
Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 5 (2) 2008.



Megatrend univerzitet, Beograd

Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 5 (2) 2008.

Izdavač:

Megatrend univerzitet

Izdavački savet

prof. dr Mića Jovanović, predsednik
prof. dr Dragana Gnjatović, 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 Branković
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 na srpskom
i dva puta godišnje na engleskom jeziku.

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

Adresa redakcije:

Megatrend revija
Goce Delčeva 9a, 11070 Novi Beograd
Tel: 011 220 30 61, Fax: 011 220 30 47
e-mail: imilutinovic@megatrend.edu.yu
imilutinovic@megatrend-edu.net

Za izdavača:

Nevenka Trifunović

Direktor izdavačke delatnosti:

Dragan Karanović

Redakcioni odbor**Glavni urednik:**

prof. dr Nataša Cvetković

Stručni redaktor:

prof. dr Dragana Gnjatović

Članovi:

prof. dr Galen Amstutz
prof. dr Jean Jacques Chanaron
prof. dr András Hernádi
prof. dr Maria de Monserat Llairó
prof. dr Laura Ruis Jimenez
prof. dr Jana Lenghardtová
prof. dr Vladimir Davidov
prof. dr Marija Mojca Terčelj
prof. dr Vladimir Grbić
prof. dr Dušan Joksimović
prof. dr Gordana Komazec
prof. dr Živko Kulić
prof. dr Božidar Leković
prof. dr Marijana Vidas-Bubanja
dr Vesna Aleksić, docent
dr Snežana Grk, naučni savetnik

Sekretar redakcije i lektor:

Irina Milutinović

Tehnički urednik:

Branimir Trošić

Dizajn korica:

Milenko Kusurović

SADRŽAJ

GLOBALNA EKONOMIJA

- PROF. DR IVICA STOJANOVIĆ
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
EKONOMSKA KRIZA U AMERICI – „SJAJ“ I BEDA GLOBALIZACIJE 5

BANKE I FINANSIJSKA TRŽIŠTA

- DR SNEŽANA GRK, NAUČNI SAVETNIK
Institut društvenih nauka, Beograd
- PROF. DR NATAŠA CVETKOVIĆ
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
- PROF. DR MARIJANA VIDAS-BUBANJA
Beogradska poslovna škola, Beograd; Fakultet za trgovinu i bankarstvo, BK Univerzitet, Beograd
- PROMENA KAMATNE STOPE
– POTENCIJALNI RIZIK ZA INVESTITORE I BANKE
U AMBIJENTU FINANSIJSKE KRIZE** 23

EKONOMIJA REGIONA

- PROF. DR ŽARKO LAZAREVIĆ
Institut za savremenu istoriju, Ljubljana, Slovenija
- SLOVENAČKO VIDENJE
JUGOSLOVENSKOG PRIVREDNOG PROSTORA** 39
- PROF. DR DRAGAN KOSTIĆ
Geoekonomski fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd
- MONETARNO-FINANSIJSKI ORGANI EVROPSKE UNIJE** 57
-

MENADŽMENT I MARKETING

DR SMILJA RAKAS, VANREDNI PROFESOR

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

STVARALAŠTVO KAO JEDAN OD FAKTORA RAZVOJA MENADŽMENTA 79

MR KATARINA ZAKIĆ

Visoka poslovna škola „Megatrend“, Beograd

JAPANSKI MENADŽMENT:

SINTEZA DOMAĆEG NASLEĐA I STRANIH ISKUSTAVA 91

POSLOVANJE, ANALIZA I PLANIRANJE

MR SAŠA TOMIĆ, MR VASO ARSENOVIĆ

Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, Bosna i Hercegovina

ULOGA KONCEPTA *BALANCED SCORECARD*

U PROCESU FORMULISANJA I IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE PREDUZEĆA 111

MR ISIDORA LJUMOVIĆ

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

SIMULACIONI MODELI KAO PODRŠKA

KORPORATIVNOM FINANSIJSKOM PLANIRANJU 131

PRIKAZI KNJIGA

PROF. DR ANA LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

BIZNIS KAO UMETNOST ŽIVLJENJA 151

PROF. DR SNEŽANA POPOVČIĆ-AVRIĆ

Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

SRBIJA NA PUTU PREMA EVROPSKOJ UNIJI 155

MR JELENA BATIĆ

Geoekonomski fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd

PERSPEKTIVE EKONOMSKE, SOCIJALNE

I EKOLOŠKE ODRŽIVOSTI U ERI GLOBALIZACIJE 159

Originalni naučni rad
Rad primljen: 3.11.2008.

Prof. dr Ivica Stojanović
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

EKONOMSKA KRIZA U AMERICI – „SJAJ“ I BEDA GLOBALIZACIJE

Rezime: *Aktuelna ekonomska kriza koja potresa Sjedinjene Američke Države i ugrožava stabilnost čitavog sveta preteći finansijskim kolapsom, za brižljive analitičare socijalno-finansijskih tendencija u vodećim ekonomijama sveta – nije bila veliko iznenađenje. Kriza koja je nastupila početkom ovog milenijuma, uveliko podseća na Veliku ekonomsku krizu iz 1929. godine, na šta ukazuje i čuveni Pol Krugman, ovogodišnji dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju.*

Kejnzijanskom metodologijom analizirajući razdoblje koje je prethodilo Velikoj ekonomskoj krizi, između 1923. i 1929. godine, zapažaju se upadljive sličnosti sa ekonomskim navikama u bankarskom i finansijskom poslovanju, gubljenjem kontrole nad finansijskim sistemom pretežno u SAD u periodu s početka XXI veka. Šta se, dakle, dogodilo i na osnovu čega Krugman pravi paralelu između Velike ekonomske krize 1929. i 1930. godine sa ekonomskom krizom 2007. i 2008. godine?

Ne potvrđuju li se još jednom „sjaj“ i beda globalizacije kao (ne)popravljivi i univerzalni fenomeni istoričnosti!?

Ključne reči: *ekonomska kriza, globalizacija, deregulacija finansijskih tržišta, državna intervencija, ekonomski neoliberalizam.*

JEL klasifikacija: F02, F4, G21

PROFESSOR IVICA STOJANOVIĆ, PhD
 Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

THE ECONOMIC CRISIS IN AMERICA - THE “GLORY” AND THE GRIEF OF GLOBALIZATION

Abstract: *The current economic crisis that is shaking the United States and threatening the stability of the entire world with the prospect of economic collapse did not come as a great surprise to careful analysts of socio-financial tendencies in the world's leading economies. The crisis that has appeared at the beginning of this millennium is greatly reminiscent of the Great Depression of 1929. This has been pointed out, among others, by Paul Krugman, this year's Nobel Prize laureate in Economics.*

Using the Keynesian methodology in analyzing the period preceding the Great Depression, between 1923 and 1929, one notes conspicuous similarities with the economic habits in banking and financial operations, and the loss of control over the financial system, mostly in the US, in the period at the beginning of the 21st century. What has, in fact, happened, and on what basis does Krugman draw his parallels between the Great Depression of 1929 and 1930 and the economic crisis of 2007 and 2008?

Does this not confirm yet again the “glory” and the grief of globalization as an (in) corrigible and universal phenomenon of historicity?

Key words: *economic crisis, globalization, deregulation of financial markets, state intervention, economic neoliberalism.*

JEL classification: F02, F4, G21

1. Uvod

Zaista, za neupućene, kao „grom iz vedrog neba“, počele su iz sveta, najviše iz Amerike, da stižu pretežno novinske vesti¹ o finansijskoj i ekonomskoj krizi u SAD. Neki čak krizu upoređuju sa Velikom ekonomskom krizom iz 1929. godine. Među njima je i ovogodišnji dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju Pol Krugman.²

Krugman kao da podseća na Hegelovu maksimu da smo zaboravili šta se dogodilo tridesetih godina prošlog veka i, odbivši da učimo iz istorije, ponavljaju se iste greške. U tom smislu, Krugman upozorava da suprotno popularnom

¹ Istini za volju, ekonomisti, profesori i naučni radnici, još uvek se ne usuđuju da pišu ozbiljnije naučne članke o aktuelnim događajima. Razloga ima više. Sigurno je da se teško dolazi do pravih podataka, a mnogi su i zbunjeni novonastalom situacijom i teško se usuđuju da ozbiljnije, koristeći naučni metodološki aparat, procenjuju uzroke i posledice novonastale ekonomske krize.

² P. Krugman, *Njujork tajms*, 21. mart 2008.

uverenju, krah berze 1929. nije bio ključni momenat u Velikoj depresiji. Ključni momenat u Velikoj depresiji koji je *običnu recesiju pretvorio u kolaps sa civilizacijskim posledicama, bio je talas „opsade“ banaka u Americi 1930. i 1931. godine. Kriza bankarstva trideset godina prošlog veka pokazala je da neregulirana finansijska tržišta bez nadzora suviše lako mogu da dožive katastrofalan sunovrat*. No, kako su decenije prolazile, ova lekcija je zaboravljena i sada je ponovo učimo i to na teži način – konstatuje Krugman.

2. Šta se dogodilo 1930. i 1931?

Banke nastoje da pomire suprotstavljene interese štediša i pozajmljivača. Štediši žele slobodan pristup novcu i to za kratko vreme. Zajmodavalac želi poverenje: neće da rizikuje da mu se iznenada zatraži otplata. Banke obično zadovoljavaju želje obe strane: deponenti imaju pristup svom novcu kad god žele, a najveći deo novca koji se poveri bankama ide u dugoročne kredite. To funkcionise zato što se povučeni novac manje-više dopunjava novim depozitima, pa su banci potrebne samo skromne rezerve novca u gotovini da bi ispunila data obećanja. Međutim, ponekad – često samo na osnovu puke glasine – veliki broj deponenata istovremeno pokušava da povuče novac iz jedne ili više banaka. Tako banka iz koje deponenti hoće da povuku novac ostaje bez gotovog novca kojim podmiruje zahteve i može da propadne čak i ako je glasina bila lažna. Da stvar bude lošija, „juriš“ na banku može da bude zarazan. Ako deponenti jedne banke izgube novac, verovatno će se unervoziti i deponenti druge banke, što pokreće lančanu reakciju. A može da bude i širih ekonomskih posledica: dok preživjele banke pokušavaju da prikupe keš obustavljajući odobravanje kredita, nastaje začarani krug u kome navale na banke izazivaju slom kreditnog tržišta, zbog koga druge firme propadaju, a to opet stvara nove probleme za banke, i tako dalje. To je, ukratko, ono što se dogodilo 1930. i 1931. i zbog čega je Velika depresija bila dramatična.

3. Šta se dogodilo 2007. i 2008?

Osnova sadašnje krize finansijskih tržišta nalazi se u lošim uslovima pod kojima su davani zajmovi i dugovima koji su nastali nepovoljnim kreditiranjem. Naravno, kriza nekretnina ne obuhvata samo banke. Velike gubitke imaju građevinarstvo i investitori. Nadmoćni status prve ekonomije sveta SAD, počeo je da se ljulja u leto 2007. godine, kada je na Volstritu objavljen krah američkog hipotekarnog tržišta. Igrajući na kartu da vrednost kuća u Americi nikada ne pada, bankari SAD početkom milenijuma razvili su sistem visokorizičnih kredita, poznatih kao „sab-prajm“ hipoteke koje investitorima donose značajne profite – ako poverenik jednog dana otplati kredit za stan. Osnovna karakteristika sab-prajm

hipoteka jeste da se stambeni kredit nudi i odobrava bez velike provere imovinskog stanja tražioca. Privučeni niskim početnim kamatama na sab-prajm kreditima, Amerikanci nižih staleža početkom milenijuma su sa neviđenom lakoćom dolazili do „ključa u ruke“. Siromašni i ponosni kućevlasnici obično nisu obraćali pažnju na sitna slova u kreditnim ugovorima, a upravo tamo, u jedva primetnim klauzulama, postavljena je kapisla današnjeg globalnog finansijskog potresa. Naime, da bi se osigurale od gubitaka, hipotekarne banke su američkim korisnicima kredita u slučaju neredovnog podmirivanja rata eksponencijalno uvećavale kamatu. S druge strane, američki zajmodavci su krenuli da hipotekarne kredite prepakuju u kompleksne finansijske aranžmane i preprodaju ih zainteresovanim investitorima širom sveta. Mnoštvo centralnih banaka širom sveta dugo nije imalo gotovo nikakav uvid u pravila kupoprodaje ovih kredita. Do danas niko pouzdano ne zna koliko je novca „uvezano“ u propalu šemu rizičnih hipotekarnih kredita u SAD: eksperti spominju hiljade milijardi američkih dolara. Takođe, niko još pouzdano ne zna koliko je komercijalnih banaka i špekulativnih fondova širom sveta ulagalo u održanje urušenog američkog sna o sopstvenoj kući. Generalno, veliki problem proizlazi iz ogromnih zaduženja i stambenih kredita koje su američki građani uzimali u poslednjih 7 godina, gde zaduženja građana prelaze 3 bilijarde dolara u odnosu na devedesete, što je i za sadašnje ekonomske standarde ogromna cifra. Na taj način je došlo do izvesnog zasićenja tržišta nekretnina, te je ponuda u većini američkih država uveliko prerasla tražnju, izuzev na atraktivnim lokacijama kao što su Njujork, Las Vegas ili San Francisko, gde cene nekretnina i dalje rastu zbog povećane tražnje, ali su svakako i dalje mnogo povoljnije nego nekretnine u Evropi. O tome govori podatak da na Majami Biču može da se kupi kuća od 120m² stambenog prostora i isto toliko dvorište, sa bazenom i to na prilično atraktivnoj lokaciji, za manje od 300.000 dolara.

„Finansijska kriza začeta na američkom hipotekarnom tržištu je kudikamo ozbiljnija nego što je izgledala. Kriza ima sve ozbiljnije globalne razmere. Sadašnji finansijski šok na Volstritu pogodiće, kratkoročno, više Aziju i Evropu nego samu Ameriku, ali će dugoročno gledano SAD dospeti u dugotrajnu stagnaciju koja će u toj zemlji potrajati 10 do 15 godina“, prognozira ugledni profesor ekonomije na Bečkom univerzitetu Erih Štrajlsler, u razgovoru za austrijski list *Štandard*.³

„Za svetsko finansijsko tržište rizik i opasnosti su izuzetno veliki. Parametri globalnog privrednog poslovanja se pogoršavaju. Američki privredni problemi odraziće se na druge ekonomije sveta, situacija zahteva globalni odgovor“, upozorio je Štras-Kan.⁴

Nesvakidašnja odluka Centralne banke SAD (FED) da se direktno umeša u spašavanje investicione *Bear Sterns* banke i mnogih drugih banaka od bankrota zbog

³ E. Štrajlsler, „Austrijski ekspert: SAD očekuje 10 do 15 godina stagnacije“, *Štandard*, Beč 17.9.2008.

<http://www.kim.sr.gov.yu/cms/item/news/rs.html?view=story&id=6003§ionId=8>

⁴ D. Štras-Kana, *Asošijeted pres*, Pariz, mart 2008.

gubitaka na tržištu izgradnje stanova SAD, zaprepastila je berze širom sveta, ali i američko javno mnjenje. FED je dao stotine milijardi zajmova svim glavnim brokerima Volstrita kod Američke centralne banke, što se u američkoj istoriji i postojanju berze nikada nije desilo. To je čist pokazatelj da se država umešala u finansijsko tržište i da FED pokušava na sve načine da spreči finansijsku katastrofu.

Čije interese štiti Centralna banka SAD? Moćnih američkih investicionih banaka koje su očekivale da preprodajom rizičnih hipotekarnih kredita drugima zarade ogromne profite, ili stotina hiljada Amerikanaca kojima zbog neotplaćivanja odobrenih kredita preti prisilna plenidba „američkog sna“?

Zbunjeni su i studenti ekonomije. Pitaju svoje profesore kako je moguće da se dogodi kriza takvih razmera i pored toliko čuvenih ekonomista dobitnika Nobelove nagrade, i pored velikog napredovanja ekonomije kao nauke, posebno matematičkih i ekonometrijskih metoda i modela u ekonomiji? Pitaju: zar je moguće da nema formule za rešavanje krize?

Učesnici u radu svetskih berzi ne razumeju na čemu američki predsednik Buš zasniva uporni optimizam u snagu privrede i finansijskog sistema SAD. Reči predsednika Buša o zdravim temeljima američke privrede zvuče kao reči Huvera 1930. godine u doba velikog kraha Volstrita.

3. Ekonomska kriza u Americi i globalizacija

„Ključna reč – globalizacija, je u osnovi neprekinuta i obnavljajuća tendencija kapitalizma, još od XV veka, da ustanovi i održi svoje gospodstvo, da ga prostorno proširi na celokupni svet i da ga, na osnovama beskonačne akumulacije kapitala, učini večitim. Za ‘velike hegemonje’, to je kontinuum borbe za opstanak, koji donosi i naučni i humani progres, ali i hegemoniju i vladavinu moći i sile. Nema tu mnogo novog za ovih pet vekova – od XV veka – otkako se kapitalizam ustanovio i uspostavio svoju globalnu dominaciju, kolonijalnu ili, danas, postkolonijalnu.“⁵

Danas može da se piše o novom „bauku“ koji krajem XX i početkom XXI veka, kruži planetom. To je „bauk“ globalizacije. I taj „bauk“, kao i onaj o kome su pisali Marks i Engels, izaziva različita reagovanja gotovo svih značajnijih naučnih, idejnih, kulturnih, društvenih i političkih strujanja i kretanja u Evropi i svetu.

Globalizacija je dramatično uzdrmla postojeći civilizacijski poredak. Ta reč je dramatično obeležila duh vremena na početku novog milenijuma. Globalizacija nikoga ne ostavlja ravnodušnim.

Današnje vreme simbolizuje reč „globalizacija“. Globalistička kretanja su izuzetno snažna, prave novu mapu sveta i podsećaju na kretanje zahuktale mašine. Međutim, pravci kretanja te mašine su nepredvidljivi kao da ih određuje

⁵ M. Jakšić, *Globalizacija i povlačenje države*, Dom kulture „Studentski grad“, Beograd, 2003, str. 97.

neki nevidljivi režiser koji, režirajući dramu današnje epohe, vuče mnoge konce naših svakodnevnih života. Ali, i pored svega toga, odgovor na pitanje: šta je globalizacija?, predstavlja veliku enigmu. Oko odgovora na to pitanje vode se mnogi sporovi u kojima dolaze do izražaja dijametralno suprotna stanovišta.

Prethodno pomenute i naredne podele u vezi sa globalizacijom većinom su izražene u čuvenoj Heldovoj klasifikaciji na „hiperglobaliste“, „skeptike“ i „transformacioniste“,⁶ kao i u delima Z. Baumana⁷, M. Kastelsa,⁸ U. Beka⁹ i A. Gidensa¹⁰.

Na jednom polu su oni koji u njoj vide nove horizonte čovečanstva i najzad pronađeni put u ovozemaljski rajski vrt. Globalizacija je poput reke koju ništa i niko ne može da zaustavi.

„U okviru savremene institucionalizacije međunarodnih ekonomskih odnosa, osnovni metod i instrument globalizacije predstavljaju sporazumi koji su zaključeni na Monetarnoj i finansijskoj konferenciji održanoj jula 1944. godine u Breton Vudsu.“¹¹

Na ovoj konferenciji odlučeno je da se osnuju Međunarodni monetarni fond i Međunarodna banka za obnovu i razvoj. Ove dve institucije trebalo je da obezbede međunarodnu monetarnu i finansijsku saradnju: prva u oblasti međunarodnih plaćanja, a druga u oblasti srednjoročnog i dugoročnog finansiranja. MMF i Svetska banka su najvažnije institucije zbog toga što su tokom poslednje dve decenije bile u centru velikih ekonomskih zbivanja u svetu, uključujući finansijske krize i tranziciju ranijih socijalističkih zemalja ka tržišnim ekonomijama.

Oni koji su sazvali konferenciju u Breton Vudsu, imali su na umu pomenutu globalnu depresiju iz tridesetih godina XX veka. Britanski ekonomista Džon Majnard Kejns, koji će kasnije biti ključni učesnik u Breton Vudsu, ponudio je objašnjenje krize i odgovarajući komplet recepata za izlazak iz nje. Po Kejnusu, odsustvo dovoljne agregatne tražnje objašnjava uzroke ekonomskog pada. Odgovarajuće makroekonomske politike vlade mogu da stimulišu agregatne tražnje. U slučajevima kada se monetarna politika pokaže kao neefektivna, vlade se oslanjaju na fiskalnu politiku, putem povećanja svog trošenja ili putem smanjivanja poreza.

Posle Velike ekonomske krize i posle Drugog svetskog rata, Kongres SAD se starao da se ne ponove greške iz vremena Velike krize. Usvojen je sistem propisa

⁶ D. Held, *Demokratija i globalni poredak*, „Filip Višnjić“, 1997, str. 67.

⁷ Z. Bauman, *Globalization, the Huamn Consequences*, Columbia University Press, New York, 1998; *In Search of Politics*, Cambridge Polity Press, 1999, str. 265.

⁸ M. Castells, *End of Millenium*, Blackwell, Oxford, 2000, str. 45.

⁹ U. Beck, *World Risk Society*, Cambridge Polity Press, 1999; *What is Globalization*, Cambridge Polity Press, 2000, str. 89.

¹⁰ A. Giddens, *The Third Way*, Cambridge Polity Press, 1998, str. 60.

¹¹ I. Stojanović, „Globalizacija i strukturne promene u privredi“, Zbornik radova sa međunarodnog naučnog skupa „Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije“, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003, str. 366.

i garancija koje su obezbedile zaštitnu mrežu za finansijski sistem. I sve je dosta dobro funkcionisalo.

Alen Grinspen, guverner Američke centralne banke (FED) tokom devedesetih godina dvadesetog veka, smatrao je da je privreda kroz tehnološku revoluciju (a pogotovo razvoj interneta), zakoračila u novu zonu produktivnosti u kojoj je moguće izbeći ciklične krize.

Svi uobičajeni znaci pregrevanja ekonomije – veliki rast cena nekretnina, berzanskih akcija, sirovina, kao i ogroman deficit tekućeg bilansa, dobili su novo objašnjenje i prestali da se smatraju problemom. U tom i takvom „univerzumu“ na monetarnim vlastima je da sistemu obezbeđuju dovoljno novca, kako bi krediti nesmetano tekli prema potrošačima. U centru ovog modela je građanin koji se sve više zadužuje i sve više troši. Finansijski sektor je nove ideje dočekaio raširenih ruku, pa je uz pomoć jeftinog novca još jednom pomerena granica gramzivosti – *otpočelo je odobravanje hipotekarnih kredita i kreditno nesposobnim dužnicima.*

Osnovno početno opredeljenje MMF-a zasnivalo se na saznanju da tržišta često ne funkcionišu dobro. Kada tržišta ne funkcionišu dobro, to može da dovede do ogromne nezaposlenosti. MMF je bio osnovan s uverenjem da je potrebna kolektivna akcija na globalnom nivou da bi se održala ekonomska stabilnost.

Tokom godina svog postojanja, MMF se značajno promenio. Zasnovan na izvornom uverenju da su tržišta često loše funkcionisala, MMF se sada iz korena promenio i uz ideološku ostrašćenost uzdiže ideju o tržišnoj perfektnosti. Zasnovan i na verovanju da je potreban međunarodni pritisak na zemlje da vode ekspanzivnije ekonomske politike, kao što su povećanje potrošnje, smanjivanje poreza ili snižavanje kamatnih stopa, da bi se stimulisala privreda — danas je suprotno. MMF obezbeđuje sredstva iz svojih fondova samo ako se zemlje angažuju u politikama kao što je smanjivanje deficita, povećanje poreza ili povećanje kamatnih stopa, politikama koje vode u recesiju.

Najdramatičnije promene u tim institucijama desile su se tokom ranih osamdesetih godina dvadesetog veka, kada su Ronald Regan u SAD i Margaret Tačer u Ujedinjenom Kraljevstvu propovedali ideologiju slobodnog tržišta. MMF i Svetska banka su postale nove misionarske institucije kroz koje su ideje i ideologija slobodnog tržišta i tržišnog fundamentalizma, nametane siromašnim zemljama, a koje su najčešće imale velike potrebe za zajmovima i donacijama. Ministri finansija siromašnih zemalja su bili spremni na razne ustupke, samo da dobiju finansijska sredstva.

Pomenute promene u vreme Ronalda Regana i Margaret Tačer, dobile su svoje teorijsko, praktično, pa i ideološko utemeljenje u „Vašingtonskom konsenzusu“ koji je formulisano 1990. godine. U stvari, to je bilo deset preporuka iz Vašingtona, od MMF i Svetske banke, koje su se odnosile na zemlje Latinske Amerike. To su sledeće preporuke: fiskalna disciplina, preusmeravanje javnih rashoda, poreska reforma, *liberalizacija finansijskih tržišta*, jedinstveni devizni kurs utvrđen na temelju konkurentskih odnosa, *spoljnotrgovinska liberaliza-*

cija, otvorenost prema stranim ulaganjima, privatizacija, opšta deregulacija svih društvenih i državnih, a posebno privrednih tokova i finansijskih tržišta i jasna vlasnička prava. Najvažnije preporuke odnosile su se na fiskalnu i monetarnu disciplinu, liberalizaciju spoljne trgovine i investicija, i na sveobuhvatnu privatizaciju i deregulaciju.

Sadržaj i naziv koncepta postali su kontroverzni. Džon Vilijamson¹² ukazuje na to kako njegove preporuke nisu sadržale slobodno kretanje kapitalnih ulaganja, monetarizam, „ekonomiku ponude“, minimalne poreze i koncept takozvane minimalne države. Takva dopuna koncepta razvoja, prema Vilijamsonu, posledica je neokonzervativnih programa Margaret Tačer i Ronalda Regana. S druge strane, makroekonomska disciplina, stabilnost, privatizacija, tržišna ekonomija i slobodna trgovina, predstavljaju dodirne elemente s neoliberalnim ekonomistima okupljenim u društvu Mont Pelerin i sa idejama Milтона Fridmana i Fridriha von Hajeka.

Fiskalna strogost, privatizacija i liberalizacija tržišta¹³ predstavljaju tri noseća „stuba“ Vašingtonskog konsenzusa i glavne ekonomske determinante savremene globalizacije tokom osamdesetih i devedesetih godina XX veka.

Prema Vašingtonskom konsenzusu, rast se ostvaruje kroz liberalizaciju, odnosno „oslobađanje“ tržišta. Privatizacija, liberalizacija i makroekonomska stabilnost treba da stvore klimu za privlačenje investicija, uključujući i one iz inostranstva. Te investicije generišu rast. Strani biznis donosi sa sobom tehničku ekspertizu i pristup stranim tržištima, stvarajući nove mogućnosti za zapošljavanje.

3.1. Spoljnotrgovinska liberalizacija

Liberalizacija spoljne trgovine predstavlja proces smanjivanja uloge države u ekonomskim odnosima sa inostranstvom i uklanjanje barijera u spoljnoj trgovini.

Najčešća posledica liberalizacije spoljne trgovine u nerazvijenim zemljama je prodor jeftinih proizvoda iz zemalja koje imaju visokoproduktivne privrede. Zbog toga brzo propada domaća industrija i ukidaju se postojeća radna mesta. Neefikasne industrije su prinuđene da prestanu da rade pod pritiskom međunarodne konkurencije. Opređenje MMF-a u vezi sa strukturnim prilagođavanjem smatra da će novi, produktivniji poslovi, biti stvarani istovremeno sa eliminisanjem starih neefikasnih poslova stvorenih iza zidova protekcionizma. Ali to jednostavno nije moguće ni teorijski, a kamoli praktično. MMF je u mnogim zemljama stanje učinio još lošijim zato što su njegovi programi fiskalne strogosti i restriktivne kreditno-monetarne politike, često doveli do visokih kamatnih stopa, nekad iznad 20%, nekad iznad 50%, a nekad i iznad 100%. U takvim uslovima je stvaranje poslova i otvaranje novih preduzeća nemoguće. Kapital koji je potreban za ekonomski rast postao je jednostavno suviše skup.

¹² J. Williamson, *The Economic Opening of Eastern Europe*, Institute for International Economics, Washington DC, May 1991.

¹³ Dž. E. Stiglic, *Protivurečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2004, str. 170.

Slobodna trgovina za razvijene zemlje znači pristup na strana tržišta i to bez ograničenja, bez prepreka za izvoz njihove robe i bez prepreka za nabavljanje strane robe preko potrebne za njihove privrede, u prvom redu sirovina i korišćenja jeftine radne snage. U dokumentima skoro svake svetske i regionalne međunarodne organizacije, istaknuta je potreba otklanjanja smetnji i prepreka za slobodnu trgovinu, posebno za sirovine za koje su razvijene zemlje zainteresovane. Razvijene zemlje „zaboravljaju“ kako, čime i koliko dugo su branile razvoj svoje industrije, poljoprivrede i druge privredne oblasti od konkurencije drugih zemalja. Primera radi, zapadnoevropske zemlje koje su pretrpele velika razaranja za vreme Drugog svetskog rata, tek 1957. godine, posle obnove i primene Maršalovog plana, liberalizovale su 88,8% uvoza. Kada su postale moćne i razvijene zemlje, one osporavaju nerazvijenim zemljama pravo da brane svoju privredu i svoj razvoj.

U izveštaju pod naslovom „Kruta pravila i dvostruki standardi“¹⁴, Oksfam – organizacija međunarodne konfederacije 12 nevladinih organizacija koje se bore protiv siromaštva u svetu, analizira stav zapadnih zemalja prema svetskoj trgovini i navodi da su SAD i Evropska unija najgori prekršioc i utvrđenih pravila u svetskoj trgovini. Autor izveštaja Kevin Votkins tvrdi: „Vlade bogatih zemalja uporno ističu svoju privrženost smanjenju siromaštva u svetu. Te iste vlade, međutim, zahvaljujući sopstvenim trgovinskim politikama, čine nešto što se jedino može okarakterisati kao pljačka siromašnih u svetu. Bogate zemlje su najveći zagovornici liberalizma u zemljama u razvoju. Istovremeno, one podižu visoke trgovinske barijere protiv proizvoda koje zemlje u razvoju izvoze. Zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji učinjena je ogromna šteta zbog nejednakosti u globalnom trgovinskom sistemu. Zemlje koje imaju interes i korist od sprečavanja pristupa dobara proizvedenih u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji, su licemerne kad ističu svoje pretenzije da pomažu zemljama u razvoju tako što ih primoravaju da otvore svoja tržišta za robu iz razvijenih industrijskih zemalja, a istovremeno štite svoja sopstvena tržišta.“¹⁵

Prema Oksfamu, na listi najvećih svetskih trgovinskih sila s najoštrijim protekcionističkim merama, Evropska unija se nalazi na prvom mestu, a u stopu je prate SAD, Kanada i Japan. Ove zemlje su uvele najoštrije trgovinske barijere protiv proizvoda dve industrijske grane presudne za opstanak siromašnih zemalja: poljoprivreda i tekstilna industrija. U Izveštaju se posebno naglašava da preko kontrole koju sprovode nad Svetskom bankom i MMF-om, bogate zemlje prisiljavaju siromašne da otvore svoja tržišta za zapadnu robu. Pri tom, one sebe predstavljaju kao zagovornike slobodne trgovine, iako jedino imaju na umu zaštitu sopstvenih industrija. One siromašne zemlje koje uzimaju zajmove od MMF-a i Svetske banke primorane su da smanjuju carinske stope i ukidaju novčanu pomoć svojim proizvođačima ukoliko žele da dobiju kredite od ove dve

¹⁴ *Gardijan*, 17. april 2002. godine.

¹⁵ Videti: Dž. E. Stiglic, *Protivurečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2004, str. 1-15.

institucije. „U izveštaju Oksfama takođe piše da siromašne zemlje mnogo brže otvaraju svoje privrede od bogatih zemalja. Prosečne uvozne carinske stope su prepolovljene u nekim afričkim, azijskim i latinoameričkim zemljama. U mnogim slučajevima brza liberalizacija tržišta nanela je veliku štetu siromašnim zemljama zato što je njihove industrije naterala da konkurišu na svetskom tržištu, iako one za to nisu bile spremne.“¹⁶

Ruku pod ruku planetom ide „maligni par“ – *sve brže sticanje fabuloznog bogatstva uske elite i globalizacija siromaštva džinovskih razmera; sve dublji ambis unutar i između društava koji svetsku arenu pretvara u vulkansko tlo. „Nejednakosti dostižu neslućene razmere. Polovina čovečanstva živi u siromaštvu; više od trećine u bedi. Oko 800 miliona ljudi pati od neuhranjenosti. Gotovo milijarda je nepismena. Milijarda i po nema pitku vodu, a bar dve milijarde ljudi još nema struju.“¹⁷ Jaz između bogatih i siromašnih raste sve brže: za poslednje dve i po decenije uzleteo je sa 1 : 60 na 1 : 84. Deset odsto najbogatijih stanovnika pre dve decenije imalo je prihode 77 puta veće od 10 odsto najsiromašnijih; danas su oni 124 puta veći. Samo 254 supermilijardera ima prihod veći od polovine svetskog stanovništva. „Globalizacija je preteška, suviše je nametljiva, previše je nepravična prema prevelikom broju ljudi, isuviše je dehumanizirajuća.“¹⁸*

Danas, nova tržišta većinom nisu prinuđena da se otvore pod pretnjom vojne sile,¹⁹ već kroz ekonomski pritisak, pretnjom sankcijama ili uskraćivanjem potrebne pomoći u vreme kriza. Dok je Svetska trgovinska organizacija

¹⁶ I. Stojanović, „Globalizacija i strukturne promene u privredi“, op. cit., str. 368.

¹⁷ *Le Mond Diplomatique* (srpsko izdanje, novembar 2002)

¹⁸ T. Friedman, *The Lexus and Olive Tree, Understanding Globalization*, Farrar Straus, Giroux, New York, 1999.

¹⁹ Mada ima i drugih mišljenja: „Vojne snage Amerike služe da sačuvaju nezadrživ prodor američkog kapitala. Kad se Jugoslavija suprotstavila kontroli američki kontrolisanih finansijskih institucija – MMF i Svetske banke, na nju se ustremilo američko ratno vazduhoplovstvo. Irak je bombardovan jer je, sa svojim snažnim nacionalizovanim izvorima nafte, mogao da postane moćan i nezavisan ekonomski centar u regionu, a Panama je zasmetala Volstritu kao bankarski centar Latinske Amerike. Korporativna Amerika nije mogla da podnese čak ni da jedan Sudan poseduje snažnu i nezavisnu farmaceutsku industriju, pa ju je razorila raketama.“ (Izlaganje profesora ekonomije iz Otave Mišela Hosudovskog na skupu u Njujorku, koji je održan 1. VIII 1999. godine, povodom predstavljanja optužnice SAD i NATO zbog agresije na SRJ. *Njujork tajms* od 3. VIII 1999. godine).

Sličnog mišljenja je i Noam Čomski, svetski poznati lingvista, politički analitičar, filozof i aktivista za koga je *Njujork tajms* naveo da je verovatno „vodeći živi intelektualac“. U listu *Politika* objavljen je razgovor sa Noamom Čomskim. Čomski kaže: „... stvarni cilj tog rata (agresija NATO – pakta na SR Jugoslaviju 1999. godine, prim. I. S.) nije imao nikakve veze sa brigom za kosovske Albance. Stvarni uzrok bilo je to što Srbija nije sprovođila tražene socijalne i ekonomske reforme, što znači da je to bio poslednji ugao Evrope koji se nije povinovao neoliberalnim programima pod upravom SAD, pa je to moralo da bude uklonjeno. To je stanovište samog vrha.“ (*Politika* od 7. maja 2006. godine, razgovor sa Čomskim vodio je novinar Danilo Mandić).

bila forum u okviru kojeg su međunarodni trgovinski sporazumi bili ugovarani, pregovarači iz Sjedinjenih Država i iz MMF-a su često insistirali na tome da se ubrzava tempo trgovinske liberalizacije. MMF insistira na tom brzem tempu liberalizacije kao uslovu za pomoć, pa zemlje koje se suočavaju sa krizom nemaju izbora, već moraju da se priklone zahtevima MMF-a.

3.2. Deregulacija finansijskih tržišta

Talas deregulacije finansijskih tržišta iz 80-ih godina aktuelizovao je pitanje strukture finansijskog sistema. Finansijski sistem je tradicionalno nacionalna kategorija, ali se neke zajedničke karakteristike svih mogu relativno lako naći. Klasična struktura savremenih finansijskih sistema uključuje: 1) centralnu monetarnu instituciju, 2) bankarski sistem (različite vrste banaka i drugih depozitnih posrednika), 3) finansijska tržišta i 4) finansijske instrumente. Sve ove komponente imaju zajedničke teorijske karakteristike, iako su one, uobičajeno, različito definisane u pojedinim finansijskim sistemima. Dakle, različite finansijske institucije i tržišta konkurišu za ograničenu štednju nudeći različite finansijske instrumente i usluge, posebno veliki broj hartija od vrednosti.

Tržište kapitala je zasnovano na informaciji. U zamišljenoj situaciji idealnog funkcionisanja tržišta svi učesnici imaju na raspolaganju istu informaciju u istom trenutku i samo od njih zavisi kako će tu informaciju koristiti. U stvarnosti je drugačija situacija. *Na tržištu su prisutni manje i više informisani učesnici, koji imaju manje i više znanja i veština. Zato imamo situacije kada je jedna strana u transakciji više informisana od druge strane. Ova informaciona nejednakost u krajnjem vodi narušavanju tržišnog funkcionisanja sistema, što za posledicu ima smanjenje poverenja drugih tržišnih učesnika u tržište, i tržište počinje da svoju funkciju obavlja manje efikasno. Takođe, konsekvencija nejednakog znanja i veština učesnika na tržištu su situacije kada aktivnosti jednog, tipično jačeg ili superiornijeg učesnika (npr. banke) koji, zastupajući svoj interes, utiče na aktivnost drugog, tipično slabijeg učesnika (npr. individualni investitor) koji nema mogućnost da utiče na situaciju.*

Deregulacija predstavlja program ekonomske politike kojim se smanjuju državna ograničenja, odnosno kontrolne mere, a za cilj ima podsticanje konkurentne borbe u privrednoj grani, odnosno na tržištu. Deregulacija na finansijskim tržištima usmerena je na ublažavanje uticaja države i jačanje konkurentne borbe između raznih oblika finansijskih institucija povezanih delovanjem tržišta kapitala. Poverenje u tržište i njegove mehanizme je ključni faktor uspeha svakog finansijskog tržišta. Investitori imaju koristi od normalnog funkcionisanja tržišnog okruženja, naročito od smanjenja cena, povećanja investicionih mogućnosti, istraživanja i inovacija.

U zavisnosti od toga koja komponenta finansijskog sistema ima veću relativnu važnost, finansijski sistemi se klasifikuju u različite grupe. Teorija generalno poznaje dva tipa finansijskog sistema: 1) zasnovan na bankama i 2) zasnovan na tržištu hartija od vrednosti.

Prvi se povezuje sa Nemačkom i Japanom, dok se drugi povezuje sa anglo-američkom praksom. Anglo-američki model finansijskog sistema zasnovan na tržištu predstavlja način internalizacije rizika u odsustvu bliske relacije između banke i kompanije.

Sa deregulacijom finansijskog sektora, nove finansijske institucije (nebankarski finansijski posrednici) ušle su u bankarsko tržište, odnosno počele su da obavljaju poslove koji su pre toga bili vezani samo za banke. Na taj način došlo je do povećanja konkurencije sistemskog rizika. S druge strane, banke su počele da preduzimaju operacije na tržištu kapitala.

Deregulacija finansijskih tržišta podrazumeva uklanjanje državne regulative koja je uvedena za kontrolu tokova „vrućeg“ novca u i iz zemlje.

„Tokom aktuelnih procesa ekonomske globalizacije i tranzicije u bivšim socijalističkim zemljama, globalizacija savremenih finansijskih tržišta postala je vrlo dinamična. Regulisanje finansijskih tržišta je izmenilo svoje oblike i dobilo druge karakteristike. Jedna od najznačajnijih karakteristika novih oblika regulisanja finansijskih tržišta su deregulacioni tokovi savremenih finansijskih tržišta.“²⁰

Ukoliko banke u nekoj državi imaju povoljnu kamatnu stopu, privući će takozvani vruć novac iz inostranstva, koji će, međutim, ponovo biti iznet iz zemlje ako kamatne stope postanu povoljnije negde drugde. Ili, ako je određenom preduzeću u nekoj državi potreban kratkoročan zajam, ono će i bez dozvole države, najčešće pod nepovoljnim uslovima, da digne kredit. Vlade su generalno oprezne po pitanju relativnog poboljšanja platnog bilansa i jačanja deviznog kursa na osnovu priliva „vrućeg“ novca, s obzirom na to da je taj priliv najčešće privremen. „Vruć“ novac, u stvari, predstavlja kratkoročne zajmove koje može da uzme bilo koji privredni subjekt bez dozvole države. Država jednostavno i nema uvid u to koji privredni subjekti i za koje svrhe uzimaju kratkoročne zajmove. Između ostalog, „vruć“ novac predstavlja kockanje na očekivano kretanje valutnih kurseva. Taj špekulativni novac ne može biti upotrebljen da bi se gradile fabrike i povećala zaposlenost. Kompanije ne vrše dugoročna ulaganja koristeći novac koji se može trenutno povući.

U privredi koja je izvršila deregulaciju finansijskih tržišta, preduzeće može bez odobrenja države da digne kratkoročni kredit u dolarima kod neke, primera radi – američke banke. Preduzeće dolarski iznos kredita predaje svojoj centralnoj banci, a zauzvrat dobija protivvrednost u nacionalnoj valuti. Centralna banka firmi koja je uzela zajam odobrava sredstva u nacionalnoj valuti. To znači: pretpostavimo da je firma iz male zemlje u razvoju uzela kratkoročni zajam od 100 miliona dolara od neke američke banke, plaćajući kamatu od 18%. Tih 100 miliona dolara firma preda centralnoj banci u devizne rezerve, a zauzvrat u adekvatnoj protivvrednosti dobije novac u nacionalnoj valuti. Uobičajeno je da male zemlje svoje devizne rezerve drže u kratkoročnim hartijama od vrednosti Tre-

²⁰ I. Stojanović, M. Kulić, *Deregulacija finansijskih tržišta kao instrument ekonomske globalizacije – primer novoindustrijalizovanih zemalja i pouke za zemlje u tranziciji*, Donetsk Nationale University, Donetsk, Ukrajna, 2005, str. 56. (UDK 339.9.727.22..232)

zora SAD, za koje dobijaju kamatu oko 4 procenta. Znači, zemlja istovremeno uzima zajam od Sjedinjenih Država i plaća kamatu od 18 procenata i daje zajam Sjedinjenim Državama od kojih naplaćuje kamatu od 4 procenta. Američka banka ostvaruje čist profit u iznosu od neto 14 miliona dolara.²¹

Kada su MMF i Trezor SAD početkom devedesetih godina insistirali na punoj deregulaciji finansijskih tržišta novoindustrijalizovanih zemalja, međunarodni bankari i političari su bili sigurni da to sviće nova era. Međutim, puna deregulacija finansijskih tržišta bila je suprotna interesima novoindustrijalizovanih zemalja jer im nije bio potreban dodatni kapital, budući da su njihove stope štednje bile veoma visoke. Dakle, puna deregulacija finansijskih tržišta im je bila nametnuta krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina. Nametnuta deregulacija finansijskih tržišta bila je najvažniji faktor koji je izazvao krizu 1997. godine.

Na godišnjoj skupštini MMF-a i Svetske banke, koja je održana septembra 1997. godine u Hong Kongu – par meseci po izbijanju krize na Tajlandu, zvaničnici MMF-a su tražili promenu u Povelji MMF-a, koja bi im dozvolila da izvrše veći pritisak na zemlje u razvoju da izvrše deregulaciju svojih finansijskih tržišta.

Dakle, na samom početku krize, MMF i Trezor SAD zagovaraju još veću deregulaciju finansijskih tržišta. Ekonomska teorija i praksa su prepuni dokaza i primera da je u situaciji kada počinje kriza, totalno pogrešno insistirati na daljoj deregulaciji finansijskih tržišta zbog toga što se na taj način stimuliše odlazak kapitala iz privrede u recesiji kada joj je najviše potreban. Nije samo MMF insistirao na deregulaciji finansijskih tržišta. Trezor SAD, koji kao najveći posednik akcija MMF-a i jedini sa pravom veta, ima veliku ulogu u oblikovanju politika MMF-a — takođe je insistirao na deregulaciji.

4. Zaključna razmatranja – „sjaj“ i beda globalizacije

Dakle, šta se zapravo desilo i na osnovu čega Krugman pravi paralelu između Velike ekonomske krize 1929. i 1930. godine sa ekonomskom krizom 2007. i 2008. godine? Krugman izvodi vrlo čvrst zaključak i konstatuje: „... ludovali smo kao da je 1929. – a sada je došla 1930. Aktuelna finansijska kriza zapravo je ‘apdejtovana’ verzija juriša na banke od pre tri generacije.“²²

Posle Prvog svetskog rata nastupila je „nova era“. Funkcije države u privredi bile su ograničene. Smanjeno je oporezivanje i uloga države svodila se na zaštitu privatne svojine. Visoka privredna aktivnost bila je rezultat prelaska sa ratne na mirnodopsku privredu. Međutim, predstavnici privatnog preduzetništva smatrali su da je takva privredna aktivnost rezultat „nove ere“, tj. vraćanja na uslove slobodne konkurencije i ograničene uloge države. Njihove ocene demantovala je Velika ekonomska kriza koja je počela 1929. godine.

²¹ D. E. Stiglic, op. cit., str. 79.

²² Pol Krugman, *Njujork tajms*, 21. mart 2008.

U razdoblju od 1923. do 1929. godine u SAD je prosečna nadnica industrijskog radnika po satu bila povećana za 8%. Istovremeno, profit korporacija porastao je za 62%, a isplaćene dividende za 64%, pri opštem porastu nacionalnog dohotka od 21%. Povećani nacionalni dohodak se nesrazmerno mnogo koristio za privatnu akumulaciju. Potrošnja je zaostajala. Zbog toga je akumulacija, umesto u proizvodnji, završavala na tržištu akcija. **Počela je špekulativna trka naduvavanja vrednosti akcija i lakog bogaćenja.** Vrednost akcija raste na svim berzama, posebno na najvećoj od njih – Njujorškoj. Postojala je prava pomama kupaca za kupovinu akcija kako bi se na taj način obogatili. Većina ovih kupovina vršena je na kredit, što znači da je kupac u momentu zaključenja ugovora plaćao samo deo cene za kupljene hartije (približno 10-15 odsto), a za ostatak cene je dobijao kredit od banke ili berzanskog trgovca, uz istovremeno zalaganje tih hartija za obezbeđenje tog kredita. U vreme dospelosti kredita, ako je cena hartija bila viša od kupovne, kupac je mogao da te hartije proda i vrati kredit, i uz to zaradi na razlici, a ako je cena bila niža, onda je prepuštao hartije zalagoprimcu (kreditoru) da ih proda i time namiri svoje potraživanje. Sve ovo je uzelo toliko maha da su akcije kupovane po znatno višim cenama od njihove stvarne vrednosti u momentu kupovine. Ovim su stvoreni „finansijски mehuri“, odnosno napravljen je špekulativni bum na berzi, zbog rasta cena akcija usled nerealnih očekivanja kupaca tih hartija, da će te hartije kada proda i vrati kredit uz to da zaradi na razlici između kupovne i prodajne cene akcija, a ne zbog stvarnog profita kompanija čije su to bile akcije.

U prvoj polovini dvadesetih godina prošlog veka u SAD, kupci su zarađivali na razlici između kupovne i prodajne cene akcija, ali ne zbog visokih tekućih profita, već zbog velikih profita iz Prvog svetskog rata. Kada su potrošeni profiti iz Prvog svetskog rata a nisu stvarani novi jer se nije ulagalo u nove investicije već u štednju i finalnu potrošnju, takva ulaganja ne samo što nisu donosila nove profite, već su umanjila i prethodne profite iz rata – zbog čega su firme odlazile u gubitke.

Sve češći su bili slučajevi kada je u vreme dospelosti kredita prodajna cena akcija bila niža i kreditor ih prodavao po nižoj ceni od kupovne, da bi koliko-toliko namirio svoje potraživanje. Stvorila se apsurdna, ekonomski nerealna i nezdrava situacija. Istovremeno, zbog ulaganja velikog broja akcija, povećavala se nominalna vrednost firme, a povećavali se i gubici firme. Kad se ovo shvatilo, nastala je prava panika među akcionarima i desio se berzanski krah. Tržište akcija je doživelo kolaps. Time je stvoren tzv. crni oktobar 1929. godine. Skoro svi učesnici tržišta hartija od vrednosti, uključujući i profesionalne (poput Džona Rokfelera) i stručnjake (poput Irvina Fišera, čuvenog profesora ekonomije na Jejlju) pretrpeli su ogromne gubitke. Vrhunac je dostignut 1933. godine, do kada su kursevi izgubili oko 85 odsto svoje vrednosti u odnosu na polaznu 1929. godinu. Razbijene su sve iluzije nosilaca koncepcije „nove ere“.

Velika ekonomska kriza je uzdrmala postojeća ekonomska učenja koja su u osnovi polazila od uslova potpune konkurencije. Stvara se teorija monopola i nepotpune konkurencije. Međutim, autori monopola i nepotpune konkurencije, Srafa, Džoana Robinson, Čemberlen, itd., monopole analiziraju isključivo sa stano-

višta procesa razmene i njihovu pojavu svode na nesavršenost tržišta. Oni ne uviđaju da „nevidljiva ruka“ Adama Smita, preko ekonomskog liberalizma i tehnološkog razvoja, predstavlja civilizacijski spiritus movens istorijske nužnosti nastajanja monopola i nepotpune konkurencije kao pojavnog oblika unutrašnje logike razvoja takvog načina proizvodnje. Tu nužnost uviđa Džon Majnard Kejns (John Maynard Keynes, 1883-1946). On kaže: „Dok bi se, prema tome, proširenja funkcija vlade koja sobom donosi zadatak usklađivanja sklonosti ka potrošnji s podstrekom za investiranje, činili publicisti devetnaestog veka ili savremenom američkom finansijeru kao strahovita povreda individualizma - ja ga, naprotiv, branim, i kao jedino moguće sredstvo da se izbegne uništenje postojećih privrednih oblika u njihovoj celini, i kao uslov uspešnog delovanja inicijative pojedinaca“.²³ Država je dobila kvalitativno novu, usmeravajuću ulogu u nacionalnoj privredi. Ona postaje aktivan činilac u pokretanju i održavanju reprodukcionijskih procesa. Ekonomski liberalizam i liberalna država prerastaju u državni intervencionizam i državni kapitalizam.

Analizom razdoblja između 1923. i 1929. godine, perioda pred Veliku ekonomsku krizu, Kejns je došao do zaključka da u međusobnom uticaju između sklonosti ka potrošnji i podsticaja za investicije dolazi do nepotpunog korišćenja akumulacije i opadajućeg obima spontanog investiranja. Pošto sklonost ka potrošnji ne može značajno da se izmeni, začarani krug može da se prevaziđe samo državnim intervencijom, a javni izdaci da dopune nedovoljan obim privatnog investiranja i time obezbede privređivanje na nivou punog korišćenja proizvodnih kapaciteta. Sve ovo je uticalo na predsednika Ruzvelta da u okviru tzv. politike „Novog dogovora“ inicira donošenje brojnih zakona u Kongresu, sa preventivnom i kontrolnom funkcijom. Reč je čuvenim zakonima – Zakon o hartijama od vrednosti (1933) i Zakon o trgovini hartijama od vrednosti (1934).

I svi smo kasnije živeli srećno, kako bi to rekao Pol Krugman²⁴, ali ne zauvek. Volstrit je negodovao zbog propisa koji su ograničavali rizik, ali i mogući profit. I malo-pomalo je izvrdao – jednim delom ubeđivši političare da olabave pravila, ali uglavnom stvarajući „bankarski sistem u senci“, koji se oslanjao na složene finansijske aranžmane kojim se zaobilazila bezbednosna regulativa bankarstva. Na primer, u starom sistemu, štediša su imale zakonski strogo regulisano federalno osiguranje depozita, a banke su njihov novac koristile za stambene kredite. Vremenom je to, međutim, zamenjeno manje bezbednim sistemom. Kako su godine prolazile, bankarstvo u senci je preuzimalo sve više posla jer su „igrači“ u ovom sistemu bez propisa imali, izgleda, bolje ponude od konvencionalnih banaka.

Stigle su i osamdesete godine dvadesetog veka, vreme kada su Ronald Regan u SAD i Margaret Tačer u Ujedinjenom Kraljevstvu, propovedali ideologiju slobodnog tržišta. Njihov ekonomski neoliberalizam dobio je i svoje teorijsko, praktično, pa i ideološko utemeljenje u Vašingtonskom konsenzusu kao novim

²³ John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, 1936. Delo prevedeno kod nas kao *Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca*, „Kultura“, 1956, str. 401.

²⁴ Pol Krugman, *Njujork tajms*, 21. mart 2008.

metodima i instrumentima globalizacije (spoljnotrgovinska liberalizacija, deregulacija finansijskih tržišta i privatizacija).

Zahvaljujući globalizaciji, koristeći jeftinu radnu snagu u celom svetu preko multinacionalnih kompanija i jeftine sirovine, američka privreda je ostvarila visoke profite, ali istovremeno i prestrukturirala svoju privredu. Industriju je preselila u nerazvijene zemlje sa jeftinom radnom snagom i jeftinim sirovinama, a u SAD se razvijaju pretežno uslužne delatnosti.

Visoki profiti kao i posle Prvog svetsko rata našli su se na deregulisanom bankarskom i finansijskom tržištu. Na taj način, prema Štrajsleru²⁵, stvorena je osnova sadašnje krize finansijskih tržišta jer od 2000. godine u celom svetu više se štedi nego investira. „Američke banke 65 do 75 odsto svetskih finansijskih viškova imaju u formi štednje. A šta sa tom štednjom rade? **Špekulišu na finansijskim tržištima**, što, između ostalog, znači traženje profita na račun drugih, jer se realno ništa ne proizvodi“, naglašava Štrajsler.²⁶

Istovremeno je problem značajno zaoštrilo to što upravo najnovija tehnološka revolucija u oblasti računara, softvera ili interneta za investicije nije bila previše zahtevna, a i činjenica je da se i u kompjuterskoj tehnologiji u poslednjih 4 do 5 godina nije značajnije napredovalo u pogledu novih rešenja koja bi našla primenu u masovnoj proizvodnji i prodaji. S druge strane, predviđanja američkih finansijskih analitičara govore da je već **došlo do pada finalne potrošnje** i smanjivanja broja radnih mesta, pri čemu korporacije smanjuju gubitke, mada to svakako vodi u dublju recesiju.

Davani su zajmovi pod lošim uslovima i **u leto 2007. godine, na Volstritu je objavljen krah američkog hipotekarnog tržišta.**

Dakle, sada zaista u potpunosti postaju jasne Krugmanove konstatacije o tome da se 2007. godine ludovalo kao da je 1929. godina, a sada, 2008. godine – došla je 1930. U pravom smislu, nastavlja Krugman, aktuelna finansijska kriza zapravo je „apdejtovana“ verzija juriša na banke od pre tri generacije. Samo što ljudi sada ne izvlače novac iz banaka da bi ga stavili u slamarice, već rade ono što je današnji ekvivalent tome – izvlače novac iz bankarskog sistema u senci da bi ga pretvorili u blagajničke zapise. A posledica je kao i onda začarani krug finansijskog zatezanja.

Vreme je da svi konačno naučimo lekcije iz tridesetih godina prošlog veka i da se ponovo uspostavi kontrola nad finansijskim sistemom. U protivnom, kada su u pitanju „sjaj“ i beda globalizacije, u skladu sa načelom istoričnosti koje ima univerzalno značenje može se postaviti i pitanje: „Da li se globalizacija nalazi na poslednjoj raskrsnici ove civilizacije? Možda se i u ranijim civilizacijama na poslednjim raskrsnicama nalazila neka „globalizacija“. Možda su i te ranije civilizacije i nestale jer su na toj poslednjoj raskrsnici pošle pogrešnim putem?“²⁷

²⁵ E. Štrajsler, „Austrijski ekspert: SAD očekuje 10 do 15 godina stagnacije“, *Standard*, Beč 17.9.2008. <http://www.kim.sr.gov.yu/cms/item/news/rs.html?view=story&id=6003§ionId=8>

²⁶ Ibidem

²⁷ I. Stojanović, *Globalizacija kao civilizacijski izazov*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 95.

Literatura

- Bauman, Z.: *Globalization, the Human Consequences*, Columbia University Press, New York, 1998; *In Search of Politics*, Cambridge Polity Press, 1999.
- Beck, U.: *World Risk Society*, Cambridge Polity Press, 1999; *What is Globalization*, Cambridge Polity Press, 2000.
- Castells, M.: *End of Millenium*, Blackwell, Oxford, 2000.
- Friedman, T.: *The Lexus and Olive Tree, Understanding Globalization*, Farrar Straus Giroux, New York, 1999.
- Giddens, A.: *The Third Way*, Cambridge Polity Press, 1998.
- Held, D.: *Demokratija i globalni poredak*, „Filip Višnjić“, Beograd, 1997.
- Jakšić, M.: *Globalizacija i povlačenje države*, Dom kulture „Studentski grad“, Beograd, 2003.
- Keynes, J-M.: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, 1936; *Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca* (u srpskom prevodu), „Kultura“, 1956.
- Krugman, P.: *Njujork tajms*, 21. mart 2008.
- *Le Mond Diplomatique* (srpsko izdanje, novembar 2002)
- Stiglic, E. Dž.: *Protivurečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2004.
- Stojanović, I. – Kulić, M.: *Deregulacija finansijskih tržišta kao instrument ekonomske globalizacije – primer novoindustrijalizovanih zemalja i pouke za zemlje u tranziciji*, Donetsk Nationale University, Donetsk, Ukrajna, 2005. (UDK 339.9.727.22..232)
- Stojanović, I.: *Globalizacija kao civilizacijski izazov*, Megatrend univezitet, Beograd, 2007.
- Stojanović, I.: „Globalizacija i strukturne promene u privredi“, Zbornik radova sa međunarodnog naučnog skupa: „Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije“, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
- Štrajlsler, E.: „Austrijski ekspert: SAD očekuje 10 do 15 godina stagnacije“, *Standard*, Beč, 17.9.2008. <http://www.kim.sr.gov.yu/cms/item/news/rs.html?view=story&id=6003§ionId=8>
- Štras-Kana, D.: *Asošiejted pres*, Pariz, mart 2008.
- *The Guardian*, 17. april 2002. godine.
- Williamson, J.: *The Economic Opening of Eastern Europe*, Institute for International Economics, Washington DC, May 1991.

Originalni naučni rad
Rad primljen: 28.10.2008.

DR SNEŽANA GRK, NAUČNI SAVETNIK
Institut društvenih nauka, Beograd
PROF. DR NATAŠA CVETKOVIĆ
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
PROF. DR MARIJANA VIDAS-BUBANJA
Beogradska poslovna škola, Beograd;
Fakultet za trgovinu i bankarstvo, BK Univerzitet, Beograd

PROMENA KAMATNE STOPE – POTENCIJALNI RIZIK ZA INVESTITORE I BANKE U AMBIJENTU FINANSIJSKE KRIZE¹

Rezime: *Nijedan problem danas ne zaokuplja toliku pažnju kao kriza na svetskom finansijskom tržištu. U fokusu rešavanja problema se nalazi uloga kamate i inflacije u savremenom svetu. Osnovni razlozi zašto ovim problemima treba posvetiti posebnu pažnju su neprekidna borba između kamate i inflacije, te rizik koji kamatne stope nose kada su u pitanju plasmani na finansijskom tržištu.*

Ključne reči: *kamatna stopa, inflacija, banke, investitori, finansijsko tržište.*

JEL klasifikacija: G21, E31, E43

¹ Ovaj rad je deo istraživanja na projektu *Srbija i Evropa – ekonomske analize i prognoze*, ev. broj 149038, i projektu *Strategijske opcije umrežavanja privrede Srbije u svetske privredne tokove*, ev. broj 149060, a koje finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

SNEŽANA GRK, PHD, PRINCIPAL RESEARCH FELLOW
Institute for Social Sciences, Belgrade
PROFESSOR NATAŠA CVETKOVIĆ, PHD
Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
PROFESSOR MIRJANA VIDAS-BUBANJA, PHD
Belgrade Business School, Belgrade;
Faculty of Trade and Banking, BK University, Belgrade

INTEREST RATE CHANGES - A POTENTIAL RISK FOR INVESTORS & BANKS UNDER THE CONDITIONS OF THE FINANCIAL CRISIS

Abstract: *No problem today is attracting such attention as the crisis on the global financial market. The role of interest rates and inflation in the present-day world is in the focus of efforts to resolve the problem. The main reason why we need to devote special attention to these problems lies in the constant battle between interest rates and inflation, as well as the risk attached to interest rates when it comes to placements on the financial markets.*

Key words: *interest rate, inflation, investors, financial market.*

JEL classification: G21, E31, E43

1. Uvod

Ekonomska stvarnost u zemlji oslikava se kroz brojne probleme na finansijskom tržištu. U Srbiji je dugo godina privredni sektor prebacivao opterećenje na finansijski sektor. Premda je restrukturiranje privrede započelo 2000. godine, do rezultata značajne promene unutrašnje strukture još nije došlo. Restrukturiranje bankarskog sektora gotovo da je završeno, odnosno strane banke su zagospodarile finansijskim tržištem Srbije – ali to još uvek ne znači da je finansijski sistem konzistentan. U uslovima postojanja njegove nekonzistentnosti, neminovni su poremećaji u monetarnom sistemu. Zapravo, svi vidljivi i nevidljivi problemi prenose se na ravan monetarne politike.

Neadekvatna monetarna politika u neefikasnom sistemu doprinosi da višak ponude novca ne utiče na povećanje investicija i smanjenje kamatnih stopa. Naprotiv, u okolnostima preterane ponude novca dolazi do porasta robne tražnje, ali i rasta deviznog kursa dinara, što implicira pad proizvodnje i porast cena.

Uprkos postojanju egzogenih problema, vezanih za globalnu finansijsku krizu, centralna banka ima ključnu ulogu u regulisanju celokupnih dešavanja na tržištu novca. Centralna banka ima na raspolaganju instrumente za „grubo“

i „fino“ regulisanje finansijskog tržišta. Potrebno je naglasiti da emisiona ustanova kontroliše celokupnu likvidnost sistema, međutim, raspoloživa količina likvidnih sredstava distribuira se putem tržišta.

Direktan i neposredan odraz na promene na tržištu novca ima politika centralne banke, vezana za njenu aktivnost promene eskontne i diskontne stope, rediskontnog kontingenta, stope minimalne rezerve. Ne ulazeći u detaljnu analizu delovanja pojedinih instrumenata (direktnih i indirektnih) i njihovih efekata na dešavanja na finansijskom tržištu, zadržaćemo se na kamatnoj stopi – instrumentu finog regulisanja tržišta novca.

Međutim, prilično je teško sažeto izneti sve probleme investitora, emitenata i finansijskih posrednika vezane za sigurnost i likvidnost njihovih plasmana, pošto su plasmani faktor rizika kamatne stope. Stoga ćemo u ovom radu razmišljati s aspekta – kako upravljati kamatnim rizikom. Cilj je da rasvetlimo efekte promene kamatne stope, odnosno da objasnimo izloženost investitora i banaka riziku kamatne stope.

2. Zaštita investitora od rizika kamatne stope

Upravljanje rizikom predstavlja jako složenu aktivnost pošto uključuje najrazličitiju aktivu i pasivu, čija je vrednost promenljiva i istovremeno međusobno korelirana. Motivisanost investitora, emitenata i profesionalnih posrednika da se zaštite od nestabilnosti okruženja i brojne tehnike, mere i modeli² koje im stoje na raspolaganju za upravljanje rizikom, proširile su strukturu i raznovrsnost vrlo efikasnih instrumenata³ za frekventnije rebalansiranje aktive i pasive kojima se može dinamički odgovoriti na izmenjene uslove.

Naročito u okolnostima rasta inflacije i varijabilnih kamatnih stopa, kamatni rizik i valutni rizik predstavljaju potencijalnu mogućnost gubitka profita i „topljenja“ kapitala. U takvim uslovima, a radi minimiziranja rizika na finansijskim tržištima, najčešće se primenjuje hedžing investiciona strategija.⁴

Kako će se ponašati investitori u određenim uslovima promene cene finansijskih instrumenata, zavisi od njihove spremnosti da prihvate odnosno ne prihvate rizik. Da to pojasnimo.

² Videti: S. Grk, „Poznavanjem modela do uspešnog investiranja u vrednosne papire“, *Ekonomski signali*, No. 76, Beograd, oktobar 2000.

³ Za distribuciju i diversifikaciju kamatnog i valutnog rizika koriste se, najčešće, instrumenti kao na primer: fjučersi, opcije, svopovi...

⁴ Suština ove strategije jeste kombinacija transakcija sa finansijskim instrumentima koji divergiraju sa promenom deviznog kursa (valutni hedžing) i na promene kamatne stope (kamatni hedžing). Hedžing strategija ima za cilj: da minimizira potencijalne gubitke u slučaju nepovoljnih kretanja kamatnih stopa; da maksimizira potencijalni profit u slučaju povoljnih kamatnih stopa; da minimizira klizanje (stepen neosiguranog rizika) između hedžing instrumenata i rizika koji treba da je pokriven; da minimizira troškove; da minimizira troškove preprodaje; da minimizira kompleksnost strategije.

Finansijsko tržište sastavljeno je od više subtržišta, odnosno segmenata, u okviru kojih se u zavisnosti od ponude i tražnje za finansijskim sredstvima formira odgovarajuća struktura kamatnih stopa. Investitori u težnji da se zaštite od rizika nastoje da minimiziraju rizik ulaganja, odnosno opredeljuju se za ulaganje koje donosi najmanji rizik promene kamatne stope. Da bi se zaštitili od rizika, neki investitori neće prelaziti granicu segmenata u koje ulažu, i pored toga što postoje više kamatne stope u drugim segmentima. Ulagачi nastoje da izbor ročne strukture instrumenata u koje ulažu vežu za ročnu strukturu izvora iz kojih finansiraju ulaganje. Naročito finansijski posrednici nastoje da uravnoteže strukturu svoje aktive sa strukturom pasive.

Postoje, međutim, i oni investitori koji će se opredeliti za teoriju preferencijalnih segmenata. Drugim rečima, investitori će se opredeliti za segment ročnosti koji najviše odgovara njihovim sklonostima ka riziku, odnosno ka očekivanom prihodu. Investitori, odnosno finansijski posrednici, nastoje da izbegnu rizik reinvestiranja, to jest promene cene, opredeljujući se za finansijski instrument koji odgovara vremenskoj preferenci odlaganja potrošnje i fiksiraju ročnost tog instrumenta. Ali, ukoliko kretanje kamatnih stopa u drugim segmentima omogućava unosnije mogućnosti investiranja, koje mogu kompenzirati rizik ulaganja izvan granica izabranog segmenta i rizik kamatne stope, investitori će kupovati instrumente sa različitim rokovima dospeća. Prema ovoj teoriji, kretanje kamatnih stopa na finansijskom tržištu omogućava investitorima odnosno ulagačima sve oblike prinosa.

Radi efikasnijeg upravljanja rizikom, investitori bi morali da poznaju profil prinosa finansijskog instrumenta. Naime, profil prinosa bilo kojeg finansijskog instrumenta može biti „simetričan“ ili „asimetričan“. Simetričan prinos je onaj koji se kreće proporcionalno s kretanjima na tržištu, odnosno kretanjima kamatnih stopa, deviznih kurseva ili cena akcija i obveznica. Dakle, simetričan profil prinosa imaju akcije i obveznice sa fiksnim prinosom. Asimetričan profil prinosa ili rizika nastaje, međutim, kada instrument ne odražava promene u vrednosti osnovnog instrumenta ili faktora rizika uopšte na linearan način.

Upotreba opcija⁵ predstavlja dominantniju alternativu u odnosu na kontinuirano rebalansiranje pozicija s aktivom „simetrične“ strukture prinosa. Za razliku od cene akcije, cena opcije na akcije sadrži implicitnu informaciju o nestabilnosti cene akcije koju tržište očekuje. Visoke cene opcija uglavnom znače nestabilnost osnovnog tržišta u vremenskom intervalu koji odgovara dospeću opcije. Informacije o nestabilnosti cena u budućnosti sa stanovišta važnosti mogu se staviti u istu ravan kao informacije o očekivanoj ceni u budućnosti.

⁵ Opcija (engl. Option) je ugovor između prodavca i kupca u kome je sadržano pravo, ali ne i obaveza kupca da kupi ili proda neki finansijski instrument u određenom vremenskom razdoblju ili na utvrđeni termin u budućnosti, po ceni određenoj u trenutku zaključivanja ugovora. Kamatnim opcijama upravlja se kamatnim rizikom, deviznim opcijama deviznim rizikom, a za potrebe upravljanja rizikom akcija postoji tržište opcija na pojedinačne akcije i tržište opcija na indeks akcija, koje zajedno s indeksnim fjučersima čine najbolji instrument za upravljanje sistemskim rizikom tržišta akcija.

Ukoliko postoji značajna razlika između informisanosti učesnika koji su „u igri“ i onih koji su „izvan igre“ u pogledu planova razvoja banke ili korporacije (pogotovo ako se radi o manjoj korporaciji), za očekivati je da će se akcije prodavati uz diskont. Uz nepovoljne druge okolnosti, uključujući i poreski tretman, ovo čini sopstveni kapital izuzetno skupim izvorom finansiranja poslovnih aktivnosti.

Budući da sa finansijskih tržišta neprekidno dolaze impulsi o budućim cenama osnovne aktive – glavni zadatak investitora mora da bude praćenje ovih impulsa radi pravovremenog posedovanja relevantnih informacija za donošenje odluka o alokaciji sopstvenog kapitala.

Pošto učesnici na finansijskom tržištu imaju kompleksne pozicije rizika, sačinjene od više vrsta rizika (kamatni, devizni i dr.), suština odlučivanja o investiranju mora da se bazira na kvantitativnoj analizi. To znači da svaki investitor ili finansijski posrednik mora uz korišćenje analitičkih metoda da:

- analizira opis ukupne aktive u smislu očekivanog prihoda i očekivanog rizika;
- donosi odluku o alokaciji aktive, odnosno da utvrdi kako će aktiva biti distribuirana između grupa investicija, kao što su akcije i obveznice;
- izvrši merenje performanse rizika odnosno distribuciju performanse (rizika) za svaku akciju u grupu koja je u vezi sa sistemskim (tržišnim rizikom – inflacija, recesija, visoke kamatne stope) i grupu koja je u vezi sa totalnim rizikom (nastaje iz poslovanja specifične kompanije ili banke).

3. Promene kamatne stope – potencijalni rizik za banke⁶

S obzirom na to da su banke tržišne finansijske institucije koje se prvenstveno bave finansijskim posredovanjem novca putem kreditnih odnosa, to je svaka promena strukture i nivoa kamatnih stopa za njih uvek od posebne važnosti. Svaka promena strukture i nivoa kamatnih stopa ima direktan uticaj na odluku banke da plasira sredstva u vrednosne papire, kao i na promenu tržišne cene njenih akcija.

Generalno posmatrajući, banke u svom poslovanju slede određenu politiku u cilju da steknu profite, a da pri tome ne postanu nesolventne ili nelikvidne. Banke nastoje da postignu solventnost držeći u svom portfelju samo kvalitetne vrednosne papire, mada se može zapaziti da i dugoročni kvalitetni vrednosni papiri – kao što su državne obveznice – fluktuiraju u pogledu cene, u skladu sa promenama u tržišnoj kamatnoj stopi. Gotovina je, svakako, sigurna imovina, ali banka nije voljna da drži veliku količinu gotovine, pošto je prihod od gotovine jednak nuli. Prema tome, banka mora da pravi kompromis. Neki rizik se mora

⁶ Opširnije o ovome: S. Grk, „Efekat promena kamatne stope na tržištu vrednosnih papira“, *Berza, Tržište novca*, Beograd, br. 8, 1995, str. 64-72.

prihvatiti u zamenu za očekivani dobitak. Banka koja ne trpi gubitke uglavnom sledi konzervativnu politiku kredita. No, banke koje prave kompromis postižu sigurnost i zaradu time što brižljivo analiziraju kreditnu vrednost tražilaca pre nego što im odobre kredit, i time što se rukovode prihvaćenim načelima investiranja, kao što je diversifikacija. Ipak, bojazan od neuspeha ostaje. Analiza rizika obuhvata izvesno subjektivno ocenjivanje i zbog toga nije potpuno sigurna. Ponekad želja za profitom može da nadvlada zdravo rasuđivanje.

Sigurne i likvidne plasmane za banke predstavljaju plasmani u prvoklasne vrednosne papire. Ali ovi plasmani predstavljaju faktor rizika kamatne stope, upravo zato što se cena vrednosnih papira nalazi u negativnoj korelaciji sa promenama kamatnih stopa. Ovaj rizik se naziva tržišni ili cenovni rizik finansijskih instrumenata (market or price risk) i karakterističan je kako za kreditne instrumente (debt securities), tako i za plasmane u akcije (equities). Zapravo, cena vrednosnih papira, odnosno obveznica i ostalih kreditnih instrumenata na sekundarnom tržištu predstavlja zbir diskontovane vrednosti kamatnih kupona i diskontovane nominalne vrednosti obveznica.

Cene vrednosnih papira, dakle, variraju u zavisnosti od promene kamatne stope. Cene vrednosnih papira na sekundarnom tržištu padaju kada kamatne stope rastu, i obrnuto, pad kamatnih stopa na sekundarnom tržištu istovremeno znači rast cena vrednosnih papira. Pomenuta konstatacija važi i za vrednosne papire koje ne donose periodične prinose. Važno je napomenuti da je efekat promene kamatnih stopa veći kod obveznica sa dužim rokom dospeća i sa manjom vrednošću kupona.

Potrebno je praviti razliku između običnog roka dospeća i ponderisanog roka dospeća. Naime, običan rok dospeća pokazuje prosečno trajanje cash-flow, a ponderisani rok dospeća pokazuje prosečno trajanje cash-flow uvažavajući i vremensku preferenciju.

Vrednosni papiri sa više ponderisanih plaćanja, tj. kupona, analiziraju se isto kao i vrednosni papiri sa jednim plaćanjem, tj. bez kupona, ali njihov ponderisani rok dospeća uvek je kraći od običnog roka.

Od tipa vrednosnih papira i tipa tržišta finansijskih instrumenata za transfere i realokaciju papira, zavisi i procena njihovog rizika na tržištima, bilo da je reč o berzi na kojoj se trguje potpuno standardizovanim ugovorima, bilo da je posredi OTC tržište (over-the-counter market) na kojem su predmet trgovine ugovori za koje se posebno ugovaraju iznos, rizik i ostali bitni elementi.

4. Kamatno osetljiva aktiva i pasiva banke

Svaka promena nivoa kamatnih stopa na finansijskom tržištu izaziva potencijalni rizik kamatne stope za sve banke. Teorijski posmatrano, ovaj problem ne bi postojao samo pod uslovom da banke na osnovu kreditnih i depozitnih ugovora primenjuju fleksibilne kamatne stope, koje bi automatski bile revidirane.

Ali, u tržišno orijentisanom bankarstvu, kamatne stope se određuju kao fiksne stope slično kao kod obveznica. Svakako, u praksi se pojavljuju i obveznice i bankarski krediti sa fleksibilnim kamatnim stopama, ali ovi instrumenti su daleko manje zastupljeni u odnosu na instrumente sa fiksnom kamatnom stopom.

Uz neznatna prilagođavanja analiza „životnog veka“⁷ koristi se za merenje izloženosti banke riziku kamatne stope. U stvari, to prilagođavanje odnosi se na izračunavanje životnog veka svih bilansnih pozicija u aktivi i pasivi banke, da bi se sagledao uticaj promene kamatne stope na njihove vrednosti. Analogno analizi vrednosnih papira, vrednost bilansnih pozicija banke obrnuto je proporcionalna njihovom životnom veku i promenama kamatnih stopa.

Metod za analizu i regulisanje kamatnog rizika je poznat kao analiza bilansnog jaza (gap) tj. *funds gap*. Suština ove analize je dezagregacija bilansa aktive i pasive banke na najmanje dva podbilansa. U prvom podbilansu se na strani aktive i pasive nalaze pozicije osetljive na promenu kamate, a u drugom podbilansu pozicije koje nisu osetljive na izmene tekućih tržišnih kamatnih stopa.

Prvu grupu instrumenata na strani aktive i pasive bilansa banke čine kratkoročne pozajmice sa fiksnom kamatnom stopom. Budući da fiksna kamatna stopa ima kratku ročnost, ona se veoma brzo ponovo formira. Drugu grupu podbilansa aktive i pasive čine dugoročni instrumenti.

Za sve bilansne pozicije banke koje karakteriše veći broj plaćanja, životni vek je kraći od roka dospeća. Svaka promena kamatne stope stvara jaz osetljivosti koji se dobija kao razlika životnog veka aktive i pasive banke. Jaz može biti pozitivan, negativan i jednak nuli. Jaz je pozitivan kad aktiva ima duži životni vek, odnosno kada je osetljivija od pasive na promene kamatnih stopa. Obrnuto, negativan jaz imaće banka sa dužim životnim vekom pasive. I konačno, ako su životni vekovi aktive i pasive banke jednaki, jaz ne postoji odnosno jednak je nuli.

Šta je kamatno osetljiva aktiva ili pasiva banke?

To su kratkoročna potraživanja i obaveze koje neka banka ima. Postoje, međutim, različite definicije kada su u pitanju rokovi kod kojih će kamate biti ponovo formirane. Tako po jednoj definiciji kamatno osetljive bilansne pozicije su one kod kojih će kamata biti formirana u roku od 90 dana, po drugoj definiciji taj rok je do godinu dana. Ali postoji i definicija po kojoj treba posmatrati nekoliko vremenskih intervala u kojima se analiziraju dospelost bankarskih aktiva i pasiva, s tim da se za svaki vremenski interval može izračunati dospelost aktive i pasive, kao i kumulativna dospelost. Suština ove definicije je da se kratkoročne aktive i pasive moraju „likvidirati“ u što kraćim periodima. Nakon toga, banka je spremna da ponovo odobrava kredite bilo da se radi o istim komitentima bilo o novim komitentima. Ali i u jednom i u drugom slučaju odobravanje kredita se vrši po novim tržišnim kamatnim stopama. Potpuno identična situacija je i kod

⁷ „Životni vek“ vrednosnog papira odnosno obveznice je sadašnja vrednost ponderisanog prosečnog broja vrednosnih papira tokom kojih se vrše plaćanja.

pasive banke. Naime, dospeli depoziti obračunavaju se po ugovorenoj kamatnoj stopi, a svako njihovo produžavanje povlači revidiranu tržišnu kamatnu stopu.

Ukoliko postoji jaz između kamatno osetljive aktive i pasive u bilansu banke, tada pomeranje kamatnih stopa na finansijskom tržištu izaziva određeni efekat na neto kamatni dohodak. Zbog toga bi svaka banka trebalo da vodi politiku bilansnog jaza prateći dve informacije: svoju postojeću bilansnu strukturu i očekivana kretanja kamatnih stopa. Drugim rečima, porast ili pad tržišnih kamatnih stopa ima pozitivne ili negativne efekte na neto kamatni dohodak banke pri postojanju pozitivnog ili negativnog jaza.

Postojanje pozitivnog jaza odnosno viška aktive sa promenljivim kamatnim stopama u odnosu na pasivu, izaziva pozitivne efekte na neto kamatni dohodak. Međutim, ako se kod banke pojavi negativan bilansni jaz, pri porastu tržišnih kamatnih stopa efekat povećanja kamatnih stopa brže dolazi do izražaja na strani pasive nego na strani aktive, što stvara negativni efekat na neto kamatni dohodak. Uz pretpostavku da su kamatno osetljive aktive i pasive potpuno izjednačene, tada bi promena tržišnih kamatnih stopa imala nulti efekat na neto kamatni dohodak banke, odnosno na njenu profitabilnost. Banke koje ne žele da se izlažu riziku kamatnih stopa pre će se opredeliti za postizanje nultog bilansnog jaza, odnosno na održavanje ravnoteže između kamatno osetljive aktive i pasive.

5. Realno pozitivne kamate

Kao i sve cene, kamate imaju značajne funkcije – redistributivnu, alokativnu, informacionu. Za ostvarivanje navedenih funkcija kamate moraju biti realne, pri odobravanju kredita privredi i stanovništvu za oročene novčane depozite, odnosno štednju. Realne kamate omogućavaju emisionoj ustanovi da bez ikakvih pritisaka napaja privredu potrebnom količinom novca. U normalnim okolnostima (gde postoji poverenje u bankarski sistem) povećanjem štednje kamate smanjuju tekuću potrošnju prilikom raspodele dohotka ili prilikom kupovine trajnih potrošnih dobara. Time se, u stvari, smanjuje potreba za pozajmljivanjem sredstava iz inostranstva. Realne kamate, bez obzira na to što se sve kamate moraju uračunavati u cenu robe (pošto u suprotnom troškovi ne bi bili ekonomski valorizovani), eliminisanjem deficitnog finansiranja sprečavaju povećanje cena robe. Realne kamate omogućavaju sticanje dohotka povećanjem proizvodnje i produktivnosti rada, poboljšanjem kvaliteta, smanjenjem troškova, pomažu procesu selekcije među proizvođačima ukidanjem nesposobnih i favorizovanjem sposobnih organizacija. Dakle, realno pozitivne kamate moraju zaštititi uložena sredstva i dalje „ruiniranje“ kapitala.

Iskustvo, kako razvijenih, tako i zemalja u razvoju, pokazuje da je sprovođenje restriktivne monetarne politike uvek praćeno i povišenjem kamatnih stopa, čime se u stvari uspostavlja monetarna ravnoteža u uslovima limitirane ponude novca (kredita ili novčane mase svejedno).

Sprovođenje politike fiksnog kursa sprečava da se proces uravnoteženja između ponude i tražnje novca ostvaruje promenama novčane mase. U tim uslovima se mehanizam uravnoteženja prenosi na kamatne stope. Drugačije rečeno, uvećanoj tražnji novca centralna banka ne izlazi u susret (budući da je njen cilj zaštita određenih kursnih odnosa), nego se data ponuda novca usaglašava sa tražnjom posredstvom kamatnih stopa.

Troškovi poslovanja bankarskog sistema po jedinici realizovanog posla (odnosno bankarske usluge) kod nas su visoki, što takođe predstavlja faktor koji formira visoke kamatne stope.

Privreda je prinuđena da prihvati kredite po visokoj kamatnoj stopi. U postojećim okolnostima visoke cene novca nijedna investicija – bilo realna, bilo finansijska – ne odbacuje profitnu stopu koja bi bila viša od kamatne stope. Drugačije rečeno, uprkos finansijskoj ravnoteži – do koje dolazi putem visoke kamatne stope – rast investicija će biti veoma usporen sa svim posledicama na dinamiku privrednog rasta, kretanja produktivnosti i zaposlenosti.

6. Kamata i inflacija

Kada se analizira uloga kamate u savremenom svetu, zapaža se da se „sukob“ između povećanja cena i povećanja kamata u uslovima brojnih inflatornih „zahuktavanja“ po pravilu završavao pobedom inflacije nad kamatom. U razvijenim privredama realne kamatne stope postale su značajno pozitivne, što je poboljšalo uslove poslovanja, pa i snizilo inflaciju.

Unutrašnja ekonomija i stepen mobilizacije obrtnih sredstava zavisi od realnih faktora, kao što su nedovoljna razvijenost tržišta, uvoz kao ograničavajući faktor snabdevanja, otklanjanje dispariteta u cenama i drugo. Ipak, realna kamatna stopa može učiniti mnogo da se ubrza cirkulacija obrtnih sredstava.

Mehanizam određivanja kamata skriva zamku koja uz rastuću inflaciju i pokušaj održavanja realno pozitivne kamatne stope prilagođavanjem nominalne kamatne stope inflaciji, dovodi do toga da kamate budu nužno veće od inflacije. Neodrživa je teza da se problem može rešiti ukoliko nominalna kamatna stopa malo zaostaje, jer se ne može izbeći brži porast kamata. U stvari, problem se ne nalazi u realno pozitivnoj kamatnoj stopi nego u obezbeđivanju izvora finansiranja obrtnih sredstava neadekvatnim kreditnim aranžmanima.

U slučaju kada kreditima finansiramo poslovanje, a kamate u celini uzimamo kao tekuće troškove poslovanja, svako povećanje inflacije, ali i povećanje nominalnih kamatnih stopa, vodi bržem povećanju kamata od porasta inflacije.

Najveći uticaj na troškove poslovanja i cene gotovih proizvoda imaju cene sirovina i reprodukcionog materijala i izrazito visoka fiskalna opterećenja preduzeća. Značajan faktor inflacije jesu i cene energenata i neiskorišćenost instaliranih proizvodnih kapaciteta. Takođe, veliki uticaj na cene imaju i skupi izvori

finansiranja, to jest krediti, nemogućnost naplate potraživanja, carine i vanca-rinska opterećenja i višak zaposlenih radnika.

Ukoliko dođe do sve većeg rasta neizmirenih međusobnih dugovanja i potraživanja privrednih subjekata, to će dovesti do sve većeg nepoverenja na novčanom tržištu i onemogućavanja vođenja monetarne politike u njenom bitnom segmentu.

Može se očekivati da će nespretno vođenje ekonomske politike, a posebno monetarne i fiskalne, potpomognuto neadekvatnim ublažavanjem intenziteta faktora koji deluju na cenovni pritisak, multiplikovati inicijalne impulse na inflaciju.

Inflaciju je moguće suzbiti isključivo radikalnim intervencijama u samom tkivu ekonomskih tokova i izmenjenom ponašanju ekonomskih subjekata i pojedinaca. Sve dok se ne izvedu ozbiljni radikalni rezovi u privrednom tkivu – a za to su potrebna velika finansijska sredstva i volja vodećih struktura na vlasti – inflacija će biti sudbina ove zemlje.

Treba da budemo svesni činjenice da bi postojao „sukob“ između povećanja cena i povećanja kamata i uz mnogo manje inflatorne elemente zbog načina finansiranja poslovanja. Zapravo, kada se na tradicionalan način finansira poslovanje, odnosno kreditima koji istovremeno prate inflaciju, tada, po pravilu, nominalni rast kamata mora premašiti stopu inflacije. Nadoknadu za rast cena predstavlja konstitutivni element cena novca.

Nedvosmislena je poruka da ukoliko inflacija ostane i dalje u zoni koju takvom ocenjuju privredni subjekti i stanovništvo, nominalne kamatne stope moraće da budu visoke. Stoga respektujući svu složenost ekonomskih zakonitosti, monetarne vlasti treba da nastave da sprovode aktivnije mere u oblasti kamatne politike.

7. Svetska finansijska kriza i kamate

Generalno posmatrajući, svet ulazi u period koji se naziva stagflacija. To znači da je stvoren ambijent u kome cene rastu, dok istovremeno privredni rast i zaposlenost stagniraju ili čak opadaju.

Za sada je nejasno kako će Srbija da se brani od negativnih impulsa koji dolaze sa svetske ekonomske scene, odnosno od eksternih faktora, kada se zna da su aktivirani i oni negativni interni faktori koji direktno ugožavaju ionako krhku makroekonomsku stabilnost zemlje.

Makroekonomski pokazatelji u Srbiji su i pre izbijanja globalne finansijske krize u svetu bili zabrinjavajući. Pre svega, zbog činjenice da ekonomija u Srbiji počiva na kreditima, ogromnoj javnoj potrošnji, ogromnom platnobilansnom deficitu i zaduženosti, precenjenom dinaru i velikom rastu cena nekretnina. Ovakav model funkcionisanja privrede je neodrživ.

Zapravo, trenutni model je održiv na veoma kratak rok i to sve dotle dok strani investitori finansiraju neobuzdanu domaću potrošnju, ocenjujući da visok rizik sopstvenog ulaganja mogu kompenzirati velikim zaradama na kamati.

Kako su kamate i marže u Srbiji među najvećim u Evropi, razumljivo je zbog čega strane banke, ali i pojedini investitori ili uvoznički lobiji su imali interesa da dominiraju na ovim prostorima. Drugim rečima, njih su motivisali visoki profiti odnosno zarade koje ostvaruju preko ogromnih kamata.

Sada kad je novac u svetu poskupeo zbog krize na svetskom finansijskom tržištu, to se osetilo i na tržištu Srbije kroz rast kamate na kredite. Kriza je već doprinela rastu referentne kamatne stope i smanjenju obima kredita, kao i mogućnosti zaduživanja na međunarodnom finansijskom tržištu. Ipak, početkom oktobra 2008. godine, Monetarni odbor Narodne banke Srbije je odlučio da referentnu kamatu zadrži na 15,75 odsto, da bi već poslednjeg dana oktobra pooštrio monetarnu politiku donoseći odluku da se referentna kamatna stopa poveća na 17,75 odsto. Ova korekcija referentne kamatne stope je napravljena iz razloga da se kurs ne bi još više otrgnuo kontroli.

Uticao svetske finansijske krize u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropskoj uniji će se reflektovati i na druge ekonomske determinante koje utiču na makroekonomska gibanja u Srbiji. Inflacija je ogromna u 2008. godini i na godišnjem nivou će biti najverovatnije oko 13 odsto.

Najefikasniji i najbrži instrument u borbi protiv inflacije je podizanje kamatnih stopa. U stvari, rast kamatnih stopa ima za posledicu smanjenu tražnju i stabilizovanje cena, smanjeno zaduživanje i skuplje kredite. Međutim, za privredu u recesiji potrebno je snižavanje kamatnih stopa. Centralne banke mogu aktuelnu krizu ublažiti pomoću instrumenta – kamatne stope.

Sigurno je da mora doći trenutak kada ni enormne kamate više ne mogu pokriti povećani rizik ulaganja, a takođe ni obezbediti potreban priliv deviza za normalno funkcionisanje finansijskog sistema. Privreda Srbije, i pored svojih slabosti, jeste deo globalnog sveta i svetska kriza je naprosto ne može zaobići.

Devizne rezerve će se smanjivati jer će njima morati da se brani stabilnost cena i kurs dinara, ali će se koristiti i za otplatu spoljnog duga. Efekti svetske finansijske krize su već počeli da se osećaju u Srbiji kada su investicije u pitanju. Radi se o tome da je smanjeno interesovanje za učešće u privatizaciji preduzeća. A i ostali potencijalni kupci iz inostranstva nude znatno niže cene.

Devizne rezerve zemlje, koje su počele da se smanjuju, nisu dovoljna garancija da finansijsko tržište Srbije neće biti značajnije uzdrmano, i pored toga što vodeći ljudi iz centralne banke tvrde da Narodna banka Srbije drži devizne rezerve pretežno u vidu depozita kod drugih centralnih banaka i u državnim vrednosnim papira čiji su izdavaoci najrazvijenije zemlje AAA kreditnog rejtinga (na primer: Nemačka, Kanada, Velika Britanija...), kao i vrednosnim papirima čiji su izdavaoci međunarodne finansijske institucije (Evropska investiciona banka, Svetska banka, EBRD...).

8. Uticaj svetske finansijske krize na pad cena akcija na Beogradskoj berzi

Regulacija finansijskog tržišta ostaje isključivo u nadležnosti nacionalnih institucija, koji odlučuju kako će se trošiti novac poreskih obveznika. U stvari, nijedan građanin iz neke od zemalja članica Evropske unije neće prihvatiti da Brisel troši njegov novac za spasavanje neke propale banke u nekoj drugoj zemlji, a pogotovo ne u zemlji koja nije članica Evropske unije.

Vrednosni papiri, tačnije akcije velikih evropskih banaka su zbog krize bile na udaru tako da je njihova cena drastično opala. Čak je drastičan pad registrovan i u prometu akcija druge po veličini nemačke banke – Komerbanke, koje su pojeftinile nakon što je poverenje u finansijski sistem vodeće evropske ekonomije poljuljan. Ali, i na vodećim azijskim berzama, a takođe i na efektivnim berzama u Australiji i na Novom Zelandu, došlo je do pada cene akcija.

Stoga ne treba da iznenađuje što je Beogradska berza, nakon svega što se dogodilo na svetskoj finansijskoj sceni, morala biti uzdrmana. Jako brzo su se reflektovala negativna zbivanja sa međubankarskog tržišta vrednosnih papira na ovoj berzi.

Prema informacijama predstavnika Beogradske berze, početkom oktobra 2008. godine u poređenju sa januarom iste godine, domaće tržište kapitala je izgubilo na vrednosti 3,1 milijarde evra. Osim toga, pad kapitalizacije akcija na mesečnom nivou iznosi čak devet odsto, dok je pojeftinjenje obveznica Republike Srbije za pokriće duga po staroj deviznoj štednji u septembru dovelo do smanjenja ukupne vrednosti, ali i kapitalizacije ovih vrednosnih papira za više od dva procenta.

Na pad kapitalizacije odlučujući uticaj je imalo smanjenje tražnje za vrednosnim papirima do koje je došlo zbog povlačenja velikog broja stranih investitora.

Usled toga došlo je do neravnoteže koja je za rezultat imala osetno padanje cene vrednosnih papira. Zapravo, dok je prosečno mesečno učešće stranih investitora u prometu akcijama na berzi bilo od početka godine 50,4 odsto, u septembru 2008. godine se udeo stranih investitora osetno smanjio na 33,5 procenata.

Ovoliko smanjenje posledica je straha i panične reakcije investitora, koji izbegavaju da trguju akcijama čak i dobrih kompanija čije uspešno poslovanje nije poljuljano. Budući da kriza psihološki deluje na investitore, razumljivo je što oni domaći žive u strahu, a profesionalni strani ulagači imaju probleme na velikim i domicilnim tržištima, pa ih berza u Srbiji previše ne interesuje.

Pored toga, neke kompanije veruju da se u postojećim okolnostima finansijski derivati koriste isključivo za špekulacije. To se može razumeti kada se realizuju krediti po varijabilnoj kamatnoj stopi koja je zapravo špekulativna pozicija koja izlaže kompaniju potencijalnom gubitku.

Stanje kakvo je stvoreno na maloj Beogradskoj berzi treba da bude signal upozorenja, jer posledicu svetske krize će osetiti svi, a ponajviše veoma uspešne kompanije čijim akcijama se trguje već duže vreme, a koje su sada postale praktično obezvređene.

Postoji još jedan problem koji nije beznačajan. Naime, građani koji su svoja finansijska sredstva poverili dobrovoljnim penzionim i investicionim fondovima u velikoj su neizvesnosti i žive u strahu praćenom nepoverenjem u nove mogućnosti ulaganja. To će uticati da se reforma penzionog sistema uspori.

S obzirom na to da Srbija nema viziju razvoja domaćeg tržišta kapitala, za očekivati je da se veliki broj dosadašnjih učesnika na Beogradskoj berzi okrene mogućnostima plasmana novca u nekretnine ili zlato, sve dok se kriza na globalnom nivou ne zaustavi.

9. Zaključak

Od svih rizika koji postoje u savremenom bankarstvu, na primer: rizik deviznog kursa, kreditni rizik, rizik nelikvidnosti, rizik pada tržišne vrednosti akcija banke, rizik kamatne stope je među najvažnijim. Naime, rizik kamatne stope može da se prenese preko promene kamatnog dohotka na stepen profitabilnosti banke, sa odgovarajućim efektima na stepen solventnosti i tržišnu cenu njenih akcija.

U razdoblju kada valuta depresira i centralna banka diže kamatne stope, pada vrednost imovine, pa tako i imovine banaka. Ako banke pokušavaju da nju prodaju, pošto moraju da finansiraju svoje obaveze, odnosno moraju da obezbede svoju likvidnost, tada može da dođe do još veće deflacije u njihovoj vrednosti. Drugim rečima, prinosi od prodaje još manje pokrivaju dospele obaveze, i tako banke postaju nesolventne.

Problem likvidnosti banke mogu da rešavaju prodajom vrednosnih papira iz aktive banke na sekundarnom tržištu. Ali, mnogo neugodnija situacija je kada banke imaju problem rizika kamatne stope. Naime, ako je aktiva plasirana po fiksnim kamatnim stopama i dužim rokovima dospeća, a banka ima uglavnom depozite tj. pasivu isto tako sa fiksnim kamatnim stopama, ali sa kraćim rokovima dospeća, dolazi do asimetrije između dužine trajanja intervala ponovnog formiranja ugovornih kamatnih stopa na strani pasive i aktive banke. Revidiranje kamatnih stopa na strani pasive mora biti brže zbog kraćih ugovornih rokova u zavisnosti od kretanja tržišnih kamatnih stopa.

Unošenjem više reda u dužničko-poverilačke odnose u svetu, ali pre svega kod nas, istovremeno bi se promenila matrica tražnje novca kao likvidnog oblika aktive i na taj način pri datom obimu ponude omogućilo bi se sniženje kamatnih stopa. Osim toga, na sniženje kamatnih stopa pored smanjenja stope rizika investiranja, odnosno otklanjanja neadekvatnog pravnog sistema zaštite investitora – poverilaca, značajno bi uticalo i otklanjanje drugih problema koji opterećuju režim kamatne stope. Ti problemi su snižavanje troškova poslovanja banaka, rešavanje dubioza u finansijskom sistemu, ali i u privrednom sektoru.

U proteklom razdoblju na finansijskom tržištu u Srbiji rast deviza između ostalog je bio rezultat postojanja ogromnih dinarskih kamata. Drugačije rečeno,

razlika u visini između domaćih dinarskih i inostranih kamatnih stopa pomogla je da u zemlju ulazi špekulativni kapital, što je bio osnovni generator viška deviza i novca u opticaju.

Novac koji je ušao u Srbiju, i koji predstavlja višak kapitala, nije otišao u privredu već je imobilisan u vrednosne papire Narodne banke Srbije. Ali, zbog kamate koja se mora platiti, centralna banka će imati ogromne gubitke. Istovremeno, taj novac je i stalna pretnja finansijskom sistemu. Kada se on nalazi u zemlji – inflatorni pritisak je stalan. Kada napusti zemlju – tada taj novac podiže tražnju za devizama i stvara velike probleme na deviznom tržištu.

Do sada je u Srbiji veštački održavana stabilnost zahvaljujući permanentnom zaduživanju iz inostranstva i prodaji državne imovine. Sada je takva politika neodrživa – zbog aktuelne svetske krize. Naime, razlog dosadašnjeg finansijskog ulaganja u Srbiju su bile, kao što je već rečeno, visoke kamatne stope. Sa nastajanjem globalne finansijske krize situacija se menja, u smislu da primat više nisu profiti već sigurnost plasmana. To znači da se devizni odliv povećava, a devizni priliv se smanjuje. Pošto kapital sada napušta Srbiju, veliki je pritisak na devizni kurs. No, pored svih intervencija centralne banke, pad dinara ne može da se spreči. Drugim rečima, Narodna banka Srbije u nastojanju da spreči odliv kapitala iz zemlje i smanji pritisak na dinar, pribegla je ukidanju obavezne rezerve kako bi povećala likvidnost banaka. Ipak, to ima isti efekat za banke kao i rast aktivnih kamata.

Generalno posmatrajući, do devalvacije dinara će morati da dođe jer dosadašnjom politikom kakvu vodi centralna banka neće moći dalje da se brani kurs dinara. Zato bi bilo bolje da do toga dođe što pre, kako se ne bi dalo previše vremena koje bi mogli iskoristiti vlasnici špekulativnog kapitala i izneti novac iz Srbije, razume se, uz velike profite.

U tom slučaju bi posledice vođenja pogubne politike, vezane za održavanje kursa po svaku cenu, snosili isključivo građani ove zemlje. Ako centralna banka i nadalje bude insistirala na neodrživom deviznom kursu – privreda Srbije će biti uništena, i neće moći u dužem vremenskom razdoblju da se oporavi.

Vreme koje dolazi će biti dosta teško za Srbiju, jer će se kriza sa finansijskog sektora prebaciti na realni sektor odnosno realnu ekonomiju.

Literatura

- Burghardt, B., Lane, Luce and McVey: *Eurodollar Futures and Options: Controlling Money Market Risk*, McGraw-Hill, London, 1991.
- Cvetković, N.: „Investicione kompanije – moderan način ulaganja na tržištu kapitala“, *Berza*, Tište novca, Beograd, 1999, str. 33-40.
- European Central Bank, *Statistics*, Pocket book, Frankfurt, 2007.
- European Investment Bank Papers, No. 5, Luxembourg, February 1988.
- Eurostat (2007), *Europe in figures, Eurostat Yearbook 2006-2007*, Bassel.
- Gardener, P. M. Edward: „Interest rate risk management is here to stay“, *The Banker*, February 1985.
- Gildea, J. A.: *Liability Management, Dynamics of Banking*, Eds. T. Havrilesky, R. Schweitzer, I. Boorman, Arlington Heights, Harlan Davidson, Illinois, 1985.
- Graddy, D. – Austin S.: *Managing Commercial Banks*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, New York, 1990.
- Grk, S.: „Efekat promena kamatne stope na tržištu vrednosnih papira“, *Berza*, Tržište novca, br. 8, Beograd, 1995, str. 64-72.
- Grk, S.: „Kamata i inflacija“, *Berza*, Tržište novca, Beograd, 1999, str. 17-22.
- Grk, S.: „Poznavanjem modela do uspešnog investiranja u vrednosne papira“, *Ekonomski signali*, br. 76, Beograd, oktobar 2000.
- International Monetary Fund, *Financial Systems and Economic Cycles, World Economic Outlook*, 2006
- International Monetary Fund, *World Economic Outlook Database*, October 2007.
- Keynes, J. M.: *General Theory of Employment, Interest and Money (1936)*, Macmillan, 1973.
- Klynveld, P. – Marwick G.: *Managament Fraud in Banks*, Amsterdam, 1989.
- Kolje, H.: „Sizing up interest rate risk“, *The Banker*, October 1986.
- Modigliani, F. – Fabozzi, F. J. – Ferri, M.: *Foundations of Financial Markets and Institution*, Prentice Hall, New York, 1994.

Originalni naučni rad
Rad primljen: 6.11.2008.

PROF. DR. ŽARKO LAZAREVIĆ
Institut za savremenu istoriju, Ljubljana, Slovenija

SLOVENAČKO VIĐENJE JUGOSLOVENSKOG PRIVREDNOG PROSTORA

Rezime: *Posmatrano s istorijskog stanovišta, slovenačko viđenje jugoslovenskog ekonomskog prostora nije bilo jednostrano već ambivalentno. Postojala je napetost između dva suprotstavljena stanovišta, koja su bila prisutna i u vremenu između dva svetska rata i za vreme komunističke jugoslovenske države. To je bilo pitanje uspostavljanja ravnoteže između dva složena i strukturno različita izbora. Na jednoj strani bila je ideja samodovoljnosti i udobnosti jednog praktično nezahtevnog i, u pogledu razvojne dinamike, nestimulativnog tržišta. S druge strane, međutim, stajali su pritisci u korist decentralizacije na političkom i ekonomskom polju, zajedno sa idejom da će Slovenci stvoriti adekvatnu ekonomsku politiku konkurentne prednosti koja bi bila korisna za slovenačku privredu i, tako, sačuvala jugoslovensko tržište putem povećanja konkurentnosti u preduzećima i na domaćem i na stranim tržištima. U isto vreme, to bi diversifikovalo polje trgovine i, na taj način, smanjilo zavisnost od jugoslovenskog tržišta. U praksi, Slovenija je prvo morala da napusti jugoslovensko privredno okruženje kako bi reformisala i restrukturirala sopstveno.*

Ključne reči: jugoslovenski ekonomski prostor, ekonomska politika, Slovenija.

JEL klasifikacija: O52, P21, N14

PROFESSOR ŽARKO LAZAREVIĆ, PhD
Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia

THE PERCEPTION OF THE YUGOSLAV ECONOMIC SPACE IN SLOVENIA

Abstract: *Viewing from a historical perspective, we can say the perception of the Yugoslav economic space was not one-sided but ambivalent in Slovenia. There was a tension present between the two clashing viewpoints, which were common to both the time between the two world wars and the time of the communist Yugoslav state. It was a question of establishing balance between the two complex and structurally different choices. On one side, there was a notion of self-sufficiency and comfort of the virtually non-demanding and, in terms of developmental dynamics, also non-stimulating market. But on the other side, there were tensions for decentralisation in the political and economic field and the notions that Slovenians would create the adequate economic politics of competitive advantage that would be beneficial for the Slovenian economy and consequently preserve the Yugoslav market by increasing competitiveness in enterprises to be present both at home and on foreign markets. At the same time, this would also diversify the area of trading and, in this way, reduce dependence on the Yugoslav market. In practice, Slovenia first needed to leave the Yugoslav economic space in order to reform and restructure its own.*

Key words: *Yugoslav economic space, economic policy, Slovenia.*

JEL classification: O52, P21, N14

1. Uvod

Nije nikakvo novo otkriće reći na samom početku ovog rada da se jugoslovenska država, od momenta njenog stvaranja, u najmanju ruku odlikovala izrazitom nejednakošću. Istorijske razlike ili, drugim rečima, različite nacionalne zajednice, tradicije i kulturna i građanska okruženja bili su od samog početka suživota različitih nacija unutar novoformirane države okidači budućih sukoba, pa čak i razdora. Geografska područja imala su različite nivoe društveno-ekonomskog razvoja, što je činilo njihovo ponašanje jedva razumljivim onima iz drugih regiona. Dok su se neka područja već integrisala u šire privredno okruženje i proširila svoje privredno delovanje na celu jugoslovensku državu, dotle su druga ostala zatvorena unutar sopstvenih granica, uglavnom baveći se najprostijim oblicima privredne razmene. Dok su neka područja uveliko krenula putem industrijskog razvoja i uspostavila adekvatne uslove u pogledu infrastrukture, druga područja su ostala duboko privržena tradicionalnoj privrednoj strukturi. Dok su u nekim područjima već preovladavale vrednosti industijskog

društva usled višeklasno izražene društvene strukture, u drugim područjima su se i dalje negovale vrednosti tradicionalnog, agrarnog društva. Dok je privredna inicijativa u nekim područjima bila vođena predvidivim rizikom, u drugim područjima je bila sputavana izrazito visokim stepenom neizvesnosti. Dok su neka područja beležila male razlike između formalnih i neformalnih vrsta ponašanja u privredi, druga područja su se suočavala sa mnogo dubljom podelom između te dve kategorije. Ovaj spisak karakteristika bi se mogao značajno produžiti a da se ne iscrpu svi društveno-privredni kontrasti u Jugoslaviji. Treba takođe imati na umu činjenicu da je linija ovih kontrasta i razlika, koje su se prostirale od severozapada na jugoistok, više nego očigledno zavisila od geografskog položaja određenog područja unutar jugoslovenske države. Severozapadni krajevi bili su sve dalje u pozitivnom smislu, a jugozapadna područja sve dalje u negativnom smislu u odnosu na jugoslovenski proseka.¹

Ove bitne razlike treba uzeti u obzir u diskusijama na temu viđenja jugoslovenskog privrednog okruženja u Sloveniji. Ovo bi trebalo na samom početku ugraditi u osnovnu postavku koja predstavlja konceptualni okvir unutar kog tumačimo dinamičnost viđenja sa jednog istorijskog stanovišta. Istina je da svaki put kada pokušamo da definišemo probleme u odnosu na pomenuto pitanje, ne treba i ne možemo da izbegnemo celokupni društveni, politički i, takođe, privredni kontekst. Naravno, to takođe znači da je izuzetno teško ili čak i nemoguće povući jasnu crtu između stava koji se pokazuje prema privrednom okruženju kao takvom i konceptualizacije istog tog stava kada je reč o nacionalnoj privrednoj politici koja je obeležila događaje u ovom regionu. U svetlu ovih uzročno-posledičnih kategorija krenuo je proces dugoročnog proučavanja tog okruženja. U svakom drugom slučaju bi rizikovali da ne vidimo celokupnu sliku problema, jer je upravo ovo gledište oblikovalo slovenačko viđenje jugoslovenskog privrednog okruženja u jednom istorijskom kontekstu. Različite početne pozicije pri ulasku u zajednicu takođe su definisale relativitet privrednih situacija u različitim jugoslovenskim područjima unutar jugoslovenskog nacionalno-privrednog okruženja. To znači da uspostavljamo korelaciju između relativnog privrednog statusa i preovlađujućeg(ih) viđenja jugoslovenskog privrednog okruženja u vremenu i prostoru. Na ovom mestu bi svakako bilo mudro pomenuti da privredni aspekt slovenačkog priključenja jugoslovenskoj državi nije igrao naročito važnu ulogu. Naravno, to ne znači da upravo suprotno nije bilo slučaj u kasnijem vremenu.

2. Privredni odnosi južnoslovenskih teritorija pre stvaranja Jugoslavije

Govoreći ovo, ne želim da negiram da su slovenački privredni krugovi bili zainteresovani za saradnju sa područjima koja su kasnije postala deo jugoslovenske države. Još na prelasku između 19. i 20. veka, sa slovenačke strane vladalo je povećano zanimanje za ono što se nazivalo „jugoslovenskim privrednim

¹ Ž. Lazarević, „Gospodarski vidiki slovenskega življenja v Jugoslaviji do druge svetovne vojne“, *Slovinci in Makedonci v Jugoslaviji*, Ljubljana-Skopje, 1999, str. 56.

okruženjem“. Naravno, ovo nije bilo u smislu onoga što se desilo nakon 1918, već u kontekstu trijalističkog „jugoslovenstva“, to jest južnoslovenskih teritorija unutar Austro-ugarske carevine. Tada su počela slovenačka ulaganja u Hrvatsku i Bosnu, među kojima je bankarstvo bilo najzastupljenije² kao preteča ili najava kasnijeg velikog broja preduzeća iz drugih oblasti. Takođe nije bilo iznenađujuće što su se ova ulaganja dešavala u prvoj deceniji 20. veka, s obzirom na to da su ona usledila nakon važnih privrednih promena koje su se desile u Sloveniji tokom poslednjih dvadeset godina 19. veka, kada je privredni razvoj unutar opšte konjunktive uzeo veći zamah.³ Putem veće koncentracije kapitala osnovana su jaka bankarska i industrijska akcionarska društva koja su bila u stanju da prošire svoje privredno delovanje, pogotovu na Hrvatsku. U načelu, u drugim područjima su ova preduzeća ostala unutar slovenačkog etničkog kruga usled visoke konkurencije na tržištu i njihovog sopstvenog nedostatka konkurentnosti. Hrvatsko i bosansko tržište nudili su nove prilike za privredni rast. Iza ovog ekonomskog motiva sledio je i politički uticaj. U razmatranju ovih procesa ne bi trebalo da prenebregnemo činjenicu da su politički krugovi i u Hrvatskoj i u Bosni bili veoma kooperativni.

Na ovaj način su osnovni privredni odnosi uspostavljeni čak i pre stvaranja same Jugoslavije. Činjenica da je Hrvatska predstavljala važno tržište za slovenačku privredu davala je bitnu komplementarnost već iskazanim političkim afinitetima koje su ove dve države imale među sobom. Još je tad iskazan kasnije već tipični fenomen slovenačkog gledanja na saradnju sa Hrvatskom kao na saradnju sa celom Jugoslavijom. Jer, preko Hrvatske, Slovenija je posredno poslovala u ostalim jugoslovenskim područjima. U političkom smislu, ovaj odnos je bio najočigledniji u vremenu pre Prvog svetskog rata, ali i kasnije, kada je Slovenija takođe uključena u jugoslovensko nacionalno-privredno okruženje.

3. Promena relativnog položaja pojedinih područja u „prvoj“ Jugoslaviji

Kao što je već rečeno, privredni aspekt nije bio najvažniji u procesu slovenačkog priključivanja jugoslovenskoj državi. Međutim, jednom kada je odluka usvojena, pojavila se i potreba za njenim detaljnim opravdanjem. Stav o ovom novostvorenom okruženju izneo je Milko Brezigar u svojoj knjizi „Koncept slovenačke nacionalne privrede“⁴, koja je objavljena pre nego što je Slovenija postala jedna od jugoslovenskih zemalja. On je ponudio svoje viđenje privrednih odnosa sa Hrvatskom (na osnovu sopstvenog iskustva), koja je, u kontekstu kasnijih

² Ž. Lazarević, „Oris razvoja slovenskega bančništva do prve svetovne vojne“ *Prispevki za novejšo zgodovino*, 2/1999, str. 75-90.

³ Ž. Lazarević, *Od regionalnega k slovenskemu narodnemu gospodarstvu. Slovenija 1848-1998*, Ljubljana, 1998, str. 273-277.

⁴ M. Brezigar, *Osnutek slovenskega narodnega gospodarstva*, Celje, Omladina, 1918.

istorijskih događaja, trebalo da bude posmatrana kao sama Jugoslavija, tj. njeno privredno okruženje. U načelu, autor je razotkrio komplementarnost privrednih struktura. On je na izrazito agrarne karakteristike Hrvatske/Jugoslavije gledao u kontekstu komplementarnosti sa relativno višom stopom industrijalizacije u Sloveniji. Po Brezigarovom mišljenju, Slovenija je mogla da bude potpuno otvorena za uvoz poljoprivrednih useva i proizvoda bez posledica po sopstvenu poljoprivredu. Štaviše, Brezigar je bio ubeđen da će jugoslovenska konkurencija podstaćniti slovenačke poljoprivrednike da sustignu konkurenciju, pogotovo kada je reć o Slavoniji i Vojvodini, pa čak je i preteknu osavremenjivanjem svojih metoda i potonjim povećavanjem efikasnosti u proizvodnji i preradi. Uz to, on je bio ubeđen da će u poljoprivredi doći do podele rada, tj. da će se prerada useva na višem nivou odvijati u Sloveniji usled njenog naprednijeg industrijskog sektora. Na ovaj način je Breziger predstavio drugu stranu budućih privrednih odnosa i izneo veru da će unutrašnji privredni napredak ubrzati slovenačku industrijalizaciju. Njegova osnovna pretpostavka bila je da će međusobna trgovina i bliska saradnja doneti brži privredni razvoj novoj državi.

Stvaranje jugoslovenske države uzrokovalo je promene u relativnim položajima područja koja su nekad pripadala Austrougarskoj carevini. Slovenija i Hrvatska su odmah napredovale i postale najnapredniji delovi zemlje, i u privrednom i u tehnološkom smislu, a njihova naselja i stanovništvo najbogatiji u čitavoj Jugoslaviji. Ovo uprkos činjenici da su, u međunarodnom kontekstu, slovenačka i hrvatska privredna dostignuća u bivšoj carevini,⁵ ili kasnije, tokom 20. veka, bila dosta skromna.⁶ Sasvim je prirodno da je takav razvoj događaja bar donekle uticao na nacionalni ponos, pogotovu na političkom planu. Promene u relativnosti položaja u jednoj izuzetno raznolikoj zemlji u političkom, kulturnom i privrednom smislu imalo je višestruke posledice, posebno na fiskalnom planu. Slovenija i Hrvatska su postale neto davaoci, što je bio stalni izvor političkih sukoba. Uzrok ovih sukoba ležao je ne samo u politici već i u privrednoj neuravnoteženosti čitave države, bez obzira na ekonomsku politiku, i pre Drugog svetskog rata i za vreme komunističke Jugoslavije, ustanovljene nakon 1945. Politička moć je bila koncentrisana u Beogradu, dok je privredna moć bila najjaća u Sloveniji i Hrvatskoj. To znači da glavni nosioci političke prevlasti nisu bili u stanju da uspostave i ekonomsku prevlast. U poređenju sa Austrougarskom carevinom, nastao je novi poredak, u kom su manje razvijene snage imale moć da oblikuju načela privrede. Srpska strana je pokušala da uravnoteži nejednaku

⁵ Sukob se jasno ogleda u činjenici da je, na primer, 1910. slovenački bruto nacionalni proizvod po glavi stanovnika bio tri puta veći od jugoslovenskog proseka. Slovenački bruto proizvod po glavi stanovnika 1910. iznosio je 220 dolara, dok je u južnim jugoslovenskim područjima iznosio svega 70 do 80 dolara. T. Hoćevar, *The Structure of the Slovenian Economy 1848-1963*, New York, 1965, str. 114.

⁶ D. Good and T. Ma, „The Economic Growth of Central and Eastern Europe u Comparative Perspective 1870-1989“, *European Review of Economic History*, No. 2/1999, str. 103-137, i A. Maddison, *The World Economy. Historical Statistics*, Paris, 2003.

privrednu konkurenciju kroz kontrolu državno-upravljačkih mehanizama. Na površini, taj sukob je poprimio oblik sukoba između centralističke i autonomističke ili decentralističke konceptualizacije državnog mehanizma.

Promene u relativnim cenama, i nakon 1918. i nakon njihovog poremećaja 1945. u uslovima socijalističke privrede, uticale su na relativne položaje pojedinačnih regiona/republika unutar jugoslovenske nacionalne privrede. Te posledice, koje ni u kom slučaju nisu bile jednoslojne, snažno su uticale na slovenačko viđenje jugoslovenskog privrednog okruženja. Posledice na privrednom planu bile su i pozitivne i negativne. Bile su pozitivne za neagrarne a negativne za agrarne aktivnosti. Brezigarova očekivanja na agrarnom polju nisu se u potpunosti obistinila, čega su Slovenci bili i te kako svesni. Između dva svetska rata bilo bi teško naći ikoga ko nije shvatao značaj jugoslovenskog tržišta za slovenačku privredu.⁷ Isto tako, nije bilo reči kritike na račun privrednog nacionalizma. Naprotiv, mnogi su ga hvalili i prigrlili, jer je išao na ruku domaćem preduzetništvu. Naravno, ovu sliku ne treba idealizovati, s obzirom na to da je isto tako bilo prisutno i veliko nezadovoljstvo, na primer na fiskalnom planu, uz osećaj uskraćenosti u pogledu udela u državnim ulaganjima. Mada su ljudi mogli da osete da je neto odliv kapitala iz Slovenije rastao tokom 1930-ih, još uvek se moglo zaključiti da je krajnji bilans i dalje bio u njihovu korist. To je bio razlog zašto u Sloveniji nije došlo do tako žestoke reakcije protiv jugoslovenske privredne realnosti kao što je bio slučaj u Hrvatskoj, posredstvom poznate knjige, „Ekonomska podloga hrvatskog pitanja“ – mada će se slična pitanja pojaviti i u slovenačkim medijima.⁸

Rudolf Bičanić, autor ove publikacije, pokušao je da „ustanovi“ privredni aspekt zahteva za preuređenje političkih odnosa u Jugoslaviji. Osnovna Bičanićeva postavka u ovom slučaju, koju on kroz čitavu knjigu pokušava da osnaži argumentima, je da su srpske vlasti stavile Hrvatsku, kao i Sloveniju, Bosnu i Vojvodinu, u podređeni položaj, tako što su politički kontrolisale državne mehanizme i pojačavale ulogu države u privrednom okruženju. Kontrola državnih mehanizama putem različitih mera, pogotovu onih na polju finansija, trebalo je da podstakne tendenciju prenosa privredne moći na Beograd, koji je bio i politički centar zemlje.⁹

⁷ Tipični argumenti su glasili: „Velike promene su se desile u Sloveniji u razmaku od 10 godina...; zahtevi za industrijalizacijom ili ključnim promenama su odneli prevagu u našoj zemlji. Razlozi za ovako naglo promenu su mnogi. Prvo, odvojeni smo od bivše Austrije, koja nas je većinom plavila industrijskim proizvodima, i javila se nova nada da će proizvođači domaće industrije biti obručke dočekani. Drugo, struktura nove države, koja je bila prevashodno agrarnog karaktera, ohrabivala je industrijalizaciju.“ J. Jovan, „Glavne produktivne sile u gospodarstvu Slovenije“, *Slovinci u desetletju 1918-1928*. Ljubljana, 1928, str. 485.

⁸ Videti: Ž. Lazarević, „Dojemanje stvarnosti – stvarnost dojemanja“, *Prispjevki za novejšo zgodovino*, No. 1/2006, str. 145-154.

⁹ R. Bičanić, *Ekonomska podloga hrvatskog nacionalnog pitanja*, Zagreb, 1938.

Sa svoje strane, srpski odgovor Rudolfu Bićaniću nije naišao na širok odjek u Sloveniji. Na srpskoj strani, njegova knjiga izazvala je brojne odgovore, replike i protivargumente, štampane pod naslovom „Istina o ekonomskoj podlozi hrvatskog pitanja“ 1940. godine, uz vrlo jasan podnaslov: „Odgovor g. Bićaniću“. Brojni članci bili su izraz srpske indignacije, uz argument da je, po ulasku u Jugoslaviju, Hrvatska (kao i Slovenija) navodno stekla novo tržište, kao i mogućnosti za brži privredni razvoj. U kontekstu jedne protekcionističke ekonomske politike, tvrdilo se da je Hrvatska (kao i Slovenija) bila u boljem položaju da ojača svoje konkurentne prednosti zbog svoje uravnoteženije privredne strukture. Dok je Hrvatska (i Slovenija) bila delimično industrijalizovana, Srbija je većinom još uvek bula tipična agrarna država. Srpska strana je takođe tvrdila da će, po ulasku u novu državu, severni deo Jugoslavije izvući više koristi. U promenjenim uslovima nakon 1918, srpska privreda navodno nije imala šanse da se takmiči sa hrvatsko-slovenačkom konkurencijom i nije mogla da u potpunosti iskoristi sistemske inicijative – u privrednom kontekstu jedne paternalističke države sa jasnom sklonošću ka obezbeđivanju nacionalnih ekonomskih interesa ili, drugim rečima, konsolidaciji domaćeg preduzetništva u industrijskom sektoru.¹⁰

U kontekstu vremena, različiti argumenti koji su izneti u obe knjige, mada dijametralno kontradiktorni, bili su veoma jasni. Taj spor je bio samo malo iznenađujući što se njegovog sadržaja tiče, jer je oslikavao trenutno stanje u zemlji. Ova polemika je pokazala da su viđenja realnosti bila veoma različita, kao i realnosti tih viđenja. Detaljno poređenje ova dva suprotstavljena stava pokazuje da su kontradiktornosti i sporovi svoje korene pustili već na samom početku nove države. Oni su ogledalo različitih pogleda i viđenja unutar novostvorene države, a u isto vreme i svedočanstvo velikih promena u relativnosti položaja različitih područja u jugoslovenskoj državi. Ovo je upravo ključ razumevanja ovih tako široko kontradiktornih stanovišta. Sukob se ticao visoko ispolitizovanih pitanja, pogotovo u kontekstu jedne multinacionalne države – koja se takođe odlikovala ekstremnim regionalnim razlikama, a u isto vreme se suočavala sa neuravnoteženom privrednom strukturom. Pomenute rasprave su bile uobičajena pojava u političkom i ekonomskom životu još od stvaranja Jugoslavije. Usled veličine i privredne moći Hrvatske, politički krugovi u toj regiji su nastojali da uspostave prevlast ili makar podelu moći sa srpskom stranom, u čemu su uspeli sa ustanovljenjem „Banovine Hrvatske“, posebne hrvatske jedinice unutar Jugoslavije. Slovenački političari nisu imali ambicije ka prevlasti, bivajući i te kako svesni relativno ograničene moći Slovenije, i zadovoljavajući se ulogom medijatora između srpsko-hrvatskih neuravnoteženih proporcija i inicijativa koje su nicali na jugoslovenskom tržištu.

Iako je pitanje jugoslovenskog privrednog okruženja formulisano na drukčiji način u Sloveniji, to nije isključilo i izraze nezadovoljstva. Slovenija je, takođe, bila protiv centralizma i državne intervencije, što je i bilo ishodište želja za većom decentralizacijom države. Ovo je postalo posebno vidljivo sa uspostavljanjem posebne

¹⁰ Drašković, S. ed.: *Istina o ekonomskoj podlozi hrvatskog pitanja*, Beograd, 1940.

hrvatske jedinice, Banovine Hrvatske. U to vreme je Slovenija, takođe, imala projekat posebne slovenačke jedinice, takozvane Banovine Slovenije.¹¹ Njene ekonomske temelje postavio je Andrej Gosar, ko je žestoko odbacio strahovanja da bi traženje promena moglo da dovede do gubitka tržišta. Ovakva upozorenja su, takođe, dolazila iz poslovnih krugova. Gosar je jasno stavio do znanja da kratkoročne ekonomske koristi ili mogući gubici ne mogu služiti kao osnova za *apriori* odbacivanje zahteva za decentralizacijom države. Interesi slovenačke nacije u celini uvek su bili važniji od interesa individualnih kompanija ili poslovnih ljudi. Gosar je otišao i korak dalje i nedvosmisleno tvrdio da je jedini način da se održi i poveća slovenački udeo na jugoslovenskom tržištu na duži rok ležao u reformi zemlje u cilju veće decentralizacije, uključujući i privredni sektor. On je verovao da unitarna privredna i socijalna politika na jugoslovenskom nivou nije u dovoljnoj meri uzimala u obzir slovenačke interese i posebnosti. Stoga je bila neophodna nova slovenačka privredna i socijalna politika,¹² što je, međutim, jedino bilo moguće kad bi se povukla jasna crta u ovlašćenjima između političkog centra i regija. Gosar je bio ubeđen da je centralizovani institucionalni državni poredak pružao znatno više mogućnosti za podsticanje industrijalizacije u drugim delovima zemlje nego što bi bilo moguće u sklopu uravnoteženije primene političke i finansijske moći na sve regione. Gosar nije bio protiv industrijalizacije drugih delova zemlje – naprotiv, on ju je pozdravljao. Štaviše, bio je uveren da je to bio jedini način rešavanja sve većih ekonomskih i socijalnih teškoća stanovništva. U isto vreme, međutim, tvrdio je da bi putem decentralizacije Slovenija uspostavila mehanizme vladanja koji bi joj omogućili da se prilagodi novonastalim okolnostima. Ovo bi omogućilo Sloveniji da koristi mere privredne politike usmerene ka poboljšanju konkurentnosti slovenačkih kompanija, što bi joj omogućilo i očuvanje svog udela na jugoslovenskom tržištu.¹³

4. Ekonomski položaj pojedinih federalnih jedinica u „drugoj“ Jugoslaviji

Međutim, politički centar nije pokazao značajno zanimanje za sprovođenje temeljnih reformi jugoslovenske države u pravcu dalje decentralizacije.¹⁴ Ipak, pitanje centralizma i moći individualnih jugoslovenskih regija ili – nakon Drugog svetskog rata – republika, ostalo je jedan od glavnih faktora koji su određivali slovenačko viđenje jugoslovenskog privrednog prostora. Mada je uspostavljen drukčiji ekonomski i politički kontekst posle Drugog svetskog rata, brige su

¹¹ J. Perovšek, „Srbi vladajo, Hrvati razpravljajo, Slovenci plačujejo (Mit in resničnost prve Jugoslavije)“, *Časopis za zgodovino in narodopisje*, No. 2-3 /2004, str. 405-427.

¹² A. Gosar, „Osnovna narodnogospodarska in socialna vprašanja Slovenije Slovenia“, *Bohinjski teden*, Ljubljana, 1940, str. 89-102.

¹³ A. Gosar, *Banovina Slovenija. Politična, finančna in gospodarska vprašanja*, Dejanje, Ljubljana, 1940.

¹⁴ Perovšek, vidi gore, str. 405-427.

ostale praktično iste. Gosarove ideje sa kraja 1930-ih su se pokazale istinitim. To se posebno odnosi na tvrdnje koje je izneo 1940. o tome da je centralizovani politički aranžman doveo do neproporcionalno brze industrijalizacije u drugim jugoslovenskim republikama. U kontekstu centralno-planske privrede, koju su jugoslovenski komunisti praktikovali kroz čitavu deceniju nakon 1945, problemi o kojima je Gosar upozoravao počeli su da se iskazuju i u načelu i u praksi.

Nacionalno pitanje bilo je ključna programska tačka Komunističke partije Jugoslavije. Komunistička partija je obećala da će reorganizovati zemlju u zajednicu jednako tretiranih nacija. U to vreme, jednakost se nije odnosila samo na političku jednakost – ona se odnosila na mogućnost donošenja odluka na zajedničkom nivou, a nezavisno na lokalnom. Nove vlasti su podigle definiciju nacionalne jednakosti na viši nivo. Definicija nacionalne jednakosti bila je proširena ili, još bolje, uslovljena ekonomskom i socijalnom jednakošću.¹⁵ U praksi, ovo stanovište je dovelo do tendencije uravnoteživanja nivoa privrednog i socijalnog razvoja u zemlji. Ova tendencija se iskazala u protoku resursa kroz politički centar, koji je bio još veći nego pre Drugog svetskog rata.¹⁶ Ova činjenica je u političkim krugovima kao i u javnosti viđena kao faktor koji je sputavao brži privredni i socijalni razvoj Slovenije.¹⁷

Ovo stanovište je preovlađivalo i pravdano je na razne načine. Ilustracije radi, pogledajmo definiciju koju je dao Stane Kavčič. Ovaj izbor nije slučajan, s

¹⁵ K. Mihailović, *Regionalna stvarnost Jugoslavije*, Beograd, 1990, str. 22.

¹⁶ Približni proračuni pokazuju da je 1938. odliv resursa iz Slovenije predstavljao oko 3% nacionalnog dohotka. Ova brojka je zasnovana na pretpostavci da je slovenački udeo u jugoslovenskom nacionalnom dohotku iznosio oko 15%, putem analogije sa uslovima iz 1952. Jugoslovenski nacionalni dohodak je 1938. iznosio skoro 48 milijardi dinara (*Jugoslavija 1918-1988*, str. 95), što znači da je slovenački udeo (15%) iznosio preko 7 milijardi dinara. Prema Gosaru, neto odliv sredstava iz Slovenije (*Banovina Slovenija. Politična, finansijska i gospodarska vprašanja. Dejanje*, Ljubljana, 1940) iznosio je 210 miliona dinara, ili skoro 3% slovenačkog nacionalnog dohotka 1938. Radi ilustracije povećanja tereta, navešćemo brojke s kraja 1980-ih. Godine 1986. neto odliv sredstava iznosio je 8,8%, 1987. 6,8%, 1988. 9,8%, a 1989. 6,4%. Do ovih podataka se došlo korišćenjem metoda približne kalkulacije, gde je neto odliv poređen sa podacima o nacionalnom dohotku, sve izraženo u sadašnjim cenama. Podaci o neto odlivu sredstava i o nacionalnom dohotku mogu se naći u *Statističkom godišnjaku Republike Slovenije* za godinu 1991, str. 167 i 174.

¹⁷ Ovo gledište je ojačano informacijama koje su pokazivale da je Slovenija počela da zaostaje u rastu bruto nacionalnog proizvoda u poređenju sa drugim zemljama. Dodatno, očekivalo se da će Slovenija pasti ispod nacionalnog proseka kada je reč o rastu proizvodnog obima. Oni su smatrali da su bivali zapostavljeni u pogledu ulaganja. U periodu od kraja rata do kraja 1950-ih, svega 14% ulaganja slilo se u Sloveniju, uprkos činjenici da je u upotrebi bilo preko 40% takozvanih investicionih dobara. Pogotovo zabrinjavajuća bila je činjenica da je, kada je reč o upotrebi, prerađivačka industrija, koja je većinu svoje trgovine ostvarivala na jugoslovenskom tržištu, bila u vođstvu (Arhiv Republike Slovenije. Republiški izvršni svet, Kabinet Viktora Avblja, fasc. 1.; citirano prema: J. Prinčič, *V začaranem krogu. Slovensko gospodarstvo od nove ekonomske politike do velike reforme (1955-1970)*, Ljubljana, 1999, str. 165-175.

obzirom na to da je on bio važna figura u slovenačkom političkom životu posle Drugog svetskog rata, a pogotovo tokom 1960-ih i početkom 1970-ih. U avgustu 1964, Kavčič je objavio brošuru u kojoj je predstavio slovenačka gledišta na tadašnju ekonomsku politiku u zemlji i, stoga, u vezi sa slovenačkim položajem u njoj. Njegovo je gledište bilo jasno: političke razlike su najočiglednije u sferi privrede, a privreda je postajala najvažnija politička tema. On je verovao da ta raznolikost, te i izvor tog sukoba interesa – neminovno moraju biti uzeti u obzir u svakoj raspravi koja se odnosi na ekonomsku politiku. Sukob interesa imao je korene u razlikama u privrednoj i socijalnoj strukturi jugoslovenskih regija. On je čvrsto verovao da se tadašnji problemi ne mogu rešiti primenom starih metoda (centralizacijom!). Stoga je Kavčič zahtevao promene u ekonomskoj politici, ali zahtevajući prelazak na „intenzivno upravljanje“, on nije video prepreke za napredak iz drugih regiona zemlje. Dodatno, on je izričito izjavio da je razvoj manje razvijenih republika, takođe bio u interesu razvijenih republika. Međutim, smatrao je da je doprinos tom nastojanju morao da bude korišćen na transparentniji način.¹⁸

Baš kao i Gosar pre rata, Kavčič je tvrdio da privredne i političke posebnosti individualnih republika treba uzeti u obzir pri stvaranju ekonomske politike na saveznom nivou. Kavčič je čak otišao dalje u svojim gledištima kada je bio slovenački premijer. Tokom 1960-ih bio je najistureniji slovenački pobornik ideja o neophodnosti reformi ekonomskog sistema; on je verovao da je rešenje ležalo u uvođenju elemenata trgovine. Predstavljene su sledeće ideje: važnost povećanja produktivnosti radne snage, tržišta, potražnje, tehnoloških inovacija, prerađivačke industrije, izvoznih i uslužnih sektora, kao i bliža integracija sa zapadnim privredama. U kontekstu jugoslovenskog privrednog prostora, na Sloveniju se gledalo kao na pokretnu snagu koja bi, na osnovu restrukturirane i uspešne privrede, takođe mogla da pruži veći doprinos razvoju manje razvijenih područja u zemlji. U prvo vreme, međutim, slovenački doprinosi manje razvijenim republikama trebalo bi da budu nešto manjeg obima. Jugoslovenska privredna integracija trebalo je da se odvija bez pritiska od strane političkog centra, i da bude rezultat privredne inicijative.¹⁹

Ovaj koncept bio je zasnovan na želji da se optimizuju slovenačke prednosti unutar jugoslovenskog privrednog prostora. Kavčičeva zamisao bila je da se tehnološki višak i viši nivo privredne efikasnosti kombinuju sa prednostima geografske lokacije u smislu transportne logistike. Zbog njenog relativnog značaja, slovenačke težnje su, razume se, bile ograničene kada ih je trebalo primeniti u praksi. Slovenija nije mogla da ističe svoj centralni položaj poput Hrvatske ili Srbije. Ove dve republike su mogle da ugrade svoje centralne položaje u svoje privredne koncepte. Sa tog stanovišta, na osnovu sopstvenih dominantnih privrednih struktura, one su htele da prebace privredni gravitacioni centar zemlje na sebe i da tako odrede pravac i dinamiku njenog razvoja. Tako je u Srbiji tako-

¹⁸ Prinčič, vidi gore, str. 270. S. Kavčič, *Komunisti danes*, Ljubljana, 1964, str. 44-54.

¹⁹ B. Repe, *Liberalizem v Sloveniji*. Ljubljana, 1992, str. 40-46; N. Borak, *Ekonomski vidiki delovanja in raspada Jugoslavije*, Ljubljana, 2002, str. 24-35.

zvani Dunavski koncept razvoja široko prihvaćen, dok se u Hrvatskoj odomaćio Jadranski koncept razvoja. U Dunavskom konceptu razvoja, sledeći faktori su bili izraženi kao prioriteti ili komparativne prednosti: metalurgija, industrija hemijskih sirovina i, naravno, poljoprivreda i industrija prerade hrane. S druge strane, Jadranski koncept razvoja podrazumevao je reorijentaciju prema Zapadu i u znatno manjem stepenu deklarativno definisane sektore kao razvojne prioritete. Ovaj koncept je uglavnom bio zasnovan na hrvatskim potrebama, njenim potrebama za privrednom i transportnom integracijom, ali – usled njenog specifičnog položaja – on je morao da uključi i Bosnu i Hercegovinu.²⁰

Prema Kavčičevom mišljenju, Jugoslavija i njeno tržište bili su slovenačka prirodna sredina; ovo ih, međutim, nije sprečavalo da ističu samouverene zahteve za promenu odnosa unutar zemlje. Ovlašćenja savezne države morala su da se prenesu na republike ako je Slovenija želela mogućnost da reguliše svoj privredni razvoj sa većom dozom nezavisnosti.²¹ Mada su korišćene druge reči, ova poruka bila je zapanjujuće slična Gosarovoj iz vremena pre Drugog svetskog rata.

Zahtev za delimičan prelaz slovenačke privredne razmene ka zapadnim tržištima i potonje restrukturiranje slovenačke privrede izuzetno je uznemirio dogmatičnije krugove unutar komunističke organizacije. U kritičkom odgovoru koji im je upućen, projektanti različite slovenačke vizije razvoja, koji su zahtevali promenu u odnosima unutar jugoslovenskog privrednog prostora, optuženi su za odstupanje od prethodne politike podrške razvoju manje razvijenih zemalja. Put koji su projektanti nove strategije predlagali okarakterisan je kao previše nepredvidiv i štetan za tadašnji sistem vlasti. Tvrdilo se da je prevelik naglasak stavljen na specifične slovenačke interese nasuprot zajedničkih, uz prekor da nosioci ove zamisli nisu bili svesni prednosti koje je nudilo jedinstveno jugoslovensko tržište (Kardelj). Poseban napor je uloženo u dokazivanje da je „stvarni“ iznos odliva sredstava iz Slovenije bar 50% manji od onog na kojem se insistiralo. Istaknuto je da je Jugoslavija vitalno tržište za slovenačku industriju, jer Slovenija „neće biti u stanju da prodaje svoju robu po tako povoljnim (tj. visokim) cenama drugde“ (Popit). Na osnovu ovih argumenata, zaključeno je da je „deficit“ u slovenačkim odnosima sa ostatkom Jugoslavije čak i manji. Tvrdilo se da deficit, onako kako ga je Kavčič predstavio, nije obuhvatao prilive koji su bili rezultat razlika u relativnim cenama između unutrašnjeg i spoljnog tržišta.²²

Odliv finansijskih sredstava iz Slovenije preko fiskalnog sistema ili njegovim zaobilaženjem, predstavljao je veoma osetljivo političko pitanje za koje je javnost pokazala veliko zanimanje. Opšteprihvaćeno viđenje javnosti bilo je jasno. Javnost je smatrala da je neto odliv sredstava iz Slovenije prevelik i da predstavlja važnu prepreku slovenačkom privrednom razvoju. Političari koji su drukčije tvrdili nisu

²⁰ Borak, op. cit., str. 24-35.

²¹ J. Prinčič, N. Borak, *Iz reforme v reformo. Slovensko gospodarstvo 1970 – 1991*, Ljubljana, 2006, str. 189.

²² Prinčič and Borak, op. cit., str. 170-174.

bili popularni. Kavčičeva vlada je uklonjena 1972, a njeni planovi su postepeno sklonjeni iz zvaničnih dokumenata, delimično ili u potpunosti. Ipak, njihovi napori su na neki način sprovedeni. Velikom ustavnim reformom iz 1974, brojna ovlašćenja su prenet na republičke nivoe, a „ekonomski suverenitet“ republika postajao je sve jači. Radi uravnoteživanja procesa decentralizacije, zakonodavci su pridodali niz ukaza o jedinstvu jugoslovenskog tržišta, kako samom Ustavu tako i brojnim zakonima. Kontrola nad funkcionisanjem ovog jedinstvenog tržišta bila je poverena centralnoj vladi u Beogradu i njenim telima.²³

Decenija 1970-ih je, dakle, obeležena procesom uspostavljanja „republičkih nacionalnih privreda“. U praksi, proces je doveo do sklonosti ka zatvaranju ekonomskog života unutar republičkih granica, što je dovelo do smanjenja u međurepubličkoj razmeni roba i usluga. Cilj je bio uspostavljanje samoodrživog ekonomskog sistema, i u administrativnom i u proizvodnom smislu. Partijski čelnici su počeli da uvode protekcionističke modele razvoja u svojim republikama, uperene ne samo protiv stranih zemalja, već i protiv ostalih jugoslovenskih republika, i počeli su da deluju kao nezavisne nacionalne i ekonomske regije.

Ovo je upravo način na koji su republičke vlade ili, zapravo, njihova izvršna veća, počela da deluju. Trgovinske aktivnosti između republika postale su stvar dogovora, maltene i pregovora. Ovo je razlog zašto, tokom 1970-ih i 1980-ih, nije bilo iznenađujuće što su predstavnici republika organizovali okupljanja i raspravljali o procedurama privredne saradnje. Na primer, oni su raspravljali o mogućnostima saradnje u određenim granama i industrijama, zajedničkim ulaganjima ili čak zajedničkim nastupima na trećim tržištima – a u to vreme se tu mislilo na strana tržišta. Činilo se da su se i mediji zanimali za ove međurepubličke susrete, tako da nije bilo iznenađujuće što je glavna odlika ovih radnih sastanaka bila to što su rukovodstva jugoslovenskih republika tvrdila da zastupaju interese sopstvenih republika koje je, u načelu, bilo teško u potpunosti usaglasiti.²⁴

Radi predstavljanja celokupne slike, važno je pomenuti činjenicu da su jugoslovenske republike usmeravale samo mali deo svog „nacionalnog“ proizvoda ka razmeni sa drugim republikama ili izvozu. Na primer, Slovenija, kao najviše industrijalizovana jugoslovenska republika, bila je jedna od najotvorenijih regija u tom smislu, mada je čak i u njoj preko 60% proizvoda trošeno unutar sopstvenih granica. Samo 20-50% bivalo je usmereno u međurepubličku razmenu. Brojke su u pojedinim periodima odstupale od proseka, ali ne u tolikoj meri da bi bitno uticale na ovu činjenicu. Veće republike manje su zavisile od međurepubličke razmene i veći deo njihovog proizvoda bio je trošen kod kuće.²⁵

²³ Jože Mencinger tvrdi da je funkcionisanje jedinstvenog jugoslovenskog tržišta, osim ustavom, takođe regulisano putem 103 člana iz 16 saveznih zakona. J. Mencinger, „Slovensko gospodarstvo med centralizmom in neodvisnostjo“, *Nova revija*, No. 95, Marec 1990, str. 492.

²⁴ Prinčič and Borak, op. cit., str. 79-80, 99, 103, 326-327, 357.

²⁵ F. Kuzmin, *Medrepubliške blagovne menjave kot faktor razvoja razvitejših oziroma manj razvitih republika*, Ljubljana, 1973.

Razmišljanja i pitanja u vezi sa jugoslovenskom privredom ili ulogom koju je Slovenija igrala na jugoslovenskom tržištu, ipak nisu ostala po strani. Naprotiv, ona su tokom 1980-ih postajala sve važnija usled ekonomske krize koja je sve više pokazivala da je Slovenija, mada se izdvajala od ostatka Jugoslavije u razvojnom smislu, bitno zaostajala za susednim zemljama – tj. Austrijom i Italijom, i u relativnom i u apsolutnom smislu.²⁶ Ova činjenica bila je nesumnjivo frustrirajuća. Štaviše, frustracije nisu rasle samo u Sloveniji – rasle su i u drugim jugoslovenskim republikama. U nerazvijenim regijama, frustracije su proizlazile iz niskog nivoa privrednog i socijalnog razvoja, preovlađujuće jednostrane privredne strukture i nedovoljne konkurencije i na domaćem i na spoljnim tržištima. Ovo je, u stvari, samo predstavljalo kontinuitet onoga što se dešavalo i pre Drugog svetskog rata i posle njega.²⁷

5. Raspad jedinstvenog jugoslovenskog ekonomskog prostora

Gledajući sa istorijskog stanovišta, možemo reći da slovenačko viđenje jugoslovenskog ekonomskog prostora nije bilo jednostrano već ambivalentno. Postojala je napetost između dva suprotstavljena stanovišta, koja su bila prisutna i u vremenu između dva svetska rata i za vreme komunističke jugoslovenske države. To je bilo pitanje uspostavljanja ravnoteže između dva složena i strukturno različita izbora. Na jednoj strani bila je ideja samodovoljnosti i udobnosti jednog praktično nezahtevnog i, u pogledu razvojne dinamike, nestimulativnog tržišta. S druge strane, međutim, stajali su pritisci u korist decentralizacije na političkom i ekonomskom polju, zajedno sa idejom da će Slovenci stvoriti adekvatnu ekonomsku politiku konkurentne prednosti koja bi bila korisna za slovenačku privredu,²⁸ i tako sačuvala jugoslovensko tržište putem povećanja konkurentnosti u preduzećima i na domaćem i na stranim tržištima. U isto vreme, to bi diversifikovalo polje trgovine i, na taj način, smanjilo zavisnost od jugoslovenskog tržišta.

Dilema je razrešena krajem 1980-ih. U uslovima kada su se država i ekonomski sistem praktično raspadali, izbor je bio više nego očigledan. Međutim, neće biti suvišno pomenuti još dva događaja koja simbolično predstavljaju prekretnice u ovom procesu. Jedan od njih bio je simboličan za intelektualne krugove, dok je drugi bio mnogo očigledniji za javnost. Prvi je bio tekst koji je napisala Srpska akademija nauka i umetnosti sredinom 1980-ih, u kome su navedeni razlozi srpskog nezadovoljstva Jugoslavijom onakvom kakva je bila posle Drugog svetskog

²⁶ P. Sicherl, *Slovenija zdaj. Primerjava indikatorjev razvitosti*, Ljubljana, 1990.

²⁷ Ž. Lazarević, „Razkorak med razvitimi in nerazvitimi – zaviralni dejavnik modernizacije Jugoslavije?“, *Prispevki za novejšo zgodovino*, No. 2/2002, str. 77-88.

²⁸ Kada je reč o jugoslovenskom okruženju, ovde govorimo o višem tehnološkom nivou, kapitalnoj produktivnosti ili efikasnosti, upravljanju i organizaciji industrijskih i logističkih procesa, povišenom srednjem nivou obrazovanja, povećanju radne produktivnosti, uključenju u međunarodne privredne tokove, uravnoteženoj privrednoj i socijalnoj strukturi...

rata, uključujući i polje ekonomije. U tom smislu je tekst faktički polazio sa stanovišta koja su već bila poznata, s obzirom na to da je imao svoje ishodište i razvio one argumentativne instrumente upotrebljene u obraćanju srpskih intelektualaca²⁹ Rudolfu Bićaniću, povodom njegove knjige o privrednom položaju Hrvata³⁰ u Jugoslaviji pre Drugog svetskog rata. Konstantnost intelektualnih tokova bila je više nego očigledna. Prema tom razmišljanju, jugoslovenska politika nakon Drugog svetskog rata kao i ona koja se praktikovala pre njega, navodno je uzrokovala relativno nazadovanje srpske privrede, pogotovo u poređenju sa Slovenijom i Hrvatskom. Navodni razlog toga ležao je u njenoj manje razuđenoj privrednoj strukturi i potonjoj konkurentskoj inferiornosti na jugoslovenskom tržištu, koje su navodno kontrolisale Slovenija i Hrvatska. Privredna politika i sistem koji su, kako se tvrdilo, nametnule Slovenija i Hrvatska, sprečavale su ponovno uravnotežavanje. Navodno su svi ovi faktori bili prepreke koje je mogao da ukloni jedan centralizovani režim koji bi u značajnoj meri uzeo u obzir interese srpske privrede.³¹ Zamisao o prenošenju tih načela na srpsku političku realnost imala je remetilački efekat i na jugoslovensku politiku i na polje privrede.

Drugi simptomatičan događaj koji je široko odjeknuo u slovenačkoj javnosti i političkom životu desio se 1989. godine. U vreme izuzetno sukobljenih političkih težnji u Jugoslaviji, srpski političari su organizovali privredni bojkot Slovenije, slovenačkih proizvoda i slovenačkih preduzeća u Srbiji. Međutim, bojkot je bio selektivan kako ne bi naneo preveliku štetu srpskim interesima i bio je pod nadzorom političkih tela.³² Cela zemlja je bila sablažnjena, jer je ovo bio događaj bez presedana u Jugoslaviji. Ovako očigledan oblik nacionalizma u privredi, koji je u osnovi poremetio ideju i praksu jedinstvenog jugoslovenskog tržišta, do tad nije bio viđen. Uzrok ovog bojkota, koji je predstavljao vrhunac srpskog privrednog nacionalizma, bio je vrlo jednostavan. Uz tihi konsenzus ostalih republika, slovenački političari su sada bili jedina prepreka na putu vaspostavljanja centralističkog i privredno paternalističkog državnog modela. Međutim, efekat ove opstrukcije, za koju se očekivalo da će da umanjí slovenački „nacionalni“ proizvod za 14%,³³ bio je potpuno suprotan od očekivanog, jer je samo ubrzao raspad Jugoslavije.

Konačno odstupanje od jugoslovenske privredne politike definisao je 1990. Jože Mencinger, koji je to predstavio na jasan i nepristrasan način. Kasnije će

²⁹ Drašković, S. ed.: ibidem

³⁰ R. Bićanić, *Ekonomska podloga hrvatskog nacionalnog pitanja*, Zagreb, 1938. Zanimljivo je da je ranih 1990-ih, Jakov Sirotković, bivši visoki jugoslovenski političar iz Hrvatske, pod utiskom rata u Hrvatskoj, napisao takozvani „duhovni nastavak“ Bićanićeve knjige, pod naslovom *Hrvatska privreda od 1945 do 1992*, Zagreb, 1993.

³¹ *Memorandum SANU*, Grupa akademika Srpske akademije nauka i umetnosti o aktuelnim društvenim pitanjima u našoj zemlji, nedovršeni document, Beograd, 1986, *Duga*, jun 1989.

³² Božo Repe, *Jutri je nov dan. Slovenci in razpad Jugoslavije*, Ljubljana, 2002, str. 141-142.

³³ Mencinger, op. cit., str. 495.

Mencinger postati potpredsednik slovenačke vlade zadužen za privredna pitanja, gde je, u sklopu svojih ovlašćenja, ostavio dubok trag u privrednoj politici tokom prve dve godine slovenačke nezavisnosti. Na početku svoje teze, Mencinger je tvrdio da se u pogledu već očekivane slovenačke države nije posvećivalo dovoljno pažnje privrednom razvoju, što je, po njemu, bila prirodna pojava. Odluka o stvaranju nezavisne države bila je rezultat političke volje, dok je privreda bila primorana da se tome prilagodi. Na tom nivou, Mencinger je definisao ono što je postalo očigledno već u vreme kada je Slovenija ušla u Jugoslaviju. Privreda je bila u drugom planu, dok su u prvi plan izbijala osećanja nacionalne uskraćenosti. Dodatno, Mencinger je skrenuo pažnju na dve velike zablude. Prema prvoj, Slovenija će postati nešto poput Švajcarske samo ako napusti jugoslovensko privredno okruženje, kada će se pretvoriti u sinonim za bogatu i dobro organizovanu državu. Na drugoj strani, na nezavisnost se gledalo kao na ništa manje od nacionalnog samoubistva. Po Mencingerovom mišljenju, nijedna od ove dve iluzije nije imala čvrstu osnovu, a on je svoje osnovno stanovište jasno izneo. Činjenica da su se Jugoslavija i njeno tržište raspali bila je rezultat socijalističkog državnog sistema. Stoga je put iz socijalizma takođe bio i put koji je vodio izvan Jugoslavije (Neven Borak). Kriza, koja je počela da se pojačava tek s početkom 1980-ih, pokazala je nesposobnost socijalističkog privrednog sistema da obezbedi dugoročni privredni uspeh i stabilnost.

Mencinger je jasno rekao da je argument po kojem je jugoslovensko tržište nezamenljivo za slovenačku privredu, što je bio glavni kontraargument protiv slovenačkih zahteva za decentralizaciju Jugoslavije još od njenog nastanka, ništa više od mita za zastrašivanje. Po njegovom mišljenju, veličina nacionalne privrede u kontekstu jedne međunarodno orijentisane politike, koja se očekivala kada je reč o slovenačkoj privredi jednom kada zemlja postane nezavisna, uopšte nije ključan faktor. Od konačnog raspada jugoslovenskog tržišta, Mencinger je očekivao kratkoročno negativne, ali dugoročno pozitivne sporedne efekte. Uvreženost u jugoslovenski privredni okvir, nedovoljna otvorenost prema ostatku sveta u privrednom smislu, kao i poplava manje kvalitetnih proizvoda koji bi teško mogli da se prodaju bilo gde drugde, skoro sigurno su donosili negativne efekte. U svojoj tezi, Mencinger je čak našao i razumljive povode za srpski bojkot slovenačkih proizvoda. Kao ekonomista, on je imao mogućnosti da izračuna stvarne efekte prekinutih privrednih tokova. Na duži rok, on je video samo koristi od toga za slovenačko nacionalno-privredno okruženje. I, mada nije bio previše siguran u to da li će cene biti niže u novostvorenoj državi, nije poricao ni da bi prekid u odlivima putem fiskalnog i parafiskalnog sistema imao blagotvoran efekat. Štaviše, Mencinger je čvrsto verovao da će nezavisna Slovenija moći da obezbedi „brže uvođenje normalne tržišne privrede i bolju državnu intervenciju u privredi usled boljeg razumevanja naše sopstvene privrede, koja će biti uravnoteženija kada je reč o razvoju.“³⁴

³⁴ Mencinger, op. cit., str. 490-495.

6. Zaključak

Na osnovu prethodnih iskustava, danas se jedino može reći da je Jože Mencinger bio u pravu. Sada imamo priliku da pomenemo još neke stvari na kraju ovog predstavljanja problema koji su se pojavljivali u slovenačkom viđenju jugoslovenskog privrednog okruženja u istorijskom kontekstu. Slovenija je prvo morala da napusti jugoslovensko privredno okruženje kako bi reformisala i restrukturirala sopstveno. Tako konsolidovana privreda u pogledu konkurentnosti omogućila je Sloveniji da „ponovo osvoji“ tržišta bivših jugoslovenskih republika, koje su sada nezavisne države. Međutim, ovog puta to je zasnovano na drugim temeljima, ne na parolama i načelima „bratstva i jedinstva“, već na tržišnim načelima uzajamnog privrednog interesa. Teza koju je tako jasno definisao Andrej Gosar pre Drugog svetskog rata, koja nije umrla čak ni posle 1945, kao što se vidi iz Kavčičevog slučaja – bila je potvrđena tek kada se Jugoslavija raspala.

Literatura

- Bićanić, R.: *Ekonomska podloga hrvatskog nacionalnog pitanja*, Zagreb, 1938.
- Borak, N.: *Ekonomski vidiki delovanja in raspada Jugoslavije*, Ljubljana, 2002.
- Brezigar, M.: *Osnutek slovenskega narodnega gospodarstva*, Celje, Omladina, 1918.
- Drašković, S. ed.: *Istina o ekonomskoj podlozi hrvatskog pitanja – odgovor g. Bićaniću*, Beograd, 1940.
- Good, D. – Ma, T.: „The Economic Growth of Central and Eastern Europe u Comparative Perspective 1870-1989“, *European Review of Economic History*, No. 2/1999, str. 103-137.
- Gosar, A.: „Osnovna narodnogospodarska in socialna vprašanja Slovenije Slovenia“, *Bohinjski teden*, Ljubljana, 1940, str. 89-102.
- Gosar, A.: *Banovina Slovenija. Politična, finančna in gospodarska vprašanja*, Dejanje, Ljubljana, 1940.
- Grupa akademika Srpske akademije nauka i umetnosti o aktuelnim društvenim pitanjima u našoj zemlji: *Memorandum SANU*, nedovršeni dokument, Beograd, 1986, Duga, jun 1989.
- Hočevar, T.: *The Structure of the Slovenian Economy 1848-1963*, New York, 1965.
- Kavčič, S.: *Komunisti danes*, Ljubljana, 1964.
- Kuzmin, F.: *Medrepubliške blagovne menjave kot faktor razvoja razvitejših oziroma manj razvitih republic*, Ljubljana, 1973.
- Lazarević, Ž.: „Gospodarski vidiki slovenskega življenja v Jugoslaviji do druge svetovne vojne“, *Slovenci in Makedonci v Jugoslaviji*, Ljubljana-Skopje, 1999.

-
- Lazarević, Ž.: „Oris razvoja slovenskega bančništva do prve svetovne vojne“, *Prispevki za novejšo zgodovino*, 2/1999, str. 75-90.
 - Lazarević, Ž.: „Razkorak med razvitimi in nerazvitimi – zaviralni dejavnik modernizacije Jugoslavije?“, *Prispevki za novejšo zgodovino*, No. 2/2002, str. 77-88.
 - Lazarević, Ž.: *Od regionalnega k slovenskemu narodnemu gospodarstvu. Slovenija 1848-1998*, Ljubljana, 1998, str. 273-277.
 - Maddison, A.: *The World Economy. Historical Statistics*, Paris, 2003.
 - Mencinger, J.: „Slovensko gospodarstvo med centralizmom in neodvisnostjo“, *Nova revija*, No. 95, mart 1990.
 - Mihailović, K.: *Regionalna stvarnost Jugoslavije*, Beograd, 1990.
 - Perovšek, J.: „Srbi vladajo, Hrvati razpravljajo, Slovenci plačujejo (Mit in resničnost prve Jugoslavije)“, *Časopis za zgodovino in narodopisje*, No. 2-3/2004, str. 405-427.
 - Prinčič, J. – Borak, N.: *Iz reforme v reformo. Slovensko gospodarstvo 1970-1991*, Ljubljana, 2006.
 - Prinčič, J.: *V začaranem krogu. Slovensko gospodarstvo od nove ekonomske politike do velike reforme (1955-1970)*, Ljubljana, 1999.
 - Repe, B.: *Jutri je nov dan. Slovenci in razpad Jugoslavije*, Ljubljana, 2002.
 - Repe, B.: *Liberalizem v Sloveniji*, Ljubljana, 1992.
 - Sicherl, P.: *Slovenija zdaj. Primerjava indikatorjev razvitosti*, Ljubljana, 1990.
 - Sirotković, J.: *Hrvatska privreda od 1945 do 1992*, Zagreb, 1993.

Pregledni naučni članak
Rad primljen: 17.6.2008.

PROF. DR DRAGAN KOSTIĆ
Geoekonomski fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd

MONETARNO-FINANSIJSKI ORGANI EVROPSKE UNIJE

Rezime: *Poznavanje i adekvatno prilagođavanje radu monetarnih i finansijskih organa Evropske unije je od posebnog značaja za države koje nisu članice Unije, naročito ukoliko one, kao Republika Srbija, izražavaju pretežni politički i ekonomski interes u pravcu pristupanja toj – danas svakako jednoj od najznačajnijih međunarodnih regionalnih organizacija. S tim u vezi su prava, ali i obaveze koje iz takvog članstva proizlaze, a koje su posebno u monetarnoj i finansijskoj sferi naglašeno strogo postavljene, tako da je njihovo anticipiranje i preuzimanje u mere tekuće ekonomske politike, okolnost koja ne zavisi, ili bar pretežno ne zavisi, od političke volje aktuelnih protagonista političke vlasti, već predstavlja činjenicu sa kojom realno treba računati. U tom smislu, zadatak ovog priloga je da ukaže na stanje koje postoji u oblasti monetarnih i finansijskih organa Evropske unije, ne ulazeći tom prilikom u ocenu svrsishodnosti njihovog rada i postojanja, kako s aspekta komunitarnih interesa, tako i s aspekta interesa pojedinih država, nezavisno od okolnosti da li su članice Evropske unije ili to tek nameravaju da postanu.*

Ključne reči: *Evropska unija, „evrozona“, Centralna evropska banka, evro, organi Evropske unije.*

JEL klasifikacija: E58, F33

PROFESSOR DRAGAN KOSTIĆ, PhD
Faculty of Geoeconomics, Megatrend University, Belgrade

THE MONETARY-FINANCIAL ORGANS OF THE EUROPEAN UNION

Abstract: *The knowledge of and adequate adjustment to the work of the monetary and financial organs of the European Union is of particular significance for states that are not members of the European Union, especially if, as is the case with the Republic of Serbia, they are expressing a dominant political and economic interest in joining this, certainly one of the most important international regional organizations. Connected with this are both the rights and the obligations attached to this membership, which are especially strictly laid down in the monetary and financial spheres, meaning that their anticipation and incorporation into measures of current economic policy is not something that is dependent, at least for the most part, on the political will of the current holders of political power, but is a fact that must be counted on in actual reality. In that sense, the task of this paper is to shed light on the state of affairs in the area of the European Union's monetary and financial organs, without going into the actual usefulness of their work and existence.*

Key words: *European Union, "Eurozone," Central European Bank, euro, organs of the European Union*

JEL classification: E58, F33

1. Uvodne napomene

Paralelno sa razvojem integracionih procesa u okvirima Evropske unije, koji su se zasnivali na primeni osnovnih načela na kojima se bazira zajedničko tržište Evropske unije, uspostavljanjem ekonomskog prostora bez unutrašnjih granica, stvarali su se i razvijali finansijski mehanizmi i institucije za podršku tim integracionim procesima.¹

Normativni osnovi za ostvarivanje ovih procesa nalaze se u članu 2, alineja 1 Ugovora o Evropskoj uniji, shodno kome se kao jedan od primarnih ciljeva Evropske unije postavlja „uspostavljanje ekonomske i monetarne unije, koja će u dogledno vreme sadržavati i jedinstvenu valutu“.

Međutim, s obzirom na činjenicu da se ekonomske integracije u Evropskoj uniji mogu posmatrati samo kao proces, a ne kao dato stanje, to su i finansijske institucije, koje su bile u funkciji podrške tih integracionih procesa, takođe imale različite forme svog manifestovanja. U tom smislu, potrebno je razlikovati institucije koje su u funkciji realizacije zajedničkih razvojnih projekata, kakva je npr.

¹ V. Ognjanović, *Međunarodno bankarstvo*, Beograd, 2003, str. 267.

Evropska investiciona banka, od institucija koje su nastale u cilju obezbeđivanja uslova za utvrđivanje i sprovođenje jedinstvene monetarne i devizne politike, kakvi su npr. Evropski monetarni institut, Evropska centralna banka i, izvedeno iz toga, Evropski sistem centralnih banaka.

2. Evropska investiciona banka (European Investment Bank – EIB)

Evropska investiciona banka nastala je još 1957. godine, zaključenjem Ugovora o osnivanju Evropske ekonomske zajednice (od 1992. godine Evropske zajednice). Tadašnjim članom 198. b (a posle izmene i dopuna osnovnog teksta, sada član 266) u petom delu, kojim su uređeni organi Evropske zajednice, kao poseban organ, u okvirima poglavlja pet, navedena je Evropska investiciona banka. Iz toga se na vrlo jasan i nedvosmislen način može zaključiti da Evropska investiciona banka ima svojstvo komunitarnog organa, sa precizno utvrđenim statusom i naznačenim funkcijama, koje kao organ Evropske zajednice treba da ostvari. S tim u vezi je i osnovna protivurečnost do koje se pažljivom analizom može doći. Ta protivurečnost proizlazi, s jedne strane, iz njene autonomnosti kao samostalne finansijske institucije, a s druge, iz njene vezanosti za doprinos ostvarivanju ekonomske politike koju utvrđuju i sprovode drugi organi ranije Evropske zajednice, a sada Evropske unije. U tom pravcu pažnju privlači stav Evropskog suda pravde izražen u presudi 85/86 od 3. marta 1988. godine, shodno kome je Evropskoj investicionoj banci priznata funkcionalna i institucionalna autonomija, ali je istovremeno podvučeno da ona „nema za posledicu potpuno odvajanje ove finansijske institucije iz okvira organa Zajednice“.²

Shodno citiranom članu 266 ugovora o Evropskoj zajednici, Evropska investiciona banka ima svojstvo pravnog lica, s tim što su njeni članovi države članice ranije Evropske zajednice, a sada Evropske unije. Sedište ove banke je u Luksemburgu.

Izvedeno iz svojstva pravnog lica, Evropska investiciona banka ima svoje organe upravljanja, u okvirima čijih nadležnosti se nalaze ovlašćenja za donošenje odluka kojima se ostvaruju funkcije ove finansijske institucije. Osnovni organi Evropske investicione banke su: Savet guvernera, Administrativni savet (Odbor direktora), Upravni komitet i Revizorski (verifikacioni) komitet.

Savet guvernera sačinjavaju lica u rangu ministra (po pravilu ministara nadležnih za poslove privrede, odnosno finansija), i to tako što svaka država članica detašira jednog ministra u Savet guvernera. Po ovlašćenjima koja su preneti na ovaj organ, može se zaključiti da Savet guvernera ima dominantan položaj u okviru Evropske investicione banke. U delokrug njegovih nadležnosti spada

² Citirana presuda Evropskog suda pravde prema navodima: Jean-Claude Zarka, *Osnovi institucija Evropske unije*, Beograd, 2004, str. 103.

donošenje opštih smernica kreditne politike banke, naročito u pogledu ciljeva koji su postavljeni u skladu sa razvojem zajedničkog tržišta.

U tom smislu, Savet guvernera posebno je ovlašćen za:

- utvrđivanje generalne politike i kreditne politike banke;
- odobravanje aktivnosti banke izvan teritorije Evropske unije;
- razmatranje izveštaja Revizorskog komiteta, kao i razmatranje finansijskog stanja banke, uključujući dobit i gubitak u poslovanju, kao i usvajanje godišnjeg izveštaja;
- odlučivanje o povećanju osnovnog kapitala banke;
- imenovanje članova Administrativnog saveta (Odbora direktora), Upravnog komiteta i Revizorskog komiteta.

Pored navedenog, Savet guvernera Evropske investicione banke nadgleda sprovođenje svojih odluka.

Administrativni savet (Odbor direktora) sastoji se od 25 članova i 13 zamenika koje imenuje Savet guvernera. Od navedenog broja 24 člana i 12 zamenika predlažu države članice, a po jednog člana i jednog zamenika predlaže Evropska komisija. Članovi ovog organa biraju se iz reda ličnosti koje pružaju sve garancije svoje stručne kompetentnosti i lične nezavisnosti. Za svoj rad članovi Administrativnog saveta odgovorni su samo Evropskoj investicionoj banci. U slučaju prestanka funkcije, članovi Administrativnog saveta mogu biti zamenjeni u periodu do isteka njihovog mandata.

Administrativni savet raspolaže ekskluzivnom nadležnošću za finansijske operacije i donošenju odluka o davanju zajma, kredita i odobravanju pozajmica. Pored toga, ovaj organ je ovlašćen i za sledeće poslove:

- obezbeđivanja izvršenja funkcija banke u skladu sa osnivačkim aktima, statutom banke i smernicama koje utvrđuje Savet guvernera;
- odobravanja dodele zajmova;
- odobravanja zaključaka o garancijama i uzimanju pozajmica;
- predlaganja Savetu guvernera izmena u kreditnoj politici banke.

Svaki član Administrativnog saveta raspolaže jednim glasom. Opšte je pravilo da se odluke donose prostom većinom glasova članova koji imaju pravo glasa. Bliže odredbe u kvorumu za rad i odlučivanje u ovom organu utvrđene su Statutom Evropske investicione banke.

Upravni komitet je izvršni organ Evropske investicione banke i zadužen je za upravljanje dnevnim poslovima ove banke.

Upravni komitet sačinjavaju predsednik i šest potpredsednika koje, na period od šest godina i sa mogućnošću reizbora, imenuje Savet guvernera na predlog Administrativnog saveta. Predsednik ili u slučaju njegove sprečenosti potpredsednik Upravnog komiteta, predstavlja i zastupa Evropsku investicionu banku u odnosima sa trećim licima.

Osnovna funkcija Upravnog komiteta je predlaganje i sprovođenje odluka koje donosi Administrativni savet. Pored toga, u delokrug njegovih nadležnosti spada i vršenje kontrole ispravnosti knjigovodstvenih podataka od značaja za poslovanje Evropske investicione banke.

Revizorski, odnosno verifikacioni komitet predstavlja osnovni interni organ kontrole rada i poslovanja Evropske investicione banke. Ovaj organ, koji se sastoji od tri člana koje imenuje Savet guvernera, ima zadatak da za svaku godinu sačini izveštaj o zakonitosti poslovanja i ispravnosti knjigovodstvenih podataka banke. Pored revizorskog komiteta, od značaja za kontrolu poslovanja Evropske investicione banke su i posebni oblici kontrole, koji se ostvaruju putem eksterne i interne revizijske kontrole, kao i putem posebnog Odbora za finansijsku kontrolu u okviru organizacione strukture Evropske investicione banke, u čiju nadležnost spada praćenje finansijskih rezultata poslovanja ove banke.³

Iz okolnosti da je organizacija poslovanja Evropske investicione banke neposredno povezana sa ekonomskom politikom Evropske unije proizlazi i obaveza informisanja organa Evropske unije o poslovanju Evropske investicione banke. Naime, iako organi Evropske investicione banke uživaju punu autonomiju u donošenju odluka iz delokruga svojih nadležnosti, koje su utvrđene osnivačkim aktima i Statutom banke, o realizaciji tih odluka Evropska investiciona banka je dužna da redovno i u celosti izveštava organe Evropske unije. U tom smislu, svake godine ova banka podnosi godišnji izveštaj, koji je vrlo detaljan i obuhvata sve operacije, čineći tako bilans celokupnih aktivnosti banke. Pored toga, banka dostavlja i listu svih finansijskih projekata sa njihovim karakteristikama. Ovaj izveštaj se posebno razmatra na Savetu Evropske unije i na Evropskom parlamentu. Sem toga, na poziv Evropskog parlamenta, predstavnici Evropske investicione banke učestvuju u radu određenih parlamentarnih komisija, koje raspravljaju o problemima koji su neposredno ili posredno povezani sa investicionim aktivnostima u okvirima Evropske unije.⁴

Osnovna funkcija i ujedno zadatak Evropske investicione banke je da svojom aktivnošću doprinosi uravnoteženom i skladnom razvoju zajedničkog tržišta u interesu Evropske unije. U tom cilju, ona na neprofitnoj osnovi pomaže finansiranje razvojnih projekata u svim sektorima privrede, a posebno:

³ Z. Stefanović, *Pravo Evropske unije*, Beograd, 2003, str. 122.

⁴ V. Ognjenović, op. cit., str. 269.

- programa za razvoj manje razvijenih regiona;
- programa za osavremenjivanje ili rekonstrukciju preduzeća, ili pokretanje novih delatnosti u funkciji postupnog uspostavljanja zajedničkog tržišta, koji po svom obimu ili po prirodi ne mogu u potpunosti biti pokriveni raznim oblicima finansiranja koji su dostupni na nivou država članica;
- projekata od zajedničkog interesa za više država članica, koji po svom obimu ili po svojoj prirodi ne mogu u potpunosti biti pokriveni raznim oblicima finansiranja dostupnim na nivou država članica.

Iz navedenog može se zaključiti da su aktivnosti Evropske investicione banke primarno usmerene na ostvarivanje tri osnovna cilja. Prvi je razvoj nedovoljno razvijenih regiona u državama članicama. Drugi je prilagođavanje postojećih privrednih subjekata u državama članicama, promenama koje sobom donosi uspostavljanje i funkcionisanje zajedničkog tržišta, bez unutrašnjih granica u okvirima Evropske unije. I treće su projekti evropskog značaja od zajedničkog interesa za više država članica, koji po svom karakteru prevazilaze interese i finansijske potencijale svake od pojedinačno zainteresovanih država.

Pored toga, Evropska investiciona banka pomaže finansiranje investicionih programa uz učešće strukturnih fondova i drugih finansijskih instrumenata zajednice. U tom smislu, Evropska investiciona banka i Evropski investicioni fond od juna 2000. godine zajedno formiraju Grupu evropskih investicionih banaka, s tim da je Evropska investiciona banka postala većinski akcionar Evropskog investicionog fonda.⁵

Poslovna politika Evropske investicione banke zasniva se na sledećim kriterijumima, koji su u funkciji realizacije ciljeva njenog osnivanja, a naročito se odnose na:

- obezbeđivanje najpogodnijih načina za plasmane finansijskih sredstava radi finansiranja projekata kojima se povećava konkurentnost privrednih subjekata sa područja Evropske unije;
- pružanje pomoći i unapređivanje aktivnosti malih i srednjih preduzeća;
- omogućavanje stvaranja (izgradnje) i održavanje transevropskih mreža (saobraćaj, telekomunikacije, prenosna dalekovodna elektroenergetska mreža i sl.);
- stvaranje uslova za povećanje stopa zaposlenosti radno aktivnog stanovništva;
- doprinošenje zaštiti prirodne sredine i poboljšanju urbanog stanovanja, i drugo.

Ovakva politika Evropske investicione banke prevashodno se primenjuje na aktivnostima u okviru država članica Evropske unije, tako da se na ovom

⁵ Jean-Claude Zarka, *Osnovi institucija Evropske unije*, Beograd, 2004, str. 106.

području plasira oko 90% ukupno raspoloživih finansijskih sredstava. Pored toga, banka nastoji da podsticajno finansira stvaranje uslova za održiv razvoj u državama i na područjima gde postoji naglašeno zajednički interes država članica Evropske unije, kao što su mediteranske države, države zapadne Afrike, Kariba i Pacifičkog područja, a posebno prekookeanske teritorije koje su u posebnim odnosima sa državama članicama Evropske unije.⁶

Finansijska sredstva kojima raspolaže Evropska investiciona banka obezbeđuju se na osnovu sledeća dva izvora. Sopstvena sredstva banke, koje države članice uplaćuju na ime svog učešća u kapitalu ove banke. Tom prilikom, treba načelno razlikovati upisani kapital država članica, koji iznosi približno 100 milijardi evra, od uplaćenog kapitala koji iznosi oko 6 milijardi evra. Drugi izvor predstavljaju sredstva po osnovu zaduživanja na finansijskom tržištu, čiji ukupan iznos premašuje 150 milijardi evra. Sem toga, Evropska investiciona banka može, pod određenim uslovima, povlačiti finansijska sredstva i iz budžeta Evropske unije.

Korisnici sredstava Evropske investicione banke, putem direktnih kredita i odobrenih garancija, mogu biti sva javna i privatna pravna lica, odnosno subjekti međunarodnog poslovanja pod dopunskim uslovom da kreditno učešće banke u finansiranju konkretnog projekta ne prelazi iznos od 50% procenjene vrednosti tog projekta.

3. Ekonomska i monetarna unija (Economic and Monetary Union)

3.1. Istorijat nastanka Ekonomske i monetarne unije

Monetarna saradnja evropskih država ima svoju dugu tradiciju, a posebno je intenzivirana po završetku Drugog svetskog rata. Rezultat te saradnje, između ostalog, omogućio je konvertibilnost glavnih evropskih valuta i doprineo povećanju i stabilizaciji evropske privrede, odnosno omogućio oporavak ratom razorenih privreda evropskih zemalja. Obeležje ove saradnje evropskih država u monetarnoj sferi u tom periodu je stihijnost inicijative i uzajamno je koordiniran u okvirima međunarodnih finansijskih organizacija globalnog karaktera, pre svega, Međunarodnog monetarnog fonda.⁷

Stoga ni prvi evropski integrativni akti, u prvom redu Ugovor o osnivanju Evropske zajednice za uglj i čelik, nisu sadržavali odredbe ne samo o uspostavljanju monetarne unije, nego ni o saradnji država članica u toj oblasti. Ta materija je u krug razmatranja ušla prilikom pregovora o osnivanju Evropske ekonomske zajednice, kao značajne ekonomske regionalne integracije nadnaci-

⁶ V. Ognjenović, op. cit., str. 208-209.

⁷ V. Ognjanović, op. cit., str. 241.

onalnog karaktera. Budući da su se u okvirima te zajednice uspostavljali odnosi na zajedničkom tržištu, uz uvažavanje proklamovanih načela o slobodi prometa roba, usluga, kapitala i kretanja ljudi, to je bilo neophodno izgraditi odgovarajući monetarni mehanizam, koji će biti u funkciji realizacije tih ciljeva.

U tom smislu, u samom Ugovoru o osnivanju Evropske ekonomske zajednice (stav 2. član 105) utvrđuje se da Evropska ekonomska zajednica, preko svojih organa, obezbeđuje utvrđivanje i sprovođenje monetarne politike zajednice. Radi ostvarivanja ovih ciljeva, predviđeno je osnivanje savetodavnog organa na nivou zajednice, pod nazivom Monetarni komitet.

Zadatak Monetarnog komiteta, u skladu sa odredbama člana 114 Ugovora o osnivanju Evropske ekonomske zajednice bio je:

- da prati monetarnu i finansijsku situaciju država članica i zajednice, kao i opšti platni režim, i da o tome redovno izveštava Savet i Komisiju;
- da daje mišljenje, bilo na zahtev Saveta ili Komisije, bilo samoinicijativno, za potrebe ovih institucija;
- da najmanje jednom godišnje pristupa i ispitivanju stanja u oblastima kretanja kapitala i slobode plaćanja, kako to proizlazi iz osnivačkih dokumenata i mera koje donosi Savet, te da s tim u vezi, sačinjava odgovarajuće predloge.

Statutom Monetarnog komiteta bliže su određeni zadaci ovog organa, tako da on ima ovlašćenje da istražuje monetarnu i finansijsku situaciju država članica u cilju predviđanja mogućih problema. Rezultati istraživanja mogli su da posluže i u cilju uvođenja ograničenja platnog prometa, koja su bila predviđena osnivačkim aktima.

Shodno važećim odredbama Ugovora o osnivanju Evropske zajednice, odnosno Evropske unije, radi uspostavljanja zajedničkog tržišta, kao i Ekonomske i monetarne unije, koji se ističu u članu 2 kao jedan od osnovnih ciljeva osnivanja Evropske zajednice, odnosno Evropske unije, funkcije vođenja ekonomske i monetarne politike prenete su na zajednicu, odnosno njene organe. U tom smislu, govori se o uspostavljanju privredne i monetarne unije, pošto u ovoj oblasti komunitarni organi imaju isključivu nadležnost.

Ekonomska i monetarna unija su usko povezane tako da mere jedne značajno utiču na drugu. Privredna unija bi bila teško ostvariva bez monetarne unije, tj. ovlašćenja komunitarnih organa da vode monetarnu politiku. Stoga je i razvoj Monetarne unije bio neposredno povezan i uslovljen razvojem institucija zajedničkog tržišta kao ekonomskog ambijenta u kome su se realizovale funkcije privredne unije.⁸

S tim u vezi, generalno posmatrano mogu se uočiti tri perioda uzajamnog usklađivanja ekonomske i monetarne politike u okvirima Evropske ekonomske zajednice.

⁸ Z. Stefanović, op. cit., str. 123.

Prvi period obuhvata početak rada i funkcionisanja komunitarnih organa i institucija i traje do početka sedamdesetih godina. U tom periodu monetarna saradnja ekonomskih država odvija se u/i na nivou Međunarodnog monetarnog sistema (komiteta).

Drugi period je povezan sa početkom sedamdesetih godina, kada je Evropska ekonomska zajednica, pošto je dolar prestao da bude vezan za zlato, pristupila traženju sopstvenih rešenja, svojstvenih samo državama članicama. U tom smislu, na osnovu zaključka Saveta zajednice iz 1969. godine, tokom 1970. godine podnet je izveštaj (poznat kao Vornorov izveštaj), kojim je predloženo stvaranje ekonomske i monetarne unije u tri sukcesivne faze, koje bi za svoj krajnji rezultat imale formiranje zajedničkog tržišta, koje bi karakterisale sloboda kretanja roba, usluga, kapitala i radne snage. S tim u vezi, predloženo je formiranje jedinstvene monete ili bar postizanje potpune konvertibilnosti evropskih valuta i fiksiranih njihovih kurseva.

Bilo je predviđeno da se ovi ciljevi dinamički ostvare u tri faze. Prva faza je trebalo da otpočne 1. januara 1971. godine i traje 3 godine. Bitno obeležje ove faze trebalo je da bude uspostavljanje neposredne saradnje prilikom definisanja srednjoročne ekonomske politike, kao i bliže saradnje države i centralnih banaka u pogledu kreditne i monetarne politike. Međutim, promene do kojih je došlo na globalnom nivou, a naročito napuštanje politike zlatne podloge dolara, kao tada dominantne svetske valute, uslovile su odgovarajuća prilagođavanja u monetarnoj politici država članica Evropske ekonomske zajednice. Prestankom konvertibilnosti dolara, prestala je njegova prodaja po fiksnom kursu, koji je utvrđivan u okviru MMF-a, a na osnovu Smitsonijanskog sporazuma iz 1971. godine. Uspostavljena je granica oscilacije valuta uključujući i dolar, u iznosu od +/- 2,25%. Zbog specifičnosti privreda država članica ovaj sistem korekcija vrednosti valuta za države članice Evropske ekonomske zajednice utvrđen je 1972. godine, na osnovu Bazelskog sporazuma, u relacijama +/- 2,5%, sa mogućim odstupanjima u posebnim slučajevima do +/- 6%. Ovaj sistem fluktuacije kursa valuta, popularno nazvan „zmija u tunelu“⁹, nije dao očekivane rezultate, tako da je već posle prvih razornih monetarnih efekata uzrokovanih naftnom krizom iz 1973. godine, on u potpunosti napušten. Posledica toga bila je da se naredne faze ovog programa uspostavljanja ekonomske i monetarne unije nisu ni aktivirale, već je 1975. godine na osnovu tzv. Majolinovog izveštaja, konstatovano da je Vornorov plan iz 1970. godine propao.¹⁰

Treći period uspostavljanja Monetarne unije otpočeo je 1978. godine, donošenjem plana o formiranju evropske monetarne unije, koji je otpočeo da se primenjuje marta 1979. godine zaključenjem Ugovora o operativnim procedurama od strane centralnih banaka država članica Evropske ekonomske zajednice.

Ideja o formiranju Monetarne unije u osnovi nije promenjena, ali je izmenjen instrumentarij mera koje je trebalo da obezbede njeno ostvarivanje. Naime, meha-

⁹ V. Ognjenović, op. cit., str. 141.

¹⁰ Z. Stefanović, op. cit., str. 127.

nizam utvrđivanja pariteta valuta prema dolaru konačno je napušten, s tim što je uspostavljena nova obračunska valuta zemalja članica Evropske ekonomske zajednice. Na taj način, redefinisan je Evropski monetarni sistem, čiju osnovicu je predstavljala evropska valutna (monetarna) jedinica ECU (European Currency Unit).

Ciljevi Evropskog monetarnog sistema bili su:

- uspostavljanje većeg stepena monetarne stabilnosti u okvirima Evropske ekonomske zajednice;
- podrška trajnom i stabilnom ekonomskom rastu privreda država članica;
- brži povratak na punu zaposlenost;
- ujednačavanje i rast životnog standarda, i
- smanjivanje regionalnih razlika u Evropskoj ekonomskoj zajednici.

Pored navedenog, Evropski monetarni sistem je imao za cilj olakšavanje konvergencije privrednog rasta i pružanje podsticaja razvoju i nastanku Evropske unije.

Mehanizam utvrđivanja pariteta valuta država članica Evropske ekonomske zajednice uspostavljanjem Evropskom monetarnog sistema, promenjen je tako da se vrednost valuta ne određuje prema dolaru već prema ECU-ju. S tim u vezi, svaka država koja je učestvovala u Evropskom monetarnom sistemu je na bazi fiksnih kurseva određivala srednju vrednost svoje valute izražene u evropskoj valutnoj jedinici – ECU-ju.

Srednja vrednost tako obrazovanih kurseva formirala se sa određenim dozvoljenim odstupanjima, koja su se kretala od +/- 2,25 do +/- 6 odsto. Intervencije centralnih banaka država članica radi održavanja tako uspostavljenih kurseva bile su obavezne i nisu ograničavane posebnim merama. Štaviše, radi održavanja uspostavljenog nivoa kurseva valuta, postojala je i praksa uzajamnih pozajmica između centralnih banaka zemalja članica. Dugovanja i potraživanja koja su nastala na osnovu ovih intervencija likvidirala su se u ECU-ima.

Međutim, različitost razvojnih koncepcija pojedinih država članica Evropskog monetarnog sistema, kao i nesavršenost u funkcionisanju ECU-ja uticali su na potrebu davanja novog impulsa razvoju Monetarne unije u okvirima Evropske zajednice.

Od posebnog značaja za razvoj Monetarne unije bilo je donošenje Jedinstvenog evropskog akta, koji iako ne sadrži neposredno odredbe o uspostavljanju Monetarne unije, stvara neophodni privredni, pa i politički ambijent da se pristupi ovom planu. U tom smislu, na sastanku Saveta Evropske unije, koji je 1988. godine održan u Hanoveru, osnovan je poseban komitet, kao radno telo Saveta, sa zadatkom da ispita i predloži neophodne mere i sredstva radi konačnog uspostavljanja ekonomske i monetarne unije. Ovim komitetom je predsedavao Žak Delor (Jacques Delors), tadašnji predsednik Komisije. Ovaj komitet je već naredne 1989. godine podneo izveštaj (poznat kao Delorov izveštaj), u kome

je po treći put predloženo formiranje Evropske i monetarne unije, ali ovog puta sa konkretnim programom mera koje su prilagođene datim uslovima.

U izveštaju Delorove komisije Monetarna unija je označena kao „valutna zona u kojoj se zajednički vodi politika u pravcu usvajanja zajedničkih makroekonomskih ciljeva“. Tako određena Monetarna unija podrazumeva:

- osiguranje potpune i nepovratne konvertibilnosti nacionalnih valuta;
- potpunu liberalizaciju kapitalnih transakcija;
- punu integraciju bankarskog i drugih finansijskih tržišta tako da se sve transakcije vrše na komunitarnoj osnovi;
- ukidanje postojećih margina fluktuacije nacionalnih valuta i neopozivo utvrđivanje valutnih pariteta.

Ovim izveštajem predviđeno je da se ostvarivanje ovih ciljeva i principa realizuje kroz tri faze koje bi za svoj konačni rezultat trebalo da imaju jedinstvenu evropsku monetu i sistem evropskih centralnih banaka, na čelu sa Evropskom centralnom bankom.

Shodno planu i programu sadržanom u izveštaju Delorove komisije, ali i faktički preduzetih mera, pa i adekvatnih izmena i dopuna osnivačkih akata, nastanak i razvoj Evropske ekonomske i monetarne unije ima svoje tri jasno izdiferencirane faze.

Prva faza je otpočela 1. jula 1990. godine i trajala je do 31. decembra 1993. godine. Osnovni cilj koji je trebalo ostvariti u okvirima ove faze bilo je formiranje unutrašnjeg tržišta, na kome bi bile ukinute sve mere ograničenja kretanja kapitala i plaćanja, uz obezbeđenje veće kohezije država članica usklađivanjem ekonomske i monetarne politike u datim normativnim okvirima. Pored toga, ona je imala za cilj harmonizaciju monetarnih politika i izgrađivanje adekvatnije koordinacije mera nacionalnih centralnih banaka.

U smislu realizacije ovih ciljeva, od država članica se zahtevalo da:

- ukinu sve restrikcije na kretanje kapitala u internim odnosima kao i prema trećim državama nečlanicama Evropske zajednice;
- preispitaju propise kako bi se sprečilo da Evropska investiciona banka i centralne banke odobravaju minusni saldo, odnosno bilo koji drugi vid kredita ustanovama ili organima zajednice, centralnim upravama, regionalnim ili drugim lokalnim organima vlasti i ostalim javnim organizacijama i preduzećima, kao i da zabrane sve mere koje se ne zasnivaju na procenama finansijskog karaktera, a koje obezbeđuju institucijama ili organima zajednice, regionalnim ili lokalnim organima i ostalim javnim organima ili telima, povlašćen pristup finansijskim institucijama;
- koordiniraju svoje ekonomske politike sa Savetom radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva;

- donesu potrebne višegodišnje programe u cilju ostvarivanja trajne konvertibilnosti koja je neophodna za ostvarivanje ekonomske i monetarne unije, posebno u oblasti stabilnosti cena i obezbeđivanja zdrave finansijske situacije u javnom sektoru.

U ovoj fazi se, zapravo, očekivalo da se stvori neophodna platforma za naredne faze na način što će u okviru nje biti uspostavljeno jedinstveno tržište, zdrava budžetska disciplina i koordinirana ekonomska politika i politika deviznih kurseva.¹¹

Druga faza je otpočela 1. januara 1994. godine i za razliku od inicijalnog opredeljenja, trajala je do 1999. godine umesto do 1. januara 1997. godine. Osnovni cilj koji je trebalo ostvariti u ovoj fazi izgradnje Monetarne unije bila je dalja harmonizacija i usaglašavanje monetarnih politika država članica, kao i osnivanje odgovarajućih monetarnih institucija u smislu opredeljenja da se monetarna vlast perspektivno prenese na komunitarne organe.

Posebno obeležje ovoj fazi izgradnje Monetarne unije daje osnivanje Evropskog monetarnog instituta. Sedište Monetarnog instituta bilo je u Frankfurtu na Majni. Njegova osnovna funkcija bila je da koordinira monetarnu funkciju država članica i izvrši pripreme za prelazak u treću fazu u kojoj će se osnovati Evropski sistem centralnih banaka i Evropska centralna banka, kao osnovni organi Monetarne unije.

Evropski monetarni institut osnovan je 1. januara 1994. godine sa statusom pravnog lica i pravom na raspolaganje sopstvenim finansijskim sredstvima koja su formirana od priloga centralnih banaka država članica. Ovim institutom je upravljao samo jedan organ – Savet, koji su činili guverneri nacionalnih centralnih banaka i predsednik Instituta, koji je imenovan od strane Saveta, na osnovu zajednički usaglašenog predloga šefova država ili vlada i guvernera centralnih banaka država članica. Predsednik Evropskog monetarnog instituta imenovan je na period od tri godine, sa pravom reizbora na tu funkciju.

Članovi Saveta instituta, u obavljanju svojih funkcija, bili su nezavisni kako u odnosu na države članice tako i u odnosu na ostale komunitarne organe. Jedino je Sud pravde Evropske unije mogao da odlučuje o razrešenju predsednika Evropskog monetarnog instituta.

Evropski monetarni institut, koji je na određeni način bio prethodnica Evropske centralne banke, naročito je obavljao sledeće zadatke:

- jačanje saradnje između nacionalnih centralnih banaka;
- jačanje usklađenosti monetarnih politika država članica, kako bi se omogućila stabilnost cena;
- kontrola nad funkcionisanjem Evropskog monetarnog sistema;
- obavljanje konsultacija o pitanjima koja spadaju u nadležnost nacionalnih centralnih banaka, a utiču na stabilnost finansijskih institucija i tržišta;

¹¹ R. Vukadinović, *Pravo Evropske unije*, Beograd, 2001, str. 242.

- preuzimanje funkcija Evropskog fonda za monetarnu saradnju u okviru Evropskog monetarnog sistema;
- olakšavanje korišćenja ECU-ja i nadzora nad njegovim razvojem, uključujući tu i uspešno funkcionisanje kompenzacija u toj valuti;
- priprema neophodnih instrumenata i procedura za primenu jedinstvene monetarne politike u toku treće faze;
- podsticanje, ukoliko je potrebno, harmonizacije pravila i prakse koje uređuju prikupljanje, obradu i disperziju statističkih podataka iz domena svoje nadležnosti;
- utvrđivanje pravila kojima se reguliše rad nacionalnih banaka u okviru Evropskog sistema centralnih banaka;
- podsticanje efikasnosti prekograničnih plaćanja;
- nadgledanje tehničke pripreme novčanica izraženih u valuti ECU.¹²

Evropski monetarni institut imao je i značajne konsultativne funkcije, koje su se naročito ispoljile u davanju mišljenja i preporuka u vezi s opštim smernicama devizne i monetarne politike, kao i po pitanju mera koje se o tim pitanjima donose od strane nacionalnih organa država članica.

Evropski monetarni institut je imao ovlašćenje za donošenje odgovarajućih akata, u formi stavova i preporuka, u oblasti monetarnih politika koje su vodile države članice, s tim da je obavezno bio konsultovan od strane Saveta pre donošenja akata iz oblasti koje su stavljene u nadležnost ovog instituta.

Krajem 1996. godine Evropska komisija i Evropski monetarni institut utvrdili su kriterijume koje države članice moraju ispunjavati kako bi se obezbedilo stvaranje uslova za prelazak u narednu fazu razvoja Monetarne unije, tj. u zonu stvaranja jedinstvenog evropskog novca. Tom prilikom, utvrđena su četiri kriterijuma usklađenosti:

- 1) strogo poštovanje okvira fluktuacije kurseva od +/- 2,25% aktuelnog Evropskog monetarnog sistema, u trajanju od dve godine;
- 2) stopa inflacije ne sme prelaziti okvir od 1,5% prosečne stope inflacije kod tri države članice sa najnižom stopom inflacije;
- 3) budžetski deficit mora biti manji od 3% bruto domaćeg proizvoda, a javni dug mora biti ograničen na najviše 60% bruto domaćeg proizvoda;
- 4) dugoročne kamatne stope ne smeju prelaziti iznos od 2% visine onih koje se primenjuju u tri države članice sa najnižom kamatnom stopom.

Uzimajući u obzir navedene kriterijume usaglašenosti, a na osnovu zajedničkog izveštaja Evropske komisije i Evropskog monetarnog instituta o ostvarenom napretku država članica i ispunjavanju uslova iz druge faze, Savet Evropske unije je 3. maja 1998. godine doneo odluku shodno kojoj je 11 država članica ispunilo

¹² J-K. Zarka, op. cit., str. 89.

predviđene uslove za prelazak u treću fazu, koja će otpočeti 1. januara 1999. i trajati do 1. januara 2002. godine.

Od država članica izvan tzv. evrozone su ostale Grčka (koja u to vreme nije ispunjavala većinu propisanih kriterijuma), Švedska (koja nije do kraja usaglasila svoje propise), kao i Velika Britanija i Danska (koje su i ovog puta želele da sačekaju „razvoj događaja“, te da zavisno od toga kasnije donesu odgovarajuću odluku). U međuvremenu, Savet je 2000. godine utvrdio da je Grčka ispunila propisane uslove, te da se od 1. januara 2001. godine može priključiti tzv. evrozoni.¹³

Evropski monetarni institut je odigrao suštinsku ulogu u izboru izgleda novčanica i kovanog novca koje će se primenjivati za evro-valutu.

Treća faza razvoja Monetarne unije otpočela je 1. januara 1999. godine. Osnovni cilj koji je u okviru nje trebalo da ostvari je završetak prelaska u Monetarnu uniju i to na dva osnova: prvo, puštanjem u opticaj zajedničke valute – evra, i drugo, osnivanjem i početkom rada nadnacionalnih monetarnih institucija komunitarnog karaktera, odnosno Evropskog sistema centralnih banaka i Evropske centralne banke.

Jedno od obeležja ove faze je da su se valute država članica, na osnovu odluke Saveta broj 2866/98 od 31. decembra 1998. godine, neopozivo fiksirale na novu jedinstvenu valutu – evro, a na osnovu intervalutnih odnosa koji su postojali u Evropskom monetarnom sistemu sa tim datumom. Kursevi valuta država članica koje su ispunile uslove za prelazak u treću fazu formirani su prema sledećim referentnim vrednostima:

1. evro	= 40.3399 belgijskih franaka
	= 1,95583 nemačkih maraka
	= 166.386 španskih pezeta
	= 6.55957 francuskih franaka
	= 0,787564 irskih funti
	= 1936,27 italijanskih lira
	= 40,3399 luksemburških franaka
	= 2,20371 holandskih guldena
	= 13,7603 austrijskih šilinga
	= 200,482 portugalskih eskudosa
	= 5,94573 finskih maraka
	= 340,750 grčkih drahmi

Ovako formiran kurs je utvrđen neopozivo, tako da u periodu od njegovog stupanja na snagu do momenta zamene valuta država članica evrom, kao novom valutom, on nije mogao da se menja po do tada uobičajenoj proceduri. Na taj način, evro je postao punopravna valuta, s tim da su se valute država članica mogle menjati za evro ili uzajamno samo uz uvažavanje ovih neopozivo fiksiranih kurseva.

¹³ U krug zemalja članica “evrozone” od 1. januara 2008. godine primljena je i Slovenija, kao prva od 12 novoprimitljenih država članica Evropske unije

U tom smislu Evropski savet je svojom odlukom (protokolom) br. 974/98 predvideo da se od 1. januara 1999. godine evro uvodi kao valuta svih država članica Evropske unije. S tim u vezi, predviđeno je da se u prelaznom periodu evro koristi kao obračunsko sredstvo i sredstvo bezgotovinskog plaćanja. U periodu od 1. januara 1999. do 31. decembra 2001. godine, plaćanje je bilo moguće vršiti i u evru i u nacionalnim valutama država članica, po neopozivo fiksiranom kursu. Od 1. januara 2002. godine u platni promet puštene su novčanice i kovani novac koji glasi na evro, a države članice tzv. evrozone bile su dužne da u prelaznom periodu od najviše šest meseci izvrše zamenu svojih nacionalnih valuta za evro. Istekom tog roka (30. jun 2002) evro je postao jedino zvanično sredstvo plaćanja u svim državama članicama tzv. evrozone.

Pored monetarno-valutnog aspekta, početkom treće faze uspostavljanja Ekonomske i monetarne unije, sve države članice su u potpunosti prenele svoje nadležnosti za vođenje monetarne politike na komunitarne organe, i to u prvom redu Evropski sistem centralnih banaka i Evropsku centralnu banku kao jedinstvenu i vrhovnu monetarnu vlast u okvirima Evropske unije.

Paralelno sa osnivanjem organa monetarne vlasti u Evropskoj uniji, prelaskom na treću fazu izgradnje Ekonomske i monetarne unije formiran je i Ekonomski i finansijski komitet, koji je supstituisao mesto i funkcije ranijeg Monetarnog komiteta. Ekonomsko-finansijski komitet nije organ ni Evropskog sistema centralnih banaka ni Evropske centralne banke, već poseduje svoju poslovnu samostalnost u sistemu komunitarnih organa. Njegova osnovna funkcija je da analizira slobodno kretanje kapitala i slobodu plaćanja između država članica Evropske unije i o svojim nalazima izveštava Savet Evropske unije i Evropsku komisiju.

3.2. *Evropska centralna banka* (*European Central Bank – ECB*)

Evropska centralna banka osnovana je 1. juna 1998. godine, sa sedištem u Frankfurtu na Majni (Nemačka) i predstavlja kontinuitet u radu institucija Ekonomske i monetarne unije, pošto je u celosti supstituisala funkcije koje je obavljao Evropski monetarni institut, koji je prestao da radi 1. januara 1999. godine.

Sa projektom Monetarne unije rođen je novi novac – evro, a sa njim i nova centralna banka. Njena primarna funkcija je da se posveti tom novom novcu – evru, tj. da bude čuvar njegove vrednosti, ali i bezuslovni, neprikosnoveni i nezavisni protagonist njegove moćne upotrebe.¹⁴

Evropska centralna banka u skladu sa članom 107 Ugovora o osnivanju Evropske zajednice (u prečišćenom tekstu), ima svojstvo pravnog lica. U skladu sa svojstvom pravnog lica, Evropska centralna banka u svakoj državi članici ima najšira pravna ovlašćenja koja nacionalno zakonodavstvo priznaje pravnim

¹⁴ V. Ognjanović, op. cit., str. 295.

licima. S tim u vezi, Evropska centralna banka može da stiče ili otuđuje pokretnu i nepokretnu imovinu, a može da bude i stranka u sudskom sporu. Na taj način obezbeđena je neophodna samostalnost ove finansijske institucije, koja je bitna pretpostavka za uspešno i neometano ostvarivanje njenih funkcija.

U tom smislu, izričito je utvrđeno da prilikom vršenja ovlašćenja i izvršavanja ciljeva i zadataka koji proizlaze iz osnivačkih akata i Statuta Evropske centralne banke, ni sama banka, kao ni nacionalne centralne banke, niti bilo koji njihov član organa odlučivanja, ne mogu tražiti ili prihvatati uputstva od organa ili tela Zajednice, vlada država članica ili bilo kod drugog organa. S tim u vezi, organi i tela zajednice, kao i vlade države članica obavezuju se na poštovanje ovog načela u smislu da neće pokušavati da utiču na članove organa odlučivanja Evropske centralne banke, odnosno nacionalnih centralnih banaka u obavljanju njihovih zadataka.¹⁵

Pored toga, svaka država članica dužna je da vodi računa o usaglašenosti svog nacionalnog zakonodavstva, uključujući i statut svoje nacionalne centralne banke, sa svim odredbama osnivačkih akata i Statutom Evropskog sistema centralnih banaka.

Na taj način stvoreni su uslovi za punu pravnu i poslovnu samostalnost organa i institucija Monetarne unije, kako u odnosima sa drugim komunitarnim organima, tako i to posebno, u odnosima sa monetarnim organima država članica.

Osnovne funkcije Evropske centralne banke sastoje se u:

- 1) definisanju i sprovođenju monetarne politike u zoni evra;
- 2) vođenju operacija kursa, održavanju i upravljanju zvaničnim deviznim rezervama država u zoni evra;
- 3) emitovanju novčanica u zoni evra;
- 4) promovisanju i unapređenju sistema plaćanja u zoni evra.

Ostvarivanje ovih funkcija usmereno je na realizaciju osnovnog cilja koji je dominantno određen osnivačkim aktima, a odnosi se na očuvanje stabilnosti cena.

Naravno, ostvarivanje ovog cilja nije u suprotnosti sa osnovnim postavkama na kojima počiva privreda država članica Evropske unije, kao što su načelo otvorene tržišne privrede zasnovane na slobodnoj konkurenciji, uz podršku efikasnijem rasporedu resursa i poštovanjem načelnih opredeljenja o zdravim javnim finansijama, povoljnim monetarnim uslovima i stabilnim platnim bilansom.

Pošto osnivački akti sem proklamacije o „čuvanju stabilnosti cena“, nisu dali kvantitativne pokazatelje po kojima će se odrediti ostvarivanje ovog cilja, sama Evropska centralna banka je usvojila preciznu kvantitativnu odrednicu po kojoj se meri stabilnost cena. Po toj odrednici smatra se da su cene u zoni evra stabilne, ako je godišnji rast usklađenih potrošačkih cena manji od 2%.

¹⁵ Osnivački ugovori Evropske unije (priređio dr D. Lopandić), Beograd, 2003, str. 103.

U ostvarivanju ovih ciljeva Evropska centralna banka je nadležna za određivanje visine kamatnih stopa u zoni evra, kao i za svakodnevno tekuće upravljanje deviznim poslovanjem sa ciljem izbegavanja rizika inflacije.

Evropska centralna banka je jedina ovlašćena da odobrava emitovanje novčanica u državama članicama „evrozona“. Na tim osnovama Evropska centralna banka i nacionalne banke mogu emitovati takve novčanice. Jedino će novčanice koje emituje Evropska centralna banka i nacionalne banke, na osnovu odobrenja Evropske centralne banke imati svojstvo zakonskog sredstva plaćanja. Države članice mogu samo emitovati kovani novac u obimu koji odobri Evropska centralna banka, u onoj meri u kojoj je to neophodno za obezbeđenje njihovog normalnog optičaja.

U vršenju svojih funkcija Evropska centralna banka je ovlašćena na donošenje: pravila (uredbi) koja su neophodna za ostvarivanje poverenih zadataka; odluka koje su neophodne za ostvarivanje konkretnih poslova; kao i – preporuka i mišljenja. Pravila (uredbe) imaju opšte dejstvo i svaki njihov element se obavezno primenjuje sa direktnim dejstvom u svakoj državi članici. Odluka je obavezna, u svakom svom elementu, ali samo za one subjekte na koje se odnosi. Preporuke i mišljenja nemaju obavezujuću snagu. Evropska centralna banka može odlučiti da svoja pravila (uredbe), odluke, preporuke i mišljenja objavi u Službenom glasniku Evropske unije.

Pored navedenih poslova Evropska centralna banka, u saradnji sa nacionalnim centralnim bankama, prikuplja potrebne statističke podatke, posredstvom nadležnih nacionalnih organa ili direktno od privrednih subjekata, radi ostvarivanja svojih zadataka. U tom cilju ona saraduje sa komunitarnim institucijama, odnosno organima, sa nadležnim organima država članica, kao i sa trećim državama i međunarodnim organizacijama.

Evropska centralna banka poseduje sopstveni kapital i sredstva. Osnivački kapital Evropske centralne banke iznosi 5 milijardi evra. Ovaj kapital su upisale i uplatile nacionalne centralne banke država članica po utvrđenom ključu, imajući u vidu veličinu bruto nacionalnog proizvoda i broj stanovnika svake države članice. Međutim, samo su nacionalne centralne banke država koje pripadaju „evrozoni“ bile dužne da uplate svoj udeo u punom iznosu, što su one i učinile, dok su nacionalne centralne banke ostalih država bile dužne da uplate 5% od upisanog iznosa. Usled toga uplaćeni kapital Evropske centralne banke iznosi oko 4 milijarde evra, a ne 5 milijardi koliko je upisano. Pored obaveze upisa i uplate osnivačkog kapitala, za države članice „evrozona“ postoji i obaveza da svoje devizne rezerve drže kod Evropske centralne banke, tako da, prema nekim procenama, ove devizne rezerve dostižu iznos od 40 milijardi evra.¹⁶

Iz činjenice da je Evropska centralna banka nastala sa uvođenjem evra kao obračunskog sredstva, te da svoje nadležnosti ostvaruje samo u odnosu na države u kojima je evro zakonsko sredstvo plaćanja, proizlazi i posebna struktura organa upravljanja ovom finansijskom institucijom. Osnovni organi upravljanja Evropskom centralnom bankom su Savet guvernera i Izvršni odbor (Direktorijum).

¹⁶ Z. Stefanović, op. cit., str. 129.

Savet guvernera je najviši organ odlučivanja u Evropskoj centralnoj banci.

Osnovna funkcija Saveta guvernera je utvrđivanje i sprovođenje monetarne politike u zoni evra. Pored toga, on jedini ima ovlašćenja da utvrdi kamatnu stopu po kojoj komercijalne banke mogu da dobiju novac kod centralne nacionalne banke. Ovaj organ donosi i odgovarajuće odluke koje se odnose na sprovođenje utvrđene monetarne politike. Savet guvernera sačinjavaju članovi Izvršnog odbora (Direktorijuma) i guverneri nacionalnih centralnih banaka.

Savet guvernera se sastaje najmanje deset puta godišnje. Za donošenje odluka na ovom organu neophodno je postojanje kvoruma od dve trećine članova Saveta. U slučaju da nema kvoruma, predsednik Saveta guvernera može da sazove vanredno zasedanje, na kome se odluke mogu donositi i bez postojanja kvoruma.

Načelno, svaki član Saveta guvernera raspolaže pravom na jedan glas (izuzetak je predviđen za slučajeve kada u skladu sa Statutom članovi Saveta guvernera odlučuju o učešću nacionalnih centralnih banaka svojih zemalja o upisanom kapitalu u Evropsku centralnu banku). Savet guvernera odluke donosi prostom većinom, ako posebnim propisom nije drugačije utvrđeno. U slučaju jednakog broja glasova, glas predsednika Saveta guvernera je odlučujući.

Sastanci Saveta guvernera su zatvoreni za javnost i imaju poverljivi karakter, s tim što sam Savet može odlučiti da sa rezultatima svog rada upozna javnost.

Poslovníkom o radu Saveta guvernera može se utvrditi mogućnost da član Saveta guvernera koji je sprečen da glasa u dužem periodu može da imenuje predstavnika koji će ga zamenjivati u svojstvu člana Saveta guvernera.

Izvršni odbor je izvršni organ Evropske centralne banke i u tom svojstvu je zadužen za sprovođenje monetarne politike koju utvrđuje Savet guvernera, te u okviru toga daje neophodne naloge i instrukcije nacionalnim centralnim bankama. Izvršni odbor priprema sednice Saveta guvernera, s tim što Savet guvernera na ovaj organ može preneti i dodatna ovlašćenja.

Izvršni odbor se sastoji od predsednika, potpredsednika i četiri člana. Članove Izvršnog odbora zajednički imenuju vlade država članica između ličnosti poznatog i priznatog stručnog autoriteta i iskustva u monetarnoj, odnosno budžetskoj oblasti. Odluka o imenovanju se donosi na nivou šefova država ili vlada, na preporuku Saveta Evropske unije, a nakon obavljenih konsultacija sa Evropskim parlamentom i Savetom guvernera.

Članovi Izvršnog odbora mogu biti samo državljani zemalja članica Evropske unije. Njihov mandat traje osam godina i ne može se obnavljati. Članovi Izvršnog odbora svoje funkcije obavljaju profesionalno u trajanju punog radnog vremena, s tim da nijedan član ne može profesionalno da se bavi drugim poslom, bez obzira na to da li se to čini uz naknadu ili bez naknade, osim ako mu to, izuzetno, odobri Savet guvernera.

Svaki član Izvršnog odbora koji je prisutan sednici ima pravo glasa i raspolaže jednim glasom. Ako nije drugačije predviđeno, Izvršni odbor odluke donosi

prostom većinom glasova. U slučaju jednakog broja glasova, glas predsednika je odlučujući.

Izvršni odbor je odgovaran za tekuće poslovanje Evropske centralne banke.

Ukoliko član Izvršnog odbora više ne ispunjava uslove za obavljanje svojih funkcija ili ako je učinio ozbiljan propust u svom radu, Sud pravde Evropske unije može da ga, na zahtev Saveta guvernera ili Izvršnog odbora, razreši te dužnosti. U slučaju razrešenja dužnosti člana Izvršnog odbora, imenovanje novog člana koji supstituiše njegovo mesto, vrši se po postupku izbora članova Izvršnog odbora.

Pored ova dva osnovna organa, u okvirima Evropske centralne banke postoji i *Generalni savet* Evropske centralne banke, koji je ustanovljen kao prelazni organ imajući u vidu da sve države članice Evropske unije ne učestvuju obavezno i u isto vreme u jedinstvenoj valuti. Ovaj organ sačinjavaju predsednik i potpredsednici Izvršnog odbora i guverneri centralnih banaka svih država članice Evropske unije. Ostali članovi Izvršnog odbora imaju pravo da, bez prava glasa, prisustvuju sednicama Generalnog saveta. Osnovna funkcija Generalnog saveta Evropske centralne banke je da doprinese kvalitetu konsultacija i koordinaciji rada Evropske centralne banke, kao i pripremanju za eventualno buduće proširivanje zone evra, odnosno pristupanje novih država članica toj zoni.¹⁷

3.3. *Evropski sistem centralnih banaka* (*European System of Central Banks – ESCB*)

Imajući u vidu da se države članice Evropske unije, činjenicom prenošenja monetarne i finansijske vlasti na komunitarne organe, nisu u potpunosti odrekle svog uticaja u domenu monetarne politike, kao posebno postavilo se pitanje koordiniranja tih politika sa komunitarnog nivoa, uz zadržavanje pravne i poslovne samostalnosti nacionalnih centralnih banaka. To je postignuto ustanovljavanjem jednog novog sui generis organa – Evropskog sistema centralnih banaka.

Evropski sistem centralnih banaka sačinjavaju Evropska centralna banka i centralne banke država članica (nacionalne centralne banke, s tim što Luksemburški monetarni institut ima status centralne banke Luksemburga).

Evropskim sistemom centralnih banaka upravljaju organi Evropske centralne banke. Njegova osnovna funkcija je: da definiše i sprovodi monetarnu politiku Evropske unije; da obavlja devizno-valutne poslove; da upravlja zajedničkim deviznim rezervama država članica, i da unapređuje nesmetano funkcionisanje platnog sistema između država članica. Pored toga, Evropski sistem centralnih banaka doprinosi uspešnijem ostvarivanju politike nadležnih organa koja se odnosi na kontrolu kvaliteta kreditnih institucija i doprinosi stabilnosti finansijskog sistema. S tim u vezi Evropski sistem centralnih banaka ima značajne savetodavno-konsultativne funkcije. Naime, ovaj organ je ovlašćen da iz domena svo-

¹⁷ J-C. Zarka, op. cit., str. 95.

jih nadležnosti daje mišljenje komunitarnim institucijama odnosno organima, kao i nacionalnim organima.

Uspostavljanjem ovakvog centralizovanog sistema, sa elementima decentralizacije (pošto su nacionalne banke država članica zadržale svojstvo pravnog subjekta, sa svojim autohtonim organima upravljanja), obezbedilo se funkcionalno jedinstvo koje postoji u okvirima Evropske monetarne unije. Na taj način se uz obezbeđenje sprovođenja politike Evropske centralne banke i neophodnosti usklađivanja nacionalnih zakonodavstava sa komunitarnim propisima, ipak utvrđuje obaveza Evropske centralne banke da o određenim pitanjima konsultuje nacionalne centralne banke, iako se potreba i korisnost ovakvih konsultacija ceni samo od strane Evropske centralne banke.

4. Zaključni stavovi

Monetarno-finansijski organi Evropske unije, kao i u slučaju drugih organa i institucija ranije Evropske zajednice, a sada Evropske unije, nisu imali jasno normativno uporište i skladan razvojni put. Naglašeni pragmatizam, koji je jedno od bitnih obeležja koja karakterišu razvoj Evropske unije, u ovom segmentu manifestovao se u zauzimanju različitih, često i suprotstavljenih stavova, po pitanju statusnih obeležja i funkcionalnih svojstava monetarnih i finansijskih organa. Međutim, prateći dostignut stepen ekonomskih integracija privreda država članica Evropske unije, koji je aktuelno iskazan kroz jedinstveno tržište, bez unutrašnjih granica, nastala je i iskristalisala se vizija monetarnih i finansijskih organa koji danas postoje u okvirima Evropske unije.

Zadatak koji se pred ove organe postavlja u osnovi je dvojake prirode. Prvi segment obaveza odnosi se na obezbeđivanje usklađenog razvoja svih država članica, a posebno regiona u tim državama, koje imaju različite privredne i razvojne potencijale. Paralelno sa tim postavlja se i potreba finansiranja tzv. evropskih razvojnih projekata koji izražavaju zajednički privredno-razvojni interes više država članica Evropske unije, ali i koji ujedno prevazilaze finansijske mogućnosti svake od njih pojedinačno. Taj segment poslova poveren je Evropskoj investicionoj banci, kao autohtonoj finansijskoj instituciji koja je nastala paralelno sa Evropskom ekonomskom zajednicom sredinom pedesetih godina prošlog veka.

Drugi segment odnosi se na uspostavljanje Ekonomske i monetarne unije i svoj izražajni oblik ima u postojanju Evropskog sistema centralnih banaka i Evropskoj centralnoj banci. Podloga ovim finansijskim institucijama i osnovni zadatak koji se pred njih postavlja određen je evrom kao zajedničkom valutom određenog broja država članica Evropske unije (tzv. evrozona). To što još uvek pretežni deo država članica Evropske unije nije član „evrozone“ (članstvo u „evrozoni“ efektivno ostvaruje 12 država članica) ne umanjuje, već potencira značaj ovih organa, stavljajući ih u specifičan, do sada komparativno nepoznat

položaj nadnacionalnih organa u segmentu (valutni poslovi) koji je dugo smatran jednim od osnovnih obeležja nacionalnog suvereniteta svake nezavisne države.

Poznavanje i adekvatno prilagođavanje radu monetarnih i finansijskih organa Evropske unije je od posebnog značaja za države koje nisu članice Unije, naročito ukoliko one, kao Republika Srbija, izražavaju pretežni politički i ekonomski interese u pravcu pristupanja toj – danas svakako jednoj od najznačajnijih međunarodnih regionalnih organizacija. S tim u vezi su prava, ali i obaveze koje iz takvog članstva proizlaze, a koje su posebno u monetarnoj i finansijskoj sferi naglašeno strogo postavljene, tako da je njihovo anticipiranje i preuzimanje u mere tekuće ekonomske politike, okolnost koja ne zavisi, ili bar pretežno ne zavisi, od političke volje aktuelnih protagonista političke vlasti, već predstavlja činjenicu sa kojom realno treba računati. U tom smislu, zadatak ovog priloga je da ukaže na stanje koje postoji u oblasti monetarnih i finansijskih organa Evropske unije, ne ulazeći tom prilikom u ocenu svrsishodnosti njihovog rada i postojanja, kako s aspekta komunitarnih interesa, tako i s aspekta interesa pojedinih država, nezavisno od okolnosti da li su članice Evropske unije ili to tek nameravaju da postanu.

Literatura

- Boulouis, J.: *Droit institutionnel des Communautés europeenes*, Paris, 1984.
- Bovis, C.: *Business Law in the European Union*, London, 1997.
- *Evropojmovnik*, Beograd, 2005.
- Mathijsen, P. A.: *Guide to European Community Law*, London, 2004.
- Ognjanović, V.: *Međunarodno bankarstvo*, Beograd, 2003.
- Proktor, C.: *The Evro and the Financial Markets*, London, 1999.
- Rabrenović, A.: „Odgovornost finansijskih sredstava Evropske unije“, Zbornik radova *50 godina Evropske unije*, Beograd, 2007.
- Stefanović, Z.: *Pravo Evropske unije*, Beograd, 2003.
- Turčinović, F.: *Pravo Evropske unije*, Beograd, 2005.
- Vukadinović, R.: *Evropska ekonomska zajednica I*, Institucije, Beograd, 1991.
- Vukadinović, R.: *Pravo Evropske unije*, Beograd, 2006.
- Zarka, Jean-Claude: *Osnovi institucija Evropske unije*, Beograd, 2004.

Pregledni naučni članak
Rad primljen: 7.5.2008.

DR SMILJA RAKAS, VANREDNI PROFESOR
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

STVARALAŠTVO KAO JEDAN OD FAKTORA RAZVOJA MENADŽMENTA

Rezime: *U radu se razmatra značaj, uticaj i posledice stvaralaštva na razvoj društva i menadžmenta.*

Ključne reči: *stvaralaštvo, kreativnost, menadžment.*

JEL klasifikacija: O31, J24

ASSOCIATE PROFESSOR SMILJA RAKAS, PHD
Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

CREATIVE WORK AS ONE OF THE FACTORS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

Abstract: *The paper examines the significance, influence and effects of creative work on the development of society and management.*

Key words: *creative work, creativity, management.*

JEL classification: O31, J24

I

Od svih škola strpljenja i lucidnosti najdelotvornije je stvaranje. Ono je, takođe, uzbudljivo svedočanstvo jedinog dostojanstva čoveka: žilavi revolt protiv njegovog života, ustrajavanje u naporu koji se smatra jalovim. Ono zahteva svakodnevni napor, vlast nad sobom, tačnu procenu granica istinitog, meru i snagu.

Alber Kami: *Mit o Sizifu*,
„Veselin Masleša“, Sarajevo, 1973, str. 113.

Svako novo doba u razvoju i napretku društva i sve sfere i oblasti društvenog života, nužno i neminovno podležu uticajima stvaralaštva. Svaki novi svet koji je nastajao, ali i onaj koji je nestajao, menjao je i menja odnos stvaralaštva prema onome što realno postoji i onome što je fiktivno, ili virtuelno, prema onome što je još u začetku. Tako su pred čovekom prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, pred stvaraoцем tog novog sveta, uvek neki novi društveni zahtevi, opšti ili specifični zahtevi koji ga provociraju, inspirišu i iniciraju da stvara one vrednosti od kojih nesumnjivo zavisi dalji razvoj civilizacije, čovekov razvitak i kvalitetniji način života. Jer, baš te vrednosti, i one materijalne i one duhovne, utiču da novi svet, inače pun protivrečnosti i sukoba, ide mnogo brže ka svom ukupnom tehnološkom, ekonomskom, kulturnom, civilizacijskom i socijalnom napretku i razvoju, prema humanijem društvu.

Stvaralaštvo se ispoljava u svim oblastima ljudske individualnosti, u svim područjima čovekove socijalne egzistencije, kao i njegove osobene emancipacije; pojavljuje se kao materijalno i duhovno bogatstvo ukupnog čovečanstva. Naravno, baš kao takvo, stvaralaštvo postaje i ključni faktor društvenog razvoja. Postignuti nivo ljudskog stvaralaštva nikad nije i poslednji nivo, stvaralaštvo nikad nije dovršen proces, ne može imati oznaku konačnog, iako njegovo značenje menja svoj sadržaj i smisao, svoj unutrašnji, ali i spoljašnji podsticaj, i to sa svakom novom kulturom i civilizacijom, sa svakim novim vremenom. Zato se i značenje stvaralaštva i čovekov stvaralački smisao za novijim i boljim neprekidno menja, proširuje i prilagođava novim oblastima i oblicima života. Tu posebno dominiraju one oblasti koje se odnose na: tehniku i tehnologiju, novu tehnologiju, jezik i simbolizam, na politiku u njenom širem značenju, razne oblike inovacija i oblasti pronalazaštva, na rad, organizaciju rada i upravljanja, na vaspitanje, ljudsku komunikaciju, tehničku komunikaciju, na kreativnu industriju kao presudnom izvoru prednosti na tržištu.¹

Naravno, stvaralaštvo se proširuje i na ukupnost oblika i sadržaja u kojima se ispoljava na najbolji način čovekov višedimenzionalni smisao za kreativnošću, originalnošću, u kojima se ostvaruje mašta i imaginacija. Svojom misaonom aktivnošću čovek tako dolazi do novih i originalnih rešenja, do onih rešenja koja

¹ Džon Harli: *Kreativne industrije*, KLIO, 2007, str. 5.

moгу imati i univerzalnu društvenu vrednost izraženu i ostvarenu kroz naučna otkrića, tehničke pronalaskе, umetnička dela.²

Svaki period istorijskog razvoja društva obeležen je karakterističnim ljudskim stvaralaštvom. Vek iza nas se prepoznaje po veoma brzim i izuzetno protivrečnim promenama, ali i neravnomernom razvoju određenih područja društvenog života. Nekada visoko vrednovan kolektizam i njemu slične orijentacije danas gube na značaju i nemaju skoro nikakvu primenu. Sada dolazi do preorijentacije sa društvenih na individualne vrednosti, sa brige o drugima i želje da se ostvari njihova dobrobit prelazi se na brigu o zadovoljavanju ličnih potreba i želja. Dvadeset prvi vek koji je nasledio mnoga obeležja prethodnog, već traži nove puteve, podsticaje i inspiracije u stvaranju nečег novog. Posebno u onim područjima koja se odnose na upoznavanje i ovladavanje metodologijom i tehnikama stvaralaštva, koji obuhvataju produkciju i vrednovanje stvaralaštva na neki novi način, ali se odnosi i na realno procenjivanje osobina stvaralaca jer će od njih, u značajnoj meri, zavisiti i samo stvaralaštvo. Zato se danas mora voditi računa o tome da se pronađe prava mera kojom će se sve čovekove aktivnosti kvalitetno i na ispravan način izmeriti. Gubljenje smisla za pravom merom može ugroziti i samu budućnost.

Stvaralaštvo ima svoj pravi smisao, meru i značenje samo ako doprinosi održavanju društva i čoveka i njihovom neprekidnom i kontinuiranom napretku i razvoju,³ ako se ostvaruje veći stepen čovekove slobode prema društvu, prirodi i drugom čoveku, i to u odnosu na svoju delatnost, materijalnu prvenstveno, ali i duhovnu. Čovekova sloboda i humanizacija njegovog života utiče na nov kvalitet čovekovog života, na kvalitet primeren njegovom društvenom biću, kao što utiče i na napredak društva u tehničko-tehnološkom, ekonomskom, socijalnom, kulturnom, civilizacijskom smislu. Zato sadašnjost poručuje da je za budućnost važna snaga i nadahnuće da se dođe do promena, i da će te promene ostvariti stvaralačke ljudske sposobnosti i njihove nepresušne ideje.⁴

Promena postojeće stvarnosti i stvaranje nove, sasvim sigurno nije moguće bez stvaralaštva. Taj međusobni i višedimenzionalni uticaj društva i stvaralaštva je veoma složen, pri čemu stvaralaštvo uvek značajnije utiče na društvo budućnosti, za razliku od prethodnog perioda u kome je uticaj društva na stvaralaštvo bio mnogo izraženiji. Ta složenost uticaja stvaralaštva na društvo izražena je kroz brojne međusobno povezane i kompleksne društvene procese, iako je takav uticaj bitno društveno determinisan. Naime, društvo kroz materijalno i duhovno stvaralaštvo deluje samo na sebe. Naravno, u tim okolnostima, i stvaralac trpi na određen način uticaj stvaralaštva. Ti uticaji svoju polaznu osnovu nalaze u stva-

² Radivoj Kvašćev: *Psihologija stvaralaštva*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1981, str. 23.

³ Miloš Ilić: *Sociologija kulture i umetnosti*, Institut društvenih nauka, Beograd, 1966, str. 19.

⁴ Federiko Major: *Sutra je uvek kasno*, Jugoslovenska revija, Beograd, 1991, str. 19.

ralaštvu koje je prethodilo, podrazumevaju savremen pristup stvaralaštvu, ali se odnose i na ono stvaralaštvo koje ga tek očekuje, na buduće stvaralaštvo.

Savremeni pristup stvaralaštvu je pod jakim uticajem novih i narastajućih naučnih znanja i neslučenih dometa tehnoloških dostignuća, pa koliko god se neguje i poboljšava, toliko se i stalno preispituje zbog mogućih zastrašujućih posledica, posebno etičkih, a sve više i ekoloških, koje bitno mogu ugroziti svet i čovekovo bivstovanje u njemu. Zato se i menadžment mora prilagođavati ovakvim promenama, mora prilagoditi svoj stvaralački potencijal i svoje stvaralačko delo novim okolnostima u kojima dominira virtuelno tržište, virtuelni kapital, virtuelna korporacija. Zato je važno da stvaralaštvo u oblasti upravljanja ostvari humanističke ciljeve i očuva dostojanstvo čoveka koji radi u tom novom svetu, ali i da očuva svet za generacije koje dolaze.

Sloboda stvaralaštva je neophodan preduslov za razvijanje ljudskih potencijala koji su polazna osnova za opšti društveni razvoj, za humani društveni razvoj kojim se obezbeđuje neprekidan rast, pravilna raspodela tog rasta, a kojim se zadovoljavaju osnovne ljudske potrebe, ali i one potrebe koje su nastale u skladu sa ostvarenim uslovima savremenog razvoja društva.⁵ Naravno, sloboda stvaralaštva ima različit smisao u pojedinim periodima razvoja društva i u pojedinim oblastima društvenog života. Ali, da bi jedan stvaralac zaista bio slobodan, u bilo kom vremenu i prostoru, mora da ima na raspolaganju više ponuđenih mogućnosti, svest o alternativnim mogućnostima, da može da ostvari sopstveni izbor bez prinude, pritiska i kontrole i da može da stvara u skladu sa tim.

Inače, da bi čovek bio slobodan, mora da ostvari mnogobrojne i raznovrsne uslove. Naime, prava ljudska sloboda pretpostavlja svesno saznavanje racionalne nužnosti, isticao je Hegel. Ali, to nije dovoljno. Jer čovek nije samo biće koje saznaje, čovek je i biće koje oseća, želi, u sebi nosi svet svesnih i nesvesnih doživljaja, interesa, težnji. Pošto ovako bogata psihološka realnost ima uvek svoju individualnu fizionomiju, različiti subjekti će različito psihološki reagovati na istu nužnost koja se ispoljava u datoj situaciji. A, ukoliko se ova nužnost javi kao suprotnost čovekovim željama i težnjama i on je ne može izbeći, tada nužnost postaje prinuda i kao takva ga sprečava da zadovolji svoju težnju ili ispolji neku svoju potenciju. Naravno, kada se određena nužnost i psihološki stav pojedinca poklope, moguće je ostvariti neku svoju potrebu, želju, razviti neku svoju potenciju. Znači, čovek treba subjektivno da prihvati određenu nužnost u datoj situaciji, što mu omogućava da ispolji sebe u datoj situaciji, a da bi bio i konkretno slobodan, potrebna mu je objektivnost da može ono što hoće i subjektivnost da hoće ono što može, da može da neće ono što mu se nameće protiv njegove volje.⁶

Kao svesno, ali i stvaralačko biće, čovek je svestan da je ograničen i sputan prirodnim okruženjem, krhkošću i konačnošću svoje egzistencije, da mu moćne

⁵ Frensis Fukujama: *Sudar kultura*, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, 1997, str. 35-36.

⁶ Smilja Rakas: *Uvod u poslovnu etiku*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006, str. 31.

prirodne i društvene sile neprekidno i bez uslovljavanja kroje sopstveni život. To isto mu čini i tradicija, običaji, navike, moralne norme, ali i društvene norme. Posebnu sputanost i ograničenost mu postavljaju i imaju značajnu ulogu u njegovoj slobodi izražavanja i ispoljavanja i aktuelne ideologije, koje, sasvim sigurno, uslovljavaju i određujuće deluju na njegove želje, motive, težnje, na kriterijume, i u skladu sa tim – i sisteme vrednosti, i to baš u onom trenutku njegovog življenja koji mu se čini kao doživljaj sopstvene individualnosti i sopstvene slobode izbora.⁷ Međutim, čovek je svestan da sloboda stvaralaštva nije jednom i zauvek data, da to nije trenutno stanje, već da je to proces, nov i neponovljiv, trajan proces. Zato je sloboda stvaralaštva polazna osnova za razvoj viših nivoa kreativnosti. Taj razvoj obuhvata brojne uslove, koji se zbog tog cilja moraju obezbediti i u kojima se stvaralac mora na kreativan i originalan način ostvariti.

Čovekov životni cilj, u humanističkom smislu, nije imati, nego biti. Njegov cilj je ostvariti svoj potpuni ljudski potencijal u okviru raznovrsnih potreba i životnih manifestacija. A osnovni i najpotrebniji životni smisao je stvaranje, delanje u bilo kojoj oblasti i sferi društvenog života, i to na način koji omogućava slobodu inovacija i što veće duhovno bogatstvo.⁸

II

Stvaranje je suština života.

Šekspir, *Enciklopedija citata*,
Beogradska knjiga, Beograd, 2006, str. 142.

Stvaralaštvo je bitna čovekova osobina, osobina koja je samo njemu svojstvena. Ova osobina mu omogućava da stvara nešto novo, nešto što do tada nije postojalo, a što čovek ostvaruje po svojoj prethodnoj zamisli.⁹ Međutim, i oko ove karakteristike stvaralaštva postoje neslaganja i sporenja: da li to novo treba da bude i društveno vredno, ili je dovoljno da je to samo novo, ali samo novo za stvaraoca. Jer, stvaralaštvo je ipak individualan čin, ali tesno i neraskidivo povezan sa prirodom stvaraoca, njegovom psihom, interesom, intuicijom, ambicijama, poznavanjem suštine stvari, iako se odnosi na biološku, psihološku, socijalnu, kulturološku, filozofsku stranu i zavisi od društveno-istorijskih i kulturnih uslova.

Kao izuzetno složen i iznijansiran fenomen, stvaralaštvo je obeležio nastanak ljudske civilizacije; oplemenilo je čoveka i otkrilo onu specifičnu suštinu njegove

⁷ Mihajlo Marković: *Sloboda i praksa*, Zavod za udžbenike, Beograd, 1997, str. 11.

⁸ Isto, str. 246.

⁹ Smilja Rakas: *Psihološko-etički problemi u pravu*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 29-32.

unutrašnje nužnosti i njegovog bića; dalo je onaj nadasve poznat i prepoznatljiv pečat kulturi; otkrilo je čudesnu igru misaonog i naučnog; stvaralaštvo je postalo nerazdvojni i sastavni deo svakodnevnog života. O stvaralaštvu su raspravljali filozofi, njegovu smislenost i suštinu otkrivali su naučnici, tumačili ga psiholozi, bavili se njime pravnici i etičari.

O stvaralaštvu su kao jednoj od najvećih čovekovih ambicija i izazova, ali i nesumnjivih potreba, nastale mnoge teorije i pristupi, nastala su brojna shvatanja i objašnjenja koja su imala oznake istorijske svesti, memoarskog duha, kulturnih osvrti, misaonih poređenja. Sve teorije i pristupi, shvatanja i objašnjenja se samo među sobom dodiruju i ukrštaju, isključuju i negiraju. Mnoge teorije o stvaralaštvu koje su nastale kao rezultat čovekove umne delatnosti imaju čvrstu unutrašnju logiku i jaku strukturu, ali nemaju, ili bar u početku nemaju, skoro nikakvu vezu sa praksom, niti su iz prakse izrasle, niti se mogu u praksi primeniti.

I pored toga što je: „najneshvatljivije od svega na ovom svetu to što je on uopšte shvatljiv“, kako zapisa Albert Ajnštajn, stvaralaštvo još uvek nije pojmovno određeno, ono se uglavnom razmatra kroz elemente i kategorije koji ga i čine tako složenim fenomenom.¹⁰ Slično je i sa stvaralačkim moćima od kojih se najčešće pominju: imaginacija, intuicija, podsvest, inventivnost, originalnost, izuzetnost, tajanstvenost, pokretljivost, kreativnost, učenje, i njima slične čovekove moći. Ni one nisu u potpunosti jasne, pa se često neke od navedenih stvaralačkih moći pojmovno izjednačavaju ili se koriste kao sinonimi. To se najpre odnosi na originalnost i kreativnost. Nešto manje nepreciznosti ima oko sposobnosti stvaralačkog mišljenja, gde se opet najčešće pominju originalnost i kreativnost, fantazija i mašta, fleksibilnost, tolerancija prema neodređenosti, fluentnost ideja, iskustvenost.¹¹ Međutim, najveća saglasnost, i pored neophodnih i razumljivih razilaženja u odnosu shvatanja suštine i određenja stvaralaštva, postignuta je oko faza stvaralačkog ciklusa, pa u tom smislu stvaralaštvo obuhvata: stvaralački potencijal, stvaralačku ličnost, stvaralački proces, stvaralačko delo i stvaralačku situaciju.

I pored sve kompleksnosti stvaralaštva i propratnih i nužnih razlika u pristupima stvaralaštvu, znanje o stvaralaštvu je sve obuhvatnije, produbljenije. Posebno u psihologiji, u oblasti stvaralačkog mišljenja i stvaralačkih sposobnosti, ali i kreativnoj inteligenciji. Naime, sve više se proučava značaj i uloga kognitivnih i motivacionih procesa u stvaralaštvu, sve češće se ukazuje na tesnu međusobnu povezanost i uslovljenost inteligencije i stvaralaštva, u centar istraživanja ulazi kreativna ličnost, njene karakteristike i činioци koji doprinose da se kreativnost razvije, uspori ili zaustavi, sva pažnja se usmerava prema mogućim izborima i mogućim načinima sistematskog razvijanja stvaralaštva.

Složenost stvaralaštva kao posebnog fenomena, njegova iznijansiranoost i višedimenzionalnost uslovlila je brojne protivrečnosti, ne samo u poimanju, nego i u objašnjenju odnosa koji stvara. Naime, u toj neprekidnoj borbi između

¹⁰ Miloš Ilić: *Teorija i filozofija stvaralaštva*, Gradina, Niš, 1979, str. 9.

¹¹ Radivoj Kvaščev, cit. izd., str. 23.

čoveka i sveta, ideja stvaralaštva podrazumeva široku lepezu veoma protivrečnih i suprotstavljenih pojava.¹² Jer, stvaralaštvo je podložno promenama, što je nužno; ono prerasta u nešto novo, u nešto drugo, što je neminovno. Tako da je stvaralaštvo razvojna pojava. A čovek stvaralačko biće.

U tom smislu, stvaralaštvo je stalna čovekova borba sa granicama i ograničenjima, sa protivrečnostima, ali i zabranama nametnutim od sveta koji ga okružuje i u kome živi i nametnutim od strane sopstvenih unutrašnjih svojstava koja ga bitno kao takvog i određuju. U tom i takvom sukobu, čovek se bori da savlada i svet i samog sebe. U tom i takvom sukobu čovek teži da prevaziđe sva ograničenja koja se pred njega postavljaju i koja on sam sebi postavlja, u čemu uspeva ili ponekad i ne uspeva. Čovekov sukob sa samim sobom podrazumeva borbu sa svojim neograničenim mogućnostima, ali i sa onim ograničenim mogućnostima. Prve pokušava da ostvari, druge da prevaziđe. Kako je ta težnja uvek prisutna, treba je zadovoljiti. Jer njeno odlaganje ili nemogućnost zadovoljavanja nekih potreba, samo pojačavaju napetost između njih. A iz te napetosti između čovekove prirodne spontanosti i njegove pobune protiv granica i ograničenja koje se takvoj spontanosti postavljaju, nastaje stvaralaštvo. U svim oblastima. Zato je stvaralaštvo izazov i dostignuće, privid i stvarnost, smislenost i besmislenost, fantazija i fikcija, improvizacija i neponovljivost, kritičnost i nekritičnost, sposobnost, kreativnost, talenat i genijalnost.¹³

Kao stvaralačko biće, čovek se ispoljava u svim oblastima društvenog života. Njegove stvaralačke snage i potencijali su neprevaziđene i nepredvidive, pa se zato čovek često susreće i sa posledicama svojih genijalnih ideja i još genijalnijih dela. U svim oblastima, pa i u oblasti menadžmenta. Jer, čovek kao stvaralac nekog novog sveta, uvek i stalno novog sveta, kao onaj koji tim svetom upravlja, uvek je izložen novim izazovima na koje uspeva da odgovori ili to jednostavno ne čini. Zato je pred stvaraocem u ukupnom menadžment procesu postavljen značajan zadatak: da pronade novije tehnike, metode i sredstva upravljanja kako bi taj virtuelni svet koji se stvara učinio poželjnijim za življenje i rad svih stanovnika Planete, da pored digitalne integracije omogući i socijalnu integraciju još uvek veoma razjedinjenog, bitno podeljenog, značajno suprotstavljenog čovečanstva, čovečanstva u kome dominiraju sukobi, konflikti, rivalstva, krize. U tom smislu, čovek kao stvaralac, kao menadžer, treba da pronade one tehnologije ili da zaštiti postojeće od mogućih zloupotreba, kao i da ih ne koristi u funkciji ili kao sredstvo dominacije jednih u odnosu na druge, moćnih u odnosu na one koji to nisu.

Iz tih razloga je upravljanje u vremenu sadašnjem, a sasvim sigurno i u vremenu budućem, veoma složeno i traži od stvaraoca tog novog virtuelnog sveta i novih tehnologija mnogo znanja i još više odgovornosti. Posebno ako se zna da živimo u eri telekomunikacija i globalnih informacionih mreža koje svet još uvek povezuju samo virtuelno, a ne stvarno; u mikroelektronskoj fazi razvoja

¹² Nikola Milošević: *Ideologija, psihologija i stvaralaštvo*, Beograd, 1972, str.7.

¹³ Smilja Rakas: *Psihološko-etički problemi u pravu*, cit. izd., str. 32.

elektronike i mikroelektronici, pa i nanoelektronici, kada dominiraju biočipovi i fotočipovi, i neki drugi znani ili neznani čipovi; u eri kompjutera koji će posedovati takozvanu veštačku inteligenciju, pa će čak imati i mogućnost samoreprodukcovanja i biće napravljeni od proteinskog materijala koji je u prirodi odgovoran za najsuptilnije funkcije percepcije i učenja, funkcije koje su jedino čoveku svojstvene; kada dominiraju novi materijali koji ostvaruju nove tehnološke proizvode u same suštinske potencijale prirode; u eri kada biotehnologija ulazi u fazu primene genetskog, proteinskog i hormonskog inženjeringa, ali koja je i najopasnija oblast tehnološkog razvoja uopšte, jer i pored zadovoljstva u primeni zbog svih mogućnosti koje poseduje biotehnologija, strah od moguće zloupotrebe ove do sada najmoćnije tehnologije sve je rašireniji jer zadire u samu suštinu života, zadire u tajne naslednih osobina živih bića, uključujući i čoveka; u sferi robotizacije koja značajno utiče na svet rada u smislu njegove humanizacije, supstitucije živog rada, ali nove organizacije i upravljanja koja, pre svega, stvara novu realnost: fabriku bez ljudi; u eri genetskog inženjeringa koji je već danas ovladao najdelikatnijim metodama i sredstvima manipulacije naslednim osobinama, pa se zato otvara i pitanje istorijske odgovornosti za dalji razvoj i posebno primenu ove tehnologije; u vremenu koje je obeležila informatizacija, sofistifikacija, medikalizacija i druge znane tehnologijamae. Upravljanje novim tehnologijama i virtuelnim korporacijama zato postaje izuzetno složeno, ali i stvaralački izazovno.

Zaključna razmatranja

Svako novo znanje može ili da služi ili da šteti čoveku.

Federiko Major: *Sutra je uvek kasno*, „Jugoslovenska revija“, Beograd, 1991, str. 56.

Razvoj savremenog društva koje se označava kao digitalna era, kao društvo rizika ili civilizacija znanja¹⁴ zahteva nove ideje i idejna rešenja, neke druge inspiracije i interesovanja, stvaralačku znatiželju, zahteva i nameće suštinski nove izvore stvaralaštva, kreativnosti, originalnosti, neke nove talente. Novo vreme nameće i zahteva i nove vrednosti, kako one individualne, tako i one društvene vrednosti koje obuhvataju psihička stanja i doživljaj ličnosti, odnose se na društvene grupe, društva uopšte. Te nove vrednosti čine temelj svih čovekovih delatnosti, njegovog ponašanja, odlučivanja, potreba i interesa. U skladu sa razvojem novog društva i ove vrednosti dobijaju nove oznake, bilo da se ispoljavaju kao univerzalne, kao što je sloboda, ili da se ispoljavaju u vidu posebnih vrednosti, kao što su pravda i znanje.

¹⁴ Smilja Rakas: *Sociologija menadžmenta*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004, str. 150.

Danas se u savremenoj teoriji sve više zagovara teza o povezanosti ekonomskih i kulturnih vrednosti, tako da je ekonomski razvoj toliko značajan da ne može biti prepušten samo ekonomskim vrednostima koje su pragmatične, racionalne, ali mogu biti i kratkoročne, nego ekonomski razvoj baš treba shvatiti kao kulturni proces.¹⁵ U tom smislu, ekonomiji, ali i menadžmentu, pogoduju one kulturne vrednosti koje rad, stvaranje, smeštaju u centar sistema vrednosti, pri čemu vrednost treba da imaju i novi izazovi vremena, kao što su: konkurencija, podsticaji dugoročnim ciljevima i kratkoročnim interesima. Međutim, u ekonomiji, ali i menadžmentu, značajne su i one vrednosti koje ističu značaj stvaralaštva i kreativnosti, i što je veoma važno, ističu značaj znanja i obrazovanja. Naime, stvaralaštvo kao ekonomska vrednost definiše novo, bolje, bogatije, produktivnije i progresivnije društvo,¹⁶ ali i humanije društvo, u kome kultura razvija i neguje kreativnost kao vrednost, kao suštinsko obeležje poslovanja i menadžmenta. Kreativnost i rad tako predstavljaju osnovu savremenog ekonomskog razvoja, jer kreativnost kao vrednost podstiče pojedinca i grupu, organizaciju, da stvaraju, da u tom stvaralačkom procesu ostvare poslovne uspehe, da kao slobodni subjekti dođu do inovacija, novih poduhvata, novih ideja, novih pronalazaka, novih rešenja, da imaju poverenja u sebe i druge, ali i da drugi imaju u njih poverenje. Tako da stvaralaštvo i kreativnost podstiču i usmeravaju i pojedinca i društvo u nešto što je kvalitativno bolje, podstiču i usmeravaju i menadžment kao obuhvatan i kompleksan proces savremenog metoda upravljanja ka uspehu i pravednosti.

Negovanje kreativnosti u menadžment procesu biće mnogo značajnije i o stvaralaštvu će se mnogo više voditi računa u budućnosti nego što se to čini danas. Naravno, i danas i sutra, mnogo više nego ikad ranije, ima smisla postaviti pitanje kakvu tehnologiju neko želi, može, treba i sme da razvija. Jer, u svetu biznisa se odvija neprekidna borba ideja u kojoj opstaju samo oni tvorci i stvaraloci koji mogu da ponude nova, originalnija, bolja rešenja. Oni drugi, koji to ne mogu, samo tavoru ili jednostavno propadaju. Inače, kreativnost u biznisu nije tema koja je mnogo zaokupljala pažnju, to je tema koja i nije mnogo analizirana kao poseban fenomen; zato o ovoj temi i nema nekih ozbiljnijih studija koje bi utvrdile ili otkrile suštinske karakteristike kreativnosti u poslovanju. Posebno je važno tu postaviti i opravdano pitanje kontrole ljudske kreativnosti, koja može krenuti u neželjenom smeru i tako poništiti ili dovesti u pitanje sve dosadašnje civilizacijske domete. To je veliki problem novog društva koje se stvara i veliki problem koji se može pojaviti onog momenta kada se, ako se to desi, ljudska kreativnost stavi pod kontrolu i kada se njom počne upravljati. Tada se može postaviti i pitanje opravdanosti postojanja menadžmenta i ukupnog upravljačkog posla. Međutim, ipak je potreba za kreativnim rešenjima uopšte, a posebno u savremenom menadžmentu, sasvim sigurno, evidentna i potrebna, nužna i

¹⁵ Grondona Marijano: „Kulturna tipologija ekonomskog razvoja“, u: L. E. Harison, S. P. Hantington: *Kultura je važna*, Plato, Beograd, 2004, str. 8.

¹⁶ E. Mouland, M. Nowlan: *Creating an Enterprise Culture Breakwater*, Books JTD, 1995, str. 43.

neminovna. U tom smislu nastali su i brojni programi za razvoj kreativnosti, pa pitanje kontrole kreativnosti još više dobija na značaju.

Svi aktuelni programi nastoje da reše neke osnovne dileme koje se odnose na stvaralaštvo u poslovanju. Jedna od najčešćih dilema koja se javlja u ovoj oblasti jeste: da li je kreativnost milosrdni dar retkih pojedinaca ili taj dar imaju mnogi ljudi ili čak svi? Ova dilema u postojećoj literaturi još uvek nije rešena, jer ima zagovornika i jedne i druge, pa i treće, kombinovane opcije. Ni dilema koja se odnosi na dominaciju grupne ili individualne kreativnosti nije dobila pravi odgovor. Međutim, ipak ima više zagovornika teze da se problemi u poslu, ali i oni u menadžment procesu, bolje i lakše mogu rešiti u okviru grupe. Argumenti za ovakav stav se nalaze u shvatanju da se problemi u poslovanju mogu lakše rešiti u okviru grupe koja može da osmisli više ideja i koja svaku ideju može ili korigovati ili oplemeniti, unaprediti. Pitanje koje se takođe često postavlja, a koje zaista zaslužuje pažnju, odnosi se na traženje odgovora: da li je kreativnost spontani proces ili je to proces koji se odvija pod presijom. Jer, kreativne ideje veoma često dolaze neočekivano, dolaze u onom trenutku kada stvaralac to najmanje očekuje. Zato se na stvaraoce ne vrši pritisak da nađu konkretna rešenja u određenom trenutku. Naravno, ima i suprotnih shvatanja.

Pored programa za razvijanje ali i vežbanje kreativnosti, savremeni menadžment poznaje i brojne strategije za unapređenje i razvijanje kreativnosti u biznisu. Najčešće je korišćen Kračfildov sistem razvijanja stvaralaštva koji se zasniva na teoriji asocijacija, geštalt teoriji i teoriji crta, a čiji je osnovni cilj razvijanje sposobnosti formulisanja problema, novih, neobičnih ideja, otkrivanje implicitnih činjenica. Isto tako, i Torensov metod razvijanja stvaralaštva sadrži otkrivanje višeznačnosti datih činjenica, odnosi se na razvijanje strategije stvaralačkog učenja putem otkrića, na razvijanje motivacionih komponenti stvaralaštva, na sintezu empirijskih istraživanja i teorijskih uopštavanja, ali i na negovanje kreativne atmosfere u grupi. Za unapređenje kreativnosti u biznisu koriste se i Brit i Vajtov metod donošenja odluka, kao i Ozbornov metod kreativnosti koji je tako projektovan da simulira situaciju u kojoj će produkcija kreativnih ideja biti značajno olakšana.¹⁷ Međutim, ovaj metod ne može u potpunosti garantovati produkciju novih i primenljivih ideja, ali zato može samo povećati verovatnoću dolaženja do kreativnih ideja.

I pored toga što su programi i strategije za razvijanje kreativnosti neminovni rezultat savremenog društva i poslovanja, postavlja se suštinsko pitanje: da li se kreativnost uopšte može vežbati? Iako se u mnogim razvijenim zemljama sveta uveliko vežba kreativnost i to u mnogim oblastima, ti projekti, ipak, ne daju značajne rezultate. Naime, ovakvim programima vežbanja kreativnosti nedostaje polazno prepoznavanje onih osobina i karakteristika koje pojedincu omogućavaju da stvara nove vrednosti, da stvara nešto novo, nešto što do tada nije postojalo, kao što nedostaje i ta unutrašnja motivaciona komponenta kreativnosti. Jer, čovek ima potrebu da oblikuje i preoblikuje svet u kome živi i stvara, ima potrebu

¹⁷ Hellriegel i Slokum: *Management*, Massachusetts, Adison-Wesley Pubi. Co, 1989, str. 13.

i želju da ostvari moć nad njim, da se istakne, da bude bolji i uspješniji od onog drugog. U savremenom poslovanju to znači da čovek ima potrebu da preživi, ostvari prednost, porazi konkurenciju i ostvari na svetskom tržištu pobjedu.

Savremeni razvoj civilizacije i novo vreme koje je pred nama zahtevaju stvaraoca koji će biti kreativni, daroviti, talentovani. U svim oblastima društvenog života. I u upravljanju, naravno.

Kreativne ličnosti nije teško prepoznati, jer poseduju one karakteristike i osobine ličnosti koje ih izdvajaju od drugih ljudi i koje jasno dominiraju. To su radoznale osobe, sa izraženom psihomotornom aktivnošću, koje poseduju sposobnost koncentracije i održavanja pažnje, imaju sposobnost da se samostalno bave određenim poslom, poseduju razvijena jezička interesovanja. Kreativne ličnosti su hrabre u svom uverenju, imaju istraživački duh, naglašenu intuitivnost, nezavisni su u svom sudu, vizionari su.¹⁸ To su uspešne osobe, motivisane su potrebom da rade, dominantne i agresivne su, odbacuju pritiske, neznatno su inhibirane, manje formalne i manje konvencionalne, uporne, samodisciplinovane, konstruktivne; ove osobe su otvorene za osećanja i emocije, estetične su u ličnim osećanjima, prilagodljive primerenim vrednostima svog okruženja, imaju potrebu da se angažuju u socijalnoj sredini,¹⁹ poseduju komunikacione i druge potrebne veštine. Poseban kvalitet kreativnih ličnosti je želja za znanjem. A ne manje značajan kvalitet je i povezanost sa emocionalnim i moralnim razvojem višeg reda.²⁰ Uz sve to, potrebno je da stvaraoci imaju jaku motivaciju za stvaranjem, sposobnost da misle originalno i produktivno, da imaju veštine potrebne za uspešno izvođenje kreativnog akta. Tada poseduju kreativni talenat.²¹

Naime, to su ličnosti koje problem vide na nešto drugačiji način od ostalih; njihov karakteriše divergentno mišljenje o mogućim rešenjima uz korišćenje selektivnog procesa uviđanja; imaju celovita znanja o predmetu svog interesovanja; teže ka stvaranju svojih sopstvenih pravila i rade na problemima koji su jedinstveni; imaju sposobnost tolerancije; spremni su za prevazilaženje nejasnoća, za preuzimanje rizika i poseduju jaku želju da prevaziđu teškoće kada na njih naiđu i da nastave dalji rad; zainteresovane su za svaki posao kojim se bave.²² Kreativne i darovite osobe stvaraju veliki broj ideja i imaju rešenja za postavljene probleme; stalno postavljaju brojna pitanja o raznim stvarima; veoma često nude neobične, originalne i duhovite odgovore; individualisti su i ne plaše se da budu različiti od drugih; pokazuju izrazit smisao za humor; ne prihvataju postavke i rešenja autoriteta bez kritičke provere; intelektualno su disciplinovane ličnosti i superiorne u odnosu na ostale.

¹⁸ E. P. Torrance: *Rewarding Creative Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965, str. 230-232.

¹⁹ M. J. Stein: *Making the Point*, The Mawa Press, Amagansett, New York, 1984, str. 14.

²⁰ Dabrowski: *Positive Disintegration*, Little Brown, London, 1964, str. 11.

²¹ E. Necka: *On the Nature of creative talent*, Trillium Press, New York, 1986, str. 131-132.

²² R. J. Sternberg: *Investing in Creativity: Many Happy Returns*, Educational Leadership, 1996, str. 80-84.

Delajući stvaralački, svaka kreativna ličnost doprinosi razvoju društva, a društvo koje neguje i razvija stvaralaštvo i kreativnost pojedinaca ostvaruje kvalitet ljudskog življenja i brže se razvija. To je i imperativ svakog civilizovanog društva. I svakog pojedinca. U tom smislu je i stvaralaštvo značajan pokretač u razvoju menadžmenta koji u vremenu sadašnjem doživljava blagu krizu, ali koji će u vremenu budućem doživeti značajan uspon.

Literatura

- Dabrowski: *Positive Disintegration*, Little Brown, London, 1964, str. 11.
- Fukujama, F.: *Sudar kultura*, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, 1997, str. 35-36.
- Harli, Dž.: *Kreativne industrije*, KLIO, 2007, str. 5.
- Hellriegel i Slokum: *Management*, Massachusetts, Adison-Wesley Pubi Co, 1989, str. 13.
- Ilić, M.: *Sociologija kulture i umetnosti*, Institut društvenih nauka, Beograd, 1966, str. 19.
- Ilić, M.: *Teorija i filozofija stvaralaštva*, Gradina, Niš, 1979, str. 9.
- Kvašček, R.: *Psihologija stvaralaštva*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1981, str. 23.
- Major, F.: *Sutra je uvek kasno*, „Jugoslovenska revija“, Beograd, 1991, str. 19.
- Marijano, G.: „Kulturna tipologija ekonomskog razvoja“, u: L. E. Harison, S. P. Hantington: *Kultura je važna*, Plato, Beograd, 2004, str. 8.
- Marković, M.: *Sloboda i praksa*, Zavod za udžbenike, Beograd, 1997, str. 11.
- Milošević, N.: *Ideologija, psihologija i stvaralaštvo*, Beograd, 1972, str. 7.
- Moulard, E. – Nowlan, M.: *Creating an Enterprise Culture Breakwater*, Books JTD, 1995, str. 43.
- Necka, E.: *On the Nature of creative talent*, Trillium Press, New York, 1986, str. 131-132.
- Rakas, S.: *Psihološko-etički problemi u pravu*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 29-32.
- Rakas, S.: *Sociologija menadžmenta*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004, str. 150.
- Rakas, S.: *Uvod u poslovnu etiku*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006, str. 31.
- Stein, M. J.: *Making the Point*, The Mawa Press, Amagansett, New York, 1984, str. 14.
- Sternberg, R. J.: *Investing in Creativity: Many Happu Returns*, Educational Learship, 1996, str. 80-84.
- Torrance, E. P.: *Rewarding Creative Behavior*, Prentice Hall, Englewood Clifts, New Jersey, 1965, str. 230-232.

Pregledni naučni članak
Rad primljen: 26.8.2008.

MR KATARINA ZAKIĆ
Visoka poslovna škola „Megatrend“, Beograd

JAPANSKI MENADŽMENT: SINTEZA DOMAĆEG NASLEĐA I STRANIH ISKUSTAVA

Rezime: *Japanski menadžment je sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka postao tema istraživanja i pisanja mnogobrojnih radova i knjiga, koje su na različite načine obrađivale pitanje tajne uspeha japanske privrede.*

Mnogobrojni autori se slažu da su dve glavne pokretačke snage japanske privrede: 1. specifičan način upravljanja kompanijama tj. menadžment, i 2. japanska kultura i nacionalna istorija.

Glavni cilj ovog rada je prikaz osnovnih karakteristika japanskog menadžmenta i njihovo objašnjenje, uz istorijski osvrt na pojavu i diferenciranje istih.

Ključne reči: *Japan, menadžment, istorija, kultura.*

JEL klasifikacija: N85, L23

KATARINA ZAKIĆ, M.Sc.
“Megatrend” Business School, Belgrade

JAPANESE MANAGEMENT: A SYNTHESIS OF DOMESTIC HERITAGE & FOREIGN EXPERIENCES

Abstract: *During the 1970s and 1980s, Japanese management became a topic of research and of numerous papers and books, which examined the secrets of the Japanese economy's success in various ways.*

Numerous authors agree that the two main forces behind the power of the Japanese economy are: 1. A specific way of managing companies and 2. Japanese culture and national history.

The main goal of this paper is to present the basic characteristics of Japanese management and their explanation, along with a historical overview of this phenomenon and its differentiation.

Key words: *Japan, management, history, culture.*

JEL classification: N85, L23

1. Radna hipoteza

Osobeni japanski menadžment je jedan od ključnih činilaca privrednog uspona Japana. Nastao je kao stvaralačka sinteza domaćeg nasleđa – duhovnog i sociološkog – i poslovnih iskustava najrazvijenih zemalja Zapada.

2. Teorijski osvrt

2.1. Pojam menadžmenta

Većina autora koja se bavi izučavanjem menadžmenta definiše ga kao proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole, putem koga se ostvaruju osnovni ciljevi jedne kompanije.¹ Prema M. Jovanoviću, „*Planiranje* je faza u kojoj se definišu osnovni ciljevi organizacije i u kojoj se vrše pripreme kako bi ti ciljevi bili dostignuti. *Organizovanje* je faza procesa menadžmenta u kojoj se vrši alokacija zadataka i odgovornosti za izvršenje plana. U ovoj fazi se vrši harmonizacija pojedinačnih i grupnih aktivnosti usmerenih ka dostizanju zadatih ciljeva. *Motivisanje* je faza povezivanja socijalnih, materijalnih i psiholoških

¹ M. Jovanović, *Interkulturni menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004, str. 92.

potreba zaposlenih sa ostvarenjem ciljeva organizacije. *Kontrola* je osmatranje i ocena aktivnosti pojedinaca i grupa u kompaniji. Ova faza mora imati određene korektivne mere.²

2.2. Glavne teorije o menadžmentu

Menadžment kao posebna naučna disciplina zasnovan je krajem XIX veka. Glavni utemeljivači ove discipline su bili Anri Fejol (Henri Fayol) i Frederik Tejlor (Frederic Taylor).³ Prvi kao rudarski inženjer, drugi kao fabrički poslovođa, skoro u isto vreme, ali na različitim mestima, došli su do vrlo sličnih zaključaka oko toga šta bi menadžment trebalo da bude i šta se pod njim podrazumeva.

Anri Fejol je poznat po delu *Generalni i industrijski menadžment*, koje je do danas doživelo više od stotinu izdanja. Fejol definiše menadžment kao proces predviđanja, planiranja, komandovanja, koordiniranja i kontrole.⁴ On je u pomenutoj knjizi utvrdio i koje su to osnovne preduzetničke aktivnosti unutar jedne kompanije i šta se pod njima podrazumeva.

Ovakva vrsta konkretne raspodele poslova unutar kompanije je tokom narednih godina postala opšteprihvaćena. Fejol kaže da su u pitanju sledeće preduzetničke aktivnosti:

- tehničke aktivnosti (proizvodnja),
- komercijalne aktivnosti (kupoprodaja),
- finansijske aktivnosti (kapital),
- obezbeđenje (čuvanje imovine),
- računovodstvene aktivnosti (finansijske informacije),
- menadžerske aktivnosti (planiranje i organizovanje).⁵

Frederik Tejlor je u formulisanju svoje teorije pošao od praktičnih problema u čeličani „Midvejl“ (Midvale Steel Works), koji su se ticali pre svega povećanja efikasnosti proizvodnje. Na osnovu eksperimenata koje je sprovodio, Tejlor je došao do zaključaka na kojima je zasnovao svoju *teoriju naučnog menadžmenta*. Ona se bavila prevashodno utvrđivanjem optimalnog dnevnog učinka, principima i metodologijom naučnog upravljanja. Tejlor je smatrao da jedino putem utvrđivanja dnevnog učinka zaposleni mogu planirati i kontrolisati proces proizvodnje, smanjiti troškove proizvodnje i povećati produktivnost zaposlenih. Ova teorija je stekla krug sledbenika među vlasnicima i menadžerima unutar kompanija, ali i naišla na veliki otpor među radnicima. Tejlor se zalagao, pre svega, za

² M. Jovanović, op. cit., str. 158.

³ M. Jovanović, op. cit., str. 97. i 100.

⁴ Ibid., str. 97.

⁵ Ibid., str. 97-98.

tzv. naučno upravljanje kompanijom, gde je naglasak stavljen na produktivnost radnika, a zadatak menadžmenta kompanije je da ih ka tome usmerava.

Kasnije su se sve više javljale teorije koje su u obzir uzimale potrebe, motive i želje zaposlenih kako bi se ostvarili ciljevi kompanije odnosno menadžmenta, a samim tim su se menjale i definicije menadžmenta. U tom smislu je neophodno spomenuti *Maslovljevu* (Abraham Maslow) *teoriju hijerarhije motiva i potreba*, koja uzima u obzir motive i potrebe kao glavne pokretače čoveka, koji oblikuju njegovo ponašanje. Daglas Mekgregor (Douglas McGregor) je formulisao *teoriju X i Y*, po kojoj ljudi nisu po prirodi lenji ili neambiciozni, već upravo suprotno, a zadatak menadžmenta kompanije je da omogući, putem odgovarajućeg upravljanja, zaposlenima da ostvare svoje ciljeve i ambicije.

Pri definisanju menadžmenta, u novijoj literaturi i praksi ne može se zaobići Piter Draker (Peter Drucker). Najpoznatiji je po svojoj knjizi *Praksa menadžmenta* (*The Practice of Management*) iz 1954, koju je, po sopstvenim rečima, napisao zato što u tom trenutku nije postojala knjiga koja bi na dobar način objasnila pojam menadžmenta. Draker navodi da je menadžment aktivizirajući element preduzeća kao poslovnog sistema, te je zadatak menadžmenta da učini ono što je poželjno prvo mogućim, a onda i stvarnim.⁶ Draker je, takođe, smatrao da su ljudi unutar kompanije njen najbitniji resurs i da uspeh preduzeća zavisi od toga kakav se odnos uspostavi sa zaposlenima. Na osnovu ovog opažanja formulisao je koncept „Upravljanje prema ciljevima“ (Management by Objectives), prema kome se moraju usaglasiti individualni ciljevi menadžera sa ciljevima kompanije, tj. upravljanje prema ciljevima je sredstvo integracije organizacijskih ciljeva (profit, rast) sa individualnim potrebama menadžera (zarada, napredovanje).⁷

Tokom narednih decenija koncept je na više načina menjan, što od strane Drakera, što od strane drugih autora, ali je osnovna premisa ostala ista, a to je da – ukoliko se na pravilan način shvate motivi zaposlenih, moguće je pravilnom motivacijom postići veći uspeh i napredovanje kompanije.

3. Vrste menadžmenta

U ekonomskoj nauci posebno se izučavaju dva osnovna tipa menadžmenta – evropski i azijski. To nije slučajno. Sva pisana istorija, uključujući ekonomsku, u stvari se odvijala u evroazijskom prostoru. Azija i Evropa smenjivale su se u ulozima ekonomskog središta sveta. Stoga je i razumljivo što su u ovom prostoru nastajale poslovodne veštine koje su se potom proširivale na ostali svet. Između azijskog i evropskog tipa menadžmenta postoje značajne razlike.

⁶ M. Milisavljević, *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, 2005, Beograd, str. 4.

⁷ M. Jovanović, op. cit., str. 177.

3.1. Evropski menadžment

Moderni evropski menadžment zasnovan je u gradovima-republikama renesansne Italije, gde je zasnovana moderna tržišta privreda („evropska vrsta razvoja“).⁸ Engleska, kao kolevka industrijske revolucije, vremenom je iskristalisala osoben – anglosaksonski način vođenja poslova. Ovaj način posloводства vrši snažan uticaj na ceo evropski kontinent, ali ipak ne poništava osobenosti posloводства kontinentalnih zemalja. Hrišćanstvo⁹ je u velikoj meri oblikovalo način poslovanja u Evropi, a samim tim i menadžment.

Prema M. Jovanoviću, karakteristike evropskog menadžmenta, odnosno njegovi postulati koji su se primili i u SAD, su:

- individualizam – samostalno rešavanje problema;
- težnja ka brznoj karijeri – počinje već od srednjoškolskih dana, prenosi se na fakultet, a kasnije i na posao;
- specijalizacija – obučavanje i napredovanje u okviru uže radne oblasti;
- izraženi lični interesi – pojedinac stavlja svoje interese iznad interesa kompanije;
- materijalna motivacija iznad moralne – novac je najznačajniji motivator;
- nepostojanje identifikacije sa kompanijom – jedna od karakteristika koja je u potpunoj suprotnosti sa azijskim stilom menadžmenta, a to znači da je za Evropljane kompanija samo mesto na kome se radi, ali ne i mesto sa kojim se oni identifikuju, zbog koga rade; kompanija je samo sredstvo za ostvarenje individualnih ciljeva, a dobrobit kompanije ne mora biti i njihova;
- poštovanje hijerarhije u procesu odlučivanja – jasno je i precizno određeno ko je nadređeni, a ko podređeni i kakva su u skladu sa tim pravila ponašanja.¹⁰

3.2. Azijski menadžment

Menadžment u Aziji, kao ni u Evropi, nije jednoobrazan. U azijskom privrednom prostoru iskristalisala su se tri osnovna načina vođenja poslova: kineski, japanski i indijski. Moderni indijski menadžment se razvio pod uticajem anglosaksonskog. Kineski menadžment je dvostruko autentičan: očuvanje tekovina domaće veštine privređivanja i sposobnost asimilacije stranih iskustava vođenjem politike „otvorenih vrata“. Japanski menadžment se razlikuje i od indijskog i od kineskog.

⁸ B. Babić, *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 22.

⁹ To jest, njegove najrazličitije varijante – katoličanstvo, pravoslavlje, protestantizam, judaizam...

¹⁰ M. Jovanović, op. cit., str. 124-126.

4. Poreklo osobenosti japanskog menadžmenta

Japanski privredni uspon je skrenuo pažnju istraživača na osobenosti japanskog posloводства. Sudeći po dosadašnjih istraživanjima, tri su glavna činioca te osobenosti: (a) duhovno nasleđe, (b) sociološka evolucija japanskog društva, (c) poreklo modernog preduzetništva.

4.1 Duhovno nasleđe

Tri osnovna duhovna oslonca japanskog naroda su: konfučijanizam, budizam i šintoizam. Ova tri učenja oblikovala su način mišljenja i ponašanja ljudi u Japanu.

Konfučijanizam je bio kôd ponašanja ili opšti pristup životu pre nego religija. Osnovni postulati konfučijanizma, koji su uticali i na način poslovanja, ogledaju se u sledećim osnovnim odnosima.

- Odnos prema vladaru – vladar od svojih podanika očekuje apsolutnu lojalnost i poslušnost. Podanici nikada ne smeju da sumnjaju u njegove odluke, a zauzvrat on mora uzeti u obzir njihove potrebe i želje, te raditi na tome da im omogući bolji život.
- Odnos žene i muža – muž vlada svojom ženom, poput boga koji vlada ljudima. Žena mora biti verna i poslušna, i ima obavezu da služi sinove svoga muža. Muž zauzvrat ima obavezu da svojoj ženi obezbedi sve što joj je neophodno za život.
- Odnos roditelja i dece – deca moraju biti poslušna i bez pogovora slušati svoje roditelje. Roditelji moraju podizati i obrazovati svoju decu, a deca se moraju brinuti o svojim roditeljima u starosti, voleti ih i poštovati.
- Odnos mlađih prema starijima – mlađi naraštaji moraju poštovati starije zbog njihovih godina i starosti, i ovaj postulat je ključni element konfučijanske etike.
- Odnos prijatelja prema prijatelju – ovo je jedini odnos u okviru konfučijanizma gde vlada jednakost. Prijatelji treba da budu jedan prema drugom iskreni, lojalni i spremni da se uzajamno pomažu. Neiskrenost među prijateljima nije dozvoljena, a ako postoji – zahteva kaznu.¹¹

Šintoizam je od strane države prihvaćena religija, prema kojoj je car, s jedne strane, oličenje države, a s druge, božji sin.¹² Po šintoizmu Japanci su božija deca, i kao takvi se razlikuju od ostalih naroda. Jedna od najvažnijih dogmi šintoizma je da mora vladati harmonija između svega i svakoga: u prirodi, u društvu, u porodici, kompaniji, državi. Održavanje ove harmonije je od suštinskog značaja za valjano funkcionisanje japanskog društva.

¹¹ S. el Kahal, *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, 2001, str. 128-129.

¹² M. Jovanović, op. cit., str. 15.

Iako se danas šintoizam malo praktikuje, i dalje su njegove odrednice važne za japanski narod, posebno deo koji se odnosi na funkcionisanje harmonije.

Budizam je kao i konfučijanizam stigao iz Kine. U Japanu je najprihvaćenija verzija ovog učenja zen budizam. Zen budizam su u Japanu praktikovali ratnici – samuraji, kako bi se bolje pripremili za borbu. Suština ove metode ogledala se u tome da se vežbaju meditacija i koncentracija. S obzirom na to što se danas u Japanu menadžeri često porede sa samurajima, jer se oni bore za dobrobit svoje kompanije, mnogi praktikuju budizam kao tehniku koja im omogućava da bolje razmišljaju i donose odluke.

Tri pomenuta učenja su uticala pre svega na formiranje države i državnih organa, a zatim i na formiranje i rad kompanija. Spremnost na žrtvovanje za zajednicu, poslušnost prema starijima i caru, težnja za harmonizacijom sa prirodom i drugim ljudima, doprineli su stvaranju duhovne osnove japanskog društva. Ona je nakon Drugog svetskog rata uvećala sposobnost Japana da se suoči sa izazovima modernog doba.

4.2. Sociološka evolucija japanskog društva

Japan je prva zemlja Azije koja se izdigla iz okeana siromaštva. On je istorijski bio najpripremljeniji za „evropsku vrstu razvoja“, to jest vrstu razvoja zasnovanu na pretvaranju viška proizvoda u kapital:

- a) Japan je jedina zemlja Azije koja je imala „dovršeni feudalizam“ kao Evropa. Zato su i u Japanu, poput Evrope, u vreme feudalizma, nastale pretpostavke za proces akumulacije kapitala, odnosno za zasnivanje tržišne privrede.
- b) Japan je jedina zemlja Azije koja nije bila ni kolonija ni polukolonija. Zato je njeno stanovništvo bez otpora prihvatilo modernije strane tehnologije i veštinu poslovanja.

4.3. Poreklo modernog preduzetništva

U Japanu je u doba feudalizma nastao sloj trgovaca, zelenaša i zanatlija iz kakvog je svojevremeno u Evropi nastao moderni preduzetnički sloj. Ovaj sloj u Japanu nije se mogao afirmisati kao u Evropi, pošto do nasilnog otvaranja Japan nije imao odgovarajuću organizaciju vlasti, koja bi štitila uslove poslovanja.

Po nasilnom otvaranju Japana, zahvaljujući reformama, stvoren je politički sistem koji je omogućio zasnivanje moderne tržišne privrede. U uslovima povećane lične i imovinske sigurnosti, trgovci i zanatlije postepeno prelaze u preduzetnike.

Posebno važno mesto u zasnivanju modernog preduzetništva u Japanu imali su samuraji. U zamenu za gubitak samurajskih zvanja, ukinutih reformom, dobili su zamašne otkupnine. Iz tih sredstava osnovali su prve moderne banke, a mnogi i industrijska i trgovinska preduzeća. Upravo je tu poreklo jedne od važnih oso-

benosti japanskog preduzetništva i poslovdstava. Samuraji su bili najobrazovaniji i najpreduzimljiviji deo japanskog društva, sa snažnom privrženošću konfučijanskoj etici i spremnošću žrtvovanja za zajednicu. To je imalo veliki uticaj na shvatanje privređivanja. Nije bitno da li je preduzeće privatno ili javno, jer ionako svi rade za Japan. Takvo shvatanje poslovanja je jedan od činilaca „privrednog čuda“.

5. Put ekonomskog i društvenog preobražaja Japana

5.1. Od sakokua do kaikokua

U oblikovanju japanskog puta privrednog razvoja posebno važnu ulogu imala su dva činioca: (a) ostrvski karakter zemlje i (b) oskudnost prirodnih bogatstava. Iz tih razloga Japan je vekovima bio odvojen od spoljnog sveta, u siromaštvu kao i drugi delovi azijskog kontinenta. Zahvaljujući sticaju istorijskih okolnosti, ove dve mane Japan je pretvorio u vrline. Od krajnje siromašne postao je jedna od najbogatijih zemalja u svetu.

U društveno-ekonomskoj evoluciji, koja je Japan pripremila za moderno privređivanje, posebno važno mesto ima razdoblje šogunske vlasti porodice Tokugava (1603-1867).¹³ Najvažnija obeležja japanskog društva u ovom razdoblju, u kome su zasnovani tradicionalno japansko preduzetništvo i poslovdstvo, bila su:

- a) Hijerarhijsko ustrojstvo društva. Najviši sloj činili su ratnici – samuraji. Sledeći po važnosti sloj bili su zemljoradnici. Potom su dolazili trgovci, a na kraju zanatlije. Dakle, slojevi iz kojih je u Evropi nastala preduzetnička klasa, trgovci i zanatlije, u Japanu su bili najniži staleži. Nije bilo sigurnosti imovine ni ugovora. Stoga ovaj sloj u datom političkom sistemu nije mogao da razvija tržišno privređivanje kao što je to moglo u Evropi u vreme feudalizma.
- b) Međutim, kako je japansko društvo bilo feudalno, i u njegovim porama su postepeno stvarani uslovi za prvobitnu akumulaciju kapitala, zahvaljujući postojanju trgovine, zelenaštva i zanatstva. Nedostajao je jedino politički okvir u kome bi ovi uslovi mogli da se pretvore u tok prvobitne akumulacije kapitala.
- c) Samozatvorenost zemlje (*sakoku*). Šoguni Tokugava su približno dvesta godina držali zemlju skoro potpuno odvojenu od spoljnog sveta.¹⁴ Niti je Japancima bilo dopušteno da izlaze iz zemlje, niti strancima da ulaze u Japan. Izuzetak su bili Kinezi i Holanđani, čiji trgovci su imali dozvolu da ulaze samo u luku Nagasaki i tamo obavljaju trgovinu.

¹³ B. Babić, op. cit., str. 477.

¹⁴ Ibid., str. 481.

Pretpostavke za odvijanje procesa prvobitne akumulacije objedinjene su u proces akumulacije kapitala nasilnim „otvaranjem“ (*kaikoku*) Japana 1867. Prevratom, poznatim kao Meidi restauracija, vezanim za dovođenje na vlast maloletnog cara Mucuhita (posmrtno nazvanog Meidi – „prosvjećena vladavina“) 1868. godine, Japan se upušta u niz reformi koje su imale za ishod, između ostalog, stvaranje jake centralne uprave i pretvaranje Japana u jedinstveno tržište. Obezbeđena je sigurnost poslovanja.

U takvom društvenom okruženju zasniva se moderno preduzetništvo. Ono se regrutuje iz reda bivših samuraja, trgovaca i zanatlija. Zahvaljujući otvorenosti prema inostranstvu, usledilo je uzajmljivanje strane tehnologije i stranih poslovnih iskustava. Tada počinje sinteza izvornih tekovina japanskog privređivanja i veštine privređivanja uzajmljene od zemalja Zapada, u koji Japanci uračunavaju i Rusiju.

Ideal japanske elite bio je „bogata zemlja, snažna vojska“. Ostvarivanje tog ideala se ogledalo u razvoju industrije. U prvoj fazi u tom pogledu odlučujuću ulogu imala je država, a potom privatni preduzetnici, među kojima su u toj fazi prednjačili pripadnici bivšeg samurajskog reda. Japan je za svega nekoliko decenija stao u red velikih sila.

Uglavnom, postoji opšta saglasnost među naučnicima da je u doba cara Meidija stvorena osnova za uspon japanske privrede.

5.2. Od vojnog poraza do „privrednog čuda“

Japan je iz Drugog svetskog rata izašao kao gubitnik. Za svega nekoliko decenija nakon rata stao je u red privredno najmoćnijih država sveta. Tome je doprineo niz činilaca. Osnovni je kolektivna svest naroda o nužnosti žrtvovanja za obnovu i razvoj zemlje. U istom smeru su, paradoksalno, delovale i okupacione vlasti. One su Japanu nametnule niz korenitih reformi koje su doprinele stvaranju ambijenta blagotvornog za uspon japanske privrede.¹⁵ Program reformi koji su uobličile okupacione snage, japanski pisac Šiniči Ićimura (Shinichi Ichimura) je označio kao „politika *tri d*: demilitarizacija, demokratizacija i demonopolizacija“¹⁶ japanskog društva. Konjunktura na svetskom tržištu je takođe pogodovala japanskoj privredi, posebno niske cene nafte (2 dolara po barelu).

U toku 15 godina, od 1956. do 1970, Japan je imao stopu privrednog rasta od približno 10% godišnje. Tako je ostvario svoje „privredno čudo“, koje je iznenađilo i Japan i ceo svet.

S početkom sedamdesetih godina, s izbijanjem naftne krize, dolazi kraj „privrednog čuda“. Ali, i na ovu krizu Japan je odgovorio uspešnije nego druge razvijene zemlje. Međutim, s početkom 1990-ih godina, japanska privreda je usporila hod. Stopa privrednog rasta je niža nego u drugim industrijskim zemljama. Da li će Japan uspeti da se vrati na staru stazu uspeha, ostaje da se vidi. Međutim, nesporno je da je Japan bio i ostao „učionica razvoja“ za većinu zemalja u svetu.

¹⁵ Ibid., str. 488.

¹⁶ Ibid., str. 492.

6. Škole japanskog menadžmenta – zaibatsu i keiretsu

Glavni nosioci uspona privrede Japana bili su osobena složena divovska preduzeća – zaibacu (*zaibatsu*)¹⁷ i keirecu (*keiretsu*) – u kojima je najviši stepen dostigla veština poslovanja poznata kao „japanski menadžment“.

6.1. Zaibacu

Zaibacu kompanije su poslovale na osnovu tri principa koja čine glavna obeležja japanskog menadžmenta:

- prvi princip – porodični menadžment;
- drugi princip – vlasništvo i upravljanje kompanijama pripada jednoj porodici;
- treći princip – održavanje široke mreže porodičnih kompanija je ostvarivano putem porodičnih finansijskih sredstava i poslovnih veza.¹⁸

Upravo putem porodičnih veza koje su bile karakteristične za ova preduzeća, veliki uticaj na poslovanje japanske privrede imale su četiri velike porodice (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo i Yasuda), koje su kontrolisale jednu četvrtinu svih poslova u Japanu pre Drugog svetskog rata.¹⁹ Tokom vremena sa povećanjem broja kompanija koje su poslovale u njihovom sastavu, kao i sa diversifikovanjem delatnosti porodičnog biznisa, vlasnici zaibacua su počeli da polako angažuju prave menadžere koji su bili školovani za ovaj tip posla.

Ovi menadžeri, tj. činovnici, nazivali su se *banto*. Za vođenje poslovanja zaibacua školovali su se od detinjstva, pri čemu su samo najuspešniji dobijali posao menadžera u kompaniji.²⁰ Za svoj rad u potpunosti su odgovarali vlasnicima kompanija. Vlasnici kompanija su, zauzvrat, *bantoe* ženili svojim najstarijim ćerkama da bi ih vezali za preduzeća i podsticali na požrtvovan rad. Na taj način su najbolji menadžeri ostajali zauvek u jednoj kompaniji, tj. jednoj porodici. Nije postojala opasnost od prelaska *bantoa* u neku drugu kompaniju. Porodično okruženje smatrano je svetinjom.

Zaibacui su imali potporu države. Zauzvrat bili su njeni glavni ekonomski stubovi. To je glavni razlog što su nakon Drugog svetskog rata zabranjeni.

¹⁷ U praksi je veoma teško u pravnom smislu definisati šta su zaibatcu kompanije. Po pojedinim autorima, zaibatsu je društvo sa neograničenom odgovornošću, a po drugima holding. Pošto je nakon završetka Drugog svetskog rata u Japanu zakonom zabranjen hoding (kao reakcija na postojanje zaibacua), u narednom delu teksta ovog rada, kada se pominje zaibacu, biće korišćen termin holding.

¹⁸ www.unu.edu, The Japanese Experience in Tehnology (1990), part 13. The devolopment of Japanese –style management

¹⁹ R. A. Inman, D. A. Victor, *Japanise Management*, www. referenceforbusiness.com; S. el Kahal, op. cit., str. 147.

²⁰ www.unu.edu, ibidem

Po završetku Drugog svetskog rata, okupacione vlasti su japanskim vlastima naredile ukidanje zaibacua. Pravi razlog je bio politički – ukidanje oslonca japanskog militarizma. Ideološko obrazloženje bilo je ukidanje monopolskih preduzeća kako bi se razvijala konkurencija na unutrašnjem tržištu, a time i povećala efikasnost kompanija.

Glavni prigovor načinu poslovanja zaibacua je što je sve (i dobro i loše) ostajalo unutar porodice tj. kompanije, tako da je bilo lako sakriti i dobro i loše poslovanje, u zavisnosti od toga šta je u određenoj situaciji smatrano svrsishodnim.

Činjenica jeste da je japansko tržište je bilo oligopolsko. Mali broj velikih preduzeća je dirigovao cene pojedinih vrsta robe iznad tržišnih. Okupacione vlasti su nastojale da se onemogući ovakav način poslovanja. Zvanični razlog bio je zaštita japanskih potrošača, a nezvanični da se olakša poslovanje američkim kompanijama na japanskom tržištu.

6.2. Keirecu

Zaibacui su se pokazali mnogo otpornijim nego što su okupacione vlasti verovala. Japanske vlasti nisu bile spremne da se odreknu glavnih „lokomotiva razvoja“ domaće privrede. Pristale su, jer nisu imale drugog izbora, da se formalno-pravno ukinu zaibacui. Umesto njih, pod plaštom novih pravnih normi formiraju novi tip složenih preduzeća – *keirecu*, koji se najlakše može prevesti kao grupacija preduzeća, povezana oko jednog glavnog preduzeća, koje je vlasnik jednog dela akcija drugih udruženih preduzeća.

Mnogi autori koji su proučavali način organizovanja japanskih preduzeća se slažu da je keirecu samo tehnički, ali ne i suštinski drugačija forma zaibacua. Danas postoji 6 velikih keirecua: *Fuyo/Fuji Group*, *Sumitomo*, *Sanwa*, *Mitsui*, *Mitsubishi* i *Daiichi-Kangyo Ginko*. Ove kompanije pripadaju takozvanoj grupi klasičnog keirecua. On podrazumeva da kompanije koje se nalaze u njegovom sastavu imaju uzajamno učešće jedno u drugom, što je u suprotnosti sa zaibacuum, gde je postojao tzv. hijerarhijski sistem, te je jedna kompanija posedovala drugu kompaniju, a ona neku treću i tako dalje. U keirecuu jedna kompanija ima najmanje 20-30% svojih sredstava plasiranih u drugim preduzećima.²¹

U literaturi se obično razlikuju dve vrste keirecua: klasični (horizontalni) i vertikalni (piramidalni),²² mada se često dodaju još dve vrste: bankovno orijentisani (*bank-centered*) i nebankovno (*non-bank-centered*) orijentisani keirecui.²³

Klasični ili horizontalni keiretcu (*yoko*) podrazumeva grupu velikih kompanija, koje su međusobno povezane putem organa upravljanja, tj. putem odbora direktora, upravnog odbora ili predsednika, već u zavisnosti od toga kakav je sistem upravljanja u posmatranoj kompaniji. Iako su kompanije unutar ove gru-

²¹ S. el Kahal, op. cit., str. 147.

²² www.unu.edu, ibidem

²³ S. el Kahal, op. cit., str. 148.

pacije, pravno gledano, međusobno nezavisne, odbor direktora na čelu svake od ovih kompanija uglavnom čine isti ljudi. Kao primeri klasičnog keirecua navode se *Micubiši grupa* ili *Sumitomo*, mada *Sumitomo* striktno posmatrano spada i u grupu bankovno orijentisanih keirecua.

Vertikalni ili piramidalni keirecu (*tate*) se sastoji od više kompanija, ali je uobičajeno da se na čelu ovakve grupacije nalazi jedna velika kompanija, koja ima više stotina manjih kompanija koje posluju sa njom. Pravi primer piramidalnog keirecua jeste *Tojota*, koja u svom sastavu ima tri vertikalna keirecua: *Hitači*, *NEC* i *Tošiba*, pri čemu jedna piramida proizvodi dobra, a druga ih distribuira i prodaje.

Mora se napomenuti, da je usled složenih odnosa i veličine japanskih kompanija, teško utvrditi kom tipu keirecua pripadaju, jer na primer, *Tojota* u svom sastavu ima kompanije koje ne kontrolišu direktno, što je takođe tipično za vertikalni keiretcu. Razlika postoji u načinu na koji se indirektno utiče na njihovo poslovanje, jer se u okviru klasičnog keirecua kontrola obično vrši pomoću davanja bankarskih kredita, a kod piramidalnog keirecua kontrola se vrši na osnovu proizvodno-nabavne zavisnosti.

Bankovno orijentisani keirecui (*kinyu keiretsu*) su na neki način pravi naslednici zaibacua, pa se kao primeri ovih kompanija navode *Sumitomo* i *Micui*. Naime, u pitanju su finansijske grupacije, kod kojih se obično na čelu grupacije nalazi jedna velika banka, koja se putem kompleksnih finansijskih transakcija i vlasništva povezuje sa horizontalno orijentisanim industrijama (keirecuima), i putem kredita utiče na poslovnu politiku preduzeća.

Nebankovno orijentisani keirecu (*kigyo keiretsu*) se vezuje za ranije pomenuti piramidalni keirecu, gde jedna velika kompaniju ima veliki broj filijala, tj. podružnica koje kontrolišu ne putem finansija, već putem poslovne zavisnosti, tj. uslovljenosti putem proizvodnje, nabavke, prodaje ili distribucije. Zanimljivo je, međutim, da ove filijale imaju manju slobodu odlučivanja u odnosu na filijale u okviru klasičnog keirecua. Smatra se da je mnogo teže pregovarati sa nekom bankom, nego sa preduzećem koje je maltene u sastavu jedne grupacije, ali je ovde situacija znatno drugačija. *Tojota* i *Macušita* su pravi primeri nebankovno orijentisanih keirecua.

Ovakav način poslovanja japanskih kompanija, koji je proizašao iz japanske tradicije, uslovio je razvitak čitavog niza specifičnih obeležja japanskog menadžmenta, koja su nastala kao posledica tradicije i kulture japanskog naroda, ali i kao posledica savremenih uslova poslovanja.

7. Japanski menadžment pred sudom vremena

Nije sporno da je ključ privrednog uspeha Japana u ljudskom činiocu. Pažnju istraživača zaokuplja pitanje kako je Japan svoj ljudski potencijal koristio efikasnije nego druge zemlje.

Jedan od činilaca te efikasnosti je nastao usled uspešnog sintetizovanja domaćeg kulturnog nasleđa i najuspešnijih stranih iskustava u privređivanju. Istraživači posebnu pažnju poklanjaju konfučijanizmu kao obeležju japanskog menadžmenta. Na koji način je konfučijanizam oblikovao japansko privredno okruženje? U monografiji *Interkulturni izazovi globalizacije* Mića Jovanović i Ana Langović-Milićević navode: „Osnova konfučijanske humane nauke i suština njenog moralnog kredoa ogleda se u sledećim principima. Pre svega, harmonija u društvenim odnosima, **kolektivizam** i saradnja u interpersonalnim odnosima, **želja za učenjem i spoznajom** čije su okosnice: negovanje modela ponašanja zasnovanog na **humanizmu** – „zen“ (*zhen*), osećanju dužnosti i obaveza – „ji“ (*yi*), **poštovanju starijih ljudi** – „siao“ (*xiao*), **odanosti** – „čung“ (*chung*), **osećaj za zajednički i porodični život** – „li“ (*li*).“²⁴

Ove kulturne tekovine su upravo doprinele da se putem solidarnosti, usavršavanja i poštovanja hijerarhijske strukture (bilo da je u pitanju porodica ili država), relativno lako i uspešno implementira strategija razvoja japanske privrede, koja je za osnovu imala pre svega usavršavanje radne snage.

Prema Šinići Ićimuri (*Shinichi Ichimura*), jednom od najpoznatijih japanskih ekonomista, samo jedan deo nekadašnjih karakteristika japanskog stila menadžmenta je preživeo sud vremena. Prema njegovim istraživanjima koje je u obzir uzelo 12 karakteristika japanskog menadžmenta, samo njih 6 i dalje se primeњуje u preko 50% posmatranih kompanija.²⁵

Ićimura je u obzir uzeo sledećih dvanaest karakteristika japanskog menadžmenta.

- a) *Stabilnost zaposlenja*. Kod Ićimure stabilnost zaposlenja označava, u stvari, stalnost zaposlenja, koja podrazumeva da radnici teže da što duže ostanu u jednoj kompaniji. Ovo je jedna od 6 karakteristika koja se i dalje zadržala u japanskom sistemu poslovanja.
- b) *Zavisnost zarade od staža*. Visina zareda srazmerna je dužini radnog staža.
- c) *Napredovanje prema stažu*.
- d) *Rotiranje po poslovima*. Rotacijom radnika na poslu se postiže smanjenje velikog problema današnjeg robotizovanog i savremenog načina proizvodnje, a to je problem dosade na radu. Naravno, kompanije koje

²⁴ M. Jovanović, A. Langović-Milićević, *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, 2006, Beograd, str. 149.

²⁵ B. Babić, op. cit., str. 584-585.

primenjuju ovu tehniku rada, moraju zapošljavati multikvalifikovane radnike, odnosno radnike koji nisu specijalizovani za obavljanje samo jednog posla, već poseduju znanje i veštine koji im omogućavaju da rade više različitih poslova.

- e) *Naglasak na idealima.* Filozofija i ciljevi same kompanije su stvar i menadžmenta i zaposlenih. Ovaj princip se zasniva na staroj konfučijanskoj tradiciji da su moralni motivi iznad materijalnih i da se neke stvari rade za opšte dobro, bez obzira na to da li je u pitanju država, kompanija ili porodica.
- f) *Fleksibilno rukovođenje.* Ne postoji strogo definisan opis nečijeg posla.
- g) *Grupno donošenje odluka.* Ovo je tekovina starih porodičnih preduzeća u Japanu, koja su znatno manja nego što su danas. U multinacionalnim kompanijama koje su glavni stubovi privrede Japana, potreba efikasnosti odlučivanja sužava mogućnost primene ovog principa.
- h) *Grupna odgovornost.* Konfučijanizam je i ovde imao uticaja. Za razliku od hrišćanstva koje više insistira na individualnosti i individualnoj odgovornosti, konfučijanizam insistira na zajedništvu.
- i) *Naglasak na međuljudskim odnosima.* Japanski radnici i njihovi nadređeni imaju specifičan sistem odnosa. Poslovođe ili menadžeri smatraju da su direktno odgovorni za svaki uspeh ili neuspeh grupe kojom rukovode. Da bi jedna grupa bila uspešna, pored dobrih međuljudskih odnosa, neophodno je da se oni sami zauzimaju za status svojih radnika. Na taj način ih njihovi podređeni prate u izvršavanju svojih radnih zadataka i uzajamno se uvažavaju jer znaju da od njihovog slaganja i zajedničkog rada zavise krajnji rezultati. Takođe, poslovođa ili menadžer koji se zadesi u situaciji da mora da otpusti svoga radnika, smatra to svojom ličnom sramotom, i nije usamljen primer da u takvim situacijama i on sâm da otkaz.
- j) *Ringi sistem.* Ovo je viševjekovna tekovina. Upotrebljavao se u nekadašnjim lokalnim zajednicama pri donošenju odluka od važnosti za zajednicu, da bi kasnije našao primenu i u privredi. Sama reč *ringi* je složenica i sastoji se iz reči *rin* – koja označava podnošenje predloga na odobrenje pretpostavljenome i reči *gi* – koja ima smisao većanja ili raspravljanja.²⁶ U okviru ovakvog sistema donošenja odluka o rešenju nekog problema se kreće od najnižeg nivoa unutar organizacije, tj. od male grupe radnika. Nakon što se o nekom predlogu ili odluci detaljno raspravi na većanju ove male grupe, predlog se prenosi na sledeći hijerarhijski nivo, i tako sve do kraja organizacione strukture kompanije. Smatra se da će se na taj način detaljnim razmatranjem problema doneti ujedno i najbolja odluka. Ovakav način donošenja odluka se proširio i na ostale zemlje konfučijanske tradicije.
- k) *Minimalne razlike.* Ova karakteristika podrazumeva da se ne prave razlike između pretpostavljenih i radnika, odnosno da u situacijama kada

²⁶ B. Babić, op. cit., str. 582.

je to moguće oni neke stvari rade ravnopravno jedni sa drugima, poput zajedničkog obedovanja u kantini kompanije.

- 1) *Aktivnosti malih grupa*. Top je novija tekovina japanskog stila upravljanja. Vezuju se pre svega za kontrolu kvaliteta proizvoda. Japanski proizvodi su širom sveta poznati kao proizvodi koji se odlikuju visokim stepenom kvaliteta. To je nešto što se danas manje-više podrazumeva kada se na proizvodu vidi oznaka – *Made in Japan*, ili napravljeno po japanskoj tehnologiji. Grupe za kontrolu kvaliteta u samom procesu proizvodnje otkrivaju greške tako da se one blagovremeno otkrivaju. Tako je nastala krilatica *poka yoke* (nula škarta).

8. Teorija Z

Među naučnicima koji su proučavali način poslovanja japanskih kompanija, čuven je Vilijem Ouči (William Ouchi) posebno zbog *Teorije Z*. Ouči je, u stvari, jedan od prvih teoretičara koji je pokušavao da otkrije tajne uspeha, kako japanskog, tako i američkog menadžmenta. Nakon što ih je identifikovao, pokušao je da otkrije koji su to nedostaci japanskog i američkog stila menadžmenta, i da predloži novi stil menadžmenta ili Teoriju Z, kako ju je on krstio. U tabeli 1. je dat prikaz Teorije Z.²⁷

Osnovnih sedam karakteristika koje je Ouči posmatrao bile su: dužina zaposlenja u kompaniji, način odlučivanja, stepen odgovornosti koju ima zaposleni, brzina napredovanja, mehanizmi kontrole, specijalizacija profesionalne karijere i briga o zaposlenima unutar kompanije.

Na osnovu tabele 1. se može zaključiti da je Ouči stvarajući Teoriju Z, veći broj karakteristika preuzeo iz japanskog menadžmenta sa malim modifikacijama.

Tabela 1. *Teorija Z*

Karakteristike američke menadžerske prakse	Karakteristike japanske menadžerske prakse	Z-tip organizacije
1. kratkoročno zadržavanje zaposlenih u jednoj kompaniji	1. doživotno zaposlenje	1. dugoročno zaposlenje
2. individualizam u odlučivanju	2. kolektivno odlučivanje	2. kolektivno odlučivanje
3. individualna odgovornost	3. kolektivna odgovornost	3. individualna odgovornost
4. brzo napredovanje u službi	4. postupno napredovanje na poslu	4. postupno napredovanje na poslu
5. direktni mehanizmi kontrole	5. indirektna kontrola	5. indirektna kontrola
6. specijalizovana profesionalna karijera	6. nespecijalizovana profesionalna karijera	6. umereno specijalizovana profesionalna karijera
7. selektivna briga o zaposlenima	7. briga o svim ljudima kompanije u kontekstu njihove ličnosti	7. briga za sve zaposlene u kompaniji, uključujući i njihove porodice

²⁷ Prikazano na osnovu knjige: M. Jovanović, op. cit., str. 119.

9. Tehnike u organizaciji poslovanja

Japanci su izradili i čitav niz tehnika koje su omogućile menadžerima da bolje organizuju rad radnika unutar kompanija i postižu rezultate koji ih izdvajaju među menadžerima širom sveta. Obično se ističu ove tehnike upravljanja kompanijom:

- 1) „tačno na vreme“ (*just in time*),
- 2) totalna kontrola kvaliteta (*total quality control*),
- 3) kružoci kvaliteta (*quality circles*),
- 4) *kaizen* koncept.

Just in time sistem predstavlja japansku verziju upravljanja kvalitetom, koju je predložio Amerikanac Edvard Deming (*Edward Deming*). On je za potrebe američke vojske smislio sistem kontrole kvaliteta koji će unaprediti proizvodnju oružja, odnosno napravio je takav sistem proizvodnje koji je imao za rezultat proizvodnju velikog broja proizvoda sa što manje grešaka.

Ova učenja Deminga su Japanci prihvatili sa oduševljenjem, tako da su 1950. su počela njegova predavanja na temu kontrole kvaliteta u Japanu.²⁸ S obzirom na to što nije želeo da primi novac za svoja predavanja japanskim menadžerima i radnicima, Japanci su mu se odužili osnivanjem Demingove nagrade 1950, koja se dodeljuje do dana današnjeg japanskim kompanijama koje unapređuju i održavaju takav sistem kvaliteta koji dovodi do konstantnog inoviranja kvaliteta proizvoda.

Japanci su Demingove postulate iskoristili za uspostavljanje *just in time* koncepta kao i totalne kontrole kvaliteta. *Just in time* sistem ima za svrhu da se u samom procesu proizvodnje što više smanje troškovi skladištenja materijala i sirovina, kao i da se materijali i sirovine nađu na proizvodnoj traci tačno u određenom trenutku. Pažljivim planiranjem potrebnih zaliha sirovina i materijala, japanski proizvođači najrazličitijih vrsta proizvoda su uspeali ne samo da smanje troškove poslovanja, već i da povećaju produktivnost. Iako se u literaturi ne spominje često da su Japanci preuzeli Demingov koncept, već se njima pripisuje da su ga izumeli. Japanci su i ovde postupili „japanski“: dobro rešenje su uzajmili i usavršili ga, tako da su sami Amerikanci sedamdesetih godina XX veka dolazili u Japan da vide kako oni primenjuju *just in time* sistem i totalnu kontrolu kvaliteta.

Totalna kontrola kvaliteta (TQC) je takođe primenjivana u sklopu ideje upravljanja kvalitetom. Poenta ovog koncepta je da se dobijaju proizvodi i usluge koji će svojim kvalitetom biti ispred konkurentskih, kako bi se uvećao profit kompanije. Takođe, primenom TQC se smanjuje broj grešaka u proizvodnji, tj. smanjuju se kalo i rastur, čime se ponovo smanjuju troškovi proizvodnje. Tako, na primer, *Tojota* u svojim postrojenjima ima informacionu tablu nazvanu *andon*, pomoću koje kontroliše kvalitet proizvoda u toku samog procesa proizvodnje. „*Andon* – informaciona tabla koja pomoću upaljenih i ugašenih lampica sa brojevima i slovima prikazuje

²⁸ www.en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming, 21.4.2008.

tok procesa proizvodnje. Na njoj je sve vrlo informativno i pregledno prikazano, te je moguće odmah ustanoviti gde dolazi do teškoća u proizvodnom procesu.²⁹ Uz pomoć ove table se, dakle, brzo otkrivaju greške u pojedinim odeljenjima. Moguće je u svakom trenutku prekinuti proces proizvodnje ako dođe do greške.

Kružoci kvaliteta (quality circles) se obično sastoje od malih grupa ljudi koji rade sličan ili povezan posao, a sastaju se redovno povodom posla koji obavljaju. Cilj kružoka je da identifikuju, analiziraju i rešavaju probleme vezane za proizvodnju i kvalitet proizvoda.³⁰ Zaposleni koji učestvuju u kružocima moraju biti osposobljeni za taj posao. Oni se obično šalju na specijalne kurseve gde se obučavaju za ovu tehniku, kako bi se proces analize i rešenja problema sproveli na odgovarajući način. Svaki kružok ima vođu. Potom dolazi koordinator i na kraju osoba koja će odabrati rešenje određenog problema.

O uspešnosti primene ovog koncepta u Japanu svedoče i naredni primeri u knjizi *Interkulturni menadžment*: „Na visok kvalitet inovacija japanskih kružoka kvaliteta ukazuje podatak da je, na primer, velika japanska kompanija *Nippon stil* (Nippon Steel) zaradila (1989. godine) 28% svog profita zahvaljujući predlozima inovativnih grupa u toj godini. U to vreme ova kompanija je imala blizu 80.000 zaposlenih, od čega je 50.000 bilo zaposleno u direktnoj proizvodnji. Svi oni bili su uključeni u inovativne grupe, koje su, te godine, dale oko 500.000 predloga.

Drugi primer je *Kimicu* (Kimitsu) kompanija, koje je, takođe, jedna od najvećih u japanskoj industriji čelika, gde je 7.400 radnika uključeno u 1.300 inovativnih grupa.³¹

Kaizen koncept je tehnika stalnog unapređivanja načina poslovanja. On je usmeren na ljude. Podrazumeva konstantno sagledavanje mogućih načina poboljšanja rada ljudi unutar kompanije. Da bi se bolje razumeo *kaizen*, potrebno je razgraničiti ga od pojma inovacija. **Inovacije** se odnose na **dramatično unapređenje** poslovanja koje je nastalo kao rezultat investiranja u novu tehnologiju i/ili opremu, a **kaizen** je usmeren na **male promene** u načinu poslovanja koje su nastale kao posledica neprestanih napora zaposlenih ka unapređenju rada.³² *Kaizen* se donosi na sve zaposlene unutar kompanije – radnike, menadžere i direktore. Primenjuje se najčešće u oblastima kvaliteta, kontrole troškova i snabdevanja. Kada se putem stalnog unapređenja načina poslovanja sprovode promene, onda se poboljšava i sam proizvod kompanije, pa i respekt potrošača prema kompaniji i njenim proizvodima. Već je odavno poznata činjenica koju uče svi studenti poslovnih škola, iz marketinga, da je za kompaniju, sa finansijskog aspekta gledano, znatno jeftinije da zadrži postojećeg potrošača, nego da privuče novog.

²⁹ A. Jurčić, *Evro-azijski menadžment u uslovima globalizacije; interkulturni aspekti*, magistrska teza, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str. 79.

³⁰ S. el Kahal, op. cit., str. 159.

³¹ M. Jovanović, op. cit., str. 116-117.

³² S. el Kahal, op. cit., str. 162.

Prema tome, kaizen koncept se apsolutno uklapa u pomenuti nalaz. Zato je jasno zašto Japanci insistiraju na njemu. Kaizen se kao koncept primenjuje i u svakodnevnom životu. Na osnovu ove tehnike se vidi da Japanci imaju neraskidivu spregu između kulture življenja i menadžmenta, koja je uglavnom unapredila ekonomiju Japana.

10. Zaključak

- 1) Japan je ostvario „privredno čudo“ oslanjanjem prvenstveno na jedini obilni činilac proizvodnje – ljudski činilac: kvalifikovano i požrtvovano radništvo, visokostručno i društveno odgovorno preduzetništvo, i visokoefikasno poslovođstvo (menadžment).
- 2) Među naučnicima je veoma rasprostranjeno uverenje da je japanski menadžment veoma zaslužen za izdizanje Japana iz azijskog okeana siromaštva na nivo najbogatijih zemalja sveta.
- 3) Japanski menadžment, koji se neprekidno usavršava, kristalizuje se kao sinteza domaćeg kulturnog nasleđa i poslovodnih iskustava ekonomski najuspešnijih zemalja Zapada.
- 4) Glavni sastojci japanskog menadžmenta, koji ga izdvajaju od ostalih načina vođenja poslovanja, su domaćeg porekla: kult reda, rada, harmonije i spremnost na žrtvovanje za zajednicu.
- 5) Promene kako u japanskom društvu tako i u spoljnom okruženju nameću promene i u japanskom načinu vođenja poslova. Međutim, suština japanskog menadžmenta izdržava sud vremena.

Literatura

- Babić, B.: „Upravljanje konjunktrom u privredama u krizi“, *Megatrend revija* (1/04), Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
- Babić, B.: *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Drucker, F. P.: *Menadžment za budućnost*, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
- El Kahal, S.: *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, 2001.
- Ichimura, S.: *Politička ekonomija japanskog i azijskog razvoja*, ECMR, Beograd, 2002.
- Inman, R. A. – Victor, D. A., *Japanese Management*, [http://www. referencforbusiness.com](http://www.referencforbusiness.com)
- Jovanović, M. – Langović-Milićević, A.: *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006.

-
- Jovanović, M. *Interkulturalni menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
 - Jovanović, M.: „Ex-Socialist Countries: New Zones for East-Asian ‚Transplant‘ Companies“, INSEAD, Euro-Asian Management Studies Association, Fontaineleau, October, 1991.
 - Jurčić, A.: *Evro-azijski menadžment u uslovima globalizacije; interkulturalni aspekti*, magistarska teza, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.
 - Micklethwait, J. – Wooldridge, A.: *The Art and Practise of Japanese Management*, 1997; <http://www.strategy-business.com>
 - Milisavljević, M.: *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005.
 - Mourdoukoutas, P. – Papadimitriou, S.: „Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?“, *European Business Review*, Vol. 98, No. 4, 1998.
 - Park, S-J. – Jovanović, M.: *What is Behind the Japanese Miracle?*, Megatrend International Expert Consortium Limited, London-Berlin-Tokyo, 1995.
 - Takao, S.: „The Irresponsible Japanese Top Management Under the Cross-Shareholding Arrangement“, *Occasional Paper No. 50*, Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School, January, 2003.
 - <http://www. www.apmforum.com>
 - http://www.en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
 - <http://www.unu.edu>, The Japanese Experience in Tehnology (1990)

Pregledni naučni članak
Rad primljen: 30.9.2008.

MR SAŠA TOMIĆ, MR VASO ARSENOVIĆ
Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, Bosna i Hercegovina

ULOGA KONCEPTA BALANCED SCORECARD U PROCESU FORMULISANJA I IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Rezime: *Propulzivna strategija i njena uspešna implementacija, predstavljaju ključnu kariku u sistemu poslovnog upravljanja. Merenje efektivnosti i efikasnosti izabrane strategije, projekata, procesa i ljudi postaje sve važniji faktor koji određuje tržišni uspeh organizacije. Sistem izbalansiranih merila – Balanced Scorecard predstavlja okvir koji omogućava da strategija bude operacionalizovana, da organizaciona struktura bude prilagođena strategiji, te da strategija postane svakodnevni posao i kontinuelan proces za sve zaposlene u organizaciji. Primena koncepta Balanced Scorecard omogućava uspešno realizovanje formulisane strategije, osigurava ostvarivanje definisane misije i ciljeva i obezbeđuje dugoročni rast i razvoj preduzeća.*

Ključne reči: *strategija, Balanced Scorecard, kritični faktori uspeha, konkurentska prednost, merila performansi.*

JEL klasifikacija: L1, L21

SAŠA TOMIĆ, M.Sc. VASO ARSENOVIĆ, M.Sc.
Slobomir P University, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina

THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD CONCEPT IN THE PROCESS OF FORMULATING & IMPLEMENTING COMPANY POLICY

Abstract: Propulsive strategy and its successful implementation represent a key link in the system of business management. The measuring of the effectiveness and efficiency of the chosen strategy, projects, process and people is becoming an ever more important factor determining the success of an organization. The Balanced Scorecard system is a framework that enables a strategy to become operational, the organizational structure to be adjusted to the strategy, and for strategy to become an everyday job and a continuous process for all employees in the organization. The implementation of the Balanced Scorecard concept allows for a successful realization of the formulated strategy, ensures the realization of the defined mission and goals and secures a company's long-term growth and development.

Key words: strategy, Balanced Scorecard, critical success factors, competitive advantage, performance measures.

JEL classification: L1, L21

1. Uvod

Poslovanje preduzeća u savremenim uslovima privređivanja zahteva efektivnu strategiju i njenu efikasnu implementaciju, čime se obezbeđuje realizacija željenog nivoa performansi. Ostvarivanje željenog stanja nije nimalo lako jer veliki broj faktora utiče na to: globalizacija svetskog tržišta dovela je do jačanja međunarodne konkurencije na svim nivoima; konkurentaska borba postala je sve oštrija; sve je veći uticaj raznih interesnih grupa (potrošači, kreditori, vlasnici, zaposleni, društvo i dr.) na poslovanje preduzeća; jača socijalna komponenta odgovornosti privrednih subjekata; intenziviraju se procesi spajanja i preuzimanja kompanija; stvaraju se razne poslovne alijanse; raste značaj poslovanja putem informacionih – internet tehnologija; znanje, odnosno informacije postali su najvredniji resurs.¹

U konstelaciji velikog broja faktora koji determinišu poslovanje preduzeća i čine ga sve neizvesnijim, odnosno određuju ambijent u kome se ostvaruju misija

¹ U odrednice koje su bitne za kreiranje strategije možemo uvrstiti i sledeće: strategija je veza na za nepoznatu budućnost; postoji puno puteva koje bi preduzeće moglo da sledi; preduzeća rade u dinamičnom konkurentskom okruženju, i drugo.

i ciljevi, *strategija* se javlja kao upravljačka odluka kojom se obezbeđuje opstanak preduzeća na poslovnoj sceni. Upravljanje u uslovima promena i diskontinuiteta, u dinamičnoj i kompleksnoj sredini, podrazumeva strategiju putem koje preduzeće može da obezbedi svoju egzistenciju, odnosno vitalnost biznisa. Njome se efektivno i efikasno upravlja aktivnostima preduzeća u privrednom ambijentu. Kvalitetna i uspešno sprovedena strategija predstavlja uslov opstanka preduzeća u turbulentnom okruženju.

Strategijom se prvenstveno nastoji uspostaviti adekvatan odnos preduzeća i njegovog okruženja. Strategija obuhvata elemente kojima se određuje mesto preduzeća u njegovom okruženju, njegova mogućnost da se dati ambijent menja, da ga prilagođava svojim mogućnostima, da iskoristi šanse, odnosno minimizira pretnje iz okruženja, i slično. Njome se balansiraju i često konfliktne interese, kako eksternih, tako i internih stejkholdera (engl. *stakeholder*), čime se i oni uključuju u realizaciju poslovanja preduzeća. Budući da je misija preduzeća da kreira tržište, odnosno da profitabilno zadovolji potrebe i želje potrošača bolje od konkurencije i na toj osnovi realizuje svoje ciljeve, strategija određuje poslovni portfolio preduzeća i njegov odnos prema konkurentima, kako postojećim, tako i potencijalnim. To znači da su strategijom određeni proizvodi koje će preduzeće ponuditi, zatim kupci, odnosno tržišta koja će se opsluživati, intenzitet saradnje sa konkurencijom, intenzitet rivalstva, i slično. Isto tako, strategijom se određuju metodi i tempo realizacije izabranih strategijskih opcija, kao i željeni nivo i vrsta fleksibilnosti, što u krajnjoj instanci ima za posledicu efikasno usmeravanje resursa preduzeća.

Tehničko-tehnološki progres, a naročito ubrzani razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija uticali su na pojavu sasvim novog okruženja u kome preduzeće treba uspešno da ostvaruje svoju poslovnu misiju. Naime, u industrijskom društvu preduzeća su stvarala vrednost transformišući fizički opipljive inpute (zemljište, zgrade, opremu, sirovine) u tržišno prihvatljive outpute, odnosno gotove proizvode. Savremena preduzeća, koja posluju u eri informacione tehnologije, raspolazu opipljivom aktivom čija je knjigovodstvena vrednost na nivou 10-15% tržišne vrednosti preduzeća.² Dakle, za preduzeća industrijskog doba kojima ulaganja u odnose sa klijentima nisu bila kritična za uspeh, bio je dovoljan klasični sistem finansijskog izveštavanja koji se bazirao na istorijskim podacima. U izmenjenim okolnostima, potreban je sistem koji podjednaku važnost daje i ostalim performansama poslovnog uspeha i koji omogućava da se na osnovu izmerenih parametara korporativnih vrednosti daju informacije i o mogućim posledicama izabrane strategijske opcije, odnosno o uspešnosti realizacije prethodno postavljenih strategijskih ciljeva. Dakle, osnovna pretpostavka

² A. M. Webber, „New Math For a New Economy“, *Fast Company*, January-February, 2000, prema: Kaplan, R., Norton, D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001, str. 2.

je da glavni problem strategijskog menadžmenta nije u formulisanju strategije, koliko je u njenoj implementaciji. Nastojeći da ukažu na vezu između dugoročnih ciljeva, strategijskih opcija i akcija tj. realizacije izabrane strategije, autori iz oblasti strategijskog menadžmenta Robert Kaplan i Dejvid Norton, razvili su *sistem izbalansiranih merila – Balanced Scorecard*³, koji predstavlja okvir koji omogućava da strategija bude operacionalizovana, da struktura bude prilagođena strategiji, te da strategija postane svakodnevni posao i kontinuelan proces.

U radu ćemo nastojati da objasnimo mesto i ulogu koju koncept *Balanced Scorecard* ima u strategijskom menadžmentu, a naročito koji je njegov značaj za bolju strategijsku fokusiranost organizacije koja menadžmentu treba da pruži jasniju sliku preduzeća kako bi se mogle donositi efektivne poslovne odluke. Takođe, nastojaćemo da preko činjenice da sistem izbalansiranih merila predstavlja metodologiju za transformaciju strateških ciljeva preduzeća u realne pokazatelje performansi, kao i činjenice da on treba da omogući da se na odgovarajući način povežu dugoročni strategijski ciljevi i kratkoročne akcije, istaknemo njegov značaj ne samo za strategijsko upravljanje, nego i za tržišni uspeh preduzeća uopšte. Osim toga, osvrnućemo se na značaj sistema izbalansiranih merila za tržišno restrukturiranje domaćih preduzeća kako bi ona bila u mogućnosti da uspešno ostvaruju svoju poslovnu misiju u savremenim uslovima poslovanja.

Ovaj rad se neće baviti komparativnom analizom sistema izbalansiranih merila i isticanjem njegovih prednosti i nedostataka u odnosu na druge koncepte, tehnike i metodologije strategijskog menadžmenta, budući da se *BSC* zasniva na njima. Ali, za razliku od njih, on na osnovu izmerenih parametara korporativnih vrednosti daje informacije i o mogućim posledicama izabrane strategijske opcije, te na taj način predstavlja njihovo unapređenje.

2. Odnos procesa formulisanja i implementacije strategije

Kroz proces **formulisanja strategije** kreiraju se strategijske alternative, vrši izbor optimalne strategijske opcije, odnosno strategije čijom realizacijom će preduzeće biti u mogućnosti da ostvari definisane ciljeve i obezbedi svoju vitalnost. Da bi se došlo do optimalne strategije, potrebno je analizirati interne mogućnosti preduzeća, spoznati buduće šanse i opasnosti, uključiti ingenioznost i vizionarstvo lidera, iskustvo i veštine menadžmenta, razviti učenje u preduzeću, definisati moguće strategijske opcije, uspostaviti adekvatne kriterijume za njihovo vrednovanje, oceniti strategijske alternative i izvršiti sam izbor optimalne alternative. Međutim, tako formulisana strategija, bez njene efikasne implementacije, ne može dovesti do uspeha organizacije. Formulisana strategija dobija svoj odraz kroz njenu realizaciju. Tek tada će se pokazati koliko je formulisana strate-

³ U daljem izlaganju, radi lakšeg komuniciranja, koncept *Balanced Scorecard* biće označavan i akronimom *BSC*.

gija zaista i kvalitetna. Ali, i bez obzira na to koliko je dobra izabrana strategija, ona neće imati svoju vrednost ako nije efikasno sprovedena.⁴ Dakle, ograničiti se samo na formulisanje strategije, ne dovodeći je u vezu sa implementacijom, veoma je opasno po preduzeće.⁵

Implementacija – sprovođenje, odnosno primena strategije predstavlja proces putem koga se strategija pretvara u skup akcija (programa, budžeta, procedura i sl.), preko kojih se ostvaruju ciljevi i kreira vrednost, tj. putem implementacije strategije, preduzeće prevodi idejna rešenja u praktična ostvarenja.⁶ Ako formulisanje strategije ima *ključnu ulogu* (predstavlja srž strategijskog menadžmenta), onda se za implementaciju može reći da predstavlja *kritičnu fazu* procesa strategijskog menadžmenta. Iz tog razloga, često se navodi da „implementacija strategije znači samo ogledalo druge strane problema, čije uspešno rešavanje uključuje veštinu upravljanja promenama, shodno idejnim rešenjima koja su sadržana u strategiji“,⁷ odnosno da „implementacija strategije i formulisanje strategije predstavljaju dve strane istog novčića“⁸ i da kao takve ne treba da predstavljaju statičan proces.

Formulisana strategija često zahteva da se izvrše određene promene u preduzeću. Te promene se ogledaju u promeni stila upravljanja, sistema odnosa sa okruženjem, promeni proizvodnog asortimana i/ili tržišta, izmeni organizacione strukture, poslovne kulture, i slično. Upravo, kroz implementaciju se realizuju aktivnosti putem kojih će se obezbediti ostvarenje izabrane strategije. Te aktivnosti su:

- transformisanje strategijskih ciljeva u tekuće planove i programe, alociranje zadataka na funkcionalna područja i organizacione jedinice i određivanje budžeta za svaku grupu poslova;
- kreiranje organizacione strukture koja će omogućavati efektivno i efikasno ostvarivanje strategije (obezbeđivanje sklada između strategije i strukture);
- razvoj veština i kompetentnosti na kojima se bazira strategija;

⁴ G. G. Dess, G. T. Lumpkin, M. L. Taylor, *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004, str. 15.

⁵ Mnogi teorijski modeli koji prikazuju kreiranje strategije uopšte ne dovode u vezu kreatora strategija sa njenom implementacijom. Slepno prihvatanje tih pristupa od strane top menadžmenta može da dovede preduzeća u ozbiljne probleme. Krize koje su se javile kod preduzeća koja su primenjivala formalno planiranje, čiji je krajnji produkt bila gomila kruto postavljenih planova od strane planera koje je neko treći trebalo „samo“ da realizuje da bi se ostvarili ciljevi, jasno govore u prilog tome.

⁶ J. Todorović, D. Đuričin, S. Janošević, *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997, str. 325.

⁷ J. Todorović, *Strategijski i operativni menadžment*, Conzint, Beograd, 2003, str. 260.

⁸ J. D. Hunger, T. L. Wheelen, *Essential of Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2007, str. 123.

- izbor osoblja za ključne pozicije;
- upoznavanje zaposlenih sa strategijom i motivisanje zaposlenih na ostvarenje strategije;
- kreiranje adekvatnih radnih uslova i poslovne kulture (ako nova strategija zahteva, može se kreirati nova poslovna klima i/ili kultura);
- uspostavljanje sistema nagrađivanja;
- uspostavljanje informacionog sistema putem koga će se obezbediti efikasna podrška upravljanju, odnosno odlučivanju;
- prilagođavanje politika i procedura kako bi se što uspešnije realizovala strategija;
- koordinisanje aktivnosti između organizacionih delova, i
- razvoj sistema kontrole i revizije kako bi se pratilo ostvarenje strategije i preduzimale korektivne akcije (u smislu izmene određenih programa ili budžeta, ali i izmene same strategije, ukoliko je to neophodno), i druge.

Sve ove aktivnosti neophodno je sprovesti kako bi se izabrana strategijska opredeljenja što efikasnije realizovala. Međutim, da bi se uspešno implementirala strategija, o aktivnostima koje treba sprovesti potrebno je razmišljati još u fazi formulisanja strategije. Tu je potrebno postavljati pitanja: ko je zadužen za sprovođenje strategije; šta je sve neophodno uraditi da bi se preduzeće okrenulo ka realizaciji postavljenih ciljeva i novom pravcu akcija; da li se poseduju neophodna sredstva i resursi za sprovođenje strategije; do kakvih promena u organizaciji će dovesti nova strategija; kako efikasno mobilisati resurse i usmeriti ih ka ostvarivanju ciljeva. Drugim rečima, kao što se može videti iz postavljenih pitanja, efikasna implementacija strategije zahteva respektovanje njenih zahteva u samoj fazi formulisanja strategije (naročito kod vrednovanja strategijskih alternativa s aspekta njihove izvodljivosti u datim okolnostima). Dakle, neophodno je da se u momentu formulisanja strategije sagledaju veličina i vrste promena koje će njena implementacija podrazumevati. Kao što se može uočiti na slici 1, „opasnosti za uspeh strategije postoje kako na područjima formulisanja tako i na područjima njenog sprovođenja“.⁹

Slika 1. Odnos formulisanja strategije i implementacije strategije¹⁰

		FORMULISANJE STRATEGIJE	
		Dobro	Loše
IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	Dobra	USPEH	RULET
	Loša	TEŠKOĆE	NEUSPEH

⁹ J. Todorović, op. cit., str. 260.

¹⁰ J. Todorović, op. cit., str. 256.

Organizacija može ostvariti *uspeh* ne samo dobro formulisanom strategijom nego i njenom uspešnom realizacijom. To znači da je kroz proces formulisanja strategije neophodno obuhvatiti veliki broj faktora eksterne i interne prirode, spoznati, odnosno anticipirati njihov budući uticaj na organizaciju i definisati takvu strategiju za koju se mogu obezbediti finansijski, ljudski, informacioni i drugi resursi za njenu efikasnu implementaciju. Preduzeće može i da se nađe u *rulet* situaciji, kada je strategija loša, a njena implementacija dobra. U takvoj situaciji organizacija tokom realizacije same strategije nastoji da identifikuje i otkloni slabosti izabrane strategije. *Teškoće* nastaju kada se dobro formulisana strategija loše sprovodi. Tada je neophodno učiniti dodatni (ponekad i veoma značajan) napor od strane svih zaposlenih u organizaciji da se eliminišu elementi koji su razlog loše implementacije. Međutim, kada nastanu teškoće, menadžment se češće odlučuje da menja strategiju nego da otkloni barijere za njeno sprovođenje. Na kraju, *neuspeh* je neizbežan kada je strategija loše formulisana i kada se loše sprovodi. U takvim okolnostima, organizacija neće biti u stanju da efikasno realizuje svoju misiju i ciljeve. Time će i njen opstanak na tržišnoj sceni biti doveden u pitanje. Dakle, neophodno je da se u organizaciji uspostavi što kvalitetnija veza između formulisanja i implementacije strategije, kako bi preduzeća mogla da uspešno ostvaruju misiju i definisane ciljeve i time obezbede održivu konkurentsku prednost i vitalnost biznisa u savremenim uslovima poslovanja.

3. Uloga koncepta *Balanced Scorecard* u savremenom poslovanju

U odnosu na druge autore koji su se bavili odnosom između formulisanja i implementacije strategije, američki autori iz oblasti strategijskog menadžmenta – Robert Kaplan i Dejvid Norton, uspeli su da kroz jedan novi pristup ukažu na vezu između dugoročnih ciljeva organizacija, strategijskih opcija i kratkoročnih planova i akcija, odnosno da povežu formulisanje strategije sa njenim sprovođenjem. Reč je o konceptu poznatom po imenu *Balanced Scorecard*. Sistem izbalansiranih merila – *BSC* predstavlja jasan koncept merenja određenih poslovnih funkcija organizacije sa ciljem uravnoteženja finansijskih mogućnosti i kontinuiranog poboljšanja strategijskih performansi i rezultata. Sistem omogućava stvaranje vizije i strategije, te razvoj alata za njihovu uspešnu realizaciju.

Balanced Scorecard preporučuje posmatranje organizacije sa četiri aspekta, razvoj sistema merila, te prikupljanje podataka i njihovo analiziranje, kako bi se mogao predvideti poslovni učinak i pozicioniranje organizacije u budućnosti. *Sistem izbalansiranih merila* je okvir koji omogućava da strategija bude operacionalizovana, te da organizacija bude prilagođena strategiji. Drugim rečima, *BSC* je metodologija za transformaciju strategijskih ciljeva organizacije u realne pokazatelje performansi, koja treba da omogući da se na adekvatan način dovedu u vezu dugoročni strategijski ciljevi i kratkoročne akcije preduzeća. *BSC* je ujedno i strukturiran pristup za korišćenje informacija relevantnih za merenje perfor-

mansi. On značajno olakšava postavljanje ciljeva i pomaže u alociranju i prioritiziranju resursa, te osigurava menadžerima održavanje ili promenu izabrane strategijske opcije. *Najvažnije od svega je da BSC omogućava izveštavanje o efikasnosti organizacije u ostvarivanju svoje misije i ciljeva, odnosno strategije.*

Da bi preduzeće zadovoljilo stalno menjajuće potrebe kupaca, zaposleni treba da budu sposobni da prihvate potpuno drugačije odgovornosti, prihvate nova znanja i nauče nove veštine. U tom kontekstu, razmatranje perspektive rasta i učenja predstavlja možda i najveći doprinos koncepta BSC, budući da on uključuje kontinuirano obrazovanje menadžera i izvršilaca i razvijanje organizacione kulture u kojoj lično i korporativno usavršavanje imaju veliku važnost. Ovo je naročito važno zbog činjenice da se u savremenoj organizaciji, koja počiva na *znanju kao konkurentskoj prednosti*, na zaposlene gleda kao na humani kapital koji zajedno sa strukturalnim kapitalom čini sastavni deo intelektualnog kapitala.

Međupovezanost stila upravljanja, organizacione kulture i organizacione strukture snažno utiču na vrednost strukturalnog kapitala koji zajedno sa humanim kapitalom predominantno određuje tržišni uspeh preduzeća, odnosno legitimnost i vitalnost njegovog poslovanja. Naime, dokazano je postojanje aktivne veze između stila upravljanja i organizacione kulture. Takođe, poznato je da od vrste organizacione kulture zavisi fleksibilnost preduzeća kao kategorije koja predstavlja jednu od najvažnijih pretpostavki njegovog rasta i razvoja. Što se tiče organizacione strukture i njene povezanosti sa stilom upravljanja, bitno je istaći da na njenu propulzivnost za uspešnu implementaciju strategije, koja omogućava rast i razvoj preduzeća, snažnije utiče neformalna od formalne organizacione strukture. Primera radi, u preduzećima s autoritativnim stilovima upravljanja neformalna organizaciona struktura predstavlja kočnicu rasta i razvoja preduzeća, odnosno glavni izvor otpora promena. S druge strane, u preduzećima sa participativnim i konsultativnim stilovima upravljanja, neformalne strukture nema ili ona podržava formalnu strukturu, te unapređuje njenu propulzivnost za uspešnu implementaciju izabrane strategije.

Osnovna pretpostavka uspešne implementacije koncepta BSC jeste da vrhovni menadžment odredi ciljeve poslovanja, pojedinačne radne zadatke i merila uspešnosti u saradnji sa nižim menadžerima i izvršiocima. Na osnovu toga, menadžment i drugi organi upravljanja, u svakom trenutku mogu da znaju koliko koji izvršilac doprinosi uspešnosti celokupnih poslovnih performansi preduzeća, kao i koliki je njegov doprinos ostvarivanju pojedinačnih i grupnih ciljeva poslovanja. Zahvaljujući tome, problem utvrđivanja *nečega što se nigde eksplicitno ne spominje, a što u velikoj meri određuje vrednost preduzeća* je značajno amortizovan i sistem izbalansiranih merila ne samo da predstavlja efikasnu metodologiju za utvrđivanje *tačnog iznosa intelektualnog kapitala*, nego i pruža mogućnost za njegovo unapređenje, odnosno oplodnju i uvećanje¹¹.

¹¹ Zasnovano na pretpostavci da ono što se ne može meriti, ne može se ni unaprediti, te da intelektualni kapital vredi onoliko koliko faktori, čija konstelacija određuje njegovu svrsishodnost i funkcionisanje, doprinose ostvarivanju pojedinačnih i grupnih ciljeva preduzeća.

Ključne ideje koncepta *BSC* su: (a) samo finansijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u uslovima turbulentnog okruženja; (b) uravnoteženi pogled na organizacione performanse mora uključiti bar 4 aspekta – perspektive: finansijsku, potrošačku, perspektivu internih poslovnih procesa i perspektivu učenja i razvoja; (c) *BSC* osigurava sprovođenje strategije u delo, odnosno njenu implementaciju, te mobilize sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje.

Da bi se ostvarila ciljna funkcija preduzeća – **kreiranje vrednosti za vlasnika**, njegov menadžment, pored sagledavanja **finansijskog aspekta poslovanja** (profitabilnost, rast prihoda, kontrola troškova i sl.), podjednaku važnost treba da posveti (slika 2), i:

- **potrošačkom (marketinškom) aspektu** (pogled potrošača na preduzeće) – koji predstavlja sposobnost organizacije da osigura kvalitetne proizvode i usluge, efikasnu isporuku i zadovoljstvo kupaca;
- internim mogućnostima preduzeća, odnosno područjima preko kojih se na najbolji mogući način može uticati na satisfakciju potrošača, a time i na sticanje konkurentne prednosti – **aspekt internih poslovnih procesa**;
- sposobnosti inoviranja i učenja, tj. koliko je preduzeće u mogućnosti da kontinuirano unapređuje svoje poslovanje, raste i razvija se i održava i uvećava svoju konkurentsku prednost – **aspekt mogućnosti inoviranja i učenja**.¹²

Prema tome, tradicionalno finansijsko merenje je samo jedan deo *BSC* metodologije, budući da sistem izbalansiranih merila nudi znatno širi prostor, omogućavajući uspostavljanje uzročno-posledičnih veza između objekata posmatranih iz ove četiri perspektive. Primera radi, može se uspostaviti veza između zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva kupaca i rasta prihoda. Korišćenjem *BSC*-a može se doći do zaključka da npr. povećanje zadovoljstva zaposlenih za 4% rezultira povećanjem zadovoljstva kupaca za 8%, a sve to generiše veći prihod za 4%. Naravno, svaka organizacija definiše saopštena merila uspeha i veze u okviru istih.

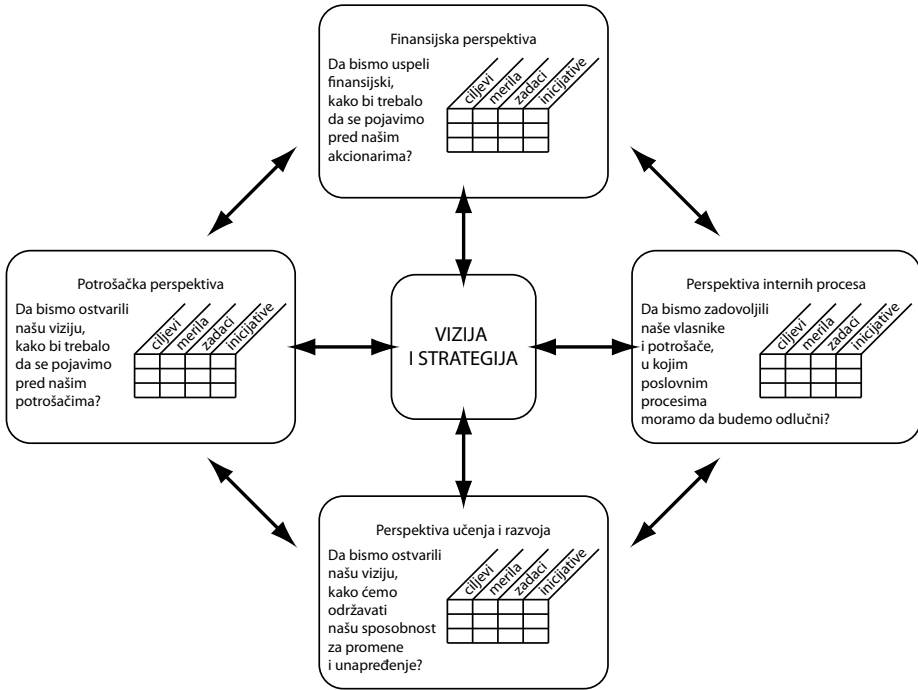
Samim tim, proističe da su finansijski rezultati, odnosno **ostvarenje ciljne funkcije preduzeća** posledica napora koji se čine u okviru uspeha na polju **marketinga, internih poslovnih procesa i razvoja**.¹³

Menadžment preduzeća, ali i *ostali zaposleni*, u svakom trenutku treba da imaju na umu dva značajna pitanja:

- 1) Koliko se organizacija bavi pravim stvarima (pitanje efektivnosti)?
- 2) Da li se radni zadaci obavljaju na pravi način (pitanje efikasnosti)?

¹² R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004, str. 30-32.

¹³ J. Todorović, op. cit., str. 145.

Slika 2. *Aspekti prevođenja vizije i strategije u stvarnost*¹⁴

Prvo pitanje je povezano sa strategijskim razmišljanjem, dok na drugo odgovor treba dati korišćenjem rezultata *BSC*-a. U vezi s tim, egzistencija vlastitog poslovanja isključivo zavisi od vrednosti koju organizacija može ponuditi svim stakeholderima i njene sposobnosti da stvori tu vrednost, posmatrano kako sa kratkoročnog tako i sa dugoročnog aspekta.

Identifikacija svih relevantnih stakeholdera predstavlja prvi korak. U tom kontekstu potrebno je dati odgovor na pitanja: Ko su oni? Koje su njihove potrebe i želje? Čime oni mogu da doprinesu organizaciji? Kakav rizik imaju? U svrhu davanja odgovora na prethodno postavljena pitanja, može da posluži slika 3.

Osim navedenih, može postojati i niz drugih stakeholdera kao što su državne institucije, proizvođači, distributeri, osiguravajuće kuće, razni partneri. Svakako ih treba prepoznati, pažljivo proceniti njihove potrebe i želje, kao i njihove doprinose uspešnosti poslovanja preduzeća. Svaki od stakeholdera ima svoje mesto i ulogu u poslovnom procesu. Potcenjivanje ili precenjivanje bilo koje strane može doneti, ne samo neželjene, nego ponekad i katastrofalne posledice koje mogu dovesti u pitanje opstanak preduzeća na poslovnoj sceni.

¹⁴ R. Kaplan, D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996, str. 9.

Slika 3. Mesto i uloga stejkholdera u poslovanju preduzeća¹⁵ (13)

Ko su relevantni stejkholderi?	Koje su njihove potrebe i želje?	Čime doprinose organizaciji?	Kakav rizik imaju?
Vlasnici – akcionari	<ul style="list-style-type: none"> • Finansijski rezultat • Profit • Dividenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapital • Poslovni saveti 	<ul style="list-style-type: none"> • Gubitak novca
Banke	<ul style="list-style-type: none"> • Pravovremeno plaćanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapital • Poslovni saveti 	<ul style="list-style-type: none"> • Gubitak novca
Dobavljači	<ul style="list-style-type: none"> • Prihodi • Pravovremeno plaćanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Niske cene • Brza isporuka • Trajnost i dizajn • Kvalitetna podrška 	<ul style="list-style-type: none"> • Gubitak novca
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> • Sigurnost • Uvažavanje • Zanimljiv posao • Zarada 	<ul style="list-style-type: none"> • Raspoloživost • Znanje • Lojalnost • Inventivnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Gubitak novca • Nenapredovanje • Loša radna okolina
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> • Niske cene • Brza isporuka • Trajnost i dizajn • Kvalitetna podrška 	<ul style="list-style-type: none"> • Prihodi • Preporuke 	<ul style="list-style-type: none"> • Pogrešan izbor dobavljača

Pronalaženje pravih puteva za usklađivanje, često suprotstavljenih, interesa svih zainteresovanih stejkholdera, te definisanje mehanizma za održavanje uspostavljene ravnoteže, ne znači ništa drugo nego izbor prave strategijske opcije. Kako su interni i eksterni faktori čija odgovarajuća konstelacija utiče na poslovanje preduzeća veoma turbulentni, primena izabrane strategijske opcije često podrazumeva razne kompromise, pojedinačna i povremena, ne baš uvek optimalna rešenja. Ipak, kontinuiranim merenjem performansi moguće je na vreme preduzeti neophodne korektivne akcije, odnosno uskladiti ostvarene performanse sa planiranim, ili – ako je to potrebno – menjati strategiju. Na taj način se povećava efikasnost kontrole i revizije i na neki način relativizira potreba za restrukturiranjem organizacije.

¹⁵ http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/BSC_WebCast/QPR5b.html (pristupljeno: 23.11.2007)

4. Strategija preduzeća i *Balanced Scorecard*

Kaplan i Norton su u *BSC* definisali četiri ključna procesa za realizaciju strategije:

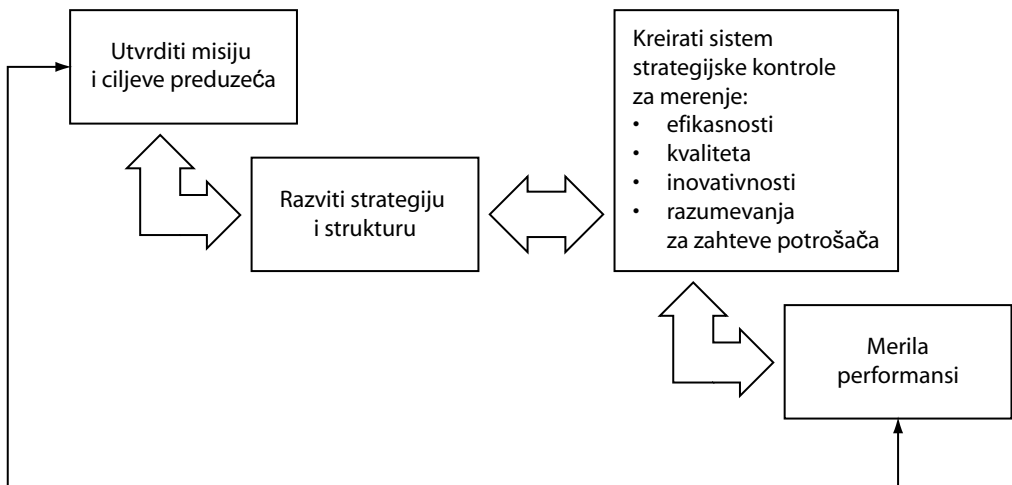
- 1) prevođenje vizije u ciljeve i strategiju,
- 2) komuniciranje i povezivanje,
- 3) poslovno planiranje,
- 4) fidbek i učenje.

Kroz ove aktivnosti kreira se povezani sistem strategijskog menadžmenta u preduzeću koji će omogućiti da se što efikasnije vizija prevede u realnost. Time strategija postaje osnovno sredstvo u ostvarivanju ciljeva, a preduzeće dobija epitet „preduzeća vođenog strategijom“. Da bi se to ostvarilo, neophodno je:

- prevesti strategiju u operative programe;
- uskladiti organizaciju sa strategijom;
- da kreiranje strategije postane svakodnevni posao za svakog zaposlenog;
- učiniti strategiju kontinuelnim procesom, i
- pokrenuti promene kroz izvršno liderstvo.¹⁶

Konceptualni okvir za *BSC*, koji je predstavljen na slici 4, ukazuje na to da su njegovi polazni elementi misija i ciljevi organizacije.

Slika 4. Konceptualni okvir *Balanced Scorecard*¹⁷



¹⁶ R. S. Kaplan, D. P. Norton, op. cit., str. Xi.

¹⁷ C. W. L. Hill, R. G. Jones, *Strategic Management; An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 2007, str. 93.

Misijom kao komponentom strategijskog menadžmenta daje se identitet (uloga) preduzeću, njegova svrha, određuje njegova filozofija (kultura, vrednosti, verovanja, stavovi i dr.) i definišu polazne komponente za formulisanje strategije.¹⁸ Ciljevi predstavljaju nivo kvalitativnih i kvantitativnih performansi koje preduzeće želi da ostvari i prema kojima je okrenuto njegovo celokupno poslovanje. Zadatak menadžmenta upravo jeste da preduzeće dovede do ostvarenja tih performansi, odnosno da „preduzeće usmeri iz početnog ka željenom stanju – cilju“. Kao rezultat sagledavanja strategijske situacije iz četiri perspektive (perspektive investitora, potrošača, internih procesa i učenja i razvoja), definišu se strategijski ciljevi koje je neophodno ostvariti.

U tu svrhu, veoma je bitno da menadžeri postavljaju ciljeve u saradnji sa zaposlenima, a koji su opšti ciljevi svake od navedenih perspektiva prikazano je na slici 5.

Slika 5. Osnovni aspekti BSC i ciljevi organizacije¹⁹

Perspektiva (aspekt)	Ciljevi	
	Profitne organizacije	Neprofitne organizacije
Finansijska perspektiva	Profit	Kontrola budžeta i troškova
Marketinška perspektiva	Zadovoljavanje potreba potrošača	Izvršenje preuzetih javnih obaveza
Perspektiva internih procesa	Sposobnost stvaranja vrednosti	Sposobnost stvaranja izlaza
Perspektiva učenja i razvoja	Posedovanje znanja	Posedovanje znanja

Dakle, ciljevi koji su postavljeni moraju biti usklađeni. Zatim se na osnovu postavljenih ciljeva razvija struktura i formuliše strategija u okviru koje se definišu specifični načini, pravci i instrumenti za realizaciju misije i ciljeva. Međutim, izabrana strategija je podložna izmenama ukoliko se ukaže potreba za to. Kaplan i Norton smatraju da je problem uspešnosti poslovanja preduzeća sadržan u prevođenju strategije u konkretne akcije, jer ne postoje adekvatna *merila* pomoću kojih bi se pratila uspešnost ostvarivanja ciljeva, kao ni upoznatost zaposlenih o tome šta se očekuje od njih. Zato predlažu da se utvrde konkretna merila putem kojih će se pratiti koliko je uspešna realizacija strategije.²⁰ Na kraju, performanse

¹⁸ B. Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 1996, str. 181.

¹⁹ http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/BSC_WebCast/QPR5b.html (pristupljeno 23.11.2007)

²⁰ Merila performansi se mogu ogledati u: nivou troškova proizvodnje, broju sati potrebnom da se proizvede proizvod, broju proizvoda koji predstavljaju škart, broju reklamiranih i vraćenih proizvoda od strane kupaca i potrošača, broju novih proizvoda koji su lansirani na tržište, vremenu potrebnom da se razvije novi proizvod u odnosu na konkurenciju, troš-

koje je ostvarilo preduzeće utiču na preispitivanje ranije utvrđene misije i definisanih ciljeva preduzeća. Ukoliko se ukaže potreba za redefinisanjem misije i ciljeva, to je neophodno i sprovesti. To će uticati i na samu promenu formulisanje strategije koja je u prethodnom periodu bila implementirana kroz niz razvijenih programa, projekata, planova i drugih radnih zadataka.

Merila performansi utvrđuju se za svaku grupu ciljeva (koji su definisani u skladu s aspektima), i određuju se konkretni zadaci. Zaposleni jasno mogu da znaju šta se očekuje od njih, tj. koji su to konkretni zadaci koje treba da obave. Uporedo sa tim povezana je nagrada za zaposlene – ona se vezuje za stepen u kojem su ostvarena merila performansi. Zaposleni moraju u svakom trenutku znati šta se od njih očekuje i kako se uspeh u obavljanju njihovih radnih zadataka odražava na ukupan uspeh preduzeća, odnosno na unapređenje performansi celokupnog poslovanja. Veoma je važno u svakom trenutku moći proceniti individualni učinak svakog zaposlenog, jer ono što se ne može meriti, ne može se ni unaprediti, a *BSC* upravo to omogućava. U takvim okolnostima za svaki organizacioni nivo potrebno je definisati dodatne mere performansi koje usklađuju pojedinačne sa korporativnim ciljevima. Korištenjem *BSC* merila, menadžeri mogu lako i brzo utvrditi one organizacione delove koji ne funkcionišu u skladu sa izabranom strategijom. Na kraju, svaki menadžer i izvršilac na odgovarajućem organizacionom nivou ima lakši uvid u zahteve koji se traže od njega, kao i u posledice njegovih aktivnosti, odnosno uspešnost implementacije i učinjenih napora na ostvarivanju ciljeva preduzeća. Time se kroz precizno uspostavljena merila performansi i izvršavanje radnih zadataka od strane zaposlenih može posmatrati efikasnost implementacije strategije i ostvarivanje ciljeva, kao i kroz stečeno iskustvo i proces učenja vršiti sistematsko poboljšavanje strategije.

Budući da merenje performansi predstavlja proces merenja napretka u smislu uspešne realizacije unapred definisanih ciljeva, može se slobodno reći da se ono zasniva na korišćenju informacija o merenju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u organizacionoj kulturi, poslovnom sistemu i procesima.

Merenje performansi nije samo po sebi cilj, već predstavlja instrument za delotvorniji menadžment, budući da rezultati merenja performansi pokazuju samo što se desilo, ali ne i zašto, niti šta treba činiti dalje. Prema tome, merenje predstavlja osnovu za procenu napretka u smislu uspešnosti realizacije postavljanih ciljeva i pomaže pri identifikovanju snaga i slabosti, kao i definisanju koraka koji treba da uslede kako bi se poboljšao proces formulisanja, odnosno implementacije strategije. Naposljetku, treba biti spreman na činjenicu da prva verzija definisanog sistema merenja performansi neće biti idealna. Međutim, upravljanje performansama ima evolutivni karakter, a stečeno iskustvo predstavlja značajan faktor kontinuiranog unapređenja.

kovima istraživanja i razvoja za jedan novi proizvod, broju ponovljenih kupovina, vremenu potrebnom za dostavu proizvoda do kupaca, i tako dalje.

Dovodeći u vezu misiju, ciljeve i strategiju sa merilima performansi kao kontrolnim parametrima za merenje kvaliteta i efikasnosti implementacije strategije autori BSC koncepta pokazali su da:

- 1) Kreatori strategije tj. strukture u preduzeću koje formulišu strategiju treba da budu i glavni implementatori strategije.
- 2) Efikasna implementacija strategije zahteva respektovanje njenih zahteva u samoj fazi formulisanja strategije (naročito kod vrednovanja strategijskih alternativa s aspekta njihove ostvarljivosti – izvodljivosti u datim okolnostima).
- 3) Formulirana strategija uspešno se može sprovesti samo ako su jasno postavljeni pojedinačni ciljevi i utvrđena merila putem kojih se ocenjuje uspešnost sprovedenih akcija.
- 4) Zaposleni moraju u svakom trenutku znati šta se od njih očekuje i kako se uspeh u obavljanju njihovih radnih zadataka odražava na ukupnu implementaciju strategije i uspeh preduzeća, odnosno na unapređenje performansi celokupnog poslovanja i realizaciju misije.
- 5) Step en ostvarljivosti definisanih merila performansi predstavlja osnovu za ocenu uspešnosti implementacije izabrane strategije i pomaže pri identifikovanju snaga i slabosti, kao i definisanju koraka koji treba da uslede kako bi se poboljšalo sprovođenje strategije, ili kako bi se strategija reformulisala.

Ovakav pristup odnosu formulisanja i implementacije strategije pokazuje da je za uspešnu realizaciju misije preduzeća neophodno da ključna faza (formulisanje) i kritična faza procesa strategijskog menadžmenta (implementacija) budu u interaktivnom odnosu (simultano integrisani), da se međusobno nadopunjuju i utiču jedna na drugu, kao i da zaposleni koji su kreirali strategiju budu njeni glavni implementatori, a sve u cilju obezbeđivanja održive konkurentske prednosti, dostizanja željenih performansi i kreiranja vrednosti za vlasnike i druge interesne grupe. Samo zajedno, formulisanje i implementacija strategije obezbeđuju strategijsku konkurentnost i natprosečan profit. Kada se formuliše strategija, potrebno je da se razmišlja i o njenom sprovođenju, a tokom implementacije efektivni strategijski lideri dobijaju odgovarajući *feedback* koji im služi da se poboljša izabrana strategija. Samo kada su ove dve aktivnosti pažljivo integrisane, preduzeće će biti u mogućnosti da ostvari željeni rezultat.²¹ A konačni sud o tome koliko su integrisani formulisanje strategije i njena implementacija sadržan je u odnosu kupaca, odnosno potrošača prema ponudi preduzeća.²²

²¹ M. A. Hitt, R. Ireland Duane, R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Ohio, 2005, str. 29.

²² A. S. Lojpur, M. Kuljak, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995, str. 274.

4.1. Kritični faktori uspeha primene *Balanced Scorecard*

Prvi kritični faktor uspeha efikasne primene *BSC*-a je *definisanje strategije i njeno prihvatanje na svim nivoima*. Vrhovni menadžment je od krucijalne važnosti za merenje performansi i unapređenje procesa. On treba da organizuje česte formalne i neformalne sastanke sa zaposlenima i menadžerima da bi se istakla njegova podrška implementaciji. Nakon toga, neophodno je *ukinuti organizacione barijere*. Organizaciju i performanse treba posmatrati kroz procese, a ne kroz odeljenja ili poslovne funkcije. Takođe, jedan od bitnih preduslova je i osiguranje *fleksibilnosti* *BSC* koncepta u smislu usklađivanja sa stalnim poslovnim promenama. Transformacija strategije u koristan sistem poslovnih merila predstavlja kontinuiran, složen i dinamičan proces, a budući da se isti pokazatelji mogu različito tumačiti, neophodno je da se uspostavljena merila mogu brzo i jednostavno menjati i/ili nadopunjavati, u skladu sa izmenjenim uslovima poslovanja.

Pored toga, veoma je bitno da se *ulazni podaci* učine dostupnim svim zainteresovanim stranama. Mnoge organizacije već imaju određene kvantitativne podatke koji mogu biti korisni za uspostavljanje merila performansi – najčešće su to finansijski, kadrovski i drugi administrativni podaci. Organizacije već započinju proces prikupljanja, pročišćavanja i spremanja podataka u skladišta podataka (*Data Warehouse*). Prenos podataka iz raznih raspoloživih izvora u sistem za podršku primene *BSC* treba da bude automatizovan. Time se štedi vreme, smanjuje mogućnost nastanka grešaka i izbegava trošak unosa i kontrole podataka. Raspoloživost kvalitativnih podataka je dosta ređa jer se do njih obično dolazi posredstvom raznih istraživanja. Osim toga, razvojem i primenom informacionih tehnologija, odnosno upotrebom *interneta*, *intraneta* ili *ekstraneta* moguće je relativno brzo i jednostavno sprovesti čak i vrlo složena istraživanja.

Izlazni rezultati moraju u svakom trenutku biti na raspolaganju svim zaposlenim u preduzeću, zato što njima često nije dovoljno reći samo šta treba da rade – nego i zašto to treba da rade. U tom kontekstu, od izuzetne važnosti je objavljivanje ostvarenih rezultata svim zaposlenima, kako bi oni mogli videti na koji način se pojedine aktivnosti odražavaju na performanse celokupnog preduzeća. Takođe, potrebno je obezbediti *sigurnost podataka*, tako da sistem izbalansiranih merila često sadrži i poverljive podatke kojima je pristup zaštićen autorizacijom. Stoga sistem može biti otvoren do one mere gde počinje poslovna tajna. To može prouzrokovati konflikt u smislu korišćenja podataka na svim organizacionim nivoima, ali dobro planiranim sistemom selektivnog pristupa problem može biti rešen na zadovoljavajuć način.

Jedan od najvećih potencijalnih problema je spora implementacija *BSC* sistema. Najviše vremena se utroši na definisanje pokazatelja i prikupljanje relevantnih podataka. Brzina, ažurnost i preciznost dobijenih rezultata (posebno u ranoj fazi korišćenja) presudno utiču na poverenje i spremnost menadžmenta i zaposlenih na prihvatanje *BSC* sistema. Prema tome, *brzo uvođenje* je veoma

važan preduslov njegove uspešne implementacije. Kontinuirana obuka zaposlenih je neophodna. Njome se osigurava sposobnost zaposlenih da poboljšaju procese. Različiti upravljački nivoi, odeljenja i pojedinci imaju različita područja delovanja i interesa. BSC mora posedovati mehanizam kojim se svi ti višedimenzionalni elementi poslovnog sistema usklađuju. Dakle, *usklađenost sa pojedinačnim potrebama figurira kao bitan kritični faktor uspeha.*

Nakon što je BSC uspostavljen, njegova snaga tek počinje da dolazi do izražaja. Upoređivanje ostvarenih rezultata sa planiranim je samo početak, dok se analizom rezultata često mogu dobiti veoma korisne informacije. Neophodno je uspostavljanje stimulativnog *systema nagrađivanja*, povezano sa kontinuiranim unapređivanjem performansi. Osim pojedinačnog, potreban je i timski sistem nagrađivanja koji bi ohrabrio integrisane, horizontalne timove da rade na unapređenju performansi. Na kraju, da bi se obezbedila efikasna primena koncepta, neophodno je: objasniti svima razloge za unapređenje poslovanja implementacijom sistema BSC; postaviti realna očekivanja; obuhvatiti celokupnu organizaciju; raditi na promeni organizacione kulture; institucionalizovati proces, sprovesti proveru strategije, i drugo.²³

5. Zaključak

Cilj uspostavljanja sistema balansiranih merila, odnosno *Balanced Scorecard* je da omogući bolju strategijsku fokusiranost organizacije, odnosno da menadžmentu pruži jasniju sliku preduzeća kako bi mogli donositi efektivne odluke. Savremeno poslovanje zavisi od merenja i analize ostvarenih performansi koje pružaju bitne podatke o ključnim procesima, outputima i rezultatima poput informacija o kupcima, proizvodima, operacijama, tržištu, konkurenciji, dobavljačima, troškovima.

Kao direktne beneficije uvođenja sistema izbalansiranih merila, Kaplan i Norton ističu fokusiranje celokupne organizacije na nekoliko ključnih područja potrebnih za poboljšanje poslovnih procesa. Pri tom se postiže integracija poslovnih funkcija i korporativnih vrednosti poput odnosa s potrošačima, efikasnosti upravljanja, kvaliteta. Na kraju krajeva, svaki menadžer i izvršilac na odgovarajućem organizacionom nivou ima lakši uvid u zahteve koji se traže od nega, kao i u posledice njegovih aktivnosti na uspešnost ostvarivanja ciljeva, odnosno efikasnost implementacije formulisane strategije preduzeća.

Istovremeno najveća prednost sistema izbalansiranih merila je i najveći nedostatak domaćih preduzeća. Naime, restrukturiranje preduzeća, koje je usmereno na stvaranje propulzivne organizacione strukture i adekvatno koncipiranje i pozicioniranje marketinga u miksu poslovnih funkcija, u skladu sa

²³ R. Kaplan, D. Norton, „Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System“, *Harvard Business Review*, January-February, 1996, str. 78-79.

prethodno navedenim, trebalo bi da krene od promene autoritativnih stilova upravljanja koji su predominantno prisutni u našoj poslovnoj praksi. Nije problem u tome što su izvršioци neefikasni, nego u tome što menadžment često ne poseduje odgovarajuće stručne kompetencije pomoću kojih može na adekvatan način komunicirati sa svim zaposlenima. Nije redak slučaj da izvršioци zbog neadekvatno koncipiranog radnog zadatka nisu u stanju da pruže maksimalan učinak. Pored toga, odsustvo adekvatnog sistema nagrađivanja, odnosno prisustvo sistema nagrađivanja koji stimuliše neostvarivanje maksimalnog učinka, hronična je bolest velikog broja naših preduzeća. Zaposleni moraju u svakom trenutku znati šta se od njih očekuje i kako se uspeh u obavljanju njihovih radnih zadataka odražava na ukupan uspeh preduzeća, odnosno na unapređenje performansi celokupnog poslovanja, ostvarivanje održive konkurentske prednosti i obezbeđivanje dugoročnog rasta i razvoja.

Merenje efektivnosti i efikasnosti izabrane strategije, projekata, procesa i ljudi postaje sve važniji faktor koji determiniše tržišni uspeh poslovnih organizacija. Štaviše, vodeća preduzeća se ne zaustavljaju na prikupljanju i analizi podataka – ona koriste dobijene podatke da bi postigla konkretna unapređenja i da bi na taj način putem niza akcija uspešno realizovala formulisanu strategiju, odnosno osigurala ostvarivanje definisane misije i ciljeva i obezbedila svoju vitalnost.

Literatura

- Dess, G. G. – Lumpkin, G. T. – Taylor, M. L.: *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004.
- Hill, C. W. L. – Jones, R. G.: *Strategic Management; An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 2007.
- Hitt, M. A. – Ireland Duane, R. – Hoskisson, R. E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Ohio, 2005.
- Hunger, J. D. – Wheelen, T. L.: *Essential of Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2007.
- Kaplan, R. – Norton, D.: „Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System“, *Harvard Business Review*, January-February, 1996.
- Kaplan, R. – Norton, D.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- Lojpur, A. S. – Kuljak, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995.
- Mašić, B.: *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 1996, str. 181.

-
- Todorović, J. – Đuričin, D. – Janošević, S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997.
 - Todorović, J.: *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd, 2003.
 - Webber, A. M. – „New Math For a New Economy“, *Fast Company*, January-February 2000, prema: Kaplan, R., Norton, D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.
 - http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/BSC_WebCast/QPR5b.html (pristupljeno 23.11.2007)

Stručni članak
Rad primljen: 25.8.2008.

MR ISIDORA LJUMOVIĆ
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

**SIMULACIONI MODELI
KAO PODRŠKA KORPORATIVNOM
FINANSIJSKOM PLANIRANJU**

Uvek sam smatrao da su u pripremanju bitke
planovi beskorisni, ali da je planiranje nužno.

Dvajt Ajzenhauer,
predsednik SAD (1953-1961)

Rezime: *U promenjenim uslovima poslovanja, postavlja se pitanje: kako savremeni finansijski menadžeri mogu poboljšati kvalitet svojih odluka i doneti ih u relativno kratkom vremenu? U tom smislu, u savremenoj teoriji i praksi iskristalisala se simulacija pomoću spredšit (spreadsheet) modela, kao najefikasniji i najčešće upotrebljavan model u korporativnom finansijskom planiranju. U ovom radu prati se istorijski razvoj simulacije, s jedne strane, i razvoj korporativnih modela, s druge. Predstavljena je povezanost simulacionih modela u vidu spredšit tabela i korporativnog planiranja, a nakon toga i različiti koncepti upotrebe, problemi koji mogu nastati i prednosti nad ostalim programima.*

Ključne reči: *simulacija, spredšit program, korporativno finansijsko planiranje, model.*

JEL klasifikacija: L25, M41

ISIDORA LJUMOVIĆ, M.Sc.

Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

THE SIMULATION MODEL AS SUPPORT FOR CORPORATIVE FINANCIAL PLANNING

*In preparing for battle I have always found that
plans are useless, but planning is indispensable.*

Dwight Eisenhower,
President of the USA (1953-1961)

Abstract: *In changed business circumstances, the following question is raised: how can contemporary financial managers improve the quality of their decisions and make them in a relatively short period of time? In that sense, simulation aided by the spreadsheet model has crystallized in contemporary theory and practice as the most efficient and the most frequently used model in corporative financial planning. This work follows the historical development of simulation, on one side, and the development of corporative models, on the other. The work presents the connectedness of simulation models in the form of spreadsheet tables and corporative planning and, following this, various concepts of use, potential problems, as well as advantages over other programs.*

Key words: *simulation, spreadsheet program, corporative financial planning, model.*

JEL classification: L25, M41

1. Uvod

Novi milenijum nije doneo promene samo u komunikacijama i geopolitičkim aktivnostima, već su značajni pomaci učinjeni i u sferi poslovanja. Mnogo se govori i piše o uticaju informacione i novih tehnologija na ekonomiju u celini. Ne dovodi se u pitanje činjenica da tehnologija, novi načini komunikacije i distribucije informacija menjaju samu suštinu načina poslovanja. Imperativno se nameće permanentno unapređivanje postojećih poslovnih modela kompanija, da bi se poslovni sistemi prilagodili promenama koje nastaju u okruženju. S druge strane, kompanije koje žele da ostvare konkurentsku prednost, moraju da razvijaju poslovne modele koji su prilagođeniji okruženju, pa imaju više šansi za uspeh. Definisati nov model i razviti ga kao inovaciju koja funkcioniše u smislu unapređenja poslovanja je veliki izazov. Na koji način inovacije poslovnih modela utiču na finansijske menadžere prilikom procesa odlučivanja? Osnovna

odlika savremenog poslovanja je kompleksnost i brzina kojom promene nastupaju, te je jasno da su finansijskim menadžerima potrebna sredstva i metode koja će im olakšati i ubrzati proces donošenja odluka. Oblast korporativnog planiranja je od posebnog značaja za poslovanje poslovnih subjekata, jer povezuje finansijske i investicione odluke, tj. služi da se izbegnu iznenađenja koja se mogu javiti u procesu poslovanja, kao i da se adekvatno reaguje na iznenađenja koja se ne mogu izbeći.

Iako je u prošlosti korporativno planiranje predstavljalo mukotrpan posao, koji su menadžeri morali „ručno“ da rade, u prvoj deceniji XXI veka korporativno planiranje i izrada korporativnog plana bez podrške računara je nezamisliva, teška i nesvrshodna. Primena računara je deo svakodnevne podrške pri modeliranju u odlučivanju. U prošlosti su mnogobrojni modeli figurirali kao opcija, ali su se najboljim pokazali modeli korporativnog planiranja, među kojima su najzastupljeniji oni koji se implementiraju kao spredšit programi.¹ Koncept korporativnog planiranja bez podrške računara napušten je odavno, a sam proces prihvatanja modela nije bio nimalo lak.

Osnove korporativnog planiranja postavljene su šezdesetih, dok je koncept modela masovnije prihvaćen tek osamdesetih godina prošlog veka. U početku upotreba ovih modela, kao i svaka novina, nailazila je na odbijanje, a kao najčešći razlozi navode se: složenost, nedovoljna veličina organizacije i nedostatak modelara. Sadašnja tehnologija vezana za modeliranje pojednostavljuje proces kreiranja tako da nijedan dobro izgrađen model nije složen. Modelari često nisu ni potrebni jer savremeni programi za modeliranje omogućuju korisniku da sam bude i kreator modela. Problem vezan za veličinu povezuje se sa troškovima izgradnje modela, a kako su ovi troškovi svedeni na minimum – i ova nevolja je isključena. Savremena praksa ide do tih granica da pokazuje da je upotreba modela neophodna i da se savremeno poslovanje bez njih ne može zamisliti.

U cilju izbegavanja greški pri kreiranju spredšit programa, određeni principi, vezani za razvoj, moraju se ispoštovati.

Razvoj računarske tehnologije i konstantno promenljivo, otvoreno i globalno okruženje su osnovni razlozi koji su uticali na masovnu upotrebu korporativnih modela. Upotreba finansijskih modela, posebno onih koji se zasnivaju na korišćenju računara, rapidno raste u poslednje vreme. Razlog se prevashodno ogleda u rastućoj potrebi za poboljšanom i bržom podrškom pri menadžerskom odlučivanju, kao i u dostupnosti računarskog hardvera i softvera. Posebna karakteristika spredšit modela odnosi se na njihovu univerzalnost. Naime, jednom kreiran model može se koristiti više puta, jednostavnom izmenom podataka i pretpostavki za novonastale uslove.

¹ Naziv spredšit program će se koristiti u ovom radu, iako nije u duhu srpskog jezika, zbog opšteprihvaćenog imena u svetu poslovanja.

2. Simulacija pomoću spreadšit programa

Simulacija se tradicionalno posmatra kao proces izgradnje apstraktnih modela, koji predstavljaju neke sisteme ili podsisteme realnog sveta, a obuhvata i obavljanje određenih eksperimenata nad njima.² Savremenici (Goldsmann, Seila, S'anchez) koji se bave konceptom simulacija u poslovnom odlučivanju, vezuju je za upotrebu računara kod modeliranja poslovnih sistema, a naglašavaju njen doprinos menadžerima prilikom donošenja odluka.

Ideja za simulaciju pomoću spreadšit programa datira još od Mateših (Mattesich, 1961). Ipak, ona je proizvod doba mikroracunara. Najraniji spreadšit program koji se koristio – VisiCalc, imao je ograničenu funkcionalnost, ali je uveo koncept elektronskih tabela – spreadšit programa, koji čuvaju podatke i proračune u pravougaonom nizu polja, u poslovnu analizu, a samim tim i u poslovanje uopšte. Kasnije su spreadšit programi (Lotus 1 – 2 – 3, Microsoft Excel i Quattro Pro) napredovali i razvili se u efikasan alat za modeliranje, analizu i prezentaciju.³

Danas su spreadšit programi dostupni za sve značajnije operativne sisteme: Windows, Unix/Linux i Mac OS. Microsoft Excel je spreadšit program koji danas preovladava i koji se svakodnevno koristi.

Baza svakog eksperimentalnog modela mora biti neki realan sistem. Opis ponašanja, konstruisanje teorija i hipoteza, predviđanje budućeg stanja ili efekata koji izazivaju promene u skupu podataka jeste simulaciono modeliranje.⁴ Ako podaci iz realnog sveta mogu da se prezentuju u vidu tabele, onda se problem rešava kroz spreadšit program, kao skup vrednosti (polja, ćelija) koje su grupisane u redove i kolone. Svaka vrednost u programu može da ima predefinisane vrednosti koje upućuju na druge vrednosti u tabeli. Konceptualno, spreadšit program predstavlja prezentaciju originalne papirne tabele iz računovodstva. Cilj elektronskih spreadšit programa je ne samo da prezentuju vrednosti tabelarno, već i da omoguće matematičke relacije između tih vrednosti, tako da se pretpostavke mogu lako uvoditi u spreadšit program, tj. menjati u samom spreadšit programu.

Spreadšit program predstavlja veliku matricu, koja se sastoji od redova i kolona. Presek reda i kolone definiše polje; u polju se nalazi broj, tabela ili formula koja se odnosi na druga polja u spreadšit programu. Sposobnost da dovede u vezu polje sa formulom daje ogromnu moć spreadšit programima. Ako se polje u spreadšit programu definiše pomoću formule, promena jednog ili više brojeva dovodi do izmena u celom programu. Primera radi, Microsoft Excel predstavlja najpopularniji i najčešće korišćen spreadšit program.

² J. Carson, *Introduction to Modeling and Simulation*, Proceedings of the 2005 Winter Simulation Conference, str. 16.

³ S. Andrew, *Spreadsheet Simulation*, Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference, str. 11.

⁴ M. Centeno, *An Introduction to Simulation Modeling*, Proceedings of the 1996 Winter Simulation Conference, str. 1.

Spredšit model u korporativnom planiranju ne predstavlja ništa drugo do prezentaciju bilansa uspeha i stanja, racio brojeva, novčanih tokova i analize osetljivosti isključivo u elektronskoj formi. Ono što ga razlikuje, između ostalog, od ovih izveštaja u papirnom formatu, je mogućnost predviđanja na osnovu unosa odabranih pretpostavki.

Ilustrativan je primer spredšit programa koji predstavlja model za izračunavanje bilansa uspeha i bilansa stanja. Realizuje se na taj način što modelar unosi podatke identične onima iz papirne forme, koji su potrebni da se sačini bilans uspeha ili bilans stanja. Podaci potrebni za bilans uspeha su neto prihod od realizacije, troškovi realizacije gotovih proizvoda, itd., odnosno račun kupaca, dobavljača, zaliha i sve ostale stavke potrebne da bi se sačinio bilans stanja. Sledeći korak se odnosi na definisanje formula kojima se računaju tražene vrednosti, na primer: marginalni dobitak, poslovni dobitak, zarada po akciji, ukupna obrtna ili osnovna sredstva, ukupna pasiva i aktiva. U programu postoje različite promenljive koje figuriraju u poljima. Polja koja predstavljaju ulazne podatke, korisnik modela sam unosi, dok predefinisane formule modelar sam definiše, a program automatski vrši računanje nakon unosa ulaznih podataka. Model može da vrši i predviđanja. Ukoliko se unesu određene pretpostavke, kao što su kamatna stopa kratkoročnog ili dugoročnog duga, visina dividendi i sl., model vrši predviđanja za period koji je definisan od strane korisnika.

Spredšit programi imaju veliku analitičku moć. Većina korisnika spredšit programa razvija sama svoje modele i na taj način dobija znatne uštede u vremenu, čak i do pet puta. Zaključci koje je konsultantska kuća APQC donela u istraživanju sprovedenom 2005. godine, govore u korist upotrebe spredšit programa pri planiranju, budžetiranju i predviđanju. Naime, od 500 analiziranih kompanija širom sveta, 56% je prijavilo upotrebu spredšita pri budžetiranju. Taj broj se penje na 77%, kada su u pitanju organizacije u kojima se aktivnostima planiranja i budžetiranja bavi samo jedna ili nekolicina osoba.⁵

Analiza i dizajn spredšit programa

Opšti princip simulacije pomoću spredšit programa obuhvata samo tri veličine, tj. svako polje može da sadrži jednu od tri veličine.⁶

Ulazne veličine u model predstavljaju parametre koje korisnik samostalno unosi i definiše, kako bi njihovom manipulacijom dobio željene rezultate – izlaze, a reprezentuju slučajne veličine kao što su tražnja ili plaćena cena, ili mogu biti vrednosti nepoznatih parametara kada se radi analiza osetljivosti. U praksi su identifikovane dve vrste promenljivih pri kreiranju korporativnih modela. *Parametri koji mogu da se kontrolišu* su oni nad kojim menadžment ima neki određeni stepen

⁵ APQC, *Planning, Budgeting, and Forecasting*, June 2005.

⁶ S. Andrew, *Spreadsheet Simulation*, Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference, str. 13.

kontrole i najčešće ih sam definiše, postavlja i menja. Među ove ulaze svrstavaju se, na primer, politika korišćenja sredstava, politika optičajnog kapitala, politika duga, politika amortizacije, kamatna politika, odluke o merdžeru i akviziciji, i drugo. *Eksterni parametri* su parametri iz okruženja preduzeća. To su oni parametri koji utiču na odluke, a da pri tome organizacija i njen menadžment ne može na njih da utiče. Budući da organizacije posluju u stalno promenljivom okruženju i da su u stalnoj interakciji sa njim, ovi parametri se moraju obavezno uključiti u model. Eksterni parametri se odnose na tražnju, ponudu, troškove radne snage i materijala, kamatnu stopu kratkoročnog ili dugoročnog duga, i tako dalje.

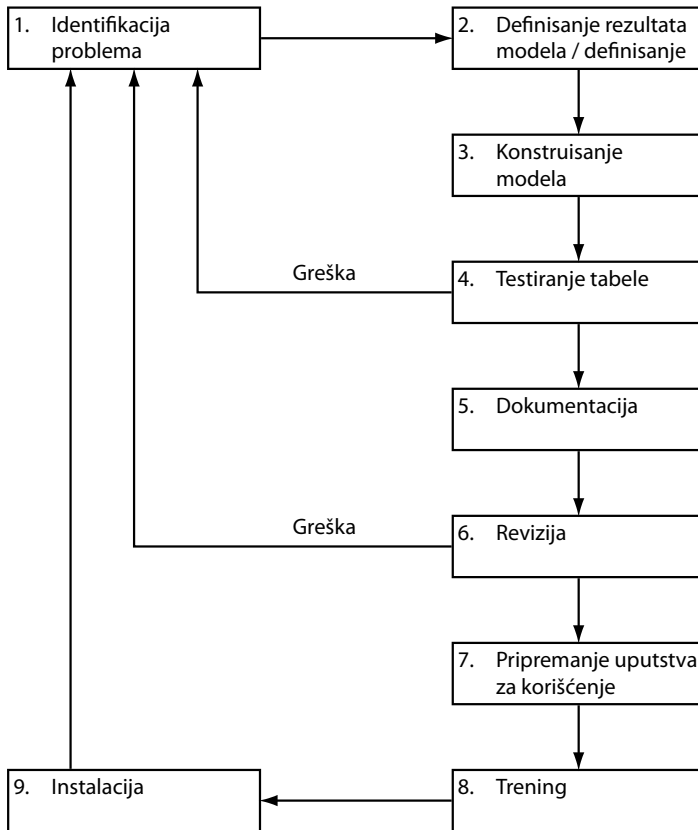
Nakon unošenja ulaznih podataka finansijskog modela, definišu se proračuni kao skup matematičkih i logičkih odnosa, koji dovode u vezu ulazne i izlazne veličine. Konkretno, u bilansu uspeha proračuni obuhvataju radnje sabiranja i oduzimanja kako bi se dobio neto dobitak, dok u bilansu stanja ovi proračuni podrazumevaju radnje sabiranja pojedinačnih računa kako bi se dobila vrednost aktive i pasive. Proračuni se, u modelu koji se koristi u korporativnom finansijskom planiranju, odnose i na operacije koje program vrši kako bi se dobili pro forma izveštaji.

Podaci i izveštaji koje je potrebno dobiti, definišu se u zavisnosti od svrhe modela i cilja menadžmenta, kao izlazi iz modela. U osnovi, oni pokazuju kako menadžment meri performanse preduzeća ili nekog njegovog dela. Menadžment je, recimo, zainteresovan za nivo zarade, rast dobitka ili prodaje, pa shodno tome formira i izlazne veličine u vidu izveštaja o projektovanoj zaradi, dobitku ili prodaji. Najčešći izlazi iz modela korporativnog finansijskog planiranja su predviđeni (planirani) bilans stanja i uspeha, izveštaj o novčanim tokovima, racio analiza i analiza osetljivosti.

U praksi svi autori na sličan ili identičan način identifikuju životni ciklus za sve spredšit programe. Ipak, životni ciklus mora biti fleksibilan, da bi prikazao različite kontekste konstruirisanja spredšit programa koji su već opisani.

Prva faza konstrukcije spredšit programa je identifikacija problema. Kreator definiše prirodu problema koje treba rešiti. Da bi prva faza bila uspešno završena, kreator modela mora imati odgovore na pitanja vezana za trenutno rešenje problema (ako je uopšte rešen), performanse uskih grla, rešenje problema u vidu spredšit programa, izvore informacija. U okviru prve faze vrši se i analiza troškova i koristi; definiše se dužina realnog vremena potrebnog za konstruisanje spredšit programa; određuje vrsta aplikacije za izabrani spredšit program (na primer, da li je jednokratni model za odlučivanje, ili model koji će se koristiti više puta); razmatraju resursi koji bi trebalo da budu iskorišćeni u razvoju. Odgovori na ova pitanja daju dobru osnovu za dalju analizu, odnosno analizu kreiranja ili kupovine modela. Kreator treba da sprovede istraživanje da bi utvrdio da li već postoji neki program koji rešava problem i koji se može nabaviti, a da su pri tom troškovi nabavke prihvatljivi. U protivnom, modelaru preostaje jedino da razvije sopstveni model. U korporativnom planiranju identifikacija problema jeste identifikacija potrebe za predviđenim, pro forma izveštajima kao pomoć pri menadžerskom odlučivanju.

Slika 1. Životni ciklus razvoja špredšit programa



Izvor: B. Ronen, M. Palley, H. Lucas, „Spreadsheet Analysis and Design“, Computing Practices, Vol. 31, No. 1, January 1989, str. 88.

Da bi špredšit program koji se kreira dao rezultate, ulazne, izlazne promenljive, njihovo generisanje, strukturu modela – menije i makroe, ako postoje, treba definisati u okviru druge faze. Primer dobro definisanih promenljivih jeste onaj u kome modelar postigne željeni cilj. Korporativno planiranje se zasniva na definisanju promenljivih i rezultata koji se kao standardne vrednosti dobijaju analizom osnovnih kategorija u preduzeću. Izlazi su visokostandardizovani izveštaji koji se kreiraju na osnovu važeće legislative iz oblasti računovodstva.

Nakon definisanja varijabli modelar prelazi na fazu konstrukcije modela, korišćenjem različitih komandi jezika špredšit programa. Kod velikih modela koristi se pristup odozgo nadole, u okviru koga se prvo prave blokovi modela, a kasnije se oni popunjavaju detaljima. Poslovni korporativni modeli veoma često nisu zahtevni, krajnje su jednostavni i zbog toga je ova faza od presudnog zna-

čaja. Ceo postupak kreiranja modela ne treba svoditi samo na ovu fazu, već se sprovodi po preporučenoj metodologiji. Potreba za kreiranjem menija i makroa opredeljuje trenutak kad će je modelar sprovesti. Razvoj modernih spreadit programa kao što je Excel veoma pojednostavljuju ovu fazu, jer su komande koje se koriste skoro identične jeziku koji se upotrebljava u svakodnevnoj upotrebi.

Nijedan model od postojećih nije dovoljno dobar ukoliko ne prođe fazu testiranja. U okviru ove faze potrebno je proveriti sve proračune nezavisno od spreadit programa. Nakon toga se vrši testiranje istorijskih i ekstremnih ulaznih podataka, u cilju traženja greške u formatiranju i provere da li se na osnovu pretpostavki može odrediti kako se vrednost polja izračunava.

Nakon testiranja potrebno je dokumentovati model, odnosno definisati prateći tekst koji objašnjava model, kako se on koristi, ulazne i izlazne podatke, i slično. Ukoliko je model za internu upotrebu, odnosno ako ga kreator sam koristi, nema potrebe za detaljisanjem kao što je to slučaj sa eksternim zahtevima korisnika. Često se dešava da kreator modela zaboravi koji su mu podaci potrebni ili – u najgorem slučaju – kako se model koristi.

U slučaju da model ne zadovoljava potrebe korisnika, poželjno je izvršiti reviziju modela i njegove strukture.

Opcione faze kreiranja modela su pripremanje uputstva za korišćenje i trening. Ako kreator i korisnik nisu ista osoba, tj. ako je model naručen, uputstvo je neophodno, a možda je potrebna i obuka eksternim korisnicima pre nego što počnu da koriste program. Ako aplikaciju kreira korisnik, uputstvo za upotrebu je korisno samo ako se aplikacija koristi više puta.

Osnovno pitanje sa kojim se veoma često suočavaju analitičari jeste: zašto se spreadit programi koriste u modeliranju finansijskih izveštaja? Razlozi su brojni, počev od činjenice da su finansijski izveštaji visokostandardizovani izveštaji, koji uvek imaju istu formu. Ručna izrada ovih izveštaja zahteva vreme, te se upotrebom spreadit modela proces automatizuje. Predviđanje finansijskih izveštaja je još komplikovaniji proces, koji zahteva dosta proračuna sa velikim rizicima ručne izrade. Prednosti spreadit modela su brojne. Među njima se posebno izdvajaju: veliki broj funkcija vezanih za matematičke, statističke i finansijske proračune, pristup bazama podataka, razne vrste grafika, tabela i dijagrama, karakteristike vezane za fontove, boje i geometrijske oblike koje poboljšavaju prezentaciju i automatizacija putem VBA jezika.⁷

Dalje, pomoću navedenih karakteristika proces simulacije se ubrzava, olakšava i postaje pouzdaniji. Spreadit programi svojom strukturom omogućuju kreatoru da organizuje proračune i rezultate na prirodan i intuitivan način u obliku tabele. Ovi programi su prisutni gotovo svuda (skoro svako poseduje bar jedan) i podaci iz jednog spreadit programa se lako mogu koristiti u drugom. U tom smislu kreatori i korisnici mogu lako da prenesu simulacioni model. Iz pomenu-

⁷ S. Andrew, *Spreadsheet Simulation*, Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference, str. 12.

tih razloga spredšit programi predstavljaju atraktivnu platformu za simulaciju u finansijskom izveštavanju.⁸

Iako, veliki broj autora preporučuje upotrebu spredšit modela u korporativnom planiranju, postoje određeni *problemi* vezani za njihovu implementaciju i upotrebu. Osnovni problem kod korisnika koji sami razvijaju svoje modele je taj što oni nisu dovoljno upoznati sa sistemskom analizom i često se ne obaziru na koncepte pouzdanosti, revizije i kontrole. Nepisano je pravilo da korisnici nezavisnost plaćaju visokom cenom, te se u praksi susrećemo sa velikim brojem problema u vezi sa konstruisanjem spredšit programa. Najčešće navođene greške su logičke prirode, netačni opsezi u formulama, upućivanje na pogrešno polje, nepravilno iskopirane formule, nepravilno korišćenje formata i širine kolona, slučajno prepisivanje formule i pogrešna upotreba ugrađenih formula.⁹ Protokom vremena i porastom znanja korisnika, dolazi do smanjenja navedenih problema. U XX veku, retko ko je od menadžera mogao sam da konstruiše bilo kakav model za podršku odlučivanju. U savremenim uslovima poslovanja, gotovo svako ko se bavi biznisom ima znanja i sposobnosti da kreira model po svojoj želji. Upravo to znanje doprinosi komparativnim prednostima u sve zahtevnijim uslovima poslovanja. Znanje kao najvažnije sredstvo u svakom preduzeću je ključno za opstanak u eri „nove ekonomije“ tj. „svetu koji se menja“.¹⁰

3. Korporativno finansijsko planiranje i predviđanje

Kontinuirani proces realizacije razvojnih ciljeva primorava velike korporacije da investiraju, menjaju strukturu sredstava i potrošnje radi obezbeđenja opstanka na tržištu i radi zadovoljavanja potreba brojnih stejkholdera. Akcionari, bankari, dobavljači, zaposleni i menadžment, imaju određene interese koje štite, prate rad kompanije najčešće koristeći potrebne informacije iz finansijskih izveštaja. U tom smislu, finansijsko korporativno planiranje, koje se zasniva na planiranju i predviđanju osnovnih finansijskih izveštaja: bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o novčanim tokovima, postaje jedan od najbitniji aspekta poslovanja. Da bi se slika upotpunila, ovi izveštaji se prate analizom osetljivosti i racio analizom. Finansijske i investicione odluke, kao dve neodvojive celine, finansijski menadžeri donose veoma brzo i često pod visokim nivoom stresa. Oni odluke ne donose nezavisno zbog visokog stepena zavisnosti i povezanosti koje postoje u interakciji ovih odluka. Proces razmatranja uticaja zajedničkih odluka jeste kor-

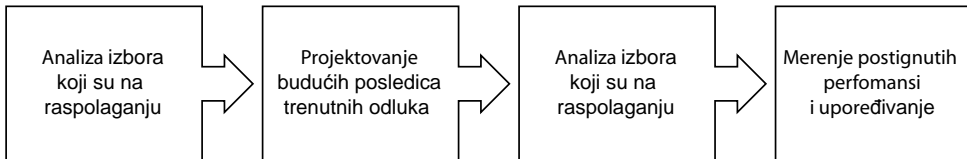
⁸ S. Andrew, *Spreadsheet Simulation*, Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference, str. 18.

⁹ B. Ronen, M. Palley, H. Lucas, *Spreadsheet Analysis and Design*, Computing Practices, Vol. 31, No. 1, January 1989, str. 85.

¹⁰ N. Cvetković, S. Kotlica, *Nova ekonomija u svetu koji se menja*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 46. i str. 39.

porativno finansijsko planiranje, kao metod za postizanje finansijskih ciljeva u smislu efikasnije alokacije resursa, i krajnji rezultat je finansijski plan.

Polazeći od činjenice da planiranje treba da bude povezano sa poslovnim planom, skup finansijskih predviđanja ima malu operacionu vrednost, ako menadžment preduzeća ne deluje u cilju dostizanja ovih predviđanja.



Slika 2. *Korporativno finansijsko planiranje kao proces*

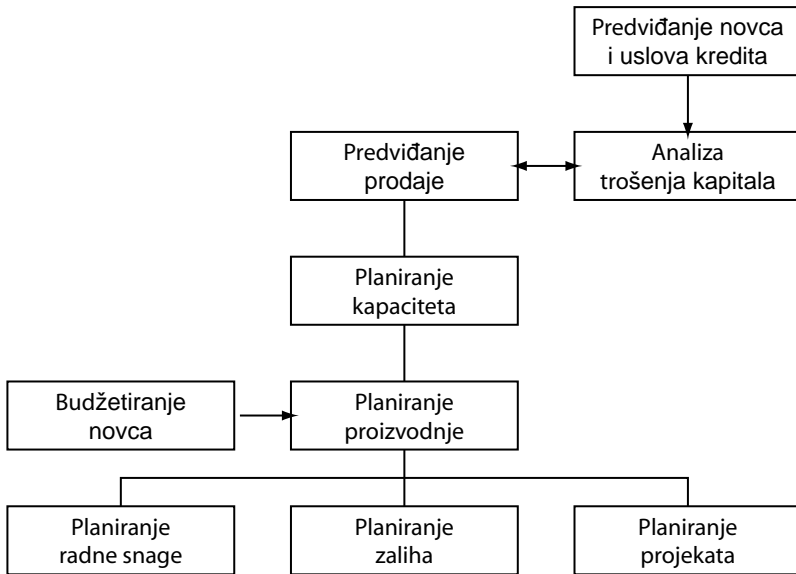
Proces korporativnog planiranja je prikazan na slici 2. Ona ukazuje na to da proces počinje analizom kojom se određuje gde je preduzeće bilo, gde je sada i kuda ide, definišući ne samo najverovatniji pravac, već i odstupanja od tog pravca. Finansijsko planiranje, u smislu navedenog, primorava menadžere da vode računa o mogućim odstupanjima kretanja preduzeća od predviđene putanje.¹¹

Korporativno planiranje se odnosi na finansijske i investicione planove, koji se na agregatnom nivou pretvaraju u sintetički plan – budžet. Predviđanje, koje predstavlja polaznu tačku i bitan element za planiranje, istovremeno je jedna od najvažnijih upravljačkih funkcija i osnova za aktivnosti budžetiranja. Finansijski menadžment u privatnim i javnim preduzećima funkcioniše u uslovima konstantne neizvesnosti i rizika. U osnovi, predviđanje buduće prodaje i povezanih troškova, pruža potrebne informacije za projektovanje budućih finansijskih potreba preduzeća. Dakle, kao što se vidi na slici 3, predviđanje prodaje je povezano sa raznim funkcijama menadžmenta i predstavlja osnov za sve ostale planove.

Rezultat procesa planiranja u vremenskom horizontu od godinu dana je operativni budžet, koji služi za potrebe odlučivanja srednjeg nivoa menadžmenta i veoma retko, po potrebi najvišeg nivoa. Planiranje u periodu od 3 do 5 godina naziva se dugoročno ili strategijsko planiranje i veoma često se identifikuje sa korporativnim finansijskim planiranjem. Korporativnim planiranjem se uglavnom bavi top menadžment, u cilju obezbeđenja najefikasnije upotrebe resursa i ostvarivanja postavljenih investicionih i finansijskih ciljeva.

Predviđeni (pro forma) finansijski izveštaji se najčešće koriste kao alat za finansijsko predviđanje i oni su projekcija izgleda finansijskih izveštaja na kraju perioda predviđanja. Projekcije, tj. predviđanja mogu biti zasnovana na veoma opsežnim, detaljnim analizama, ili jednostavno mogu biti grube okvirne projekcije. Ipak, pro forma izveštaji pružaju informacije na krajnje logičan i konzistentan način.

¹¹ R. Brealey, S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, Seventh Edition, The McGraw-Hill Companies, 2003, str. 818.



Slika 3. Predviđanje prodaje i funkcije menadžmenta

Jedan od najvažnijih zadataka kapitalnog budžetiranja je procena budućih novčanih tokova. Kvalitet krajnjih rezultata je u direktnoj korelaciji sa tačnošću procene, i u tom kontekstu neto dobit je u centru svih odluka preduzeća jer izražava sve koristi koje se očekuju od novčanog toka, pre nego od prihoda. Preduzeće investira sredstva u cilju ostvarivanja veće količine u budućnosti. Samo prilivi novca mogu biti reinvestirani u preduzeće ili u isplatu dividendi akcionarima. Spredšit programi su neprocenjivi pri kreiranju analize novčanih tokova, jer pružaju mogućnost promene pretpostavki i veoma brzo proizvode izlazne rezultate i daju uvid u novoostvarene tokove. U odnosu na predviđeni obim prodaje, u veoma kratkom periodu je moguće izvršiti analizu više različitih scenarija, i to jednostavnom izmenom pretpostavki.

Predviđanje prodaje nije poput drugih predviđanja i prognoza. Dok različite prognoze imaju za cilj samo procenu određenih parametara u budućnosti, predviđanje prodaje je cilj koji kompanije proaktivno nastoje da ostvare. Za konstruisanje kvalitetnog finansijskog plana neophodno je prvo predvideti prodaju. Netačne projekcije prodaje prouzrokuju nedostatak zaliha, kratkoročnog finansiranja i kašnjenja u isporuci robe ili čak obustavu proizvodnje, dok se faktori koji nedostaju ne nadoknade. Savremenici predlažu različite načine za predviđanje nivoa prodaje. Tako, na primer, Fabozi (2005) predlaže regresionu analizu, analizu tržišta ili mišljenje menadžmenta kao načine za procenu nivoa prodaje. Za razliku od ovog stava, Jae i Džoel (1998) predlažu nešto komplikovanije metode: vremenske serije, eksponencijalno poravnanje, regresionu analizu i Boks-Dženkinsov (Box-Jenkins) model, koji daju preciznije i znatno komplikovanije rezultate.

Na početku upotrebe spredšit programa, koristila se ekspertiza menadžmenta za predviđanje nivoa prodaje. Regresiona analiza dobija na značaju u uslovima promenljivog okruženja i primene sve savremenije tehnike. Period nove ekonomije, koji karakteriše implementacija mikroračunara i brojnih pratećih računarskih programa, kao što su Excel, Lotus1-2-3, VisiCalc, MultiPlan, doprinosi pojednostavljenju regresione analize. Svi pomenuti programi imaju ugrađenje funkcije za regresionu analizu, a konkretno u „Majrosoftovom“ Excelu ona se obavlja unosom podataka na nivou prodaje iz proteklih godina. Funkcijom LOGEST se dobija prosečna stopa rasta u prošlosti. Uloga menadžera je da na osnovu rezultata iz prošlosti predvide buduću stopu rasta prodaje, koja zavisi i od ekonomskih kretanja u zemlji i svetu, konkurencije, marketinške strategije, dostupnosti sirovina. Tek nakon predviđanja nivoa prodaje pristupa se izradi pro forma izveštaja.

Najčešće korišćen, doduše veoma jednostavan, metod predviđanja pro forma izveštaja je metod *procenat prodaje*. On koristi odnose između prodaje i svih realizovanih stavki unetih bilansa uspeha i bilansa stanja, u cilju kreiranja predviđenih (pro forma) finansijskih izveštaja, koji zavise od nivoa prodaje. Procedura se bazira na dve pretpostavke: prvo, većina stavki bilansa stanja direktno je povezana sa prodajom i drugo, trenutni nivoi aktive su optimalni za tekuće nivoe prodaje, tj. preduzeće radi punim kapacitetom.¹² Realizacija od modelara zahteva određene postepene korake. Prvi korak je procena stavki koje variraju u odnosu na prodaju, uz pomoć istorijskih podataka. U zavisnosti od kvaliteta samih podataka, relativno pouzdano se mogu identifikovati oni elementi koji mogu da se predviđaju uz pomoć metoda procenat prodaje i oni za koje su potrebni neki drugi, složeniji metodi. Drugi korak je sama procena prodaje. U modelu sve stavke direktno zavise od kvaliteta predviđanja prodaje, te ovaj posao treba uraditi što pouzdanije. U ovom koraku treba izvršiti i analizu osetljivosti, kako bi se videli uticaji različitih nivoa prodaje na ostale promenljive u proračunu. Poslednji korak je procena pojedinačnih finansijskih izveštaja na osnovu predviđene prodaje.

Metod procenat prodaje je jednostavan metod jer su mali troškovi njegovog konstruisanja i upotrebe. Drugi autori ipak predlažu različite metode predviđanja. Iako ova metoda može dati dosta precizne rezultate, njena upotreba je retka. Da bi se regresija koristila, potrebno je „zavidno“ poznavanje matematike i ekonometrije jer je kreiranje modela složeno i oduzima dosta vremena. Finansijski menadžeri, ipak, zahtevaju nešto jednostavnije modele koji imaju stepen pouzdanosti na zadovoljavajućem nivou i zadržavaju se na modelu predviđanja procenat prodaje.

Pro forma izveštaji koji se koriste u korporativnom planiranju su pro forma bilans uspeha i bilans stanja i planirani izveštaj o novčanim tokovima. Oni predstavljaju buduće, predviđene izveštaje, koji bi po pravilu trebalo da se ostvare,

¹² R. C. Higin, *Analysis for Financial Management*, Fourth Edition, Irwin, Chicago, 1995, str. 94.

što se ne dešava uvek. Pro forma (planirani) bilans uspeha je projekcija prihoda za neki period u budućnosti. Procenat prodaje je ključ za predviđanje i procenu troškova proizvodnje. Detaljnom analizom proizvodnje, plata i ukupnih troškova, dobija se najtačnije predviđanje. U okviru ove analize zatim se procenjuju troškovi prodaje, uprave i administracije, koji se obično unapred budžetiraju i zato je njihova procena često tačna. Sem toga, oni nisu preterano osetljivi na promenu prodaje u relativno kratkom periodu. Da bi se dobila neto dobit, procenjuju se ostali prihodi i rashodi kao što su troškovi kamata i poreza. Pro forma (planirani) bilans stanja se radi na osnovu procena pojedinačnih sredstava. Ovaj sintetički plan pokazuje očekivanu strukturu sredstava i izvora sredstava na početku i na kraju planskog perioda, kao i promene koje se očekuju u kvalitativnom smislu.

Kada se konstruišu pro forma bilans uspeha, bilansi stanja i izveštaj o novčanim tokovima, menadžment ima dovoljno podataka za sastavljanje master budžeta, koji predstavlja formalni izveštaj očekivanja menadžmenta u pogledu prodaje, troškova i drugih finansijskih transakcija preduzeća za predstojeći period. Jednom rečju, budžet je skup pro forma finansijskih izveštaja i osnovno je sredstvo za planiranje i kontrolu.¹³

Unosom vrednosti iz bilansa stanja i uspeha za poslednje tri godine, generišu se predviđeni bilansi stanja i uspeha. Pored pomenutih, model generiše predviđeni bilans stanja i uspeha kao procenat prodaje, dajući značajnu podršku finansijskim menadžerima pri odlučivanju. Na osnovu unetih podataka generišu se i izveštaji o novčanim tokovima za unete godine, ali i pro forma izveštaj o novčanim tokovima za naredne godine. Kako bi finansijski plan bio kompletan i spreman za sastavljanje master budžeta, model kao izlaz pruža i racio analizu i pro forma izveštaj o racio analizi. U poređenju strukture izlaznih podataka, jasno je da model ne samo da sastavlja sve kompletne izveštaje, već vrši i predviđanje istih za naredne tri godine, i to u formi u kojoj sve stavke zavise od promene nivoa prodaje. To je upravo najznačajnija stavka, koja modelu daje vrednost, snagu i prioritet pri upotrebi u odnosu na sve ostale modele koji se koriste u savremenom poslovanju.

Pošto su jedini podaci koji su potrebni za generisanje svih ovih izveštaja, podaci iz bilansa uspeha za poslednje tri godine, bilansa stanja za poslednje četiri godine i, naravno, ulazni podaci vezani za predviđanje, u slučaju promena pretpostavki, ove se promene veoma lako modeliraju pomoću spredšit programa, jednostavnom izmenom ulaznih podataka u samom programu, što znači da nije potrebno ponovno konstruisanje novog.

¹³ S. Joel, S. Jae, *Schaum's Outline of Theory and Problems of Financial Management*, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 1998, str. 18.

4. Modeli korporativnog planiranja

Vodeće korporacije AT&T, *Wells Fargo Bank*, *Dow Chemical*, IBM postavile su ranih šezdesetih osnove modela korporativnog planiranja. To su bili nezgrapni, glomazni simulacioni modeli. Fortran, kao najmoderniji programski jezik tog doba, bio je izbor većine modelara koji su se bavili kreiranjem pro forma izveštaja. Modeli su pravljani nekoliko godina, često su troškovi konstruisanja nadmašivali upotrebne koristi, te su bili pogodni samo za velike korporacije koje su mogle da podnesu troškove i rizik razvoja.¹⁴

Napredak kompjuterske tehnologije sedamdesetih pruža mogućnost za veću raznolikost i prilagodljivost korporativnih modela. Pojava jezika za korporativne simulacije pruža šansu i onima sa malo programerskog znanja, da pišu programe na jeziku koji je kompatibilan sa govornim jezikom, prevashodno engleskim. Širenju modela korporativnog planiranja doprinosi i pojava „Majrosoftovog“ Excela.

Sticanjem iskustva u razvijanju osnovnih, determinističkih simulacija, preduzeća tokom šezdesetih godina čine pokušaj konsolidacije i integracije manjih modela u veće korporativne modele.¹⁵

Nadalje, neka preduzeća su pokušavala sa težim optimizacionim modelima, koji su im zbog korišćenja ekonometrijskih modela koji su povezivali simulaciju sa tržištem i okolinom, dali veću moć predviđanja. Rani uspjesi sa najlakšim modelom doveli su do buma u modeliranju, ali povećani broj neuspeha u ambicioznijim projektima ubrzo je smanjio opšti entuzijazam. Recesija dovodi do sve manje predvidivosti korporativnih modela, čime se ispoljavaju njihove slabosti. Prioritet menadžmentu mora da bude dobro definisana svrha modela. Iz navedenog razloga se u razvoj modela mora uključiti i krajnji korisnik. Iako su loša iskustva sredinom sedamdesetih proizvela negativne stavove kod pojedinih menadžera, većina veterana tog perioda razvila je realan stav prema sposobnostima modela i iskoristila je poboljšanja tehnike za konstruisanje servilnijih modela.

Danas sve veći broj preduzeća koristi, razvija ili eksperimentiše sa nekom vrstom modela za korporativno planiranje. Ovo je prvenstveno rezultat softverskih paketa za planiranje i modeliranje koji su dostupni na tržištu, a omogućuju razvoj modela bez potrebnog znanja vezanog za programiranje.

Model korporativnog planiranja ima za cilj poboljšanje kvaliteta planiranja i donošenja odluka, smanjenje rizika pri donošenju odluka i, što je najvažnije, uticaj ili pak oblikovanje budućeg okruženja u svoju korist.

Dosadašnja sagledavanja ukazuju na to da je upotreba korporativnih modela skoro neograničena. Iako je u ovom radu prezentovan samo jedan primer, on ima brojne mogućnosti upotrebe, počev od projekcija finansijskih izveštaja i konstruisanja budžeta, finansijskog predviđanja i planiranja, budžetiranja kapi-

¹⁴ J. Shim, R. McGlade, „The Use of Corporate Planning Models: Past, Present and Future“, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 35, No. 10 (Oct., 1984), str. 885.

¹⁵ Ibid., str. 886.

tala, preko analize trošenja sredstava, planiranja poreza i poreskih ušteda, analize kursa, merdžera i akvizicija, do planiranja kapaciteta, finansijskih sredstava, analize rizika, novčanih tokova.¹⁶ U zavisnosti od upotrebe postoje dve vrste modela korporativnog planiranja. Prvi su simulacioni („šta ako“) modeli koji predstavljaju pokušaj da se matematički reprezentuje poslovanje preduzeća ili uslovi u ekonomskom okruženju. Oni simuliraju efekte različitih odluka, koje menadžment donosi i u suštini su alat za menadžment laboratoriju. Optimizacioni modeli kao druga vrsta modela ima za cilj maksimizaciju ili minimizaciju kriterijuma ili promenljivih, kao što su neto sadašnja vrednost, profit ili troškovi. Svrha im je identifikacija najboljih odluka, s obzirom na data ograničenja.

Stav prema modeliranju je napredovao od „zastrašujućeg“ stava sredinom sedamdesetih do današnjeg mnogo optimističnijeg pogleda. Trend iz prošlosti verovatno objašnjava opšti negativan stav u istraživanjima Higinza i Fina (1976), koji razmatraju stavove top menadžmenta prema modeliranju u Ujedinjeno Kraljevstvo. Većina menadžera je naglašavala da modeli ne mogu da obuhvate kompleksnost organizacije, i da ignorišu političke i stavove vezane za ponašanje društva i potrošača. U nekolicini oblasti, gde su se modeli pokazali korisnim, menadžeri nisu imali dovoljno vremena da nauče kako da ih primenjuju. U to vreme je slika menadžera koji sedi za kompjuterom i bavi se problemima analize bila nerealna. U suštini, nije ceo koncept modela korporativnog planiranja napušten, on je jednostavno delegiran na niže nivoe menadžera, pa je sudbina modela ostala u rukama srednjeg menadžmenta, koji je modele koristio u operativnom planiranju.

Otprilike u isto vreme, da bi se uspešno kreirao bilo koji model, Griner-Vulero pregled je pokazao važnost podrške top menadžmenta. Stav više od 50% uzorkovanih menadžera bio je da su modeli poboljšali predviđanje, 31% ispitanih menadžera bio je neodlučan. Ostali nisu imali podatke o modelima kako bi mogli da zauzmu bilo kakav stav. Sledili su ohrabrujući rezultati. Vagner (1979) je saopštio da viši menadžment ne samo da je zahtevao izgradnju modela, već je i učestvovao u njihovom razvoju. U okviru istraživanja sprovedenog u SAD, niko od izvršnih menadžera nije smatrao modele beskorisnim. Klejn (1982) je našao dokaze za znatne uštede putem modeliranja, pri čemu je jedan zamenik finansijskog direktora prijavio uštedu od 600.000 američkih dolara nastalu usled korišćenja modela korporativnog planiranja.¹⁷

Nikakva ozbiljnija ograničenja vezana za modeliranje nisu prijavljena ni u Nejlorovom pregledu iz 1985. Kritika je bila usmerena na nefleksibilnost nekih modela, lošu dokumentaciju i na preterane potrebe za ulaznim podacima.

Odbijanje mnogih preduzeća da eksperimentišu sa modelima korporativnog planiranja potiče uglavnom od straha od nepoznatog. Zabuna oko toga šta su modeli i kako se koriste, sprečavaju istraživanje potencijalnih koristi od modela,

¹⁶ Za detalje o upotrebi spredšit programa u korporativnim modelima i drugima oblastima, kao i za konkretne modele pogledati: Holden (2002) ili Nugus (2005).

¹⁷ S. Jae., S. Joel, *Complete Budgeting Deskbook*, CCH Tax and Accounting, 1998, str. 398.

tako da se mitovi koji obeshrabruju menadžere da koriste modele, prema istraživanju koje su sprovedli Jae i Džoel (1998), mogu svesti na sledeće.

Prvi mit: „Modeli su komplikovani“. *Činjenica* je da je, naprotiv, većina efikasnih modela prilično jednostavne strukture, da se sastoje samo od esencijalnih procesa i problema koji se istražuje. Matematika koja se koristi najčešće je osnovna algebra, a jezici modeliranja smanjuju kompleksnu terminologiju.

Drugi mit: „Preduzeće nije dovoljno veliko“. *Činjenica* je da se modeli ne sastoje samo od obimnih simulacija. Neki od najčešće korišćenih modela se koncentrišu samo na ograničeni broj problema, te su pogodni za kreiranje jednostavnijih i manjih simulacija, kakve su potrebne manjim preduzećima.

Treći mit: „Preduzeće ne poseduje modelare“. *Činjenica:* moderni jezici za planiranje imaju toliko pojednostavljen proces modeliranja, da i početnik brzo postaje stručan. Spoljni konsultanti su, takođe, na raspolaganju.

Prihvatanje modela planiranja omogućilo je menadžerima i tehničarima da identifikuju oblasti koje zahtevaju poboljšanja i da formulišu kriterijume za uspeh. Optimizacioni modeli su jedna od tehnika koja se i danas koristi za poboljšanje modela.

U svim pregledima novijeg datuma poslovni modeli su nezamenljivi, a među njima prednjače modeli korporativnog planiranja. Ne retko se, u poslovanju privrednih subjekata na teritoriji Srbije, mogu sresti razne vrste modela koje menadžeri koriste i sami razvijaju.

5. Zaključna razmatranja

U poslednje vreme rapidno raste korišćenje finansijskih modela, posebno onih koji se zasnivaju na upotrebi računara. Razlog je veoma jasan: sve veća potreba za poboljšanom i bržom podrškom pri menadžerskom odlučivanju, kao i dostupnost računarskog hardvera i softvera.

Tri ključne uloge finansijskog menadžera, finansijsko planiranje i predviđanje, upotreba kapitala i savetovanje pri donošenju odluka, ne mogu se zamisliti bez podrške nekog od računarskih programa.

Špredšit modeli kao pragmatičan pristup korporativnom planiranju predstavljaju prezentaciju osnovnih finansijskih izveštaja u elektronskoj formi, sa dodatnom jačinom u vidu mogućnosti predviđanja. Pro forma izveštaji, koji se dobijaju kao izlazi iz modela, osnovni su alat za finansijsko planiranje, jer omogućuju laku manipulaciju podacima, odnosno promenu pretpostavki i podataka kao da su u realnom svetu. Svaka promena podataka ne zahteva ponovno kreiranje samog programa, već samo izmenu postojećih, a samom programu daje veliku fleksibilnost.

Programi su laki za upotrebu i kreiranje, ne zahtevaju obimno programersko znanje, niti znanje nekog od programskih jezika. Ova karakteristika omogućava menadžerima da vrše implementaciju, kreiranje i unapređenje istih. U isto vreme ne postoji potreba za dodatnim kadrovima koji će se baviti, recimo, održavanjem programa, što je kod tradicionalnih informacionih sistema neophodno. Ipak, potrebno je ispoštovati određenu proceduru pri izradi spreadit modela, kako bi se potencijalne greške svele na minimum i povećala upotrebna vrednost samog modela. Savremeni finansijski menadžeri traže moćan ali jednostavan alat za upotrebu, čiji je stepen pouzdanosti na visokom nivou i koji daje tačne, upotrebne rezultate.

Spreadit programi predstavljaju veoma korisnu podršku menadžmentu pri odlučivanju, jer omogućuju sagledavanje više različitih scenarija i donošenje prave odluke na osnovu analize uticaja alternativnih vrednosti promenljivih u okviru svakog scenarija, i u tom kontekstu doprinose povećanju efikasnosti, smanjenju vremena i kvalitetu donošenja odluka.

Smanjenje troškova, u uslovima savremenog poslovanja, gde se konkurentnost i profitabilnost mogu jedino ostvariti na račun ušteda, verovatno je i najbitniji aspekt korporativnih modela. Program omogućuje eksperimentisanje sa modelom kao sa realnim sistemom, tako da se između raspoloživih alternativa može izabrati ona sa najmanjim troškovima. Oni istovremeno služe i kao preventiva za nastajanje pojedinih troškova, u slučaju pojave istih pri simulaciji.

Upotrebom simulacija u korporativnom planiranju i razvojem računarske tehnike otvaraju se novi horizonti. Uvođenje ekonometrijskih modela u velikoj meri može poboljšati preciznost predviđanja, i dosadašnja praksa pruža zapanjujuće tačne rezultate. Naravno, ovo u znatnoj meri komplikuje sam proces izgradnje modela, te se početnicima ne savetuje samostalna izrada ovih modela bez konsultovanja eksperata.

U suštini, i pored nekih sitnijih nedostataka, bilo da se radi o malom ili velikom preduzeću, koncept korporativnih modela se ne sme zanemarivati, jer u modernom poslovanju ovaj koncept postaje nezamenljiv. Od vitalne važnosti je da savremeni menadžeri, nasuprot tradicionalnim, kojima su računari i prateći programi bili velika nepoznanica, poznaju koncepte simulacija i modeliranja kako bi postigli postavljene imperativne od strane stejkholdera. Dosadašnja sagledavanja i brojna istraživanja izneta u radu upravo potvrđuju činjenicu da se budućnost korporativnog planiranja zasniva na upotrebi spreadit programa, koji će povećati vrednost i opravdanost donetih odluka.

Literatura

- Andrew, S.: *Spreadsheet Simulation*, Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference.
- APQC, *Planning, Budgeting, and Forecasting*, June 2005.
- Brealey, R. – Myers, S.: *Principles of Corporate Finance*, Seventh Edition, The McGraw-Hill Companies, 2003, str. 818.
- Carson, J.: *Introduction to Modeling and Simulation*, Proceedings of the 2005 Winter Simulation Conference, str. 16.
- Centeno, M.: *An Introduction to Simulation Modeling*, Proceedings of the 1996 Winter Simulation Conference, str. 1.
- Cvetković, N. – Kotlica, S.: *Nova ekonomija u svetu koji se menja*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 46. i 39.
- Fabozzi, F. – Peterson, P.: *Financial Management and Analysis*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 2003, str. 5.
- Fleuriet, M.: *Finance – A fine art*, John Wiley & Sons, Inc., Chichester, 2003.
- Friedlob, G. – Schleifer L.: *Essentials of Financial Analysis*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 2003.
- Goldsman, D.: *Introduction to simulation*, Proceedings of the 2007 Winter Simulation Conference.
- Helfert, E.: *Financial Analysis: Tools and Techniques, A Guide for Managers*, McGraw-Hill, USA, 2001.
- Higgins, J. – Finn, R.: *Managerial attitudes towards computer models for planning and control*, Long Range Planning, Vol. 9, Issue 6, December 1976, str. 107-112.
- Higin R. C.: *Analysis for Financial Management*, Fourth Edition, Irwin, Chicago, 1995, str. 94.
- Holden, C.: „Spreadsheet Modeling in Corporate Finance“, prema: *Principles of Corporate Finance* by Brealey and Myers, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- *International Finance and Accounting Handbook*, Third Edition, edited by Choi, F., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 2003.
- Jae, S. – Joel, S.: *Complete Budgeting Deskbook*, CCH Tax and Accounting, 1998, str. 398.
- Jae, S. – Joel, S.: *Handbook of Financial Analysis, Forecasting, and Modeling*, CPA, Prentice-Hall, 2001,
- Joel, S. – Jae S.: *Schaum's Outline of Theory and Problems of Financial Management*, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 1998, str. 18.
- Law, A.: *How to Build Valid and Credible Simulation Models*, Proceedings of the 2005 Winter Simulation Conference.

-
- Lucas, D.: *Inside the Minds: Textbook Finance: The Fundamentals All Business Professionals Should Know & Remember*, Aspatore Books, USA, 2003.
 - Nugus, S.: *Financial Planning using Excel, Forecasting Planning and Budgeting Techniques*, CIMA Publishing, 2005.
 - Ronen, B. – Palley, M. – Lucas H.: *Spreadsheet Analysis and Design*, Computing Practices, Vol. 31, No. 1, January 1989, str. 85-88.
 - S'anchez, P.: *Fundamentals of simulation modeling*, Proceedings of the 2007 Winter Simulation Conference
 - Shim, J. – McGlade, R.: „The Use of Corporate Planning Models: Past, Present and Future“, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 35, No. 10 (Oct., 1984), str. 885.
 - *The Financial Analyst's Handbook*, second edition, edited by Sumner N. Levine, Business One Irwin, Illinois.
 - Tjia, J.: *Building Financial Models*, The McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 2004.
 - Van Horne, J.: *Financial Management Policy*, Prentice-Hall, 12th ed, 2004.
 - Vijay, G.: *Charting in Excel*, VJ Books, Canada, 2002.

Prikaz knjige
Rad primljen: 7.11.2008.

PROF. DR ANA LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

BIZNIS KAO UMETNOST ŽIVLJENJA BUSINESS – ART DE VIVRE

*Esej o knjizi „Biznis kao umetnost življenja • Business – Art de Vivre“
prof. dr Miće Jovanovića Božinova, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.*

Knjigu „Biznis kao umetnost življenja“ napisao je poznati profesor menadžmenta i interkulturnog menadžmenta u svetu i kod nas profesor doktor Mića Jovanović Božinov. Sam naslov knjige „Biznis kao umetnost življenja“ ukazuje na specifičnost štiva koje se obrađuje.

Ova knjiga je mnogo više udžbeničkog štiva. Ona predstavlja i mnogo više od izvora činjenica i informacija – ona je „prozor u svet“ i otkriva šta stvarno menadžeri rade. Živopisno i plastično predočava stvarnost i razotkriva zagonetke – omogućavajući čitaocu da krene sa teorijskim i praktičnim podučavanjem o menadžmentu. Autor ukazuje na to da se ne može postati stručnjak čitanjem o menadžmentu: neophodno je baviti se time. Danas su promene u poslovnom okruženju velike i brze i menadžeri provode mesece pokušavajući da shvate kako ono što su učili u knjigama stvarno funkcioniše. Kao menadžeri, moraju brzo da donose odluke, pišu planove, organizuju zaposlene, vode ljude i da drže sve pod kontrolom od prvog dana. Eto zašto je pažljivo proučavanje ove knjige veoma važno, zašto vas autor, menadžer i profesor vraća na bazična saznanja koja će vas snabdeti neophodnim principima da uspete kao menadžeri i da vaš uspeh ne bude samo danas već i sutra. Profesor se slaže sa onim na čemu je pionir menadžmenta H. Fajol insistirao – da se menadžeri ne rađaju, već postaju.

Dakle, u knjizi je obrađena teorija menadžmenta na sasvim neuobičajen način. Analiziranjem menadžmenta uočavamo sve faktore koje treba uvažavati tokom realizacije poslovnih aktivnosti. Reklo bi se da nikad nije bilo izazovnije vreme za menadžere. Pozitivno je što uspešni menadžeri utiču na promene u okruženju, ali se, opet, uspešni menadžeri prilagođavaju promenama. U knjizi se razmatraju ključni aspekti sredine neophodne za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu. Posebna pažnja je usmerena na izazove savremenog okruženja koje se neprekidno menja, potrebu da se osloni na najtalentovanije radnike,

bez obzira na njihovu kulturnu pripadnost. Značajno je da menadžeri moraju da budu svesni kulturnih razlika u toku realizacije poslovnih aktivnosti. Da bi dokazao svoj stav, autor čitavu knjigu prožima idejom da se menadžeri bave vremenskim i ljudskim odnosima koji predstavljaju pozadinu za kulturnu različitost. Na neophodnost uvažavanja kulture, tj. povezivanja kulture i menadžmenta je zapravo započeo da ukazuje svojom knjigom „Interkulturni menadžment“ i nastavio u knjizi „Interkulturni izazovi globalizacije“, kada baš niko na našim prostorima nije o tome pisao niti uočavao značaj interakcije ova dva fenomena. Profesor Jovanović kroz svoju životnu priču provlači deo koji pripada naučnom menadžmentu i na taj način spaja nešto što je danas standard savremene literature: predočena životna priča omogućava da se na što bolji način razumeju i život i nauka, tj. njen teoretski deo. Može se reći da je ovaj pristup, naravno u manjem obimu, prisutan u svim knjigama prof. Jovanovića. U knjizi „Biznis kao umetnost življenja“ prikazan je odnos čoveka i menadžmenta, značaj ljudskih resursa za razvoj menadžmeta i značaj razumevanja i poštovanja kulturne različitosti. Veoma značajna stavka ove neobične knjige su aktuelna znanja iz oblasti menadžmenta, zapravo razvoj menadžmenta u svetu i kod nas. Na jedan interesantan način rešavaju se poslovni problemi i čitalac usmerava ka rešavanju sličnih.

Da bi ova knjiga zaista ostvarila svoju ulogu da edukuje čitaoce, autor koristi priliku da informiše publiku o tome da dva najčešće identifikovana pojma u širem okruženju nisu jedno te isto i da ih treba razdvojiti – tj. rukovođenje i menadžment. Naime, menadžment je širi pojam i obuhvata rukovođenje koje se odnosi na ljudske resurse.

„Ovde je važno naglasiti da ne treba poistovećivati menadžment sa lideršipom, pošto je upravljanje, pre svega, upućeno na organizaciju, to jest na nežive resurse kompanije (tehnologija, energija, prostor...), a rukovođenje se gotovo ekskluzivno, vezuje za jedini živi resurs, za čoveka.“

Autor kroz sve delove knjige naglašava značaj ljudskih resursa, jer bogatstvo jedne kompanije čine zapravo ljudski resursi, i samo one kompanije tj. oni menadžeri koji shvataju njihov značaj – mogu sebi obezbediti budućnost. Zapravo, i u svakodnevnom životu često čujemo da pravi ljudi na pravom mestu mogu napraviti poslovno čudo, ali je isto tako bitno napomenuti da menadžeri često prave greške pri izboru ljudskih resursa. Stoga autor ukazuje na značaj permanentne edukacije i usavršavanja. Nasuprot gotovo opšteprihvaćenom mišljenju da je dovoljno završiti formalno obrazovanje i sa malo radnog iskustva moguće postati dobar lider, ovde se naglašava neophodnost permanentne edukacije. Ono što čitalac prvo može da uoči je značaj menadžmenta i ljudskih resursa, ali i nešto što nam donosi novo doba – a to je potreba uvažavanja jednog veoma značajnog i neminovnog faktora budućnosti, faktora kulture. Proširujući svoj biznis van okvira svoje matične zemlje, autor dolazi u dodir sa drugim kulturama i najpre intuitivno uočava različite menadžment pristupe, a kasnije ih u svojim brojnim radovima i knjigama intelektualno elaborira.

Ono što je lično iskustvo profesora, a značajno za buduće menadžere, je značaj postavljanja cilja koji je primarni korak u prvoj fazi menadžmenta, tj. planiranje. Ističe se da uvek moramo ispred sebe imati cilj – šta želimo da postignemo u životu. Ciljevi za pojedince su podjednako važni kao i za poslovne sisteme. Oni koji su posećivali predavanja profesora Jovanovića znaju da on vrlo često krene od objašnjavanja pojma menadžmenta, gde uvek naglasi da je menadžment univerzalna aktivnost, a menadžeri smo svi mi, i da moramo stalno upravljati počev od naših sopstvenih života. Da je neophodno definisati i misiju iz koje proizlaze ciljevi, jer *kako znati kuda da idemo, ukoliko ne znamo svrhu postojanja?*

„Odložio je malu putnu torbu (to je bilo sve što je sa sobom poneo), svukao vlažan mantil i udobno se smestio u jedinu fotelju u sobi. Zaspao je razmišljajući o tome šta sve treba da uradi, pre nego što krene u ozbiljnije poduhvate. Utvrđivao je misiju svog dolaska u Englesku. Životnu i biznis **misiju**.“

Svi moramo da planiramo tj. postavljamo ciljeve, da se organizujemo, motivišemo i vršimo kontrolu. Neka istraživanja ukazuju na to da i predstava koju mi imamo o sebi kao i naši postavljeni ciljevi nas teraju da idemo napred, ali i da veoma mali broj ljudi ima definisane ciljeve u životu.

Čitajući knjigu uočavamo značaj poznavanja različitih naučnih disciplina, neophodnost kontinuiranog rada na sebi, želje da se ide dalje, spremnosti da se preuzme rizik ali i odgovornosti – sve su to specifičnosti jednog velikog lidera, ali i važnost poznavanja umetnosti, na primer. Stvaranje profita ne može da ispuni čoveka ukoliko njegov život nije ostvaren i **prijateljstvom i ljubavlju**.

Jako je značajno naglasiti da je autor dobro savladao i novu naučnu disciplinu **upravljanje rizikom**, koja je danas u svetu više nego značajna. Ističe se značaj inovacija i novih tehnologija, bez kojih u savremenom poslovnom svetu nije moguće stvaranje profita.

Deo knjige koji je usmeren na život samog autora je značajan za prikaz ličnosti lidera, jer to autor i jeste – sposoban da preuzme veliki rizik kao i odgovornost. Naime, najteže je u poslovima pronaći menadžera koji je sposoban da preuzme odgovornost i rizik. Poseban pristup životu tj. umetnost življenja, autora čini drugačijim i interesantnijim od svog okruženja.

Pokazuje se još jednom da naš autor ima književne i umetničke sklonosti – koje su i ovu knjigu učinile posebnom i drugačijom. Literarni pristup je učinio da veliki broj čitalaca čita ovu knjigu na drugi način u odnosu na sve druge. Inače i moj pristup čitanju ove knjige bila je želja da saznam više o životu i načinu na koji je moj profesor ostvario svoje snove i omogućio budućnost za još veliki broj zaposlenih i svojih studenata.

U knjizi je iznet afirmativan stav o poslu menadžera. Profesor svojim iskustvom pokazuje da posao menadžera može da bude jedan od najuzbudljivijih, najizazovnijih i najzahvalnijih karijera kojima se čovek može baviti.

Zbog svega iznetog, knjigu profesora Miće Jovanovića Božinova koja je pred nama, toplo preporučujem najširoj čitalačkoj publici, a naročito studentima

Megatrend univerziteta, ali i studentima drugih fakulteta menadžmenta, i ne samo njima, kako bi stekli ne samo nova saznanja o neslućenim mogućnostima koje biznis može da pruži, već i realizaciju svojih snova u radosnom i pravom življenju – života koji im je dat, sa nadom i verom da će im čitanje ove knjige doneti istu sreću i radost kao što je sa mnom bio slučaj.

I, ako želite da budete menadžer, ili još uvek ništa ne znate o tome šta je to menadžer, preporučujem vam ovu knjigu. Napisana je od samog početka tako da vas podstiče da se prispitujete i stavljate u ulogu menadžera – i da što pre krenete da razmišljate kao menadžer!

Prikaz knjige
Rad primljen: 8.10.2008.

PROF. DR SNEŽANA POPOVČIĆ-AVRIC
Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

SRBIJA NA PUTU PREMA EVROPSKOJ UNIJI

*Esej o knjizi „Srbija na putu prema Evropskoj uniji“
autora dr Snežane Grk i prof. dr Marijane Vidas-Bubanja,
Institut društvenih nauka, Čigoja štampa, Beograd, 2007.*

U trenutku kada jedna od ključnih tema na domaćoj ekonomskoj sceni postaje proces stabilizacije i pridruživanja Srbije Evropskoj uniji i analiza mogućnosti i izazova na tom putu, autorke dr Snežana Grk i prof. dr Marijana Vidas-Bubanja u monografiji „Srbija na putu prema Evropskoj uniji“ pokušavaju da analiziraju ukupnu domaću ekonomsku situaciju i ponude neke od mogućih odgovora.

Ideja o ujedinjenoj Evropi bila je prisutna u različitim istorijskim periodima i podržavana od strane državnika, filozofa, umetnika. U vreme nastanka prvih ideja o ujedinjenju evropskih naroda u svetu je vladao hladni rat između blokova, rat u Koreji i očigledna potreba formiranja trećeg entiteta koji bi predstavljao neku vrstu intermedijara između dve supersile (SAD i SSSR), koji može da im parira kako na ekonomskom tako na političkom planu. Brojnim aktivnostima evropskih naroda od Evropske zajednice za uglj i čelik 1950. godine, Rimskih ugovora o osnivanju Evropske ekonomske zajednice i Evroatoma (1957), Jedinstvenog Evropskog akta (1986), a zatim niza Ugovora iz Mاستrihta (1992), Amsterdama (1997), Nice (2001) i Lisabona (2007), formirana je Evropska unija kao međunarodna organizacija nadnacionalnog karaktera. Države članice povezane su zajedničkim interesima i politikama koje pokrivaju područja ekonomije, industrije, socijalnih pitanja, građanskih prava, spoljne politike. Kao regionalna organizacija evropskih država, Evropska unija je okvir kroz koji članice ostvaruju zajedničke ciljeve kao što su uravnotežen privredni i društveni razvoj, visoka stopa zaposlenosti, zaštita prava i interesa građana.

Osnovni ciljevi EU su: podržavanje privrednog i društvenog razvoja; potvrđivanje vlastitog identiteta na međunarodnoj sceni vođenjem zajedničke spoljne i bezbednosne politike (i postepeno stvaranje zajedničke odbrambene politike, koja može dovesti do zajedničke odbrane); zaštita prava i interesa državljana država članica uvođenjem državljanstva EU; čuvanje i dalji razvoj Unije kao prostora

slobode, bezbednosti i pravde, na kome je slobodno kretanje lica obezbeđeno uz paralelno usvajanje odgovarajućih mera iz oblasti kontrole spoljnih granica, azila, imigracije i borbe protiv organizovanog kriminala i očuvanje tekovina Zajednice.

Proširenje je proces primanja u punopravno članstvo novih zemalja Evrope u cilju političkog proširenja Evrope, postizanja bezbednosti, stabilnosti i blagostanja na evropskom kontinentu. Od osnivanja Evropske zajednice za uglj i čelik, evropska integracija se širila u šest talasa i danas ima 27 zemalja članica. Zemlje Zapadnog Balkana¹ trebalo bi da budu naredna grupa zemalja članica Evropske unije u sledećoj deceniji. Važno je istaći da sve zemlje Zapadnog Balkana imaju perspektivu članstva u EU. To je odobrio Evropski savet u Feiri, juna 2000. godine, a zatim potvrdio u Solunu, juna 2003, kao i na narednim sastancima EU na visokom nivou, uključujući neformalni sastanak ministara inostranih poslova, u Salzburgu, marta 2006. godine. U januaru 2006. godine, Evropska komisija je usvojila Komunikaciju „Zapadni Balkan na putu ka EU: učvršćivanje stabilnosti i povećanje prosperiteta“.² Ovaj dokument daje ocenu napretka koji je učinjen od Samita EU – Zapadni Balkan, u Solunu 2003. godine i predlaže konkretne mere i instrumente kako bi se osnažila politika EU prema Zapadnom Balkanu.

Sa zemljama Zapadnog Balkana EU sačinjava posebnu vrstu sporazuma koji se nazivaju Sporazumi o stabilizaciji i pridruživanju. Sam naziv sporazuma o stabilizaciji ukazuje na zahtev EU da zemlje kroz proces stabilizacije institucija budu osposobljene da se pridruže članstvu u EU. Proces stabilizacije i pridruživanja (Stabilization and Association Process) pokrenut je u maju 1999. godine, izražavajući dugoročno opredeljenje Evropske unije da pomogne zemljama regiona, kako u pogledu političkih stremljenja, tako i putem finansijske pomoći i pomoći u razvijanju ljudskog kapitala na putu ka punopravnom članstvu. Proces stabilizacije i pridruživanja je istovremeno bilateralni i regionalni proces, koji, s jedne strane, uspostavlja odnose između obuhvaćenih zemalja i EU, a s druge, ohrabruje njihovu međusobnu regionalnu saradnju. Do sada su tri zemlje potpisale Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa EU: Makedonija (9. april 2001), Hrvatska (29. oktobar 2001) i Albanija (12. jun 2006). Prve dve zemlje su postale kandidati za članstvo: Hrvatska je od Evropskog saveta dobila status kandidata 18. juna 2004. godine i otpočela pregovore o pristupanju 3. oktobra 2005, dok je Makedonija dobila status kandidata 15. decembra 2005. godine i očekuje odluku Evropskog saveta o otvaranju pregovora o pristupanju.

Srbija, kao jedna od republika Savezne Republike Jugoslavije, postala je deo Procesu stabilizacije i pridruživanja novembra 2000. godine. Od 2001. postale su joj dostupne sve mere i instrumenti ovog procesa, ali je odluka o otvaranju pregovora za zaključivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju doneta tek

¹ Pojam Zapadni Balkan obuhvata pet zemalja: Hrvatsku, BiH, Srbiju, Crnu Goru, BJR Makedoniju i Albaniju.

² *The Western Balkans on the Road to the EU: consolidating stability and raising prosperity*, Communication from the Commission, Brussels, 27.1.2006. COM (2006), 27 final.

aprila 2005. godine, nakon prihvatanja principa „dvostrukog koloseka“ za pregovore sa državnom zajednicom Srbija i Crna Gora. Pregovori su zvanično otvoreni 10. oktobra, a prva zvanična runda je održana 7. novembra 2005. godine. Maja 2006. pregovori o Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju su zaustavljeni odlukom Evropske komisije, da bi bili obnovljeni 10. juna 2007. godine i uspešno okončani parafiranjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju 7. novembra 2007. Sporazum je potpisan 29. aprila 2008. godine na sastanku Saveta za opšte i spoljne poslove EU u Luksemburgu.

Polazeći od ovih činjenica, autorke Grk i Vidas-Bubanja strukturu monografije dele na dve komplementarne celine. U prvoj se daje analiza ukupne makroekonomske situacije u Srbiji, počev od prikaza realnog sektora (inflacije, zarada, nezaposlenosti), eksternih aktivnosti i rezultata u trgovinskim i investicionim tokovima, efekata privatizacije i pitanja održivog razvoja (realizovan bruto nacionalni dohodak, pitanja budžetskih kretanja, ocena profila siromaštva u Srbiji). Ovaj deo monografije daje niz podataka koji mogu biti osnova procene sposobnosti Srbije da u ekonomskom smislu postane deo evropskog integrisanog tržišta.

Drugi deo monografije nastoji da ukaže na značaj znanja i tehnologije kao ključnih parametara razvoja savremene dinamične i globalne svetske privrede, što i EU definiše kao prioritete u svim planovima i strategijama svog razvoja. Posebno se analiziraju performanse savremenog informacionog društva zasnovanog na znanju koje Evropa u Lisabonskoj strategiji postavlja kao primarnu osnovu postizanja svoje konkurentnosti u globalnim uslovima poslovanja do 2010. godine. Autorke analiziraju eventualne prednosti Srbije u domenu primene informaciono-komunikacionih tehnologija i razvoja društva znanja u domaćim uslovima, primenom strateških akcija na nacionalnom planu kao i realizacijom značajnih prednosti regionalne saradnje.

Prema rezultatima ostvarene analize, autorke dr Snežana Grk i prof. dr Marijana Vidas-Bubanja konstatuju da Srbija ima da ispuni čitav niz zadataka i kriterijuma kao uslov da postane član velike evropske porodice. Pozitivni pomoci su ostvareni na planu makroekonomske stabilizacije, privatizacije i liberalizacije, što se ne može reći i za restrukturiranje javnog sektora, podsticanje preduzetništva i konkurentnosti, izgradnju institucija, donošenje zakona i njihovu doslednu primenu, podizanje efikasnosti sudstva, smanjenje korupcije, modernizaciju infrastrukture. Sve navedeno je deo privlačnog investicionog ambijenta čiji značaj autorke posebno naglašavaju. Investicije su Srbiji važne zbog strukturnog prilagođavanja privrede, razvoja infrastrukture, pogotovo u oblasti energetike, saobraćaja i telekomunikacija, kao i njenog bržeg članstva u EU. Takođe je neophodno temeljno urediti tržišni, ali i pravni ambijent, koji bi trebalo još više da pokrenu domaću štednju i inostrana ulaganja.

Kao faktore koji ozbiljno prete da ugroze stanje u ekonomskoj sferi Srbije, autorke izdvajaju deficit platnog bilansa, velike spoljne i unutrašnje dugove, jako rizičnu ekspanziju kredita uz „valutne klauzule“, nezaposlenost, siromaštvo,

ulazak špekulativnog kapitala u zemlju. Stoga se mora odlučno i istrajno raditi na obuzdavanju inflacije, smanjenju javne potrošnje, čvršćoj fiskalnoj, oštrijoj monetarnoj i strožoj politici dohotka, ozbiljnoj strukturnoj reformi realnog, to jest privrednog sektora, ali i državnog sektora.

Ono što autorke posebno naglašavaju jeste i činjenica da u uslovima kada savremeni globalni svet prelazi u novu razvojnu fazu u kojoj ključni faktori ekonomskog rasta i prisustva na svetskom tržištu postaju znanje i savremena tehnološka rešenja, investiranje u znanje i veća primena informaciono-komunikacionih tehnologija je možda najbolji i jedini način da Srbija ubrza ekonomski rast, kreira nova radna mesta, a da istovremeno obezbedi socijalni progres i demokratizaciju društva. Da bi svoju privredu učinila konkurentnijom, Srbija mora više investirati u proizvodnju i primenu znanja kroz istraživanje i razvoj, u difuziju znanja edukacijom i u primenu znanja kroz inovacije. Ravnopravno prisustvo Srbije na evropskom i svetskom tržištu svakako podrazumeva i primenu elektronskih modela rada, komuniciranja i poslovanja u svim privrednim i vanprivrednim delatnostima koji bi pratili ukupan reinženjering domaćih preduzeća i restrukturiranje domaće privrede. Sve navedeno su zapravo i uslovi koje Evropska unija postavlja svojim kandidatima za članstvo, pa u tom smislu realizacija razvojne politike zasnovane na znanju i podržane primenom informaciono-komunikacionih tehnologija je opcija koja Srbiju vodi ne samo ka realizaciji održivog razvoja, reintegraciji na svetsko tržište, smanjenju nezaposlenosti, porastu životnog standarda svih stanovnika, već i lakšem i bržem procesu stabilizacije i pridruživanja Evropskoj uniji.

Autorke dr Snežana Grk i prof. dr Marijana Vidas-Bubanja su uz konsultovanje bogate literature i najaktuelnije baze statističkih podataka domaćih privrednih kretanja, vrlo široko obuhvatile i prezentovale niz relevantnih pitanja iz vrlo aktuelne problematike vezane za proces stabilizacije i pridruživanja Srbije Evropskoj uniji, kao i domaće kapacitete, sposobnosti i rizike na tom putu. Knjiga može da posluži kao korisno štivo svima koji iz javne administracije kreativno učestvuju u realizaciji ovog procesa, a zatim svakako studentskoj populaciji koja proučava problematiku EU i pozicije Srbije u tom kontekstu, kao i menadžerima i poslovnim ljudima koji svoja preduzeća treba da pozicioniraju na konkurentnom i izazovnom tržištu Evrope.

Poseban doprinos monografije „Srbija na putu prema Evropskoj uniji“ bazira se na činjenici da u domaćoj literaturi nema mnogo štiva koja na ovaj način analiziraju neophodnost i prednosti, ali i izazove i implikacije pridruživanja Srbije zajednici evropskih naroda.

Prikaz knjige
Rad primljen: 25.9.2008.

MR JELENA BATIĆ

Geoekonomski fakultet, Megatrend univerzitet, Beograd

PERSPEKTIVE EKONOMSKE, SOCIJALNE I EKOLOŠKE ODRŽIVOSTI U ERI GLOBALIZACIJE

*Esej o knjizi „Globalizacija i održivi razvoj“ prof. dr Vladimira Grbića,
Megatrend univerzitet, Beograd 2008.*

U savremenom društvu, univerzalizacija sveta tj. *globalizacija* predstavlja posledicu ispoljavanja i delovanja opštih zakonitosti koncentracije i centralizacije megakapitala. Srž globalizacije upravo i jeste integracija kapitala i njegovo slobodno kretanje u svetskim razmerama. Neoliberalni tip radikalnog, globalnog kapitalizma sputava nacionalni razvoj dve trećine država u svetu. Postavlja se pitanje održivog razvoja – postizanje privrednog razvoja koji će omogućiti podmirivanje osnovnih vlastitih potreba, kako sadašnje, tako i budućih generacija. Ekološka, socijalna i ekonomska održivost u zemljama u tranziciji, kao i u zemljama u razvoju i onim nerazvijenim, teško je ostvariva budući da je ekonomska globalizacija u njima imala uglavnom negativne posledice – došlo je do velike nejednakosti u raspodeli bogatstva, do porasta siromaštva i nezaposlenosti, kao i sve većeg zagađenja životne sredine.

U izdanju Megatrend univerziteta izašla je knjiga *Globalizacija i održivi razvoj* prof. dr Vladimira Grbića i ona predstavlja jedan od značajnijih pokušaja da se na naučnoj sceni Srbije analizira tema pozitivnog održivog razvoja u uslovima globalizacije, pre svega u manje razvijenim zemljama.

Ova monografija profesora Grbića veoma je kvalitetno štamparski opremljena. Napisana je na 198 strana i sadrži 56 tabela i 16 slika i uključuje spisak od 86 izvora citirane literature. Rad je rezultat dugogodišnjeg autorovog naučnog, kao i nastavnog rada na planu ekonomskog razvoja i međunarodne ekonomije.

Knjiga je strukturirana u četiri glavna dela. Prvi deo se bavi svetskim finansijskim krizama koje manifestuju glavne tokove globalizacije. U drugom delu se analizira protekcionizam Evropske unije u agrarnoj politici, koji je ograničavajući faktor postizanju održivog razvoja u svetskoj poljoprivredi. Treći deo knjige

govori o alternativnim izvorima energije, proizvodnji biogoriva, a posebno proizvodnji i eksploataciji biodizela – vodećeg obnovljivog resursa, preovlađujućeg u EU i u Srbiji. Četvrti deo posvećen je vodećem životnom i razvojnom problemu u svetu – problemu vode i njegovom manifestovanju u zemljama u tranziciji.

Prvi deo knjige sastoji se od šest glava. U prvoj je definisan i objašnjen pojam finansijskih kriza. Zavisno od različitih uglova posmatranja postoji mnoštvo definicija, a ovom prilikom autor se odlučio za sintetičku definiciju finansijskih kriza imajući u vidu tri aspekta: 1) mogućnost neposrednog analitičkog određivanja efekata krize; 2) potreba za kalkulacijom obima neophodnih mera preduzetih u cilju rešavanja kriza; 3) različiti uzroci krize predstavljaju uvod za stvaranje uslova za njihovo dalje uspešno rešavanje.

U drugoj glavi je objašnjen odnos finansijskog razvoja i privrednog rasta. U savremenoj privredi normalna je pojava da finansijski razvoj predstavlja supstancijalni deo privrednog razvoja. Pitanje je da li se oni razvijaju istom brzinom, podupirući razvoj jedan drugog ili dolazi do raskoraka. Podaci neumoljivo pokazuju da je za dostizanje finansijskog razvoja i stabilnosti bruto društvenog proizvoda nužno platiti određene troškove. U trećoj glavi tabelarno je data empirijska slika finansijskih kriza u svetu, dok su u četvrtoj glavi objašnjeni osnovni uzroci koji dovode do finansijskih kriza.

Uzroci kriza klasifikovani su imajući u vidu dva kriterijuma:

- 1) nestabilnost makroekonomskih pokazatelja – manjkavosti ekonomske politike kao ključne determinante krize i
- 2) nesavršenosti finansijskog tržišta kao pokretača krize.

U petoj glavi su razmotrene posledice finansijskih kriza koje su sagledane kroz tri aspekta svog delovanja: najpre kroz njihov uticaj na privredni rast, tj. na kretanje BDP-a, zatim preko implikacija na različite oblike socijalnog života (npr. porast kriminala ili broja razvoda) i na kraju kroz ulogu u stvaranju drugačijeg socio-ekonomskog okvira. U šestoj glavi su navedeni kriterijumi konvergencije (kriterijumi uspešnosti koji se najvećim delom odnose na fiskalnu stabilnost), koje svaka zemlja treba da nastoji da ispuni prilikom sprovođenja svoje ekonomske politike i na taj način dovede do sprečavanja nastanka finansijskih i bankarskih kriza.

Drugi deo knjige podeljen je u sedam glava i bavi se problemom agrarnog protekcionizma EU i njegovim uticajem na proces globalizacije svetskih privrednih tokova. Iako zamišljena kao razumna podrška poljoprivredi, agrarna politika EU kasnije je zadobila protekcionistički karakter, izazivajući pri tom različite posledice u zemljama koje se nalaze izvan najjače trgovinske grupacije u svetu – EU. Ovaj fenomen autor razmatra, najpre dajući u prvoj glavi ana-

lizu nacionalnih korena agrarnog protekcionizma – koji su determinisali kasniji razvoj događaja.

Bazični razlozi za konstituisanje zajedničke agrarne politike EU opisani su u drugoj glavi i to su:

- 1) jedinstveno tržište,
- 2) komunitarna prednost,
- 3) paritet i produktivnost,
- 4) finansijska solidarnost.

Osnovni ciljevi zajedničke poljoprivredne politike su:

- 1) povećanje produktivnosti u poljoprivredi,
- 2) povećanje zarada poljoprivrednika,
- 3) stabilizacija tržišta i
- 4) garantovano snabdevanje.

Mehanizmu agrarnih cena, njegovom delovanju i posledicama posvećena je treća glava. Funkcionisanje organizovanog tržišta poljoprivrednih proizvoda i mehanizam zaštite obezbeđeni su sistemom sledećih cena:

- 1) ciljna (poželjna cena agrarnih proizvoda za određenu sezonu),
- 2) interventna cena (najniža garantovana cena),
- 3) ulazna (cena uvezenih proizvoda iz trećih zemalja) cena,
- 4) tržišna cena,
- 5) uvozna i
- 6) svetska cena.

Sistem agrarnih cena je poluzatvoren, tj. nije debalansiran robom sa svetskog tržišta. Sistem zaštite domaćih agrarnih proizvoda čine prelevmani (prelazne carine) i subvencije za izvoz. Iako se pokazala efikasnom, agrarna politika ima i negativne posledice, što je stvorilo nekoliko tipova pritisaka za njenu modifikaciju: a) budžetski, b) potrošački, c) međunarodni i d) pritisak za očuvanje životne sredine.

Tema četvrte glave su reforme sprovedene posle 1992. godine. Došlo je do debalansa između menadžmenta ponude (odnosi se na sistem kvota) i direktnog (kompenzacionog) plaćanja farmerima putem set-aside programa. Direktna plaćanja farmerima predstavljaju danas preovlađujući oblik intervencije agrarne politike EU, a glavni razlog je priroda tržišnih uslova. Uticaj koju agrarni protekcionizam EU ima, s jedne strane, na nerazvijene zemlje, a s druge, na one razvijene, objašnjen je u petoj i šestoj glavi ovog poglavlja. Poznato je da je EU najveći donator pomoći nedovoljno razvijenim i zemljama u razvoju. Evropska unija čini vodeći svetski izvor razvojne pomoći i njen doprinos iznosi oko trećine ukupne pomoći odobrene zemljama u razvoju. Cilj zajedničke politike EU je očuvanje održivog ekonomskog i socijalnog razvoja zemalja u razvoju, naro-

čito onih najsiromašnijih, radi postizanja njihove potpunije integracije u svet-sku ekonomiju. Trgovinski odnosi EU sa neevropskim industrijski razvijenim zemljama koncipirani na bazi liberalnog pristupa, u praksi su bili obeleženi broj-nim konfliktima, ponajviše zbog obostranog mešanja u poslovanje primenom diskriminatorne trgovinske politike (subvencionisanje proizvodnje, razni oblici izvoznih stimulacija). Za razliku od prethodnih, u sedmoj glavi akcenat je na strukturnoj agrarnoj politici i njenim korekcijama, tj. merama koje su preduzete u cilju poboljšanja njene operativnosti.

Tri osnovne grupe mera strukturne agrarne politike su:

- a) podrška menadžmentu,
- b) unapređenje trgovinskih kanala za agrarne proizvode,
- c) smanjenje regionalnih razlika.

U Agendi 2000 prezentovana su dva seta mera – mere pridružene reformama iz 1992. godine i mere za modernizaciju, i iz ovih setova se najbolje vidi instru-mentalizacija mera strukturne agrarne politike. Elaborirajući sva pitanja koja se tiču kako tekuće tako i strukturne agrarne politike EU, autor je doprineo boljem sagledavanju njenih dometa i ograničenja na planu agrarnog protekcionizma, koji u znatnoj meri otežava položaj drugih zemalja u procesu globalizacije pri-vrednih tokova.

Treći deo knjige posvećen je alternativnim izvorima energije i podeljen je u četiri glave. Traganje za alternativnim izvorima energije i njihova postepena primena predstavlja jednu od karakteristika današnjice. U prvoj glavi navedeni su uzroci koji su doveli do sve većeg interesovanja za proizvodnju alternativnih izvora energije. To su: 1) povećanje cena energije, 2) povećanje značaja zaštite životne sredine i 3) ekonomski značaj proizvodnje biogoriva. Grafički i tabelarno su prikazani najvažniji proizvodni rezultati, ostvareni u svetu i u EU. U dru-goj glavi su definisane osnovne karakteristike proizvodnje uljane repice i biodi-zela koje se odnose na prirodne uslove, plodored i opremu, osnovnu i dopunsku obradu zemljišta, đubrenje, setvu i žetvu, transport, sušenje i skladištenje. Treća glava je posvećena proizvodnji biogoriva u našoj zemlji. Na početku, autor nas upoznaje sa resursnim karakteristikama i snabdevenošću inputima za poljopri-vrednu proizvodnju, kao i sa osnovnim problemima s kojima se naša zemlja suo-čava prilikom proizvodnje biogoriva. Posebna pažnja je posvećena proizvodnji uljarica (suncokreta, soje, pšenice i uljane repice) zbog problema sa cenama i nji-hovim proizvodnim troškovima. Dati su statistički podaci i bilans proizvodnje svih industrijskih kultura u našoj zemlji. Predmet četvrte glave ovog poglavlja su negativne posledice proizvodnje biogoriva. Osnovna manifestacija tih posledica je povećanje cena hrane, posebno povećanje cena žitarica – *agflacija*. Uzroci koji su doveli do tih posledica su: klimatski faktori, povećana tražnja u zemljama u

razvoju, porast cene nafte i porast proizvodnje biogoriva. Analiza agrarne inflacije, novog fenomena čije se posledice najbolje uočavaju u povećanju troškova života i uvećanju siromaštva i gladi u pojedinim delovima sveta, predstavlja poseban naučni doprinos ovog rada.

Četvrti deo knjige koncipiran je u četiri glave i bavi se jednim od najvažnijih pitanja sa kojima se suočava stanovništvo u celom svetu – problemom vode. On ima razne oblike, a treba pomenuti samo neke od njih kao što su: nestašica vode, njeno zagađenje, nemogućnost pristupa kanalizacionim sistemima i sanitarnoj vodi, kao i njeno ekonomsko korišćenje. Poseban akcenat je stavljen na probleme s kojima se suočavaju zemlje u tranziciji – zemlje koje predstavljaju veoma važnu komponentu glavnih tokova procesa globalizacije. U prvoj glavi je data komparativna analiza sektora vode u zemljama Jugoistočne Evrope i prikazana je resursno-ekološka situacija u njima, način korišćenja i kvalitet voda. Na ovom mestu razmotrena su centralna pitanja koja se odnose na promene u zakonodavstvu i politikama vodnih resursa zemalja u tranziciji i na reforme institucija za upravljanje tim resursima. Brojni problemi, koji su postojali i ranije, uvećali su se u tranzicionom periodu. Posebno je uočljiv problem opadanja korišćenja sistema za navodnjavanje i odvodnjavanje, kao i nedostatak prečišćavanja otpadnih voda, čak i u najvećim gradovima.

Proces tranzicije uneo je dosta novina u sektor voda i ruralni razvoj. Privatizacija poljoprivrednog zemljišta doprinela je fragmentaciji poljoprivrednog zemljišta i smanjenju prosečne veličine poseda. Postojeća oprema, dizajnirana za veće posede, nije više ispunjavala novopostavljene standarde ekonomisanja u poljoprivredi. Irigacioni sistemi izgrađeni u predtranzicionom periodu nisu jednim delom odgovarali sistemu koji se uspostavljao. Bilo je potrebno etabrirati nov sistem institucija i aktera u sektoru voda, kao i nov način podsticaja.

Proces tranzicije koji se gotovo dve decenije odvija u zemljama Jugoistočne Evrope i njegov uticaj na sektor voda i ruralni razvoj, analiziran je u drugoj glavi poglavlja. U tranziciji od planske ka tržišnoj privredi neophodna je institucionalna izgradnja socijalno-bezbednosne mreže, institucionalna harmonizacija sa EU, a da bi se to uspešno ostvarilo, najpre treba ostvariti makroekonomsku stabilizaciju i liberalizovati sistem ranije „deformisanih“ cena, tj. potrebno je uvođenje nove cenovne politike koja je konkurentna na svetskom tržištu, a neophodno je sprovesti i uspešnu privatizaciju i restrukturiranje državnih preduzeća u svim sektorima. U nastavku autor je detaljnije razmotrio ekonomsku dimenziju pozicije zemalja Jugoistočne Evrope, koju je sagledao preko sledećih pokazatelja:

- a) kretanje rasta društvenog proizvoda,
- b) spoljnoekonomski odnosi i razvojne performanse privreda ovog regiona,
- c) podaci o kretanju robnog izvoza,
- d) saldo tekućeg bilansa,
- e) strane direktne investicije.

Na osnovu raspoloživih statističkih podataka može se zaključiti da su makroekonomske osnove za dalji rast u dobroj meri ostvarene. Stopa privrednog rasta, koja je prvih godina procesa tranzicije bila negativna, poslednjih godina beleži kontinuiran rast u svim zemljama Jugoistočne Evrope. Inflacija je znatno smanjena, a uočljiv je i napredak u smanjenju budžetskog deficita u najvećem broju zemalja u tranziciji. Pozitivnu tendenciju pokazuje činjenica da je došlo do unapređenja zakonodavnog i institucionalnog sistema u pomenutim zemljama tako da sektor voda i primena novih zakonskih instrumenata na tim osnovama mogu naći uporište.

U trećoj glavi su istraženi problemi koji se javljaju prilikom uključivanja zemlje u međunarodno regulisanje sfere voda, a odnose se na troškove koji se mogu podeliti na: direktne (troškovi kotizacije, tj. kontribucije za rad određenih tela) i indirektno (troškovi koji će u narednim godinama nastati zbog povećane ekonomske cene vode). Posebno pitanje se odnosi na ratifikaciju Helsinške konvencije o zaštiti i korišćenju prekograničnih vodotokova i međunarodnih jezera od strane Srbije. Konvencija ima niz odredbi koje imaju svoje ekonomske implikacije. Te odredbe se odnose na: 1) prevenciju, kontrolu i redukciju zagađenja voda i prekograničnog uticaja; 2) uspostavljanje programa za monitoring stanja prekograničnih voda; 3) istraživački i razvojni rad na realizaciji efikasnijih tehnika za prevenciju, suzbijanje i redukciju prekograničnih uticaja; 4) razmenu i zaštitu informacija; 5) bilateralnu i multilateralnu saradnju, kao i na finansiranje sistema upozoravanja i uzbunjivanja, uzajamnu pomoć i informisanje javnosti. Iako ratifikacija ovog sporazuma pretpostavlja određene rizike, ona Srbiji donosi višestruke koristi i predstavlja bitan preduslov ulaska domaće ekonomije u intenzivniju međunarodnu saradnju. Njena primena bi u krajnoj liniji, dovela do povećanja investicione aktivnosti, ulaženja novih privrednih aktera u zemlju i u sektor voda, jačanja konkurencije, poboljšanja platno-bilansne pozicije, kao i bržeg privrednog rasta.

Korektan metodološki pristup kojim je prof. Grbić prezentovao materiju, mnoštvo relevantnih izvora citirane literature, kvalitetna i validna analiza fenomena globalizacije i održivog razvoja, samo su neki od brojnih kvaliteta ovog rada. Knjiga je namenjena prvenstveno studentima ekonomskih nauka i od izuzetnog je značaja kako za naučnu tako i za stručnu javnost u Srbiji.

The Library of Congress Catalog

Megatrend review: the international review of applied economics.

LC Control No.: 2007201331

Type of Material: Serial (Periodical)

Uniform Title: Megatrend Revija. English.

Main Title: Megatrend review : the international review of applied economics.

Published/Created: Belgrade : ill. ; 24 cm.

Description: v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-
Year 1, no. 1 ('04)-

ISSN: 1820-4570

CALL NUMBER: HB1 .M44

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

MEGATREND revija: međunarodni
časopis za primenjenu ekonomiju / glavni
urednik Nataša Cvetković. - God. 1, br.
1 (2004) - . - Beograd (Makedonska 21) :
Megatrend univerzitet primenjenih nauka,
2004 - ([Beograd : Megatrend univerzitet]).
- 24 cm

Dva puta godišnje. - Ima izdanje na drugom
jeziku: Megatrend review = ISSN 1820-4570

ISSN 1820-3159 = Megatrend revija
COBISS.SR-ID 116780812

Odlukom Matičnog odbora za društvene nauke Ministarstva nauke i zaštite životne sredine Republike Srbije od 29. 5. 2007, Megatrend revija je registrovana na listi časopisa Ministarstva nauke kao naučni časopis nacionalnog značaja (R 62).