečne ili ispodprosečne kandidate; energične, ambiciozne ili nezainteresovane kadrove; odane, pozitivne ili konfliktne ličnosti; čestite, odvažne ili sumnjive pojedince.

Imajući u vidu da se individualne razlike koje utiču na proces selekcije i donošenje odluke o zapošljavanju ne utvrđuju tako lako, ne treba da čudi što su se uz tradicionalne metode vremenom počeli primenjivati i netradicionalni, tj. nekonvencionalni metodi i instrumenti selekcije. Najvažnije je da se u procesu selekcije identifikuju kandidati za koje se procenjuje da će najuspešnije obavljati poslove za koje se biraju i da će biti zainteresovani za stručno usavršavanje i napredovanje na poslu. Sve ostalo podređuje se tom cilju.

Za proces selekcije kandidata za prijem na upražnjena radna mesta uobičajena je primena testova i intervjuja. Uprkos određenim nedostacima, takvi metodi se uspešno koriste decenijama. Njihova primena je naročito postala aktuelna u drugoj polovini 20. veka, a njihova aktuelnost vremenom se sve više uvećavala. Pored toga, preduzeća koriste i nekonvencionalne metode selekcije. Takav trend se pravda činjenicom da mnogi menadžeri više veruju nekonvencionalnim nego tradicionalnim metodima i instrumentima selekcije kandidata. Pri tome, primena

---

<sup>1</sup> M. Jovanović Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski, *Menadžment ljudskih resursa*, str. 155.



nekonvencionalnih metoda selekcije ne isključuje mogućnost uporedne primene onih tradicionalnih. Mnoga preduzeća se opredeljuju za njihovu kombinovanu primenu, iako ima i onih koja se oslanjaju isključivo na nekonvencionalne selekcijske metode, sve s namerom da se dođe do najboljih kandidata, onih koji će omogućiti opstanak i dalji uspešan razvoj preduzeća.

### 3. Nekonvencionalni metodi odabira kandidata

Iako se tradicionalnim selekcijskim metodima pridaje ogroman značaj, naročito u zemljama tržišne ekonomije, činjenica je da sve više raste značaj i nekonvencionalnih, alternativnih metoda provere kandidata i njihovih intelektualnih i drugih potencijala. Savremene kompanije visokorazvijenih zemalja, a posebno SAD, procesu selekcije i selekcijskim metodima i sredstvima pridaju veliku važnost. Odavno je postalo jasno da se konkurentska prednost ne može ni steći ni očuvati bez dobrih i uspešnih radnika i njihove spremnosti da se stalno obrazuju i stručno usavršavaju.

#### 3.1. Poligrafsko ispitivanje

Poligrafsko ispitivanje se obavlja uz pomoć poligrafa tj. detektora laži. U pitanju je specijalan instrument kojim se, na osnovu fizioloških reakcija kao što su: lupanje srca, krvni pritisak, brzina i dubina disanja ili odgovarajuća reakcija kože, nastoji utvrditi istinitost ili neistinitost izjava koje daje određena osoba. Dobro je poznato da se detektor laži po pravilu koristi u kriminalističke svrhe, odnosno u kriminalističkoj obradi podataka, zbog čega se s razlogom postavlja pitanje može li se koristiti u procesu selekcije kandidata i šta je doprinelo njegovoj primeni u organizacijama. Ako se zna da u visokorazvijenim privredama i dobrostojećim kompanijama, a posebno američkim, nastaju ogromni gubici zbog raznih krađa, pronevera, industrijske špijunaže, odavanja poslovnih tajni, zloupotreba, pranja novca, nije teško doći do pravog odgovora.

Prema tome, može se zaključiti da su upotrebi poligrafa u selekcijske svrhe doprineli brojni razlozi:

- potreba da se eliminišu ili bar ublaže faktori koji dovode do štetnih posledica izazvanih krađama, proneverama, zloupotrebama, pranjem novca, odavanjem poslovnih tajni konkurentskim organizacijama, industrijskom špijunažom;
- nastojanje da se dođe do poštenih, odanih i čestitih kandidata kojima se mogu poveriti i najodgovorniji i najosetljiviji poslovi;
- potreba da se u bankarske i druge finansijske institucije dovedu kadrovi u čije poštenje ne treba sumnjati;

- činjenica da su protiv navedenih oblika zloupotreba, pronevera, špijunaže i drugih vidova kriminala, zbog njihove specifičnosti, preduzeća često prinuđena da se samostalno bore.

Poslodavci su veoma zainteresovani za proveru poštenja, čestitosti i pouzdanosti onih koje zapošljavaju i kojima poveravaju odgovorne i osetljive poslove, naročito ako se radi o pojedincima čiji je posao vezan za rad s novcem, hartijama od vrednosti i drugim vrednosnim papirima. Zbog izvesne nepouzdanosti rezultata dobijenih korišćenjem testova, intervjuja i drugih tradicionalnih instrumenata selekcije, mnoga preduzeća se opredeljuju za primenu dopunskih selekcijskih sredstava, pa samim tim i za poligrafsko ispitivanje, u cilju da se validnost selekcijskih rezultata podigne na viši nivo.

U kojoj meri su nepoštenje i zloupotrebe zaposlenih opasni, govore dva sledeća podatka o gubicima američkih kompanija. Procenjuje se da su gubici američkih kompanija, nastali radnjama i aktivnostima koje se mogu pripisati nepoštenju, nesavesnosti, neodgovornosti i zloupotrebama zaposlenih, sredinom 1980-ih godina iznosili oko 40 milijardi dolara godišnje, da bi deceniju kasnije, sredinom 1990-ih, američke kompanije po tom osnovu gubile između 65 i 75 milijardi dolara godišnje.<sup>2</sup> Procenjuje se, takođe, da razni vidovi krađa, pronevera, zloupotreba, ekonomske špijunaže, prodaje poslovnih tajni i drugi oblici kriminala „belih okovratnika” doprinose povećanju maloprodajnih cena za čitavih 15%.<sup>3</sup>

Interesantno je istaći da se poligrafskom ispitivanju pribegava i onda kad se takvo postupanje kosi sa pozitivnim zakonskim propisima. Da je to tako potvrđuje i praksa američkih kompanija. Uprkos zakonskim zabranama, koje su u pojedinim američkim državama izričite, upotreba poligrafa u selekcijske svrhe, odnosno za potrebe odabira kandidata i njihovog zapošljavanja, u mnogim organizacijama bila je veoma izražena. Raspoloživi podaci ukazuju, na primer, na to da se tokom 1980-ih godina poligrafskom ispitivanju kandidata svake godine pribegavalo u više od dva miliona slučajeva, od čega 98% u privatnim preduzećima.<sup>4</sup>

U zemljama u kojima poligrafsko ispitivanje u selekcijske svrhe nije zabranjeno, na primer u Velikoj Britaniji, udruženja psihologa i pojedine nevladine organizacije se protive njegovoj primeni u odabiru kandidata zainteresovanih za posao. U kampanji protiv upotrebe poligrafa u procesu selekcije ljudskih resursa, između ostalog, ističe se da je njegova primena nedopustiva s moralnog stanovišta i diskutabilna sa profesionalne tačke gledišta. Protivnici poligrafskog ispitivanja kandidata posebno ističu da se detektorima laži, u osnovi, ispituje stanje emocija i nervoze, a ne stepen poštenja ili nepoštenja; da se njime dobijeni rezultati ne

---

<sup>2</sup> D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, str. 116.

<sup>3</sup> F. W. Cascio, *Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits*, str. 205.

<sup>4</sup> F. W. Cascio, *op.cit.*, str. 204.

moгу smatrati validnijim i upotrebljivijim od rezultata koji se dobijaju upotrebom standardnih i uobičajenih selekcijskih metoda i sredstava.<sup>5</sup>

U poslednje vreme pribegava se upotrebi novijih i savremenijih generacija detektora, a posebno onih kojima se registruju i analiziraju promene i tzv. stresovi u čovekovom glasu. Sa upotrebne tačke gledišta prednost im je što se mogu upotrebljavati i bez znanja kandidata, odnosno pojedinaca čije se glasovne promene žele identifikovati i analizirati. Međutim, sa moralne tačke gledišta takva mogućnost ne može se tretirati kao prednost, nego kao njihov najveći nedostatak.

### 3.2. Testovi poštenja

Osporavanje detektora laži i nedostaci koji se vezuju za njegovu primenu doprineli su izvesnoj popularizaciji testova poštenja i njihovoj učestaloj primeni u procesu selekcije kandidata zainteresovanih za posao. Pojedini poslodavci se opredeljuju za testove poštenja tipa papir-olovka zbog toga što ih smatraju prihvatljivijim instrumentima procenjivanja kandidata i njihovog poštenja, kako sa socijalnog aspekta, tako i sa moralne tačke gledišta. Osnovna namena im je da doprinesu identifikaciji kandidata sklonih krađi, prevarama i drugim vidovima nepoštenog, nedopustivog i neodgovornog ponašanja. Nosiocima takvog ponašanja ne može se verovati, niti poveriti ozbiljan i odgovoran posao.

Prepoznavanjem kandidata s navedenim sklonostima, poslodavac se u velikoj meri lišava rizika od prijema pogrešnih i nepoželjnih kadrova. Uz pomoć testova poštenja poslodavac se oslobađa kandidata za koje se procenjuje da su nepošteni i nepouzdana, da će u svom poslu biti nedisciplinovani i neodgovorni, da će više voditi računa o individualnim potrebama i interesima nego o potrebama i interesima kompanije. Ako se pri tom proceni i da su skloni krađi, zloupotrebama i drugim oblicima kriminala, razlozi za njihovo odbijanje su više nego očigledni.

Upotreba testova poštenja temelji se na ispitivanju i proveravanju stavova kandidata o pojavama, oblicima i slučajevima socijalno i moralno neprihvatljivog i nepoštenog ponašanja, kako bi se procenilo njihovo ponašanje na poslu. U svakodnevnoj praksi koriste se različite vrste testova poštenja: jedni su usmereni u pravcu utvrđivanja stavova kandidata o pojavnim oblicima nepoštenog i nedoličnog ponašanja; drugi su posvećeni proveravanju širih osobina, odnosno karakteristika ličnosti kandidata; treći su usredsređeni na utvrđivanje stavova kandidata o odnosu prema radu, radnom ponašanju, radnom moralu i radnoj disciplini.

Ima testova koji su posvećeni proveravanju stavova i odnosa zaposlenih prema konkretnim pitanjima: upotrebi droge, pušenju, odavanju službene tajne, profesionalnoj etici, izostajanju s posla, međuljudskim odnosima, timskom konceptu rada, sistemu nagrađivanja, pravilima napredovanja. Utvrđivanje stavova

<sup>5</sup> F. Bahtijarević Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 125.

povodom takvih i sličnih pitanja vrši se u cilju prepoznavanja kandidata na koje se poslodavac ne sme osloniti.

Iza testova poštenja stoje dobro obučeni stručnjaci, kojima nije teško da se na osnovu rezultata testiranja izjasne o karakteru i poštenju testiranih kandidata. Greške su, naravno, moguće, ali se vremenom smanjuju. Najvažnije je da testiranje vrše kompetentni stručnjaci i da su testovi dobro i adekvatno oblikovani. U analiziranju rezultata testiranja može učestvovati više stručnjaka, u zavisnosti od značaja pitanja koja su testovima obuhvaćena.

Testovi poštenja najčešće se sastoje od liste pitanja na koja se odgovara sa „da” ili „ne”. Sadržaj i broj pitanja određuju stručnjaci za testove, vodeći računa o tome da se pitanja jasno formulišu i da se na njih mogu dobiti validni i, u procesu odabira kandidata, upotrebljivi odgovori. Sadržaj pitanja može da bude veoma različit. I pored toga, u praksi se obično postavljaju slična i na prvi pogled jednostavna pitanja. Na primer:

- Da li biste rekli svom menadžeru da pojedinci, čiji su Vam postupci dobro poznati, potkradaju preduzeće?
- Da li je po Vašem mišljenju u redu pozajmljivanje kompanijske opreme radi korišćenja kod kuće na duži rok?
- Da li ste ikada lagali?
- Da li ste ikada poželeli da budete lepši?
- Da li biste kompaniji vratili ono što Vam ne pripada u slučaju da Vam se pogrešno, ali bez ičijeg znanja, isplati veći iznos mesečne zarade?
- Da li biste upoznali menadžment organizacije sa činjenicom da Vaš kolega na poslu odaje poslovne tajne?
- Da li ste se ikada kajali za ono što ste uradili, odnosno za ono što ste propustili da uradite?

Preduzeća koriste testove iskrenosti kako bi smanjila gubitke izazvane krađama, zloupotrebama i malverzacijama zaposlenih. Veruje se da se upotrebom ovih testova ostvaruju višestruki efekti: smanjuje se rizik od prijema pogrešnih i nepoštenih kandidata; daje se do znanja kandidatima koji dobiju posao da se u njihove moralne kvalitete ne sumnja i da se od njih očekuje da svojim radom i budućim ponašanjem te kvalitete potvrde; zaposlenima se, na posredan način, upućuje poruka da se neiskrenost i nepoštenje neće tolerisati. Očigledno je da svaki od navedenih efekata ima posebnu težinu, što važnost i popularnost testova poštenja dodatno uvećava.

U nekim kompanijama se pribegava kombinovanoj primeni testova poštenja i detektora laži. Ovakav pristup može dovesti do različitih situacija. Naime, rezultati dobijeni upotrebom i jednog i drugog selekcijskog sredstva mogu da budu podudarni, suprotni jedan drugom, ili da se delimično podudaraju a delimično da budu u suprotnosti. Podudarni rezultati su dobra osnova za odmeravanje moralnih kvaliteta i odabir kandidata jer im se može više verovati. Problemi se

javljaju ako se dobijeni rezultati ne podudaraju. Najveći problem nastaje kad se dobijeni rezultati u potpunosti isključuju, tj. kad se ni u čemu ne poklapaju. U takvim situacijama poslodavcu preostaje mogućnost da testiranje, odnosno poligrafsko ispitivanje kandidata ponovi ili da se osloni na primenu drugih selekcijskih metoda i sredstava.

Dosadašnja iskustva ukazuju na to da su testovi poštenja validni i upotrebljivi ako se koriste kao sredstvo za sticanje opšte predstave o kandidatu i karakteristikama njegove ličnosti. Međutim, problem je u tome što se na osnovu rezultata dobijenih njihovom upotrebom teško može konkretnije proceniti da li će određena osoba krasti, odavati poslovne tajne, vršiti zloupotrebe, biti nepoštena prema poslodavcu. Najveći nedostatak testova poštenja proizilazi iz njihove male prognostičke valjanosti, što je slučaj i sa poligrafskim ispitivanjem. U rezultate dobijene upotrebom testova poštenja, samim tim, ne može se do kraja verovati, bez obzira na to što im se u mnogim preduzećima pridaje velika važnost. U nameri da spreče zapošljavanje nepoštenih i nepouzdanih ljudi, mnoga preduzeća se na takve testove često oslanjaju jer je njihov menadžment ubeđen da se njihovom primenom u najvećoj meri zadovoljavaju organizacione potrebe i očekivanja. Zahvaljujući tome, njihov značaj i njihova popularnost se ne dovode u pitanje. Naprotiv, pre bi se moglo reći da im popularnost raste, uprkos činjenici da se njihovoj primeni protivi deo stručne i naučne javnosti.

Protiv upotrebe testova poštenja u selekcijske svrhe postoje mnogi razlozi. Prvo, njihovom primenom u procesu odabira kandidata zalazi se u stvari koje često prevazilaze kompetencije preduzeća; drugo, njihova prognostička valjanost nije dovoljna za eliminaciju kandidata za koje se proceni da su nepošteni, odnosno skloni kriminalu i drugim vidovima devijantnog ponašanja; treće, njihova upotreba, s moralne i psihološke tačke gledišta, nedopustiva je bez saglasnosti osobe koja se testira; zatim, bez valjanih dokaza i konkretnih dela niko se ne može okarakterisati kao nepošten, sklon krađi i nepoželjan; konačno, upotreba testova poštenja je u izvesnoj suprotnosti sa pravom na rad kao jednim od univerzalnih ljudskih prava, jer se njihovom primenom u procesu selekcije pojedini kandidati na moralno problematičan način eliminišu iz postupka i onemogućavaju u ostvarivanju tog prava.

Poslednjih godina ulažu se naponi usmereni u pravcu povećanja prognostičke valjanosti testova poštenja. Čitavi timovi stručnjaka rade na fabrikovanju novih, savremenijih i upotrebljivijih testova za utvrđivanje iskrenosti i pouzdanosti kandidata koji traže posao. Iako je o rezultatima takvih pokušaja još uvek rano govoriti, dosadašnja iskustva ukazuju na to da značajnijih pomaka nabolje nema i da se navedeni razlozi za osporavanje testova poštenja i njihove primene u selekcijske svrhe teško mogu dovoditi u pitanje.

### 3.3. Testiranje na upotrebu droge

Mnoga istraživanja ukazuju na to da je droga odavno zakoračila u fabričke hale, da je koristi veliki broj zaposlenih, svih struka i zanimanja, i da se može naći u džepovima i tašnama pojedinih menadžera, pa čak i pojedinih generalnih direktora i visokih državnih funkcionera. Posledice ovakvog stanja su više nego alarmantne. Upotreba droge, pre ili kasnije, dovodi do ozbiljnog smanjenja radnog učinka, a zaposleni uživaoci droge otežano komuniciraju sa svojim kolegama i neposrednim rukovodiocima jer im vremenom opada pažnja, sposobnost pamćenja i moć koncentracije. Korišćenje droge izaziva zamor, nervozu i utiče na česte konflikte na poslu, otupljuje reflekse i dovodi do učestalih povreda i nesreća na radu. Takođe, upotreba narkotičkih sredstava na radnom mestu uzrokuje havarije i mnoga oštećenja na sredstvima za rad i opremi preduzeća.

Zbog štetnih posledica koje upotreba droga ima na individualnu i uspešnost organizacije, povećava se potreba preduzeća da u proces selekcije uključe i testove na upotrebu droge. Preduzeća u kojima se o svemu vodi računa nisu više spremna da zapošljavaju narkomane i da se gotovo svakodnevno bave posledicama i problemima koje donosi zavisnost od droge. Ulažu se naponi da se među kandidatima zainteresovanim za zaposlenje prepoznaju eventualni uživaoci droge, sa namerom da se eliminišu iz daljeg postupka kako bi se onemogućilo njihovo zapošljavanje. Istraživanja pokazuju da testiranje na upotrebu droge postaje sve popularnije selekcijsko sredstvo, naročito u visokorazvijenim zemljama, jer se testovima na upotrebu droge dobijaju rezultati koji se teško mogu osporavati i u koje, po pravilu, ne treba sumnjati, što nije slučaj sa drugim selekcijskim sredstvima.<sup>6</sup>

Istraživanje koje je sproveo Američko menadžersko udruženje, na primer, pokazuje da je tokom 1993. godine oko 85% velikih američkih kompanija upotrebljavalo testove na upotrebu droge u selekcijske svrhe. Takav način selekcije kandidata zainteresovanih za posao u 1992. godini koristilo je 74% velikih američkih kompanija, što ukazuje na činjenicu da se testiranje na upotrebu droge iz godine u godinu uvećava.<sup>7</sup> Nesporno je da je takav trend nastavljan i tokom narednih godina. Slična situacija je i u većini drugih visokorazvijenih zemalja.

Interesantno je istaći da su istraživanja Američkog menadžerskog udruženja takođe pokazala da se testiranjem kandidata na upotrebu droge mogu predvideti i određeni oblici njihovog budućeg radnog ponašanja. U tom smislu, posebno se ističe da se pomoću tog selekcijskog sredstva mogu prepoznati kandidati koji bi u budućnosti postizali slabe rezultate, nedisciplinovano i neodgovorno se ponašali, bili nepouzdana, izazivali nesreće na radu, nesporazume i konflikte. Takva predvidljivost pojačava opredeljenost savremenih organizacija da nastave sa

---

<sup>6</sup> F. Bahtijarević Šiber, *op. cit.*, str. 426.

<sup>7</sup> Prema: W. F. Cascio, *op. cit.*, str. 202.



korišćenjem testova na upotrebu droge, kako bi se sprečilo zapošljavanje nepoželjnih kandidata.

Pojedina preduzeća su dodatno zainteresovana za prethodnu proveru kandidata na upotrebu droge. Reč je o preduzećima čije se poslovanje vezuje za prevoz robe i putnika, pružanje zdravstvenih usluga, obrazovanje i vaspitanje dece. Sa druge strane, primetno je da se za testiranje kandidata na upotrebu droge manje interesuju preduzeća koja se bave pružanjem poslovnih i finansijskih usluga.<sup>8</sup>

Testiranje na upotrebu droge izaziva brojne dileme i polemike kako u stručnoj tako i u široj javnosti. U raspravama o toj temi učestvuju i predstavnici pojedinih institucija i udruženja za ljudska prava, ističući da se takvim načinom odabira kandidata atakuje na ličnost i dostojanstvo čoveka. Iz navedenih razloga insistira se na tome da se primena testova na upotrebu droge uslovi prethodnim odobrenjem kandidata koji se testiraju. U tom smislu, sačinjavaju se posebni obrasci odobrenja koji se kandidatima unapred uručuju zajedno sa obrascem prijave za posao. I pored određenih osporavanja, činjenica je da programi testiranja na drogu doprinose izboru kvalitetnijih kandidata za posao, a po mišljenju mnogih stručnjaka, i izvesnom smanjenju njene upotrebe u SAD, Kanadi i većini zapadnoevropskih zemalja.

### 3.4. Grafologija

Reč grafologija izvedena je iz grčke reči *grafein*, koja u prevodu na srpski jezik znači pisati. Pod grafologijom se podrazumeva specifičan i po mnogo čemu jedinstven postupak analize i identifikacije rukopisa. Temelji se na činjenici da je čovekov rukopis relativno stabilan, osoben i prepoznatljiv. Upotreba grafologije u procesu odabira kandidata zasniva se na uverenju grafologa da rukopis otkriva određene karakteristike ličnosti na osnovu kojih se mogu davati procene o ponašanju čoveka.

Pristalice grafologije ističu da se na osnovu specifičnih karakteristika rukopisa, kao što su: kosina, veličina i širina slova, pritisak na papir, stil povezivanja slova, način ispisivanja pojedinih slova, pravilnost u pisanju, mogu utvrditi: psihološki profil ličnosti, njene vrline i mane, vrednosni stavovi, motivi, interesovanja, sklonosti, ambicije, zainteresovanost za posao. Svaka osoba ima specifičan rukopis koji se razlikuje od rukopisa drugih ljudi. Rukopisi različitih osoba moraju biti različiti. Ako ne postoje ljudi čije se ličnosti u svemu podudaraju, ne mogu postojati ni rukopisi čije se karakteristike u svemu poklapaju. To, između ostalog, potvrđuju karakteristike ličnosti, odnosno karakteristike rukopisa jednojajčanih blizanaca.

Nesporno je da se radi o nenaučnom metodu čija se primena više vezuje za uverenja onih koji ga primenjuju i propagiraju nego za njegovu praktičnu valja-

<sup>8</sup> M. R. Carrell, N. F. Ellbert, R. D. Hartfield, *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, str. 322.



nost i upotrebljivost. Do sada nikom nije pošlo za rukom da na naučno zasnovan način potkrepi ili potvrdi argumente kojima se grafolozi koriste. Sve se svodi na slučajnost, nagađanje, improvizacije i pretpostavke. Dobre procene se obično ističu kao primeri kojima se potvrđuje znanje i umeće grafologa, a loše, kao slučajni propusti nastali delovanjem nepredviđenih okolnosti.

Uprkos brojnim osporavanjima i nedostatku naučnih argumenata, grafologija se u mnogim zemljama, odnosno kompanijama, veoma široko primenjuje. Za razliku od SAD, gde se u manjoj meri koriste, usluge grafologa u procesu selekcije su veoma popularne i cenjene u zemljama zapadne Evrope. Pojedini istraživači procenjuju da ih je sredinom devedesetih godina 20. veka koristilo više od 80% zapadnoevropskih kompanija.<sup>9</sup> Grafologija je naročito popularna u Francuskoj, gde, prema raspoloživim podacima, između 75% i 80% malih i srednjih preduzeća koristi usluge grafologa u procesu selekcije kandidata za popunu upražnjenih menadžerskih pozicija. Osim toga, takve usluge rado koriste i agencije specijalizovane za pronalaženje menadžera i posredovanje u njihovom zapošljavanju.<sup>10</sup>

Iako se u Engleskoj mnogi autori, istraživači i intelektualci protive upotrebi grafologije u selekcijske svrhe, činjenica je da se veliki broj engleskih kompanija oslanja na znanja i sposobnosti grafologa. Usluge grafologa koristi i deo engleskih agencija za posredovanje u obezbeđivanju kompetentnih kandidata, naročito kandidata za menadžerske dužnosti. Slična situacija je i u drugim visokorazvijenim zemljama zapadne Evrope, bez obzira na to što njihove organizacije često nisu spremne da daju podatke o svojim selekcijskim aranžmanima sa grafolozi-  
ma.

Popularnosti grafologije i stručnjaka za analizu rukopisa, po svemu sudeći, doprineli su sledeći razlozi:

- nesavršenost i nedovoljna prognostička valjanost tradicionalnih selekcijskih metoda i sredstava;
- jednostavnost postupaka selekcijske primene grafoloških „znanja”, „sposobnosti” i „iskustava”;
- transparentnost i izvesna atraktivnost procesa identifikacije i analize rukopisa kandidata;
- natpisi u štampanim medijima kojima se grafolozi veličaju, a njihova znanja i sposobnosti izjednačavaju sa najvišim naučnim znanjima i dostignućima;
- verovanje dela menadžera u grafologiju i mogućnosti grafologa.

Povodom korišćenja grafologije u selekcijske svrhe i njene uloge u procenivanju karakternih i drugih osobina ličnosti, vršena su određena istraživanja u cilju preispitivanja valjanosti i upotrebljivosti rezultata dobijenih uz pomoć

<sup>9</sup> M. Harris, *Human Resource, Management: A Practical Approach*, str. 152.

<sup>10</sup> J. M. Smith, M. Abrahamsen, prema: F. Bahtijarević Šiber, *op.cit.*, str. 427.

grafologa. Glavnu reč u tim istraživanjima imali su psiholozi koji su bili veoma zainteresovani za ishod istraživačkog projekta. Rezultati takvih istraživanja pokazuju da grafologija ne može imati nikakvu ulogu u procesu selekcije niti u procenjivanju karaktera i ličnosti čoveka jer nema nikakvu prognostičku valjanost neophodnu svakom ozbiljnijem selekcijskom sredstvu.<sup>11</sup>

Navedena istraživanja su ukazala i na probleme koji nastaju zbog čestih neslaganja grafologa i njihovih nalaza u vezi sa procenama kandidata i njihove buduće radne uspešnosti. Iza takvih neslaganja ne stoje racionalni razlozi, nego lični stavovi koji se ne mogu pravdati prihvatljivim argumentima. Najčešće svako ostaje pri svome, ne trudeći se da pojasni razloge takvog postupanja. Štaviše, pojedini grafolozi ne žele da saopštavaju pravila kojih se u svom radu pridržavaju, smatrajući ih tajnom koju sa drugima ne treba deliti.

Uprkos navedenim stavovima i naučnim argumentima, najverovatnije je da će se usluge grafologa i dalje koristiti i dobro plaćati, kako u procesu selekcije, tako i izvan tog procesa. Dok najuticajniji menadžeri budu verovali u grafologiju i sposobnosti grafologa, biće i organizacija koje će se u procesu odabira kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta oslanjati na grafologe i njihovu „čarobnu veštinu”, tim pre što je reč o veoma jednostavnom i jeftinom selekcijskom sredstvu.

### 3.5. Astrologija

U radu koji bi trebalo da bude naučno utemeljen i verifikovan od strane kompetentnih recenzenata, gotovo da su nezamislivi sadržaji o astrologiji kao, uostalom, i o grafologiji i njenoj primeni u procesu selekcije kandidata zainteresovanih za zapošljavanje. Međutim, ne može se prenebreći činjenica da astrologija ima sve značajniju ulogu u životu i radu mnogih menadžera, počev od onih koji se nalaze na početnim pozicijama pa sve do onih kojima su poverene najodgovornije dužnosti u preduzeću. Ako su takvi menadžeri u situaciji da kreiraju, prate i kontrolišu odnose u procesu selekcije, nesumnjivo je da će se potruditi da se astrologiji i astrološkom načinu vrednovanja kandidata i njihovih potencijala prida poseban značaj.

Astrološka predviđanja zasnivaju se na pretpostavci da pozicija i kretanje zvezda i planeta u trenutku rađanja čoveka predodređuju karakteristike njegove ličnosti. Nije neobična pojava da se menadžeri nekih preduzeća opredeljuju da uz pomoć astrologa vrše odabir kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta. Mišljenje astrologa se posebno ceni pri izboru kandidata za menadžerske dužnosti, zbog čega se često angažuju u postupku procenjivanja njihove radne uspešnosti i njihovog radnog ponašanja u budućnosti. Horoskopski znak odnosno

---

<sup>11</sup> G. Ben-Shakhar, et al.: *Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Methodological Ruminations*, str. 645-653.

podznak za mnoge je postao jedna od značajnijih determinanti čovekove ličnosti i profesionalne karijere.

Velikoj popularnosti astrologije i njenom korišćenju u selekcijske svrhe, po svemu sudeći, doprinosi nepotpuna prognostička valjanost standardnih selekcijskih metoda i instrumenata, ali i rasprostranjeno verovanje u astrologiju i sposobnosti astrologa. Takođe, afirmaciji astrologije u ovom kontekstu doprinosi velika i svakodnevna medijska podrška, naročito elektronskih medija, praćena gostovanjem poznatih astrologa, ali i isticanje pojave da se najmoćniji privrednici i političari u planiranju svojih ključnih aktivnosti konsultuju sa astrolozima.

I sami ispitivači, odnosno procenitelji kandidata i njihovih kvaliteta mogu biti veliki zaljubljenici u astrologiju i astrološka predviđanja, zbog čega nije teško zaključiti da su astrolozi prisutniji u procesu selekcije nego što se misli. Njihova uloga u odabiru kandidata i predviđanju njihove buduće radne uspešnosti ogleda se u izradi njihovih horoskopa, naročito u slučajevima popunjavanja menadžerskih i drugih odgovornih radnih mesta, odnosno dužnosti.

O proizvoljnosti i naučnoj neutemeljenosti astrologije govore sva do sada sprovedena ozbiljnija naučna istraživanja. Nastojanja uglednih istraživača i kompetentnih naučnika da provere stvarnu vezu između astrologije i čovekove ličnosti daju negativne rezultate. Uostalom, javnosti je manje-više poznato da je ostala nedodeljena velika novčana nagrada za obezbeđenje valjanog naučnog dokaza o toj povezanosti, obećana krajem osamdesetih godina prošlog veka.<sup>12</sup> Ni jednom naučniku do sada nije pošlo za rukom da dokaže bilo kakvu povezanost između pozicije, rasporeda i kretanja zvezda i planeta pri rođenju određene osobe i karakteristika njene ličnosti, njenog profesionalnog razvoja i njenog životnog puta. I pored toga, interesovanje za astrologiju ne jenjava.

#### 4. Zaključak

U stalnoj borbi za opstanak na tržištu, preduzeća poklanjaju posebnu pažnju ljudskim resursima i njihovom razvoju, zbog čega prijem kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i kreativnih kadrova postaje jedno od najznačajnijih pitanja poslovanja savremenih kompanija. Ali, problem je kako do njih doći i kako ih prepoznati. U pokušaju da bar delimično odgovore na tako važna pitanja, poslodavci se dovijaju na različite načine, posebno vodeći računa o selekcijskim sredstvima i metodima. Ne verujući do kraja standardnim izvorima informacija o kandidatima i tradicionalnim metodima selekcije, menadžment mnogih preduzeća se opredeljuje za primenu nekonvencionalnih metoda selekcije. Zahvaljujući tome, poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija, uprkos mnogim osporavanjima njihove naučne utemeljenosti, sve

---

<sup>12</sup> D. Cooper, I. T. Robertson, *The Psychology of Personnel Selection*, str. 141.

---

više postaju deo organizacione stvarnosti, naročito u procesu odabira kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta.

### Literatura

- [1] Bahtijarević Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Ben-Shakhar, G., et al.: „Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Methodological Ruminations”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (6), 1996.
- [3] Carrell, M. R. – Ellbert, N. F. – Hartfield, R. D.: *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, 5th ed, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, 1995.
- [4] Cascio, F. W.: *Managing Human Resource – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th ed, McGraw Hill, New York, 1995.
- [5] Cooper, D. – Robertson, I. T.: *The Psychology of Personnel Selection*, Routledge, London, 1995.
- [6] Harris, M.: *Human Resource Management: A Practical Approach*, Forth Worth, The Dryden Press, 1997.
- [7] Jovanović Božinov, M. – Kulić, Ž. – Cvetkovski, T.: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
- [8] Nicović, M.: *Nacionalna strategija za kontrolu droge*, Unija bezbednosti, Beograd, 2003.
- [9] Schultz, D. P. – Schultz, S. E.: *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 4th ed, Macmillan, New York, 1996.

PROF. DR MIRKO KULIĆ  
Fakultet za poslovne studije,  
Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

## EKONOMSKO-SOCIJALNI ASPEKT EVAZIJE POREZA

„Porez i evazija su neodvojivi.  
Kao čovek i njegova senka.”  
Žilber Tiksije

**Rezime:** *Evazija poreza predstavlja ozbiljan društveni problem u Srbiji. Prekršiti propis po kome treba platiti porez, carinu, doprinos, ne smatra se većim deliktom sa aspekta moralnog nazora, kako individualnog, tako i kolektivnog. Na evaziju poreza često se gleda čak sa određenim simpatijama. Javnost ne osuđuje adekvatno evaziju poreza zbog rasprostranjenog shvatanja da se njome niko posredno ne oštećuje. U nedostatku poreske discipline, država je prinuđena da propisuje relativno visoke poreske stope da bi od oporezovanog dela ekonomije zahvatila što veće prihode. Međutim, visoke poreske stope i među disciplinovanim poreskim obveznicima izazivaju otpornost plaćanju poreza.*

**Ključne reči:** *evazija poreza, poreski moral, otpornost plaćanju poreza.*

### 1. Uvod

Reč evazija potiče od latinske reči *evadere*, što znači izmaći, bežati, izbeći. U poreskoj terminologiji ovim pojmom označavaju se različiti načini izbegavanja plaćanja poreza. Domaća nauka se zadovoljavala definisanjem problema evazije poreza dok se nije ozbiljnije upuštala u istraživanje dubljih socijalnih, ekonomskih, psiholoških i drugih uzroka ove pojave kod nas.

Poreska evazija predstavlja fenomen koji ima raznovrsne posledice, kako na fiskalnom planu (jer u budžet ne pristižu planirana sredstva), tako i na socijalno-političkom (jer ugrožava princip horizontalne pravičnosti), a ponašanja koja su usmerena na to da se porez ne plati često narušavaju neke društvene vrednosti,

što mora da povuče odgovarajuću reakciju, bilo na moralnom, bilo na pravnom terenu.<sup>1</sup>

Ekonomski pristup problemu evazije poreza zasniva se na analizi individualnog ponašanja poreskih obveznika, odnosno na analizi načina na koji poreske stope i instrumenti primene poreza utiču na ekonomske prilike poreskih obveznika. Sistem oporezivanja i njegova primena mogu podstaći poreske obveznike da prikriju i netačno predstave svoje aktivnosti. Prirodna je težnja poreskih obveznika da plate porešku obavezu u manjem iznosu, koristeći nedorečenosti ili nedovoljnu preciznost propisa, kao i njihova težnja da pod najpovoljnijim uslovima primene poreske propise.

Otpor plaćanju poreza i nastojanje da se ukloni ili ublaži njegovo delovanje prisutni su u svim fiskalnim sistemima, pri plaćanju svakog poreskog oblika, a u većoj ili manjoj meri izraženi su kod najvećeg broja poreskih obveznika. Intenzitet ovog otpora zavisi od mnogih faktora. Da bi se slikovito prikazao otpor obveznika prema obavezi plaćanja poreza i prema poreskoj administraciji, može poslužiti često citirani stav koji se susreće kod Marksa: „Kad francuski seljak želi da zamisli đavola, zamišlja ga u obliku poreznika”.<sup>2</sup>

U osnovi mnogih širih društvenih pokreta koji su nastajali u pojedinim istorijskim periodima, nalazi se otpor prema obavezi plaćanja dažbina državi. Otpor pokorenih naroda prema velikim teretima doprineo je propasti Rima. Prvi pisani ustavni dokument, *Magna charta libertatum* iz 1215. godine u Engleskoj, posledica je otpora prema vladarevim nametima. Ovim dokumentom propisano je da engleski kralj prilikom uvođenja poreza mora da dobije dozvolu vlastele, što govori o žestini otpora praksi nametanja poreza silom.<sup>3</sup> Osnovni sadržaj ustanka Žakerije i ustanka Vata Tejlora jeste izražavanje nezadovoljstva zbog previsokih poreza. I u Francuskoj su bili česti potresi zbog previsokih obaveza, naročito u vreme vladavine Luja XIV. Koreni Velike francuske revolucije mogu se naći i u raspodeli poreskog tereta koji je najvećim delom snosio treći stalež.<sup>4</sup> Takođe, u osnovi Velikog seljačkog rata u Nemačkoj nalazi se nezadovoljstvo zbog velikih poreskih tereta. Neposredni povod ustanku kolonista protiv britanske vlasti u Severnoj Americi 1773. godine predstavljalo je uvođenje akcize na čaj. Ovaj ustanak nazvan je Bostonska čajanka, po akciji bacanja tovara čaja u more sa brodova Njegovog veličanstva. I u srpskoj državi bilo je dosta otpora zbog previsokih dažbina, što je dovodilo do buna i ustanaka, kao što je slučaj sa Đakovom bunom 1825. godine, posle koje su porezi smanjeni.

<sup>1</sup> D. Popović, *Nauka o porezima i poresko pravo*, Beograd, 1997, str. 450.

<sup>2</sup> B. Boldirev, *Finansi kapitalističkih gosudarstv*, Moskva, 1975, str. 99.

<sup>3</sup> D. Popović, *cit. delo*, str. 39.

<sup>4</sup> B. Jelčić, *Nauka o finansijama i finansijsko pravo*, Zagreb, 1983, str. 179.

## 2. Vrste evazije poreza

Nije svaki oblik poreske evazije nezakonito ponašanje poreskih obveznika. Međutim, bežanje od obaveza plaćanja fiskalnih obaveza često podrazumeva i nezakonito ponašanje njihovih nosilaca. U vezi s tim, poreska evazija se deli na zakonitu (dozvoljenu) i nezakonitu (nedozvoljenu).

U teoriji nije povučena dovoljno jasna granica između zakonite i nezakonite evazije. Prema našem mišljenju, nezakonitu evaziju čini ono izbegavanje plaćanja javnih dažbina koje je izvršeno radnjom koja predstavlja krivično delo, privredni prestup ili prekršaj. Svi ostali oblici poreske evazije spadaju u zakonitu evaziju. Zakonita poreska evazija postoji kad se izbegava plaćanje poreza korišćenjem nedorečenosti propisa. Ako poreski obveznik, izbegavajući plaćanje poreza, dođe u sukob sa pravnim propisima, govori se o nezakonitoj ili o nedopuštenoj poreskoj evaziji.

Nezakonita poreska evazija obuhvata postupke poreskog dužnika usmerene na izbegavanje plaćanja poreza, kojim se krši zakon. Ovi postupci se svode ili na sam čin neplaćanja poreza ili na propuštanje da se postupi u skladu sa zahtevima iz poreskog upravnog odnosa, koji su poreskom dužniku nametnuti da bi se obezbedilo da poreska obaveza bude ispunjena (da podnese poresku prijavu, da uredno vodi poslovne knjige, da dopusti poresku kontrolu i dr.).

Nezakonita poreska evazija može se klasifikovati na nekoliko načina. Ako se pođe od razmere izbegavanja plaćanja poreza, nezakonita poreska evazija može se podeliti na potpunu i delimičnu. Potpuna postoji kada obveznik ne prijavi celokupan iznos ostvarenog prihoda ili svu imovinu koja podleže oporezivanju, odnosno, ako prikrije transakcije koje dovode do nastanka poreske obaveze. Delimična nezakonita poreska evazija postoji kad se poreskim vlastima prijave prihodi, imovina ili transakcije, ali se o njima daju nepotpuni ili netačni podaci, čime se umanjuje poreska obaveza, na šta obveznik nije imao pravo. Prihod se retko stiće jednokratno i iz istog izvora, što smanjuje mogućnost za potpunu evaziju poreza. U praksi se uglavnom sreću slučajevi delimične evazije poreza.

Polazeći od vrste poreza čije se plaćanje izbegava, nezakonita poreska evazija deli se na poresku utaju (defraudaciju) i krijumčarenje (kontrabandu). Poreska utaja se, po pravilu, sreće kod neposrednih poreza (poreza na dohodak, doprinosa za socijalno osiguranje i poreza na imovinu), a krijumčarenje – kod posrednih poreza (akciza, carina i poreza na dodatu vrednost).

## 3. Uzroci evazije poreza

Proučavanje etiologije neke pojave i zakonitosti njenog javljanja i razvijanja nije moguće bez istraživanja materijalnih uslova života, ekonomske strukture i drugih procesa koji se u društvu odvijaju a koji mogu uticati na tu pojavu.



Evazija poreza ima svoju genezu, u krajnjoj liniji, u uslovima datog društva, u društvenim odnosima i strukturama na kojima počiva to društvo, koji rađaju razne devijacije i nedozvoljene radnje kao svoje zakonite i neminovne proizvode. Ona je proizvod određenog društva, odnosno manifestacija njegovih negativnih strana i svojstava.

Bilo je pokušaja da se dokaže da izbegavanje plaćanja javnih prihoda zavisi i od pripadnosti nekom narodu. Tako Heribert Šelten smatra da su romanski narodi: Italijani, Španci, Francuzi, deo Švajcaraca i valonski Belgijanci, tradicionalno skeptični prema svakoj vlasti, poreznicima i porezu. Za razliku od romanskih naroda, Englezi i Skandinavci su u tom pogledu disciplinovani.<sup>5</sup>

Uzroci i uslovi evazije poreza mogu biti objektivnog i subjektivnog karaktera. Objektivni uzroci proističu iz društvene sredine, dok se uzroci subjektivne prirode nalaze u samoj ličnosti obveznika poreza.

### *3.1. Uzroci objektivne prirode*

Prvu grupu uzroka čine uzroci koji su nezavisni od obveznika javnih prihoda, koji se mogu nazvati objektivnim uzrocima, gde spadaju: ukupno ekonomsko stanje, visina poreskih opterećenja i stabilnost poreskih stopa, jednakost tretiranja poreskih obveznika, poreski oblik, namena prikupljenih poreza, prisustvo sive ekonomije. Uticaj ovih uzroka na evaziju poreza je različit, u zavisnosti od toga kakav je subjektivni stav obveznika prema njima.

Evaziju poreza prouzrokuje ukupno ekonomsko stanje u jednoj državi. Ukoliko je stanje u privredi neke zemlje stabilnije, to je manje razloga da poreski obveznici izbegavaju plaćanje poreza. Međutim, u državama gde vlada ekonomska kriza prisustvo evazije je znatno veće. Što je kriza veća, veći su i izgledi za izbegavanje plaćanja poreza.

Promene koje su se desile poslednjih godina u Srbiji prouzrokovale su razne promene na području svojinskih odnosa, načina života, shvatanja, normi ponašanja, društvenih vrednosti i drugih normativa života. Te transformacije podstiču evaziju poreza, jer je ona povezana sa odnosnim pojavama.

Cilj privrednih aktivnosti je da se obezbedi profitabilno poslovanje. U uslovima poremećenih ekonomskih odnosa ovo nije lako obezbediti, bilo da se radi o višku robe na tržištu, bilo da je u pitanju nedostatak robe. Ako robe ima preko realnih potreba onda se povećava konkurencija, pa se roba efikasnije može prodati samo sniženom cenom, koju je moguće postići isključivanjem iz nje pripadajućih dažbina. Kada je u pitanju deficitarna roba, njen nedostatak se nadoknađuje uvozom iz inostranstva. Logično je da se u takvim uslovima koriste kako dozvoljena tako i nedozvoljena sredstva u cilju kupovine ili prodaje robe pod najpovoljnijim uslovima. U okviru nedozvoljenih sredstava najefikasnije je primeniti umanjenje poreskih obaveza.

<sup>5</sup> H. Schölten, *Die Steuermentalität der Völer im Spiegel ihrer Sprache*, Köln, 1952, str. 148.

U vreme jake privredne nestabilnosti dolazi do velikog i naglog skoka cena i do hiperinflacije, što dovodi do porasta troškova života. U takvim okolnostima ubrzano raste nezaposlenost i neizvesnost, što stvara konfliktnu atmosferu. Pojedinci počinju da se bave ekonomskim aktivnostima bez odobrenja i tako stižu dohodak na koji ne plaćaju poreske obaveze. Siromašne pojedince potisnuti i degradirani položaj navodi na izbegavanje plaćanja poreza, pošto oni ne vide razlog da svoje ekonomske aktivnosti obavljaju u zakonskim okvirima.

Sledeći uzrok evazije poreza čine visoke dažbine. Što su zahvatanja veća, to se obveznici javnih prihoda više opredeljuju za izbegavanje njihovog plaćanja, jer očekuju da neće biti otkriveni a da će ekonomska korist koju budu na ovaj način ostvarili kompenzirati eventualne posledice koje mogu imati ako budu otkriveni.

Poslednjih godina učešće ukupnih poreskih, carinskih i drugih opterećenja u društvenom proizvodu mnogih zemalja neprekidno raste. Kako rastu stope javnih prihoda, tako se povećavaju pobude da se izbegnu poreska plaćanja. Sa povećanjem stopa javnih prihoda, mnogi obveznici koji su pri manjim opterećenjima bili savesni počinju da prikrivaju prihode i promet.

Visina opterećenja javnim приходima do određenog nivoa ima veoma mali uticaj na evaziju, a kad opterećenje pređe određenu granicu, evazija progresivno raste. Engleski pisac Džonatan Svift (Jonathan Swift) je još 1728. godine, na primeru carine na svilu i vino, pokazao da se podizanjem carine iznos naplaćene carine pod datim okolnostima pre smanjuje nego povećava, odnosno, da je efekat ubrane carine manji od onog koji bi se mogao očekivati. Ovaj princip poznat je kao Sviftov efekat („jedan puta jedan”).<sup>6</sup> Svift je prvi upozorio da kod poreza dva puta dva nije jednako četiri, nego manje od četiri, jer rast poreske stope sve više uvećava otpor obveznika, što dovodi do sporijeg rasta poreskih prihoda, pri čemu posle izvesnog nivoa dalji rast poreskih stopa čak dovodi do pada poreskih prihoda.<sup>7</sup>

Granica poreskog opterećenja prema Ginteru Šmoldersu (Günter Schmolders) data je društvenim proizvodom. U okviru ove granice nalazi se „poreski optimum” kao psihološki određena granica koja zavisi od „poreskog mentaliteta”, koji se razlikuje od naroda do naroda i od tehnike naplate poreza.<sup>8</sup> Granica fiskalnog opterećenja je relativan pojam i ona je obeležena onom visinom dažbina koja će, kroz javne rashode, obezbediti maksimalni porast nacionalnog proizvoda. Fiskalna opterećenja treba da budu takva da ostvare najveću stopu porasta nacionalnog dohotka. U privredi koja se razvija granicu fiskalnog opterećenja utvrđuje stanje nacionalnog dohotka. Ako fiskalni teret raste, a sa njim i nacionalni

<sup>6</sup> J. Swift, *An answer to a paper called a memorial of the poor inhabitants, tradesmen and labourers of the Kingdom of Ireland*, T. X, London, 1728, str. 215.

<sup>7</sup> D. Popović, *cit. delo*, str. 451.

<sup>8</sup> G. Schmolders, *Grundlage einer effizienten Finanzpolitik: Empirische analyse der Steuermentalität*, Mainz, 1969, str. 80.

dohodak, granica nije dostignuta, ali ako se fiskalni teret povećava, a nacionalni dohodak smanjuje, granica je pređena.<sup>9</sup>

Treba imati u vidu da je u poslednje vreme u Srbiji poreska politika bila prilično ujednačena i da nije bilo značajnijih promena poreskih stopa. Zadržavanje istog opterećenja na duže vreme „navikava” obveznike javnih prihoda na određeni iznos davanja, čime se stvara određeno poverenje prema fiskusu. Država je merama fiskalne politike čak nastojala da privrednim subjektima stvori povoljnije uslove privređivanja. Bilo je slučajeva kad su poreske stope snižavane da bi se smanjila poreska evazija. Međutim, ovakva promena poreskih stopa nije uticala na evazije poreza, što navodi na zaključak da su poreske stope objektivno visoke.

Različito tretiranje obveznika javnih prihoda u pogledu visine opterećenja može predstavljati povod obvezniku da preduzme radnju kojom će obavezu izbeći u celini ili delimično. U ranijem, decentralizovanom poreskom sistemu Srbije bilo je više mogućnosti po ovom osnovu za izbegavanje obaveza zbog razlike koja je postojala u visini poreskog opterećenja između različitih teritorija, što je činjeno fiktivnom seobom obveznika.

Za plaćeni porez poreski obveznik ne dobija od države neku neposrednu protivnaku niti ima pravo da je traži. Međutim, to ne znači da obveznik od plaćanja poreza nema nikakve koristi. Ta korist je posredna. Ako je korist bliža obvezniku, porez je bolje primljen od obveznika, čime se otpor plaćanju poreza smanjuje. Otpor plaćanju poreza kod nekih poreskih oblika manji je nego kod drugih. Otpor je mnogo veći kod plaćanja direktnih poreza (porez na prihod), nego kod indirektnih poreza (porez na promet, carine), kod kojih je iznos poreza sadržan u ceni proizvoda, pa obveznik često i ne zna da kupujući neki oporezovani proizvod plaća i porez, ili pak ne zna koja je visina poreskog opterećenja.<sup>10</sup> Zato za indirektnu porezu važi duhovita Popovićeva opaska da se „plaćaju pod anestezijom”, što znači da mnogi konačni placi poreza nisu svesni razmera poreza na promet ili akcize, koji su ugrađeni u cenu proizvoda koji su platili.<sup>11</sup>

Obveznici nisu uvek spremni da priznaju obaveznost plaćanja javnih prihoda, objašnjavajući to svojim uverenjem da se prikupljeni javni prihodi neracionalno troše ili da nisu pravilno raspoređeni. Razumljivo je da su obveznici javnih prihoda zainteresovani za trošenje ubranih prihoda. Ukoliko obveznici ne odobravaju način na koji se sredstva troše, to može usloviti povećanje evazije javnih prihoda. Ako se ovim sredstvima finansiraju javna dobra za koja obveznik ima i lični interes (npr. izgradnja škola ili puteva), postojaće manji otpor prema plaćanju obaveza. Međutim, ako je namena sredstava nepoznata ili se obveznik protiviti toj nameni, postojaće veći otpor prema plaćanju obaveze. Tako, na primer, ako država deo ubranih sredstava troši za subvencioniranje proizvodnje u

<sup>9</sup> J. Lovčević, *Institucije javnih finansija*, Beograd, 1975. str. 77-78.

<sup>10</sup> B. Jelčić, *cit. delo*, str. 179.

<sup>11</sup> D. Popović, *cit. delo*, str. 451.

konkurentskim preduzećima, obveznici zbog nezadovoljstva mogu utajiti javni prihod. Namena ubranih javnih prihoda sa opštedruštvenog stanovišta može biti opravdana i prihvatljiva, ali da istovremeno obveznik javnog prihoda o tome ima negativan stav. Na takav stav obveznika može navoditi činjenica što on ne vidi direktnu ni indirektnu korist od takvog trošenja.

Rasprostranjeno je uverenje da se evazija poreza širi i jača kao neposredan rezultat neefikasnosti javne – neskrivene i evidentirane privrede, koja sve više prostora ustupa tzv. sivoj ekonomiji. Najšire shvaćena, siva ekonomija predstavlja svaku protivzakonitu privrednu aktivnost usmerenu na sticanje ekonomske koristi za lice koje je obavlja, a na štetu fiskusa i, po pravilu, drugih lica koja legalno obavljaju delatnost.<sup>12</sup> Aktivnosti u zoni sive ekonomije imaju cilj da se smanji ili izbegne plaćanje poreza. Faktor pogodnosti predstavlja osnovica za obračun poreza a ne stopa po kojoj se porez obračunava, zbog čega je od veće važnosti obuhvatnost poreza nego bilo koje visoke stope.

Narastanje obima sive ekonomije, nepoznavanje oblika i obima njenog ispoljavanja, kao i nepoznavanje faktora koji je determinišu sve više privlači pažnju ne samo privrednika nego i stručne javnosti. Veliki iznosi novčanih sredstava i robe kreću se autohtonim tokovima, skoro potpuno bez mogućnosti direktnog uticaja državnih organa, bez obzira na to što država nastoji da ostvari kontrolu nad tim tokovima. Siva ekonomija po svojim domašajima krajnje štetno deluje, između ostalog, time što svojim funkcionisanjem izvan ili na periferiji važećeg ekonomskog sistema utiče na nerealnost ukupnih mera i instrumenata i iskrivljuje koncepte ekonomske politike.

Procene veličine sive ekonomije pokazuju da ona u nacionalnim privredama predstavlja značajan segment. Mnogobrojni podaci ukazuju na činjenicu da je siva ekonomija ne samo srazmerno velika u pojedinim zemljama, već da je i dinamika njenog rasta brža od rasta nacionalnih privreda. Siva ekonomija predstavlja oblast u kojoj je teško prikupiti informacije koje bi mogle da budu sistematski i analitički obrađene. Procenjuje se da ona učestvuje sa stopom u rasponu 1-40% u bruto nacionalnom proizvodu. Ova pojava je sve prisutnija i njeno razjašnjenje tek predstoji.

### 3.2. Uzroci subjektivne prirode

U grupu subjektivnih faktora evazije poreza spadaju: egoizam i težnja za sticanjem profita, poreski moral, nepostojanje svesti o opravdanosti poreza i shvatanje o pravičnosti fiskalnog sistema.

Subjektivni faktori, posmatrani u svom jedinstvu, daju pravu sliku motivacije obveznika da izbegne deo ili ceo iznos obaveze na ime poreza. Ovom pitanju finansijska psihologija, koja se bavi istraživanjem svesti stanovništva, poreskog

<sup>12</sup> D. Popović, *cit. delo*, str. 456.

mentaliteta i poreskog morala i njihovog povratnog dejstva na finansijsku i poresku politiku, poklonila je dosta pažnje.<sup>13</sup>

U osnovi, poreska evazija se može objasniti ljudskim egoizmom. Evazijom poreza pokušava se izbegavanje prinudne naplate za koju se ne dobija određena protivusluga.<sup>14</sup> Kao osnova evazije poreza javlja se težnja za sticanjem profita i bogaćenjem. Čest je slučaj da plaćanje poreza izbegavaju lica koja nastoje da svoja dobra uvećaju iznad nivoa koji im je neophodno potreban. To znači da su kod tih lica prisutni profilerski motivi uvećanja zarada, nagomilavanja bogatstva i drugi motivi bogaćenja, kao izraz individualnih težnji i interesa. Težnja za bogaćenjem nema granica. Ona goni pojedina lica na vršenje raznih poslova i aktivnosti, često društveno opasnog i inkriminisanog karaktera, kao što je i izbegavanje plaćanja poreza.

Znatan broj lica koja izbegavaju da plaćaju porez materijalno je dobro obezbeđen, što navodi na zaključak da se evazija poreza često ne vrši da bi se za sebe zadržala nužna sredstva za egzistenciju, već da bi se zadovoljila težnja za bogaćenjem. Egoizam ljudi treba kanalisati merama fiskalne politike tako da se, koliko je to moguće, ostvare interesi i države i obveznika poreza.

Poreski moral takođe ima odgovarajući uticaj na pojavu evazije poreza. Etički odnos prema obavezi plaćanja javnih prihoda razlikuje se u pojedinim državama. Poreski moral jednog naroda zavisi od istorijskih okolnosti u kojima on nastaje, uključujući i tradiciju i mentalitet, kao i druga obeležja tog naroda. On čini deo ukupnog morala svakog pojedinog poreskog obveznika i njega određuje odnos poreskog obveznika prema poreskoj obavezi. Poreski moral je i deo ukupnog morala jednog društva, i on se ogleda u odnosu društvene sredine prema poreskom obvezniku koji čini poreske delikte.

Pojedini autori navode da je poreski moral relativno visok u skandinavskim državama, u Velikoj Britaniji, SAD, Nemačkoj i Švajcarskoj, dok se o visokom poreskom moralu ne može govoriti u Francuskoj, Italiji i Španiji. Nastojanje da se izbegne plaćanje poreza naročito je izraženo na Bliskom i na Dalekom istoku, u Južnoj Americi i u nekim afričkim državama.<sup>15</sup> Ove tvrdnje potkrepljuju se statističkim podacima. Međutim, teško je iz ovakvih podataka izvući neke opšte zaključke o naklonosti ili nenaklonosti prema izbegavanju plaćanja javnih prihoda, pošto i u okviru jedne zemlje ona varira kad se vrši upoređenje po regionima.<sup>16</sup> Isto tako, polazeći od inkriminacija evazije poreza koje postoje u zemljama za koje se tvrdi da imaju visok poreski moral, i od predviđenih veoma strogih kazni, ove tvrdnje se dovode u sumnju.

<sup>13</sup> G. Schmölders, *cit. delo*, str. 49.

<sup>14</sup> W. Honemann, *Das verhältnis zwischen der defraudation der Zölle und Verbrauchssteuern und dem Betrüge, nach deutschem Reichsrecht*, Berlin, 1894, str. 334.

<sup>15</sup> B. Jelčić, *cit. delo*, str. 181.

<sup>16</sup> A. Perić, *Finansijska teorija i politika*, Beograd, 1971, str. 209.

U Srbiji je stepen poreskog morala nezadovoljavajući. Prekršiti propis po kome treba platiti porez, carinu, doprinos ili neki drugi javni prihod ne smatra se većim deliktom sa aspekta moralnog nazora, kako individualnog, tako i kolektivnog. Čak naprotiv, obveznik koji uspe da izbegne plaćanje javnih prihoda utoliko sebe smatra uspešnijim, kakvim ga zbog toga često smatra i okolina. Stav javnosti prema povredi propisa mnogo je blaži u slučajevima povrede propisa kojima se reguliše obaveza plaćanja poreza nego kad se radi o povredi mnogih drugih propisa. Na evaziju poreza često se gleda čak sa određenim simpatijama. Javnost ne osuđuje adekvatno oštro evaziju poreza zbog rasprostranjenog shvatanja da se njome niko neposredno ne oštećuje. U nekim slučajevima evazija poreza ne javlja se ni kao smetnja za političku i društvenu promociju i napredovanja.

Jedan od uzroka evazije poreza nalazi se u činjenici da kod pojedinih obveznika nije u dovoljnoj meri formirana svest o tome da su njihovi rashodi koje su imali na ime plaćanja poreza opravdani, jer se tako finansiraju troškovi budžeta koji imaju opšti karakter, od čega i ti obveznici imaju indirektnu korist. Osećaj obveznika da kroz plaćanje poreza bez prava na protivuslugu trpi nekompenzovanu štetu u svojoj privrednoj aktivnosti, ima veći uticaj na njegovo ponašanje nego svest o neophodnosti funkcionisanja države.

Stav o pravičnom rasporedu dažbina između različitih obveznika takođe utiče na evaziju poreza. Porez mora biti pravičan. Još je Toma Akvinski pominjao „pravičnu osnovu” kao obaveznu pretpostavku svakog oporezivanja, a ako ona nije zadovoljena po principu prirodnog prava, obvezniku daje pravo da uskrati porez.<sup>17</sup> Nemoguće je nekoga oporezovati a da bude zadovoljan, ali osećanje da je porez nepravično raspodeljen doprinosi povećanju otpora prema njegovom plaćanju.<sup>18</sup>

### 3.3. Uslovi koji pogoduju poreskoj evaziji

Kao uslovi evazije poreza javljaju se: slabo organizovana preventivna borba protiv ove pojave, nedovoljna stručnost i opremljenost poreske administracije, nedovoljna razrađenost i razvijenost privrednog i pravnog sistema, odsustvo mobilizacije i aktiviranja javnog mnjenja na suzbijanju ove pojave, nejasnost i nedovoljna razrađenost poreskih propisa, neadekvatno kažnjavanje lica koja izbegavaju plaćanje poreza. U pitanju su činioци koji predstavljaju efikasna preventivna sredstva za suzbijanje ove pojave, pa odsustvo njihovog delovanja predstavlja pogodnost za njeno vršenje.

Na evaziju poreza utiče stručnost radnika poreske administracije, kao i efikasnost kontrole, utvrđivanja i naplate poreza. Ako ovi činioци predstavljaju ozbiljniju prepreku nastojanju obveznika da utaji porez, evazije će, naravno, biti manje. Kad je stav prema poreskoj administraciji negativan i kad je administra-

<sup>17</sup> G. Schmolders, *cit. delo*, str. 85.

<sup>18</sup> D. Popović, *cit. delo*, str. 451.



cija u teškim finansijskim prilikama, onda se, po pravilu, povećava nivo evazije poreza.

Znatan uticaj na evaziju poreza ima stručnost i efikasnost rada na njenom otkrivanju. Efikasnost u vođenju kaznene politike znatno doprinosi smanjenju ove pojave. Kad se obvezniku stave u izgled neprijatna iskustva njegovih kolega zbog sankcije za evaziju poreza, to na njega može uticati da odustane od namere da izvrši evaziju.

Uticaj na evaziju poreza ima i česta izmena propisa koji regulišu oblast javnih prihoda, kao i privrednu aktivnost u celini. Ako su ovi propisi još nejasni, međusobno suprotni, sa dosta pravnih praznina, privredni subjekti ih ne prihvataju jer ometaju razvoj njihove delatnosti.

#### 4. Pojavni oblici evazije poreza

Postoje različiti načini evazije poreza. Poznavanje tih načina potrebno je da bi se efikasno preduzimale mere od strane nadležnih organa u cilju njenog suzbijanja. Ovi načini se brzo menjaju i teško otkrivaju.

Evazija poreza se planira. Poslovni ljudi planiraju nezakonite poslove u cilju uvećanja profita. Nezakoniti poslovi predstavljaju izvor brze akumulacije kapitala koji se kasnije investira u legalne poslove. Lica koja se bave evazijom poreza često imaju uporište u državnoj upravi, policiji i među političarima, što im omogućava da svoje poslove obavljaju nesmetano jer uživaju zaštitu. Ta lica koriste falsifikovanu dokumentaciju, prikazuju lažno finansijsko stanje, lažne završne račune, fiktivne zalihe robe.

##### 4.1. Poreska utaja u Srbiji

U praksi se susreću najrazličitiji oblici evazije poreza. U Srbiji je područje izbegavanja veoma široko i pokriva sve momente koji se mogu označiti kao prilika da se porez izbegne, a prisutno je u svim oblicima privređivanja. Teško je odrediti koja se vrsta javnih prihoda najčešće izbegava. Evazija se vrši tamo gde za to postoje mogućnosti. Može se reći da je prilično rasprostranjena pojava neplaćanja poreza na zarade zaposlenih kod privatnih poslodavaca.

Velike mogućnosti za evaziju poreza postoje kad se plaćanja vrše gotovinski, a naročito između fizičkih lica. Po tom osnovu znatno izbegavanje plaćanja poreza u Srbiji prisutno je u oblasti estradne umetnosti. Estradni umetnici često svoje usluge u zemlji i inostranstvu naplaćuju „na crno”, pošto prihode sa koncerata i drugih manifestacija naplaćuju gotovinski, pri čemu izbegavaju da taj prihod evidentiraju preko poslovnih računa.

Mogućnost za evaziju poreza u Srbiji postoji i kod prihoda od imovine. Ovde se radi o prihodima od izdavanja soba, stanova, poslovnih prostorija. S obzirom



na to da veliki broj građana nema rešeno stambeno pitanje, oni su prinuđeni da stanuju kao podstanari, pri čemu plaćaju visoke nadoknade. Međutim, njihovi stanodavci retko uredno prijavljuju ove prihode za oporezivanje. Ovo je prisutno u većim gradovima gde je velika koncentracija radnika i studenata, kao i u turističkim mestima. Zakupci stanova su prinuđeni da se solidarišu sa stanodavcima u vezi sa izbegavanjem poreza, pošto za njih mogu nastati neprijatnosti zbog jednostranog raskida ugovora o zakupu.

Porezom na imovinu nije obuhvaćen znatan broj obveznika. Poreski organi nemaju uredne evidencije o vlasnicima oporezive imovine. Ovo je slučaj naročito sa zgradama za odmor i rekreaciju. Procenjuje se da u Srbiji jedna četvrtina imovine nije obuhvaćena oporezivanjem.

Oblast prenosa apsolutnih prava pruža posebne mogućnosti za evaziju poreza. Prilikom zaključivanja ugovora o prenosu apsolutnih prava, vrlo često se unose niži iznosi kupoprodajne cene od stvarno ugovorene. Dešava se da se ugovor zaključi i faktički izvrši prenos apsolutnog prava na kupca, ali da se taj prenos ne prijavljuje poreskom organu za oporezivanje.

Veći obim evazije poreza zapažen je i u oblasti usluga u građevinarstvu. U poslednjih nekoliko godina podignut je znatan broj porodičnih stambenih zgrada i vikend kuća. Pojavila su se i čitava nova naselja. Prihodi koji su ostvareni izvođenjem građevinskih radova na tim objektima nisu zahvaćeni porezom.

Evazija poreza na promet i akcize vrši se tako što obveznici prikrivaju količinu proizvedene ili prodane robe, odnosno obim izvršenih usluga, dok se evazija poreza na dobit preduzeća i dohodak fizičkih lica često vrši povećanjem materijalnih troškova poslovanja putem fiktivnih računa, čime se umanjuje osnovica za obračun poreza.

#### *4.2. Poreska utaja u Evropskoj uniji*

Sa izbegavanjem plaćanja poreza suočavaju se i zemlje Evropske unije, naročito kad je u pitanju plaćanje poreza na dodatu vrednost. Evazija ovog poreza je moguća kada se ne prijavi nabavka proizvoda iz druge zemlje – članice, odnosno kad kupac nabavke proizvoda iz druge zemlje – članice ne evidentira. U ovom slučaju proizvodi se prodaju na crnom tržištu, čime se izbegava plaćanje ne samo poreza na dodatu vrednost, nego i poreza na dobit.

Kad su stope poreza na dodatu vrednost u jednoj zemlji – članici za neki proizvod niže u odnosu na drugu zemlju – članicu, taj proizvod se kupuje u zemlji – članici po nižoj stopi, a nabavka tog proizvoda se prijavljuje kao da je izvršena od domaćeg prodavca. Na taj način poreski obveznik – kupac stiže pravo na umanjenje svoje poreske obaveze za iznos prijavljenog, navodno plaćenog poreza na dodatu vrednost po višoj stopi.

Jedan od načina evazije poreza na dodatu vrednost u okviru Evropske unije prisutan je i pri ostvarenju prava na povraćaj navodno plaćenog poreza po višim poreskim stopama za fiktivnu isporuku proizvoda u drugu zemlju – članicu.

Otkrivanje prikazanih oblika evazije poreza na dodatu vrednost naročito je otežano kad poreski obveznik – kupac iz druge zemlje – članice prikaže da je proizvode isporučio u treću zemlju van Unije, ili kada se isporuka pojavljuje kao lančana, pri čemu obuhvata više zemalja.

### 4.3. Krijumčarenje

Stalno nastaju novi oblici distribuiranja robe i nove poslovne veze, a sve sa krajnjim ciljem da se izbegne plaćanje poreza. Poslednjih decenija znatno je proširena mogućnost krijumčarenja robe masovnom upotrebom aviona, helikoptera, podmornica, motornih čamaca, automobila i drugih tehničkih sredstava. Svakim danom povećavaju se brzina i manevarske sposobnosti ovih sredstava. Za prevoz robe iz jednog mesta u drugo ili iz jedne države u drugu, čak i sa jednog kontinenta na drugi, često se koriste i improvizovani aerodromi i pristaništa, pri čemu se izbegava plaćanje poreza. Velika pokretljivost ljudi onemogućava, odnosno znatno otežava sveobuhvatnu kontrolu na granici. Pored toga, u cilju razvoja turizma, mnoge države su maksimalno pojednostavile carinsku kontrolu, čime su stvorile veću mogućnost za evaziju poreza.<sup>19</sup>

Mogućnost za krijumčarenje robe je veća što je veličina oporezivih proizvoda manja, a njihova vrednost veća. Isto važi i za proizvode koji su manje podložni kvarenju i koji su pogodni za transportovanje. Najčešće se krijumčare predmeti od plemenitih metala i dragog kamenja, kafa, duvanske prerađevine, opojne droge, oružje, parfemi, razni ukrasni i odevni predmeti...

## 5. Posledice evazije poreza

Posledice evazije poreza su kako nepovoljni fiskalni efekti tako i reperkusije na ekonomsko-političkom i socijalno-političkom planu. Postojanje prilično velikog obima izbegavanja plaćanja poreza i drugih javnih prihoda izaziva posledice koje po svom značaju mogu da budu ozbiljne za datu nacionalnu privredu. Širenje ove pojave pokreće pitanja ekonomske pravde i jednakosti, ekonomske politike i privredne efikasnosti.

Problem ekonomske pravde i jednakosti, ili problem socijalnih razlika, naročito je važan u politici raspodele tereta plaćanja poreza. Pojava da neka lica ostvaruju dohodak na koji se ne plaća porez utiče na nivo javnih prihoda, usled čega stope poreza za legalne aktivnosti moraju da budu veće nego što bi bio slučaj da su plaćanjem poreza bili obuhvaćeni svi koji stvaraju dohodak pro-

<sup>19</sup> B. Jelčić, *cit. delo*, str. 182.

izvodnjom roba i vršenjem usluga. Lica koja izbegavaju plaćanje poreza i drugih javnih prihoda koriste usluge državne administracije, školskih, zdravstvenih i drugih institucija koje se finansiraju iz budžeta i fondova za socijalno osiguranje. Smanjenjem javnih prihoda povećavaju se teškoće oko ostvarenja planiranog nivoa javnih prihoda i pogoršava se finansijski položaj države.<sup>20</sup>

Izbegavanje plaćanja poreza remeti raspodelu dohotka u odnosu na ciljeve koje društvo želi da ostvari. Ova pojava, dalje, stvara teškoće u vezi sa tačnim definisanjem veličina nužnih za određivanje ekonomske politike, odnosno za sprovođenje odgovarajućih privrednih mera i instrumenata. Ona smanjuje, u nekim slučajevima čak drastično, prihode državnog fiskusa. Osim toga, pošto ova pojava prožima celokupnu ekonomiju, ona sprečava nosioce ekonomske politike da imaju tačnu sliku o tome šta se događa u datoj nacionalnoj privredi, što dovodi do nemogućnosti da se u planiranom obimu ostvare određeni zadaci i mere iz nadležnosti države.

Nemoguće je sa sigurnošću odrediti koliki je obim evazije poreza. Zbog činjenice da se proizvode znatne količine robe i vrše usluge koje nisu statistički obuhvaćene, sasvim je sigurno da je društveni proizvod neke zemlje mnogo veći nego što pokazuju zvanični podaci.

U uslovima povećane evazije poreza stvara se pogrešna slika pri određivanju zvanične stope nezaposlenosti. Lica koja rade u skrivenoj privredi vode se kao nezaposlena, dok ona, u stvari, ostvaruju prihode, što znači da je stopa nezaposlenosti blaža. Takođe, ova pojava može dovesti do iskrivljene slike pri merenju stope inflacije jer se roba koja nije zahvaćena poreskim obavezama prodaje po nižim cenama, tako da izmerena stopa inflacije može da bude veća nego što iznosi realna stopa.

Pri nestašici pojedinih vrsta robe na tržištu, država merama ekonomske politike uvodi kontrolne cene i racionalizuje potrošnju. Međutim, neminovno se u takvoj situaciji pojavljuje i krijumčarenje te robe, koja se prodaje po povećanim cenama, tako da je tada zvanični indeks cena znatno niži od realnog indeksa. U ovakvim uslovima mere ekonomske politike koje se zasnivaju na zvaničnim statističkim podacima mogu da budu pogrešne i neprimerene stvarnom stanju nacionalne ekonomije.

Povećan promet robe koji nije obuhvaćen plaćanjem javnih prihoda može dovesti do poremećaja u vođenju monetarne politike ako bi rast novčane mase bio usklađivan jedino sa zvanično utvrđenim rastom društvenog proizvoda. Tada bi nivo novčane mase bio nizak kako bi mogao da zadovolji potrebe celokupne nacionalne privrede.

Evazija poreza u znatnoj meri utiče na slabljenje ekonomske osnove društva, što uslovljava socijalne razlike koje izazivaju veliko nezodovoljstvo građana, dovode do socijalnih napetosti i remete međuljudske odnose. U današnje vreme

---

<sup>20</sup> M. Kulić, *Poreska utaja i krijumčarenje*, Beograd, 1999, str. 227.

u Srbiji se stvara sloj tzv. novokomponovanih biznismena. Njihovo bogaćenje često ima koren u evaziji poreza.

## **6. Otkrivanje i suzbijanje evazije poreza u Srbiji**

Aktivnosti na otkrivanju i suzbijanju evazije poreza mogu biti efikasne samo ako su stalne, planske i zasnovane na naučnim dostignućima. Dosadašnji načini borbe protiv evazije poreza nisu ostvarili zadovoljavajuće rezultate jer nisu bili dovoljni za radikalnije suzbijanje ove negativne pojave. Ova borba se mora voditi na širem planu uz angažovanje svih društvenih činilaca, i to, pre svega, na otklanjanju onih faktora koji prouzrokuju i uslovljavaju njeno postojanje.

### *6.1. Preventivne mere*

Evazija poreza društvu nanosi štetu ekonomskog i socijalnog karaktera, na šta država mora da reaguje na odgovarajući način. Država mora da racionalno isplanira mere koje će u datom trenutku preduzeti. Do izražaja moraju doći operativnost, tehnička opremljenost, stručnost i specifičnost u organizaciji i metodu delovanja organa koji rade na otkrivanju ove pojave. Efikasno otkrivanje i publikovanje težih slučajeva evazije poreza dalo bi pozitivne efekte na planu generalne prevencije.

Borba protiv ove pojave mora se voditi na terenu podizanja materijalne osnove društva do nivoa koji omogućava zadovoljenje materijalnih i duhovnih potreba građana i poboljšavanje ukupnih uslova života. Potrebno je raditi na podizanju svesti i izgradnji opšte kulture.

Na suzbijanje evazije poreza utiče i socijalni momenat. Zbog ukupne ekonomske situacije koja vlada u Srbiji jedan sloj stanovništva prinuđen je da se bavi prometom robe i usluga na nedozvoljen način da bi obezbedio minimalna sredstva za egzistenciju svoje porodice. Ovde spadaju izbeglice, nezaposleni, radnici na prinudnom odmoru i druga lica bez stalnih izvora prihoda. Iz tih razloga država ponekad blagonaklono gleda na ovu pojavu.

Od preventivnih mera najvažnije je izvršiti dogradnju fiskalnog sistema u pravcu prilagođavanja mera poreske politike i sistema ubiranja javnih prihoda ekonomskoj sposobnosti obveznika. Takođe, treba delovati u pravcu ublažavanja otpora prema obavezi plaćanja javnih dažbina svođenjem tereta plaćanja obaveza u razumnije okvire. To se može postići širenjem osnovice na koje se obračunavaju i plaćaju javni prihodi i sniženjem njihovih stopa.

U Srbiji još uvek nije izgrađen dovoljan nivo poreske discipline, zbog čega država objektivno nije u mogućnosti da obezbedi efikasnu kontrolu sticanja prihoda od strane poreskih obveznika. Zbog toga ona propisuje visoke poreske stope kako bi od oporezovanih prihoda što više zahvatila, dok dobar deo prihoda

ostaje neoporezovan. Propisivanje visokih stopa negativno deluje na obveznike jer ih visoke stope primoravaju da prikrivaju deo prihoda. Treba nastojati da stope budu umerene, s tim što je nužno iznaći takav sistem kontrole kojim će se građani onemogućiti da prikrivaju prihode. Vremenom, to bi doprinelo da se među građanima u Srbiji stvori potreban nivo poreske discipline.

Mnoge okolnosti utiču na obveznika da ne plaća javne dažbine. Na ovo utiče i stepen verovatnoće da li će obveznik biti otkriven. Ponašanje poreskog obveznika koji ne plaća porez zavisi i od ponašanja poreske vlasti. Među njima mogu vladati odnosi koji su zasnovani na konfliktu ili kooperativnosti. Frank Kael, govoreći o evaziji poreza, navodi da igru varanja poreske vlasti vidi kao „igru mačke i miša” ili kao šahovsku partiju između poreznika i poreskih obveznika. Kad bi poreski obveznik igrao potez „ne varam”, poreska vlast bi igrala „ne istražujemo”. Ali, kad bi se za poresku vlast znalo da neće povući potez „ne istražujemo”, poreski obveznik bi voleo da pređe na stranu varanja. Vlada preko svog instrumenta – poreske vlasti, ima ulogu „vođe” i poreski obveznici se postavljaju kao neposlušni sledbenici. Lukavi poreski obveznici budno prate ponašanje poreske vlasti i shodno tome odgovaraju.<sup>21</sup>

Neophodno je obavezati poreske obveznike da sav promet evidentiraju kroz poslovne knjige i da poslovanje obavljaju preko banaka i drugih organizacija platnog prometa, što će omogućiti poreskim organima uvid u podatke koji su od značaja za utvrđivanje javnih prihoda. Poreski obveznik neće evidentirati svoj prihod ako proceni da neće biti otkriven.

Pored toga, treba u potpunosti sprovesti propis po kome su poreski obveznici dužni da sav prihod od prodatih proizvoda i izvršenih usluga evidentiraju preko fiskalnih kasa. Analizom kretanja uplata akontacija poreza na promet u periodu pre i od početka evidentiranja prometa preko fiskalnih kasa, uočava se blaga tendencija povećanja akontacija poreza na promet. Tako je pre početka evidentiranja prometa preko fiskalnih kasa najniži iznos uplaćenog poreza na promet, koji se obračunava i uplaćuje petnaestodnevno, u vremenu od 6. 4. 2004. do 20. 6. 2004. godine bio 3.044.771.121 dinara (za obračunski period od 21. 4. 2004. do 5. 5. 2004), a najviši iznos 3.845.976.778 dinara (za obračunski period od 21. 5. 2004. do 5. 6. 2004), dok je posle početka evidentiranja prometa preko fiskalnih kasa, u vremenu od 21. 6. 2004. do 5. 11. 2004. godine, najniži iznos uplaćenog poreza na promet bio 3.465.486.383 dinara (za obračunski period od 21. 6. 2004 do 5. 7. 2004), a najviši iznos 4.528.085.117 dinara (za obračunski period od 6. 10. 2004. do 21. 10. 2004).<sup>22</sup>

Uvođenjem poreza na dodatu vrednost stvorene su veće mogućnosti za efikasnije sprečavanje poreske evazije pri oporezivanju prometa proizvoda i usluga nego što je bio slučaj sa porezom na promet u krajnjoj potrošnji. Kod poreza na

<sup>21</sup> F. Cowell, *Cheating the government : the economics of evasion*, London, 1990, str. 122-123.

<sup>22</sup> Podaci su dati na osnovu evidencije Ministarstva finansija Republike Srbije – Poreske uprave.

dotatu vrednost poreski organi putem faktura mogu da prate faze prometa robe. Poreski obveznik je dužan da dokaže da je porez plaćen na inpute. Prodavac i kupac robe imaju suprotstavljene interese. Prodavac ima interes da se u fakturi iskaže što niža prodajna cena kako bi umanjio svoju poresku osnovicu. Interes kupca je da se u fakturi iskaže što viša cena kako bi imao što veći poreski odbitak. Na ovaj način se poreski obveznici međusobno kontrolišu, pa je manja verovatnoća da će nastajati lažne fakture. Time se povećava mogućnost za kontrolu i poreza na dobit poreskih obveznika.

## 6.2. Represivne mere

U težnji da spreče izbegavanje plaćanja poreza, države preduzimaju različite mere preventivnog karaktera. Međutim, pored ovih mera, države su prinuđene da preduzimaju i represivne mere. Protivpravna ponašanja obveznika poreza kvalifikuju se kao privredni prestupi i prekršaji, dok se najteži oblici ovih deliktih ponašanja inkriminišu kao krivična dela. Zakonodavac u Srbiji je dao doprinos suzbijanju ove negativne pojave pružanjem javnim prihodima i krivičnopravne zaštite. U Zakonu o poreskom postupku i poreskoj administraciji<sup>23</sup> propisana su krivična dela kojima se štite javni prihodi. U čl. 172-176a uređeno je šest poreskih krivičnih dela, i to: izbegavanje plaćanja poreza (čl. 172.), neplaćivanje poreza po odbitku (čl. 173.), sastavljanje ili podnošenje falsifikovanog dokumenta od značaja za oporezivanje (čl. 174), ugrožavanje naplate poreza i poreske kontrole (čl. 175), nedozvoljen promet akciznih proizvoda (čl. 176) i nedozvoljeno skladištenje robe (čl. 176a).

U periodu januar – septembar 2004. godine, poreska policija podnela je nadležnim tužilaštvima 557 krivičnih prijava protiv 614 lica koja su izvršila 688 poreskih krivičnih dela. Prema ovim krivičnim prijavama izbegnute su poreske obaveze u ukupnom iznosu od 2.384.859.424 dinara. Akciza je izbegnuta u iznosu od 23.945.793 dinara, porez na promet u iznosu od 1.452.612.981 dinara, porez na dobit preduzeća u iznosu od 18.958.272 dinara, dok je porez po odbitku izbegnut u iznosu od 889.344.376 dinara.<sup>24</sup>

Treba istaći da se uzroci evazije poreza nalaze izvan stvarne moći organa koji se bave njenim otkrivanjem i suzbijanjem i da zbog toga ne treba očekivati od tih organa da reše ovaj društveni problem. Potrebno je stvoriti takvo stanje svesti kod obveznika javnih prihoda da svoje obaveze u potpunosti izvršavaju, i to ne zbog pretnje sankcijama, niti pozivanjem na patriotizam, već zbog ubeđenja da jedino pravilno postupaju kada svoje obaveze u potpunosti ispunjavaju. Poreski moral se ne može poboljšavati izolovano i nezavisno od opšteg stanja morala, bez

<sup>23</sup> Zakon o poreskom postupku i poreskoj administraciji objavljen je u „Službenom glasniku RS”, broj 80/02, 84/02, 23/03, 70/03 i 55/04.

<sup>24</sup> Podaci su dati na osnovu evidencije Ministarstva finansija Republike Srbije – Poreske uprave.



obzira o kom društvu se radi. Društvo u Srbiji pokazuje pasivnost u vezi sa vaspitavanjem obveznika javnih prihoda i stvaranja odgovarajućeg poreskog morala.

Izvršiocima poreske evazije su po pravilu stručna lica ili imaju stručne savetnike. Zbog toga, službena lica koja rade na otkrivanju ove pojave moraju se stalno usavršavati praćenjem propisa, izučavanjem načina izvršenja evazije poreza i na drugi način. Treba uspostaviti neophodnu saradnju svih organa koji rade na njenom suzbijanju. Suzbijanju evazije poreza doprinelo bi i pooštavanje mera kaznene politike. Treba menjati praksu pravosudnih organa u kojoj je uobičajeno da se za nezakonitu evaziju poreza izriču blage kazne. Postoji mišljenje da pojačana kontrola stoji u suprotnosti sa principom da kontrolni organi ne uznemiravaju poreske obveznike. Protiv tog prigovora iznosi se stav da „časni ljudi ne treba da se boje žandarma”.<sup>25</sup> Međutim, ma koliko kazneno zakonodavstvo bilo rigorozno, ono samo po sebi ne može da suzbije evaziju poreza. Politika suprotstavljanja ovoj pojavi mora da obuhvati pored kaznene i preventivnu dimenziju.<sup>26</sup> Sinhronizovanim preduzimanjem preventivnih i kaznenih mera, uz odgovarajuće stimulativne mere fiskalne politike, mogu se postići mnogo bolji rezultati u sprečavanju evazije poreza.

## 7. Zaključak

Poreski obveznici u svim zemljama imaju negativan stav prema obavezi plaćanja poreza. Ovakav stav proističe iz same prirode poreza. Nasuprot navedenom stavu, cilj države je da obezbedi da obveznici izvršavaju svoje obaveze prema državnom budžetu, što državna vlast obezbeđuje i sprovođenjem mera prinude. Plaćanje poreza objektivno znači oduzimanje dela dohotka ili imovine, što smanjuje ekonomsku snagu njegovog obveznika i može dovesti do promene u njegovom društvenom položaju. Nepovoljno ekonomsko delovanje koje plaćanje poreza ima za obveznika, rađa i određeni otpor koji obveznik pruža prema obavezi plaćanja poreza, a stvara i nastojanje da se neželjeni učinci anuliraju, odnosno da se njihov intenzitet smanji.

Obveznici poreza, u želji da im ostane što veći deo dohotka i da tako brže i lakše uvećaju svoj kapital, nastoje da umanje osnovicu na koju im se obračunava poreska obaveza. Praksa pronalazi slaba mesta u propisima koja omogućavaju izbegavanje plaćanja poreza. Poreski obveznici pronalaze načine kako da minimiziraju svoje poreske obaveze. Oni najpre teže da izbegnu plaćanje poreza korišćenjem nedostataka u propisima. Time na dozvoljen način umanjuju prihode budžetu. Sprečavanje ovakvog izbegavanja plaćanja poreza vrši se dogradnjom fiskalnih propisa. Pored navedenog načina, obveznici plaćanje poreza izbegavaju i na nezakonit način, što se postiže kršenjem propisa kojima je porez uveden.

<sup>25</sup> A. Perić, *cit. delo*, str. 209.

<sup>26</sup> D. Popović, *cit. delo*, str. 464.



Evazija poreza predstavlja ozbiljan društveni problem. Ona razjeda ekonomsku osnovu društva i uzrokuje poremećaje u ekonomskom sistemu, što je naročito došlo do izražaja u bivšim socijalističkim zemljama, koje su pod plaštom brzih ekonomskih reformi proizvele ekonomski haos koji je stvorio pogodne uslove za izbegavanje plaćanja javnih prihoda. Ovo je, dalje, neminovno proizvelo korupciju i druga krivična dela velikih razmera.

Poslednjih godina u Srbiji je znatno izbegavano plaćanje javnih prihoda, što je povezano sa složenim društvenim procesima i transformacijama koje su se ispoljavale u menjanju društvene strukture, sistema vrednosti, načina života, shvatanja i vladanja. Taj proces društvene transformacije naročito je bio prisutan posle dezintegracije jugoslovenske države. Posledice tih promena ogledale su se u pojavi novih institucija i autoriteta. Stvoreni su uslovi za veću slobodu u preduzimanju poslovnih aktivnosti. Mnoge od ovih promena vodile su društvenom progresu, pa ih je trebalo pospešivati. Nažalost, te promene su produbile i neke negativne pojave, među koje spada i evazija poreza.

Poreska evazija prisutna je u svim oblastima privređivanja. Ova pojava predstavlja jedan od osnovnih uzroka velikog ekonomskog raslojavanja među građanima Srbije, sa svim socijalnim i političkim posledicama koje to raslojavanje donosi. Međutim, evazija poreza nije specifična samo za Srbiju, već u manjoj ili većoj meri postoji u svim savremenim državama, bez obzira na razlike u privrednoj razvijenosti i uređenosti privrednog i političkog sistema.

Svaka država inkriminiše u svom pozitivnom zakonodavstvu određene aktivnosti kojima se izbegava plaćanje javnih dažbina, zbog čega im se pridaje karakter društveno opasnih delatnosti, protiv čijih izvršilaca se predviđaju sankcije. Države obrazuju posebne organe koji preduzimaju razne preventivne i represivne mere u borbi protiv evazije poreza. Ovi organi ovlašćeni su da otkrivaju evaziju poreza i njene izvršioce i da protiv njih podnose krivične i druge prijave, kao i da preduzimaju druge propisane mere. Međutim, nasuprot zakonskoj regulativi, u praksi se često ne poklanja dovoljno pažnje otkrivanju, gonjenju i kažnjavanju izvršilaca ove negativne pojave, zbog čega znatan broj slučajeva evazije poreza ostane neotkriven i nekažnjen.

### Literatura

- [1] Boldirev, G. B.: Finansi kapitalističkih gosudarstv, Finansi, Moskva, 1975.
- [2] Cowell, F.: *Cheating the government: the economics of evasion*, MIT Press, Cambridge, MA, London, 1990.
- [3] Honemann, W.: *Das verhältnis zwischen der defraudation der Zölle und Verbrauchssteuern und dem Betrüge, nach deutschem Reichsrecht*, Berlin, 1894.

- 
- [4] Jelčić, B.: *Nauka o financijama i financijsko pravo*, Informator, Zagreb, 1983.
- [5] Kulić, M.: *Poreska utaja i krijumčarenje*, BMG, Beograd, 1999.
- [6] Lovčević, J.: *Institucije javnih finansija*, „Službeni list SFRJ”, Beograd, 1975.
- [7] Perić, A.: *Finansijska teorija i politika*, Savremena administracija, Beograd, 1971.
- [8] Popović, D.: *Nauka o porezima i poresko pravo*, Institut za ustavnu i zakonodavnu politiku, Budimpešta; IŠP Savremena administracija, Beograd, 1997.
- [9] Schmolders, G.: *Grundlage einer effizienten Finanzpolitik: Empirische analyse der Steuermentalität*, Mainz, 1969.
- [10] Schölten, H.: *Die Steuermentalität der Völer im Spiegel ihrer Sprache*, Köln, 1952.
- [11] Swift, J.: *An answer to a paper called a memorial of the poor inhabitants, tradesmen end labourers of the Kingdom of Ireland*, T. X., Temple Scott, London, 1728.
- [12] *Zakon o poreskom postupku i poreskoj administraciji*, „Službeni glasnik RS”, broj 80/02, 84/02, 23/03 70/03 i 55/04.

DR DRAGOLJUB TODIĆ, DOCENT

*Geoekonomski fakultet,**Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd*

# EKONOMSKI INSTRUMENTI U POLITICI I PRAVU ŽIVOTNE SREDINE SA OSVRTOM NA SRBIJU I CRNU GORU

**Rezime:** *U primeni savremene politike životne sredine, troškovi zagađivanja tretiraju se kao deo troškova proizvoda i usluga zagađivača. U međunarodnim okvirima prihvaćeno je pravilo da troškove zagađivanja treba da snosi sam zagađivač, a da prihodi prikupljeni po ovom osnovu treba da posluže za zaštitu životne sredine. U Srbiji i Crnoj Gori postoji zakonski osnov da se prate savremeni trendovi u primeni ekonomskih instrumenata u politici i pravu životne sredine. Međutim, primena ovih instrumenata u praksi limitirana je relativnom privrednom i tehnološkom nerazvijenošću.*

**Ključne reči:** *životna sredina, ekološka politika, troškovi zagađivanja.*

## 1. Uvod

Tradicionalni pristup klasifikaciji i tumačenju savremenih instrumenata upravljanja u oblasti životne sredine kojim se oni kategorizuju u dve relativno čvrsto polarizovane grupe – na one koji imaju prevashodno ekonomski i one koji imaju prevashodno „komandno-kontrolni” i administrativni karakter – već odatno nema svoje čvrsto utemeljenje u savremenoj politici i pravu životne sredine. Ovakva podela se može smatrati prevaziđenom ne samo iz čisto metodoloških razloga, već (i pre svega) iz suštinskih razloga. Ti suštinski razlozi najvećim delom proizilaze iz preovlađujućih konceptijskih stavova o uzrocima i posledicama problema u životnoj sredini kao i mogućnostima njihovog rešavanja u okolnostima postojećeg ekonomskog okruženja.

Saznanja i praksa koji su pokazali definitivnu i apsolutnu međuzavisnost ekonomskih i socijalnih aspekata problema u životnoj sredini imali su, na nivou politike, za posledicu orijentaciju ka integralnom pristupu u politici i pravu živo-

tne sredine kao jedino mogućem odgovoru na savremene izazove u ovoj oblasti. Otuda je danas nezamisliva primena bilo kakvih instrumenata u politici životne sredine, pa i onih koji spadaju u kategoriju ekonomskih instrumenata, bez sagledavanja društvenih, tehničko-tehnoloških i drugih dimenzija problema u vezi sa životnom sredinom. To se podjednako odnosi i na pravne aspekte funkcionisanja sistema u oblasti politike životne sredine kao jednog podsistema pravno-političkog sistema svake države, odnosno podsistema međunarodnog sistema globalne međunarodne zajednice.

Primena ekonomskih instrumenata u politici životne sredine nije moguća bez njihovog valjanog pravnog utemeljenja, skoro isto onako kao što je primena odgovarajućih čisto administrativnih instrumenata (u vidu zabrana, ograničenja, dozvola) nemoguća bez primene čitavog seta drugih instrumenata među kojima ekonomski zauzimaju posebno mesto. Integralan pristup ostvarivanju ciljeva u oblasti životne sredine podrazumeva doziranu, sinhronizovanu i skoro istovremenu primenu različitih i međusobno podrživih instrumenata. Ovo naročito ako se pođe od činjenice da se danas kao opšti ciljevi savremene politike i prava u oblasti životne sredine mogu smatrati ciljevi koji se odnose na održivi razvoj, bez obzira na sve probleme oko toga kako konkretnije odrediti pojedine elemente ovako široko formulisanog koncepta. Integracija ciljeva politike životne sredine u sve relevantne sektorske politike i tzv. intergeneracijska jednakost sa naglaškom na pravima budućih generacija, osnovne su odrednice ovog koncepta.

Slična je situacija i sa ostvarenjem prava na zdravu, odgovarajuću, prijatnu, adekvatnu životnu sredinu. Sa čisto pravnog aspekta, ovo pravo najčešće se uzima kao osnova za razumevanje ciljeva politike životne sredine u kontekstu univerzalnih vrednosti i ljudskih prava.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Osnovu tzv. principa „punih troškova” (full-cost principle) T. Tietenberg vidi upravo u pretpostavci da čovečanstvo „ima pravo na razumno bezbednu i zdravu životnu sredinu”. T. Tietenberg, *Environmental economics and policy*, Colby College, 2004, str. 450.

<sup>2</sup> U savremenoj literaturi posvećenoj ekonomskim instrumentima u oblasti životne sredine, klasifikacija ekonomskih instrumenata koji se koriste u oblasti životne sredine vrši se na različite načine. Tako se, na primer, govori o: ekološkim poreskim instrumentima u užem smislu (porezi na emisije, porezi na proizvode i porezi na inpute, pri čemu se naročito naglašava diferencirano oporezivanje), ekološkim poreskim instrumentima u širem smislu (naknade za korišćenje dobara od opšteg interesa, naknade za zagađivanja (vazduha, voda, zemljišta, naknada za otpad, naknada za pojačanu buku, naknada za stvaranje neprijatnih mirisa), naknade za proizvode (naknada na mineralna ulja, naknada na plastične flaše), poreske olakšice), subvencijama (piguvijanske subvencije, posredne subvencije, proizvodne subvencije i neekološke subvencije), sistemu povraćaja depozita, tržištu prenosivih dozvola, taksama za nepoštovanje ekoloških standarda i ekoloških poreza, administrativnim taksama.

## 2. Osnovne konceptijske postavke

Od vremena kada su ekonomski instrumenti u oblasti životne sredine,<sup>2</sup> ranih sedamdesetih godina dvadesetog veka, bili korišćeni na sporadičan način i u svega nekoliko slučajeva, učinjen je značajan pomak u konceptijskoj elaboraciji i razumevanju njihove suštine i karaktera. Uloga ekonomskih instrumenata značajano je porasla na nekoliko nivoa. Iako bi trebalo biti oprezan pri izvlačenju konačnih zaključaka, procenjuje se da je u poslednjoj deceniji dvadesetog veka korišćenje ekonomskih instrumenata radi zaštite životne sredine značajno poraslo u zemljama članicama OECD.<sup>3</sup> Od korisničkih taksi sedamdesetih godina, preko taksi i poreza za emisije štetnih gasova iz osamdesetih godina i podsticajnih taksi devedesetih godina, zemlje OECD i EU stigle su danas do koncepta integrisanih instrumenata i reforme celokupnog sistema eko-taksa. Zabeležena je i rastuća uloga trgovanja dozvolama u oblasti životne sredine. Krajnji cilj je da politika životne sredine i upravljanje u ovoj oblasti postignu efikasnije i troškovo efektivnije rezultate<sup>4</sup>, kako na makro, tako i na mikro nivou.

U savremenoj literaturi rasprava o ekonomskim instrumentima u oblasti životne sredine često se pojednostavljeno svodi na finansiranje unapređenja njenog kvaliteta. Mada su to izuzetno značajna pitanja, primena ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine predstavlja složeniji sistem i svakako se ne može svoditi samo na pitanje finansiranja u ovoj oblasti. Primena ekonom-

---

G. Popov Ilić, *Ekološki porezi*, Centar za publikacije Pravnog fakulteta, Beograd, 2000, str. 77-219. Slična logika prisutna je i kod: S. Stec, J. McNicholas, M. Marković, *Environmental Taxes in an Enlarged Europe – An Analysis and Database of Environmental Taxes and Charges in Central and Eastern Europe*, Szentendre, The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, 2001, str. 27.

<sup>3</sup> U tom smislu mogu biti interesantni i neki podaci. Na primer, među zemljama članicama OECD najveće učešće prihoda od taksi u vezi sa životnom sredinom u GDP u periodu između 1994. i 2001. godine, imale su: Danska, Grčka, Portugal, Turska, Holandija, Italija. Najveći porast učešća prihoda od taksi u vezi sa životnom sredinom u pomenutom periodu zabeležili su: Koreja, Turska, Danska, Holandija, Austrija i Švajcarska, dok su značajan pad učešća zabeležile: Grčka, Irska, Slovačka i Portugal. Najveći porast učešća prihoda od taksi u vezi sa životnom sredinom per capita, u periodu od 1994. do 2001. godine, zabeležili su: Danska, Norveška, Velika Britanija, Luksemburg, Finska, Austrija i Koreja. Interesantni su i podaci koji govore o učešću pojedinih vrsta prihoda od taksi u vezi sa životnom sredinom. Tako je ubedljivo najveće učešće prihoda od taksi u vezi sa motornim gorivom i motornim vozilima dok je učešće prihoda od taksi na goriva koja se koriste u teškoj industriji (kao velikom загаđivaču) relativno malo. Takođe, zabeležen je izvestan porast prihoda od nadoknada u vezi sa upravljanjem otpadom. *Environmentally Related Taxes Database*, OECD, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>4</sup> Polazeći od kriterijuma mogućnosti merenja efikasnosti ekonomskih instrumenata, moguće je napraviti posebnu klasifikaciju: takse koje imaju za cilj da pokriju ekološke troškove (na primer korisničke naknade u slučaju snabdevanja vodom), podsticajne takse (oblikovane kako bi uticale na ponašanje proizvođača, potrošača, itd) i fiskalne ekološke takse (oblikovane primarno radi povećanja prihoda). *Environmental taxes*, Copenhagen, EEA, 1996, str. 6.

skih instrumenata zadire jednim svojim delom u samu srž ekonomskog sistema zemlje i odnos prema ovim pitanjima ima širi sistemski značaj. To proističe kako iz raznovrsnosti ekonomskih instrumenata i njihove povezanosti sa drugim ekonomskim merama u okviru ekonomske politike tako i iz šire povezanosti ciljeva politike životne sredine sa ciljevima ekonomske politike. Polazi se od stava da mudra upotreba ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine može da unapredi promene u alokaciji resursa u pravcu ponašanja koje je bliže zahtevima održivog razvoja, kao i da omogući troškovno efektivno ostvarivanje ciljeva politike životne sredine.

Nekoliko drugih sistemskih pitanja takođe utiče na pitanje odnosa i međusobne uslovljenosti ekonomskih instrumenata i šire ekonomske politike. Ključnim se može smatrati pitanje vlasničkih prava, uključujući naročito pitanje vlasničkih prava nad prirodnim resursima.<sup>5</sup> Na ovo pitanje se naslanja i pitanje odgovornosti za štete u životnoj sredini i stanje kapaciteta koji treba da obezbede poštovanje principa zakonitosti u vezi sa odgovornišću. Važno je i pitanje postojanja javnih monopola kao okolnosti koja može značajno da utiče na pojedine mehanizme ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine.

Ekonomski instrumenti, kao najznačajnija sredstva savremene politike u oblasti životne sredine, imaju za cilj da utiču na promenu u ponašanju preduzeća. Zato je jedna od glavnih razlika između ekonomskih instrumenata i tradicionalnih regulatornih instrumenata ta što ekonomski instrumenti imaju za cilj da podstaknu tržišni pristup u ostvarivanju ciljeva politike u oblasti životne sredine. Smatra se da dve bazične funkcije ekonomskih instrumenata u savremenoj politici životne sredine nisu sporne: funkcija podsticanja preduzeća na ponašanje koje je u skladu sa zahtevima životne sredine i funkcija podizanja prihoda radi koncentracije finansijskih resursa za investicije koje imaju za cilj rešavanje prioritetnih problema u životnoj sredini i unapređenje kvaliteta životne sredine uopšte.

Koncepcijski posmatrano, korišćenje ekonomskih instrumenata povećava prihode državnog budžeta, čime se stvaraju uslovi za povećanje investicija u oblasti životne sredine. To stvara pretpostavke i za određene promene u alokaciji resursa potrebnih za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja u pravcu aktivnosti koje su istovremeno ekonomski atraktivne i prijateljske za životnu sredinu. Na primer, prihodi od taksi na emisije mogu biti korišćeni kao subvencije za proizvođače koji koriste alternativne izvore energije u svojoj proizvodnji. Takođe, primena ekonomskih instrumenata može imati pozitivne efekte i na inovativnost i kompetitivnost određenih kompanija i društva u celini, podizanjem cene za

---

<sup>5</sup> U preporukama Ekonomske komisije UN za Evropu, ovo pitanje je, bar što se tiče zemalja u tranziciji, identifikovano kao prvo sistemsko pitanje od značaja za primenu ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine. *Recommendations to governments of ECE Countries in transition on the application of economic instruments for better integrating environmental policy with sectoral policy*, ECE/CEP/45, 16 May 1998.

zagađivanje i korišćenje prirodnih resursa. To dalje doprinosi i razvoju i uvođenju novih tehnologija koje su više prijateljske za životnu sredinu, kao i smanjenju difuznih izvora zagađivanja. Međutim, u vezi sa primenom ekonomskih instrumenata, pored određenih čisto ideoloških ili kvaziideoloških osporavanja, često se postavljaju i određena znatno konkretnija pitanja. Jedno od onih koje verovatno ima najdublji ekonomski i uopšte filozofski smisao i zasnovanost jeste pitanje uticaja ekonomskih instrumenata na „remećenje” tržišnih zakonitosti, odnosno prigovori na nepostojanje tržišne neutralnosti ekonomskih instrumenata u politici i pravu životne sredine. U vezi sa tim je i pitanje ukupne efikasnosti primene ekonomskih instrumenata, a naročito uticaja ekonomskih instrumenata u politici i pravu životne sredine na konkurentnost na tržištu.<sup>6</sup>

U celini posmatrano, ekonomske instrumente u politici životne sredine treba posmatrati u kontekstu bazičnih principa savremene politike i prava životne sredine. Među ovim principima neki imaju naročit značaj: princip zagađivač plaća, princip korisnik plaća, princip integralnosti, princip održivog razvoja, princip prevencije, princip predostrožnosti, princip odgovornosti zagađivača i princip zajedničke ali različite odgovornosti.

Primena principa zagađivač plaća treba da obezbedi uslove za alociranje troškova prevencije i mera kontrole u vezi sa životnom sredinom. Njegova primena ima, takođe, za cilj i da podstakne racionalno korišćenje resursa i doprinese izbegavanju poremećaja u međunarodnoj trgovini i investiranju. Utvrđeno je da zagađivač treba da snosi troškove sprovođenja mera (sprečavanja i kontrole zagađenja) koje je utvrdila javna vlast radi obezbeđivanja uslova da životna sredina bude u prihvatljivom stanju. Drugim rečima, troškovi preduzimanja ovakvih mera treba da nađu svoje mesto u troškovima proizvoda i usluga koji proizvode zagađenje u proizvodnji, odnosno potrošnji.<sup>7</sup> Prvi dokument koji se eksplicitno odnosio na princip „zagađivač plaća” bila je Preporuka Saveta OECD o vodećim principima koji se tiču međunarodnih ekonomskih aspekata politike životne sredine iz 1972. godine. Evropska zajednica je princip „zagađivač plaća” prvi put uvrstila u jedan svoj dokument 1973. godine („Prvi akcioni program u oblasti životne sredine”), da bi dve godine kasnije bila usvojena i odgovarajuća preporuka državama članicama da, u vezi sa ovim principom, preduzmu određene mere i na nacionalnom nivou. Ovaj princip je, kao jedno od osnovnih načela politike Evropske zajednice, našao svoje mesto i u samom Ugovoru EU iz Amsterdama (1997). U članu 174. ovog ugovora zapisano je da su osnovna načela politike Zajednice u oblasti životne sredine načelo predostrožnosti, načelo preventivne

<sup>6</sup> Za šire videti studiju OECD: „Environmental taxes and competitiveness: an overview of issues, policy options and research needs”, COM/ENV/EPOC/DAFFE/CFA(2001)90/final, 11 June 2003.

<sup>7</sup> J. P. Barbe, „Economic instruments in environmental policy: Lessons from OECD Experience and their relevance to Developing Economies”, OECD, *Technical Paper No. 92*, Januray 1994, str. 5.



akcije, načelo da šteta u životnoj sredini treba da bude ispravljena na izvoru zagađivanja i načelo zagađivač plaća.

Jasno je da princip zagađivač plaća ima za cilj da dovede do situacije u kojoj troškovi proizvoda i usluga odražavaju njihove ukupne troškove (proizvodnje i troškove životne sredine). Činjenica da industrija ispušta zagađujuće supstance u životnu sredinu znači da se resursi životne sredine koriste kao proizvodni inputi ili faktori. U slučaju da se resursi životne sredine ne vrednuju adekvatno, jasno je da to vodi njihovoj dugoročnoj degradaciji, uništavanju i gubljenju. Odsustvo adekvatne cene resursa životne sredine je, u ekonomskom smislu, uzrok zagađivanja životne sredine i njegove degradacije. Iz toga je proistekao jasan zaključak da eksterni troškovi (zagađivanja i ugrožavanja životne sredine) moraju biti internalizovani, i to na nivou zagađivača. Drugim rečima, osnovna svrha principa zagađivač plaća je da omogući da ekonomski sistem iskaže i cenovne signale koji predstavljaju „troškove” koji se tiču životne sredine. Pri tom, treba imati u vidu da princip zagađivač plaća nije jedini princip koji omogućuje internalizaciju troškova. Moguće su situacije da zagađivač koristi određene subvencije za preduzimanje mera kontrole, i u ovim okolnostima troškove životne sredine snose svi poreski obveznici kolektivno. Takođe, moguće je zamisliti i situaciju u kojoj žrtva zagađivanja direktno plaća zagađivaču zato da ovaj ne bi zagađivao. U oba ova slučaja određeni (ili svi) troškovi životne sredine su internalizovani, ali ne na nivou zagađivača, već prema principu koji se često naziva „princip žrtva plaća”.

Opisano stanje u vezi sa razumevanjem suštine principa „zagađivač plaća”, kao i praksa njegove primene, otvorili su i određena pitanja čije razjašnjenje treba da doprinese daljem preciziranju mesta i uloge ekonomskih instrumenata u politici životne sredine. Jedno od tih pitanja je i pitanje širine troškova kontrole zagađenja koje treba da snosi zagađivač, naročito kad su u pitanju odnosi između država povodom pitanja štete u životnoj sredini. Smatra se da praksa država ne podržava do kraja i bez rezerve stanovište da za sve troškove zagađenja treba da bude odgovoran zagađivač, posebno kada se radi o šteti koja je naneta životnoj sredini u drugoj državi (Černobiljski akcident, Konvencija o Rajni iz 1976, itd.), gde se ovaj princip preklapa sa principom ograničene odgovornosti za štete u životnoj sredini kao jednom od principa međunarodnog prava životne sredine. U nacionalnim okvirima smatra se da princip „zagađivač plaća” obuhvata i troškove merenja koje vrše javne vlasti radi sprečavanja i kontrole zagađenja, ali manje je jasno da li to obuhvata i troškove dekontaminacije, čišćenja i ponovnog uspostavljanja prvobitnog stanja u slučajevima zagađivanja.<sup>8</sup> Drugo pitanje koje se u vezi sa principom „zagađivač plaća” može postaviti je pitanje izuzetaka od ovog principa, naročito u vezi sa obezbeđivanjem subvencija.

Pored dokumenata donetih u okviru pojedinih međunarodnih regionalnih organizacija (OECD, EU), mnogi međunarodni dokumenti globalnog karaktera

<sup>8</sup> P. Sands, *Principles of international environmental law*, Cambridge University Press, 2003. str. 285.

na različite načine se eksplicitno pozivaju na potrebu adekvatnog uvođenja, praćenja i unapređivanja primene ekonomskih instrumenata u politici i pravu životne sredine, uključujući i odredbe o principu „zagađivač plaća”. Rio deklaracija o životnoj sredini i razvoju (1992) u svom 16. principu ovako razrađuje obaveze država u vezi sa principom zagađivač plaća: „Nacionalni organi treba da nastoje da unapređuju ugradnju troškova za zaštitu životne sredine u sistem obračuna troškova i korišćenje ekonomskih instrumenata, imajući u vidu da, u načelu, zagađivač treba da snosi troškove posledica zagađivanja, uz dužno poštovanje javnih interesa i bez ometanja međunarodne trgovine i investiranja.”<sup>9</sup>

Što se tiče međunarodnih konvencija u oblasti životne sredine, može se reći da sve zaključene u poslednjih petnaestak godina sadrže određene odredbe koje ukazuju na mesto i ulogu ekonomskih instrumenata u ostvarivanju utvrđenih ciljeva u pojedinim oblastima i politici životne sredine. U tom kontekstu, neke od njih se i eksplicitno pozivaju na princip „zagađivač plaća” ili indirektno ukazuju na njega (Konvencija o spremnosti u slučaju zagađenja naftom iz 1990, Alpska konvencija iz 1991, Konvencija o prekograničnim efektima industrijskih udesa iz 1991, Konvencija o zaštiti Baltičkog mora iz 1992, Konvencija o zaštiti i korišćenju prekograničnih vodotokova i međunarodnih jezera iz 1992, Konvencija o saradnji na zaštiti i održivom korišćenju reke Dunav iz 1994, Energetska povelja – ugovor iz 1994). U nekim međunarodnim konvencijama princip „zagađivač plaća” kvalifikuje se kao „opšti princip međunarodnog prava životne sredine”, sa svim implikacijama koje takvo mesto jednog principa može imati za odnose između država povodom pitanja vezanih za oblast životne sredine.

Ekonomski instrumenti u politici i pravu životne sredine imaju naročito mesto u delu međunarodnih konvencija koje regulišu pitanja eksploatacije i zaštite pojedinih prirodnih resursa, a naročito biodiverziteta. U tom smislu, verovatno najveći domet imaju: Konvencija o močvarama od međunarodnog značaja, naročito kao staništa ptica močvarica (1971), Konvencija o zaštiti svetске kulturne i prirodne baštine (1972), Konvencija o međunarodnoj trgovini ugroženim vrstama divlje flore i faune (1973), Konvencija o očuvanju migratornih vrsta divljih životinja (1979), Konvencija o očuvanju evropske divljači i prirodnih staništa (1979), Konvencija o biodiverzitetu (1992).<sup>10</sup> Takođe, treba voditi računa i o brojnim drugim međunarodnim multilateralnim ugovorima u oblasti životne sredine gde se eksploatacija pojedinih resursa pojavljuje u nešto složenijim vidovima kao eksploatacija, degradacija i zaštita vazduha, ozona, klime, vodnih resursa, mora, ili pak kao upravljanje otpadom: Konvencija o prekograničnom zagađivanju vazduha na velikim udaljenostima (1979) sa osam protokola, Konvencija o pravu mora (1982), Bečka konvencija o zaštiti ozonskog

<sup>9</sup> D. Todić, V. Vukasović, ed., *Ekonomska kriza u svetu i odgovor međunarodne zajednice*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2003, str. 134.

<sup>10</sup> Za stanje u vezi sa nekim od pomenutih ugovora videti: *Economic instruments in Biodiversity – related Multilateral Environmental Agreements*, UNEP, 2004.

omotača (1986), Bazelska konvencija o kontroli prekograničnog kretanja opasnih otpada i njihovom odlaganju (1989), Konvencija o klimatskim promenama (1992), Konvencija o zaštiti i korišćenju prekograničnih vodotoka i međunarodnih jezera (1992). Pomenuti međunarodni multilateralni ugovori najčešće sadrže samo odredbe opšteg tipa, a dalja razrada se ustanovljava ili u okviru država potpisnica ili dokumentima koje usvajaju najviša tela i organi potpisnica pojedinih međunarodnih ugovora (konferencija strana ugovornica, radne grupe, upravni saveti, itd.).

### 3. Ekonomski instrumenti u pravu životne sredine Srbije i Crne Gore

Za potpuno sagledavanje stanja primene ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine ili u vezi sa životnom sredinom u Srbiji i Crnoj Gori, trebalo bi analizirati više različitih činilaca koji uslovljavaju trenutnu društvenu, ekonomsku, tehničko-tehnološku i pravnu situaciju. Najznačajnijom opštom determinantom mogu se smatrati okolnosti višegodišnje međunarodne izolacije države u uslovima građanskog rata tokom 1990-ih godina, sa svim posledicama na stanje životne sredine. Postojeće stanje i karakteristike razvoja ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine u Srbiji i Crnoj Gori odraz su ukupnih (ne) mogućnosti da se na odgovarajući način formuliše i postavi na racionalne osnove politika u ovoj oblasti. Uticaj međunarodnih procesa i preuzimanje međunarodnih iskustava značajno je ograničeno određenim tranzicionim specifičnostima izgradnje ekonomskog i pravnog sistema Srbije i Crne Gore.

Analiza ekonomskih instrumenata u pravu životne sredine jedne države predstavlja složen poduhvat koji bi trebalo da obuhvati širok krug relevantnih izvora prava. Pod pojmom izvori prava<sup>11</sup>, koji su relevantni za pitanja ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine, trebalo bi podrazumevati izuzetno širok broj zakona i podzakonskih propisa u različitim oblastima, među kojima su i oni koji se odnose na različite opšte aspekte funkcionisanja ekonomskog sistema (porezi, carina, spoljna trgovina, investicije, koncesije, slobodne trgovinske zone, bankarstvo, osiguranje, itd.). U nešto užem smislu reči, analizu pravnih aspekata ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine imalo bi smisla ograničiti na najznačajnije izvore prava kojima se neposredno uređuju pitanja iz pojedinih tzv. sektorskih politika od neposrednog značaja za životnu sredinu, kao što su: rudarstvo, vodoprivreda, poljoprivreda, šumarstvo, lov, ribolov, saobraćaj, upravljanje

---

<sup>11</sup> U ovom radu se ne analizira praksa u pogledu primene ekonomskih instrumenata kako sa stanovišta uslova i pretpostavki tako i sa stanovišta potencijalnih ili već postojećih posledica i rezultata primene određenih ekonomskih instrumenata. Takva analiza bi zahtevala znatno drugačiji pristup i uvažavanje većeg broja različitih okolnosti koje postoje u praksi ekonomskog i pravnog sistema zemlje. Za jedan presek stanja i ocenu primene ekonomskih instrumenata videti: *Prikaz stanja životne sredine u Srbiji 2002. godine*, Ministarstvo za zaštitu prirodnih bogatstava i životne sredine, Beograd, 2003, str. 23-30.

otpadom i energetika. U svakoj od ovih oblasti utvrđeni su određeni mehanizmi upravljanja (takse, naknade, kazne), koji imaju finansijsko-ekonomski karakter i smisao bez obzira na njihove ukupne efekte u sferi u kojoj se primenjuju, pa i u odnosu na ciljeve zaštite životne sredine, odnosno politike u ovoj oblasti. Kompleksnija analiza ekonomskih instrumenata morala bi obuhvatiti analizu stanja u svakoj od ovih oblasti pojedinačno.

U najužem smislu reči, ispitivanje stanja ekonomskih instrumenata može se vršiti samo u odnosu na osnovne propise u oblasti životne sredine, i to pre svega imajući u vidu operativne nadležnosti organa koji se bave poslovima životne sredine, odnosno njihovu neposrednu odgovornost i mogućnosti za kreiranje i realizaciju ciljeva u ovoj oblasti.

### 3.1. Srbija

Doskora, osnovni izvor prava relevantan za ekonomske instrumente u oblasti životne sredine u Republici Srbiji bio je Zakon o zaštiti životne sredine<sup>12</sup> („Službeni glasnik RS” br. 66/91, 83/92, 53/93, 67/93, 48/94, 53/95). Na prvi pogled bi se moglo reći da je ovaj zakon zasnovan na relativno pojednostavljenoj konceptijskoj pretpostavci da je pitanje finansiranja centralno pitanje politike životne sredine u vezi sa ekonomskim instrumentima. Otuda ovaj zakon u osnovi utvrđuje načine za obezbeđivanje sredstava za finansiranje aktivnosti u oblasti životne sredine i načine i uslove za njihovo trošenje. Zakon već u svom 11. članu kaže da se sredstva za finansiranje poslova i zadataka zaštite i unapređenja životne sredine iz okvira prava i dužnosti Republike, grada i opštine,<sup>13</sup> obezbeđuju na dva osnovna načina: iz budžeta i iz naknada za korišćenje prirodnih bogatstava, dobara u opštoj upotrebi i gradskog građevinskog zemljišta.

Mnogo detaljnije odredbe o ovim pitanjima sadržane su u četvrtom delu Zakona. Utvrđeno je da se „materijalni i drugi uslovi za podsticanje mera prevencije i sanacije u zaštiti životne sredine u Republici obezbeđuju iz sredstava utvrđenih ovim zakonom”, i to iz sledećih izvora: naknada za zagađivanje prirodnih bogatstava<sup>14</sup>; sredstava budžeta Republike prikupljenih iz poreza na promet pesticida, deterdženata, plastične ambalaže i cigareta od 5% i iz poreza na promet uglja, nafte i naftnih derivata i motornih vozila u visini od 1%; dela sredstava predračunske vrednosti objekata i radova za koje je propisana obaveza izrade analize uticaja objekata i radova na životnu sredinu, u visini od 1%; kamate za

<sup>12</sup> Novi Zakon o zaštiti životne sredine usvojen je u Narodnoj skupštini Republike Srbije („Sl. glasnik RS” br. 135/04), ali se ovde ukazuje i na rešenja u prethodnom zakonu zbog potrebe i mogućnosti upoređivanja i sagledavanja razlika i sličnosti.

<sup>13</sup> Grad i opština mogu za zaštitu i unapređivanje životne sredine, iz okvira svojih prava i dužnosti obezbeđivati posebna sredstva.

<sup>14</sup> Vlada utvrđuje visinu i način obračunavanja i plaćanja ovih sredstava.

date kredite; naplaćene kazne na osnovu ovog zakona; i iz ostalih izvora (čl. 88).

Predviđeno je da se obezbeđena sredstva mogu udruživati u skladu sa zajedničkim potrebama u oblasti zaštite životne sredine. Ona se uplaćuju na poseban račun Ministarstva za zaštitu prirodnih bogatstava i životne sredine. Posebnim članom (89) utvrđuje se namena ovako prikupljenih sredstava. Ove odredbe formulisane su široko i obuhvataju: praćenje stanja kvaliteta životne sredine; sufinansiranje opremanja stručnih i naučnih institucija kojima će se poveravati vršenje stručnih poslova u oblasti zaštite životne sredine za potrebe Republike; sufinansiranje stručnog osposobljavanja kadrova u stručnim, naučnim, privrednim i upravnim organizacijama iz oblasti zaštite životne sredine, od interesa za Republiku; kreditiranje investicija koje će doprineti bitnom smanjenju zagađivanja životne sredine; kao podsticajna, za izradu idejnih rešenja, naučno-istraživačkih projekata aplikativnog karaktera, studija, elaborata i izvođačkih projekata; finansiranje programa zaštite i razvoja zaštićenih prirodnih dobara; finansiranje organizovanih akcija u prevenciji i sanaciji zaštite životne sredine (Pokret gorana, Mladi istraživači Srbije, Savez ribolovaca, Lovački savez, Savez pronalazača, Crveni krst); sufinansiranje publikacija, časopisa i propagandnih akcija u oblasti zaštite i unapređivanja životne sredine.

Inače, sam raspored korišćenja sredstava vrši Ministarstvo u skladu sa srednjoročnim programom i godišnjim planom. Predviđeno je da srednjoročni program donosi Vlada, a godišnji plan za izvršenje srednjoročnog programa donosi Ministarstvo, koje utvrđuje kriterijume i bliže uslove za usmeravanje i dodelu sredstava.

Finansiranje zaštićenih prirodnih dobara predmet je posebnih odredaba Zakona. Sredstva za ove namene obezbeđuju se na jedan od sledećih načina: iz budžeta; iz prihoda koji se ostvare vršenjem delatnosti preduzeća koje upravlja zaštićenim prirodnim dobrima; od naknade za korišćenje zaštićenog prirodnog dobra;<sup>15</sup> iz drugih izvora u skladu sa zakonom. Posebno mesto u ovom sistemu pripada preduzeću koje upravlja zaštićenim prirodnim dobrom. Ovakvo preduzeće ima mogućnost da pribavlja sredstva i na druge načine: davanjem građevinskog zemljišta u zakup, iz kredita, zajmova i drugih izvora. U tom smislu, Zakon

<sup>15</sup> Za korišćenje zaštićenog prirodnog dobra, preduzeća, druga pravna lica i građani (korisnici) plaćaju naknadu preduzeću, odnosno organizaciji koja upravlja zaštićenim prirodnim dobrom. Naknada za korišćenje prirodnog dobra plaća se za sledeće vrste aktivnosti: 1) iskorišćavanje prirodnih bogatstava; 2) korišćenje zaštićenog prirodnog dobra za delatnost turizma, ugostiteljstva, trgovine, snimanja filmova i sl.; 3) korišćenje posebno uređenih ili pogodnih terena za pojedine namene korišćenja (za parkiranje, rekreaciju, sport, ložišta, postavljanje reklama i sl.); 4) korišćenje imena i znaka zaštićenog prirodnog dobra; 5) korišćenje usluga preduzeća, odnosno organizacije koja upravlja zaštićenim prirodnim dobrom. Ovakvo prikupljena sredstva koriste se za „zaštitu i razvoj zaštićenog prirodnog dobra”.

<sup>16</sup> Na akt preduzeća, odnosno organizacije koja upravlja zaštićenim prirodnim dobrom kojim se utvrđuje visina i način obračuna naknada, saglasnost daje Ministarstvo.

ovlašćuje preduzeće koje upravlja zaštićenim prirodnim dobrom da određuje visinu naknada i način njihovog obračuna.<sup>16</sup> Pri tome treba da se vodi računa o sledećim kriterijumima: stepenu iskorišćavanja prirodnih dobara, stepenu štete nanete zaštićenom prirodnom dobru, stepenu, odnosno vrsti pogodnosti koje pruža korišćenje zaštićenog prirodnog dobra za obavljanje delatnosti ili za druge svrhe korišćenja. Preduzeće koje upravlja zaštićenim prirodnim dobrom može građanima obračunavati naknadu naplatom ulaznica u zaštićeno prirodno dobro, odnosno pojedine objekte ili delove područja zaštićenog prirodnog dobra.<sup>17</sup>

### 3.1.1. Novi Zakon o sistemu zaštite životne sredine Republike Srbije

Interesantno je da novi Zakon o sistemu zaštite životne sredine Republike Srbije, koji se u različitim varijantama nalazio u proceduri usvajanja u Narodnoj Skupštini Republike Srbije nekoliko godina i konačno usvojen 21. decembra 2004. godine („Sl. glasnik RS” br. 135/04), polazi od nešto drugačijeg pristupa pitanju ekonomskih instrumenata u oblasti zaštite životne sredine. Moglo bi se reći da je osnovna koncepcijska razlika u odnosu na prethodni zakon u tome što novi zakon pokušava da ekonomske instrumente u politici životne sredine postavi u osnovu samog sistema politike u ovoj oblasti. Konkretnije govoreći, u odnosu na rešenja u prethodnom zakonu, razlike su uočljive po nekoliko osnova. Najpe, u članu 9. Zakona, eksplisitno je proklamovano nekoliko načela zaštite životne sredine, među kojima posebno mesto imaju načelo zagađivač plaća (t. 6), načelo korisnik plaća (t. 7) i načelo primene podsticajnih mera (t. 9). Poseban deo Zakona (VI deo, članovi 83–102) posvećen je ekonomskim instrumentima.

U Zakonu se posebno razrađuju pitanja vezana za određene vrste naknada: naknade za korišćenje prirodnih vrednosti (čl. 84) i naknade za zagađivanje životne sredine (čl. 85). Na opšti način se propisuje da korisnik prirodne vrednosti plaća naknadu za korišćenje prirodnih vrednosti i snosi troškove sanacije i rekultivacije degradiranog prostora, u skladu sa posebnim zakonom i u zavisnosti od vrste prirodne vrednosti na koju se odnosi. Raspodela sredstava ostvarenih od naknade za korišćenje prirodnih vrednosti vrši se tako što se 60% ovih sredstava smatraju prihodom budžeta Republike, a 40% prihodom budžeta jedinice lokalne samouprave. U slučaju naknada za zagađivanje životne sredine, ovaj odnos je obrnut: 40% sredstava su prihod budžeta Republike, a 60% je prihod budžeta jedinice lokalne samouprave. Inače, naknadu za zagađivanje životne sredine plaćaju zagađivači,<sup>18</sup> i to na osnovu sledećih kriterijuma: vrsta, količina ili oso-

<sup>17</sup> U vezi sa položajem preduzeća koje upravlja zaštićenim prirodnim dobrom treba napomenuti i to da Zakon ovom preduzeću daje pravo preče kupovine zemljišta, šume ili druge nepokretnosti u privatnoj svojini u nacionalnom parku.

<sup>18</sup> Obveznik plaćanja naknade za zagađivanje životne sredine definisan je na najširi način kao „svako lice koje uzrokuje zagađenje životne sredine emisijama, odnosno otpadom, ili proizvodi, koristi ili stavlja u promet sirovine, poluproizvode ili proizvode koji sadrže materije štetne po životnu sredinu”.



bine emisija iz pojedinog izvora; vrsta, količina ili osobine emisija proizvedenog ili odloženog otpada; i sadržaj materija štetnih po životnu sredinu u sirovini, poluproizvodu i proizvodu.

Radikalnija novina u odnosu na ranija rešenja predstavljaju i odredbe o formiranju Fonda za zaštitu životne sredine (čl. 90-99). Radi obezbeđivanja finansijskih sredstava za podsticanje zaštite i unapređivanje životne sredine, osniva se Fond za zaštitu životne sredine sa svojstvom pravnog lica. Predviđeno je da Fond obavlja poslove u vezi sa finansiranjem pripreme sprovođenja i razvoja programa, projekata i drugih aktivnosti u oblasti očuvanja, održivog korišćenja, zaštite i unapređivanja životne sredine, kao i u oblasti energetske efikasnosti i korišćenja obnovljivih izvora energije. Nešto konkretnije govoreći, Fond treba da obavlja različite poslove u vezi sa životnom sredinom, kao što su: pribavljanje, upravljanje i korišćenje sredstava Fonda; posredovanje u vezi sa finansiranjem zaštite životne sredine i energetske efikasnosti iz sredstava stranih država, međunarodnih organizacija, finansijskih institucija i tela, kao i domaćih i stranih pravnih i fizičkih lica; vođenje baze podataka o programima, projektima i drugim aktivnostima u oblasti zaštite životne sredine i energetske efikasnosti, kao i potrebnim i raspoloživim finansijskim sredstvima za njihovo ostvarivanje. Takođe, predviđeno je da Fond radi na podsticanju, uspostavljanju i ostvarivanju saradnje sa međunarodnim i domaćim finansijskim institucijama i drugim pravnim i fizičkim licima radi finansiranja zaštite životne sredine i energetske efikasnosti u skladu sa nacionalnim programom i drugim strateškim planovima i programima, kao i zaključenim međunarodnim ugovorima za namene utvrđene ovim zakonom.

Za razumevanje osnovne zamisli u vezi sa mestom i ulogom Fonda, naročito je značajno imati u vidu rešenja koja Zakon sadrži a odnose se na pitanja vezana za korišćenje sredstava Fonda. Iz odredaba člana 93. Zakona proizilazi da se sredstva Fonda koriste za finansiranje akcionih i sanacionih planova u skladu sa Nacionalnim programom zaštite životne sredine,<sup>19</sup> a naročito za regulisanje pojedinih problema kao što su: zaštita, očuvanje i poboljšanje kvaliteta vazduha, vode, zemljišta i šuma, kao i ublažavanje klimatskih promena i zaštita ozonskog omotača; sanacija odlagališta otpada, podsticanje smanjenja nastajanja otpada, reciklaža i ponovna upotreba otpada; podsticanje čistije proizvodnje i primena najbolje dostupnih tehnika za rad postrojenja i obavljanje aktivnosti; zaštita i očuvanje biodiverziteta; podsticanje održivog korišćenja zaštićenih prirodnih dobara; podsticanje održivog razvoja ruralnog područja; podsticanje korišćenja obnovljivih izvora energije i povećana energetska efikasnost; podsticanje čistijeg transporta; podsticanje održivih privrednih delatnosti, odnosno održivog privrednog razvoja; unapređenje sistema informisanja o stanju životne sredine, praćenje i ocenjivanje stanja životne sredine, kao i uvođenje sistema upravljanja životnom sredinom; podsticanje obrazovnih, istraživačkih i razvojnih studija, programa,

<sup>19</sup> Koji, inače, donosi Narodna skupština za period od najmanje deset godina (čl. 64. Zakona).



projekata i drugih aktivnosti, uključujući i demonstracione aktivnosti; sufinansiranje preventivnih i interventnih mera u vanrednim okolnostima zagađivanja životne sredine i osposobljavanje za reagovanje u slučaju udesa; sufinansiranje obaveza Republike u vezi sa supsidijarnim merama, itd. Takođe, predviđa se da Fond može učestvovati i u sufinansiranju programa, projekata i drugih aktivnosti za spomenute namene, ako ih organizuju i finansiraju međunarodne organizacije, finansijske institucije i tela ili druga strana pravna lica.

Zakonom su utvrđena i određena pitanja relevantna za položaj lokalne samouprave u vezi sa primenom ekonomskih instrumenata. Predviđeno je da jedinica lokalne samouprave može, iz okvira svojih prava i dužnosti, propisati naknadu za zaštitu i unapređivanje životne sredine u skladu sa svojim potrebama i specifičnostima (čl. 87). Takođe, predviđa se da autonomna pokrajina, jedinica lokalne samouprave, odnosno dve ili više jedinica lokalne samouprave mogu osnovati Fond koji će se finansirati iz prihoda ostvarenih na njihovoj teritoriji (čl. 100).

Moglo bi se smatrati naročito značajnim i to što se posebnom odredbom člana 101. novog Zakona o zaštiti životne sredine utvrđuju pravila u vezi sa ekonomskim podsticajnim merama. Utvrđuju se različite vrste podsticajnih mera. Tako je predviđeno da se za određena pravna i fizička lica mogu utvrditi poreske, carinske i druge olakšice ili oslobađanja od obaveze plaćanja, kad ona primenjuju tehnologije, proizvode i stavljaju u promet proizvode čiji je uticaj povoljniji od drugih sličnih, odnosno koji koriste obnovljive izvore energije (sunce, vetar, biogas i dr.), opremu i uređaje koji neposredno služe zaštiti životne sredine. Na sličan način je predviđeno podsticanje odgovarajućeg ponašanja potrošača – onda kad potrošači organizovano vraćaju korišćene i neupotrebljive uređaje ili njihove delove, proizvode ili njihovu ambalažu. Podsticajnim merama obuhvaćeni su i proizvođači koji obezbede reciklažu korišćenih i neupotrebljivih uređaja ili njihovih delova, proizvoda ili njihove ambalaže, odnosno njihovo uklanjanje, odnosno kada smanjuju negativni uticaj svojih aktivnosti na životnu sredinu na drugi organizovan način. Posebne podsticajne mere obuhvataju subvencije, depozite i refundiranje depozita.

### 3.2. Crna Gora

Najznačajniji izvor prava koji se odnosi na ekonomske instrumente u oblasti životne sredine u Crnoj Gori je Zakon o životnoj sredini („Službeni list RCG” br. 12/96). On na više mesta daje određene naznake o pojedinim instrumentima koji imaju ekonomski karakter. Tako se, na primer, već u delu koji govori o osnovnim principima (čl. 7) proklamuje neki od osnovnih principa savremene politike i prava životne sredine, kao što je princip zagađivač plaća, princip korisnik plaća i princip obaveznog osiguranja. Utvrđeno je da je zagađivač, odnosno njegov pravni sledbenik odgovoran za zagađivanje i štetu nanetu životnoj sredini (t. 8), odno-

sno, da svako ko koristi prirodna bogatstva mora da plati realnu cenu za njihovo korišćenje i rekultivaciju prostora (t. 9). Takođe, svako ko svojim radom zagađuje ili može da zagadi životnu sredinu obavezan je da prihvati odgovornost za moguće zagađenje (t. 10). Pri tom treba voditi računa da je i više drugih principa iz ovog zakona relevantno za razumevanje koncepta ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine, poput principa očuvanja prirodnih vrednosti, procene uticaja na životnu sredinu, alternativnih rešenja, supstitucije hemikalija, ponovne upotrebe i reciklaže, itd.

Primena tzv. stimulativnih mera predmet je posebnih propisa i Zakon o životnoj sredini u članu 24. sadrži samo upućujuće odredbe o tome da će uslovi za primenu ovih mera biti propisani posebnim propisima. Radi se o tri kategorije stimulativnih mera: a) olakšice i oslobađanje plaćanja poreza i drugih javnih prihoda, b) olakšice i smanjivanje poreza i drugih javnih prihoda, c) olakšice i stimulacije za sva pravna lica. Olakšice i oslobađanje plaćanja poreza i drugih javnih prihoda predviđeno je za: korišćenje tehnologija, proizvodnju i promet proizvoda čiji je uticaj na životnu sredinu povoljniji od uticaja drugih srodnih tehnologija, proizvodnje i proizvoda, korišćenje obnovljivih izvora energije (sunce, vjetar, morski talasi, biogas), kao i za opremu i uređaje koji se koriste za zaštitu i praćenje stanja životne sredine.

Olakšice i smanjivanje poreza i drugih javnih prihoda odnosi se na: proizvođače koji organizuju zamenu upotrebljenih i neupotrebljenih uređaja, postrojenja ili njihovih delova, proizvoda ili njihove ambalaže, korišćenje kaucije ili ako na drugi organizovan način smanje negativne uticaje svoga rada na životnu sredinu. Kada se govori o olakšicama i stimulacijama za sva pravna lica, onda se misli na: pravna lica koja se bave prikupljanjem sekundarnih sirovina ili proizvodnjom na bazi sekundarnih sirovina (reciklaža), kao i na sve one koji na bilo koji drugi način uklanjaju sekundarne sirovine i otpad iz životne sredine doprinoseći poboljšanju njenog kvaliteta.

Prema odredbama člana 35. Zakona o životnoj sredini, finansiranje u oblasti zaštite životne sredine vrši se iz pet različitih izvora: sredstava budžeta; sredstava eko-naknada; sredstava naplaćenih kazni po ovom zakonu; sredstava iz posebnih izvora koje propisuje lokalna samouprava uz saglasnost Vlade i sredstava iz drugih izvora. Tzv. eko-naknade posebno se razrađuju. One obuhvataju: naknade na investicije; naknade zbog zagađivanja životne sredine (princip „zagađivač plaća”). Utvrđeno je da naknadu na investicije plaća investitor na investicione radove, i to po sledećoj stopi: 2% na vrednost investicija na području nacionalnog parka, a koje nesu u neposrednoj funkciji zaštite prirodnih dobara, i 1% na vrednost

---

<sup>20</sup> Osnovicu za obračun sredstava koja se uplaćuju čini predračunska vrednost investicija i utvrđena prekoračenja. Obračun i uplatu sredstava na predračunsku vrednost investicija investitor vrši iz sredstava za investicije, i to: 10% u momentu izdavanja saglasnosti na procenu, a ostatak sredstava sukcesivno po obračunskim situacijama. Uplata sredstava je uslov za izdavanje upotrebne dozvole.

investicija za koje je propisana izrada procene (čl. 37).<sup>20</sup> Što se tiče naknada zbog zagađivanja predviđeno je da ih plaćaju i pravna i fizička lica. Predviđeno je postojanje šest vrsta naknada: naknade za ispuštanje zagađujućih materija u vazduh; naknade za korišćenje fosilnih goriva; naknade za korišćenje supstanci koje uništavaju ozonski omotač; naknade za korišćenje ulja za podmazivanje; naknade za stvaranje i deponovanje opasnog otpada i naknade za korišćenje motornih vozila, vazduhoplova i plovnih objekata. Predviđeno je da visinu naknada, način obračuna i plaćanja utvrđuje Vlada.

Korišćenje sredstava prikupljenih po osnovu eko-naknada predstavlja posebno pitanje. Ona se uplaćuju u budžet Republike, i to na poseban podračun koji se naziva „ekološki račun” i koriste se za sledećih devet potreba: realizaciju Ekološkog programa; sufinansiranje programa zaštite i razvoja zaštićenih prirodnih dobara; finansiranje izrade i realizacije sanacionog programa kad je zagađivač nepoznat; sufinansiranje interventnih mera u vanrednim situacijama zagađivanja životne sredine; sufinansiranje i drugih investicionih programa koji doprinose bitnom smanjenju zagađivanja životne sredine; izradu idejnih rešenja, naučno-istraživačkih projekata aplikativnog karaktera, studija, elaborata i izvođačkih projekata; sufinansiranje stručnog osposobljavanja kadrova u stručnim, naučnim, privrednim i upravnim organizacijama iz oblasti životne sredine od interesa za Republiku; sufinansiranje organizovanih aktivnosti u prevenciji i sanaciji životne sredine u okviru ekoloških nevladinih organizacija; sufinansiranje publikacija, časopisa, stručnih i naučnih skupova i informativno-propagandnih aktivnosti u oblasti zaštite i poboljšanja kvaliteta životne sredine (čl. 41).

Uredbom o visini naknada, načinu obračuna i plaćanja naknada zbog zagađivanja životne sredine („Sl. list RCG” br. 26/97, 9/00, 52/00) utvrđena je visina naknada i kako se one obračunavaju i plaćaju od strane fizičkih i pravnih lica. Prema odredbama ove uredbe, pravna lica koja koriste ložišna postrojenja instalirane snage veće od 1 MW mesečno plaćaju naknade zbog zagađivanja životne sredine, zavisno od vrste goriva i vrste ispuštenih štetnih i opasnih materija u vazduh, po toni, i to za sledeće vrste ispuštenih štetnih i opasnih materija: benzo(a)piren, ugljen-monoksid CO, sumporni oksidi izraženi kao SO<sub>2</sub>, azotni oksidi izraženi kao NO<sub>2</sub>, gasovita neorganska jedinjenja fluora izražena kao NF, gasovita neorganska jedinjenja hlora izražena kao HCl, organske materije izražene kao ukupni ugljenik, olovo, nikl, hrom, kadijum i živa, mangan i bakar piren, fenantren, antracen i ukupne praškaste materije.

Posebnim članom (3) utvrđene su naknade po osnovu korišćenja fosilnih goriva. Ove naknade se obračunavaju prema količini fosilnih goriva koja se stavljaju u promet, i to za: teška ulja, laka ulja, ugalj, tečni naftni gas, dizel i benzin. Naknade po osnovu korišćenja ulja za podmazivanje (mašinska ulja, motorna ulja, tovatna mast) obračunavaju se prema količini ulja za podmazivanje koja se

<sup>21</sup> Lica koja stavljaju u promet fosilna goriva i ulja za podmazivanje dužna su da vode evidenciju o količini i vrsti prodatih, odnosno izdatih fosilnih goriva i ulja za podmazivanje.

stavljaju u promet.<sup>21</sup> Ove vrste naknada (po osnovu korišćenja fosilnih goriva i po osnovu korišćenja ulja za podmazivanje) naplaćuju pravna lica koja se bave prometom fosilnih goriva i ulja za podmazivanje. Naknade se uplaćuju na uplatne račune javnih prihoda u rokovima propisanim za plaćanje poreza na promet, pri čemu kontrolu obračuna i uplate naknada vrši nadležni poreski organ.

Pravna lica koja koriste hlorfluorugljenike (CFC) i pravna lica koja stvaraju i deponuju otpad koji sadrži jedan ili više sastojaka određenih toksičnih materija i supstanci<sup>22</sup>, takođe plaćaju posebnu naknadu. U prvom slučaju pravna lica plaćaju naknadu po kilogramu utrošenog hlorfluorugljenika, a u slučaju pravnih lica koja stvaraju i deponuju opasan otpad koji sadrži jedan ili više sastojaka toksičnih materija i supstanci, plaća se mesečna naknada u propisanim iznosima po toni otpada.

Obračun naknada koje plaćaju pravna lica po osnovu korišćenja ložišnih postrojenja instalisane snage veće od 1 MW (iz člana 2), zatim po osnovu korišćenja hlorofluorugljenika (CFC) (iz člana 4) i po osnovi stvaranja i deponovanja opasnog otpada (iz člana 5), utvrđuje rešenjem ministarstvo nadležno za zaštitu životne sredine. Naknade se uplaćuju na uplatne račune javnih prihoda do 20. u mesecu za prethodni mesec, a kontrolu plaćanja naknada vrši nadležni poreski organ.<sup>23</sup>

#### 4. Zaključak

Analizirano stanje primene ekonomskih instrumenata u oblasti životne sredine jasno pokazuje porast njihovog značaja u savremenoj politici i pravu životne sredine. Konceptijski posmatrano, više je pitanja koja se mogu postaviti u vezi sa mestom i ulogom koju ekonomski instrumenti imaju u politici i pravu životne sredine, a naročito u kontekstu odnosa sa širim privrednim i razvojnim problemima i ekonomskom politikom uopšte. Brojni međunarodni ugovori u oblasti životne sredine sadrže odgovarajuće odredbe opšteg tipa o ekonomskim instrumentima i njihovoj ulozi u ostvarivanju definisanih ciljeva u pojedinim oblastima. Pitanje ekonomskih instrumenata ima potrebu da najjasnije bude definisano u grupi međunarodnih ugovora koji regulišu eksploataciju i zaštitu

<sup>22</sup> Na primer: arsen, živa, kadijum, talijum, berilium, hrom, olovo, antimon, fenol, cijanidi, organo-halogeni jedinjenja, hlorovni rastvarači, organski rastvarači, biocidi i fitofarmaceutske supstance, rezidualni otpad od rafiniranja, destilacije i svakog drugog pirolitičkog tretmana, farmaceutska jedinjenja, peroksidi, hlorna jedinjenja, fluoridi, azbest (prašina i vlakna), selen, telur, policiklična aromatična jedinjenja (sa kanerogenim efektom), karbonili metala, jedinjenja bakra, kiseline i baze koja se koriste u površinskoj obradi metala, itd.

<sup>23</sup> Interesantno je da su Uredbom predviđene i kazne prekršaje koji se odnose na plaćanje naknada za pravna lica po osnovu korišćenja ležišnih postrojenja instalisane snage veće od 1MW, po osnovu korišćenja hlorofluorugljenika i po osnovu stvaranja i deponovanja određenih vrsta opasnog otpada.

pojedinih resursa i u kontekstu zaštite pojedinih od njih (biodiverzitet, vode, klima, vazduh, ozon, upravljanje otpadom, itd).

Princip zagađivač plaća predstavlja jedan od najznačajnijih principa politike i prava životne sredine, nastao na sve jasnijim zahtevima za što preciznijim utvrđivanjem odgovornosti za štete u životnoj sredini u uslovima tržišnog privređivanja. Međunarodno pravo životne sredine polazi od stava da se pojedini principi, kao što su princip zagađivač plaća, princip korisnik plaća, princip prevencije, princip predostrožnosti, mogu smatrati opštim principima međunarodnog prava životne sredine. Formalna potvrda takvog stava može se pronaći i u jednom broju međunarodnih ugovora u oblasti životne sredine. Ipak, neka pitanja u vezi sa primenom principa zagađivač plaća i drugih principa nisu do kraja precizirana i ostaju predmet daljih rasprava, analiza i sporenja.

Analiza propisa koji regulišu oblast ekonomskih instrumenata u politici životne sredine u Srbiji i Crnoj Gori pokazuje da postoji nekoliko otvorenih pitanja. Otvorena pitanja su, u osnovi, više ili manje samo produžetak osnovnih konceptijskih dilema koje se inače pojavljuju u raspravama o opravdanosti i delotvornosti primene ekonomskih instrumenata, s tim što neka imaju predominantno odlike tranzicijskih uslova privređivanja. Ključno je pitanje realne cene životne sredine kao resursa, odnosno zagađivanja i ugrožavanja životne sredine i posledica koje ono proizvodi. S tim je povezano i pitanje mogućnosti utvrđivanja troškova zagađivanja i saniranja posledica ugrožavanja životne sredine.

### Literatura

- [1] Barbe, J. P.: „Economic instruments in environmental policy: Lessons from OECD Experience and their relevance to Developing Economies”, OECD, *Technical Paper No. 92*, Januray 1994.
- [2] *Environmental taxes*, Copenhagen, EEA, 1996.
- [3] Klarer, J – McNicholas, J – Knaus, E. M, (ed.): „Sourcebook on Economic Instruments for Environmental Policy in Central and Eastern Europe – A Regional Analysis”, *Szentendre*, Hungary, April 1999
- [4] Ole, K. F.: *Environmental taxes and trade discrimination*, Kluwer Law International, London, The Hague, Boston, 1998.
- [5] Popov Ilić, G.: *Ekološki porezi*, Savet projekta „Konstituisanje Srbije kao pravne države”, Centar za publikacije Pravnog fakulteta, Beograd, 2000.
- [6] *Prikaz stanja životne sredine u Srbiji 2002. godine* (prevod), Ministarstvo za zaštitu prirodnih bogatstava i životne sredine, Beograd, 2003.
- [7] *Recommendations to governments of ECE Countries in transition on the application of economic instruments for better integrating environmental policy with sectoral policy*, ECE/CEP/45, 16 May 1998.

- [8] Sands, P.: *Principles of international environmental law*, Cambridge university press, 2003.
- [9] Spec, S. – McNicholas, J. – Marković, M.: *Environmental Taxes in an Enlarged Europe – An Analysis and Database of Environmental Taxes and Charges in Central and Eastern Europe*, Szentendre, The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, 2001.
- [10] *Zakon o zaštiti životne sredine*, „Sl. glasnik RS” br. 135/04, [www.parlament.sr.gov.yu](http://www.parlament.sr.gov.yu)
- [11] *Zakon o zaštiti životne sredine*, „Službeni glasnik RS” br. 66/91, 83/92, 53/93, 67/93, 48/94, 53/95.
- [12] *Zakon o životnoj sredini*, „Službeni list RCG” br. 12/96.

PROF. DR EMILIJU VUKSANOVIĆ  
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu

## GLOBALNE I EVROPSKE TENDENCIJE U UNAPREĐIVANJU POSLOVNOG PROCESA KROZ STP

**Rezime:** Predmet analize u ovom radu je razmatranje mogućnosti, problema i efekata pune integracije finansijskih i trgovinskih informacionih tokova u poslovnom ciklusu na bazi direktnog procesinga (Streight-Through-Processing – STP), kao višeg nivoa integracije u elektronskom poslovanju preduzeća. Prvi deo rada bavi se konceptijskom i evolutivnom analizom implementacije EDI (Electronic Data Interchange) i EFT (Electronic Fund Transfer) FEDI (Financial Electronic Data Interchange). Dalja analiza posvećena je najpre pojmovnom i suštinskom identifikovanju koncepta upravljanja finansijskim lancima vrednosti (Financial Value Chain Management – FVCM) i STP, a zatim prezentiranju nekih značajnijih solucija njihove primene na globalnom nivou. Posebno se analizira pristup koji se razvija u Evropskoj uniji zbog značaja koji ima za buduće aktivnosti u sektoru bankarstva Srbije.

**Ključne reči:** FVCM, STP, Bolero.Net, Identrus-Eleonor.

### 1. Integracija e-tehnologija u trgovinskim transakcijama

Evolutivni razvoj elektronske trgovine pokazuje visok stepen zavisnosti od opšteg tehnološkog razvoja i mogućnosti integracije različitih elemenata koji se u početku razvijaju izolovano u heterogenim poljima. Kako dolazi do njihove progresije, počinju da se integrišu po više osnova i širom sveta (puna integracija). Time, naravno, dolazi i do evolucije u samim konceptima elektronske trgovine i tehnologija na kojima se ona zasniva. Tradicionalna elektronska trgovina, karakteristična za 1990-e godine, u suštini se svodi na poslovnu praksu koja se razvija u uslovima primene EDI-ja<sup>1</sup>. Sa upotrebom Interneta, počev od 1993. godine, nastupa era nove elektronske trgovine, u čijem se razvoju diferenciraju dve etape: prva koja traje od 1993. do 2000. godine i druga, koja je otpočela

<sup>1</sup> E. Turban, et al., *Electronic commerce: A managerial perspective*, 1999.



2001. i još uvek traje. Osnovni tehnološki koncepti tradicionalne elektronske trgovine – EDI i EFT – postaju Internet bazirani EDI i Internet bazirani EFT.

Elektronska trgovina kao ključni elemenat uspešnog poslovanja u savremenim uslovima postaje sinonim za reinženjering trgovinskog poslovnog procesa na bazi informatizacije i standardizacije procedura i dokumenata (primenom EDI i EFT tehnologija). Sam reinženjering poslovnog procesa može da deluje na unapređenje poslovnog procesa po dva osnova: prvo, po osnovu podizanja pojedinačne efikasnosti i ekonomičnosti unapređenjem načina poslovanja (intraorganizacioni efekat) i, drugo, po osnovu katalizatorskog uticaja na podizanje kvaliteta međuodnosa učesnika u lancu poslovnog procesa (interorganizacioni efekat).

Smatra se da je osnova elektronske trgovine postavljena pojavom EDI tehnologije još 1980-ih godina. Proliferacijom novih vrsta EDI sistema dolazi do evoluiranja samih definicija i potrebe uvođenja novih klasifikacija. Sama EDI tehnologija se u prvoj fazi primene bazira na paketskoj obradi, u drugoj na obradi u realnom vremenu (interaktivni EDI), u trećoj na globalnoj primenljivosti (otvoreni EDI) i u četvrtoj na upotrebi Interneta (Internet EDI). U tom kontekstu, kao polazna i osnovna (mada ne i jedina) korist u ovom domenu ističe se mogućnost prenošenja informacija u standardizovanom formatu u svim pravcima (nazad i napred) između učesnika i bez ponovnog unošenja. Razlike u postizanju pozitivnih efekata rezultat su razlika u stepenu intenzivnosti, funkcionalnosti, dometa i integrisanosti njene primene.<sup>2</sup>

Kao ključni elementi elektronske trgovine, EDI i EFT su implementirani u različitim formama i različitim poslovnim funkcijama, pri čemu je EFT sve više potiskivao elemente papirnih sistema plaćanja u finansijskom sektoru, a EDI elemente papirnih sistema u trgovini.<sup>3</sup> EDI je jedna od prvih tehnologija koja je obezbeđivala tačnost i pravovremenost informacionog (dokumentacionog) toka koji prati fizički tok robe i predstavlja sastavni deo same transakcije. U funkciji rešavanja informacionih potreba poslovnih transakcija, EDI je, u principu, mogao da zameni bilo koji papirni dokument (upit, narudžbenica, otpremnica, faktura, tovarni list, itd.) čija se razmena vrši između kupca i prodavca.

Kao mehanizam koji se koristi za slanje „digitalnog novca” kroz mrežu sa jednog računara na drugi, EFT predstavlja srž elektronskih plaćanja između preduzeća, države i drugih institucija, samim tim i elektronske trgovine uopšte. Njegova funkcija u elektronskoj trgovini je da obezbeđuje razmenu informacija potrebnih za prenos monetarne vrednosti elektronskim putem sa jednog računara na drugi, bilo direktnom međubankarskom komunikacijom, bilo preko posrednika. Specifična karakteristika ovog mehanizma sastoji se u tome što zahteva izuzetno visok nivo tačnosti i sigurnosti u procesima provere autentičnosti i davanja autorizacije. Međutim, primenom ovih mehanizama obezbeđuje se samo autorizacija za prenos sredstava sa računara kupca na račun prodavca, odno-

<sup>2</sup> J. L. Boockholdt, *Accounting Information Systems*, 1996.

<sup>3</sup> M. Greinstain, T. Feinman, *Electronic commerce: Security, Risk Management and Control*, 2000.

sno samo međusobni obračun između kupca i prodavca. Kako se plaćanja vrše kao kompenzacije ili naknade za prijem robe ili usluga, a na bazi informacija iz odgovarajućih dokumentacija, u praksi se problem odvojenosti ovih oblasti dugo pojavljuje kao „mrtav čvor” u daljem unapređivanju trgovinskih procesa.

U ranim fazama bilo je praktično moguće i prihvatljivo direktno komuniciranje između trgovinskih partnera.<sup>4</sup> Ovaj način je od partnera zahtevao slične komunikacione protokole, iste brzine prenosa, istovremenu raspoloživost linija i kompatibilnost kompjuterskih sistema. Kako su ovi uslovi bili sve teže ostvarivi sa multipliciranjem broja partnera, rešenje je nađeno u uvođenju posebnih informacionih mreža (VAN-ova), koje su obično pružale i dodatne usluge. Sami podaci su se u ranim fazama prezentirali u privatnim formatima zasnovanim na dogovoru manjeg broja partnera, da bi kasnije, sa multipliciranjem broja učesnika sposobnih za elektronsko poslovanje, bili zamenjeni nacionalnim i internacionalnim standardizovanim formatima.

Istovremeno, za realizaciju elektronskih plaćanja bankarski sistem počinje da koristi EFT tehnologiju, pri čemu se ni konceptijski ni praktično ne uspostavlja integracija ova dva segmenta poslovnog procesa. Nezavisno primenjivanje jednog i drugog segmenta u elektronskom poslovanju znači da je bilo moguće vršenje plaćanja elektronskim putem, a da se istovremeno poslovna komunikacija partnera obavlja na klasičan način i obrnuto. Kako je parcijalna primena značila odvojenost tokova prenosa komercijalnih informacija od finansijskih informacija potrebnih za prenos sredstava sa računa kupca na račun prodavca, poslovni proces je i dalje zahtevao naknadno sravnjivanje informacija koje su u jednom segmentu dobijane elektronskim putem sa informacijama koje su u drugom segmentu dobijane na papiru. Zbog toga su mnoge potencijalne beneficije izostajale i u mnogim slučajevima se zaključivalo da ne dolazi do bitnijeg smanjenja troškova papira i rada.

Mnoga preduzeća su koristila EDI za procesiranje svojih transakcija, ali to nije dovelo do dovoljnog unapređenja u pogledu ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja. Zbog toga se sa povećanjem dometa primene EDI tehnologije sve više uočava potreba za elektronskim povezivanjem trgovinskih i finansijskih tokova, a ovo povezivanje dobija i svoj poseban terminološki izraz – finansijski EDI (FEDI). Nastaje, prirodno, kao rezultat porasta broja funkcionalnih oblasti i odnosa koji se pokrivaju interorganizacionim informacionim sistemima i činjenice da potencijalne mogućnosti njegove primene prevazilaze zamenu papirnih dokumenata elektronskim ekvivalentima.

Za razliku od EDI-ja, koji je korišćen za međusobnu komunikaciju partnera direktno ili preko VAN-ova, FEDI često uključuje mnogo kompleksnije operacije i zahteva znatno širu infrastrukturnu mrežu. Po pravilu, tu se uključuje najmanje 4-5 učesnika, trgovinskih partnera i banaka. U suštini, uspostavlja se veza segmenata koji su funkcionalno povezani, mada ne i identični. Zbog toga što

<sup>4</sup> H. Krcmar, et al., *EDI in Europe – How it Works in Practice*, 1995.

uključuje i bankarski sistem, on je najkomplikovaniji, ali zato najviše doprinosi redukciji papira i rada. Sa ubrzanim razvojem elektronskog trgovanja postaje sve značajniji. Međutim, da bi FEDI bio stvarno koristan i dužniku i poveriocu odnosno kupcu i prodavcu, potrebno je da svako od njih, kao i njihove banke budu u potpunosti osposobljene za ovu funkciju.

## 2. Upravljanje finansijskim lancima vrednosti

U okviru e-poslovanja sektora privrede (B2B) aktualna tema je obezbeđenje „glatke” integracije (*seamless integration*) poslovnih procesa. Mada integracija vođena tehnologijom omogućava razvoj brojnih solucija sa unakrsnim korišćenjem instrumenata i kanala i u sektoru stanovništva (EBPP – *Electronic Bill Presentment and Payment*), u sektoru privrede (EIPP – *Electronic Invoice Presentment and Payment*) predstavlja poseban izazov. Naime, zahtevi u B2B su znatno kompleksniji od zahteva u B2C zbog veličine tržišta, složenosti i veličine transakcija.

B2B tehnologija smatra se značajnom zbog toga što, pored ubrzanja tokova prenosa komercijalnih i finansijskih informacija potrebnih za kompletiranje procesa plaćanja, pruža mogućnosti za tzv. *end-to-end procesing* i povezivanje sa mnogim pratećim administrativnim aktivnostima (upravljanje novčanim tokovima, kreditiranje i sl.). Tu se ne radi samo o uštedi troškova i podizanju operacione efikasnosti u *back office-u*, već o fundamentalno novom načinu obavljanja poslova. Zbog toga se očekuje da će ova oblast biti jedan od najznačajnijih investicionih prioriteta za finansijske institucije u narednih nekoliko godina.

U sklopu ovih aktivnosti, Asocijacija za globalni STP (*Global Strait Through Processing Association – GSTPA*) uvodi koncept direktnog procesinga ili STP (*Straight-Through-Processing*).<sup>5</sup> On se bazira na ideji da se podaci samo jednom unose u određenu bazu i da se iz nje koriste direktnim prenosom za potrebe procesinga svih faza i od strane različitih učesnika u procesu obavljanja elektronske trgovine. Cilj je da se na bazi smanjivanja broja unosa podataka i automatizacije omogući dodatno povećanje efikasnosti, smanjivanje grešaka i rizika. Na bazi ovog pristupa teži se najpre ostvarenju beneficija u relacijama banka-banka ili banka-komitent, a kasnije se postignuta unapređenja po tom osnovu pokazuju nedovoljnim. U cilju podizanja stepena ostvarivanja dodatnih koristi prelazi se na tzv. *end-to-end* integraciju u povezivanju preduzeća (B2B) preko banaka. Sa ovakvim konceptom javlja se i potreba za jedinstvenom dostupnošću bankarskih mreža preduzećima širom sveta, kako bi ona mogla lako da vrše plaćanja na globalnom nivou preko jedne platforme koja bi bila povezana sa internim računovodstvenim i drugim sistemima.

---

<sup>5</sup> R. Naatsaari, *How banks enable Straight Processing in business processes*, (predavanje), Bled, 2004.

U takvim uslovima, kompletiranje celokupne trgovinske transakcije zahteva dobro i integrisano koordiniranje svih funkcija i procesa između različitih zainteresovanih poslovnih entiteta, kupaca, prodavaca i njihovih banaka. Pokazalo se da je za operacionalizaciju pristupa STP bilo potrebno precizno utvrđivanje uloge i odgovornosti svakog pojedinačnog učesnika (kupca, prodavca, banke, regulatorne institucije i provajdera servisa i logistike). U tom cilju Aberden grupa (*Aberden Group*) je postavila okvir upravljanja lancem vrednosti (*Financial Value Chain Management – FVCM*) koji pruža sistemski pristup ulozi i odgovornosti pojedinih učesnika u finansijskom lancu vrednosti. Prema konceptu koji je postavljen 2001. godine, finansijski lanci vrednosti (*Financial Value Chain – FVC*) definišu se kao funkcije i procesi na kojima se zasnivaju *B-to-B intra* i interkompanijske transakcije, što znači da obuhvataju i informacije koje se odnose na kretanje dobara i usluga.<sup>6</sup>

Prema konceptu, FVC se sastoji od potprocesa koji povezuju različite komponente i funkcije sa njihovim izvršiocima. Dva glavna segmenta su: segment kreiranja transakcije i segment izvršavanja (*settlement*). Za prvi segment relevantne su četiri komponente (kontakt, finansiranje, cena, obezbeđenje), a za drugi segment pet komponenti (fakture, pregledi, reklamacije, plaćanja i analize). Kako se ova analiza bavi problemima plaćanja, ključni značaj imaju sledeće dve komponente: finansiranje i plaćanje. Prva komponenta odnosi se na pitanja bankarskog finansiranja kupca za izvršavanje plaćanja i u velikoj meri je vezana za problem kreditnog rizika. Tipični instrumenti za realizaciju ove funkcije su: trgovinski kredit, komercijalne kreditne linije, faktoring, akreditiv i lizing. Druga komponenta koja pokriva operacije plaćanja obuhvata funkcije deponovanja sredstava na račun banke i upotrebu različitih metoda za izvršavanje plaćanja na bazi tih sredstava (novčane/kreditne kartice, GIRO, elektronski prenos).

Istraživanje „Killen & Associates” pokazuje interesantne i verovatno neočekivane rezultate u pogledu vremena potrebnog za realizaciju plaćanja u 2000. godini u odnosu na 1960. godinu. Prema ovom istraživanju, u pomenutom periodu upravo nije došlo do apsolutnog unapređenja u komponenti plaćanja, dok se to uočava u svim drugim FVC komponentama (nalog, isporuka, fakturisanje). Iz toga proizilazi da su procesi automatizacije pomogli snižavanju troškova i povećanju efikasnosti, ali nisu doveli do unapređenja elementa koji je najznačajniji za likvidnost preduzeća.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> A. Fight, *E-Finance*, 2002.

<sup>7</sup> M. Tan, *e-payment: The Digital Exchange*, Ridge Books, 2004.

**Tabela 1.** *Vreme procesiranja transakcija u 1960. i 2000.*

| aktivnosti plaćanja | 1960.      | 2000.         |
|---------------------|------------|---------------|
| nalog               | 4-7 dana   | istog dana    |
| isporuka            | 14-21 dan  | sledećeg dana |
| faktura             | 4-7 dana   | istog dana    |
| plaćanje            | 45-60 dana | 45-60 dana    |

Izvor: M. Tan, *e-payment: The Digital Exchange*, Ridge Books, 2004.

Preduzeća danas zahtevaju mnogo sofisticiranije finansijske analize i dodatne usluge koje se šire van prostog prijema uplata i vršenja isplata na celokupno finansijsko upravljanje. One zahtevaju razumevanje poslovanja blagajne, upravljanje likvidnošću i novčanim tokovima koji su u vezi sa kliringom i saldiranjem, elektronskim bankarstvom, *netting-om* i *pooling-om*, kao i problemima valutnog i kamatnog rizika. Mnoge multinacionalne korporacije sve više traže načine da automatizuju izmirenje računa kroz sisteme kliringa i saldiranja i preko Interneta. One takođe već duže osećaju potrebu za unapređenjem standarda u ovoj oblasti.

Međunarodna trgovina je tradicionalno bila skupa i obimna, karakterisala se logističkom i vremenskom neefikasnošću, kao i visokim troškovima. Na primer, tipično finansiranje trgovine akreditivom koje zahteva 15 dana za obradu i obuhvata 12 dokumenata, može biti smanjeno na nekoliko dana uz izrazito smanjenje direktnih i indirektnih troškova. Banke uočavaju da elektronskim distribuiranjem tih dokumenta različitim tržišnim učesnicima mogu da obezbede skraćivanje vremena i snižavanje troškova.

Međutim, automatsko procesiranje posla može da reši samo deo problema. Ako su trgovina i plaćanja nekompletno ili neblagovremeno izvršene, ili postoji nekonzistentnost između podataka u preduzeću i eksterno – kod trgovinskih partnera ili korisnika, neće biti realizovane beneficije procesa automatizacije u potpunosti. To znači da će preduzeću biti potrebno više vremena i napora da bi se izvršila usklađivanja koja zahteva kompletiranje transakcije, kao i da greške u trgovini ne mogu biti identifikovane i automatski ispravljene. Zbog toga se jednostavno povezivanje smatra nedovoljnim, a postizanje mnogo višeg stepena integracije kroz STP postavlja kao imperativ.

### 3. Solucije „glatkih” integracija u B2B e-plaćanjima

Tradicionalani finansijski učesnici kao što su ACH, SWIFT i asocijacije platnih kartica, bili su usmereni pre svega na jedan segment trgovinskog ciklusa

<sup>8</sup> R. Naatsaari, *How banks enable Straight Processing in business processes*, Bled, 2004.

– plaćanje. Zbog toga, sagledavajući pogodnosti integracije celokupnog ciklusa trgovinske transakcije, uključujući i plaćanja, novi nebankarski učesnici, nezavisno ili u okviru konzorcijuma sa bankama, počinju da se pojavljuju sa posebnim solucijama. Već prisutni *Bolero.Net*, *Rosseta Net* i *Trade Card* i noviji, kao što su *Eleanor* i *TWIST*, ističu sopstvene propozicije integrisanog pristupa za komercijalne i finansijske trgovinske transakcije. Velike internacionalne banke takođe počinju da razvijaju nove finansijske solucije da bi omogućile korporacijama viši nivo automatizacije tokova plaćanja i procesa finansiranja trgovine.

U Aziji mnoge banke izbacuju na tržište nove proizvode finansiranja trgovine i procesiranja plaćanja preko Interneta. Solucija *ABN AMRO's* omogućava kompletno bespapirno procesiranje digitalnih dokumenata, monitoring fizičkih dokumenata, smanjivanje rizika, finansiranje, izvršavanje i saldiranje u međunarodnoj trgovini pomoću *bluprinta*. Sa ovim servisom kupci, prodavci i njihovi provajderi mogu *on line* da koordiniraju sve aspekte transakcije. *AllTrade* pojednostavljuje samu srž trgovinskog procesa kroz konsolidaciju trgovinskih aktivnosti, olakšavajući time inkorporiranje dodatnih činjenica i vrednosti kao što su: obračun troškova morskog prevoza, identifikacija dozvole uvoza i izvoza, automatska verifikacija i ubrzanje procesiranja carine kreiranjem i verifikovanjem odgovarajuće dokumentacije. *ABN* nudi posebne modele ovih usluga za male, srednje i velike banke. Regionalne banke srednje veličine u SAD-u koriste od 2002. pomenute servise *ABN AMRO* za međunarodne transakcije, eliminišući time potrebu da vrše sopstvena ulaganja u ovu oblast.<sup>8</sup>

*Citibank*, koja je poznata kao tehnološki inovator, kreirala je za svoje komitente posebnu soluciju za integrisano upravljanje izvozom, koja pomaže pripremu izvozne dokumentacije i modernizacijom procesiranja ove dokumentacije povratno deluje na ubrzanje procesa naplate. Primenom ove solucije (poznate pod nazivom *Electronic Documents*) korisnicima je omogućeno da dobijaju uvid u širok spektar podataka koji se odnose na njihove trgovinske transakcije, što može biti značajno za sagledavanje potencijalnih oblasti rizika, posebno kod dokumentarnog akreditiva. Tako, na primer, dok se dokumenta pripremaju za slanje učesnici su upoznati sa statusom pripremnog procesa, a kada se kompletiraju obezbeđen je uvid u njih preko portala.

*Bolero.Net* je finansijski servis sa posebnom logistikom i infrastrukturom, koji je osnovan 1998. na inicijativu SWIFT-a, sa ciljem da omogućí pojednostavljenje i unapređenje procesa koji prate fizičko kretanje robe u međunarodnoj trgovini. U njega je danas uključeno oko 35 banaka članica, a za funkcionisanje sistema prenosa poruka koncipirano je preko 88 različitih *Bolero XML* standarda. Legalizacija strukture poruka omogućava unapređenja kroz STP u bankama i svim preduzećima koja su uključena u ove trgovinske transakcije.

Ključne komponente sistema su: tehničke, aplikacione, zakonodavne, standardi i protokoli. Tehničke komponente pokrivaju probleme procesa prenosa poruka i njihove sigurnosti, a koncipirane su tako da obezbeđuju spreča-



vanje mogućnosti naknadnog poricanja, autentikaciju i diskreciono šifriranje. Aplikacione komponente obezbeđuju sistem registracije koji je potreban za adekvatan prenos konosmana. On omogućava da konosman može da se kreira, prenosi i dopunjava, ali tako da samo ovlašćena institucija može registru da naloži kompletiranje transakcije. Protokoli specificiraju proces saldiranja upotrebom XML standarda, koje banke inače koriste za implementaciju *Bolero* sistema sa komitentima koji još uvek koriste tradicionalne tokove. Zakonodavna pravila prihvaćena od odgovarajućih zakonodavnih vlasti treba da obezbede zakonsku sigurnost sistema. Problem se u praksi javlja zbog toga što mnoge zemlje imaju sopstvenu regulativu i pokazuju otpor prema primeni ovog mehanizma na globalnom nivou.

U cilju unapređenja *Bolero.net* solucije razvijen je sistem *BoleroSURF* koji daje pravila za standardizovanje međubankarskih servisa.<sup>9</sup> Sistemi dokumentarnog saldiranja koji se baziraju na Internetu, do te mere pojednostavljuju proces upravljanja tokovima koji prate kretanje robe da omogućavaju obavljanje trgovinskih transakcija na principima DvP sistema (*Delivery versus Payment*). Pored unapređivanja funkcionisanja banaka kao distribucionog kanala, omogućeno je inkorporiranje posebnih, dodatnih usluga kao što je npr. e-UCP (*Uniform Customs and Practice*). Inače, sistem se pokazao primenljivim u različitim industrijskim granama i geografskim relacijama (npr. uvoz rude bakra u azijskim zemljama iz Brazila i Australije, proizvoda duvanske industrije u Tajvan i Kinu iz Japana, kompjuterskih tonera u Singapur iz Japana, itd).

*Eleanor* je koncipiran na inicijativu *Identrusa*, vodećeg međunarodnog bankarskog konzorcijuma, sa ciljem da premosti jaz koji postoji u e-plaćanjima privrede, koncipiranjem specifikacija koje su potrebne za obezbeđivanje zakonski sprovodive globalne interoperabilnosti u ovoj oblasti. Bazira se na XML, MIME i PKI i prilagođen je različitim okruženjima, uključujući e-nabavku, trgovačke veb (*web*) servere i e-tržišta. U tom cilju kreira se interoperabilna mreža banaka i njihovih poslovnih komitenata tako da plaćanja koja iniciraju preduzeća – kupci u korist prodavaca mogu da se realizuju bez obzira na lokaciju partnera i njihovih banaka.

Za razliku od sistema međubankarskog kliringa i saldiranja, *Eleanor* je usmeren primarno na rešavanje segmenta iniciranja plaćanja, a dalji kliring i saldiranje iniciranih transakcija vrše se preko postojećih međubankarskih mreža i njihovih platformi (ACH, RTGS, SWIFT). Da bi se obezbedila podrška za efikasno i ekonomično izvršavanje trgovinskih transakcija, obezbeđuju se tehnička i poslovna interoperabilnost svih učesnika. U tom cilju izvršene su funkcionalne, tehničke i operacione specifikacije. Funkcionalne specifikacije pružaju opis pojedinačnih vrsta plaćanja i njihovih atributa; tehničke specifikacije obezbeđuju standarde i protokole za prenos elektronskih poruka, a operacione specifikacije razrađuju pitanja prava i obaveza po pojedinim nivoima i učesnicima.

<sup>9</sup> A. Fight, *op. cit.*



Upotreba *Eleanor* elektronskih instrumenata plaćanja kao krajnji cilj ima ostvarivanje STP iz koga proizilaze beneficije za svakog od učesnika (kupca, prodavca, njihove banke), koje utoliko više dolaze do izražaja što su odnosi složeniji, sa više dokumenata i otvorenih obaveza.<sup>10</sup>

*Eleanor B2B* sistem za elektronsku trgovinu bazira se na troslojnom modelu kod koga su prva dva nivoa formirana na odnosima međusobne kooperacije između učesnika, a treći nivo na principima konkurencije. Ovakav pristup omogućava preko prvog nivoa uspostavljanje neophodne tehničke kooperativnosti (globalni interoperabilni sistem na bazi PKI i standarda), a preko drugog nivoa uspostavljanje funkcionalne kooperativnosti (preko zajedničkih standarda i pravila funkcionisanja). Na ovakvim zajedničkim osnovama svaka banka članica sistema može (u okviru trećeg nivoa) da razvija asortiman sopstvenih proizvoda i usluga, sa kojima (na bazi zajedničke tehničke i funkcionalne osnove) može da konkuriše drugim učesnicima.

**Tabela 2. Osnovni *Eleanor* instrumenti plaćanja**

| Vrsta instrumenta             | Opis                                                        | Analogija                                                              | Opozivost | Transferabilnost |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| Platni nalog                  | Nalog kupca svojoj banci da izvrši plaćanje putem e-bank    | žiro plaćanja, telegrafski prenos, elektronski prenos, ACH odobravanja | da        | ne               |
| Obligacione obaveze           | Obaveza kupca da će izvršiti isplatu holderu određenog dana | menice, trgovinski akcepti                                             | ne        | da               |
| Potvrđene obligacione obaveze | Obaveze isplate koje su potvrđene od banke kupca            | menice sa bankarskim akceptom, garancije                               | ne        | da               |
| Uslovne obaveze plaćanja      | Obaveze isplate u skladu sa ispunjavanjem uslova            | uslovna plaćanja, dokumentarne naplate                                 | ne        | da               |

Izvor: M. Tan, *e-payment: The digital Exchange*, Ridge Books, 2004, str. 116.

<sup>10</sup> Primere funkcionisanja pojedinačnih instrumenata videti u: M. Tan, *op. cit.*, str. 117-118.

#### 4. Uloga banaka u unapređivanju poslovnih procesa kroz STP u Evropskoj uniji

Opšte karakteristike aktuelnog stanja u Evropskoj uniji su, sa jedne strane, trenutno zaostajanje za integracionim aktivnostima u odnosu na SAD i neke azijske zemlje uz istovremeno izražavanje veoma jake potrebe za uvođenjem odgovarajućih solucija e-integracije, a sa druge strane, davanje centralne uloge bankama u generalnom pristupu pomenutom problemu i konkretnim aktivnostima koje se sprovode. Smatra se da je brz i ekonomičan prelaz na integrisane poslovne procese u lancima vrednosti nemoguć bez ovakvog učešća banaka zbog toga što su one te koje već imaju uspostavljene odnose sa komitentima, značajnu prodajnu snagu, već izgrađeno poverenje, sredstva i visok stepen spremnosti za prilagođavanje već uspostavljenim navikama i običajima svojih komitenata.

Bankarske usluge su potrebne kao deo u integrisanim finansijskim lancima vrednosti da bi se obezbedili: sigurnost (kroz identifikaciju i eliminaciju trgovinskog rizika); niži troškovi (upotrebom sredstava kojima već raspolažu i mogu da obezbede dodatno delovanje ekonomije obima) i maksimalna brzina implementacija (reupotrebom postojećih komponenti). Smatra se da sa takvom svojom pozicijom banke postaju neizostavni i ključni učesnici u unapređenju automatizacije poslovnog procesa u Evropi.<sup>11</sup>

Iskustva sa evropskog tržišta pokazuju da tražnja za korišćenjem pristupa upravljanja finansijskim lancima vrednosti (FVCM) veoma brzo raste u B2B zbog obimnih ušteda i podizanja kvaliteta usluga. Istovremeno, kao argumenti koji idu u prilog izabranom modelu navode se sledeći razlozi: 1. mnogi relevantni korporativni komitenti već koriste e-bankarstvo; 2. sredstva sa kojima su bankarski komitenti već familijarizovani iz e-bankarstva upotrebljiva su i šire za e-poslovanje (npr. eID, e-plaćanja, dokumenta za e-fakturisanje, e-plate, itd.); 3. postoji već obezbeđen visok nivo sigurnosti, poverenja i zaštite od pranja novca i 4. mogućnost korišćenja istih mreža koje se koriste za plaćanja i za kreiranje i slanje e-faktura.

ECBS (*European Committee for Banking Standards*) inicirao je preduzimanje koraka u cilju obezbeđivanja uslova za korisćenje istih elemenata u domaćim i međunarodnim standardima (XML – koverat za prenos fakture i ubacivanje u SWIFT C2BXML). Povezivanjem poslovnih procesa plaćanja (ne samo banke) i izbegavanjem fragmentacije stvara se osnova za razvoj SEPA (*Single European Payment Area*) ka *end-to-end* STP. Time se izbegavaju troškovi za investicije u skeniranje faktura i omogućava eventualna reupotreba sigurne mreže globalnih plaćanja za fakture koje startuju iz Evrope.

Procene izvršene na primerima nordijskih zemalja pokazuju da je implementacija e-fakturisanja upotrebom ePI (*Electronic Payment Initiator*) veoma jednostavna za uključivanje u postojeći sistem, a tržišni odgovor na postojeću ponudu

<sup>11</sup> R. Naatsaari, *How banks enable Straight Processing in business processes*, Bled, 2004.

ohrabrujući. U praksi finske (*Nordea*) banke su prve startovale sa dogovorenim standardom za e-fakture (*Finvoice*) upotrebom ePI, a istim putem idu i švedske i norveške banke. Za preduzeća je bitno da prelaz na novi sistem ne zahteva dodatne investicije jer se fakture šalju u banku kao fajlovi (kreirani od strane preduzeća ili operatera ERP) ili ih individualno unose u bankarske mreže manja preduzeća. Konkretno rešenje bazira se na upotrebi XML formata (za sopstvene komitente, druge banke, operatere EBPP) ili štampanje za primaocce koji nisu elektronski osposobljeni.

U cilju ubrzanja razvoja i podsticanja prihvatanja ovog sistema u Finskoj, u sam proces promocije bila je aktivno uključena i država. Ministarstvo finansija podržalo je usvajanje e-fakturisanja i *Finvoice* standard u cilju postizanja 50% povećanja korišćenja sistema do 2005. godine. ERP-integratori, ponuđači softvera i operatori sa fakturisanjem već su u visokom stepenu na novi sistem prilagodili proizvode, politike i procedure za podršku migraciji. Bilo je ocenjeno da samo banke sa njihovim prodajnim snagama, sigurnom mrežom i pripremljenim solucijama mogu da budu nosioci ovih usluga. Na ponude banaka veliki primaoci faktura javljali su se dobrovoljno i istovremeno upućivali pozive svojim poslovnim partnerima da se uključe u novi sistem (nedeljno je pristupalo u proseku 70-80 učesnika).

Ovako koncipiran sistem posmatra se kao sredstvo za kreiranje platnog naloga bez greške koji može biti korišćen za plaćanja e-fakture, e-plaćanja, direktnih zaduženja, isplatu zarada. Lako se integriše u proces plaćanja u sistemima koje koriste preduzeća i banke, poseduje adekvatnu ambalažu za uključivanje svih relevantnih informacija (reference prodavca, kupca, kompletne računovodstvene informacije, a kada je potrebno i mogućnost realizacije mehanizma direktnih zaduživanja). Elektronsko iniciranje plaćanja (ePI) i e-faktura zajedno omogućavaju visok nivo automatizacije u logistici i obrađivanju naloga, u knjigovodstvu i pratećim poslovima.

Procenjuje se da je u cilju ubrzanja procesa operacionalizacije celokupnog sistema potrebna primena zajedničkih standarda i postojanje slobodne konkurencije. Početni rezultati koje pokazuje praksa zemalja uključenih u prezentirani projekat (u nacionalnim i međunarodnim relacijama) pokazuju nekoliko značajnih činjenica: 1. integrisani sistemi mogu se formirati preuzimanjem i prilagođavanjem već postojećih elemenata iz asortimana usluga plaćanja; 2. moguće je ostvarivanje veoma velikih ušteda u troškovima (posebno kroz e-fakturisanje); 3. rešavanje sigurnosnih potreba transakcija doprineće sprečavanju zloupotrebe fakturisanja i unapređivanju mehanizama odbrane od pranja novca i 5. otvara se prostor za dalje unapređenje usluga individualnih banaka.

Pomanjkanje panevropske implementacije ne smanjuje progres sam po sebi, ali bi zajednički pristup evropska preduzeća generalno učinio mnogo konkurentnijim, pri čemu mala preduzeća dobijaju dodatnu šansu u odnosu na velika, i to bez značajnijih, dodatnih ulaganja. Zbog toga se u aktivnostima koje se u

Evropskoj uniji sprovode u cilju formiranja jedinstvenog evropskog elektronskog tržišta (SEEM), pomenuti integracioni procesi tretiraju kao kritični elemenat. U skladu sa tim, sugerise se ubrzanje razvoja u svim zemljama, postojećim i potencijalnim članicama. U tom kontekstu, e-lanac vrednosti posmatra se kao ključ za produktivnije poslovanje u nacionalnim i evropskim relacijama, potencira se potreba brzog progressa u ovoj oblasti, a u bankama se vide učesnici od krucijalnog značaja za obezbeđivanje tog lanca.

## 5. Zaključak

Banke u Srbiji trenutno ne pokazuju interesovanje za ove aktivnosti, najverovatnije zbog opterećenosti drugim urgentnim problemima. Međutim, veoma je bitno da u ovom trenutku budu bar informaciono približene aktivnostima koje se sprovode u ovoj oblasti u regionu i mogućnostima koje iz toga proizilaze. Aktivnosti koje se sprovode u Evropskoj uniji pojavljuju se kao deo Akcionog plana Evropske komisije i tesno su povezane sa razvojem jedinstvenog evropskog elektronskog prostora (SEEM). Prvi koraci u tom smislu učinjeni su u okviru finsko-slovenačke kooperacije, a u slovenačkom stručnom timu koji je uključen u ovaj projekat postoji raspoloženje da se u ovaj projekat uključe i zainteresovane banke iz Srbije. U tom cilju bio je upućen poziv stručnjacima iz Srbije da učestvuju na *8th Executive Business, Government, and University Meeting On Cross-border eInvoicing in eRegion*, koji je u okviru tzv. „Merkur Day” održan 22. oktobra 2004. godine u Sloveniji. Namere organizatora ovog susreta bile su: stvaranje svesti o značaju eI (*eInvoicing*) u regionu, razmenjivanje ideja participirajućih zemalja o zajedničkim akcijama, kao i razmatranje prednosti zajedničkih istraživanja i razvojnih projekata.

## Literatura

- [1] Boockholdt, J. L.: *Accounting Information Systems*, Irwin, 1996.
- [2] Carignani, A.: *E-banking in Italy: „No More Bets”*, Proceedings of IADIS International Conference: e-commerce 2004, Lisbon, 2004.
- [3] **Fight, A.:** *E-Finance*, Cupstone Publishing, 2002.
- [4] **Fergus, D.:** *Background to Financial EDI Services*, The 4<sup>th</sup> EDI Conference, Bled 10-12 June, 1991.
- [5] **Grannan, P.:** „*Electronic Commerce Today; Financial EDI Solutions For Tomorrow*”, *Management Accounting*, November, 1997.
- [6] Greinstain, M. – Feinman, T.: *Electronic commerce: Security, Risk Management and Control*, 2000.

- 
- [7] Krcmar, H. – Bjorn/Andersen, N. – O'Callaghan, R.: *EDI in Europe – How It Works in Practice*, Wiley, 1995.
- [8] Naatsaari, R.: *How banks enable Straight Processing in business processes*, (predavanje), Bled, 2004.
- [9] Pushkin, A. – Morris, B.: „Understanding Financial EDI”, *Management Accounting*, November, 1997.
- [10] Tan, M.: *e-payment: The Digital Exchange*, Ridge Books, 2004.
- [11] Turban, E. – Lee, J. – King, D. — Chung, H. M.: *Electronic commerce: A managerial perspective*, 1999.
- [12] Vuksanović, E.: *Finansijski EDI u funkciji integracije informacionih tokova elektronske trgovine*, Peta YEDI konferencija „Elektronsko poslovanje, mogućnosti, izazovi”, Subotica, 1998.

PROF. DR ALEMPIJE VELJOVIĆ  
*Tehnički fakultet, Čačak, Univerzitet u Kragujevcu*

# PUT KA INTEGRALNOM INFORMACIONOM SISTEMU NA PRIMERU MEGATREND UNIVERZITETA

**Rezime:** *Jedini put ka integralnom informacionom sistemu Megatrend univerziteta jeste korišćenje posebnog alata čiji je naziv CASE (Computer Aided System Engineering). CASE sistem predstavlja alat koji služi kao pomoć projektantu informacionih sistema. Od efikasnosti ovog alata može da zavisi kvalitet gotovog proizvoda (informacionog sistema).*

**Ključne reči:** *CASE, BPwin, ERwin, model procesa, model podataka.*

## 1. Uvod

Razvoj i usavršavanje softverskih sistema, mogućnosti računara i očekivanja korisnika zahtevaju višestran rad vezan za realizaciju informacionog sistema (IS). Pošto je ručno razvijanje softvera od najnižeg nivoa skupo i dugotrajno i sa rezultatima koji nisu uvek predvidivi, postoji potreba da se razvoj softvera olakša, zbog čega je, pre više od dvadeset godina, nastalo softversko inženjerstvo kao disciplina.

CASE alati u razvoju informacionog sistema Megatrend univerziteta treba da omoguće sledeće:

- da dalji rad na projektu IS Megatrend univerziteta ne zavisi od prethodnog izvođača;
- nezavisnost od budućeg sistema za upravljanje bazom podataka (SUBP), koji se definiše tek sa izvođačkim projektom, pri čemu donošenje odluke o vrsti buduće baze podataka nije prioritet;
- za izradu projekata nije potrebno kupovati hardver jer je u pitanju prototipski način rada.

## 2. Zablude i ograničenja razvoja IS

Prva zabluda u vezi sa razvojem IS odnosi se na stanovište da se kupovinom gotovog rešenja po principu „ključ u ruke” dobije IS Megatrend univerziteta. Kupovinom gotovog softvera kupuje se tuđe loše rešenje. Rešenje je da se formira mešoviti tim konsultanata iz oblasti projektovanja IS, pa da se projektuje softver korišćenjem CASE alata za konkretne potrebe. Ovakvo rešenje je potrebno jer je održavanje urađenog softvera vezano za stalnu postavu unutar računskog centra Megatrend univerziteta. Druga zabluda odnosi se na shvatanje da se preslikavanjem postojećih aplikacija u novo hardversko i softversko okruženje može doći do novog sistema. Svi problemi koji su tamo postojali ostaju i dalje. Rešenje za ovu zabludu biće u daljem tekstu detaljno obrazloženo.

Kad se raskrsti sa zabludama, na sledećem koraku javljaju se ograničenja koja, pak, mogu sa svoje strane da uspore razvoj informacionih sistema. Prvo ograničenje je stepen organizovanosti sistema Megatrend univerziteta koji se analizira i koji zavisi od razrađenosti standardnih dokumenata i procedura za njihovu obradu i distribuiranje. Drugo ograničenje vezano je za korisnike IS Megatrend univerziteta, koji pokazuju odbojnost prema ideji uvođenja novog sistema. Treće ograničenje može biti znanje projektnog tima, metodologija rada i nedovoljno iskustvo u projektovanju sličnih sistema.

## 3. Pretpostavke razvoja IS

Imajući u vidu ograničenja, treba ispuniti tri osnovne pretpostavke da bi se pristupilo razvoju IS. Prva pretpostavka vezana je za *jedinstven sistem označavanja* i podrazumeva definisanje najčešće tzv. paralelnog sistema označavanja. Paralelnim sistemom označavanja definiše se: jedinstven identifikacioni broj, standardizovan naziv i odgovarajući klasifikacioni broj. Druga pretpostavka odnosi se na *jedinstvenost modela procesa i podataka*, gde se obično podrazumeva primena jedinstvene metodologije vezane za projektovanje informacionog sistema korišćenjem CASE alata (*Computer Aided Software Engineering*). Treća pretpostavka vezana je za *jedinstvenost sistema za upravljanje bazama podataka* (SUBP).

Opšti postupci koje je potrebno preduzeti prilikom rada na razvoju IS Megatrend univerziteta su:

- za svaki pojedinačni posao treba obaviti razgovor sa kompetentnim stručnjacima;
- prikupiti odgovarajuću dokumentaciju i primerke popunjenih obrazaca;
- izvršiti analizu postojećeg korisničkog softvera;



- definisati detaljnu funkcionalnu dekompoziciju tj. izradu detaljnih dekompozicionih dijagrama;
- za svaki pojedinačni posao definisati logički model podataka (predviđa se između 400 i 500 entiteta);
- za svaki pojedinačni posao definisati fizički model podataka (predviđa se između 400 i 500 tabela sa po minimalno 10 kolona, što čini ukupno 5000 kolona);
- predložiti procedure preuzimanja podataka iz postojećih IS;
- definisati dinamiku realizacije i prioritete razvoja podsistema;
- definisati ovlašćenja, autorizaciju, odgovornosti i protokole ažuriranja i diseminacije podataka i dokumenata;
- definisati način zaštite informacionog sistema;
- definisati i predložiti strukturu, obim i dinamiku obuka;
- definisati prioritete, dinamiku realizacije i troškove.

#### 4. Postupak razvoja informacionog sistema

Za razvoj IS Megatrend univerziteta koristiće se odgovarajući CASE alati zasnovani na IDEF0 (*Integation DEFinition*) standardu realizovanom kroz BPwin (*Bussines Process windows*) CASE alat za funkcionalno modeliranje i IE (*Information Engineering*) standard realizovan kroz ERwin (*Entity Relationships for windows*) CASE alat za informaciono modeliranje IS.

Razvoj IS Megatrend univerziteta treba da služi kao dokumentacija i uputstvo za opis kompleksnih aktivnosti, između ostalog i procedura i uputstava zahtevanih standardom ISO 9000. Takođe, on treba da omogući brže organizacione promene jer modeliranje IS dokumentuje važne aktivnosti i omogućava uvid u kritične aktivnosti koje treba izvesti sa odgovarajućim resursima.

Najvažnija korist od razvoja IS Megatrend univerziteta je prototipski pristup, gde se na brz i jednostavan način proveravaju alternativne ideje. Mnogo je jeftinije kroz modeliranje IS nacrtati model procesa i model podataka nego razviti novi informacioni sistem. Ovo je veoma bitna osobina jer brzi razvoj informacionih tehnologija i primena internet servisa uslovljava potrebu za reinženjeringom, a ona zahteva radikalni redizajn koji je potrebno opisati i pre sprovođenja prototipski proveriti.

IDEF0 (*Integation DEFinition*) i IE (*Information Engineering*) su tehnike modeliranja procesa i podataka bazirane na kombinaciji grafike i teksta koji su predstavljeni na organizovan i sistematičan način da bi se povećala razumljivost i obezbedila logika za potencijalne izmene, specificirane zahteve ili, drugačije rečeno, podržala analiza sistema po nivoima. Postavljeni koncept modeliranja procesa i podataka prihvaćen je, na primer, od vlade SAD-a, Pentagona i NATO pakta i nijedan dokument ne može biti definisan dok se ne opiše korišćenjem ove

metodologije. Zadatak koji ispunjava ova metodologija je da mora da obuhvati problematiku vezanu za klijent/server arhitekturu, tj. da poveže više raznorodnih računara.

Razvoj IS Megatrend univerziteta izvodi se kroz sledeće faze:

- funkcionalno modeliranje korišćenjem IDEF0 standarda (idejni projekat),
- informaciono modeliranje korišćenjem IE standarda (glavni projekat) i
- aplikativno modeliranje generisanjem klient server arhitekture (izvođački projekat).

#### *4.1. Funkcionalno modeliranje korišćenjem IDEF0 standarda*

Funkcionalnim modeliranjem IS-a Megatrend univerziteta definiše se dinamika, pa je potrebno odrediti:

- dijagram konteksta tj. granice sistema;
- stablo aktivnosti, tj. uspostaviti vertikalne veze između aktivnosti;
- dijagram dekompozicije, tj. uspostaviti horizontalne veze između aktivnosti.

##### *4.1.1. Definisavanje dijagrama konteksta*

Definisavanje granica sistema poslova Megatrend univerziteta vezano je za definisanje dijagrama konteksta da bi se, pre svega, znalo gde treba stati sa modeliranjem.

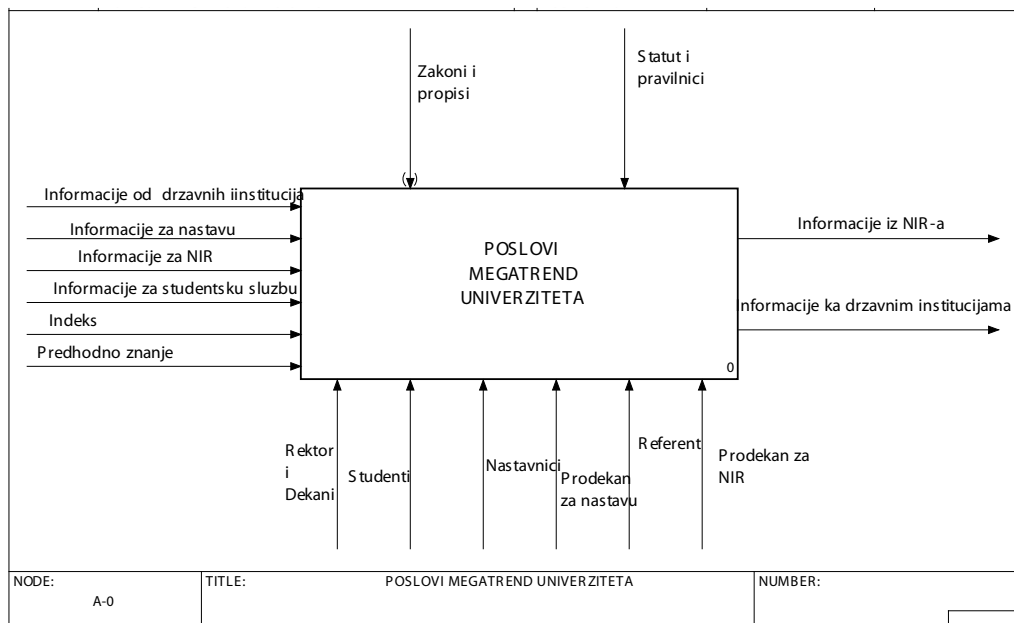
Dijagram konteksta definisan je jednim pravougaonikom koji predstavlja granicu modela koji se proučava. U tom sistemu i izvan njega teku informacije preko strelica. Kontekstni dijagram je najviši nivo apstrakcije koji se dekompozicionim dijagramima prevodi u niži nivo apstrakcije.

Odnos između aktivnosti i informacija određen je pomoću pravougaonika (aktivnosti) i strelica (nosilac informacije) kao što je prikazano na slici 1.

Strelice sa leve strane pravougaonika definišu se kao ulazi (*Input*). Strelice koje ulaze u pravougaonik odozgo definišu se kao kontrole (*Control*). Strelice koje izlaze iz pravougaonika na desnoj strani predstavljaju izlaze (*Output*). Izlazi su podaci ili objekti proizvedeni od strane aktivnosti.

Ulazna (*Input*) strelica predstavlja materijal ili informaciju koja se koristi ili transformiše u cilju definisanja izlaza (*Output*). Dozvoljava se mogućnost da određene aktivnosti ne moraju imati ulazne strelice.

Kontrolne (*Control*) strelice regulišu, odnosno odgovorne su za to kako, kada i da li će se aktivnost izvesti, odnosno kakvi će biti izlazi. Svaka aktivnost mora da ima najmanje jednu kontrolnu strelicu.



Slika 1. Dijagram konteksta IS-a Megatrend univerziteta

Kontrole su često u obliku pravila, regula, politika, procedura ili standarda. One utiču na aktivnost bez mogućnosti da budu transformisane ili upotrebljene. Biće slučajeva kad je cilj aktivnosti da promene pravilo, regulativu, politiku, proceduru ili standard. U tom slučaju, za očekivati je da će strelice koje sadrže tu informaciju biti, u stvari, ulaz.

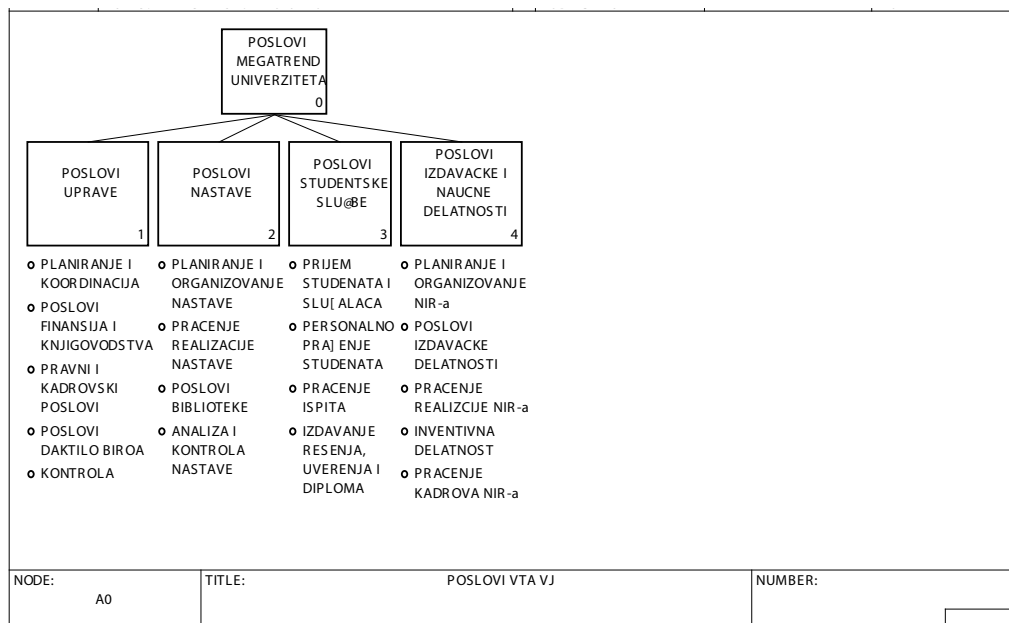
Izlazne (*Output*) strelice su materijali ili informacije stvorene aktivnošću. Svaka aktivnost mora imati najmanje jednu izlaznu strelicu. Aktivnost koja ne stvara izlaz ne treba ni modelirati.

Strelice mehanizama su oni izvori koji izvode aktivnosti a sami se ne „troše“. Mehanizmi mogu biti ljudi, mašine, i/ili oprema tj. objekti koji obezbeđuju energiju potrebnu za izvođenje aktivnosti. Najčešće ovim strelicama definišemo odgovornosti za pojedine funkcije.

#### 4.1.2. Definisane stabla aktivnosti

Definisanjem stabla aktivnosti poslova Megatrend univerziteta (slika 2) uspostavljaju se vertikalne (hijerarhijske) veze između aktivnosti. Stablo aktivnosti definiše se primenom metode rešavanja problema odozgo nadole (*top-down*) kada se složena aktivnost rastavlja na više podređenih aktivnosti, a zatim se pristupa rešavanju jednostavnih podređenih aktivnosti. Drugim rečima, polazna složena aktivnost razvija se u hijerarhiju podređenih aktivnosti, čija je struktura tipa stabla. Koren stabla (to je najviši čvor stabla) sadrži polaznu aktivnost,

dok listovi, tj. čvorovi koji nemaju potomke sadrže aktivnosti čije je rešavanje relativno jednostavno. Rešavanjem svih podređenih aktivnosti iz listova rešena je i polazna složena aktivnost. Dakle, stablo aktivnosti predstavlja hijerarhiju definisanih aktivnosti očišćenu od strelica i omogućava funkcionalnu dekompoziciju i uvid u dubinu odvijanja veza između aktivnosti. Vertikalna hijerarhija uspostavljena stablom aktivnosti povezuje strateško upravljanje (vizija, politika, postavljeni ciljevi) sa nivoom praćenja i ocenjivanja uspostavljenih procesa.



Slika 2. Stablo aktivnosti IS-a Megatrend univerziteta

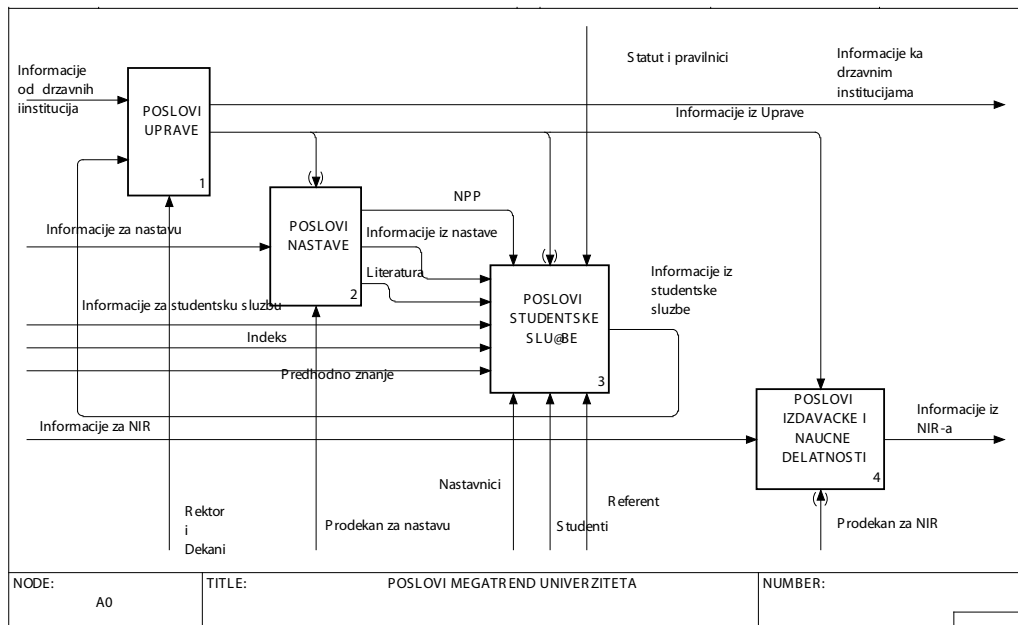
#### 4.1.3. Definisane dekompozicionog dijagrama

Definisanjem stabla aktivnosti uspostavljene su vertikalne veze između poslova, dok se izradom dekompozicionog dijagrama uspostavljaju horizontalne veze između poslova istog nivoa. Funkcije su, kao što je već rečeno, smeštene u pravougaonike koji se crtaju u dijagonalnom smeru, od gornjeg levog ugla strane ka donjem desnom uglu. Svakoj funkciji mora se dodeliti naziv u obliku glagolske fraze, te mora imati najmanje jednu kontrolnu i jednu izlaznu strelicu.

Kao što se može videti na slici 3, strelice definisane na kontekstnom dijagramu prenose se u podređeni dekompozicioni dijagram. Dakle, strelice definisane u funkciji koja prethodi (roditelj) pojavljuju se u podređenom dekompozicionom dijagramu kao granične strelice (*boundary arrows*), tj. kao strelice koje nastaju van okvira posmatranog dijagrama. U okviru dekompozicionog dijagrama definišu se tzv. *explicitne* ili *interne strelice* koje povezuju poslove. Dekompozicioni

dijagram bez unutrašnjih strelica ukazuje na organizacioni, a ne funkcionalni pristup dekompoziciji.

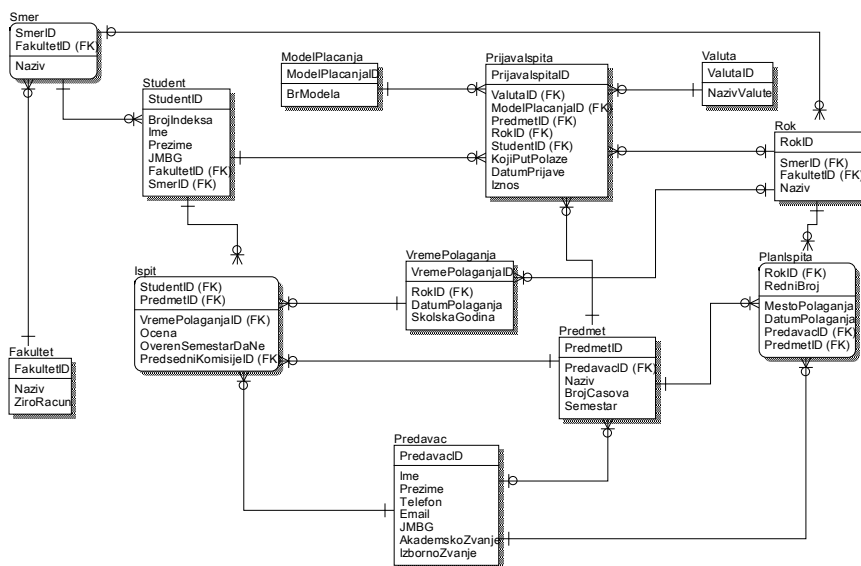
#### 4.2. Informaciono modeliranje korišćenjem IE standarda



Slika 3. Dekompoziciona struktura IDEF0 metodologije

Informaciono modeliranje IS-a poslova Megatrend univerziteta, tj. modeliranje podataka, jeste naše apstraktno viđenje stanja realnog sistema, tj. definisanje strukture podataka. Model podataka je pojednostavljeno predstavljanje realnog sistema preko skupa objekata (entiteta), veza između objekata i atributa objekata. Model podataka (u literaturi definisan kao Model Objekti-Veze – MOV ili E-R – Entity-Relationship model ili Entitetni dijagram), preko skupa podataka i njihovih međusobnih veza predstavlja stanje sistema u jednom trenutku vremena i sadrži skup informacija o prošlosti i sadašnjosti sistema, koji je potreban da se pod dejstvom budućih poznatih ulaza mogu odrediti njegovi budući izlazi.

Izbor odgovarajućeg CASE alata sam po sebi je manje ili više formalan, dok postupak modeliranja realnog sistema zavisi od sposobnosti, znanja i iskustva analitičara. Model podataka je intelektualno sredstvo pomoću kojeg se prikazuje u kakvom su međusobnom odnosu podaci u nekom realnom sistemu, kao što je pokazano na slici 4. na primeru modela podataka za proces praćenje ispita.



Slika 4. Logički model podataka za proces praćenje ispita

### 4.3. Aplikativno modeliranje

Aplikativno modeliranje vezano je za definisanje fizičkog modela podataka, generisanje šeme podataka i izradu korisničke aplikacije.

**Definisanje fizičkog modela** podataka tj. implementacija entiteta i njihovih atributa u tabele i kolone nekog sistema za upravljanje bazom podataka (SUBP), obavlja se korišćenjem CASE alata ERwin. Programski modul ERwin-a za izgradnju fizičkog modela čita opis entiteta i atributa i formira tabele i polja fizičkog modela. Prilikom prevođenja logičkog modela u fizički dolazi do konvertovanja:

- entiteti postaju tabele;
- atributi se definišu kao kolone;
- instance ili primerci postaju redovi;
- u preseku reda i kolone definišu se polja.

Takođe, javljaju se i kao i ograničenja u zavisnosti od izabranog sistema za upravljanje bazom podataka.

Dakle, programski modul Erwin-a definiše tabele i kolone automatski, tj. nazivi tabela dobijaju imena na osnovu naziva entiteta, a nazivi atributa postaju nazivi kolona. I druge osobine se dodeljuju vrednosti koje će biti insertovane u kolonu. Šema logičke baze podataka obuhvata poseban skup podataka (odgovarajući rečnik podataka) sa odgovarajućom semantikom i vezama među elementima baze podataka. Fizički, ove veze su smeštene u bazi podataka, za kasniju upotrebu.

**Generisanje šeme baze podataka** izvodi se na osnovu prethodno urađenog fizičkog modela podataka. Šemu baze podataka čine fizičke tabele, kolone i relacije koje se primenom CASE alata automatski generišu iz logičkog modela. Generisanje šeme baze podataka definiše se za izabranu ciljnu platformu, gde se definišu fizičke tabele, kolone i relacije.

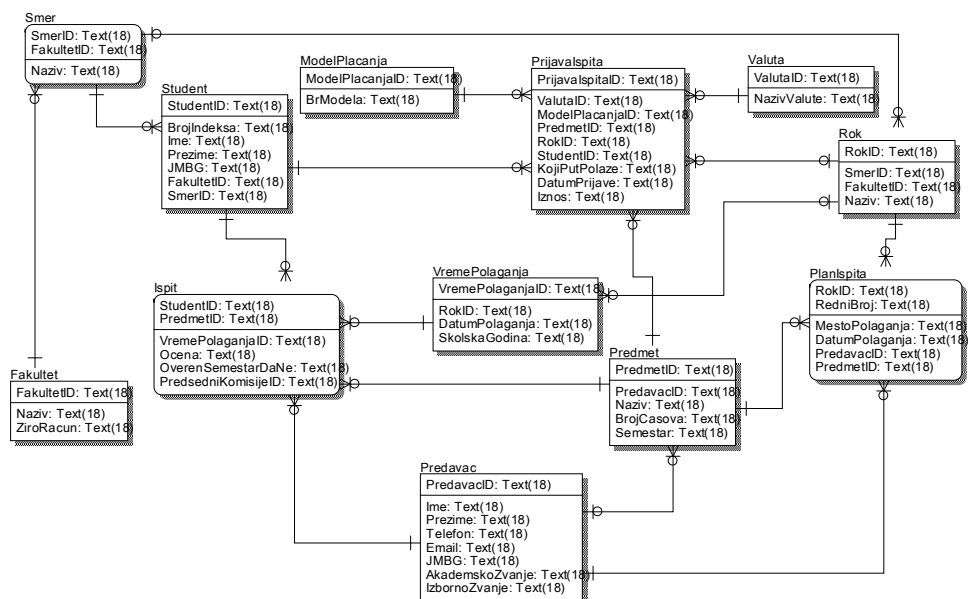
**Izrada aplikacije** omogućava korisnički pogled na podatke da bi se definisali meniji, forme, upiti i izveštaji. Izrada aplikacije izvodi se na osnovu prethodno urađene šeme baze podataka, kao i konkretnih zahteva budućih korisnika. Specifikacija forme izvodi se za:

- definisanje menija,
- definisanje upita,
- definisanje izgleda forme i
- definisanje izveštaja.

Na slici 5. prikazan je fizički model podataka za proces praćenja ispita.

## 5. Tehnički preduslovi IS-a

Tehnički preduslovi informacionog sistema Megatrend univerziteta sagleđani su kroz sledeće grupe preduslova: kadrovski resursi potrebni za realizaciju;



Slika 5. Fizički model podataka za proces praćenja ispita



osposobljavanje kadrova za potrebe projektovanja i korišćenja IS-a; definisanje arhitekture informacionog sistema; računarske mreže.

Pod *kadrovskim* potrebama podrazumeva se broj potrebnog kadra za realizaciju projekta i potrebna obuka za korišćenje informacionih tehnologija. Uz obezbeđivanje neophodne računarske opreme, komunikacione i ostale prateće opreme, od posebnog značaja su i kadrovski resursi, odnosno kvalitetna i u dovoljnoj meri zastupljena kadrovska podrška. Imajući u vidu preliminarnu analizu definiše se potreban informatički kadar (slika 6).

| R.br. | Naziv radnog mesta                                          | Broj izvršilaca |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1     | Šef odseka za elektronsku obradu podataka                   | 1               |
| 2     | Samostalni stručni saradnik za razvoj aplikativnog softvera | 1               |
| 3     | Stručni saradnik – administrator sistema                    | 1               |
| 4     | Samostalni stručni saradnik za informacione tehnologije     | 1               |
| 5     | Stručni saradnik – WEB administrator                        | 1               |
| 6     | Stručni saradnik – administrator baza podataka              | 1               |
| 7     | Stručni saradnik – sistem inženjer                          | 1               |
| 8     | Viši saradnik za razvoj aplikativnog softvera               | 1               |

**Slika 6.** Potreban informatički kadar

Posebno značajnu ulogu u realizaciji informacionog sistema treba da ima kontinuirana aktivnost obrazovanja kadrova, automatizacija njihovog rada, kao i adekvatni oblici funkcionalnog organizovanja. Radni tim treba da odsluša sledeće kurseve: korišćenje CASE alata za projektovanje IS-a; kursevi vezani za server BP, kursevi vezani za razvoj klijent aplikacije.

Arhitekturni okvir na osnovu kojeg je definisana arhitektura informacionog sistema bazira se na sledećim parametrima: potrebe korisnika; planirani razvoj informacionog sistema; budući razvoj, administracija, održavanje, stabilnost i sigurnost informacionog sistema; tehnička podrška od strane proizvođača; kadrovi koji će biti raspoređeni na zadacima administracije i održavanja informacionog sistema; vreme potrebno za obrazovanje njegovih korisnika i svetski trendovi razvoja informatičke industrije.

Na osnovu navedenih parametara sugerše se razvoj celokupnog informacionog sistema pomoću Majkrosoftovih (Microsoft) proizvoda (slika 7).

|    | Komponenta                                         | Tip     | Verzija                                                                                                       |
|----|----------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Operativni sistem                                  | Server  | Microsoft Windows 2000 Server + Service Pack 3                                                                |
| 2. | Operativni sistem                                  | Client  | Microsoft Windows 2000 Professional + Service Pack 3                                                          |
| 3. | Web                                                | Server  | Internet Information Server (u okviru MS Windows 2000 Servera) sa konfigurasijskim FrontPage Server Extension |
| 4. | Web                                                | Client  | Microsoft Internet Explorer 5.0 i više                                                                        |
| 5. | Relacioni sistem za upravljanje bazom podataka     | RDBMS   | Microsoft SQL Server 2000 Enterprise Edition                                                                  |
| 6. | Servis za upravljanje komponentama i transakcijama | Service | Microsoft COM+ (u okviru MS Windows 2000 Servera) za rad sa konfigurisanim komponentama                       |
| 7. | Servis za asinhronu komunikaciju                   | Service | Microsoft Message Queue (u okviru MS Windows 2000 Servera)                                                    |
| 8. | Komponenta za kreiranje PDF dokumenata             | DLL     | PDFLib 4.0.2                                                                                                  |

Slika 7. Informaciona struktura

Tehnički aspekt dizajna mrežne infrastrukture zahteva detaljno planiranje. Bez temeljne analize poslovnih potreba, koja će biti obavljena putem mrežne infrastrukture, može se doći u situaciju da mreža ne odgovara zahtevima koji su postavljeni ili da ta mreža bude suviše kompleksna.

## 6. Zaključak

Osnovni zaključci vezani su za prednosti ovakvog načina rada. Na nivou projekta IS-a definisani model procesa i model podataka kao rečnik podataka omogućavaju veoma brzu i efikasnu izradu prototipskih korisničkih aplikacija.

Izuzetna efikasnost postiže se korišćenjem vizarda, što obezbeđuje korisniku baš ono što mu je potrebno i čini besmislenom ideju kupovine gotove tuđe aplikacije.

### Literatura

- [1] Veljović, A: *Modeliranje informacionih sistema*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002.
- [2] Standardi IDEF ([www.idef.com](http://www.idef.com))
- [3] Standard UML

MR JELENA RADOVIĆ-STOJANOVIĆ  
*Policijaska akademija, Beograd*

## KOMPOZITNI INDEKS EKONOMSKE AKTIVNOSTI NARODNE BANKE SRBIJE

**Rezime:** *Kompozitni indeks Narodne banke Srbije je prvi zvaničan sintetički makroekonomski indikator koji je publikovan u Srbiji. Novinu predstavlja i sam pristup analizi i predviđanju ekonomske aktivnosti pomoću jednog sintetičkog indikatora, što je danas česta praksa u razvijenim tržišnim ekonomijama. Kompozitnim indeksom obuhvaćene su samo promene u realnom sektoru ekonomije. Izostali su i rezultati ekonometrijskih ispitivanja, što je uobičajena praksa kada su kompozitni indeksi u pitanju. Međutim, iako skroman po metodologiji i mogućnostima primene u odnosu na druge poznate kompozitne indekse, za kratko vreme od kada je konstruisan dao je relativno zadovoljavajuće rezultate u ovoj vrsti analize i predviđanja ekonomske aktivnosti u Srbiji.*

**Ključne reči:** *indikator ekonomske aktivnosti, vremenske serije, kompozitni indeksi.*

### 1. Uvod

Srbija nema razvijen sistem makroekonomskih indikatora kao što je to slučaj sa savremenim tržišnim ekonomijama. Međutim, interes za to svakako postoji, kako u zemlji, tako i u inostranstvu. U poslednje četiri godine ostvareni su pozitivni rezultati u procesu tranzicije, ekonomska aktivnost postaje sve dinamičnija i složenija, raste otvorenost prema svetu. Sve ovo nameće potrebu da se analitički instrumenti makroekonomske analize podignu na jedan viši nivo. Efikasniji, obuhvatniji i kompleksniji indikatori, usklađeni sa međunarodnim standardima i zahtevima, dodatno bi doprineli razvijanju pozitivnih očekivanja i stvaranju povoljnog poslovnog ambijenta, a kreatorima ekonomske politike olakšali težak posao upravljanja privredom u tranziciji.

Izgradnja jednog sveobuhvatnog sistema makroekonomskih indikatora na kome bi se razvijali i složeniji indikatori ekonomske aktivnosti je složen proces za koji je potrebno obezediti određene uslove. Pre svega, potreban je efikasan

i razgranat statistički sistem, koji treba da obezbedi relevantne baze podataka. Neophodno je rešiti mnogobrojne teorijske i metodološke probleme koji se tiču definisanja i podele makroekonomskih indikatora. Od značaja je i podrška akademske i stručne javnosti u vidu statističkih i ekonometrijskih istraživanja kojima bi se ispitala veza između indikatora i kretanja ekonomske aktivnosti i razvijali složeniji indikatori. Sve doskora, ovi uslovi u Srbiji nisu bili u potpunosti obezbeđeni. Stoga se i makroekonomska analiza kretala u okvirima mogućeg i raspoloživog.

Kompozitni indeks Narodne banke Srbije predstavlja značajan pomak na tom planu. U pitanju je prvi zvaničan sintetički makroekonomski indikator koji je publikovan u Srbiji. Novinu predstavlja i sam pristup analizi i predviđanju ekonomske aktivnosti pomoću jednog sintetičkog indikatora, po ugledu na razvijene tržišne ekonomije. Iako skroman po metodologiji i mogućnostima primene u odnosu na druge kompozitne indekse koji se danas u svetu koriste, za kratko vreme od kada je konstruisan pokazao je relativno zadovoljavajuće rezultate u analizi i predviđanju ekonomske aktivnosti Srbije. Ali pre nego što ga predstavimo, reći ćemo nešto više o samom konceptu kompozitnih indeksa i načinu na koji se oni koriste u analizi ekonomske aktivnosti.

## 2. Kompozitni indeksi ekonomske aktivnosti – kratak osvrt na istorijat i metodologiju

Za realni GDP, kao najopštiji izraz ekonomske aktivnosti na nacionalnom nivou, publikuju se samo godišnji podaci. Stoga se u tekućoj makroekonomskoj analizi koriste ekonomski indikatori kao što su industrijska proizvodnja, zaposlenost, stopa inflacije, koji su dostupni na mesečnom nivou. Međutim, za potrebe sveobuhvatne makroekonomske analize i praćenje kretanja celine ekonomske aktivnosti, potrebno je uzeti u obzir veliki broj različitih indikatora, čije promene i značaj nije lako istovremeno sagledati. Stoga se kao dobro rešenje nameće grupisanje srodnih indikatora, tako da zajedno opisuju izvesne šire aspekte ekonomske aktivnosti.

Kompozitni indeksi ekonomske aktivnosti, u suštini, predstavljaju ponderisane agregatne indekse izračunate za grupe serija podataka indikatora ekonomske aktivnosti. Agregatni indeksi pokazuju promene složene serije u koju su uključene proste serije. Uloga pondera je da svakoj sastavnoj seriji da značaj koji ona ima u složenoj seriji. Opšta formula za izračunavanje agregatnih indeksa metodom ponderisane aritmetičke sredine, koji se najčešće koristi kada su u pitanju kompozitni indeksi ekonomske aktivnosti, je:

$$I = \sum I^* \square / \sum \square$$

gde I predstavlja individualne indekse (u slučaju kompozitnih indeksa ekonomske aktivnosti – indekse indikatora), a  $\square$  pondere individualnih indeksa.

Kompozitni indeksi ekonomske aktivnosti ne moraju predstavljati srodne grupe indikatora u najužem smislu reči, kao što su proizvodnja samo određenih vrsta proizvoda ili cene, već u njihov sastav mogu ući indikatori iz različitih sektora privrede – realnog, monetarnog, fiskalnog odnosa sa inostranstvom. Uz to, oni poseduju i poznate karakteristike agregatnih indeksa: da izravnavaju varijabilitet sastavnih serija podataka, te da se ponderisanjem individualnih indeksa ističe relativan značaj sastavnih serija u strukturi posmatranih agregata. Sve ovo ih čini posebno pogodnim za sagledavanje jedne tako složene celine kao što je makroekonomska aktivnost.

Primena kompozitnih indeksa u svrhe analize ekonomske aktivnosti zasnovana je na podeli ekonomskih indikatora na vodeće (čije promene prethode promenama ekonomske aktivnosti), tekuće (opisuju tekuću ekonomsku aktivnost) i prateće (zaostaju za promenama ekonomske aktivnosti). Ovaj sistem podele indikatora utemeljili su 1930-ih godina istraživači Nacionalnog biroa za ekonomska istraživanja (*National Bureau of Economic Research* – NBER) Vesli Mičel i Artur Berns (*Wesley C. Mitchell, Arthur F. Burns*).<sup>1</sup> Kasnije, tokom 1950-ih i 1960-ih, Džefri Mur i Džulius Šiskin (*Geoffrey H. Moor, Julius Shishkin*),<sup>2</sup> takođe istraživači NBER-a, razvijaju metodologiju za izradu vodećih, tekućih i pratećih kompozitnih indeksa na osnovu odgovarajućih indikatora. Početkom 1960-ih, izračunavanje kompozitnih indeksa za američku ekonomiju od NBER-a preuzelo je Ministarstvo trgovine (*Department of Commerce* – DOC), a od 1995. godine to čini Konferencijski odbor (*The Conference Board*).<sup>3</sup> Značajnije metodološke promene u odnosu na tradicionalni NBER – DOC pristup predložili su, krajem 1980-ih, Džejs Stok i Mark Votson (*James Stock, Mark Watson*),<sup>4</sup> takođe istraživači NBER-a, uvodeći nova statističko-ekonometrijska rešenja u postupak.

<sup>1</sup> Njihovo delo *Measuring Business Cycles* iz 1946. godine, osnovna je literatura u ovoj oblasti.

<sup>2</sup> G. H. Moor, J. Shishkin, *Indicators of Business Expansions and Contractions*, NBER, Occasional Papers, New York, 1967.

<sup>3</sup> „The Conference Board” je američka neprofitna organizacija koja se bavi makroekonomskim analizama, prognozama i tržišnim istraživanjima u cilju unapređenja američke ekonomije i menadžmenta. Saopštenja o kompozitnim indeksima i svim drugim aktivnostima publikuju se na: [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).

<sup>4</sup> J. Stock, M. Watson, „New Indexes of Coincident and Leading Economic Indicators”, *NBER Macroeconomics Annual*, eds. O. Balanchard, S. Fischer, Mass.: MIT Press, Cambridge, 1989.

Izložićemo u kratkim crtama kako izgleda postupak konstruisanja kompozitnih indeksa.<sup>5</sup> Najpre, potrebno je identifikovati indikatore tekuće ekonomske aktivnosti – vremenske serije koji na najbolji način odražavaju kretanje GDP-a na mesečnom nivou, dakle tekuću ekonomsku aktivnost. Izbor tekućih indikatora može se izvršiti na osnovu različitih kriterijuma, kao što su učešće u formiranju GDP-a, značaj za nacionalnu ekonomiju, raspoloživost podataka i mogućnosti statističkog sistema. Neke zemlje OECD-a kao indikator tekuće ekonomske aktivnosti koriste samo indeks industrijske proizvodnje ili, pak, kvartalne/mesečne procene GDP-a ili GNP-a, dok druge koriste više indikatora, kao što su nepoljoprivredna zaposlenost, stopa nezaposlenosti (inverzna), raspoloživi dohodak, promet u prerađivačkoj industriji i trgovini i drugo.<sup>6</sup> Tekući indikatori za američku ekonomiju Konferencijskog odbora su: zaposleni u nepoljoprivrednim delatnostima, raspoloživi dohodak umanjen za transferna plaćanja, industrijska proizvodnja i promet u prerađivačkoj industriji i trgovini.

Identifikacijom indikatora tekuće ekonomske aktivnosti dobijaju se referentne serije u odnosu na koje se statistički i ekonometrijski ispituje kretanje drugih vremenskih serija – indikatora i vrši njihova klasifikacija na vodeće ili prateće indikatore. Kao vodeći, najčešće su identifikovani indikatori kao što su: porudžbine i zalihe u proizvodnji, prosečna radna nedelja, novčana masa, kamatne stope, cene nekih proizvoda, itd. U zemljama koje su visoko uvezno zavisne, kao vodeći indikatori često se identifikuju i indikatori inostrane ekonomske aktivnosti, na primer zemlje sa kojom imaju najveći obim spoljnotrgovinske razmene. Za američku ekonomiju neki od vodećih indikatora su: prosečno nedeljno radno vreme u prerađivačkoj industriji, prosečni nedeljni zahtevi za osiguranje protiv nezaposlenosti, cene akcija (500 najznačajnijih akcionarskih društava), novčana masa M2, dok su neki od pratećih indikatora prosečno trajanje nezaposlenosti, troškovi radne snage po jedinici proizvoda u prerađivačkoj industriji, zajmovi stanovništva i privrede.

Nakon podele indikatora, potrebno je izabrati one koji će ući u sastav odgovarajućeg kompozitnog indeksa. NBER – DOC metodologija, zasnovana na radu Mura i Siskina, definiše izvesne poželjne karakteristike koje bi indikatori trebalo da poseduju da bi ušli u sastav kompozitnog indeksa, kao što su: ekonomski značaj, raspoloživost podataka i usklađenost sa prethodnim privrednim ciklusima. Indikatori se boduju u odnosu na to koliko dobro ispunjavaju svaku

<sup>5</sup> Na osnovu: A. Simone, „In Search of Coincident and Leading Indicators of Economic Activity in Argentina”, *IMF Working Paper* 01/30, International Monetary Fund, 2001; T. Jagrič, „Leading Indicators of Aggregate Economic Activity of Slovenia”, Department for quantitative economic analysis, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia, 2003. i OECD, *Cyclicals Indicators and Business Tendency Surveys*, Paris, 1997, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>6</sup> Ukoliko se ekonomska aktivnost analizira u kontekstu ispitivanja cikličnog kretanja, važno je ispitati da li serije – kandidati poseduju iste ciklične karakteristike kao GDP. Inače, ovo je danas najčešći pristup analizi ekonomske aktivnosti.



od tih karakteristika, pri čemu finalni zbir bodova za sve karakteristike predstavlja orijentaciju za izbor indikatora. Metod Stoka i Votsona (SW metod) pak sastoji se u detaljnom ispitivanju veze između serija – kandidata i indikatora tekuće ekonomske aktivnosti statističko-ekonometrijskim metodama kao što su regresiona analiza i Grangerov test uzročnosti, ne bi li se odredile one sa najboljim performansama.

Najzad, kompozitni indeksi predstavljaju ponderisani prosek izabranih serija podataka. NBER – DOC metodologija propisuje jednake pondere za sve izabrane serije, dok se prema SW metodologiji ponderi određuju pomoću ekonometrijskih tehnika. U zavisnosti od vrste sastavnih serija – indikatora, kompozitni indeksi mogu biti takođe vodeći, tekući ili prateći i kretaće se analogno vrsti indikatora od koje su sastavljeni. Neke zemlje kompozitni indeks tekućih indikatora koriste kao referentnu seriju u odnosu na koju se identifikuju vodeći i prateći indikatori.

Tokom vremena, metodologiju za izračunavanje kompozitnih indeksa dalje razvijaju i prilagođavaju sopstvenim potrebama i specifičnostima i druge zemlje, međunarodne organizacije i istraživačke institucije. Tokom 1980-ih OECD je razvio sopstveni sistem indikatora: *International System of Leading Indicators*. Poznat je njihov Kompozitni indeks vodećih indikatora (*Composite Leading Indicator*), koji se izračunava za 22 zemlje članice.<sup>7</sup> Neki od poznatijih kompozitnih indeksa ekonomske aktivnosti za evropsko područje su i COIN, Kompozitni indeks indikatora tekuće ekonomske aktivnosti Centra za istraživanje ekonomske politike (*Centre for Economic Policy Research – CEPR*), kao i „Economic Sentiment Indicator” (ESIN) Evropske komisije (*European Commission*).<sup>8</sup> Metodologije se u manjoj ili većoj meri razlikuju u odnosu na dve predstavljene, kako po opštem pristupu i svrsi (analiza trenda ili analiza poslovnih ciklusa), tako i po detaljima samog postupka.<sup>9</sup>

### 3. Kompozitni indeks ekonomske aktivnosti Narodne banke Srbije

Kompozitni indeks ekonomske aktivnosti Narodne banke Srbije konstruisan je u Centru za istraživanja Narodne banke Srbije i predstavljen javnosti u oktobru 2003. godine u publikaciji Narodne banke Srbije „Ekonomski pregled”. Prema rečima njegovih autora, „...svrha uvođenja kompozitnog indeksa je:

<sup>7</sup> *OECD Composite leading indicators – a tool for short – term analysis*, OECD Statistics Directorate, 1998, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>8</sup> A. Rua, „Composite Indicators for The Euro Area Economic Activity”, Banco de Portugal, *Economic Bulletin*, September 2002.

<sup>9</sup> O sličnostima i razlikama u metodologiji videti: OECD: „Cyclicas Indicators and Business Tendency Surveys”, Paris, 1997, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

- da se na integrisan način, putem jednog indikatora, prikažu promene ukupne privredne aktivnosti;
- da se dobije sintetizovani indikator za kraće vremenske periode (tromesečno i mesečno) i
- da posluži kao osnova za kratkoročna predviđanja ekonomske aktivnosti”.<sup>10</sup>

Kompozitni indeks u sebi integriše promene sledećih „komponenti ekonomske aktivnosti”:

- industrijska proizvodnja;<sup>11</sup>
- poljoprivredna proizvodnja (na osnovu promena realnog obima otkupa poljoprivrednih proizvoda);
- trgovina (na osnovu promena realnog obima prometa u trgovini na malo);
- građevinarstvo (u izvršenim časovi rada);
- saobraćaj (u putničkim kilometrima) i
- turizam i ugostiteljstvo (na osnovu promena broja dolaska turista).<sup>12</sup>

Ove komponente ekonomske aktivnosti, kako ih autori Indeksa nazivaju, zajedno obuhvataju osam od dvanaest delatnosti koje sa preko 90% učestvuju u strukturi društvenog proizvoda Srbije. Industrija obuhvata tri delatnosti: vađenje ruda i kamena; prerađivačku industriju; proizvodnju i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom. Turizam i ugostiteljstvo vode se u zvaničnoj klasifikaciji delatnosti kao hoteli i restorani; poljoprivreda kao poljoprivreda, lov, šumarstvo i vodoprivreda; saobraćaj kao saobraćaj, skladištenje i veze; trgovina kao trgovina na veliko i malo, opravka. Preostale delatnosti su: aktivnosti u vezi s nekretninama, iznajmljivanje; zdravstveni i socijalni rad; ostale komunalne, društvene i lične usluge.

Narodna banka Srbije odlučila se za nešto jednostavniji pristup u konstruisanju kompozitnog indeksa u odnosu na predstavljene. „U obračunu kompozitnog indeksa korišćene su serije desezoniranih podataka u realnom izrazu. Desezoniranje je izvršeno metodom X12 Biroa za popis Sjedinjenih Američkih Država. Kao relativni udeli pojedinih varijabli (ponderi), korišćeni su udeli navedenih privrednih oblasti u društvenom proizvodu, prema poslednjim raspoloživim podacima Republičkog zavoda za statistiku Srbije.”<sup>13</sup> Metodologija nije detaljnije

---

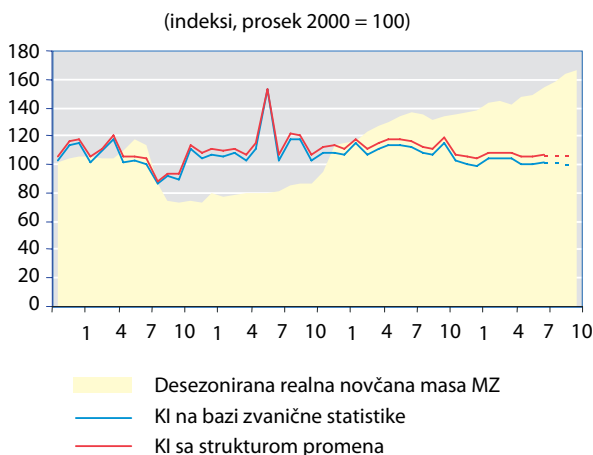
<sup>10</sup> Narodna banka Srbije, *Ekonomski pregled*, oktobar 2003, str. 32.

<sup>11</sup> Iako to nije eksplicitno navedeno, pretpostavljamo da je za industrijsku proizvodnju korišćen indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje.

<sup>12</sup> Sve ove serije podataka dostupne su mesečno, u publikacijama Republičkog zavoda za statistiku.

<sup>13</sup> Narodna banka Srbije, *Ekonomski pregled*, oktobar 2003, str. 32.

### Kompozitni indeks ekonomske aktivnosti (KI)



Skok vrednosti KI u avgustu 2001. rezultat je povećane poljoprivredne proizvodnje i otkupa poljoprivrednih proizvoda.  
Podaci za period oktobar-novembar 2003. su procenjeni.

opisana i obrazložena, ni u tom, niti u drugim brojevima „Ekonomskog pregleda”, a ni u drugim publikacijama Narodne banke.

U prvom predavljanju Kompozitnog indeksa prikazane su njegove promene od početka 2000. godine, sa procenama za poslednje tromesečje 2003. godine. Nisu, međutim, date vrednosti Indeksa, već samo grafički prikaz koji ovde prenosimo.<sup>14</sup>

Procene analitičara Narodne banke na osnovu kretanja Indeksa bile su da će u poslednjem tromesečju 2003. godine doći do izvesnog poboljšanja ekonomske aktivnosti.

Od oktobra 2003. godine, Narodna banka Srbije redovno koristi ovaj Indeks u svojim analizama, mada se vrednosti Indeksa i dalje ne objavljuju, čak ni njegova promena u odnosu na prethodni mesec, kao što je to uobičajena praksa sa kompozitnim indeksima i drugim sličnim indikatorima u inostranstvu.

<sup>14</sup> Gornja linija na grafikonu predstavlja uticaj „procenjenih strukturnih promena” na kompozitni indeks. Nije, međutim, rečeno o kakvim se strukturnim promenama radi.

#### 4. Karakteristike Kompozitnog indeksa Narodne banke Srbije i mogućnosti primene u analizi

S obzirom na to da se u Srbiji publikuju samo godišnji podaci o društvenom proizvodu,<sup>15</sup> za potrebe tekuće analize koriste se oni indikatori ekonomske aktivnosti koje statistički sistem prati mesečno. Međutim, da su pojedinačni indikatori sami za sebe nedovoljni da bi se stekao širi uvid u to kakvo je zaista kretanje ekonomske aktivnosti, dobro ilustruje sledeći primer. Tokom 2003. godine, sve do pred kraj trećeg kvartala, u Srbiji je beležen pad industrijske proizvodnje, a i kretanja u poljoprivredi bila su veoma nepovoljna. Srbija je tada već dve godine uzastopno od početka tranzicije 2001. godine, beležila sve niže stope rasta društvenog proizvoda, a i procene za 2003. godinu bile su nepovoljne s obzirom na to da se očekivao rast društvenog proizvoda od samo 1,5%. Ispostavilo se da je ipak ostvaren nešto veći rast društvenog proizvoda nego što je očekivano, i to 3%, čemu su značajan doprinos dali građevinarstvo (koje je zabeležilo rast od 10,5% u odnosu na prethodnu godinu), telekomunikacije u okviru delatnosti saobraćaj, skladištenje i veze (24,8%) i trgovina na malo (12%). Dinamičan rast u ovim delatnostima nastavljen je i u prvoj polovini 2004. godine.

Nepovoljna kretanja u 2003. godini u poljoprivredi i industriji, navela su većinu analitičara u Srbiji na pesimistične prognoze i za 2004. godinu. U tom momentu, svaka informacija koja bi predstavljala pozitivan nagoveštaj i podržala kreatora ekonomske politike bila je od velikog značaja. Narodna banka je, međutim, nagovestila da će doći do rasta ukupne ekonomske aktivnosti već u prvoj polovini godine,<sup>16</sup> a do kraja godine ostvaren je rast društvenog proizvoda čak od 8%. Njene prognoze dobrim delom bile su zasnovane na Kompozitnom indeksu.

Kompozitni indeks Narodne banke Srbije po svojim karakteristikama i obuhvatu spada u kompozitne indekse tekuće ekonomske aktivnosti, mada pretenduje da bude i vodeći indikator. Može se pretpostaviti da se do procenjenih podataka za sastavne serije dolazi ekstrapolacijom trenda. U svakom slučaju, metodologija izrade indeksa je skromna, jer jedan sveobuhvatni kompozitni indeks koji bi trebalo da predstavlja nacionalnu ekonomiju zahteva mnogo kompleksniji pristup i širi obuhvat. Na primer, za potrebe izrade Kompozitnog indeksa vodećih indikatora Slovenije, najpre je kao indikator tekuće ekonomske aktivnosti (referentna serija) identifikovan indeks industrijske proizvodnje. Zatim je za potrebe identifikovanja vodećih indikatora korišćena kombinacija NBER – DOC i SW metoda. Ekonometrijski je ispitano i bodovano 365 vremenskih serija iz svih

---

<sup>15</sup> Obračun društvenog proizvoda u Srbiji izvodi se po proizvodnom metodu, na osnovu utvrđivanja vrednosti proizvodnje i usluga proizvođačkih jedinica. Obračun se zasniva na koncepciji materijalne proizvodnje, prema kojoj je društveni proizvod (*Gross domestic (material) product*) jednak zbiru amortizacije (*depreciation*) i narodnog dohotka (*national income*).

<sup>16</sup> Narodna banka Srbije, *Ekonomski pregled*, januar 2004.

sektora ekonomije. Od toga, 39 su identifikovane kao potencijalni vodeći indikatori, da bi u sastav kompozitnog indeksa ušlo njih 10.<sup>17</sup>

Mogućnosti korišćenja Indeksa za analize dosta su ograničene za korisnike izvan Narodne banke, što je u dobroj meri uslovljeno samim načinom njegovog prezentiranja. Nisu date vrednosti indeksa, niti njegove komponente. Na osnovu grafičkog prikaza jedino se može zaključiti da je nivo ekonomske aktivnosti viši nego početkom 2000. godine, da ekonomska aktivnost nastavlja da raste, te da se oscilacije ekonomske aktivnosti tokom vremena ublažavaju. To govori da je od kraja 2000. godine, kada je otpočeo proces tranzicije, postignuta određena makroekonomska stabilnost. Na osnovu samo grafičkog prikaza ne može se ništa zaključiti o kretanju sastavnih serija, niti koliki je doprinos pojedinih delatnosti rastu ekonomske aktivnosti (društvenog proizvoda), što je za makroekonomsku analizu posebno pitanje od velikog značaja.

„Kompozitni indeksi predstavljaju nacionalnu ekonomiju u meri u kojoj su reprezentativne serije podataka na kojima su ovi indeksi zasnovani.”<sup>18</sup> Nije, međutim, poznato u kojoj meri su serije podataka, izabrane od strane Narodne banke Srbije, reprezentativne za delatnosti koje predstavljaju. Na primer, u okviru delatnosti saobraćaj, skladištenje i veze, u poslednje tri godine saobraćaj (izražen u putničkim kilometrima) beleži tendenciju pada, dok telekomunikacije (izražene fizičkim obimom usluga) ostvaruju veoma visoke stope rasta.<sup>19</sup> Može se postaviti pitanje koja od te dve serije bolje odražava kretanja u ovoj delatnosti.

Pogledajmo kakvo je bilo učešće delatnosti obuhvaćenih kompozitnim indeksom u strukturi društvenog proizvoda. Time ćemo dobiti i pondere iz baznog perioda (2000. godina). Međutim, kako metodologija nije detaljno obrazložena, ne znamo zasigurno koji je metod ponderisanja korišćen.

Delatnosti obuhvaćene Kompozitnim indeksom učestvovala su sa 96% u strukturi društvenog proizvoda u 2000. godini. Može se primetiti da u kompozitni indeks nije ušla delatnost aktivnosti u vezi s nekretninama, iznajmljivanje, koja je u toj godini imala veće učešće u strukturi društvenog proizvoda od delatnosti turizam i gostiteljstvo (hoteli i restorani).

---

<sup>17</sup> T. Jagrič, *op. cit.*

<sup>18</sup> G. Harkenrider, *Kentucky Composite Economic Indicators*, Center for Business and Economic Research, University of Kentucky, 1999.

<sup>19</sup> Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, *Društveno-ekonomska kretanja u 2003. godini*, Saopštenje 22, str. 7.

**Tabela 1. Struktura društvenog proizvoda po delatnostima u Srbiji za 2000. godinu u %.**

| Delatnosti                                          | Učešće u % |
|-----------------------------------------------------|------------|
| 1.Vađenje ruda i kamena                             | 1,8        |
| 2.Prerađivačka industrija                           | 33,8       |
| 3.Proizvodnja i snabdevanje el.en., gasom i vodom   | 1,8        |
| 4.Poljoprivreda, lov, šumarstvo i vodoprivreda      | 23,8       |
| 5.Građevinarstvo                                    | 6,1        |
| 6.Trgovina na veliko i malo                         | 17,6       |
| 7.Saobraćaj, skladištenje i veze                    | 9,2        |
| 8.Hoteli i restorani                                | 1,9        |
| ∑ 1-8                                               | 96,0       |
| 9.Ribarstvo                                         | 0,1        |
| 10.Aktivnosti u vezi s nekretninama, iznajmljivanje | 3,5        |
| 11.Zdravstveni i socijalni rad                      | 0,3        |
| 12.Ostale komunalne, društvene i lične usluge       | 0,1        |
| ∑ 1-12                                              | 100,0      |

Nisu obuhvaćeni podaci za Kosovo i Metohiju.

Izvori: SGJ 2001; Republički zavod za statistiku, *Društveno-ekonomska kretanja u 2003. godini*

Kompozitnim indeksom obuhvaćene su samo promene u realnom sektoru ekonomije, odnosno u proizvodnji. Moguće je da je ovakav pristup posledica obračuna društvenog proizvoda Srbije po proizvodnom metodu, pa se smatralo da će promene u realnom sektoru, odnosno u samoj proizvodnji, najbolje odraziti kretanje celine ekonomske aktivnosti. Međutim, statistika Srbije prati i veliki broj drugih indikatora, kako u realnom, tako i u drugim sektorima, koji mogu poslužiti za konstruisanje kompozitnih indeksa. Kao „osnovne pokazatelje ekonomske aktivnosti”, Republički zavod za statistiku Srbije identifikuje: indeks cena na malo, indeks troškova života, indeks cena proizvođača industrijskih proizvoda, indeks cena proizvođača poljoprivrede i ribarstva, indeks cena ugostiteljskih usluga, indeks industrijske proizvodnje, indeks prosečnih nominalnih zarada, nezaposlena lica, lica koja prvi put traže zaposlenje, broj penzionera, prosečnu penziju isplaćenu u mesecu, a kao „važnije indekse privrednih kretanja” još i spoljnotrgovinsku robnu razmenu i produktivnost rada u industriji.<sup>20</sup> Trebalo bi ispitati i ponašanje monetarnih agregata. Sve ovo su potencijalni kandidati koji bi mogli da uđu u sastav jednog kompleksnijeg i sveobuhvatnijeg Kompozitnog indeksa.

<sup>20</sup> Videti: Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, *Društveno-ekonomska kretanja u 2003. godini*, Saopštenje 22.

## 5. Zaključak

Narodna banka Srbije, kao monetarna institucija od najvećeg značaja u zemlji, u funkciji ostvarivanja svojih osnovnih zadataka – očuvanje monetarne stabilnosti i kreiranje monetarne politike – mora da prati i zbivanja u realnom sektoru. Taj posao u sadašnjem istorijskom i ekonomskom trenutku nije ni malo lak, s obzirom na to da su efekti tranzicije na pojedine delatnosti bili neravnomerni i imali za posledicu protivrečna kretanja. Pomoću Kompozitnog indeksa, Narodna banka postigla je relativno zadovoljavajuće rezultate u analizi i predviđanju ekonomske aktivnosti. I sam pristup analizi napredak je u odnosu na do sada uobičajen, koji se sastojao u izolovanom posmatranju pojedinačnih indikatora i njihovoj sintezi na osnovu iskustva ili intuicije. Tako je Narodna banka Srbije nagovestila i način na koji će se dalje usavršavati makroekonomska analiza i njeni instrumenti u Srbiji.

U januaru 2004. godine, Republički zavod za statistiku formirao je Bazu vremenskih serija ekonomskih indikatora za Srbiju.<sup>21</sup> Na pragu je i reforma statističkog sistema Srbije u skladu sa sistemima standarda Ujedinjenih nacija (*System of National Accounts*)<sup>22</sup> i Međunarodnog monetarnog fonda (*General Data Dissemination System*).<sup>23</sup> Time će biti obezbeđen prvi od uslova za stvaranje sistema makroekonomskih indikatora o kojima je bilo reči u uvodu. Analitičarima Narodne banke Srbije i svim naučnim radnicima u ovoj oblasti veliki posao tek predstoji.

## Literatura

1. Harkenrider, G.: *Kentucky Composite Economic Indicators*, Center for Business and Economic Research, University of Kentucky, 1999;
2. Jagrič, T.: *Leading Indicators of Aggregate Economic Activity of Slovenia*, Department for quantitative economic analysis, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia, 2003;
3. Mitchell, W. C. – Burns, A. F.: *Measuring Business Cycles*, NBER, New York, 1946.
4. *Ekonomski pregled*, Narodna banka Srbije, oktobar 2003 – januar 2004.

<sup>21</sup> Republika Srbija, Republički zavod za statistiku: *Trendovi*, decembar 2004, Beograd, xi.

<sup>22</sup> SNA je međunarodno prihvaćeni sistem statističkih standarda u oblasti nacionalnih računa. Videti: [www.un.org](http://www.un.org)

<sup>23</sup> GDDS ima za cilj unapređenje statističkih sistema zemalja članica u smislu poboljšanja kvaliteta podataka, načina njihovog prezentiranja i postizanja međunarodne uporedivosti podataka. Značajan deo sistema posvećen je definisanju i klasifikaciji makroekonomskih indikatora. Videti: [www.imf.org](http://www.imf.org).



5. *Cyclicas Indicators and Business Tendency Surveys*, OECD, Paris, 1997, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
6. *OECD Composite leading indicators – a tool for short – term analysis*, OECD Statistics Directorate, 1998, [www.oecd.org](http://www.oecd.org);
7. Republika Srbija, Republički zavod za statistiku: *Društveno-ekonomska kretanja u 2003. godini*, Saopštenje 22.
8. Republika Srbija, Republički zavod za statistiku: *Trendovi*, decembar 2004, Beograd.
9. Rua, A.: „Composite Indicators for The Euro Area Economic Activity”, Banco de Portugal”, *Economic Bulletin*, September 2002.
10. Simone, A.: „In Search of Coincident and Leading Indicators of Economic Activity in Argentina”, *IMF Working Paper 01/30*, International Monetary Fund, 2001.
11. Stock, J. – Watson, M.: „New Indexes of Coincident and Leading Economic Indicators”, *NBER Macroeconomics Annual*, eds. O. Balanchard, S. Fischer, Mass.: MIT Press, Cambridge, 1989.
12. [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).
13. [www.imf.org](http://www.imf.org).
14. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
15. [www.un.org](http://www.un.org).

KATARINA ZAKIĆ  
Geoekonomski fakultet,

Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

## DILEMA SAVREMENE GLOBALNE SVETSKE EKONOMIJE: NACIONALNO VS TRANSNACIONALNO

*Esej o knjizi „Ekonomija regiona sveta” prof. dr Oskara Kovača  
Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.*

Kada se pojavi knjiga koja sa lakoćom, jednostavnošću i preciznošću govori o tako složenoj i širokoj problematici kao što je ekonomija regiona sveta, onda je prava čast Megatrend univerziteta što u svojim redovima ima prof. dr Oskara Kovača, autora udžbenika objavljenog pod naslovom „Ekonomija regiona sveta”.

Profesor Kovač je javnosti poznat kao jedan od vodećih eksperata u oblasti spoljne trgovine ili, bolje rečeno, geoekonomike uopšte. Dugi niz godina, ovaj eminentni stručnjak radio je kao redovni profesor i dekan Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, a poslednjih godina on je redovni profesor na Geoekonomskom fakultetu Megatrend univerziteta primenjenih nauka. Pred kraj 2004. godine, obradovao nas je svojom novom knjigom koja se zove „Ekonomija regiona sveta”. Bez preterivanja može se reći da autor postavlja nove standarde u pisanju ovakvog tipa knjige, koji zahtevaju poznavanje kako makroekonomije, spoljne trgovine, političke geografije, tako i posedovanje možda najvažnijeg znanja, a to je koncizno pisanje, tako da čitaoci mogu s lakoćom da razumeju obrađenu materiju.

Iako knjiga sadrži 11 poglavlja, mogli bismo je podeliti na dva dela. U prvom delu, koji obuhvata 1, 2, 3. i 4. poglavlje, profesor Oskar Kovač uvodi čitaoce u svet globalizacije i transnacionalnih kompanija, prikazujući nam „čudesan” svet TNK, za koji svi znamo da postoji, ali se nekako uvek pitamo dokle stvarno doseže moć transnacionalnih kompanija i kakav je njihov uticaj. Autor nam pruža mogućnost da sagledamo i otkrijemo taj „vrli novi svet”, tj. svet novog ekonomskog poretka, koji nam u duhu globalizacije nameće nove standarde, kako poslovanja, tako i života uopšte. Činjenice ipak govore da TNK nisu toliko

moćne kao što se obično misli. U knjizi se navodi da ukupna vrednost proizvodnje i usluga TNK iznosi svega 6,9% svetskog društvenog proizvoda, što je manje nego što bi se moglo očekivati. Postavlja se onda pitanje: ako transnacionalne kompanije nisu stvarno glavna poluga moći novog ekonomskog poretka, ko je stvarni nosilac te moći? I na ovo pitanje nam prof. Kovač nudi odgovor: to su Međunarodni monetarni fond (MMF), Svetska banka (SB) i Svetska trgovinska organizacija (STO). One zajedno, sa SAD na čelu kormila, čine četverac koji određuje sva moguća kretanja na tržištima diljem sveta. Na sreću, kako nam i prof. Kovač sugerise, još uvek postoje zemlje i regioni koji uspevaju da izbegnu ovu „nevidljivu ruku” zahvaljujući svojoj dobroj razvojnoj politici. One svojim sredstvima, prirodnim resursima i radnom snagom uspevaju da postignu zapanjujuće rezultate, koji plaše čelnike pomenutog četverca i postaju predmet njihovog proučavanja. Primeri razvoja Azijsko-pacifičkog regiona, Kine i Rusije daju nam nadu da se i ekonomija razvoja naše zemlje može postaviti na zdrave noge.

Takođe, u drugom poglavlju knjige potrebno je posebnu pažnju obratiti na objašnjenje tržišnog fundamentalizma, tj. na onaj deo koji govori o Vašingtonskom konsenzusu. Iako stvoren sa namerom da se nerazvijenim zemljama dâ predlog na koji način da formulišu svoju makroekonomsku politiku, ovaj konsenzus apsolutno nije uspeo u tome, tako da čak i Svetska banka na čelu sa svojim tadašnjim potpredsednikom Stiglicem (*Stiglitz*) (1996) priznaje poraz Vašingtonskog konsenzusa i izlaže *novu paradigmu za razvoj*.

Na osnovu ovog poglavlja knjige svako, pa i onaj ko se nikada nije bavio geoekonomijom ili međunarodnim ekonomskim odnosima, može dobiti jasan uvid u to kako se kreira ekonomska politika na svetskom nivou i kako se uz pomoć takve politike, iako je osnovna namera deklarativno bila sasvim suprotna, i dalje produbljuje jaz između bogatih i siromašnih zemalja. Takođe, može se uočiti kako restriktivne politike i prinudne privatizacije udaljavaju narode manje razvijenih zemalja od njihovog cilja, a to je bolji život. Dalje, autor insistira na tome da svaka zemlja, uključujući i Srbiju i Crnu Goru, mora da ima svoju razvojnu strategiju, koja – ukoliko je postavljena na zdravim osnovama – daje mogućnost za napredak u svakom društvu. U suprotnom, shodno svetskim standardima utapanja domaćih razvojnih strategija u svetsku, došli bismo u nepriliku; kako prof. Kovač duhovito navodi: „Srbija bi proizvodila samo maline, a sve drugo bi uvozila”. Na kraju ovog dela teksta, autor zaključuje: „Tržišni fundamentalisti su protiv državnog uticaja na privredne tokove, smatrajući da je tržišni automatizam dovoljan. Ljudsko društvo, međutim, ne čini samo tržište. U razvoju društva delatnost države nije intervencija spolja, već sastavni deo sveukupnog procesa autoregulacije sistema. Otuda delatnost države u interesu većine stanovništva nije nepoželjna”.

Naredno poglavlje knjige uvodi nas u svet međunarodnog kretanja kapitala. U ovom poglavlju se objašnjava na koji način dolazi do kretanja međunarodnog kapitala, kao i to koji sve oblici međunarodnog kretanja kapitala postoje. Stvarni

značaj ovog poglavlja može se sagledati tek nakon čitanja drugog dela knjige, gde na konkretnim primerima pojedinih regiona uviđamo da su moćne zemlje savremenog sveta, potpomognute međunarodnim ekonomskim institucijama, usmerile tokove međunarodnog kapitala ka visokorazvijenim zemljama, a ne prema onima kojima je taj kapital stvarno potreban.

U jednom dahu pročitavši prva četiri poglavlja ove knjige, čitalac stiže do njenog drugog dela, koji čine celine numerisane brojevima od 5 do 11. Ovaj deo knjige bavi se regionima sveta, obrađenim i prikazanim sledećim redosledom: Severna Amerika, Latinska Amerika i Karibi, Zajednica nezavisnih država i Ruska Federacija, Azijsko-pacifički region, Bliski istok i Severna Afrika i ostatak Afrike.

Kada govorimo o ovom drugom delu knjige, moramo napomenuti da udžbenik sadrži ukupno 44 tabele, 24 mape i 27 slika koje pomažu čitaocu da na odgovarajući način prati tok priče. Takođe, s obzirom na to da autor ima dugogodišnje iskustvo u pomenutoj oblasti, možda je jedno od najvećih dostignuća ove knjige i u tome što daje predikciju ekonomskih i političkih kretanja u svakom od analiziranih regiona.

Kao logičan izbor za početak obrade regiona u svetu, svakako se nameće Severna Amerika, sa posebnim osvrtom na najjaču svetsku silu – SAD. Kada se pogledaju ekonomski i demografski podaci za ovu zemlju, jasno nam je iz čega proističe moć ove zemlje. Međutim, detaljnija analiza makroekonomskih tokova u SAD pokazuje nam da privreda ove velesile nipošto nije neranjiva. I sam autor to dokazuje sledećim rečima: „**Rastući budžetski deficit u novije vreme, manjak štednje u odnosu na investicije i deficit tekućih transakcija platnog bilansa, samo su različiti pokazatelji makroekonomske neravnoteže koja se finansira transakcijama iz kapitalnog dela platnog bilansa, odnosno bilansa međunarodnog investicionog položaja zemlje. Samo se vrlo mali deo tekućeg platnog bilansa finansira uobičajenim kapitalnim transakcijama, a većim delom ga pokriva prirast neto dužničke pozicije u bilansu međunarodnog investicionog položaja SAD**”. Mora se priznati da Sjedinjene Američke Države, poput kakvog velikog iluzioniste, i dalje privlače kapital u svoju zemlju, diktiraju uslove pod kojima će se zaduživati i, pri svemu tome, poverioci u njoj i dalje vide državu sa najrazvijenijom privredom. Čovek jednostavno mora da se zapita kako im to uspeva! Odgovor na to pitanje je vrlo jednostavan ako se pažljivo iščitaju naredne stranice knjige profesora Kovača. Naime, može se reći da su SAD na izvestan način okupirale međunarodne ekonomske institucije i da se bez njihove saglasnosti nažalost ništa ne odobrava. Biće zanimljivo tokom narednih godina pratiti kako će SAD da se izbore sa novim silama u usponu, kao što su Kina i ponovo obnovljena Rusija. Dok se to ne desi, važno je napomenuti da Amerika ne sedi skrštenih ruku, već povećava svoje tržište fomirajući, prvo sa Kanadom, a potom i sa Meksikom, integraciju pod nazivom Severnoamerička asocijacija slobodne

trgovine (NAFTA). Na taj način ona pokušava da makar prostorno i brojčano (u smislu stanovništva) parira EU i nadolazećim silama – Kini i Rusiji.

Latinska Amerika i Karibi su tema narednog poglavlja u ovoj knjizi. Predmetni region je tokom prethodnih decenija imao velike oscilacije u svom razvoju. Zaduživanje zemalja ovog regiona kod međunarodnih finansijskih institucija, u početku je donelo prosperitet regionu, da bi kasnije točak napretka počeo da se okreće u suprotnom smeru. Profesor Kovač nam objašnjava ovaj fenomen i to koliko je u celini pogrešna bila politika koja je nametnuta zemljama u razvoju putem Vašingtonskog konsenzusa. Argentina je u pogledu toga reprezentativna. Naime, ona je doslovno sledila zaključke i predloge koji su se nalazili u okviru Vašingtonskog konsenzusa i rezultati su u početku bili obećavajući. MMF je Argentinu slavio kao svoj najveći uspeh i preporučivao drugima da se ugledaju na nju. Međutim, sama praksa ih je demantovala na najgori mogući način – Argentina je na kraju, praktično, bankrotirala. Politika liberalizacije trgovine, restriktivna fiskalna i monetarna politike nisu mogle da daju rezultate jer ovakav model upravljanja državom pretpostavlja *Pareto optimum*, koji ne može da postoji u uslovima imperfektnosti tržišta.

Sledeće poglavlje, u kojem se govori o Zajednici nezavisnih država i Rusiji, izuzetno je zanimljivo i pokazuje u kolikoj je meri raspad SSSR-a bio poguban za većinu država članica ZND. Siromaštvo, ekonomsko i socijalno raslojavanje stanovništva, samo su neke od „tekovina” novostvorenih država. Rusija se, kao logičan predvodnik ovih država, poslednjih godina polako vraća na stare „staze slave” i donekle uspeva da povрати pozicije koje je imala na međunarodnoj sceni. Put pred njom je dugačak i težak, a krajnji cilj je dalek ali ne i nedostižan, kako nam sugeriše profesor Kovač. Ruska vlada će uspeti u tome ukoliko ostane dosledna reformama koje sprovodi, pri čemu monetarni sektor njene privrede i dalje ostaje njena bolna tačka.

Tokom sedamdesetih, a pogotovo tokom osamdesetih godina 20. veka, azijsko privredno čudo ili „privredni bum”, izazvao je veliku pažnju kako stručne tako i šire svetske javnosti. Japan i ostali azijski tigrovi (kako su ih neki nazivali), pojavili su se niotkuda i sve nas ostavili u čudu. Njihov čudesni recept uspeha u razvoju industrije činili su, kako nam prof. Oskar Kovač navodi, sledeći sastojci:

„U istočnoazijskom modelu (na primeru Japana) smenjivanje uvozne supstitucije i izvozne orijentacije nije teklo u čitavoj privredi, nego sukcesivno po pojedinim industrijama. Svaka nova industrija imala je pet faza svog životnog ciklusa:

1. Početna faza: novi proizvod dolazi iz uvoza a njegova potrošnja u zemlji postepeno raste. Domaća proizvodnja počinje putem imitacije i pozajmljenih tehnologija, ali nije konkurentna u odnosu na uvozni proizvod zbog lošeg kvaliteta i visokih troškova proizvodnje.

2. Domaća potrošnja raste brzo, ali proizvodnja raste još brže zamenjujući deo uvoza; kako se kvalitet proizvoda poboljšava i cene padaju.
3. Izvozna faza: domaća potrošnja se usporava a proizvodnja raste; proizvod se plasira u izvoz.
4. Zrela faza: proizvodnja dostiže maksimum i počinje da opada zato što domaća tražnja i izvoz opadaju. Proizvod više nije konkurentan u odnosu na slične proizvode iz novih zemalja u razvoju.
5. Povratna uvozna faza: brzo smanjivanje domaće proizvodnje pod uticajem jeftinije proizvodnje novoindustrijalizovanih zemalja. Proizvod ponovo počinje da se uvozi.”

Dakle, jasno je da najbolje rešenje nekog problema ne mora uvek da bude ujedno i najkomplikovanije, već upravo suprotno – ono koje je najjednostavnije.

Naredna dva poglavlja, koja se bave Bliskim istokom, Severnom Afrikom i ostatkom Afrike, posebno su dragocena zbog opštepoznate političke situacije u ovim regionima, kao i zbog nedostupnosti podataka usled mnogobrojnih ratova, političkih prevrata i nepostojanja bilo kakvog vida statističke evidencije. Autor nam skreće pažnju na sledeće aktuelne probleme ovog regiona: Bliski istok se suočava sa dilemom da li da u svojoj razvojnoj politici i dalje insistira na izvozu nafte i njenih derivata ili da se proizvodno diversifikuje; Severna Afrika, kao razvijeniji deo afričkog kontinenta, suočava se sa problemom prezaduženosti i traženjem načina da se postojeći dug na uspešan način servisira; preostali deo Afrike se, nažalost, suočava sa najgorim problemom od svih, a to je kako da prehrani gladno stanovništvo.

Knjiga profesora Oskara Kovača „Ekonomija regiona sveta” je prva knjiga koja se bavi makroekonomskim tokovima po pojedinim regionima, što je temelj koncepta studija na Geoekonomskom fakultetu Megatrend univerziteta primenjenih nauka.

Autor nam je kroz ovu knjigu upečatjivim primerima objasnio koji su to problemi sa kojima se susreće ekonomija regiona ili, bolje reći, zemlje sveta, na početku 21. veka. U jeku borbe antiglobalista i globalista, potrebno je da priznamo sami sebi da li želimo da prihvatimo Hakslijev „vrli novi svet” i da li je cena prihvatanja globalizacije (transnacionalnog) previsoka. Ovu dilemu pri izboru transnacionalnog ili nacionalnog profesor Kovač rešava u korist nacionalnog, to jest, on preporučuje nacionalnu razvojnu strategiju koja mora biti prilagođena svetskim ekonomskim tokovima. Samim tim, on nas uverava da je vera u sebe i sopstvene kvalitete, zapravo, polovina puta do uspeha.

BOJAN MIŠKOVIĆ  
Geoekonomski fakultet,  
Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

## GEOGRAFIJA, ISTORIJA, GLOBALNE PROMENE I MI

*Esej o knjizi „Globalna geografija” prof. dr Verke Jovanović  
Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.*

Prof. dr Verka Jovanović je redovni profesor Geoekonomskog fakulteta, prorektor za naučno-istraživački rad Megatrend univerziteta primenjenih nauka u Beogradu, inicijator rada u oblasti primene novih tehnologija u geografiji, recenzent prvog elektronskog plana Beograda urađenog u GIS okruženju, organizator Prve jugoslovenske konferencije o geografskim informacionim sistemima, učesnik mnogobrojnih drugih međunarodnih konferencija i programa. Javnosti je poznata i kao osnivač i član Asocijacije kartografa Jugoslavije, kao član Srpskog geografskog društva, Balkanske asocijacije za zaštitu životne sredine i urednik u „Naučnom magazinu IQ” za oblast geonauke. Konačno, profesor Jovanović je autor udžbenika „Globalna geografija” namenjenog studentima Geoekonomskog fakulteta i primerenog programu prve godine studija. Međutim, ovo izdanje će sigurno naići i na interesovanje šire publike jer po svom kvalitetu i sveobuhvatnosti materije to i zaslužuje. Svaki čitalac će biti u mogućnosti da shvati njenu složenost, slojevitost i značaj. U rukama će imati materijal pristupačan i jasan, zanimljiv zbog širine zahvata, a dragocen zbog podataka i objašnjenja koja će svima omogućiti lakši pristup geografiji. Očigledno je da autora nisu mučila pitanja kako da saopšti svoje zaključke vezane za obrađenu temu, njen značaj za savremeni svet, kao i uticaj koji su na nju imale pojedine faze razvitka čovečanstva. Uspešno prati razvoj geografije još od prvih civilizacija, a još uspešnije potvrđuje činjenicu da su konstantni razvoj čovečanstva i želja mnogih naroda da očuvaju svoj duh i razvijaju svoju kulturu imali nemerljiv uticaj i na razvoj geografije. Lako je uočljivo priklanjanje mišljenju po kojem je svet danas spreman da primi sabrane darove svoje prošlosti, da razume sebe na izvorima svoga duha, u vremenu koje je mnoge vrednosti razorilo, ali i otvorilo puteve uspona i stvorilo svet kakav danas poznajemo.



Pisac je želeo da otvori stranice svog dela i što lakše čitaoca ubedi u neophodnost poznavanja složene tematike globalne ekspanzije promena u prirodi i privredi, problema nastalih usled promene broja stanovnika, zatim u prednosti proistekle iz pronalaženja novih sredstava za prikupljanje, analizu, modeliranje i prikaz podataka i, naravno, u neizostavan značaj uloge koju danas ima geoekonomija, odnosno poznavanje geografskog prostora i ekonomskih sistema različitog nivoa razvoja i složenosti.

Uvidom u ovakvo delo dobija se slika čitave geneze jedne nauke. Geografija je dugo predstavljala „nauku o Zemlji”, kompleksnu, sintetičku materiju o njenom površinskom delu u kojem živi i deluje ljudsko društvo. Međutim, sve veća složenost odnosa u prirodnoj i društvenoj sredini dovela je do razvoja novih disciplina i do potpune transformacije i samog predmeta proučavanja geografije. Da bi ovaj dugotrajan proces približio zainteresovanoj publici, profesor Jovanović odlučuje da uspostavi specifičan odnos između kartografije i istorije, demografije i politikologije, statistike i ekonomije. Suočavajući se sa ovako krupnim izazovom, prepliće prošlost i sadašnjost, religije i nacije, privredu i kulturu. Uzajamno se dopunjuju slika i reč, karta i opis, statistika i hronologija. Udžbenik nam pokazuje kako geografija i kartografija najbolje rasvetljavaju istoriju, čuvaju od zaborava kulturnu i duhovnu prošlost, a istovremeno stvaraju neophodnu osnovu za uspešnu analizu današnjih složenih geoistorijskih prostora u kojima vladaju različiti nivoi komunikacije i interakcije, kao i različito shvatanje pojma nacionalnog i regionalnog identiteta formiranog u okvirima posebnih geopolitičkih i razvojnih procesa.

*Globalna geografija* obrađuje teme kroz dvanaest poglavlja, uz potkrepljenost brojnim grafičkim priložima u vidu mapa, crteža, slika, grafikona i tabela, koji predstavljaju posebno bogastvo i daju doprinos lakšem razumevanju materije, ali i shvatanju njenog značaja za savremeno društvo. Preciznije, udžbenik je podeľjen na sledeće oblasti:

- Geografija ranijih epoha
- Prvi naučnici, istraživači i njihova dela
- Predmet geografskih disciplina i njihov razvoj
- Geografske regije sveta – kontinenti
- Geografski podaci i metode
- Podaci o stanju i promenama u prirodnim, privrednim i ljudskim resursima u globalnim razmerama
- Savremene pojave i procesi u geografskom prostoru
- Kompjuterska era i upotreba geografskih informacija

U uvodnom poglavlju, autor na vrlo koncizan način pruža potrebne informacije za lakše i bolje razumevanje teksta koji sledi. Definisane sve složenijeg predmeta geografskih istraživanja kao „preplitanja funkcijskih veza između fizičkih i društvenih elemenata u realnom prostornom sistemu” i precizno određenje

geografije kao „nauke koja proučava zakonitosti u složenim odnosima između prirode, čoveka i delatnosti”, predstavljaju neophodnu osnovu za dalje bavljenje složenom tematikom.

Na narednim stranicama upoznajemo se s prvim civilizacijama i njihovim doprinosom utemeljivanju geografije kao naučne discipline, kao i dostignućima koja su utrla put danas složenoj geografskoj nauci. Sumeri, Egipćani, Asiro-Vavilonci, Feničani, Grci i druge napredne kulture najranijeg perioda nesebično su pomogle kroz prvo pismo, prve opise planeta, prve nazive kontinenata, prve kalendare, a na kraju, i kroz veliko matematičko, astronomsko i geometrijsko znanje. Najraniji razvoj nauke, samim tim i geografije, upotpunjuje se živopisnom pozadinom koju čine biografije istraživača, filozofa i geografa iz različitih epoha. Zatim sledi susret ne samo sa velikim i važnim otkrićima i razvojem egzaktnih nauka, već i s tim kako je do toga došlo. Jednostavno, na stranicama ovog udžbenika imena Herodota, Eratostena, Strabona, Kolumba, Vespučija, Magelana, Kopernika, Kanta, Humbolta i drugih, nisu samo simboli za najznačajnija geografska otkrića i razvoj naučne misli, već profesor Jovanović uspeva da ih oživi sa svim njihovim vrlinama, ali i manama, težnjama i strepnjama zbog kojih zauvek ostaju to što jesu i pokazuju nam da je svaki dan i svako vreme imalo i ima svoje poznate ličnosti i svoje znamenite događaje.

U sledećim poglavljima značajno mesto pripada i jednom od najvažnijih alata u geografiji – karti, koja svojim sadržajem pruža bogate informacije i indikacije kroz upotrebu simbola. Ovde se možemo informisati i o tipovima mapa, njihovim osnovnim elementima, njihovoj razmeri i projekciji, geografskoj mreži i kartografskoj produkciji. Dalje svoje znanje potkrepljujemo i kroz dodir sa konkretnom i jasnom podelom geografije, jer su razvoj nauke i veliki broj podataka doveli do podela na posebna polja specijalizacije:

- fizička geografija (geomorfologija, klimatologija, matematička geografija, biogeografija, hidrologija, okeanologija, limnologija, geografija zemljišta);
- društvena geografija (antropogeografija, demografija, etnogeografija, geografija jezika, geografija religije, politička geografija, medicinska geografija, ekonomska geografija, agrarna geografija, industrijska geografija, saobraćajna geografija, turistička geografija, regionalna geografija).

Ovde su uz prikazanu podelu dodatno izdvojeni i analizirani bitni elementi nekoliko najvažnijih geografskih disciplina. U delu knjige koji je upravo obrazložen, karta kao osnov vizuelne komparacije između oblasti različitih lokacija i svojstava i podela geografije po disciplinama predstavljaju odličan uvod za upoznavanje čitalaca sa svetskim geografskim regionima (Afrika, Azija, Evropa – Evropska unija, Severna Amerika, Južna Amerika, Australija), koji su uglavnom obrađeni sa stanovišta prirodnih odlika, mineralnih resursa, stanovništva, jezika, kulture, religije, poljoprivrede, industrije, saobraćaja i trgovine. Treba napomenuti da središnji deo knjige, koji prezentuje ovakav sadržaj, u današnje

vreme ima sve veći značaj, identifikovan u čestim istraživanjima u cilju izrade komparativnih analiza. Pomenuta proučavanja najčešće uključuju dve ili više država ili regiona, a polaznu tačku predstavlja upravo geografsko lociranje i analiza prirodnih potencijala. Trenutna delikatna politička, ekonomska i socijalna situacija u kojoj se nalazi Srbija i sazrevanje svesti o neophodnosti pažljivog proučavanja tranzicionih politika drugih država, odnosno pozitivnih i negativnih posledica primenjenih mera u oblasti strukturnih reformi, ekonomske stabilizacije, rasta spoljne trgovine, dinamizacije stranih investicija, fiskalne politike, ali i bezbednosti i subregionalne, regionalne i interregionalne saradnje, samo dodatno aktuelizuje upravo analizirani deo knjige. Ovo je naročito bitno usled najnovijih političkih previranja koja usporavaju ritam tranzicije i nameću potrebu za novim reformskim talasom. Poznavanje drugih ekonomskih programa, kao i drugih integrativnih iskustava, moglo bi da doprinese nekim rešenjima u našoj komplikovanoj stvarnosti i da predstavlja neospornu prednost u odnosu na druge evropske države u istom procesu.

Četiri poglavlja završnog dela knjige koja se uspešno dopunjuju sa prethodno navedenim, jer su u njima obrađene oblasti geografskih podataka, statistike, geografskih metoda, geografskih informacionih sistema i promena u geografskom prostoru, definitivno zatvaraju krug i daju konačnu potvrdu o značaju truda koji je uloženi u ovo delo. Danas bi teško bilo zamisliti ozbiljan analitički postupak i proučavanje masovnih pojava i procesa bez pomoći statistike, koja kroz popise, ankete, izveštaje i evidenciju, prikuplja, publikuje i distribuira neverovatno veliki broj podataka. U knjizi nam lakše shvatanje ove problematike omogućuju jasni primeri statističkih proračuna (merenje centralne tendencije, merenje varijabiliteta, korelacija, indeksi). Kao izvor geografskih informacija svoje mesto našla je i daljinska detekcija, koja to očigledno duguje spoznaji da je postala samostalna naučna disciplina i, naravno, satelitima koji su imali presudnu ulogu u njenom razvoju. Naš autor to potvrđuje i definiše je kao „proces prikupljanja informacija o kopnu, vodi i objektima bez fizičkog kontakta između senzora i objekta”. Čitajući dalje dolazimo i do detaljnog objašnjenja pojma naučnog metoda, koji kako u drugim naukama tako i u geografiji, predstavlja osnovno pitanje u istraživačkom postupku. U najopštijem smislu, razvrstan je u tri grupe:

- Normativni metod
- Eksperimentalni metod
- Istorijski metod

Segment geografskih podataka i pratećih aktivnosti završava se geografskim informacionim sistemom, koji je definisan kao „kompjuterski sistem za pakovanje, upravljanje, integrisanje, rukovanje i prikazivanje podataka koji su prostorno vezani za zemlju i koristi se kao model za preciznu analizu uz pomoć kompjutera”. Ukratko, GIS pruža mogućnost vizuelne postavke velikog broja informacija na jednom mestu o objektima, njihovim svojstvima i međusobnim relacijama i

iz toga proističe i njegova osnovna prednost. Kao bazični elementi geografskog informacionog sistema s kojima čini potpunu tehnološku celinu, navode se:

- hardver,
- softver,
- baze podataka,
- obrazovani stručnjaci.

Ovde treba pomenuti i konstataciju da „uvođenje GIS tehnologije zahteva utvrđivanje jasnih procedura i zakonskih regulativa na državnom i institucionalnom nivou”. Potreba za korišćenjem prostornih informacija raste i u direktnoj je sprezi sa boljim poznavanjem prostora i ekonomskog razvoja.

Konačno, dolazimo i do dvanestog, poslednjeg odeljka, ali istovremeno i dela sa najaktuelnijom tematikom. Na samom početku čeka nas upozorenje da „globalne promene u geografskom prostoru dovode do promena i u životnoj sredini koje se manifestuju u velikoj potrošnji fosilnih goriva i emisiji ugljen-dioksida, oštećenju ozonskog omotača, podizanju nivoa svetskog mora i da rast gradova i vodosnabdevanje predstavljaju najveće probleme i izazove 21. veka”. U daljem tekstu autor detaljnije obrazlaže zabrinutost iznetu u uvodu, ali, ipak, najpre podvlači termine poput geoeonomije, koju definiše kao „delovanje ekonomskih politika u globalnom prostoru”, gde ulogu prostora ne smatra nevažnom jer upravo osvajanje tržišta predstavlja strateški element geoeonomije. Pri tome zaključuje „da u novom milenijumu svaka država teži ka pronalaženju većih tržišta i da ta ideja određuje vođenje unutrašnje i spoljne politike”. Značajan prostor u knjizi posvećen je i pojmovima poput globalizacije, regionalizacije, sve češćem pitanju da li su ta dva fenomena suprotstavljena i, na kraju, trenutno najskupljem privrednom resursu – informaciji, jer danas biti obrazovan znači biti i dobro informisan.

Naučnoj utemeljenosti, potpunom sadržaju, odnosno nesumnjivom kvalitetu doprinosi i prateći materijal kroz već pomenute mnogobrojne izvore geografskih podataka (karte, slike, crteži, grafikoni, tabele, statistika), zatim i detaljan opis najvažnijih nacionalnih i internacionalnih asocijacija kojima je posvećen i jedan ceo odeljak, dalje – opširna bibliografija radova o ovoj temi, kao i spisak najvažnijih *web* adresa, što će biti od neizmerne koristi za sve koji se bave izučavanjem pomenutih sfera. U većini navedenih poglavlja analizu svake teme prate brojna implicitna i eksplicitna objašnjenja, tako da kroz svoju statističku preglednost prikazani udžbenik indirektno daje i sugestije od velikog značaja za bolje razumevanje naše kompleksne realnosti i burnog vremena u kojem živimo. Očigledna je želja da se podstakne, pre svega, osetljiva studentska populacija na razmišljanje i motiviše da sagleda probleme s više strana, koristeći pri tome geografsko-prostorni i uzročno-posledični način mišljenja. Aktuelne promene u geografskom prostoru na koje je stavljen poseban akcenat imaju svoju dugu i neretko burnu predistoriju. Zbog čega je svet takav kakav jeste, koji su to stavo-

vi, dogme, izumi, otkrića, koje su istine ili zablude učinile da on za nas poprimi upravo ovakav oblik i da ga upravo na ovakav način opažamo i shvatamo, pitanja su na koja profesor Jovanović pokušava da nas navede, a zatim i pomogne u pronalaženju odgovora.

Ono što razlikuje „Globalnu geografiju” od ostalih knjiga geografske tematike zapravo je sam način tretiranja izuzetno obimne naučne građe. Ukratko, predstavlja pravu enciklopediju u malom i istinita je riznica duhovne baštine čovečanstva jer su u njoj na konkretnom geografskom prostoru predstavljena, praktično, istorija ljudskog roda, ljudske misli, umetnosti i saznanja, tako da nam pod perom našeg pisca i poznate stvari počinju da izgledaju drugačije. Upoznajemo se i sa nizom novih savremenih dostignuća čija spoznaja nam stvara potpuno novi pogled na geografiju danas.

Na kraju, izlišno je pominjati koliku vrednost ima napor autora koji se upustio u plovidbu vodama po kojima je danas, u vreme ogromnog gomilanja znanja, teško samostalno ploviti. Treba pohvaliti tu hrabrost, bez koje bi bili siromašniji za jedno izuzetno delo.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

**MEGATREND revija** : međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju / glavni urednik Dragana Gnjatović. - God. 1, br. 1 (2004) - Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka, 2004 (Beograd : Megatrend univerzitet primenjenih nauka). - 24 cm

Dva puta godišnje  
ISSN 1820-3159  
COBISS.SR-ID 116780812