
Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 7 (2) 2010



Megatrend univerzitet, Beograd

Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 7 (2) 2010

Izdavač:
Megatrend univerzitet

Za izdavača:
Nevenka Trifunović

Direktor izdavačke delatnosti:
Dragan Karanović

Izdavački savet:

Prof. dr Mića Jovanović, predsednik - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dragana Grnjatović, zamenik predsednika - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Jean Jacques Chanaron - Grenoble Ecole de Management, France
Prof. dr Sung Jo Park - Free University, Berlin, Germany
Prof. dr Ioan Talpos - West University of Temisoara, Romania
Prof. dr Dagmar Lesakova - University of Economics Bratislava, Slovak Republik
Prof. dr Norbert Pap - University of Pécs, Hungary
Prof. dr Žarko Lazarević - Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia
Prof. dr Slobodan Pajović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Janko Cvijanović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Momčilo Milisavljević - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Oskar Kovač - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Mijat Damjanović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Mirko Kulić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Veljko Spasić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dragan Kostić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Milivoje Pavlović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Jelena Bošković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Slavoljub Vukićević - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Momčilo Živković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Vladimir Prvulović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Srbobran Branković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Aleksandar Ivanc - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Vesna M. Milanović - Megatrend univerzitet, Beograd

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 8, 11070 Novi Beograd,
Srbija
Tel.: 011 220 30 61
Fax: 011 220 30 47

E-mail: imilutinovic@megatrend.edu.rs

Redakcioni odbor

Glavni urednik:

Prof. dr Dragana Gnjatović

Gost urednik:

Prof. dr Dagmar Lesakova

Urednik:

Prof. dr Nataša Cvetković

Članovi:

Prof. dr Maria de Monserrat Llairó - Faculty of Economic Sciences, Buenos Aires University, Argentina
Prof. dr Laura Ruis Jimenez - University Institute Hose Ortega y Gasset, Complutense University of Madrid, Spain
Prof. dr Jana Lenghardtová - The University of Economics, Bratislava, Slovakia
Prof. dr Vladimir Davidov - Institute for Latin America, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
Prof. dr Marija Mojca Terčelj - Faculty of Humanities, University of Primorska, Koper, Slovenia
Prof. dr Vladimir Grbić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Ivica Stojanović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Ana Langović-Miličević, Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Tatjana Cvetkovski, Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dušan Joksimović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Gordana Komazec - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Živko Kulić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Božidar Leković - Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu
Dr Snežana Grk, naučni savetnik - Institut društvenih nauka, Beograd
Doc. dr Vesna Aleksić - Megatrend univerzitet, Beograd

Sekretar redakcije i lektor:

Mr Irina Milutinović

Prevod sa engleskog:

Aleksandar Pavić

Tehnički urednik:

Ana Dopuđa

Dizajn korica:

Milenko Kusurović

U finansiranju časopisa učestvuje Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

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 – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

*MEGATREND revija : međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju / glavni urednik Dragana Gnjatović . - God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd (Makedonska 21) : Megatrend univerzitet primenjenih nauka, 2004- ([Beograd : Megatrend univerzitet primenjenih nauka]). - 24 cm

Dva puta godišnje

ISSN 1820-3159 = Megatrend revija

COBISS.SR-ID 116780812

„Megatrend revija“ je registrovana
u Međunarodnoj bibliografskoj bazi za društvene nauke (IBSS)
pri London School of Economics and Political Science,
od 17. maja 2007. godine.

* * *

Odlukom Matičnog naučnog odbora za društvene nauke
Ministarstva nauke Republike Srbije od 14. maja 2009. godine,
„Megatrend revija“ je registrovana na listi časopisa Ministarstva nauke,
kao vodeći časopis nacionalnog značaja (M 51).

SADRŽAJ

UVODNIK	1
REČ GOSTA UREDNIKA	3

NOVE TEHNOLOGIJE

PROF. DR MILAN MILANOVIĆ Fakultet za poslovne studije Vršac, Megatrend univerzitet, Beograd DR BRANKO MIHAILOVIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd MR VESNA PARAUŠIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd	
PROCESI BIZNIS INKUBACIJE I KLASTERIZACIJE KAO PODRŠKA KREIRANJU MREŽNE EKONOMIJE U SRBIJI	5
Originalni naučni rad	
PROF. DR MARIJANA VIDAS-BUBANJA Beogradska poslovna škola i Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Alfa univerzitet, Beograd DR SNEŽANA GRK, NAUČNI SAVETNIK Institut društvenih nauka, Beograd PROF. DR NATAŠA CVETKOVIĆ Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd	
EKONOMSKI ASPEKTI E-POSLOVANJA PREDUZEĆA	21
Originalni naučni rad	

POSLOVANJE, ANALIZA I PLANIRANJE

PROF. DR DAGMAR LESAKOVA Ekonomski univerzitet u Bratislavi	
GRANSKO-SPECIFIČNI ELEMENTI U SLOVAČKOJ MALOPRODAJI	43
Originalni naučni rad	
PROF. DR ELENA ŠUBERTOVA Fakultet za poslovni menadžment, Ekonomski univerzitet u Bratislavi	
STRUKTURNE PROMENE I REZULTATI POLJOPRIVREDNIH KOMPANIJA U SLOVAČKOJ REPUBLICI	53
Originalni naučni rad	
PROF. DR DEJAN ĐORĐEVIĆ Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin DOC. DR SRĐAN BOGETIĆ Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija DR DRAGAN ČOČKALO Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin	
RAZVOJ PREDUZETNIČKOG PONAŠANJA KOD MLADIH U REPUBLICI SRBIJI	63
Originalni naučni rad	

<hr/>	
ING. JANA BLŠTAKOVA Katedra za menadžment, Ekonomski univerzitet u Bratislavi	
OCENJIVANJE ZAPOSLENIH KAO POKAZATELJ KVALITETA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA U SLOVAČKOJ	79
Originalni naučni rad	
PROF. ING. ŠTEFAN SLAVIK, CSC. Ekonomski univerzitet u Bratislavi	
ANALIZA PROCESA I SADŽAJA STRATEŠKOG PLANIRANJA U PREDUZEĆIMA U SLOVAČKOJ	93
Originalni naučni rad	
<hr/> EKONOMSKA POLITIKA I RAZVOJ <hr/>	
DOC. DR JOZEF KLUČKA Fakultet za specijalni inženjering, Univerzitet u Žilini	
DR STANISLAVA STRELCOVA Fakultet za specijalni inženjering, Univerzitet u Žilini	
MR EVA LELAKOVA Fakultet prirodnih nauka, Univerzitet u Žilini	
PRELAZAK NA EVRO U SLOVAČKOJ REPUBLICI – RIZICI I IZAZOVI	103
Originalni naučni rad	
PROF. DR JANA KOTLEBOVA Fakultet nacionalne ekonomije, Ekonomski univerzitet u Bratislavi	
GLAVNI FAKTORI KOJI UTIČU NA VELIČINU NOVČANE MASE U SLOVAČKOJ REPUBLICI I OSTALIM ZEMLJAMA VIŠEGRADSKE GRUPE	113
Originalni naučni rad	
MR SNEŽANA BOŽIĆ, PREDAVAČ Vojna akademija, Beograd	
AŽIJA U KRALJEVINI SRBIJI	129
Originalni naučni rad	
GORAN PETKOVIĆ Ministarstvo za energetiku i rudarstvo Republike Srbije, Beograd	
ANTONELO FALCO, DOKTORAND	
PREGLED OKVIRA SPORAZUMA O PRODAJI GASA I PREKIDA U SNABDEVANJU GASOM	145
Pregledni naučni članak	
PROF. DR ŽUŽA M. ČASAR Odsek za političku geografiju i regionalni razvoj, Univerzitet u Pečuju	
ULOGA MAĐARSKOG VISOKOG OBRAZOVANJA U PROIZVODNJI LJUDSKOG KAPITALA	157
Pregledni naučni članak	
PROF. DR DRAGAN NIKODIJEVIĆ Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd	
UMETNOST, EKONOMIJA I TRŽIŠTE – „ESTETSKI SINDROM“ I TRŽIŠNE ZAKONOMERNOSTI	187
Pregledni naučni članak	

DR MARIJA ALEKSIĆ, DOCENT Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd UPRAVLJANJE ZADUŽBINAMA U SRPSKOM DRUŠTVU U USLOVIMA TRANZICIJE Pregledni naučni članak	205
--	------------

BANKE I FINANSIJSKA TRŽIŠTA

PROF. DR VLADIMIR VUČKOVIĆ Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd NERIZIČNA KAMATNA STOPA I POSLOVNE FINANSIJE U SRBIJI: OGRANIČENJA I MOGUĆA REŠENJA Pregledni naučni članak	225
--	------------

MENADŽMENT I MARKETING

DR ZUZANA ROBI Ekonomski univerzitet u Bratislavi MARKETINŠKA STANDARDIZACIJA NASPRAM DIFERENCIJACIJE U INDUSTRIJSKIM MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA U SLOVAČKOJ Originalni naučni rad	245
MR KATARINA ZAKIĆ Visoka poslovna škola „Megatrend“, Beograd OSNOVNE ODLIKE KINESKOG MENADŽMENTA: INTERKULTURNI ASPEKT Originalni naučni rad	255
PROF. DR SRĐAN MILAŠINOVIĆ Kriminalističko-policajska akademija, Beograd PROF. DR ŽELIMIR KEŠETOVIĆ Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu PROF. DR DARKO NADIĆ Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu MOĆ I NEMOĆ KRIZNOG MENADŽMENTA U SUOČAVANJU SA MODERNIM KRIZAMA Pregledni naučni članak	275

GLOBALNA EKONOMIJA

DR TODOR PETKOVIĆ, DOCENT Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd MARKO RAKIĆ Doktorand na Fakultetu bezbednosti, Univerzitet u Beogradu TRANSNACIONALNE KOMPANIJE – GLOBALNA IMPERIJA Pregledni naučni članak	293
---	------------

STRUČNI ČLANCI

PROF. DR SLAĐANA BENKOVIĆ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu	
MILOŠ MILOSAVLJEVIĆ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu	
DOC. DR SLAĐANA BARJAKTAROVIĆ-RAKOČEVIĆ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu	
PARTNERSTVO JAVNOG I PRIVATNOG KAPITALA U FINANSIRANJU INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA	313
MR IVAN ĐEKIĆ TRANZICIONI PRIORITETI SRBIJE U SVETLU EVROPSKIH INTEGRACIJA	329

PRIKAZI KNJIGA

PROF. DR VASILJE RADIKIĆ Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd	
NOVA STRANICA U ISTORIJI VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA U SRBIJI Esej o knjizi prof. dr Miće Jovanovića Božinova „Um caruje – Istorija Megatrend univerziteta 1989–2009“	347
IVANA DRAGIĆ Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd	
UPRAVNO PRAVO Esej o knjizi „Upravno pravo“ prof. dr Mirka Kulića	353

UVODNIK

Povodom objavljivanja „Megatrend revije“, Vol. 7, No. 2, 2010.

Ovo izdanje „Megatrend revije“ rezultat je dugoročne strategije njenog izdavačkog saveta i nastojanja da stranice našeg naučnog časopisa za primenjenu ekonomiju otvorimo susednim državama, regionu Jugoistočne Evrope, Evropi i svetu. Na taj način, „Megatrend revija“ postaje mesto intenzivnog okupljanja i interakcije mišljenja i pogleda na tekuće događaje u nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj ekonomiji, uz sve izazove koji se pojavljuju na polju globalne ekonomije, ekonomske politike i razvoja, finansijskih tržišta i biznisa u sadašnjem periodu krize.

Naročito želimo da istaknemo da je ovo izdanje „Megatrend revije“ četvrto u nizu koje je posvećeno pojedinačnim državama – u ovom slučaju Slovačkoj Republici i složenim aspektima njene sadašnje ekonomske situacije. Autori priloga su istaknuti naučnici i profesori, većinom sa Ekonomskog univerziteta u Bratislavi, Slovačka. Prethodno izdanje „Megatrend revije“ bilo je posvećeno ekonomiji Mađarske.

Naš gostujući urednik profesorka Dagmar Lesakova, inače prorektor Ekonomskog univerziteta u Bratislavi, imenovala je autore priloga iz Slovačke. Veoma smo zahvalni profesorki Lesakovoj za njene profesionalne napore u svojstvu gostujućeg urednika i autora priloga za naš časopis. Takođe zahvaljujemo svim autorima iz Slovačke, Italije, Mađarske i Srbije za njihove odlične priloge.

Profesor dr Mića Jovanović
Predsednik Izdavačkog saveta
Rektor Megatrend univerziteta

REČ GOSTA UREDNIKA

Cilj objavljivanja radova autora iz Slovačke je da se čitaocima „Megatrend revije“ pruži mogućnost da se upoznaju sa poslovanjem slovačkih preduzeća i funkcionisanjem slovačke privrede. Svi članci koji se objavljuju u ovom broju prestižnog međunarodnog naučnog časopisa koji izdaje Megatrend univerzitet u Beogradu, predstavljaju rezultate istraživačkih projekata na kojima su angažovani profesori Univerziteta za ekonomiju u Bratislavi (UEBA).

Sva slovačka preduzeća danas posluju u uslovima konkurencije. Ovi uslovi su dinamični i složeni, jer se preduzeća takmiče na međunarodnom planu gde se stalno odigravaju brze tehnološke promene. Slovački menadžeri stalno moraju da imaju fleksibilan pristup pred poslovnim izazovima. U tom smislu, u nekoliko članaka se naglašava uloga strateškog načina razmišljanja koji omogućava da se periodično inovira program poslovanja u skladu sa promenama na svetском tržištu.

U svakodnevnom poslovanju neophodni su kreativnost i inovativnost, ukoliko preduzeća žele da sačuvaju svoju konkurentsku prednost na tržištu. Slovačka preduzeća moraju stalno da iznova procenjuju svoju poslovnu aktivnost, da bi sagledala da li je održiva u budućnosti. Poslovi čiji rezultati podbacuju ili su u krizi, moraju biti redizajnirani. Danas tržišta postaju sve više globalna i menadžeri ne mogu da prenebregnu tu činjenicu. Da bi dostigla održiv rast na tržištima koja postaju sve više globalna ili da bi samo opstala na domaćem, slovačkom tržištu, koje je pod udarom međunarodne konkurencije, od ključnog je značaja da menadžeri slovačkih preduzeća razumeju kompleksnost i diversifikovanost stranih tržišta i da razviju veštine i znanja neophodna za efikasnu konkurenciju. To je razlog što se u većini članaka autori fokusiraju na poslovanje i upravljanje preduzećima.

Univerzitet za ekonomiju u Bratislavi je treći po veličini u Slovačkoj i najveći u oblasti društvenih nauka. Profil Univerziteta je jedinstven zato što nudi studije isključivo u oblasti ekonomije i biznisa, dok ostali univerziteti u Slovačkoj imaju heterogeni profil, nudeći studije u oblasti prirodnih, tehničkih i humanističkih nauka. Od 2008. godine, Univerzitet je akreditovan kao naučnoistraživačka visokoškolska institucija. Univerzitet nudi studijske programe sva tri ciklusa: 18 akreditovanih dodiplomskih programa, 31 akreditovan master program, kao i 17 akreditovanih doktorskih studijskih programa. Nastava na master programu „Prodaja i kupovina“ odvija se na francuskom jeziku (sa mogućnošću dobijanja zajedničke diplome sa Univerzitetom u Grenoblu); nastava na master programu „Međunarodni menadžment“ odvija se na engleskom jeziku, a nastava na master programu „Finansijski menadžment“ na nemačkom jeziku (gde je takođe moguće dobiti zajedničku diplomu sa Univerzitetom u Haleu).

Univerzitet za ekonomiju u Bratislavi ima izuzetnu poziciju u sistemu univerzitetskog obrazovanja u Slovačkoj Republici. To je prvi i jedini Univerzitet u slovačkoj istoriji koji se fokusira na ekonomiju i menadžment, sa predavačima visokog akademskog kvaliteta; dugoročno posmatrano, diplomirani studenti UEBA postižu odlične rezultate na tržištu rada, pa je na taj način Univerzitet stekao reputaciju prestižne obrazovne institucije *sui generis* u Slovačkoj. Prestižna pozicija UEBA, takođe se manifestuje u određenom broju naučnih publikacija i opusom objavljenih radova profesora i istraživača, kao i u broju studenata doktorskih studija. Univerzitet publikuje devet naučnih časopisa.

Izbor članaka u ovom broju „Megatrend revije“, koji su posvećeni slovačkoj ekonomiji, samo je mali deo rezultata na istraživačkim projektima koji se realizuju na Univerzitetu za ekonomiju u Bratislavi. Nadamo se da će ovi članci omogućiti čitaocima „Megatrend revije“ da steknu uvid u teme koje su predmet istraživanja naučnih radnika sa Univerziteta za ekonomiju u Bratislavi.

Prof. dr Dagmar Lesakova
Prorektor Univerziteta za ekonomiju u Bratislavi

PROF. DR MILAN MILANOVIĆ*

Fakultet za poslovne studije Vršac, Megatrend univerzitet, Beograd

DR BRANKO MIHAILOVIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

MR VESNA PARAUŠIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

PROCESI BIZNIS INKUBACIJE I KLASTERIZACIJE KAO PODRŠKA KREIRANJU MREŽNE EKONOMIJE U SRBIJI**

Sažetak: Mrežna ekonomija je novi preduzetnički model koji se razvija zahvaljujući informacijama, inovacijama, komunikacijama i novim tehnologijama. Ona značajno menja performanse međunarodne trgovine i konkurencije uopšte. U takvim uslovima, mrežno poslovno povezivanje se ne pojavljuje kao zamena tradicionalnih hijerarhijskih struktura, već i kao nova menadžment strategija i paradigma, koju koriste preduzeća koja svoj rast i razvoj baziraju na savremenom strukturiranju poslovnih procesa. Praksa je pokazala da se umrežavanjem organizacionih struktura, poslovnih procesa i naučnoistraživačkog rada dolazi do ključnih znanja, veština i ostalih prednosti koje se na tržištu valorizuju kao konkurentne. Posledično, analiza je usmerena i na umrežavanje konsultantskih organizacija u Srbiji, kao i na njihovu ulogu i mesto u procesima klasterizacije i poslovne inkubacije domaćih preduzeća.

Ključne reči: biznis inkubatori, klasteri, mrežna ekonomija, konkurentna prednost
JEL klasifikacija: M15, D85

1. Uvod

Mrežno poslovno povezivanje je postala savremena strategijska potreba, novi model preduzetničkog ponašanja i globalni megatrend, koji se upravo zasniva na traženju ključne kompetentnosti preduzeća i efikasnosti organizaciono-proce-

* E-mail: milanrmilanovic@yahoo.com

** Rad je deo istraživanja na projektu 149007 Ministarstva nauke R. Srbije pod nazivom „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju“.

sne mreže, a sastoji se u stvaranju prilagodljive, sinergetske i konkurentne organizacione strukture.¹

Ključni cilj mrežnog poslovnog povezivanja sastoji se u ostvarivanju njegovih korisnih ekonomskih i organizacionih efekata (direktnih i indirektnih). Ono se u literaturi objašnjava preko njegovih fundamentalnih principa formiranja i funkcionalne specifikacije postojanja, koja se ogleda u dinamičkoj tendenciji organizacionog razvoja, stalnog širenja i usavršavanja u cilju ostvarivanja što boljeg pozicioniranja i većeg uspeha na tržištu.

U tom smislu, mrežno poslovno povezivanje suštinski predstavlja samoorganizovanu policentričnu strukturu koja je ciljno orijentisana na konkretne zadatke, a zasniva se na sledećim principima:

- elitistično povezivanje kompetentnih poslovnih partnera;
- poslovni i partnerski antibirokratizam i neformalnost;
- decentralizacija punomoćja i odgovornosti („demokratska hijerarhija“);
- komunikaciono-informaciona integracija i sinergizam putem visokosofisticiranih tehnologija;
- filijalni i slobodni karakter povezivanja na bazi ravnopravnosti i nezavisnosti, na određeno vreme i na bazi konsenzusa;
- koordinacija zajedničke saradnje, zasnovane na jasnim pravilima, ambicioznim ciljevima i razvijenim sistemom kontrolinga;
- horizontalno komuniciranje;
- dinamička promenljivost, u zavisnosti od novonastale problemske situacije;
- dinamizacija poslovne i organizacione strategije, uvođenjem instituta „unutrašnjih tržišta“ (kompenzacionog karaktera), ekspertskih znanja, inovacionih kombinacija upravljačkih modela, motivisanja preduzetničkih inicijativa, itd.;
- hibridne i netradicionalne organizacione strukture, i
- „bezgranično“ širenje i rast, uz brisanje organizacionih i poslovnih granica i razlika između preduzeća koja se na bilo koji način udružuju.²

Mrežno povezivanje poboljšava sposobnosti prilagođavanja promenama, inovativnosti, modernizovanja i obuke u odnosu na hijerarhijsko-birokratske organizacione strukture. Pored toga, strategijsko upravljanje mrežnim organizacijama omogućava snižavanje troškova, povećanje profita i bolje reagovanje na promenu tržišne konjunktore. Umreženi partneri u poslovnim procesima sve više zajednički koriste svoje ključne kompetencije u cilju bržeg, jeftinijeg, fleksibilnog

¹ V. Drašković, „Mrežno poslovno povezivanje kao megatrend i nova menadžment strategija“, *Ekonomika preduzetništva*, br. 2, 2004, str. 126.

² M. Drašković, „Klasterizacija kao komponenta globalne konkurencije“, *Montenegrin Journal of Economics*, no. 4, 2006, str. 168.

bilnijeg, kvalitetnijeg i većeg rezultata, kojim se stvara konkurentna prednost na globalnom tržištu.³

Shodno tome, analiza je usmerena na umrežavanje malih konsultantskih organizacija u Srbiji, kao i na njihovu ulogu i mesto u procesima klasterizacije i poslovne inkubacije domaćih preduzeća. Konsultantske organizacije u Srbiji uglavnom su koncentrisane po univerzitetskim centrima, kao što je Beograd, Novi Sad, Kragujevac i Niš. Aktuelno stanje u sektoru konsultantskih usluga pokazuje da je neophodno izvršiti decentralizaciju i umrežavanje konsultantskog rada.

Značajna podrška tom procesu treba da bude decentralizacija savetodavnih tela pojedinih ministarstava i Privredne komore Srbije, čime bi se stvorili uslovi za adekvatnije odgovore na potrebe preduzeća, odnosno mogućnost za partnerski pristup u rešavanju poslovnih problema. Takođe, u cilju efikasne alokacije resursa, potrebna je regionalna razmena eksperata, što podrazumeva umrežavanje konsultantskih organizacija u Srbiji.⁴

2. Razvoj klastera u Srbiji

Glavni činioci u razvoju klastera moraju biti preduzeća učesnici. Jedino kroz njihovo aktivno učešće klaster će ojačati i razviti se. Obrazovne ustanove, takođe, imaju svoju ulogu i u nekim slučajevima su se pokazale kao značajan katalizator u razvoju klastera. Fakulteti mogu imati obrazovnu ulogu, ali mogu biti i ključni činioci u istraživanju i razvoju, kao i inovativnosti u samim klasterima. Takođe, sastavni deo klastera čine organizacije za pružanje poslovnih usluga sa ekspertizom koja odgovara potrebama klastera, kao što su marketinške, konsultantske i sl. organizacije (slika 1).

Sva ova tela mogu doprineti jačanju razvoja klastera i mogu imati legitimu ulogu u njegovom razvoju. Značajna osobenost klastera koja proizlazi iz njegove suštine jeste – znanje. Naime, u biznisu bogatom znanjem, raste značaj koncentracije istraživača, konsultanata i laboratorija na jednoj lokaciji, a time se povećavaju mogućnosti da se kreira takva inovacija, odnosno vrednost i kvalitet ponude, koju udaljeni konkurenti ne mogu lako da kopiraju i prevaziđu.⁵

Konačno, lokalne vlasti, regionalne razvojne agencije i ostala privredna tela imaju značajan udeo u pospešivanju razvoja klastera putem intervencija, strateškog usmeravanja, donacija, stvaranja pogodnih uslova razvoja, organizovanja edukativnih seminara po regionima, smanjenja rizika za ulazak u posao ili pri

³ M. Drašković, op. cit., str. 169.

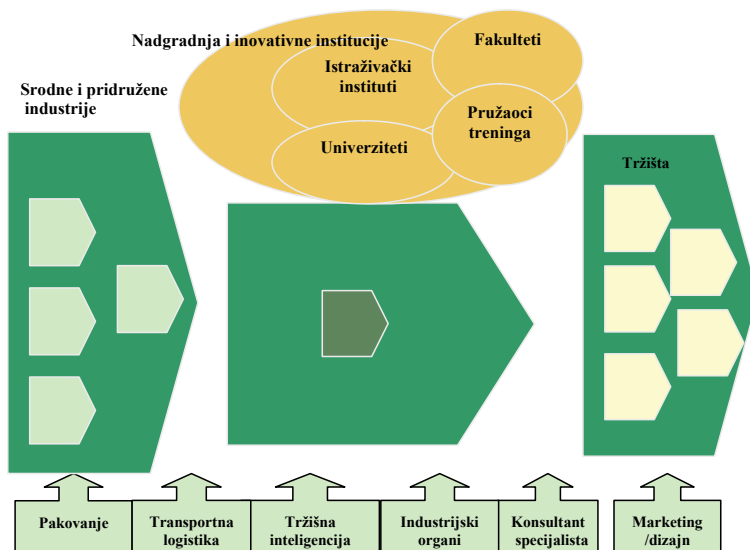
⁴ M. Milanović, „Istraživanje agrarno-razvojne pozicije Srbije u Evropi“, Megatrend revija, vol. 3, no. 2006, Beograd, str. 25-42.

⁵ V. Paraušić, D. Cvijanović, J. Subić, *Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2007, str. 61.

uzimanju kredita. Postoji nekoliko zajedničkih elemenata u načinu funkcionisanja klastera:

- 1) Osnovna poslovanja – poslovanja koja su vodeći učesnici klastera i najčešće donose najveće prihode od korisnika koji su izvan klastera.
- 2) Potporna poslovanja – poslovanja koja direktno i indirektno pomažu osnovna poslovanja klastera. Ovde spadaju dobavljači specijalizovanih mašina, komponenti, sirovina, kao i sve ostale uslužne firme, uključujući i finansijske/brokerske firme i njihov kapital, advokati, dizajneri, marketing i službe odnosa s javnošću. Ove firme su uglavnom visokospecijalizovane i fizički su smeštene blizu firmi koje čine osnovna poslovanja.
- 3) Intelektualna potporna infrastruktura – u klasterima koji vrhunski funkcionišu, osnovna i potporna poslovanja ne rade odvojeno, izolovano. U uspešnim klasterima učestvuju mnogi članovi lokalne zajednice: lokalne škole, univerziteti, politehnički instituti, lokalne trgovačke i profesionalne asocijacije, centri za ekonomski razvoj i mnogi drugi koji podržavaju aktivnosti klastera i zapravo su ključni činioци u klasterima. Kvalitet ove intelektualne potporne infrastrukture, kao i stepen timskog rada u okviru nje, čine veoma važan faktor u razvoju bilo kog klastera.
- 4) Fizička potporna infrastruktura – to je, pre svega, fizička infrastruktura: putevi, luke, uređene deponije za klasičan ili specifičan otpad, komunikacione veze, i slično. Kvalitet ovakve infrastrukture mora biti barem na istom nivou kao i konkurentski, a poželjno je da bude čak i mnogo bolji.

Slika 1. Model klastera



Izvor: www.arhiva.srbija.sr.gov.yu/g/documents/inovacioni_klasteri_srp.ppt

U većini slučajeva stvaranje klastera po liniji „od dna prema vrhu“ dovodi do tzv. kvaziklastera, tačnije – udruženja, koja u budućnosti imaju perspektivu da postanu klasteri. Vredni isticanja su sledeći „klasteri“, tačnije udruženja, nastali na inicijativu članova, ne radi dobijanja državnih podsticaja, nego da bi se preduzeća u okviru klastera bolje pozicionirala na tržištu.⁶ Udruženje *Fruitland*, klaster poljoprivrednih proizvođača u Kraljevu, *Rakovica agriculture cluster*, Begečko udruženje povrtara.

Inicijative za formiranje klastera u Srbiji postoje i u oblasti ekologije. Preduzeća članovi Ekološkog klastera Srbije su ovlašćena za preuzimanje i reciklažu određenih vrsta opasnih i neopasnih otpada. Važno je istaći da sva preduzeća članovi klastera imaju sve tehničke uslove, kao što je potrebna dokumentacija za reciklažu i preuzimanje otpada. Preduzeća članovi klastera su ovlašćeni pružati usluga iz delatnosti prikazanih u tabeli 1.

Tabela 1. Oblasti konsultantskih usluga u okviru ekološkog klastera

Konsalting iz oblasti implementacije ISO 9001, ISO 14001, EMAS, BSI OHSAS 18001, HACCP/Codex Alimentarius, EUREPGAP, ISO 17025, ISO 22000
Izrade izveštaja o strateškoj proceni uticaja planova i programa na životnu sredinu
Izrade integralnih lokalnih planova upravljanja otpadom u opštinama
Pisanje projekata za konkurisanje kod domaćih i stranih donatora, za kreditna sredstva
Izrada i implementacija LEAP (lokalnih ekoloških akcionih planova) i Agende 21
Savetodavne usluge u oblasti prava i politike u zaštiti životne sredine
Predavanja i obuke po vašoj želji iz oblasti menadžment sistema i zaštite životne sredine
Izrada studije procene uticaja na životnu sredinu i izrada svih pratećih zahteva kroz sve faze postupka procene uticaja na životnu sredinu
Izrada procena rizika od hemijskog udesa
Ekspertize u oblasti ekotoksikologije
Proizvodnja i prodaja opreme za odlaganje i reciklažu sekundarnih sirovina

Iskustvo je pokazalo da najveće šanse za uspeh imaju oni klasteri (inicijative) koji imaju konsenzus o zajedničkim ciljevima i aktivnostima, koji imaju jasan okvir za saradnju i koji su nastali na bazi sopstvene inicijative. U privredi Srbije, u toku Pilot programa klasterizacije, ovo su ujedno i najveći problemi.

Naime, uspešan rad klastera ograničava visoki stepen nepoverenja članica, nerazumevanje pojma klaster, želja za horizontalnim udruživanjem bez spremnosti na dublju saradnju, insistiranje na pojedinačnim problemima, strah od gubitka autonomnosti odluka u poslovanju.

⁶ B. Mihailović, V. Paraušić, Z. Simonović, *Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2007, str. 120-122.

Istovremeno, nedostatak i nerazvijenost institucionalne i infrastrukturne potpore umnogome otežava ove procese u srpskoj ekonomiji. Saradnja između univerziteta, naučno-istraživačkih organizacija i sektora privrede nije dovoljno razvijena.⁷

3. Biznis inkubatori

Biznis inkubatori su instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja za podršku novoosnovanim malim preduzećima u prvim godinama njihovog rasta i razvoja, kada su ona najranjivija.⁸ Naime, da bi se u početnoj fazi nastajanja novih malih preduzeća minimiziralo neznanje i neiskustvo u menadžmentu, računovodstvu, poznavanju tržišta i vođenju poslovanja, ove funkcije su objedinjene kroz zajedničku službu i povremeno gostovanje konsultanata koji su ove poslove obavljali za sva preduzeća u hali – inkubatoru novih preduzeća.

Prema istom izvoru, najvažnije usluge koje pružaju kapaciteti za inkubaciju obuhvataju organizovan pristup ekspertizi, iskustvima, savetodavnim uslugama, savetima i mentorstvu u ključnim poslovnim mrežama i grupacijama.

Ponuda fizičkih prostorija i ovih usluga preduzetnicima povećava verovatnoću za uspeh preduzeća u odnosu na preduzeće koje samostalno posluje: istraživanja na nivou EU pokazuju da je stopa smrtnosti (u prvih pet godina poslovanja) preduzeća koja su svoje poslovanje započela u biznis inkubatoru manja od 15%, za razliku od ostalih preduzeća, gde se zna da je stopa smrtnosti čak 50%. Inkubator funkcioniše kao kapacitet u koji preduzeća ulaze i izlaze, odnosno boravak preduzeća u inkubatoru je ograničen (najčešće na 3 godine).

Tabela 2. Korisnost usluga biznis inkubatora

Stručne usluge	Rang
Pristup grantovima, početnom i investicionom kapitalu	1
Poslovno planiranje i osnivanje preduzeća	2
Predinkubacione usluge	3
Obuka za razvoj poslovnih veština	4
Pomoć u dobijanju sredstava od banaka	5
Saveti po pitanju razvoja novih proizvoda i usluga	6
Druge stručne usluge	7
Saveti po pitanju angažovanja zaposlenih i upravljanja kadrovima	8

Izvor: G. Danilović Grković, B. Kovačević, A. Sedmak, M. Nedeljković, „Uspostavljanje biznis inkubatora tehničkih fakulteta u Beogradu“, XIII telekomunikacioni forum TELFOR

⁷ Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010, Republika Srbija, Ministarstvo privrede, str. 34.

⁸ G. Danilović Grković, B. Kovačević, A. Sedmak, M. Nedeljković, „Uspostavljanje biznis inkubatora tehničkih fakulteta u Beogradu“, XIII telekomunikacioni forum TELFOR 2005, Beograd, Sava Centar, 22-24.11.2005.

Konsultantske usluge biznis inkubatora članovima, ali i široj lokalnoj zajednici, kreiraju se u odnosu na izražene potrebe, svetsku praksu u funkcionisanju biznis inkubatora, ali i lokalnih specifičnosti. One su u značajnoj meri određene i raspoloživim kadrovima, finansijama i tehničkom opremom. Konsultantske usluge koje pruža biznis inkubator su od vitalnog značaja za razvoj preduzeća članova, ali i samog biznis inkubatora. Takođe, one mogu biti i izvor obezbeđenja dodatnih fondova kako bi se smanjila zavisnost biznis inkubatora od supsidiranja i donacija i mogu biti ključne za samoodrživost.⁹ Sve konsultantske usluge koje biznis inkubator pruža su podložne promenama, te uvek mogu biti dodate nove ili neke izbačene, u zavisnosti od potreba lokalne zajednice i članova inkubatora. Istovremeno, cena konsultantskih usluga može biti menjana u zavisnosti od inflacije, troškova i ponude/tražnje, ali bi uvek trebalo da bude za članove povoljnija od tržišnih uslova, a u isto vreme tako strukturirana da obezbeđuje prihode, dovoljne za održivost inkubatora. Adekvatan odnos ponuđenih konsultantskih usluga i njihove cene pretvaraju poslovni inkubator u veoma efikasno sredstvo lokalnog ekonomskog razvoja.

Većina konsultantskih usluga bi trebalo da bude uključena u cenu članarine za preduzeća članove. Prema izveštaju Evropske komisije „Ocenjivanje biznis inkubatora“ (2002): „osnovna vrednost funkcionisanja biznis inkubatora leži u vrsti i kvalitetu usluga poslovne podrške klijentima. Četiri su ključne oblasti u tom smislu: obuka preduzetnika, poslovno savetovanje, finansijska podrška i tehnološka podrška“.

Najčešće pominjani pojmovi inkubatora i kod nas su:¹⁰

- *Biznis i inovacioni centri.* Koncept biznis i inovacionog centra (BIC – Business Innovation Centre) promoviše Evropska komisija kao instrument regionalnog razvoja. BIC-ovi su upravljani kapaciteti koji za cilj imaju generisanje novih inovativnih preduzeća koja su angažovana na delatnostima visoke dodatne vrednosti, ali koja nisu obavezno tehnološka.
- *Inovacioni centri.* Inovacioni centar pruža malim preduzećima savete i podršku u razvoju novih proizvoda i procesa. To obično podrazumeva podršku u razvoju prototipova za nova preduzeća, ili pomoć postojećim malim preduzećima da unaprede procese proizvodnje. Za razliku od tehnoloških centara, oni svojim klijentima obično ne obezbeđuju prostor. Takođe, inovacioni centri nisu usmereni samo na visoke tehnologije. Klijenti obično imaju zajednički pristup opremi i mašinama, a neki inovacioni centri pružaju usluge i izvan centara. Svrha ovoga je da

⁹ Podrška osnivanju biznis inkubatora na jugu Srbije, Studija izvodljivosti projekta „Biznis inkubator u Vranju“, januar 2006. Analizu izradio ekspertska TIM Timočkog kluba; vođa tima: Dragan Milutinović.

¹⁰ G. Danilović Grković, B. Kovačević, A. Sedmak, M. Nedeljković, „Uspostavljanje biznis inkubatora tehničkih fakulteta u Beogradu“, *XIII telekomunikacioni forum TELFOR 2005*, Centar „Sava“, Beograd, 22-24.11.2005.

podstaknu razvoj novih preduzeća, koja ne moraju biti iz oblasti visoke tehnologije, i da dinamiziraju već aktivan sektor u okviru dobrog, stimulativnog ambijenta.

- *Centri za preduzeća – Inkubatori bez zidova.* Centri za preduzeća pružaju savete i pomoć preduzetnicima i malim preduzećima, ali obično ne obezbeđuju prostor.

Shodno aktuelnim trendovima u razvijenim tržišnim ekonomijama, kao i potrebi da se preduzećima u Srbiji pruži podrška tokom prvih godina razvoja, zaživele su prve inicijative u formiranju poslovnih inkubatora, koje su prikazane u nastavku.

Biznis inkubator – Centar Bor je neprofitna organizacija koja promovise ekonomski razvoj lokalne zajednice. U prostorijama inkubatora pomaže se preduzetnicima da ostvare rast i razvoj. Biznis inkubator, pod jednim krovom, u profesionalnom radnom okruženju, podržava nove biznise i biznise u razvoju, nudeći širok spektar poslovnih obuka, programa podrške i zajedničku opremu.

Preduzeća članovi inkubatora formiraju sopstvene posebne zajednice, gradeći individualni poslovni uspeh, te doprinose regionalnoj ekonomiji. Poslovni uspeh stvara mogućnosti zapošljavanja, diversifikuje lokalnu ekonomiju i unapređuje kvalitet življenja za celokupno stanovništvo.

Biznis inkubator u Nišu osnovan je u okviru projekta „ENTRANSE“, Razvoj privatnog sektora – Republika Srbija, odobrenog u septembru 2004. godine, i finansira ga Ministarstvo inostranih poslova Norveške. Sadržaj rada je uspostavljanje biznis inkubatora i implementacija trening programa za započinjanje biznisa sa jasno definisanom strategijom da vremenom preraste u industrijski park. Osnivači inkubatora su grad Niš (51%) i Regionalna agencija za razvoj MSP Niš, d.o.o. (49%). Vodeći međunarodni partner za realizaciju projekta SINTEF je Norveška fondacija za naučno i industrijsko finansiranje, nacionalni partner je Ministarstvo privrede, a nacionalna institucija za implementaciju je Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.¹¹

Biznis inkubator u Prokuplju. Opština Prokuplje je pokrenula projekat „Biznis inkubator centar“, pre svega zbog potrebe da se pronađu nove mogučno-

¹¹ Jedan od osnivača i partner na lokalnom nivou u projektu je Regionalna agencija za razvoj MSP Niš, d.o.o. U biznis inkubatoru na ukupnoj površini od 2700 m², od čega je za proizvodnju namenjeno 2100 m², nalazi se 13 preduzetnika. Njihove osnovne delatnosti su: obrada metala i proizvodnja ukrasnih predmeta; umetnička izrada predmeta od metala; proizvodnja aluminijumske stolarije; proizvodnja folijarnih oplemenjivača; proizvodnja delova za poljoprivredne i mašine; proizvodnja mamaca; proizvodnja ekspanzionih i drugih posuda; proizvodnja eksera; izrada odlivaka od obojenih metala; proizvodnja medicinskih aparata i tri programa holdinga MIN.

sti za korišćenje starih napuštenih fabričkih hala, kroz inicijative lokalne samouprave, udruženja preduzetnika i investitora.¹²

Usluge koje bi pružao Biznis inkubator centar (BIC) su pre svega: prostor za proizvodnju i kancelarijski prostor, podrška u vezi sa informacionim tehnologijama, usluge iz oblasti finansiranja i računovodstva, pomoć u osnovama vođenja biznisa, organizovanje mreže eksperata koji mogu da pruže podršku, pomoć u razvoju biznis planova, usluge mentorstva. Izgradnja Biznis inkubator centra imala bi dva osnovna uticaja na lokalnu zajednicu: direktan – zapošljavanje, plate i prodaja, a indirektan – povećanje zaposlenosti i prihoda u široj zajednici, a ne samo u preduzećima članovima.

Biznis inkubator u Kruševcu. Reč je o jednom širem projektu koji je vezan za smanjenje nezaposlenosti u gradu i znači pospešivanje rada malih i srednjih preduzeća i to onih koja su na početku, odnosno u najtežem periodu. Kruševac je jedan od prvih gradova u Srbiji koji je započeo realizaciju projekta biznis inkubatora.¹³ Paralelno sa izgradnjom, radi se na utvrđivanju kriterijuma prema kojima će biti određeni stanari biznis inkubatora. Biznis inkubator treba novim preduzetnicima da obezbedi poslovni i proizvodni prostor, zajedničku administraciju, odnosno stručnu i tehničku pomoć, čime bi troškovi njihovog poslovanja bili značajno smanjeni, a brže bi došli do profita.

Biznis inkubator u Bujanovcu. Ugovor je potpisalo osam malih preduzeća i preduzetničkih radnji odabranih putem javnog konkursa. Odluku o prihvatanju preduzeća u biznis inkubator doneo je Savet sastavljen od predstavnika lokalne vlasti, banaka, udruženja privatnih preduzetnika, fabrike IMT i Timočkog kluba, nakon čega će u inkubatoru moći da provedu prve tri godine poslovanja.

Biznis inkubator u Knjaževcu. U sklopu saradnje Timočkog kluba i kanadskih organizacija CIDA i CESO, napravljen je biznis plan i koncept Knjaževačkog inkubatora. Timočki klub je prve korake u realizaciji projekta preduzeo krajem 2002. godine. U pripreмноj fazi za osnivanje biznis inkubatora, Timočki klub je održao više radnih sastanaka u Vidinskom biznis inkubatoru (Vidin, Bugarska), a zatim je, uz pomoć svojih stručnjaka, organizovao ekonomsko istraživanje Knjaževačke opštine.

Timočki klub, kao partner na projektu, odgovoran je za prilagođavanje prostorija IMT-a u Biznis inkubator centar.¹⁴ U inkubatoru će „mlada“ preduzeća

¹² Opština Prokuplje izdvojila više od 20 miliona dinara za opremanje prostora koji će koristiti 17 malih i srednjih preduzeća.

¹³ Izgradnja biznis inkubatora, koji će imati 1.400 kvadrata, finansira se sa 36 miliona dinara iz NIP-a, 32 miliona dinara iz opštinskog budžeta, pri čemu je Opština Kruševac obezbedila građevinsko zemljište i kompletnu infrastrukturu.

¹⁴ Deo hale koji pripada fabrici 'IMT' Knjaževac, površine 1.200m², uz parking prostor površine 600m², preuređen je u budući inkubator centar. Zgrada ima svu potrebnu infrastrukturu: vodu, grejanje, klimatizaciju. Prostor je pregrađen u 11 manjih jedinica u kojima će raditi 10-12 preduzeća, ali se jedinice mogu kasnije montirati na drugačiji način i prilagođavati korisnicima.

imati sve što im je potrebno da bi se osigurala stabilnost i razvoj: zajedničku salu za konferencije i prezentacije sa potrebnom opremom, dve sale za sastanke i održavanje radionica, konsultacije sa Regionalnim centrom za razvoj MSP u Zaječaru, mentorski rad sa svakim preduzećem u prvih 6 meseci, besplatan pristup internetu, jeftinije knjigovodstvene usluge (besplatne u prva tri meseca), konsultantske usluge za izradu biznis plana, seminare o veštinama biznis menadžmenta (kako planirati, organizovati, upravljati i kontrolisati proizvodnju), seminare o vođenju poslovanja (kako razumeti knjigovodstvo, marketing i finansije), seminare o uređivanju i vođenju kancelarija i upotrebi interneta, seminare o održavanju i modernizaciji IT opreme, pomoć u poslovima marketinga i odnosa s javnošću.¹⁵

Biznis inkubator u Zrenjaninu. Na osnovu Programa privrednog razvoja AP Vojvodine i Strateškog plana razvoja Opštine Zrenjanin, biznis inkubator Zrenjanin otvorio je konkurs za preduzeća u oblasti informaciono-komunikacione tehnologije, projektovanja, konsultantskih i finansijskih usluga. Takođe, održan je prvi predinkubacioni trening za potencijalne stanare inkubatora. Na treningu je objašnjena osnovna ideja projekta inkubatora. Ova ideja ne sme da čeka, te se iz tog razloga čine veliki naponi da se aktivnosti inkubatora prošire novim preduzećima.

Poslovno-tehnološki inkubator tehničkih fakulteta u Beogradu. U proteklih 15 godina, Srbija je ostala bez velikog broja izvanrednih istraživača i naučnika zbog toga što u zemlji nije bilo dovoljno mogućnosti za njihov rad. Ideja osnivanja Poslovno-tehnološkog inkubatora je da se obezbedi mesto u kome će dobre ideje moći da ugledaju svetlost dana i pruži prilika istraživačima da se takmiče sa svojim kolegama na svetskim tržištima.¹⁶

Biznis inkubator u Beočinu. Kao posledica velikog broja nezaposlenih i želje za započinjanjem vlastitog biznisa, u Beočinu je osnovan Poslovni inkubator kao oblik organizovanja preduzeća. Osnovni cilj inkubatora je da pomogne osnivanje i razvoj zanatskih radnji i malih i srednjih preduzeća, kako bi se uspešnije i brže uključila u tržišnu utakmicu.

Osnivači su beočinska opština, „Lafarž BFC“, Poslovno udruženje trgovinskih preduzeća Beočina, beočinsko preduzeće „Elkond“ i novosadsko „Pro-ing“, Delta banka, Agrobanka, Novosadski otvoreni univerzitet i Regionalna privredna komora. Oni su svoj interes za ovaj poduhvat pronašli u proceni da ova opština nadomak Novog Sada ima sve preduslove za brz ekonomski razvoj.

¹⁵ Projekat pokretanja prvog biznis inkubatora je jedan od 830 USAID-ova CRDA programa, koji CHF International uz pomoć američkog naroda sprovodi u 144 zajednice u istočnoj i južnoj Srbiji. CRDA je petogodišnji program građanskog društva koji se sprovodi na teritoriji Srbije od 2001. godine, koji koristi aktivnosti razvoja zajednice kako bi pokrenuo građane da poboljšaju kvalitet života, promoviše ekonomski razvoj i gradi poverenje između građana i lokalnih vlasti.

¹⁶ Inkubator je osnovan kao zajednički projekat četiri tehnička fakulteta Beogradskog univerziteta (Građevinski, Mašinski, Elektrotehnički i Tehnološko-metalurški), Opštine Palilula i Inicijative za demokratsku tranziciju. Projekat je, takođe, održan od strane Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS).

Imajući u vidu dosadašnje iskustvo u pružanju konsultantskih usluga preduzećima u okviru biznis inkubatora, bilo bi svrsishodno dati nekoliko preporuka o strukturisanju konsultantskih usluga biznis inkubatora:

- Ne treba preterivati sa brojem konsultantskih usluga koje se pružaju članovima biznis inkubatora; neophodno je optimizovati kvantitet i kvalitet konsultantskih usluga.
- U zavisnosti od potreba biznis inkubatora, potrebno je koristiti konsultantske usluge drugih organizacija (računovodstvene agencije, privredna komora, agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, nevladine organizacije – NVO, trgovine kancelarijskom opremom, mediji, fakulteti, advokati, banke...), kako bi se u potpunosti zadovoljile potrebe klijenata i sa njima gradili partnerski odnosi.
- Kreirati sistem kontrole kvaliteta koji će pratiti rezultate biznis inkubatora na osnovu realnih činjenica, kako bi se stalno unapređivao kvalitet konsultantskih usluga.
- Potrebno je koristiti što više internet; prednosti informatičkih i komunikacionih tehnologija su u tome što na najefikasniji i najbrži način mogu pružiti informacije i znanja koja su neophodna za efikasno funkcionisanje biznis inkubatora i njegovih članova.

4. Umrežavanje naučnoistraživačkih i konsultantskih aktivnosti

- U ekonomskoj teoriji, ali i u savremenoj praksi, poznato je: ako se ukupni kapital, kao proizvodni potencijal, uslovno podeli na *prirodni* (K_p) i *čovekom stvoreni* – fizički i intelektualni (K_h), neophodno je da ukupna zalih kapitala ($K_p + K_h$) ne opada tokom doglednog vremena.¹⁷
- Očigledan uslov za to je da se obezbedi izvestan stepen supstitucije između različitih oblika kapitala, odnosno da se neminovno smanjivanje prirodnog kapitala nadomesti povećanjem raspoloživog humanog, a pre svega intelektualnog kapitala. To se, dakle, može postići samo povećanjem primene već stečenih i novih znanja i najbolje savremene proizvođačke prakse, odnosno korišćenjem resursa ukupnog naučno-tehničkog i kulturnog potencijala. Suštinski doprinos i glavna uloga u zadovoljenju ovog važnog uslova upravo pripada nauci, struci, odnosno odgovarajućoj mreži instituta koji bi pružili potrebnu podršku preduzećima u upravljanju transformacionim procesima. Vremenom su instituti u Srbiji prilagođavali svoje delatnosti i išli u susret potrebama privrede.

¹⁷ Milanović, M., Stevanović, S., Đorović, M. (2008): „Razvojne prednosti i elementi beogradske agrarno-ruralne multifunkcionalnosti”, International Scientific Meeting: *Multifunctional Agriculture and Rural Development III – rural development and (un)limited resources*, 4-5th December 2008, Faculty of Agriculture in Zemun – Belgrade, knjiga 2, str. 83-89.

Mnogi instituti¹⁸ postepeno su se, od klasičnih naučnoistraživačkih instituta, transformisali u profesionalne organizacije za pružanje konsultantskih usluga u oblasti industrije, infrastrukturnih grana i poljoprivrede. Međutim, prema rezultatima empirijskog istraživanja, kod 54,29% konsultantskih organizacija u Srbiji, prisutno je mrežno povezivanje.¹⁹ S druge strane, biznis inkubatori i klasteri su još u „embrionalnoj fazi“ razvoja i sporadičnog karaktera, te je i razumljivo da je njihov uticaj na performanse preduzeća za sada zanemarljiv. U takvim uslovima potrebno je stimulisati značajnije partnerstvo javnog i privatnog sektora, pre svega u vidu:

- intrasektorske mobilnosti istraživača i konsultanata;
- intersektorske mobilnosti istraživača i konsultanata.

Naime, u rešavanju poslovnih problema neophodan je intersdisciplinarni pristup, budući da se često javljaju nestrukturirani poslovni problemi kod kojih se ne mogu primeniti rutinska rešenja. Istovremeno, budući da su konsultantske organizacije u Srbiji uglavnom koncentrisane po univerzitetskim centrima (najviše u Beogradu), u cilju približavanja ovog sektora modelu potpune konkurencije, neophodno je izvršiti decentralizaciju i umrežavanje konsultantskog rada. Značajna podrška tom procesu treba da bude decentralizacija savetodavnih tela pojedinih ministarstava i Privredne komore Srbije, čime bi se stvorili uslovi za adekvatnije odgovore na potrebe preduzeća, odnosno mogućnost za partnerski pristup u rešavanju poslovnih problema. Takođe, u cilju efikasne alokacije resursa, potrebna je regionalna razmena eksperata, što podrazumeva umrežavanje konsultantskih organizacija u Srbiji. Podrška tom procesu trebalo bi da bude sertifikacija konsultanata budući da se javlja nelojalna konkurencija. Naime, nekoliko firmi je kreiralo ambijent pogodan za njih, te anketirana preduzeća ukazuju na postojanje oligopolskog konsalting tržišta.²⁰

Shodno tome, neophodno je da se institucionalno podrži razvoj udruženja konsultanata u Srbiji koje bi minimizovalo nelojalnu konkurenciju, budući da bi se precizirao kodeks profesionalnog ponašanja, odnosno definisale bi se etičke, profesionalne i druge performanse konsultantskog rada, kao i obavezna sertifikacija konsultanata, ali i kontrola i evaluacija konsultantskih usluga. Time bi se jasnije znali dometi konsaltinga, a i smanjila bi se mogućnost zloupotrebe i manipulacija.

¹⁸ Institut za ekonomiku poljoprivrede, Institut Mihajlo Pupin, Institut Nikola Tesla, Institut za hemiju, tehnologiju i metalurgiju, Institut za kukuruz, Institut Jaroslav Černi.

¹⁹ Mihailović, B. (2010): *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Valjevo, Megatrend Univerzitet Beograd.

²⁰ B. Mihailović, *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Valjevo, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.

5. Zaključak

Procesi poslovne inkubacije i klasterizacije u Srbiji su u „embrionalnoj“ fazi razvoja, ali predstavljaju početni korak u afirmaciji i podsticanju umrežavanja ekonomskih aktera. Cilj poslovnih inkubatora mora biti uspostavljanje strukture i oblika koji najviše odgovaraju specifičnim potrebama lokalne i regionalne ekonomije. Ipak, oni ne mogu sami ostvariti ekonomski razvoj. Poslovni inkubatori, bilo da su u okviru naučno-tehnoloških parkova, ili izvan njih, moraju biti deo šire strategije ili programa ekonomskog razvoja koji se odnosi na sve dimenzije ekonomskih promena, posebno na ekonomije u tranziciji, gde su se inkubatori pokazali najefikasnijim u sklopu širih programa za razvoj sektora malih preduzeća.

Klasterizacija privrede Srbije je na samim počecima, a ono čemu klasteri mogu da doprinesu je razvoj konkurentnosti, kroz rast produktivnosti i kreiranje inovativnih strategija, što se ne sme gubiti iz vida u narednom periodu, kada bi trebalo očekivati intenzivnije procese stvaranja i funkcionisanja klastera. Ovakav način strateškog povezivanja preduzeća, radi daljeg rasta, trebalo bi da dobija na zamahu kako bi odigrao ključnu ulogu u jačanju konkurentnosti i efektivnijem nastupu srpskih preduzeća na inostranom tržištu.

Literatura

- Danilović Grković, G. – Kovačević, B. – Sedmak, A. – Nedeljković, M.: „Uspostavljanje biznis inkubatora tehničkih fakulteta u Beogradu“, *XIII telekomunikacioni forum TELFOR 2005*, Centar „Sava“, Beograd, 22-24.11.2005.
- Drašković, V.: „Mrežno poslovno povezivanje kao megatrend i nova menadžment strategija“, *Ekonomika preduzetništva*, br. 2., 2004, str. 126-129.
- Drašković, M.: „Klasterizacija kao komponenta globalne konkurencije“, *Montenegrin Journal of Economics*, no. 4, str. 2006, str. 165-173.
- Mihailović, B. – Paraušić, V. – Simonović, Z.: *Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2007.
- Mihailović, B.: *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Valjevo, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.
- Milanović, M.: „Istraživanje agrarno-razvojne pozicije Srbije u Evropi“, *Megatrend revija*, vol. 3, no. 2006, Beograd, str. 25-42.
- Milanović, M. – Stevanović, S. – Đorović, M.: „Razvojne prednosti i elementi beogradske agrarno-ruralne multifunkcionalnosti“, *International*

Scientific Meeting: *Multifunctional Agriculture and Rural Development III – rural development and (un)limited resources*, 4-5th December 2008, Faculty of Agriculture, Zemun – Belgrade, knjiga 2, 2008, str. 83-89.

- Paraušić, V. – Cvijanović, D. – Subić, J.: *Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2007.
- *Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010*, Ministarstvo privrede Republike Srbije.

Rad primljen: 26. marta 2010.
Odobren za štampu: 3 juna 2010.

PROFESSOR MILAN MILANOVIĆ, PhD

Faculty of Business Studies Vršac, Megatrend University, Belgrade

BRANKO MIHAILOVIĆ, PhD, RESEARCH ASSOCIATE

Institute of Agricultural Economics, Belgrade

VESNA PARAUŠIĆ, M.A., RESEARCH ASSOCIATE

Institute of Agricultural Economics, Belgrade

PROCESSES OF BUSINESS INCUBATION AND CLUSTERIZATION TO SUPPORT THE CREATION OF NETWORK ECONOMY IN SERBIA

Summary

Network economy is a new entrepreneurial model which is developing due to information, innovation, communication and new technologies. It considerably changes the performances of international trade and competition in general. Under such conditions, the network business linking is not a substitute for traditional hierarchical structures, but it is a new management strategy and paradigm used by companies which base their growth and development on modern structuring of business processes. The practice has proven that by networking organization structures, business processes and scientific research we can gain the key knowledge, skills and other positive aspects which are deemed as competitive on the market. Consequently, the analysis aims at networking of consulting organizations in Serbia, as well as their role in the processes of clustering and in business incubation of domestic companies.

Key words: *business incubators, clusters, network economy, competitive advantage*

JEL classification: M15, D85

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

EKONOMSKI ASPEKTI E-POSLOVANJA PREDUZEĆA**

Sažetak: *Ekonomski aspekti e-poslovanja odnose se na analizu koliko informaciono-komunikacione tehnologije doprinose ekonomskom rastu i većoj produktivnosti poslovanja. Evidencije na mikronivou preduzeća pokazuju strateški značaj e-poslovanja za pojedinačna preduzeća, dok makro-ekonomska analiza na nivou grana indikuje samo umerene efekte na produktivnost i rast industrijske grane. U ovom radu kao konceptualni okvir analize korišćen je lanac vrednosti zato što omogućava ekonomsku ocenu celog procesa evolucije e-poslovanja: od usvajanja sistema, odnosno od prihvatanja, korišćenja i difuzije informaciono-komunikacionih tehnologija, preko uticaja na kreiranje inovacija, do promena u poslovanju i povezanih uticaja na ekonomske rezultate poslovanja.*

Ključne reči: *e-poslovanje, lanac vrednosti, produktivnost, konkurentnost, informaciono-komunikacione tehnologije*

JEL klasifikacija: M15, L23

1. Uvod

U savremenim globalnim uslovima poslovanja primena informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) i e-poslovanje (EP) postala je horizontalno pitanje koje dotiče sve grane i preduzeća, jer kao tehnologije opšte namene (general purpose technology) igraju u ukupnom poslovanju važnu ulogu faktora koji

* E-mail: bubanja@sezampro.rs

** 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 Republike Srbije.

podstiče inovacije, produktivnost i podiže nivoe konkurentnosti.¹ Time pitanje pravilnog uvođenja i široke primene IKT i e-poslovanja postaje bitan deo ukupne industrijske i inovacione politike zemlje, i više nije tematika ograničena samo na specifične programe ili akcione planove. Svaki širi okvir kreiranja razvojnih politika zato mora uključiti element IKT i e-poslovanja na vrlo visokom nivou.

U savremenim uslovima evidentna je i druga važna promena, a to je promena globalne IKT politike. U početku ona je bila kreirana samo da bi podržala IKT investicije. Vremenom, IKT politika počinje da podržava vrlo sofisticirana e-poslovna rešenja. Danas, njen cilj je da podrži razvoj e-poslovnih mreža vrednosti u okviru i između industrijskih grana. Politika prati razvoj prema fazi 3.0 e-poslovanja, odnosno prati trend ka digitalno integrisanim sistemima vrednosti u kojima je bazična informaciona infrastruktura postala neophodna za obavljanje poslovanja. Takođe, važno je uočiti potrebu postojanja bliske veze između IKT politike i industrijske i inovacione politike zemlje.²

2. Razvoj koncepta e-poslovanja

Prema definiciji OECD-a, e-poslovanje je „proces automatizacije poslovanja (kako unutar, tako i izvan kompanije) preko računarski podržanih mreža“.³ Ova definicija pojašnjava da je e-poslovanje mnogo više od e-trgovine (koja se fokusira na komercijalne transakcije između kompanija i njihovih kupaca, bilo da su to pojedinci ili druge kompanije), i da e-poslovanje uključuje i interne procese unutar kompanije, kao i procese koji se realizuju između kompanije i njenih spoljnih partnera. Ovo upućuje na činjenicu da proučavanje e-poslovanja zahteva da praćenje i merenje podataka o realizovanoj e-trgovini (obim roba i usluga koji su prodati onlajn) bude dopunjeno studijama koje analiziraju stepen do koga su poslovni procesi u kompaniji, uključujući i intrafirm procese, elektronski povezani jedni sa drugima i koliko su digitalno integrisani.

Sagledavanje promene u savremenom konceptu e-poslovanja zahteva podsećanje da tradicionalne definicije e-poslovanja ukazuju na proces automatizacije poslovnih procesa (kako unutar firme, tako i sa spoljnim partnerima) putem digitalnih mreža. Pri tome, automatizacija znači da se formalno manuelni i na papiru zasnovani procesi ili transakcije, delimično ili potpuno, zamenjuju digitalnim procesima i digitalnom razmenom istih podataka. Međutim, danas se

¹ European Commision, *E-Business Watch: E-Business in Europe - 2008, Industry Perspectives on E-business Development and ICT Impact*, Bruselss, 2008, str. 9.

² M. Vidas-Bubanja, „Prednosti i ograničenja uvođenja e-poslovanja u Srbiji“, *Megatrend revija*, vol. 4, no. 1, 2007, str. 139-167.

³ OECD: *Shaping Policies for the Future of Internet Economy*, Paris, 2008, str. 5.

e-poslovanje ne odnosi samo primarno na sisteme i tehnologiju. E- poslovanje podrazumeva:⁴

- optimalno upravljanje odnosima sa kupcima, snabdevačima i poslovnim partnerima u kompleksnom i često globalnom konkurentskom okruženju;
- više od ostvarivanja elektronskih transakcija u nabavci i prodaji i uključuje pristup, obezbeđenje i podelu informacija u poslovnoj mreži;
- obavljanje poslovanja u naprednoj digitalnoj ekonomiji.

Trend ka digitalno integrisanim sistemima vrednosti povezanih putem IKT, uslovljava razlikovanje tri faze razvoja e-poslovanja. Prva faza, tzv. faza e-poslovanje 1.0, obuhvatala je period između 1995. godine i 2000. godine, kada su se firme kačile na internet i kupovale različite vrste još nerazvijenih tehnoloških rešenja kojima su nastojale da podrže svoje poslovanje. Faza e-poslovanje 2.0 – nakon sloma 2000-ih i identifikovanja nekoliko neuspešnih poslovnih modela, fokusirala se na problem sniženja troškova poslovanja primenom IKT. Do savremene faze e-poslovanje 3.0 bazna informaciona infrastruktura se razvila i sazrela, tako da danas više ne postoje dileme o važnosti e-poslovanja za realizaciju modernog biznisa. Firme menjaju svoj fokus primene IKT rešenja. Iako je primena IKT i dalje primarno vezana za unapređenje efikasnosti poslovnih procesa (uglavnom putem sniženja troškova), IKT se sve više sagledavaju kao značajan alat za inovacije i rast profita realizacijom novih proizvoda i usluga i primenom novih uslova rada u okviru mreža vrednosti.

Globalizacija i razvoj mreža vrednosti primoravaju preduzeća da saraduju i da se takmiče na nove načine. Novi izazovi uključuju pojavu specijalnih posrednika i rastući značaj znanjem-intenzivnih aktivnosti, kako u proizvodnom, tako i u servisnom sektoru. Kompanije se sve više fokusiraju na svoju baznu konkurentnost (*core competence*), a ostale *non-core* aktivnosti eksternalizuju (*outsourcing*) na spoljne partnere u okviru novih formi saradnje u mreži. Ovi pomoci postaju mogući zahvaljujući obilju, dostupnosti i transparentnosti informacija, što omogućava primena IKT u svim poslovnim segmentima. Na taj način IKT postaju značajne ne samo za inoviranje internih poslovnih procesa, već i za inovacije spoljnih poslovnih procesa.

Da koncept e-poslovanja ulazi u fazu 3.0 potvrđuju i trendovi koji su karakterisali primenu e-poslovanja u praksi:⁵

- 1) Veća e-zrelost koja se odnosi na viši kvalitet IKT infrastrukture savremenih preduzeća, koja tako postaju sposobnija i bolje pripremljena da realizuju nove forme e-poslovanja.

⁴ European Commison: *E-Business Watch, E-Business in Europe-2008, Industry Perspectives on E-business Development and ICT Impact*, Bruselss, 2008, str. 9.

⁵ European Commison, 2008, ibidem, str. 10.

- 2) Primena e-poslovanja prerasta samu realizaciju poslovne transakcije i ulazi u fazu usmeravanja e-poslovanja ka cilju boljeg opsluživanja kupaca. Teži se uspostavljanju stalnih/održivih odnosa sa kupcima.
- 3) Upravljanje informacijama podržano je primenom IKT, a transparentnost poslovnih procesa je podignuta na viši nivo. IKT povećavaju efikasnost unutrašnjih procesa tako da upravljanje informacijama postaje takvo da omogućava bolje planiranje i donošenje preciznijih/tačnijih poslovnih odluka.
- 4) IKT i e-poslovanje otvaraju nove mogućnosti za eksternalizaciju specifičnih poslovnih procesa. Proces eksternalizacije povećava produktivnost preduzeća. Specijalizovani e-posrednici podržavaju razmenu podataka između preduzeća, na primer, obezbeđujući kompatibilnost dokumentarnih formata. Elektronske fakture su dobar primer B2B usluge koja može biti eksternalizovana.
- 5) Veza između primene IKT i održivog razvoja vezuje se sada i za energetske sektor, jer se sagledavaju mogućnosti IK tehnologija da smanje upotrebu energije, ili bar unaprede energetske efikasnost. Ovo pitanje postaje vrlo aktuelno i za poslovni i za istraživački sektor, kao i za kreatore energetskih i industrijskih politika.
- 6) Očekuje se da će u toku faze e-poslovanje 3.0 mnoge kompanije promeniti svoje poslovne modele u skladu sa svojim e-strategijama. Ovo podrazumeva odluke kao što su: koji deo lanaca vrednosti pokriti a koji eksternalizovati, pitanje kreiranja portfolija proizvoda, izbora distribucionih kanala i strategija saradnje. Novi poslovni modeli moraju biti usklađeni i sa razvojem tržišta i konkurentskim zahtevima.

3. Ekonomski uticaji IKT i e-poslovanja

Ekonomski aspekti e-poslovanja oduvek su bili vezani za dilemu koliko IKT doprinose ekonomskom rastu i većoj produktivnosti poslovanja. Rezultate istraživanja nikada nije bilo lako uobličiti u jasne zaključke. Dok su evidencije na mikronivou preduzeća pokazivale strateški značaj e-poslovanja za pojedinačna preduzeća, makroekonomska analiza na nivou grana je indikovala samo umerene efekte IKT kapitala i investicija na produktivnost i rast industrijske grane (vidi tabelu 1).

Tabela 1. Uticaji e-IKT i e-poslovanja na mikro i sektorskom nivou

MIKRONIVO	SEKTORSKI NIVO
<ul style="list-style-type: none"> • IKT su tehnologije opšte namene i kao takve široko se primenjuju u velikom broju poslovnih funkcija. Za mnoge kompanije e-poslovanje je postalo važan instrument realizacije poslovnih strategija. Specifični e-poslovni ciljevi i aplikacije razlikuju se u zavisnosti od poslovnog modela kompanije, njene veličine i tržišta na kome posluje. • Približno 55-70% kompanija u svim sektorima očekuje da će e-poslovanje imati visok ili bar srednji uticaj na njihovo poslovanje. Ovo je pristup validan u svim funkcijama, uključujući primarne poslovne funkcije i podržavajuće poslovne funkcije. • IKT je usko korelisana sa rastom obrta u svim sektorima. Takođe, postoji evidencija o pozitivnom uticaju IKT na tržišno učešće. Obe tačke dalje govore o unapređenju poslovanja preduzeća. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direktno dorinos IKT rastu produktivnosti i rastu industrijskih grana je manje evidentan. • Sektor u kome IKT ima najveći značaj je bankarstvo. • Umereni uticaj IKT na rast radne produktivnosti. Ključni pokretač rasta radne produktivnosti bio je intenzitet inputa sirovina i poluproizvoda. • Intenzitet utroška energije je smanjen upotrebom komunikacionih uređaja, ali je uvećan utrošak za IT (računari i softver).

Izvor: European Commision, E-Business Watch: E-Business in Europe-2008, Industry Perspectives on E-business Development and ICT impact, Bruselss, 2008, str. 12.

Čuveni paradoks produktivnosti (ili Solovljev kompjuterski paradoks) vezuje se za diskrepancu na relaciji IT investicija i rezultata merenih ostvarenim autputima. Paradoks je posebno bio prisutan u istraživanjima sprovedenim u 1980-im i 1990-im godinama, dok su kasnije studije našle više efekata koji su potvrđivali korelaciju IKT investicija i rasta produktivnosti.

Problem ove korelacije može se odnositi i na sledeće činjenice.⁶

- 1) E-poslovanje se uglavnom odnosi na optimalnu organizaciju tokova informacija, radnih i proizvodnih procesa, putem elektronske razmene i obrade podataka. Ovo zahteva IKT, ali su investicije u tehnologiju nekad

⁶ R. M. Solow, „Technicla Change and the Aggregate Production Function“, *Review of Economics and Statistics*, 39, 1957, str. 312-320.

zanemarljive u odnosu na potrebna ulaganja za organizacionu transformaciju preduzeća.

- 2) Kada se kalkuliše IKT kapital, u njega ulaze investicije u kompjuterski hardver, softver i telekomunikacione usluge, a tehničke komponente koje su ugrađene u opremi često mogu biti izostavljene.
- 3) Moraju se uzeti u obzir efekti eksternalizacije IKT aktivnosti kod mnogih kompanija. Eksternalizacija je možda ključni faktor za rast radne produktivnosti. IKT imaju dvostruku ulogu u ovom kontekstu. Dobra IKT infrastruktura olakšava eksternalizaciju poslovnih procesa, a s druge strane, delovi IKT infrastrukture i održavanja takođe mogu biti eksternalizovani.
- 4) Ne može se prihvatiti priča koja IKT-om zatvara pitanje gega u produktivnosti. Dobra e-poslovna strategija može biti od ključne važnosti za prisustvo kompanije na globalnom tržištu, a da nužno ne povećava njenu produktivnost. IKT implementacija može identifikovati probleme u poslovanju, omogućavajući njegovu veću transparentnost i tako doprijeti boljem kvalitetu proizvoda i usluga – što je značajno, bez obzira na same efekte u domenu produktivnosti.

Sve ove činjenice potvrđuju da rast kompanije ne mora biti indikator uticaja IKT i e-poslovanja isključivo na njenu produktivnost. Uvažavanje više analitičkih pristupa daje mnogo uravnoteženije osnove na zaključke o tome kako e-poslovanje sve može delovati na bolje rezultate poslovanja kompanije.

Većina teorijskih studija uglavnom konstatuje da IKT imaju pozitivan efekat na poslovanje preduzeća, ali samo kada je uvođenje IKT praćeno ostalim promenama i investicijama. Ti dodatni izdaci odnose se, pre svega, na troškove organizacione transformacije i obuku radne snage. Brojne empirijske studije danas, sa svoje strane, potvrđuju da IKT primarno utiču na preduzeća koja su se organizaciono transformisala i koja imaju adekvatnu strukturu radnog kapitala. Sledeći važan faktor su inovacije, jer su potencijalni ulagači u nove tehnologije kao što su IKT, obično više skloni da do tih promena dođu kroz sopstvene eksperimente i inovacije. Bez ovog procesa „koinvenija“⁷, koje obično imaju sporiji tempo realizacije od tehnološke inovacije, ekonomski efekat IKT mogao bi biti ograničen.

U analizi efekata IKT na poslovanje preduzeća, autor Pilat polazi od tumačenja sledećih faktora:⁸

⁷ T. F. Bresnahan, S. Greenstein, „Technical Progress and Co-Invention in Computing and the Use of Computers“, *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 1996, str. 1-77.

⁸ D. Pilat, *The economic impacts of ICT-lessons learned and new challenges*, OECD, 2005.

- 1) efektivna upotreba IKT zahteva obučenu radnu snagu;
- 2) organizaciona promena je ključ koji omogućava da IKT funkcionišu u preduzeću;
- 3) efekti IKT vezani su za nivo konkurencije i spremnost ka eksperimentima i inovacijama;
- 4) veličina preduzeća utiče na efekte IKT na poslovanje;
- 5) efekti IKT se pojavljuju sa određenim vremenskim zaostajanjem.

3.1. Efektivna upotreba IKT zahteva obučenu radnu snagu

Studije na nivou kompanije najčešće su potvrđivale komplementarnost između tehnologije, znanja i obučenosti radne snage. U preduzećima koja su imala menadžerske timove fokusirane na kontinuirano unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga i na agresivnu strategiju upravljanja ljudskim kapitalom u formi stalne obuke i treninga, zabeleženi su bolji rezultati u pogledu ostvarenih nivoa ukupne faktorske produktivnosti (Multi Factor Productivity – MFP). Takođe, pozitivni efekti upotrebe IKT na rast MFP obično su bili povezani sa nivoom osposobljenosti radne snage kompanije i njihovih znanja, sa iskustvima firme u domenu inovacija, primenom napredne poslovne prakse i intenzivnim organizacionim promenama. Evidencije potvrđuju da su najveći korisnici IKT velike firme, sa visokim procentom obrazovanih menadžera i radnika.

3.2. Organizaciona promena je ključ koji omogućava da IKT funkcionišu u preduzeću

Empirijske studije pokazuju da preduzeća ostvaruju najveće prednosti od IKT, kada je IKT investicija kombinovana sa ostalim organizacionim promenama kao što su nove strategije, novi poslovni procesi i prakse i nove organizacione strukture. Zajednički element ovih politika jeste da one uključuju viši nivo odgovornosti individualnih radnika u odnosu na sadržaj njihovog posla i u određenoj meri približavaju menadžment i rad. Budući da su ovakve promene specifične za svaku kompaniju, empirijske studije pokazuju u proseku pozitivni povraćaj na IKT investicije, ali sa velikim varijacijama od kompanije do kompanije. Postoji i značajna interakcija između upotrebe IKT i komplementarnih organizacionih varijabli u svim sektorima.

Uvođenje IKT i obuka radne snage su važni pokretači organizacionih promena kao što su uvođenje sistema totalnog menadžmenta kvaliteta, lean administracije, ukidanja hijerarhijskih nivoa i prenosa autoriteta. Kompanije koje su kroz organizacionu promenu povećale nivo komunikacija u okviru firme, bile su uspešnije u prihvatanju novih tehnologija. Takođe, ovakve organizacione promene su povećale mogućnost kompanije da se prilagodi promenljivim uslovima tržišta, upravo putem tehnoloških inovacija i sniženjem troškova zaliha. Takođe,

radna produktivnost je pozitivno korelisana sa intenzitetom ljudskog kapitala i sa organizacionim faktorima kao što su timski rad, rotacija poslovnih zadataka i decentralizacija procesa odlučivanja.

Postoje studije koje lakoću sprovođenja organizacionih promena povezuju sa starošću kompanije, uz konstataciju da mlade i nove kompanije lakše i brže realizuju promene ove vrste.

3.3. Efekti IKT vezani su za nivo konkurencije i spremnost na eksperimente i inovacije

Intenzivna međunarodna konkurencija čest je motiv da preduzeća primene elektronsko poslovanje, posebno u B2B segmentu. Takođe, studije pokazuju da u uslovima konkurentne ekonomije efektivna upotreba IKT može pomoći efikasnim kompanijama da osvoje veći udeo na tržištu nauštrb firmi koje su manje produktivne.

Neke studije pozitivne efekte IKT na rast produktivnosti povezuju sa sklonošću kompanije ka eksperimentima i većim rizicima kako bi se realizovali i veći benefiti. Poslovno okruženje može biti važan faktor koji će stimulisati kompanije ka inoviranju i eksperimentisanju, s obzirom na to da su barijere ulaska i izlaska iz posla relativno male. Imati prostora za eksperimentisanje u uslovima tehnološke neizvesnosti može biti velika prednost za kompaniju koja na samom tržištu uči šta poslovno uspeva, a šta ne.

Važna je veza između upotrebe IKT i sposobnosti kompanije da inovira. Firme koje uvode nove proizvode, nove procese i prilagođavaju svoju organizacionu strukturu, mogu ostvariti veće prednosti od upotrebe IKT, nego preduzeća koja to ne čine. *Spill-over* efekti su posebno vezani za primenu IKT kapitala, a mnogo su manje prisutni kod drugih investicija. Inovativna strategija firme podstiče njenu sklonost ka usvajanju novih IKT tehnoloških rešenja. Strateška orijetacija ka visokoj tehnogiji obično je osnova uspešne poslovne strategije. Kada firma kombinuje IKT sa ostalim tehnologijama, ostvaruje bolje rezultate od one koja se opredeli za upotrebu samo jedne tehnologije.

3.4. Veličina preduzeća utiče na efekte IKT na poslovanje

Nivo prihvatanja i primene naprednih tehnologija raste sa veličinom kompanije. Velike firme sa više od 250 zaposlenih sklonije su da koriste mrežne tehnologije kao što su Internet ili EDI, nego MSP. Takođe, velike firme često koriste kombinaciju mrežnih tehnologija. Velike firme koriste IKT da bi redizajnirale informacioni i komunikacioni tok unutar kompanije, kao i da bi integrisale ove tokove duž proizvodnog procesa. Većina MSP koristi internet za marketinške svrhe.

3.5. Efekti IKT se pojavlju sa određenim vremenskim zaostajanjem

S obzirom na period koji je potreban za usvajanje IKT i uvođenje u poslovnu praksu preduzeća, prve prednosti se evidentiraju tek posle određenog roka. U inicijalnom periodu firma može beležiti gubitke ili čak pad produktivnosti, dok IKT poslovno rešenje ne zaživi u praksi.

Pilatova analiza je pokazala da pretvaranje investicije u IKT u uspešno poslovno rešenje nije jednostavan proces. On zahteva komplementarne investicije i promene u ljudskom kapitalu preduzeća, organizaciji i inovacijama. Štaviše, IKT indukovane promene su deo procesa istraživanja i eksperimentisanja kompanija u kojima neke uspeavaju i ostvaruju dalji rast, a druge ne uspeavaju i propadaju. Zemlje koje kreiraju takvo poslovno okruženje koje podržava proces tzv. kreativne distrukcije, lakše će realizovati prednosti implementacije IKT od zemalja gde se takve promene teže i sporije sprovode.

Izazovi su usko vezani i za postojeći nivo svesti o prednostima koje pri- mena IKT donosi preduzeću u poslovanju i radu. Poslovne politike u tom smislu moraju delovati na pravi način.

4. E-poslovanje i inovativnost preduzeća

Spoj Pilatovih teorijskih tumačenja i koncepta lanca vrednosti⁹ u praksi je testirala studija *E-Business Watcha* Evropske komisije iz 2008, koja je proučavala primenu IKT i njen uticaj na inovacije i poslovanje kompanije. Polazna tačka studije je premisa da IKT podržavaju inovacije i rast produktivnosti, što povratno ima uticaj na rezultate uspešnosti ekonomskog poslovanja kompanije. U tom kontekstu, početne tačke ove studije jestu pitanja:¹⁰

- zašto kompanije usvajaju IKT;
- kako ih koriste, i
- kako one utiču na njihovo poslovanje?

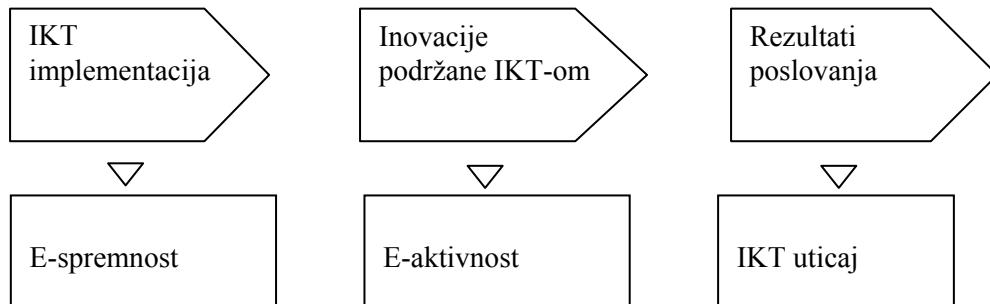
IKT lanac vrednosti je korišten kao konceptualni okvir studije upravo zato što on omogućava ekonomsku ocenu uticaja IKT kroz ceo proces evolucije IKT: od usvajanja sistema, odnosno od prihvatanja, korišćenja i difuzije IKT; preko uticaja na kreiranje inovacija; do promena u poslovanju i povezanih uticaja na ekonomske rezultate poslovanja. Studija se bazira na postavci IKT lanca vredno-

⁹ Majkl Porter kao sredstvo za identifikovanje načina za stvaranje veće vrednosti za potrošača, predlaže lanac vrednosti. Lanac vrednosti u okviru jedne kompanije predstavlja set aktivnosti koje firma mora da obavi (od nabavke sirovina do isporuke finalnog proizvoda kupcu). Svaki korak u lancu vrednosti dodaje određenu vrednost u kreiranju finalnog proizvoda.

¹⁰ European Commision, *E-Business Watch: E-Business in Europe-2008, Industry Perspectives on E-business Development and ICT Impact*, Bruselss, 2008.

sti koji se sastoji od tri segmenta (videti sliku 1): 1) primena i uticaj IKT-(*e-spremnost*), 2) inovacije podržane i omogućene IKT-om (*e-aktivnost*), 3) implikacije na kompaniju i industrijsku granu (*IKT uticaj*).

Slika 1. Postavka IKT lanca vrednosti



Izvor: European Commision, E-Business Watch: *E-Business in Europe-2008, Industry Rerspectives on E-business Development and ICT Impact*, Bruselss, 2008, str. 40.

Studija nudi ekonomsku ocenu uzroka koji uslovljavaju prihvatanje, korišćenje i difuziju IKT, njen uticaj na kreiranje inovacija i povezani uticaj na ekonomske rezultate poslovanja. Fundamentalno polazište je da IKT utiču na poslovanje kompanije, pokrećući inovacioni proces, koji, s druge strane, zavisi od internih i eksternih karakteristika kompanije. Ove karakteristike uključuju raspoloživa i potrebna znanja i sposobnosti, distribucione kanale, korporativnu kulturu, što varira i što se razlikuje od kompanije do kompanije i od sektora do sektora. Inovacije su pod uticajem cenovne elastičnosti tražnje, tipa inovacije koji omogućavaju IKT i tajminga inovacija u odnosu na druge inovacije na tržištu. Polazište je i teza da usvajanje i primena IKT per se ne pokreću inovaciju automatski. Međutim, IKT mogu indirektno uticati na poslovanje kompanije omogućavajući rast radne produktivnosti, redizajnanje i novo osmišljavanje poslovnih procesa i razvoj novih proizvoda. U okviru određena tri segmenta analize e-poslovanja, definisane su sledeće hipoteze, prikazane u tabeli 2.

Tabela 2. Hipoteze koje tumače uticaj e-poslovanja na rad preduzeća u pojedinim segmentima lanca vrednosti

Segementi lanca vrednosti	Predmet proučavanja	Hipoteze
Faktori koju utiču na usvanje IKT – E-spremnost	Uticaj IKT na poslovanje kompanije i odnos između strukturnog razvoja i upotrebe i difuzije IKT u kompanijama i na tržištu.	<i>Hipoteza A1:</i> Rastuća konkurencija na tržištu determiniše usvajanje IKT. <i>Hipoteza A2:</i> Kompanije koje održavaju dugoročne odnose sa svojim snabdevačima i kupcima, verovatnije će upotrebiti tehnologije koje podržavaju interkompanijsku saradnju, u poređenju sa dugim kompanijama iz njihove grupe.
Inovacije omogućene primenom informaciono-komunikaicionih tehnologija – E-aktivnost	A) Uloga kompanijskih internih potencijala kao što su znanje i sposobnosti. B) Saradnja unutar i između kompanija. C) Da li primena IKT utiče na odluku kompanije da eksternalizuje sekundarne aktivnosti. D) Kako je IKT difuzija korelisana sa organizacionom poromenom.	<i>Hipoteza I1:</i> Kompanije koje imaju veći procenat zaoposlenih sa univerzitetskom diplomom sklonije su da realizuju inovacije podržane IKT-om. <i>Hipoteza I2:</i> Kompanije koje koriste IKT aplikacije da bi razmenjivale informacije ili sarađivale sa svojim poslovnim partnerima, sklonije su realizaciji IKT podržanih inovacija. <i>Hipoteza I3:</i> Upotreba IKT je pozitivno korelisana sa organizacionom promenom. <i>Hipoteza I4:</i> IKT potencijali su pozitivno korelisani sa procesom outsorsinga poslovnih operacija kompanije. Što je kompanija naprednija u primeni IKT, verovatnije je da će neke sporedne aktivnosti lanca vrednosti eksternalizovati.
Implikacije na kompaniju i industrijsku granu –IKT uticaj.	Stepen do koga su IKT podržane inovacije povezane sa boljim poslovanjem preduzeća, i da li ovakva poboljšanja uključuju ukupni rast produktivnosti.	<i>Hipoteza P1:</i> IKT podržane inovacije su korelisane sa nivoom obrta kompanije. <i>Hipoteza P2:</i> IKT potencijal je pozitivno korelisana sa promenom tržišnog udela. <i>Hipoteza P3:</i> IKT kapital je postao ključni element u rastu radne produktivnosti i kreiranja vrednosti, dok važnost kapitalnih investicija neuloženih u IKT opada. <i>Hipoteza P4:</i> Rast MFP-a se ubrzava zajedno sa rastom investicija u IKT kapital, posebno u uslužnim granama koje koriste IKT kao što su maloprodaja, velikoprodaja i bankarstvo. <i>Hipoteza P5:</i> IKT i visoko i srednje obrazovana radna snaga imaju direktni pozitivni uticaj na rast radne produktivnosti.

Izvor: European Commision, E-Business Watch: E-Business in Europe-2008, Industry

Studija je bazirana na iskustvima tri industrijske grane: hemijske industrije, industrije olova i nameštaja, i tri servisne grane: maloprodaja, transport – logistika i bankarstvo. Rezultati dobijeni testiranjem postavljenih hipoteza u navedenim granama prikazani su u tabeli 3, a protumačeni u narednim podsekcijama rada.

Tabela 3. Rezultati testiranja hipoteza

	H	O	N	M	T&L	B
IKT usvajanje, upotreba i difuzija						
A.1. Rivali/konkurenti ↔ IKT usvajanje	Ne	Ne	Ne	(Da)	Da	n.a.
A.2. Povezanost ↔ IKT upotreba	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	n.a.
Inovacije						
I.1. Sposobnosti zaposlenih ↔ IKT podržane inovacije	Da	Da	Da	Da	Da	n.a.
I.2. E-saradnja ↔ IKT podržane inovacije	Da	Da	Da	Da	Da	n.a.
I.3. IKT raspoloživost ↔ eksternalizacija	Da	Da	Da	Da	Da	n.a.
I.4a. IKT upotreba (infr.) ↔ organizaciona promena	Ne	(Da)	Da	Da	Ne	n.a.
I.4 b. IKT upotreba (soft.) ↔ organizaciona promena	Da	Da	Da	Da	Da	n.a.
Rezultati poslovanja kompanije						
P.1. IKT-inovacije ↔ obrt	Da	Da	Da	Da	Da	n.a.
P.2. IKT raspoloživost ↔ tržišni udeo	Da	Ne	Ne	Da	Da	n.a.
P.3. IKT kapitalne investicije ↔ rast dodatne vrednosti	Ne	Ne	n.a.	Ne	Ne	Da
P.3. IKT kapitalne investicije ↔ rast radne produktivnosti Šmanjenje značaja kapitala koji nije uloženi u IKT	(Da)	(Da)	n.a.	(Da)	Ne	Ne
	Da	Ne	n.a.	(Ne)	(Ne)	(Ne)
P.4. MFP rast ubrzan pomoću IKT kapitala	Ne	(Da)	n.a.	Ne	Ne	(Da)
P.5. IKT & srednjeobraz. rad. snaga ↔ radna produktivnost	Da	Ne	n.a.	(Da)	Ne	Ne

Izvor: European Commision, E-Business Watch: *E-Business in Europe-2008, Industry Rerspectives on E-business Development and ICT Impact*, Bruselss, 2008, str. 51.

Legenda: H - hemijska industrija, O - industrija olova, N - industrija nameštaja, M - maloprodaja, T&L - transport i logistika, B - bankarstvo.

4.1. IKT implementacija

U okviru prvog segmenta analize EBW studija je testirala faktore koji utiču na usvajanje IKT u preduzeću. Cilj je bio sagledati uticaj IKT na poslovanje kompanije i odnos između strukturnog razvoja i upotrebe i difuzije IKT u kompanijama i na tržištu.

Rastuća konkurencija na tržištu može biti važan faktor koji će podstaći usvajanje novih tehnologija i inovacije, pošto kompanije teže novim šansama kako bi snizile troškove, unapređujući pri tome efikasnost poslovnog procesa ili razvoj novih proizvoda (Hipoteza A.1 – najevidentnija je u maloprodaji, transportu i logistici; vidi tabelu 3).

Priroda odnosa između kupaca i prodavaca prema rezultatima analize u svim testiranim industrijskim i servisnim granama ne igra značajnu ulogu u procesu difuzije IKT implikacija (Hipoteza A.2). Uglavnom su to rivalski odnosi u grani koji motivišu preduzeća na primenu IKT u cilju ostvarenja boljih tržišnih pozicija inovativnijim načinima poslovanja.

4.2. Inovacije omogućene primenom informaciono-komunikacionih tehnologija

Da bi bilo moguće sagledati šta sve utiče na kreiranje inovacija koje su podržane IK tehnologijom, EBW studija je u drugom segmentu proučavala sledeće faktore: a) ulogu kompanijskih internih potencijala kao što su znanje i sposobnosti; B) saradnju unutar i između kompanija; c) da li primena IKT utiče na odluku kompanije da eksternalizuje sekundarne aktivnosti, i d) kako je IKT difuzija korelisana sa organizacionom promenom.

U svim analiziranim granama uspeh IKT inovacije zavisi od raspoloživosti i kvaliteta radne snage (videti tabelu 3 – Hipoteza I.1). IKT su najproduktivnije kada su kombinovane sa komplementarnim investicijama u radnu praksu, ljudski kapital i restrukturiranje preduzeća.¹¹ Stok znanja i radnih sposobnosti utiče na apsorpcioni kapacitet preduzeća da usvoji nove tehnologije.¹² Ovo, s druge strane, ima pozitivan uticaj na inovacione aktivnosti kompanije. Znači, da bi kompanija bila sposobna da razvije utržive proizvode i implementira adekvatne poslovne procese bazirane na IKT, ona prethodno mora izgraditi komplementarnu aktivnu u obliku stoka znanja i ekspertize. Takođe, mora ulagati u obuku radne snage i organizacionu transformaciju kompanije koje će pratiti investicije u IKT.

¹¹ T. F. Bresnahan, S. Greenstein, „Technical Progress and Co-Invention in Computing and the Use of Computers“, *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 1996, str. 1-77.

¹² W. Cohen, D. Levinthal, „Innovation and Learning: the two faces of R&D“, *Economic Journal*, vol. 99, no. 397, 1989, str. 569-596.

IKT imaju direktan uticaj na proces inovacije, tako što podržavaju interorganizacione veze (Hipoteza I.2).¹³ Interorganizaciona integracija i saradnja omogućena IKT-om unapređuje inovacione kapacitete kompanije tako što omogućava podelu učenja, transfer tehnoloških znanja i razmenu sirovina. Najočiglednija prednost informacione integracije uz pomoć IKT je optimizacija lanca vrednosti. Manje očigledan efekat za inovativnost kompanije je kreiranje komunikacione infrastrukture koja podržava proizvodnu mrežu, ili omogućava partnerima da udruže svoje inicijative (više igrača) kreiranjem zajedničkih poslovnih jedinica ili timova koji rade na istom zadatku. Upotreba elektronskih mreža vodi većoj verovatnoći da će kompanije saradivati u inovativnim aktivnostima i uvećati svoje odnose saradnje.¹⁴ Dakle, postoji bliska veza između IKT omogućenih inovacija i nivoa u kome kompanije razmenjuju informacije elektronski. Kompanije koriste različita sredstva (SCM sisteme, aplikacije koje omogućavaju saradnju partnera u dizajniranju proizvoda, elektronsku razmenu informacija o nivoima zaliha ili proizvodnim planovima sa poslovnim partnerima) i to je uslovljeno granom, odnosno sektorom. Za svaki sektor je neko sredstvo važnije ili manje važno. U svim analiziranim industrijskim i servisnim granama, interorganizaciona integracija i saradnja pozitivno doprinosi inovativnosti predmetnih preduzeća (vidi tabelu 3).

Intenzitet primene IKT povećava verovatnoću realizacije organizacione transformacije preduzeća. Kvalitet ljudskog kapitala je od manjeg značaja za organizacione promene, nego za IKT podržane inovacije. Najčešća organizaciona promena je eksternalizacija određenih poslovnih aktivnosti (Hipoteze I.3. i I.4).

4.3. Implikacije na kompaniju i industrijsku granu IKT – poslovanje kompanije i rast produktivnosti

U poslednjem segmentu IKT lanca vrednosti analizira se stepen do koga su IKT podržane inovacije povezane sa boljim poslovanjem preduzeća, i da li ova kva poboljšanja uključuju ukupni rast produktivnosti.

Kao što su pokazali nalazi u tri industrijske i tri servisne grane (tabela 3) u EBW studiji, IKT i e-poslovanje eliminišu ograničenja lokacije i omogućavaju kompaniji da se širi nezavisno od geografskih granica. Kompanija lako prelazi granice država i industrijskih grana. Time i mogućnost tržišnog udela raste. Drugim rečima, IKT podržani poslovni modeli omogućavaju kompanijama da uđu na tržište i prevaziđu (preskoče) postojeće tržišne inovatore. Na taj način, veći IKT potencijali su pozitivno korelisani sa rastom tržišnog udela u svim ana-

¹³ H. L. Lee, „Creating Value through Supply Chain Integration“, *Supply Chain Management Review*, September/October, 2000, str. 30-36.

¹⁴ European Commission: *E-Commerce and firm performance. An assessment using multiple survey sources and lined data*, 2004.

liziranim granama. Takođe, kompanije koje realizuju IKT podržane inovacije verovatnije će ostvariti rast poslovnog obrta kompanije (Hipoteze P.1. i P.2).

Novija istraživanja sugerišu da promene u poslovanju preduzeća nisu direktno uzrokovane promenama u IKT kapitalu, nego IKT podržanim inovacijama. EBW studija je takođe potvrdila da IKT kapital nema direktan uticaj na različite procese dodavanja vrednosti u okviru lanca poslovanja kompanije, već IKT kapital omogućava menadžmentu preduzeća da uvede različite inovacije koje zauzvrat treba da povećavaju dobro poslovanje kompanije (Hipoteza P.3).

Pored različitih uticaja IKT na rast produktivnosti, opšte je prihvaćen stav da generalno IKT ima pozitivan uticaj na ukupnu faktorsku produktivnost, kao i na radnu produktivnost.¹⁵ Naročito je utvrđeno da IKT imaju velike efekte na rast produktivnosti u IKT proizvodnim sektorima i u nekim servisnim granama kao što su maloprodaja, veleprodaja, finansije i telekomunikacione usluge (Hipoteza P.4).

Drugi faktor koji može uticati na nivo do koga IKT omogućavaju rast produktivnosti je komplementarnost između IKT kapitala i radne snage (radnih sposobnosti) (Hipoteza P.5). IKT povećava tražnju za obrazovanom radnom snagom i kreiranje radnih mesta za takve kadrove, a s druge strane, smanjuje broj radnih mesta za neobrazovane radnike. Takođe, povećava se i razlika u nivou nadnica u korist obrazovane radne snage.

4.4. Zaključak i političke implikacije analize primene IKT duž lanca vrednosti kompanije

Centralni zaključci EBW studije mogu se formulisati na sledeći način:¹⁶

- Upotreba IKT sama po sebi ne utiče na poslovanje kompanije, nego ove tehnologije omogućavaju kompanijama da unaprede radnu produktivnost, da ponovo osmisle i unaprede procese i da razviju nove proizvode. Time se IKT razumeju kao faktor koji omogućava inovacije i rast produktivnosti.
- Rastuća konkurencija primorava kompanije da koriste IKT da bi snizile troškove i pronašle inovativnije načine obavljanja posla.
- Kompanije sa dugoročnim ugovornim odnosima sa poslovnim partnerima verovatnije koriste IKT, što im zauzvrat omogućava da primene novu organizacionu strukturu i realizuju IKT podržane inovacije, što donosi dalje poslovne benefite.
- Kada kompanija jednom počne da koristi IKT, obrazovana radna snaga i intenzivna upotreba elektronskih sistema razmene informacija kao što su SCM sistemi, povećava verovatnoću kreiranja IKT podržanih inova-

¹⁵ D. Pilat, *The economic impacts of ICT-lessons learned and new challenges*, OECD, 2005, str. 10.

¹⁶ European Commission, *E-Business Watch: E-Business in Europe-2008, Industry Perspectives on E-business Development and ICT Impact*, Brussels, 2008, str. 39-53.

cija. Intenzivni korisnici IKT takođe će promeniti svoju organizacionu strukturu i eksternalizovati *non-core* aktivnosti.

- Na nivou kompanija postoji evidencija da IKT utiče na rast obrta i porast tržišnog udela. Na nivou sektora ove relacije su manje naglašene i evidentne.
- Veće kompanije lakše implementiraju IKT i ostvaruju IKT podržane inovacije. U tom smislu, postoji gap između velikih i MSP.

EBW studija je pokazala neophodnost fokusiranih i targetiranih mera ka većoj implementaciji i korišćenju IKT u preduzećima u cilju održanja potrebnih nivoa konkurentnosti. Pri tome, veoma važnu ulogu imaju mere za unapređenje poslovnog okruženja u kome kompanije donose svoje odluke o primeni EP.

5. Uticaj e-poslovanja na inovativnost i ekonomske rezultate domaćih preduzeća

Da bi analizirali uticaj e-poslovanja na inovativnost i ekonomske rezultate domaćih preduzeća, korisno je iskoristiti raspoložive statističke podatke (tabela 4). Oni pokazuju da značajan procenat domaćih preduzeća (98%) koristi računar u svom poslovanju i ima internet priključak (95%). Međutim, primena IKT i e-poslovanja u cilju redizajna informacionih i komunikacionih tokova unutar domaćih preduzeća, ili integrisanja tokova duž proizvodnog procesa, na vrlo je niskom nivou. To pokazuju podacima prema kojima samo 11% preduzeća u Srbiji koristi ERP sisteme, odnosno nešto oko 10% koristi CRM sisteme koji omogućavaju analiziranje informacija o klijentima za potrebe marketinga i kreiranje dugoročnih odnosa sa vernim potrošačima. Većina domaćih preduzeća još uvek koristi internet samo u marketinške svrhe, jer svega oko 20% njih prima porudžbine putem mreže, odnosno ostvaruje onlajn nabavku. Da bi pravi efekti očekivanih ušteda koje prelazak na informaciono-tehnološke alate nosi bili realizovani u praksi domaćih preduzeća, neohodno je da se ostvari kompletna reinženjering organizacije poslovanja i rada, odnosno, da se informaciono-komunikacione usluge integrišu u ukupni poslovni sistem i poslovno okruženje. Tek tada možemo očekivati i benefite na koje je ukazala kako Pilatova analiza, tako i studija *E-Business Watcha* u smislu veće inovativnosti, konkurentnosti i boljeg pozicioniranja na tržištu preduzeća koja primenjuju IKT alate i imaju dobro definisane i implementirane e-poslovne strategije. Ukoliko nove tehnologije nisu povezane sa stvarnim promenama poslovne strukture, kako u internim odnosima i procesima, tako u eksternim odnosima sa kupcima i spoljnim partnerima, pozitivni efekti u domaćoj privredi će izostati, a odnosi između aktera u lancu vrednosti mogu biti narušeni.

Tabela 4. *Primena IKT u domaćim preduzećima u 2009. godini*

- 97,8% preduzeća na teritoriji Republike Srbije u 2009. godini koristi računar u svom poslovanju.
- Zastupljenost računara najveća je kod velikih preduzeća (preduzeća sa više od 250 zaposlenih) i u srednjim preduzećima (preduzeća sa 50-249 zaposlenih) i iznosi 100%, dok zastupljenost računara u malim preduzećima (10-49 zaposlenih) iznosi 97%.
- 94,5% preduzeća ima internet priključak.
- 67% preduzeća koja imaju internet priključak poseduje veb sajt.
- 65,5% preduzeća koja imaju internet priključak koriste DSL (xDSL, ADSL) vezu.
- 68,9% preduzeća poseduje Wire based LAN, 43,7% Intranet, 37,4% Wireless LAN, dok 12,2% poseduje Extranet.
- 11,3% preduzeća u Srbiji koristilo je ERP sistem tokom januara 2009. godine.
- Od ukupnog broja velikih preduzeća ERP sistem poseduje 49,2%. ERP sistemom raspolaže 21,6% srednjih i 7% malih preduzeća.
- 10,1% preduzeća u Srbiji koristilo je CRM sistem, koji omogućava analiziranje informacija o klijentima za potrebe marketinga, dok je 12,9% preduzeća koristilo CRM za unos informacija o klijentima preduzeća, skladištenje i stavljanje na raspolaganje drugim poslovnim službama preduzeća tokom januara 2009. godine.
- 17% preduzeća koristilo je Linux „open source“ operativni sistem.
- 22,4% preduzeća koja imaju internet priključak u Republici Srbiji naručivalo je proizvode/usluge putem Interneta.
- samo 19,9% preduzeća koja imaju internet priključak primalo je porudžbine (izuzev e-mail porudžbina) putem interneta.

Izvor: Republički zavod za statistiku: *Upotreba IKT u Republici Srbiji 2009*, Beograd, 2009, str. 68-136.

Ako bismo pošli od modela postavljenog u studiji *e-Business Watcha* u domaćim uslovima, onda bi analiza segmenata e-spremnosti, e-aktivnosti i IKT uticaja morala da obuhvati sledeće neophodne aktivnosti na nivou domaćih preduzeća i na nacionalnom nivou.

- a) *E-spremnost* domaćih preduzeća mora krenuti od potrebe za podizanjem svesti o razvoju i postojanju informacionog društva i prednostima koje IKT i e-poslovanje mogu doneti. Podizanje svesti o postojanju informacionog društva je potrebno realizovati na svim nivoima, od nivoa donosioca odluka – političara (koji će pokrenuti proces reformi), do nivoa lokalne zajednice i preduzeća (kako bi im se pružila podrška u prepoznavanju novih mogućnosti).¹⁷

¹⁷ M. Vidas-Bubanja, *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, BPŠ, Beograd, 2010, str. 367-394.

Pristup i infrastruktura su drugi bitan segment implementacije e-poslovanja u domaćim uslovima. Razvijena telekomunikaciona infrastruktura i posebno internet su preduslov za razvoj e-poslovanja. E-poslovanje se ne može razviti u dovoljnoj meri dok kritična masa korisnika nije u poziciji da menja način na koji posluje i način funkcionisanja javne administracije. Efikasna reforma domaćeg telekomunikacionog sektora mora uključiti tri ključna elementa: učešće privatnog sektora, otvaranje tržišne uktakmice i aktivno delovanje nezavisnog regulatornog tela.

- b) *E-aktivnost*. Da bi i domaća preduzeća implementacijom IKT-a ostvarila veću orijentaciju ka inovacijama poslovnih procesa, proizvoda i usluga neophodna je obrazovana radna snaga. Odnosno, obuka i obrazovanje su neophodni da bi potrošači i kompanije posedovali neophodna znanja i sposobnosti da koriste novu tehnologiju efikasno.

U ovakvim uslovima, u nacionalnoj ekonomiji postaje prioritet pitanje unapređenja i prilagođavanja sistema obrazovanja i obuke u oblasti IKT znanja i pitanje obezbeđenja mogućnosti učenja tokom celog života (Long Life learning – LLL). Naime, u društvu znanja koje pokreću tehnološke promene, od ključnog značaja je obuka i obrazovanje radne snage, koja će time biti osposobljena da te savremene tehnike i alate koristi u poslovanju. Specifične sposobnosti radne snage u jednoj kompaniji su preduslov kreiranja IKT podržanih inovacija.

S druge strane, rezultati istraživanja ukazuju na značaj obrazovanja IKT korisnika, jer od toga više nego od same tehnologije zavisi uspeh IKT investicije. Kompanije zato redovno moraju ulagati u trening i obrazovanje svojih zaposlenih, a država mora podsticati osposobljavanje svih građana da koriste IT alate i tehnologije. Bitno je ostvariti i saradnju između industrije, vlade i obrazovnih institucija po pitanju unapređenja IKT obrazovanja. Ovo uključuje sledeće aktivnosti: a) unaprediti kvalitet i važnost poslovnog obrazovanja kroz posebne razvojno-obrazovne programe za nastavnike; b) stimulisati bližu, poželjno međunarodnu saradnju između univerziteta i industrije kako bi se promovisalo istraživanje i razvoj; c) dizajnirati trening sertifikate i obrazovne diplome prema potrebama industrije; d) promovisati razvoj kriterijuma kvaliteta koji će biti prihvaćeni za e-obrazovanje i e-sertifikate.

Realizacija e-aktivnosti u domaćim uslovima podrazumeva i izgradnju domaćeg e-poslovnog okruženja, koje još uvek nema potpuno izgrađenu legalnu infrastrukturu. Polazeći od toga da su zakonska sigurnost i poverenje ključno pitanje svake trgovinske transakcije, kredibilitet e-poslovanja u velikoj meri zavisi od potencijala nacionalnih pravnih organa da definišu i kreiraju zdravu i razumljivu zakonsku osnovu za e-poslovanje, koja će podići veru i poverenje. Idelano bi bilo doneti nacionalne zakone koji daju digitalnom potpisu i elektronskim dokumentima isti legalni status kao pisanom potpisu i papirnim dokumentima. Upotreba IKT u realizaciji trgovinskih transakcija otvara brojne pravne dileme i izazove, na primer: validnost dokumenata koja su proizvedena i razmenjena elektronskim

putem, sigurnost elektronskih transakcija i poverenje, pitanja vezana za autorska prava i intelektualnu svojinu u trgovini preko Web strana.

Razvoj domaćeg IT sektora može biti kritičan faktor rasta primene informaciono-komunikacionih tehnologija u velikom broju sektora nacionalne ekonomije, jer upravo ovaj sektor daje inpute domaćim kompanijama koje žele da pređu na e-poslovne tehnike u svojoj praksi.

Važnost politika usmerenih na privlačenje stranih investija u razvoj IT povezanih industrija je velika. Nuđenje finansijskih inicijativa i povlastica za privlačenje stranog kapitala u ovu oblast može imati troškovne posledice na domaći budžet. Važno je postići da strane kompanije kreiraju što više veza sa domaćom ekonomijom preko povezivanja sa domaćim snabdevačima, domaćim softverskim kućama i ostalim pružaocima usluga. Naglasak je, takođe, na programima i politikama koje podržavaju privatni sektor i posebno mala i srednja preduzeća.

- c) *E-uticaji na poslovanje domaćih preduzeća.* Bazični motivi koji treba da pokrenu domaća preduzeća da pređu na onlajn komunikacije su:
- 1) mogućnost uspostavljanja direktnih komunikacija sa potrošačima/korisnicima;
 - 2) globalna dostupnost, i
 - 3) proširenje profitnih margina poslovanja.

Proces globalizacije intenzivira konkurenciju, tako da prisutnost na Web-u postaje uslov posedovanja konkurentskih prednosti domaćih preduzeća. Prihvatanje interneta, međutim, ne znači samo biti povezan na Mrežu. Da bi očekivani efekti ušteda, inovativnosti i uspešnijeg poslovanja bili ostvareni u praksi, neophodno je postaviti prave strategije e-promena i obezbediti miran prelaz iz tradicionalnog poslovanja u novu mrežnu ekonomiju. Povećana transparentnost tržišta, niske barijere ulaska i direktna komunikacija između kupca i snabdevača, uslovljavaju dramatične promene u svetskoj ekonomiji, što domaća preduzeća moraju pravovremeno shvatiti i na pravi način pristupiti implementaciji e-poslovanja u praksi.

Literatura

- Bresnahan, T. F. – Greenstein, S.: „Technical Progress and Co-Invention in Computing and the Use of Computers“, *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 1996, str. 1-77.
- Brynjolfsson, E. – Hitt, L.: „Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance“, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, no. 4, 2000, str. 23-48.
- Cohen, W. – Levinthal, D.: „Innovation and Learning: the two faces of R&D“, *Economic Journal*, vol. 99, no. 397, 1989, str. 569-596.
- European Commission: *E-Commerce and firm performance. An assessment using multiple survey sources and linked data*, 2004.
- European Commission, *E-Business Watch: E-Business in Europe-2008, Industry perspectives on e-business development and ICT impact*, Brussels, 2008.
- Lee, H. L.: „Creating Value through Supply Chain Integration“, *Supply Chain Management Review*, September/October, 2000, str. 30-36.
- OECD: *Shaping Policies for the Future of Internet Economy*, Paris, 2008.
- Pilat, D.: *The economic impacts of ICT-lessons learned and new challenges*, OECD, 2005.
- Republički zavod za statistiku: *Upotreba IKT u Republici Srbiji 2009*, Beograd, 2009.
- Solow, R. M.: „Technical Change and the Aggregate Production Function“, *Review of Economics and Statistics*, 39, August, 1957, str. 312-320.
- Vidas-Bubanja, M.: *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, BPŠ, Beograd, 2010.
- Vidas-Bubanja, M.: „Prednosti i ograničenja uvođenja e-poslovanja u Srbiji“, *Megatrend revija*, vol. 4, no. 1, 2007, str. 139-167.

Rad primljen: 7. maja 2010.

Odobren za štampu: 2. septembra 2010.

PROFESSOR MARIJANA VIDAS-BUBANJA, PHD

*Belgrade Business School,
and Faculty for Trade and Bankin,
Alpha University, Belgrade*

GRK SNEŽANA, PHD, ACADEMIC RESEARCH FELLOW

Institute of Social Sciences, Belgrade

PROFESSOR CVETKOVIĆ NATAŠA, PHD

Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

ECONOMIC ASPECTS OF DOING E-BUSINESS IN COMPANIES

Summary

Economic aspects of e-business assess the contribution of information-communication technologies to economic growth and higher productivity of companies. On one side, analyses on micro-level prove strategic importance of e-business for companies, while, on the other side, macro-economic analysis indicate just modest effects on industry productivity and growth levels. In this paper value-chain is used as conceptual framework that enable economic assessment of the whole e-business process evolution: starting with system acceptance, use and diffusion of ICT, impact of ICT and e-business on innovation process and other changes resulting in improved business results.

Key words: *e-business, value, chain, productivity, competitiveness, information-communication technologies*

JEL classification: M15, L23

PROF. DR DAGMAR LESAKOVA*
Ekonomski univerzitet u Bratislavi

GRANSKO-SPECIFIČNI ELEMENTI U SLOVAČKOJ MALOPRODAJI**

Sažetak: *Cilj rada je da objasni glavne pokretače maloprodajne industrije u Slovačkoj tokom prethodne decenije i da analizira tri glavne grupe maloprodavaca u zemlji. Napredak u maloprodajnoj evoluciji u slovačkim gradovima vrednovan je posredstvom novih kupovnih i maloprodajnih formata.*

Takođe ćemo analizirati logističko tržište, koje je počelo da se razvija pre tek nekoliko godina, a čiji su rezultati, međutim, impresivni. S obzirom na to da se odnosi između maloprodavaca i potrošača tokom poslednjih godina značajno menjaju, rad će ukazati na najvažnije pokazatelje tog procesa. Zaključak je da su se maloprodavci više usmerili ka potrošačima, nudeći veći izbor proizvoda, dodatne usluge i bolje uslove kupovine. U završnom delu rada razvija se scenario za sledećih nekoliko godina.

Ključne reči: *maloprodaja, kupovne navike, ponašanje u kupovini, logistika, Slovačka*

JEL klasifikacija: L81, D12

1. Uvod

Slovačka je postala nezavisna država u januaru 2003, posle mirnog „plišanog razvoda“ od Čehoslovačke. U maju 2004, Slovačka je pristupila Evropskoj uniji, zajedno sa još devet zemalja, uključujući i Češku Republiku, Mađarsku, Poljsku i Sloveniju, tako da je sada podložna svim zakonima i direktivama Evropske unije. Slovačka je usvojila evro kao valutu 1. januara 2009. Porezi na korporativnu i ličnu dobit su relativno niski, sa fiksnom stopom od 19%.

Broj stanovnika Slovačke prelazi 5 miliona, od kojih 11% živi u glavnom gradu, Bratislavi, koji se nalazi na zapadnom rubu Slovačke, na granici sa Austrijom i Mađarskom. To je čini jedinom prestonicom na svetu koja se graniči sa dve

* E-mail: dagmar.lesakova@euba.sk

** Ovaj rad je deo istraživačkog projekta VEGA 1/0652/10: „Dinamični aspekti kupovnog ponašanja stanovništva Slovačke u uslovima ekonomske nestabilnosti“.

strane države. Bratislava je svega 50 km udaljena od Beča i sat vremena vožnje od granice sa Češkom Republikom.

Slovačka je tradicionalno snažno usmerena na tešku industriju. U doba komunizma je predstavljala važan centar za proizvodnju teške mašinerije, metala i čelika. Nadograđujući se na ove proizvodne tradicije, ključne slovačke industrije u današnje doba su automobila i elektronike, i obe su privukle brojne strane ulagače spremne da iskoriste povoljnosti jeftine i osposobljene radne snage, povoljnih poreskih stopa i geografske lokacije. Proizvođači automobila *PSA Peugeot Citroen* i *Kia Motors Corp.* otvorili su nove pogone u 2006, a elektronski giganti *Sony Corp.* i *Samsung Corp.* takođe posluju ovde.

Cilj ovog rada je da predstavi poslednje maloprodajne razvojne trendove u Slovačkoj, kao i trendove u kupovnim navikama njenog stanovništva.

Ovaj rad je nastao u okviru istraživačkog projekta VEGA 1/0652/10.

2. Maloprodajna struktura u Slovačkoj

Maloprodaja u Slovačkoj je privatizovana tokom 1990-ih i znatno se konsolidovala od 2000. godine. Glavni pokretači maloprodajne industrije bili su: privredni rast, koji je doneo rast kupovne moći potrošača, brzo širenje većih formata poput hipermarketa ili tržnih centara i ulazak i snažno širenje međunarodnih maloprodajnih lanaca. Rast je postignut uz stagnirajući broj prodajnih mesta, što znači da su veći i snažniji formati istisnuli manje i nezavisne maloprodavce sa scene.

Postoje tri glavne grupe maloprodavaca u Slovačkoj: zadružna društva (jednota), domaći lanci i nezavisni (većinom male radnje, kiosci i jedan broj robnih kuća), i međunarodni igrači.

Od pristupanja Slovačke EU u zemlji su se učvrstili jaki međunarodni igrači koji će još neko vreme dominirati tržištem. Infrastruktura ponuđača se ubrzano menja – na tržište su posebno prodrli proizvodi iz susednih EU zemalja (Češke Republike, Poljske, Nemačke). S druge strane, brojne slovačke kompanije se sve više usmeravaju ka izvozu. Maloprodavci se suočavaju sa novim tržišnim uslovima jačanjem svoje konkurentnosti i sve žešćim cenovnim ratovima.

Tržište je evoluiralo usled povećanih stranih ulaganja. Tržištem hrane su tradicionalno dominirali lokalni maloprodavci. Suočeni sa rastućom međunarodnom konkurencijom, zadruga su spojile znatan deo svojih delatnosti pod zastavom *Jednota Slovensko*, koja trenutno predstavlja najveću maloprodajnu grupu u zemlji.

Tesco je ušao na tržište kroz kupovinu nekadašnjih robnih kuća *PRIOR* od američkog *Kmarta* 1996. i potonjim širenjem postao drugi po veličini maloprodavac u Slovačkoj. Taj položaj je konsolidovao organskom stopom širenja od šest novih prodavnica godišnje (uključujući i manje prodavnice za manje naseljena područja).

Ostale zapadne prehrambene maloprodaje koje se aktivno šire u Slovačkoj uključuju *Billa* (deo nemačke *Rewe* grupe), *Kaufland* (*Schwarz* grupa Nemačka) i *Rema 1000* (*Reitan* Norveška).

Neprehrambeno tržište, takođe, sadrži veliki broj stranih maloprodavaca, uključujući: *IKEA*, *bauMax*, *dm-drogerie-markt*, *Quelle* i *Neckermann*, kao i *Datart*, maloprodavca u oblasti elektronike iz Češke Republike, u kojem *Kesa Electricals* iz Velike Britanije poseduju udeo od 60%. *Nay* je najveći domaći neprehrambeni maloprodavac, sa lancem prodavnica elektronike.

Prehrambeni maloprodavci konstantno povećavaju svoj udeo u vrednosti maloprodajnog tržišta od 2005, uglavnom na račun neprehrambenih maloprodavaca. Veći prehrambeni lanci su počeli da grade sopstvene logističke centre u Slovačkoj, ne samo radi snabdevanja svojih domaćih prodavnica, već i onih u susednim državama. Ovaj trend je pogotovo koristan za dalje širenje lanaca hipermarketa.

Neprehrambeni maloprodavci se tokom poslednje dve godine suočavaju sa rastućom specijalizacijom, kako lanci počinju da ciljaju specifične grupe potrošača. Među najuspešnijim specijalizovanim neprehrambenim maloprodajnim objektima su oni koji prodaju elektroniku široke potrošnje i „uradi sam“ i hardver proizvode.

Do privrednih reformi tokom 1990-ih, u Slovačkoj nije bilo tržnih centara. Ulazak zapadnih prehrambenih maloprodavaca (*Tesco*, *Carrefour*, *Ahold*) doprineo je razvoju galerijskih tržnih centara – namenski sagrađenih robno-tržnih centara čije jezgro čini veliki hipermarket, koji su obično smešteni na rubnim ili lokacijama izvan grada. Podršku hipermarketu čine manji, sekundarni maloprodajni objekti, često sa konfekcijskim usmerenjem.

Napredak u maloprodajnoj evoluciji Bratislave ogleda se u četiri njena glavna tržna centra (po definiciji, odvojene građevine na više nivoa, ili u centru grada ili na rubu centra, sa konfekcijski usmerenim maloprodajama). Ta četiri glavna tržna centra sadrže približno 150.000 m² prodajnog prostora. Najveći među njima je *Avion Shopping Park* kod aerodroma, na 96.000 m².

Tabela 1. Odabrani ključni maloprodavci u Slovačkoj

Maloprodavac	Zemlja porekla	Delatnost(i)	Br. prodajnih objekata	Ukupna prodaja (milijardi SKK)
Jednota Slovensko	Slovačka	Zadruga	2.318	30,0
Tesco	V. Britanija	Hipermarketi	41	22,1
Metro	Nemačka	„Cash and carry“	5	13,5
Schwarz Group Slovakia	Nemačka	Hipermarketi i diskonti	96	13,3
Ahold	Holandija	Supermarketi i hipermarketi	25	11,2
Billa (Rewe)	Nemačka	Supermarketi	81	10,0

M-Market	Slovačka	Hipermarketi i superete	195	4,8
bauMax	Austrija	„Uradi sam“	11	3,2
IKEA	Švedska	Nameštaj	1	1,5
Datart Megastore (Kesa)	V. Britanija	Električni uređaji	7	1,5

Izvor: Mintel, 2008.

Diskonti sada pokrivaju skoro sve vrste kupaca. Pogotovo su zastupljena domaćinstva sa više članova, tj. porodice sa decom koje imaju visoku potražnju za svim mogućim vrstama robe široke potrošnje. Ova grupa se sve više okreće diskontima. Isto sve više važi i za mlađe potrošače – i one koji se još uvek obrazuju i mlade, zaposlene samce. Uz sve ovo ide i rastuća pojava „pametnog kupca“ u potrazi za kombinacijom jeftine dnevne potrošne robe, s jedne strane, i kvalitetnim, brendiranim i prestižnim proizvodima za posebne prilike, s druge. Ova grupa je sada postala deo ključne grupe kupaca u diskontima.

Prodaja preko interneta je značajno porasla u Slovačkoj, pogotovo posle 2007. i očekuje se njen dalji rast. Većina većih maloprodaja ima veb sajt, ali su oni većinom informativne prirode i ne nude istinske mogućnosti internet kupovine. Međutim, postoje još neki faktori koji ograničavaju njen razvoj, uključujući nisku penetraciju interneta, relativno nisku penetraciju kućnih računara, probleme u plaćanju i visoke cene telefonskih poziva. Ipak postoje i pravi portali za internet kupovinu, preko kojih se uglavnom mogu kupiti CD-ovi, knjige, računarska oprema i ostala trajna potrošačka dobra i prehrambeni proizvodi.

2.1. Trendovi u maloprodajnoj industriji

Istraživanja maloprodajne industrije i ponašanja kupaca ukazuju na istovremenost skupih kupovina, kupovina po regularnim cenama i jeftinih kupovina. Stoga će se nastaviti dominantni trend polarizacije u maloprodaji. Evoluirala su dva odvojena, jednako uspešna kanala distribucije proizvoda: specijalizovani dileri i hipermarketi. Između njih se nalaze manje uspešni distributivni kanali, poput robnih kuća, čije su perspektive za budućnost ograničene.

Uopšte gledajući, hipermarketi pogoduju kupovinama koje se smatraju nerizičnim, u koje se ulazi sa namerom uštede. Međutim, pošto usmerenost ka uštedi nužno ne znači i kupovanje „najjeftinijeg mogućeg“, već može značiti i kupovanje „luksuzne robe po povoljnim cenama“, hipermarketi sve više nude visokokvalitetne brendirane proizvode za koje se smatra da nisu problematični i koji se stoga kupuju po najpovoljnijim mogućim cenama.

Nasuprot tome, specijalizovani dileri nude skupe kupovine koje se smatraju važnim i riskantnim. Ovde je želja za potvrdom odluke dominantna, i njoj se

izlazi u susret širokim izborom proizvoda u ponudi i pružanjem stručnih saveta i kompletne i kompetentne usluge.

Dok hipermarketi doživljavaju bum, dotle će položaj specijalizovanih dilera verovatno biti nesigurniji. Hipermarketi već sada nude nešto od klasičnog asortimana koji nude specijalizovani dileri, ali bez istog nivoa usluge, savetovanja i udobnosti.

Ovde možemo izvesti nekoliko smernica za budućnost specijalizovanih maloprodavaca:

- Pošto ponuda robe sa niskom profitnom maržom zahteva dosta prodajnog prostora, sa visokim obrtom inventara i niskim troškovima radne snage u odnosu na ukupnu prodaju, specijalizovani maloprodavci su u nepovoljnom položaju u pogledu kupovine po regularnim i niskim cenama. Stoga je cenovni rat sa hipermarketima nemoguće dobiti.
- Kupci koji osećaju opipljiv tehnički ili društveni rizik predstavljaju priliku za specijalizovane dilere. Oni su spremni da potroše više novca ako im se ponudi širok asortiman proizvoda, saveta i usluga. Stoga pružanje kompetentnih saveta predstavlja osnovno sredstvo diferencijacije. Ulaganje u obuku i razvoj osoblja je osnovni zahtev na koji moraju da odgovore specijalizovani dileri.
- Uz to, mora se staviti naglasak i na dubinu asortimana, pošto dubina signalizira kompetentnost i, zajedno sa kompetentnim savetovanjem, može doneti stratešku konkurentnu prednost. Dubok asortiman visokokvalitetnih i poznatih robnih marki odgovara preferensama za robne marke kada je reč o skupocenim kupovinama.
- Da bi se pokazala kompetentnost kupcima koji žele da obezbede svoju kupovinu, opravni servis može biti od koristi. On treba da bude organizovan kao profitni centar i, u saradnji malih i srednjih preduzeća, može se ponuditi u vidu zajedničkog 24-časovnog servisa.
- Mnogi potrošači koji žele da obezbede svoju kupovinu imaju dvostruke prihode ili su samci koji rade zahtevne poslove.

Oni nemaju vremena za prethodno sakupljanje informacija, tako da nedostatak vremena tera ove potrošače sa visokim prihodima u hipermarkete (one-stop-shopping, tj. „kupovina na jednom mestu“), mada bi oni pre dali prednost savetima specijalizovanih dilera u gradu. Međutim, ograničeno radno vreme prodavnica (u nekim zemljama) čini koncentrisanu kupovinu neophodnom, što je u gradu nemoguće zbog prevelikog pripremnog vremena (dolazak, traženje mesta za parking, hodanje). Prva iskustva sa liberalizovanim radnim vremenom prodavnica pokazuju da su ne hipermarketi već specijalizovani dileri bili ti koji su uspeali da poprave svoj konkurentni položaj. Imajući u vidu taj potrošački potencijal, skoro je zaprepasavajuća vrlo ograničena liberalizacija radnog vre-

mena koju sprovode specijalizovani dileri, koji zastupaju čak trećinu redovnih kupaca, što nije veliki, ali je ipak pristojan broj.

U vezi sa prethodno navedenim idejama, treba razmotriti uobičajenu pretpostavku da potrošači traže događaje dok kupuju i da je čin kupovine deo slobodnog vremena koji se razvija. Pretvaranje specijalizovanih radnji u „pozorišta događaja“ je opravdano samo u meri u kojoj se ti događaji mogu okarakterisati kao „kompetentno savetovanje“, „dubok asortiman“ i „temeljita usluga“. Specijalizovani dileri ne treba da koriste „sjaj i glamuroznost“ kao unutrašnji dekor, već jasan koncept koji doprinosi brzom orijentisanju unutar prodavnice. Kupac nije u potrazi za ekstravagancijom ili blještavim događajima, već za kompetentnošću i jasnim informacijama o proizvodu. Približavanje kupcu radi olakšavanja donošenja odluke o kupovini i njenog procesa predstavlja važan aspekt biranja prodavnice za potrošače sa višim prihodima ali manjkom vremena. Dugoročni uspeh se može osigurati jedino ako se prodavci predstave u vidu specijalizovanih dilera koji daju podršku odlukama o kupovini (tj. pomažu u rešavanju problema), možda u kombinaciji sa strategijom visokih cena.

Hipermarketi imaju stratešku konkurentnu prednost ako se usredsrede na kupovine koje se doživljavaju kao neproblematične. Takođe, postoji znatan potencijal za uspeh u nuđenju brendiranih proizvoda po pristupačnim cenama. Međutim, ovde su one veoma uspešne specijalizovane trgovine već nadmašile „klasične supermarkete“, jer njihov cenovno pristupačan i dubok asortiman predstavlja „raj“ za kupce brendiranih proizvoda koji žele da uštede.

Trenutno su robne kuće pozicionirane negde između ovih zacrtanih „puteva uspeha“. Usmerenost na „mermer i luksuz“ bez jasnog razlikovanja ne odgovara potrebama diversifikovanih kupaca. Apsolutno je neophodna jasna strateška orijentacija: ili se moraju privući potrošači skupoceni proizvoda koji žele da obezbede svoju kupovinu, ili se mora usredsrediti na jeftine ili povoljne kupovine bez rizika.

Ukupan prostor modernih robnih kuća u Slovačkoj procenjuje se na 420.905 m², od kojih je većina sagrađena u proteklih pet godina. Tržište logistike je počelo da se razvija tek pre nekoliko godina; međutim, njegova važnost u Evropi se povećava. Takođe, došlo je do značajnog porasta u razvoju lakoindustrijskih objekata.

Kako region Bratislave postaje sve skuplji, tako se proizvođači sve više okreću drugim regionima u Slovačkoj, u potrazi za pristupačnijim zemljištem i jeftinom radnom snagom.

U nekim slučajevima, strani ulagači imaju muke da obezbede odgovarajuće lokacije za gradnju. Zemljoposedištvo u Slovačkoj je veoma rascepkano i uglavnom u posedu lokalnih seljaka.

Tabela 2. Logistički parkovi u Slovačkoj

Naziv	Lokacija	Ukupna postojeća površina (u m ²)	Ukupna potencijalna površina (u m ²)	Ulagач / graditelj
<i>Autologic Park</i>	Bratislava Lozorno	110.000	90.000	<i>AIG/ Lincoln</i>
<i>PDC Bratislava</i>	Bratislava			
Svätý Jur	84.800	-	<i>Parkridge</i>	
<i>Devínska Nová Ves Logistic park</i>	Bratislava Lozorno	38.000	82.000	<i>J&T / IIG</i>
<i>Senec Cargo</i>	Bratislava			
Senec	15.000	50.000	<i>IPEC / UBM</i>	
<i>Logistic Centre</i>	Bratislava			
Rača	66.605	-	<i>HB Reavis</i>	
<i>Bratislava Logistics Park</i>	Bratislava	34.500	122.500	<i>Karimpol</i>
<i>Westpoint D2 Distribution Park</i>	Bratislava Lozorno	30.000	55.000	<i>Merill Lynch / Pinnacle</i>
<i>Logistic Park Svätý Jur</i>	Bratislava			
Svätý Jur	-	36.000	<i>HB Reavis</i>	
PDC Sereď	Bratislava			
Sereď	-	145.000	<i>Parkridge</i>	
<i>Bratislava Business Park (BBP)</i>	Bratislava Petržalka	12.000	-	<i>Across</i>
<i>Eurovalley - phase I</i>	Bratislava Malacky	-	66.000	<i>HB Reavis</i>
<i>Sever Industrial Park</i>	Nitra	15.000	-	<i>J&T / IIG</i>
<i>Trnava Logistics Park (PSA)</i>	Trnava	138.500	25.000	<i>J&T / IIG</i>
<i>Tesco Distribution Centre</i>	Beckov	15.000	-	<i>Parkridge</i>
<i>Punch Campus</i>	Námestovo	53.000	25.000	<i>Punch International</i>
KIA	Žilina	163.000	-	<i>Glovis / ALS</i>

Izvor: King Sturge, 2007.

2.2. Kupovne navike u Slovačkoj

Odnosi između maloprodavaca i potrošača takođe su se promenili u poslednjih nekoliko godina. Maloprodavci su postali usmereniji na potrošače, nudeći veći izbor proizvoda, dodatne usluge i bolje uslove kupovine. U maloprodaji vrednost prodatih proizvoda privatnih robnih marki stalno se povećavala u protekloj deceniji. Od 2005. potrošači sve više ulažu u proizvode za domaćinstvo, „uradi sam“ proizvode, elektroniku široke potrošnje i električne uređaje. Slovački kupci su spremniji da se zadužuju, pa kupovina na rate i kredit doživljavaju pravi bum.

Slovački potrošači su osetljivi na cenu i zahtevaju vrednost za svoj novac. Potrošači izvan velikih gradova imaju nižu kupovnu moć i traže jeftinije proizvode. Oni sa nižim primanjima još uvek kupuju jeftinu odeću i obuću na tezama Kineza ili lokalnih trgovaca.

Stavovi potrošača se oblikuju reklamiranjem, demografskim promenama i globalnim uticajima. Slovačke porodice su navikle da kupuju na jednom mestu, jednom nedeljno, zahvaljujući rastu modernih tržišnih centara koji nude duže radne sate, kućnu isporuku i, kada je reč o proizvodima za domaćinstvo, povoljne uslove kreditiranja.

Slovački potrošači kupuju impulsivno i veoma su osetljivi na reklamiranje preko letaka. Domaćinstva sa više članova, sa prosečnim ili natprosečnim primanjima, sklona su kupovini i onih proizvoda koji nisu bili na spisku za kupovinu. Očigledno je da će jasno istaknuti popusti, pogodno postavljeni proizvodi, predstavljanje proizvoda ili mogućnost probanja proizvoda na licu mesta, naići na povoljan prijem kod mnogih slovačkih potrošača.

Polovina Slovaka koji su odgovorni za nabavku za dom imaju sklonost ka impulsivnoj kupovini, koja nije unapred planirana. Druga polovina obično kupuje samo proizvode koje je već nameravala da kupi.

Tabela 3. Kupovne navike u Slovačkoj

Koja izjava najviše odgovara vašem pristupu kupovini?	
U prodavnici kupujem samo proizvode koje sam planirao/la da kupim.	51 %
U prodavnici često takođe kupujem i druge proizvode, koje nisam planirao/la da kupim.	49 %

Izvor: GfK Slovakia, 2007.

Još jedna stvar koja odlikuje Slovake je njihova osetljivost na letke, putem kojih se trgovinski lanci predstavljaju potrošačima i skreću pažnju na svoju trenutnu ponudu. Čak 85% Slovaka odgovornih za kupovinu u svom domaćinstvu prima i čita letke, a skoro polovina njih se vodi informacijama na lecima kada kupuje.

Reklamne kampanje putem letaka su delotvorne većinom među ljudima sa srednjim obrazovanjem – približno 40% ne samo da čita letke, već ih koristi kao vodiče u kupovini.

Tabela 4. *Stav prema lecima*

Da li dobijate letke u poštanskom sandučetu? Ako da, da li oni utiču na vas pri kupovini?	
Da, dobijam ih, čitam ih i vodim se njima kada kupujem.	39 %
Da, dobijam ih i pregledam ih.	46 %
Da, dobijam ih, ali ih ne čitam.	8 %
Ne, ne dobijam ih.	7 %

Izvor: GfK Slovakia, 2007.

3. Zaključak

Cilj ovog rada bio je da pruži sliku maloprodajne i velikoprodajne industrije u Slovačkoj. Zbog male veličine i malog tržišta Slovačke Republike, konkurencija između tržišnih igrača je veoma oštra. Nove, međunarodne kompanije koje su ušle u zemlju između 2007-2009, strahovito su pojačale konkurenciju.

Što se tiče scenarija za sledećih nekoliko godina, na rast industrije će uticati postepena zasićenost, broj aktivnih igrača, niža kupovna moć na strani potrošača, ali i uslovi ili podrška koju nude tržišni igrači.

Literatura

- Lesakova, D.: „Buying Behaviour of Slovak Population“, *Nova ekonomika*, No. 3, Bratislava, 2005, str. 136-151.
- Lesakova, D.: „Marketing Strategies in Retailing“, *Proceedings from the Business Environment Trends Conference*, Bratislava, Slovačka, jun 2007, str. 68-80.
- Lesakova, D.: *Strategický marketingový manažment*, Sprint, Bratislava, 2007.
- Lesakova, L.: *Firemné plánovanie v malých a stredných podnikoch*, UMB, Banská Bystrica, 2008.
- Slovak Commercial Property Market, King Sturge LLP, February 2007.
- <http://www.euromonitor.com>

Rad primljen: 29. aprila 2010.

Odobren za štampu: 13. septembra 2010.

PROFESSOR DAGMAR LESAKOVA, PhD
University of Economics in Bratislava

BRANCHE SPECIFIC ELEMENTS IN SLOVAKIA'S RETAILING

Summary

The objective of this paper is to explain main drivers of retailing industry in the last decade in Slovakia and to analyse three main groups of retailers in the country. The progress in retail evolution in the Slovakia's cities is evaluated by new shopping and retail formats.

We also analyse logistics market, which started to develop only a few years ago; however, its results are impressive. As the relationships between retailers and consumers are changing remarkably during last years, the most important indicators of this process are highlighted in the paper. We conclude that retailers became more consumer-oriented, offering wider product assortments, additional services and better shopping conditions. In final part of the paper scenario for the next few years is developed.

Key words: *retailing, shopping habits, buying behaviour, logistics*

JEL classification: L81, D12

PROF. DR ELENA ŠUBERTOVA*

Fakultet za poslovni menadžment, Ekonomski univerzitet, Bratislava

STRUKTURNE PROMENE I REZULTATI POLJOPRIVREDNIH KOMPANIJA U SLOVAČKOJ REPUBLICI**

Sažetak: *Cilj rada je da ustanovi i analizira strukture preduzetničkih entiteta u poljoprivredi Slovačke, korišćenjem standardnih statističkih metoda. Na osnovu rezultata analize napravljena je procena razvojnih trendova tj. mogućnosti za dalji razvoj dominantnih oblika poljoprivrednih delatnosti u Slovačkoj Republici.*

Ključne reči: *poljoprivredna gazdinstva, pravna lica, fizička lica, zemljoradnja, stočarstvo, prihodi, Slovačka Republika*

JEL klasifikacija: Q15, O13

1. Uvod

Poljoprivreda u Slovačkoj je u nacionalnom BDP-u 1999. učestvovala sa približno 4%, ali taj procenat je 2007. pao na 2,55%. U 2004. je više od 79% poljoprivrednih zadruga bilo profitabilno i očekivao se uticaj zajedničke poljoprivredne politike i pristupanja Evropskoj uniji. U 2007. je 89,1% individualnih poljoprivrednika bez zaposlenih bilo profitabilno, sa prosečnom dobiti od 2.291 slovačkih kruna (76 evra) po hektaru poljoprivrednog zemljišta. S druge strane, postignuti su izuzetno uspešni privredni rezultati na račun likvidacije brojnih ekonomski neefikasnih poljoprivrednih gazdinstava.

2. Podaci i metode

Kao bazu, rad će koristiti podatke sa spiska Ministarstva poljoprivrede Slovačke Republike. Ministarstvo prikuplja podatke od 2.509 subjekata, od kojih su više od 50% poljoprivredna gazdinstva. Razlozi za obradu ovih podataka su:

* E-mail: elena.subertova@euba.sk, subertov@euba

** Rad predstavlja deo projekta VEGA: Ministarstvo obrazovanja Slovačke Republike, br. 1/0330/08 i Ekonomski univerzitet u Bratislavi br. 241.

- 1) obim podataka i njihova reprezentativnost, što odgovara svrhama uporedne analize; ovo je trenutno najobimniji poduhvat u vezi sa korišćenjem podataka iz oblasti poljoprivrede u Slovačkoj;
- 2) podaci se skupljaju na godišnjem nivou, što znači da bi za potrebe preciznije analize bilo moguće koristiti vremenske serije i stalnu obradu podataka (do dužine perioda koji se ocenjuje).

Poređenje ekonomskih rezultata individualnih poljoprivrednih gazdinstava završeno je za 2004. i 2005. godinu (2007. je bila poslednja za koju su bili dostupni podaci u vreme analize). Korišćeni su opšti metodi – analiza i sinteza, indukcija i dedukcija, kao i standardni statistički metodi – indeks metod, računanje prosečnih vrednosti, srednjih vrednosti, i tako dalje.

3. Struktura vlasništva u slovačkim poljoprivrednim gazdinstvima

Poljoprivredna gazdinstva u Slovačkoj trenutno su relativno stabilizovana, uprkos ekonomskoj krizi. Radi podrške preduzetništvu u poljoprivredi, slovačka vlada je 2002. usvojila Evropsku povelju malih preduzeća, na osnovu koje su se uslovi za poljoprivredno preduzetništvo delimično poboljšali. Najvažnije usvojene mere bile su:

- obrazovanje i obuka za agro-preduzetnike,
- poboljšanje onlajn pristupa informacijama,
- e-trgovina i veb sajtovi,
- više potencijalnih prednosti zbog jedinstvenog evropskog tržišta,
- predstavnici malih preduzeća u raznim komitetima na nacionalnom nivou.

Slovačke poljoprivredne kompanije – farme doživele su znatne promene koje su donele i promene u njihovim vlasničkim strukturama, kao i promene u vezi sa površinom poljoprivrednog zemljišta.

Površina obrađenog zemljišta u Slovačkoj Republici nema korelaciju sa ekonomskim rezultatima preduzetničkih subjekata koji su aktivni u poljoprivredi. Ako se računa po jednom hektaru poljoprivrednog zemljišta, situacija postaje veoma zanimljiva: proizvodnja je najprofitabilnija u najvećim kompanijama, dok one srednje veličine imaju probleme. Male porodične operacije su profitabilne samo ako su subvencionisane.

Zbog situacije koja je nastala u proteklim godinama, odlučili smo da istražimo strukturu preduzetničkih oblika u slovačkoj poljoprivredi i da uporedimo godine 2004. i 2007.¹

¹ Ovo je bila tema naučnih radova: P. Bielik, M. Račániová, „Competitiveness Analysis of Agricultural Enterprises in Slovakia“, *Agricultural Economics*, Česká zemědělská univer-

Što se tiče broja individualno aktivnih poljoprivrednika (IAP) koji je važio 31. decembra 2004, najveći broj se nalazi u kategoriji fizičkih lica – 6.669. Prosečna površina obrađenog zemljišta za IAP bila je svega 42 hektara. Zaključno sa 31. decembrom 2007, broj IAP iznosio je 6.893, što je povećanje od svega 3%.

Došlo je do zanimljive promene u površini obrađenog zemljišta – u 2004. je najveća površina poljoprivrednog zemljišta u primarnoj proizvodnji (proizvodi zemljoradnje i stočarstva) u Slovačkoj pripadala zadružnom sektoru.

Tabela 1. Osnovne karakteristike pravnih lica u poljoprivredi u Slovačkoj Republici za godine 2004. i 2007.

Pokazatelj	Godina 2004.		Godina 2007.	
	Broj kompanija	%	Broj kompanija	%
Ukupno pravnih lica:	1.917	100,0	2.041	100,0
od kojih su:	668	34,8	603	29,5
- poljoprivredne zadruge	1.171	61,1	1.285	63,0
- privatne domaće kompanije	6	1,0	5	0,3
- državne poljoprivredne firme	72	3,1	148	7,2
- druga pravna lica				

Izvor: Zeleni izveštaj, Ministarstvo poljoprivrede SR, Bratislava 2005, 2008, str. 6, 80. Obračuni autora.

Od ukupne površine od 2.083.513 hektara, transformisane zadruge poseđivale su skoro 49%, sa prosečnom površinom od 1.596 hektara, dok je više od 37,1% – prosečne površine od 931 hektara – bilo u posedu privatnih domaćih (komercijalnih) kompanija. Dominantni oblik vlasništva konstantno prelazi na društva kapitala, većinom društva sa ograničenom odgovornošću. Prateći vlasničku strukturu, može se uočiti postepeno „smanjivanje“ zadruga. Najvažniji oblik svojine kod pravnih lica postala su društva sa ograničenom odgovornošću. Od 1.171 privatnih domaćih kompanija u Slovačkoj u 2004, njih 1.044 (89%) bile su društva sa ograničenom odgovornošću, dok je u 2007. taj broj već porastao sa 1.159 d.o.o na 1.295 privatnih domaćih farmi – komercijalnih kompanija, što

zita, 50 (12), 2004, str. 556-460; E. Šúbertová, „Formy podnikania v poľnohospodárstve“, Kapitola 3, u: Grznár, M. i dr.: „Podnikanie v agropotravinárstve“, EKONÓM, Bratislava, 2006, str. 46-57; E. Horská i dr.: *Internacionalizácia poľnohospodárskych podnikov SR*, SPU Nitra, 2008; M. Kubanková, *Ročenka VÚEPP*, Bratislava, 2006; L. Lesáková, „Small and medium enterprises in the Slovak Republic after Slovakia’s accession to European Union“, u: *Small and medium enterprises in are of globalization and integration*, Banská Bystrica, EF UMB, 2006; E. Šúbertová, „Current situation in co-operative entrepreneurship in Slovakia“, u: *VADYBA Management*, No. 1, 2007, str. 68-74, i drugih.

čini 90,19%. S druge strane, broj zadruga u 2007. bio je manji u odnosu na 2004. za 5,3%, padajući sa 668 na 603.

Započinjanje novih komercijalnih kompanija, većinom društava sa ograničenom odgovornošću ili, u nekim slučajevima, akcionarskih društava, postalo je rezervna opcija za preduzetničke entitete opterećene „starim dugovima“, tako da su se problemi sa rešavanjem vlasničkih pitanja rešavali prenosom funkcionalnog vlasništva na novu komercijalnu kompaniju, dok je stari dug ostajao na staroj kompaniji. Stoga je između 1999. i 2007. broj privatnih komercijalnih kompanija porastao za 296%, i to na račun poljoprivrednih zadruga.

Nasuprot privatnim domaćim farmama – komercijalnim kompanijama, zadruge postepeno stvaraju zajedničke takozvane prehrambene vertikale zajedno sa prerađivačkom industrijom i trgovinama. Poljoprivredne zadruge mogu da obezbede više od 30% proizvedene hrane u Slovačkoj; međutim, one uživaju znatno nižu efikasnost rada, merenu dodatnom vrednošću po osobi. Dok je za zadruge ovaj indeks 207.000 SKK, za privatne komercijalne kompanije on već dostiže 227.000 SKK.

4. Ekonomski rezultati poljoprivrednika u Slovačkoj Republici

Slovačke farme trenutno uživaju znatno veću produkciju (prihode) od zemljoradnje nego od stočarstva, obračunato po hektaru poljoprivrednog zemljišta. Prema zemljišno-klimatskim uslovima, Slovačka Republika je podeljena na pet proizvodnih regiona (prema dominantnim poljoprivrednim kulturama): kukuruza, šećerne repe, krompira, krompira – ovasa i planinske proizvodnje. Tradicionalno se viši prihodi ostvaruju u kukuruznom proizvodnom regionu, što je logična posledica povoljnih zemljišno-klimatskih uslova.

Tabela 2. *Ekonomski rezultati u poljoprivredi: prihodi od zemljoradnje i stočarstva po proizvodnom regionu (PR) u Slovačkoj Republici u godinama 2004. i 2007. u SKK po hektaru p.z.*

Pokazatelj	Kukuruz PR	Šećerna repa PR	Krompir PR	Krompir-ovas PR	Planinski PR	Prosečno SR 2004	Prosečno SR 2007
Prihodi od zemljoradnje	16.259	11.772	5.910	3.409	1.519	10.396	31.255
Prihodi od stočarstva	15.688	22.205	10.946	15.854	11.387	16.187	28.071
Ukupno	31.947	33.977	16.856	19.263	12.906	26.583	59.326

Izvor: M. Kubanková, V. Burianová, *Vlastné náklady a výsledky hospodárenia poľnohospodárskych podnikov v SR za rok 2004 v triedení podľa výrobných oblastí*, VÚEPP Bratislava, 2005, str. 57. Autor: sopstveni proračuni.

Što se tiče proizvodnje poljoprivrednih kultura, žitarice se gaje na 59,5% poljoprivrednog zemljišta, uljana repica na 11,7% i suncokret na 4,9%, dok se druge kulture sade na manje od 2% (krompir, šećerna repa, hortikultura). S druge strane, ove kulture imaju najveći prinos po hektaru: šećerna repa 44,89 t/ha, hortikultura 20,92 t/ha, krompir 16,19 t/ha. Apsolutno najveća proizvodnja poljoprivrednih kultura u Slovačkoj otpada na proizvodnju žitarica – skoro 3 miliona tona, od čega je približno 50% žito. Slovačka proizvodnja žitarica je veća od njihove potrošnje, što znači da je zemlja potpuno samodovoljna na ovom polju.

U proizvodnji životinja došlo je do pada, pogotovo kada je reč o pašnoj stoci. Krajem 2007. u Slovačkoj je bilo približno 952.000 svinja, što je predstavljalo pad od 13,8% u odnosu na prethodnu godinu. Razlog leži u rastu ulaznih cena ishrane, zajedno sa padom izlaznih cena proizvodnje. Krajem 2007. je u Slovačkoj bilo 502.000 grla stoke, a bruto proizvodnja bila je viša za 5,4 % u odnosu na 2006. Takođe je došlo do povećanja produkcije životinja od 5%, pogotovo stoke za mužu, koja je dostigla 5.951 kg godišnje. Proizvodnja živine pala je za 11,4%, sa 95.136 tona na 84.309 tona. Gajenje ovaca predstavlja stabilni deo proizvodnje životinja, sa oko 350.000 grla.

Tabela 3. Prosečna dobit (gubitak) po pojedinačnim proizvodnim regionima (PR) u Slovačkoj Republici; izračunato po 1 hektaru p.z. u SKK

Pokazatelj	Kukuruz PR	Šećerna repa PR	Krompir PR	Krompir - ovas PR	Planinski PR	Prosek SR 2004.	Prosek SR 2007.
Dobit (+) Gubitak (-)	+4.227	+2.046	+999	+2.273	+88	+2.408	+2.846

Izvor: M. Kubanková, V. Burianová, *Vlastné náklady a výsledky hospodárenia poľnohospodárskych podnikov v SR za rok 2004 v triedení podľa výrobných oblastí*, VÚEPP Bratislava, 2005, str. 59; M. Kubanková, *Ročenka VÚEPP*, Bratislava, 2006.

Zanimljivo je primetiti da kompanije koje rade u lošijim zemljišno-klimatskim uslovima, kao što su na primer one u PR za krompir – ovas, imaju bolje ekonomske rezultate od kompanija iz PR za šećernu repu. Jasno je da optimiziranje proizvodne strukture u lošijim uslovima može da obezbedi bolje rezultate nego neadekvatno korišćenje proizvodnih resursa koji su na raspolaganju, kao na primer u PR za krompir.

Međutim, usled rastućih ulaznih troškova, cenovne makazice u poljoprivredi u celini se sve više otvaraju. Radna produktivnost ne doseže potrebne nivoe, što posebno važi za poljoprivredne zadruge, pošto ako zadruge žele da zadrže svoje zaposlene i da se ponašaju na socijalno odgovoran način, one, takođe, moraju da stvore odgovarajuće uslove rada.

Severni i istočni regioni pokazuju rezultate ispod proseka, sa razlikama koje su više nego dvostruko veće u poređenju sa drugim: na primer, u regionu Brati-

slave, koji je u PR za kukuruz, 2003. godine intenzitet proizvodnje bio je 2,6 puta veći nego u regionu Presov, koji se nalazi u regionu za krompir – ovas. Međutim, učešće regiona Presov u dobiti bilo je 2,8 puta veće od regiona Bratislava. Za to postoji različiti razlozi:

- a) Različite proizvodne strukture u ova dva regiona (u regionu Bratislava preovlađuju intenzivni proizvodi poput vinove loze, koji zahtevaju visoke ulazne troškove, dok se u regionu Presov nalazi visok procenat permanentne trave).
- b) Niski troškovi u slučaju ekstenzivne poljoprivrede, koja donosi veću dobit (region Presov imao je čak najveći broj profitabilnih farmi u Slovačkoj – 122. Sa svojim lošijim zemljišno-klimatskim uslovima, region Presov je ostvario dobit od SKK 110 miliona, što iznosi SKK 901,640 po 1 farmi. Na drugom mestu bio je region Trnava, u kom je 119 poljoprivrednih farmi ostvarilo dobit od SKK 236 miliona, ili prosečno SKK 1.983.200 po 1 farmi).

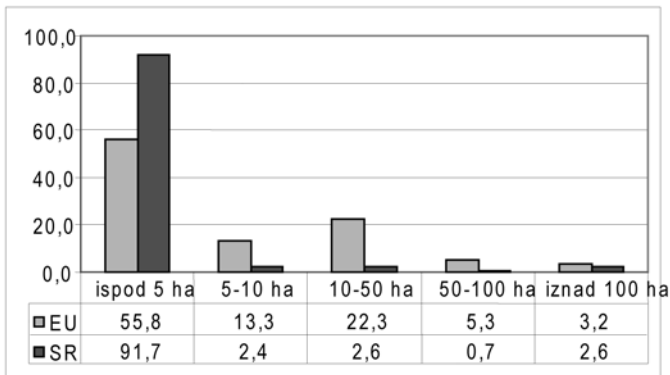
Slovački agro-preduzetnici sada mogu da konkurišu za finansijsku podršku za svoje aktivnosti kod sledećih strukturnih fondova Evropske unije:

- Evropskog fonda za regionalni razvoj (European Regional Development Fund – ERDF), usmerenog ka finansiranju infrastrukture, stvaranju mogućnosti za rad, podršci malih i srednjih preduzeća, lokalnom ekonomskom razvoju, merama za poboljšanje životne sredine, prekograničnoj saradnji;
- Evropskog fonda za usmeravanje i garancije u poljoprivredi (European Agriculture Guidance and Guarantee Fund – EAGGF), namenjenog za podršku ruralnim područjima i pomoć poljoprivrednicima.

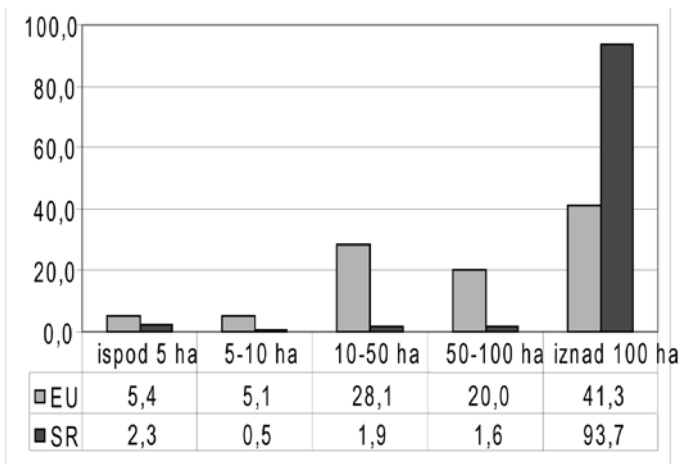
Slovačka Republika je u prilici da od Evropske unije obezbedi 1,969 milijardi evra za period od 2007. do 2013, što u proseku iznosi 281 miliona evra godišnje. Veoma je poželjno da sva finansijska sredstva, bilo strana ili domaća, budu iskorišćena na optimalan način.

Slovačka ima problem dezintegracije poljoprivrednog zemljišta, tj. mnogo većeg učešća farmi sa zemljišnom površinom ispod 5 hektara nego što je uobičajeno u drugim zemljama Unije.

Slika 1. Broj farmi u grupi (% ukupnog broja farmi)



Slovačka poljoprivredna gazdinstva čine približno 1,7% poljoprivrednog zemljišta EU, ali samo 1,02% broja poljoprivrednih gazdinstava. Možemo pretpostaviti da će budući razvoj ići u pravcu dalje integracije farmi i, u sklopu stvaranja prehrambenih vertikalna, u pravcu njihove internacionalizacije.



Slika 2. Zemljišna površina grupe (% ukupne zemljišne površine)

Zanimljivo je uporediti odnose između veličine kompanija i njihove dobiti po 1 ha poljoprivrednog zemljišta. U celini, postoje dve grupe profitabilnih poljoprivrednih gazdinstava. Prvu grupu čine male kompanije, sa manje od 50 ha poljoprivrednog zemljišta, koje gaje proizvode uz pomoć raznih fondova. Drugu grupu čine kompanije na suprotnoj strani spektra po pitanju veličine: velike kompanije sa više od 500 ha p.z., koje su u stanju da kombinuju različite proizvode i maksimiziraju svoju dobit.

Tabela 4. *Ekonomski rezultati samozaposlenih farmi u Slovačkoj Slovačkih kruna (EUR) po hektaru p.z.*

Interval	Ekonomski rezultati uz podršku na nivou prosečnih plata	Ekonomski rezultati bez podrške	Razlika
0,1 – 50 ha p.z.	2.989	- 3.155	- 6.144 (203,94)
51- 100 ha p.z.	2.389	- 308	+ 2.697 (89,52)
101-500 ha p.z.	1.888	935	+ 2.823 (93,71)
preko 501 ha p.z.	2.913	2.668	+ 245 (8,13)
Ukupno (prosek)	2.291	800	+ 1.491 (49,49)

Izvor: Grenn Report, MP SR 2009.

Autor: sopstveni proračuni.

Jasno je da u podršci malim poljoprivrednim gazdinstvima leži ključ njihovog opstanka. Njihovi vlasnici su ljudi koji poseduju različite kvalifikacije za upravljanje, ali je status vlasnika najvažniji položaj. S druge strane, velika preduzeća obično zapošljavaju profesionalne menadžere, koji su sposobni da rade u teškim ekonomskim uslovima.

5. Zaključak

U ovom trenutku su novostvorene privatne komercijalne kompanije koje, za razliku od zadruga, nemaju dugoročne obaveze, tržišno efikasnije. Ovo su većinom poljoprivredne zadruge srednje veličine po broju članova i po prosečnom zemljišnom posedu, koji su glavni poslodavci u ruralnim područjima.

Novostvorene privatne farme – društva sa ograničenom odgovornošću – efikasnije su od poljoprivrednih zadruga, ali imaju manje zaposlenih i nemaju teret finansijskih obaveza iz procesa transformacije. Zanimljivo je da većina profitabilnih preduzeća potiče iz manje produktivnih regiona. Razlog za to leži u njihovoj brzjoj optimizaciji proizvodne strukture (ona nisu previše umešana u gubitak poslovne delatnosti, većinom su usmerena ka zemljoradnji i, stoga, imaju manje troškove prehrane stoke). Novostvorene privatne farme su efikasnije od starih poljoprivrednih zadruga jer imaju fleksibilan vrhovni menadžment.

Najvažniji zadaci poljoprivrednih preduzeća su:

- obezbeđivanje adekvatne produkcije, što je uslovljeno ekonomskom stabilnošću i odgovarajućim industrijskim inputima (hemijska industrija, inženjering);
- restrukturiranje proizvodnje u odnosu na tržište;

- optimalna upotreba proizvodnih kapaciteta u skladu sa specifičnim uslovima u individualnim regionima;
- poboljšanje radnih uslova za zaposlene, u cilju povećanja njihove radne produktivnosti;
- zapošljavanje profesionalnog menadžmenta sposobnog da donosi optimalne odluke u poljoprivrednim preduzećima;
- stvaranje vertikalne saradnje između poljoprivrednih gazdinstava i prerađivačke industrije i trgovine;

Ovo su mogućnosti za dalji razvoj postojećih oblika poljoprivrednih delatnosti u Slovačkoj Republici.

Literatura

- Bielik, P. – Račániová, M.: „Competitiveness Analysis of Agricultural Enterprises in Slovakia“, *Agricultural Economics*, Česká zemědělská univerzita, 50 (12), 2004, str. 556-460.
- Šúbertová, E.: „Formy podnikania v poľnohospodárstve“, Kapitola 3, u: Grznár, M. i dr.: „Podnikanie v agropotravinárstve“, *EKONÓM*, Bratislava, 2006, str. 46-57.
- Horská, E. i dr.: *Internacionalizácia poľnohospodárskych podnikov SR*, SPU Nitra, 2008.
- Kubanková, M.: *Ročenka VÚEPP*, Bratislava, 2006.
- Lesáková, E.: „Small and medium enterprises in the Slovak Republic after Slovakia’s accession to European Union“, u: *Small and medium enterprises in are of globalization and integration*, Banská Bystrica, EFUMB, 2006.
- Šúbertová, E.: „Current situation in co-operative entrepreneurship in Slovakia“, u: *VADYBA Management*, No. 1, 2007, str. 68-74.
- Green Report, Ministry of Agriculture SR, Bratislava, 2008; www.land.gov.sk, posečeno: 31.3.2009.
- Statistical Yearbook of the Slovak Republic, Statistical Office of the Slovak Republic, VEDA – Publishing House of the Slovak Academy of Sciences, Bratislava, 2008: 420.

Rad primljen: 5. maja 2009.

Odobren za štampu: 1. septembra 2010.

ASSOCIATE PROFESSOR ELENA ŠÚBERTOVÁ, PHD
Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava

THE STRUCTURAL CHANGES AND RESULTS OF AGRICULTURAL COMPANIES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Summary

The aim of this paper is to find out and analyze structure of entrepreneurial entities in Slovak agriculture by use of standard statistical methods. Based upon the results of the analysis, I shall evaluate development trends and possibilities for further development of predominant forms of farming operations in the Slovak Republic.

Key words: *agricultural farms, legal persons, natural persons, crop output, animal output, economic revenues*

JEL classification: Q15, O13

PROF. DR DEJAN ĐORĐEVIĆ*
Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin
DOC. DR SRĐAN BOGETIĆ
Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija
DR DRAGAN ČOČKALO
Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin

RAZVOJ PREDUZETNIČKOG PONAŠANJA KOD MLADIH U REPUBLICI SRBIJI

Sažetak: *Autori u ovom radu analiziraju neophodnost primene savremenog koncepta preduzetništva na tržištu Srbije, sa posebnim osvrtom na ulogu mladih i mogućnost njihovog uključivanja u preduzetničke aktivnosti. Prema iskustvima razvijenih zemalja, mladi koji prvi put počinju sopstveni biznis predstavljaju veoma značajnu kategoriju za razvoj klime preduzetništva na nivou nacionalne ekonomije. U Srbiji nije dovoljno razvijen ambijent u kojem mladi mogu biti podstaknuti za pokretanje sopstvenog biznisa. Kao jedno od rešenja nameće se ohrabrivanje i edukacija mladih za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa. Stimulisanje preduzetničkog ponašanja kod mladih posebno dobija na značaju u zemljama u tranziciji, koje se susreću sa tranzitornom recesijom.*

Ključne reči: *preduzetništvo, mladi preduzetnici, mala i srednja preduzeća, konkurentnost, znanje*

JEL klasifikacija: L26, M21

1. Uvod

Osnova uspešnog poslovanja, pogotovu u globalnim okvirima, jeste stvaranje povoljne klime u organizaciji koja forsira preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost. Da bi se ostvario nesmetani ekonomski razvoj, neophodno je na svim nivoima prihvatiti model preduzetničkog ponašanja. Sve više preduzeća, bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment. Prema iskustvima razvijenih zemalja, mladi koji prvi put počinju sopstveni biznis predstavljaju veoma značajnu kategoriju za razvoj klime preduzetništva na nivou nacionalne ekonomije. Mladi preduzetnici

* E-mail: djordjevic@tfzr.uns.ac.rs

u Evropskoj uniji imaju značajne podsticaje kroz programe podrške, koji utiču na porast njihovog samopouzdanja prilikom pokretanja sopstvenog biznisa.

2. Savremene tendencije u razvoju preduzetništva

Preduzetništvo podrazumeva kontinualni kreativni proces, čiji je osnovni cilj implementiranje inovacija u organizaciju u funkciji uspešnog poslovanja i rešavanja problema potrošača i društva. Uspešno poslovanje u 21. veku zavisi od odnosa preduzeća prema narastajućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju preduzećem, kao i od sposobnosti za transfer informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način.

Savremena organizacija mora svoje poslovanje da bazira na preduzetničkom konceptu ponašanja, koji potencira strategijski pristup zasnovan na prihvatanju rizika, kreativnosti, inovaciji i odgovornosti svakog pojedinca za poslovanje organizacije. Ovde se posebno naglašava inovatorstvo, zbog činjenice da se naše društvo zasniva na znanju. Preduzeća moraju **svesno i organizovano da primenjuju preduzetnički koncept i da se preduzetnički ponašaju**, kao i da stalno kreću u proces inoviranja. Da bi postojeće preduzeće bilo sposobno da sistemski preduzima inovacije, ono mora da stvori odgovarajuću organizacionu strukturu koja zaposlenima dozvoljava da se preduzetnički ponašaju. Preduzeće mora da uspostavi takav sistem veza i odnosa koji će omogućiti fokusiranje na preduzetničko ponašanje.

Preduzetničko ponašanje u savremenoj organizaciji se ne vezuje isključivo za jedno lice i njegove sposobnosti i iskustvo, već se sve više oslanja na timski rad. U tom smislu razvijen je model **korporativnog preduzetništva**, koji potencira timski rad, čiji su članovi motivisani da rade na postizanju uspeha i prihvatanju rizika. **Velika preduzeća moraju da podstiču preduzetništvo** da bi prebrodila teškoće sa kojima se suočavaju dok uče kako da rade sa partnerima ili saveznicima. Velika preduzeća u svojoj organizacionoj strukturi stvaraju jedinicu koja se ponaša potpuno drugačije od ostatka organizacije.

P. Draker¹ smatra da svaka velika kompanija mora da bude u stanju da istovremeno radi tri bitne stvari – **da unapređuje, proširuje i da inovira**. Draker naglašava da on još uvek ne poznaje takvu kompaniju, ali da postoji veliki broj kompanija koje rade na tome.

Za većinu ekonomski razvijenih zemalja u svetu karakteristični su sledeći principi po kojima funkcioniše tržište rada, posebno kada su u pitanju mladi i njihovo zapošljavanje:

- 1) nezaposlenosti mladih je veća nego nezaposlenost odraslih, a stope su najmanje dvostruko veće;

¹ P. Drucker, *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 82.

- 2) povećanje stepena formalnog obrazovanja mladih je sve značajnije i ovaj trend će se nastaviti i u budućnosti;
- 3) mladi ljudi se pribojavaju braka zbog pitanja socijalne sigurnosti, pa se odlučuju da stupe u brak u kasnijim godinama života;
- 4) učešće žena u zapošljavanju sve je izrazitije;
- 5) programi tržišta rada za mlade generalno imaju malu stopu povraćaja.²

Državne administracije razvijenih zemalja pokušavaju da iznađu nova rešenja u vezi sa zapošljavanjem mladih, pri čemu se posebno ističe kreiranje **preduzetničkih sposobnosti kod mladih**. Samozapošljavanje predstavlja mogućnost za pojedinca da definiše sopstveni model poslovanja i razvoja. Vlade razvijenih zemalja na samozapošljavanje gledaju kao na meru koja omogućava rešavanje pitanja siromaštva i zapošljavanja mladih, pa u tom smislu pomaže razvoj malog biznisa. Potvrda za ove akcije obično je zasnovana na većem broju potencijalnih koristi, od kojih se ističu:

- preduzetništvo promoviše inovativnost i kreiranje novih radnih mesta;
- preduzetništvo i pokretanje sopstvenog biznisa ima direktni uticaj na povećanje zapošljavanja po osnovu kreiranja novih radnih mesta na samom startu ili u bliskoj budućnosti;
- nove male firme povećavaju stepen konkurentnosti na nivou nacionalne privrede, čime stvaraju dobrobit za potrošače;
- mladi preduzetnici mogu fleksibilno da odgovaraju na zahteve tržišta, posebno sa stanovišta primene novih tehnologija i praćenja trendova na tržištu;
- veći obim samozapošljavanja mladih ljudi omogućava veće samopouzdanje mladih, kao i socijalnu dobrobit.³

3. Analiza konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća

Domaća privreda je dugi niz godina imala problema sa produktivnošću rada. Nedovoljna produktivnost poslovanja, koja je bila rezultat neadekvatnog načina poslovanja – koji nije bio zasnovan na tržišnim principima, bila je transformisana u nerealno visoke cene određenih proizvoda, koje nisu mogle da prođu na svetskom tržištu. Rezultat toga bio je da su domaća preduzeća, da bi uspešno konkurisala na svetskoj poslovnoj sceni, snižavala cene za izvoz, a razliku u neproduktivnosti plaćao je domaći potrošač kroz visoke cene. Tržište je bilo zaštićeno nerealno visokim carinama i drugim ograničenjima za uvoz, tako

² *Youth Unemployment: The Policy Agenda*, Promotional Activities, ILO, <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/targets/youth/sympo/id8nhtm>, str. 1.

³ *Youth Unemployment: The Policy Agenda*, Promotional Activities, ILO, <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/targets/youth/sympo/id8nhtm>., str. 5.

da domaći potrošač nije mogao da kupi proizvode po cenama koje su realne. Slobodna tržišna privreda predstavlja veliki problem za zemlje koje su iz planske ekonomije krenule u oštru tržišnu borbu. Period prilagođavanja je neophodan za same učesnike, odnosno državu i preduzeća. Kao najčešći problem javlja se teško odvikavanje država da utiču na tokove na tržištu. Država prevashodno mora da stvori uslove za slobodan transfer ljudi, robe i kapitala, a sami učesnici na tržištu će se snalaziti u skladu sa svojim sposobnostima.

Sa otpočinjanjem procesa tranzicije, posle demokratskih promena, došlo je i do transformacije u ekonomskoj sferi – vlasničkog, strukturalnog i institucionalnog menjanja načina privređivanja i unapređivanja efikasnosti poslovanja u privredi. Započeti su procesi privatizacije, liberalizacije, restrukturiranja, institucionalizacije i stabilizacije. Najznačajniji rezultati započetog procesa tranzicije u ekonomskoj sferi su uspostavljanje tržišnog mehanizma i izmena vlasničkih odnosa u privredi (od pretežno državnog ka pretežno privatnom).

Konkurentna pozicija domaćih preduzeća po osnovu renomea na svetskom tržištu je izuzetno nepovoljna. Domaća preduzeća uglavnom nisu ulagala adekvatne poslovne napore u stvaranje renomea, kao elementa koji utiče na tržišnu poziciju preduzeća i njegovu konkurentnu sposobnost. Prema globalnom indeksu konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma,⁴ Srbija je 2009. godinu završila na 93 mestu od ukupno 133 zemlje za koje se indeks prati. Za godinu dana Srbija je, prema indeksu konkurentnosti, pala za osam mesta. Ispred Srbije su Slovenija, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija, Mađarska, Rumunija, Bugarska, pa i države poput Paname i Kazahstana. U regionu je samo BiH iza Srbije, na 109 mestu.

Tabela 1. Rangiranje zemlja Zapadnog Balkana prema konkurentnosti u 2009. godini

Zemlja	Mesto
Slovenija	37
Crna Gora	62
Hrvatska	72
Makedonija	84
Srbija	93
BiH	109

Izvor: „Privrednici – država glavna kočnica“, *Novac*, 28. januar 2009, Beograd, str. 4-5.

Zastarela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cene glavni su razlozi zbog kojih domaći proizvodi ne mogu da pariraju čak ni onima u okruženju. Najmanje je konkurentna prerađivačka industrija, metalska proizvodnja i elektronika, gde godinama nema tehnološke obnove. Poslovni ljudi

⁴ „Privrednici – država glavna kočnica“, *Novac*, 28. januar 2009, Beograd, str. 4-5.

smatraju da su za povećanje konkurentnosti neophodne carinske i poreske olakšice, smanjenje državnih nameta, kao i cene električne energije, gasa i goriva. Neophodno je podizanje nivoa tehnološke opremljenosti, jer je prosečna starost mašina u Srbiji 30 godina. U odnosu na region, to je kašnjenje od 12 godina. Privreda Srbije tehnološki zaostaje za Evropskom unijom 29,5 godina. Ovo je utvrđeno na reprezentativnom uzorku od 154 malih, srednjih i velikih preduzeća u okviru šest privrednih grana sa sličnim proizvodnim programima.⁵ Poređenje je rađeno sa tekstilnom, prehrambenom, farmaceutskom, mašinskom i hemijskom industrijom, kao i industrijom građevinskog materijala. Za kriterijum je uzeta Austrija jer je zemlja sa sličnim prirodnim, društvenim i populacionim karakteristikama u odnosu na Srbiju. Najviše zaostaju preduzeća iz oblasti tekstila (35 godina), zatim preduzeća iz mašinske industrije (34,5 godina). Najmanje zaostaju farmaceutska preduzeća sa kašnjenjem od 21 godine. Regionalno posmatrano, oprema, alati i druga proizvodna sredstava najviše zaostaju u regionu južne Srbije (41 godinu), a najbolje stanje je u Bačkoj (zaostajanje od 18,5 godina). U Beogradu zaostajanje iznosi 20,5 godina.

I prema podacima Svetske banke, tržište Republike Srbije je loše ocenjeno. Naime, Svetska banka je sedmi put zaredom objavila izveštaj Doing Business, čiji je cilj rangiranje zemalja po kvalitetu poslovnog okruženja. Za razliku od sličnih izveštaja koji ocenjuju propise, Doing Business ocenjuje poslovnu praksu (tabela 2).

Tabela 2. Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema izveštaju Svetske banke za 2009.

Država	BiH	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija	Slovenija
Ukupan indeks	116	103	32	71	88	53
Započinjanje posla	160	101	6	85	73	26
Građ. dozvola	136	144	137	160	174	59
Zapošljavanje	111	163	58	46	94	162
Reg. imovine	139	109	63	130	105	108
Dobijanje kredita	61	61	43	43	4	87
Zaštita investitora	93	132	20	27	73	20
Plaćanje poreza	128	39	26	145	137	84
Trgovina preko granice	63	96	62	47	69	84
Sprovođenje ugovora	124	45	64	138	97	60
Zatvaranje posla	63	82	115	44	102	40

Izvor: M. Paunović, Poslovanje u Srbiji, Fokus – kvartalni izveštaj o institucionalnim reformama, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, oktobar 2009, str. 8-12.

⁵ „Srbija prema EU tehnološki zaostaje tri decenije“, *Blic*, 16. jul 2009, str. 11.

U poslednjih pet godina 80% rasta domaće privrede zasnovano je na poslovanju tri sektora – finansijama, trgovini i telekomunikacijama, a kako se radi o uslugama, nema direktnog izvoza iz ovih sektora. Sličan trend beleži se i u drugim zemljama u razvoju. Da bi se podstakao izvoz, neophodne su direktne investicije u proizvodni sektor. U odnosu na zemlje Centralne i Istočne Evrope, Srbija je zemlja sa najmanjim učešćem stranih direktnih investicija. Srbija se nalazi daleko iza Rumunije, Poljske i Bugarske, koje spadaju u deset najprivlačnijih lokacija za investicije. Iznos stranih direktnih investicija u 2008. godine u Srbiji iznosio je 4 milijarde evra.

Prema podacima međunarodne organizacije za standardizaciju, u 2008. godini u Republici Srbiji bila je 2.091 organizacija koja je uvela sistem upravljanja kvalitetom prema zahtevima međunarodnih standarda ISO 9000 (prema: *The ISO Survey 2008*). Bez obzira na trend rasta broja organizacija koje imaju uveden sistem kvaliteta i razvoj pokreta za kvalitet u domaćoj privredi, opšti rezultati su još uvek nezadovoljavajući. Rezultati jednog istraživanja, koje se bavilo analizom konkurentnosti domaćih preduzeća (maj-jun 2007. godine, tržište Republike Srbije), ukazuju na sledeće.

- Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća anketirani rukovodioci naveli su: nedostatak znanja – 24,8%, zastarela oprema i tehnologija – 24,1%, neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 16,54%, nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 8,27%, nedostatak finansijskog kapitala – 8,27%, internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 2,34%.
- Kao neophodne elemente za razvoj konkurentnosti domaćih preduzeća, anketirani rukovodioci uočavaju: permanentno usavršavanje znanja rukovodstava i zaposlenih – 20,74%, standardizacija kvaliteta poslovanja – 20%, razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju – 17%, ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 14,8%, razvoj koncepta korporativnog preduzetništva organizacije – 8,88%.⁶

4. Analiza uslova za razvoj preduzetništva u Republici Srbiji

Zaokruživanje procesa tranzicije, odnosno izmena ekonomske strukture društva: privatizacija, tržišno privređivanje, liberalizacija ekonomskih odnosa sa inostranstvom, itd., predstavlja osnovni preduslov uspešnog uključivanja u međunarodne ekonomske tokove. Proces tranzicije treba da omogući da se ekonomski subjekti u zemlji u tranziciji osposobe za samostalni tržišni nastup, za zdravu konkurentsku borbu i za poslovanje u međunarodnim okvirima. Za

⁶ Z. Sajfert, C. Bešić, N. Petrović, „Uloga korporativnog preduzetništva u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća“, *Zbornik radova međunarodne konferencije JUSK 08*, JUSK, Beograd, 2008, str. 259-260.

uspešnu transformaciju privrede od planske ka tržišnoj posebno je bitno **jačanje privatnog sektora** i njegov budući razvoj. Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća je veoma bitan za privatizaciju jer omogućava ubrzavanje privatizacije – MSP predstavljaju autohtoni privatni sektor, pa samim tim omogućavaju razvoj domaćeg privatnog kapitala.⁷

Razvoj sektora MSP predstavlja jedan od bitnih prioriteta domaće ekonomije. Vlada Republike Srbije je usvojila Strategiju razvoja konkurentnosti i inovativnosti MSP za period 2008-2013. godine. Pomenuta strategija treba da doprinese daljem jačanju i efikasnom korišćenju razvojnih potencijala sektora MSP, što će se pozitivno odraziti na ekonomski rast Republike Srbije. Takvo usmerenje treba da doprinese povećanju konkurentnosti i izvoza, jačanju inovacionih kapaciteta preduzeća, dinamičnom razvoju zaposlenosti i ravnomernijem regionalnom razvoju.

U Republici Srbiji mala i srednja preduzeća učestvuju u ukupnom broju preduzeća sa 99,8%, sa 65,5% u zaposlenosti, sa 67,6% u prometu, sa približno 36% u bruto domaćem proizvodu. U ukupnom izvozu sektor MSP učestvuje sa 50,2%, u uvozu sa 64% i sa 51,2% u investicijama u nefinansijskom sektoru. Mikropreduzeća dominiraju u sektoru MSP sa učešćem od 95,6% ukupnog broja i zapošljavaju skoro 50% ukupnog broja zaposlenih.⁸

Prema podacima iz prošle godine, u Republici Srbiji od daljeg poslovanja odustalo je skoro 40.000 malih privrednika, od toga 3.455 privrednih društava i 34.909 preduzetničkih radnji. Kao razloge za porast propadanja preduzetnici navode mnogobrojna opterećenja države, sporu naplatu potraživanja, nedostatak povoljnih kredita i visoke kamate. Prema anketi Nacionalne agencije za regionalni razvoj, za preduzetnike glavni problem predstavlja, na prvom mestu, nedostatak sredstava, a zatim administrativne prepreke. U praksi dolazi do situacije da domaći preduzetnici imaju problem sa likvidnošću i nemogućnošću naplate svojih potraživanja, a država ih obavezuje da svoja dugovanja državi isplaćuju u određenom roku. Kao rezultat, dolazi do njihove prezaduženosti kod banaka i kasnijeg propadanja.

Za privredu Republike Srbije veliki problem predstavlja broj zatvorenih srednjih preduzeća, kao i onih koja su u stečaju. Razlog za brigu leži u činjenici da zatvaranje jednog srednjeg preduzeće podrazumeva gubitak od 50 do 250 radnih mesta, koja se u praksi teško otvaraju.

Stavove vlasnika MSP ispitivala je i Nacionalna agencija za regionalni razvoj. Oni su kao prioritetne probleme u poslovanju naveli nedostatak sredstava, a zatim slede: administrativne prepreke, nedovoljan broj kvalifikovane radne snage, neusaglašenost sa standardima, nedostatak informacija o tržištu, malo informacija u tehnologiji.

⁷ D. Đorđević, M. Anđelković, S. Bogetić, *Proces tranzicije i domaća privreda*, KAS, Beograd, 2002, www.politikas.org.

⁸ „Strategija razvoja konkurentnosti i inovativnosti MSP za period 2008-2013. godine“, *Službeni glasnik RS* br. 55/05, 71/05-ispavka, 101/07 i 65/08, Beograd, 2008.

Vlada Republike Srbije intenzivno radi na rešavanju problema koji ometaju osnovne stubove politike razvoja MSP. Jedan od prioriteta jeste tzv. giljotina propisa, koja bi trebalo da kroz pojednostavljenje procedura, kao eliminisanje nepotrebnih, uštedi domaćoj privredi oko 120 miliona evra na godišnjem nivou. Naime, procene ukazuju da domaća privreda, usled komplikovanih i nepotrebnih procedura, na godišnjem nivou ukupno gubi najmanje 180 miliona evra, a realizacija ovog programa zavisi od resornih ministarstava i njihove spremnosti na angažovanje u ovoj oblasti. U cilju bržeg i jednostavnijeg registrovanja preduzeća, ali i njihovog poslovanja, država je omogućila da se prilikom registrovanja u Agenciji za privredne registre (APR) dobije i poreski identifikacioni broj (PIB), što ubrzava početak rada novog preduzeća. Novina za preduzeća od ove godine je i to da se završni račun predaje samo na jednom mestu u APR, što do sada nije bio slučaj.

Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj u saradnji sa Agencijom za promociju izvoza (SIEPA) učestvuju već nekoliko godina kao glavni partneri u Projektu za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza (SECEP). Ovaj projekat je finansiran od strane Evropska unija u funkciji dela tehničke pomoći namenjene Republici Srbiji u cilju razvoja konkurentnosti i promocije izvoza. Jedan od delova ovog programa predstavlja Razvoj lanca lokalnih dobavljača, koji omogućava domaćim malim i srednjim preduzećima da postanu deo lanca multinacionalnih kompanija. Jedna od glavnih prepreka u ovom programu predstavlja što veći broj domaćih MSP ne poseduje standarde kvaliteta koji oni zahtevaju. U praksi dolazi do situacija da domaći dobavljač nije u mogućnosti da ispuniti stroge kriterijume koji su postavljeni od strane kompanije

U funkciji podrške pokretanju sopstvenog biznisa, Vlada Republike Srbije je usvojila Program za povoljno kreditiranje početnika. Planirani iznos za start up kreditiranje je 2,2 milijarde dinara. U periodu od 2007. do 2009. godine, preko konkursa Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, Nacionalne službe za zapošljavanje i Fonda za razvoj, otvoreno je 6.625 novih preduzeća i zaposleno 21.121 radnika, što ukazuje na opravdanost finansiranja ovog programa. Takođe, preduzetnici preko Fonda za razvoj mogu konkurisati za start up kredite u iznosu od 500 hiljada do 1,3 miliona dinara, sa kamatnom stopom od 2,5% na godišnjem nivou i rokom otplate od 3 do 5 godina sa periodom počeka od godinu dana.

Međutim, prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje (NSZ), u februaru 2010. godine **registrovano je 767.418 nezaposlenih lica**, što predstavlja porast za 16.000 lica odnosu na januar. Podaci NSZ iz 2009. godine ukazuju na činjenicu da mladi čine 26,7% ukupnog broja prijavljenih na evidenciji, od toga najveću grupu čine mladi od 25 do 29 godina, njih 94.380, a zatim oni od 20 do 24 godine, kojih je 78.640. Ovi podaci o nezaposlenosti ukazuju na činjenicu da finansijska sredstva koja nudi Vlada Republike Srbije nisu dovoljna da obuhvate sva lica kojima su neophodna. Ovo se posebno odnosi na mlade koji predstavljaju najznačajniji resurs društva.

U sklopu podsticanja zapošljavanja mladih, vlada Italije je u iznosu od 1,2 miliona evra pružila podršku rešavanju ovog problema za privredu Srbije. U program zapošljavanja mladih uključuje i nevladin sektor kao što je Fond za otvoreno društvo, koji je NSZ obezbedio 570.000 dolara u cilju rešavanje potreba 400 mladih starosti između 15 i 29 godina u Borskom, Raškom, Braničevskom i Severnobačkom okrugu.

Nažalost, mladi nemaju dovoljno poslovnog iskustva i domaća preduzeća ih teško zapošljavaju jer smatraju da je neophodno dosta vremena za njihovo praktično osposobljavanje, odnosno košta ih suviše njihovo uvođenje u praksu. Zato je Vlada Republike Srbije rešila da finansijski potpomogne bespovratnim sredstvima ona preduzeća koja zaposle određeni broj nezaposlenih lica, kao i da pokrene program zapošljavanja mladih „Prva šansa 2010“. Naime, ovaj program ima cilj da omogući mladim nezaposlenim licima volontersku praksu od tri meseca u preduzeću i mogućnost zapošljavanja radi stručnog osposobljavanja pripravnika u trajanju od narednih 12 meseci.

Takođe, mora se istaći da država već nekoliko godina finansijski potpomaže formiranje klastera i razvoj inovacija u domaćoj privredi i na taj način utiče na unapređenje konkurentnosti u domaćoj privredi.

5. Istraživanje stavova mladih o pokretanju sopstvenog biznisa

Istraživanje vezano za **Analizu stavova i mišljenja mladih u vezi sa pokretanjem sopstvenog biznisa** rađeno je u periodu od 15. septembra do 24. decembra 2009. godine, na uzorku od 520 studenata koji su se profilisali ka menadžmentu. Rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da **najveći broj studenata 80,73% ima želju za pokretanjem sopstvenog biznisa**. Kao **razlog za nepokretanje sopstvenog biznisa** anketirani studenti (78,42) navode da **nemaju pravu ideju**, što ukazuje na zaključak da je, u sklopu promovisanja razvoja koncepta preduzetništva, na fakultetima i visokim školama neophodno insistirati kod studenta na razvijanju preduzetničkih veština.

Anketirani studenti su u najvećoj meri (60,38%) okrenuti sopstvenim sredstvima u funkciji pokretanja sopstvenog biznisa. Razlog ovakvog stava studenta može se posmatrati kao posledica nedovoljnog poverenja u banke i druge institucije koje nude finansijska sredstva za pokretanje biznisa. U prilog ovoj konstataciji ide i stav anketiranih studenta (53,74%) **da start up krediti poslovnih banaka nisu povoljni**. Naime, studenti smatraju da su start up krediti poslovnih banaka opterećeni visokim kamatnim stopama (80,38%) i dugim procesom do dobijanja sredstava (14,42%). Podaci koji su dobijeni u sličnom istraživanju rađenom 2008. godine pokazuju da studenti (54,03%) nisu zadovoljni uslovima start up kredita i kao najznačajniji razlog navode visoke kamatne stope (33,79%). Istraživanje sprovedeno 2009. godine pokazalo je da više od pola anketiranih studenata

(53,18%) nije informisano o postojanju podsticajnih sredstava za pokretanje sopstvenog biznisa. Međutim, prema podacima istraživanja, čak je **54,44% ispitanih studenata zainteresovano** da postanu korisnici ovih sredstava. Zato se kao imperativ javlja potreba za stalnim informisanjem mladih putem medija, javnim prezentacijama na fakultetima i visokim školama u cilju pravovremenog informisanja. Naime, na ovaj način mladi dobijaju pravu informaciju o uslovima kredita, kao i načinu za njegovo dobijanje. U ove promotivne aktivnosti neophodno je da se uključi Privredna komora Srbije, Privredna komora Beograda, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Ministarstvo za sport i omladinu i druge institucije koje za cilj imaju podršku zapošljavanja mladih i njihovo osposobljavanje za pokretanje sopstvenog biznisa.

Anketirani studenti su naveli da im od znanja najviše nedostaju: **strani jezici (21,62%), osnove preduzetništva i malog biznisa (20,66%) i osnove menadžmenta (17,37%)**. Ovi podaci su odličan pokazatelj da mladi shvataju da im je za uspešno vođenje biznisa, osim bazičnih znanja, neophodno i poznavanje stranih jezika i poslovno komuniciranje (13,32%). Naime, za uspešnog poslovnog čoveka od presudnog značaja je umeće komuniciranja unutar preduzeća, ali i sa poslovnim partnerima.

Prema mišljenju studenata (88,08%) u Republici Srbiji trenutno ne postoji odgovarajući ambijent koji stimuliše mlade za pokretanje sopstvenog biznisa. Kao razloge za ovaj stav studenti su naveli sledeća ograničenja koja ih sputavaju: **previsoki porezi (35,52%), nestabilna politička i privredna situacija (29,92%) i duga i komplikovana procedura registracije (21,62%)**. Studenti su u istraživanju rađenom 2008. godine izrazili nezadovoljstvo (78,70%) ambijentom za podsticanje mladih za pokretanje sopstvenog biznisa. Najveći faktori koji ih sputavaju u pokretanju sopstvenog biznisa su isti kao i istraživanju rađenom 2009. godine, samo je redosled zamenjen: **nestabilna politička i privredna situacija (36,54%), duga i komplikovana procedura registracije (13,75%), kao i previsoki porezi (10,02%)**. Na osnovu podataka dobijenih iz ova dva istraživanja može se videti da preduslov za unapređenje sektora MSP jeste stvaranje adekvatnog ambijenta, koji će stimulisati kreiranje novih i razvoj postojećih MSP. Međutim, za kreiranje adekvatnog ambijenta neophodna su tri elementa: zakoni/propisi, institucije i udruženja preduzetnika. U tom smislu neophodan je konsenzus između države i njenih institucija i samih udruženja u cilju stvaranja adekvatnog ambijenta.

Najveći broj anketiranih lica, čak **88,08%**, **smatra da država treba da ima ključnu ulogu u stimulisanju mladih za pokretanje sopstvenog biznisa.** Ispitanici kao način podrške države izdvajaju: **promovisanje koncepta mladih kao preduzetnika (25,38%), povoljni krediti (23,08%), regulisanje tržišta (16,15%), zakoni/propisi vezani za mlade kao preduzetnike (14,42%), edukacija i razvoj novih poslovnih centara (10,38)**. Ovakav stav podržava i 90,78% ispitanih studenata u sličnom istraživanju rađenom 2008. godine, a načini podrške su isti, samo je prioritet drugačiji: **promovisanje koncepta mladih kao preduzet-**

nika (26,86%), obuka (15,10%), regulisanje tržišta (14,71%), povoljni krediti (13,14%), zakoni/propisi vezani za mlade kao preduzetnike (11,76%). Iskustva razvijenih zemalja, pa i Evropske unije, imaju posebne programe za stimulisanje koncepta mladih kao preduzetnika. U sklopu tih programa postoji saradnja između više institucija, a rezultat je praktična osposobljenost mladih za upravljanje preduzećem, što za naše mlade koji nemaju to iskustvo predstavlja otežavajući momenat i u tom pravcu se mora da raditi.

6. Pravci razvoja preduzetničkog ponašanja na tržištu Republike Srbije

Budućnost globalne ekonomije sadržana je u tome da omogući regijama da donesu bogatstvo iz ostatka sveta. Ovo od regija zahteva da budu opremljene visokoobrazovanim i disciplinovanim ljudima koje vodi vizionarski lider, sposoban da komunicira sa ostatkom sveta.⁹ Neke od tih regija su ostrvo Hainan (jug Kine, provincija Guandong), Vankuver i Britanska Kolumbija (Kanada), Estonija, Ho Ši Min Siti (Vijetnam), Primorska i ostrvo Sahalin (Rusija), Sao Paolo (Brazil), Kjušu (Japan).

Američki profesor marketinga indijskog porekla Mahajan, autor svetskog marketing bestseler *Rešenje za 86%*, kaže: „Država ne stvara poslovne prilike. Preduzetnici stvaraju prilike. Šta god da država radi, mora da stimuliše preduzetništvo. Na ovom izuzetno konkurentnom tržištu, važno je koji preduzetnik ima bolju ideju, ko zna da je bolje realizuje. Preduzetništvo nije monopol Francuza, Nemaca, Amerikanaca, Kineza i Indijaca. Regija Zapadnog Balkana je puna preduzetnika. Problem je u tome što su države Zapadnog Balkana male države. Pred njima je izazov kako dalje rasti. Za dalji rast moraju da imaju globalnu viziju, moraju da se osvrnu na čitav ostali svet i da potraže prilike na globalnom nivou.“¹⁰

Srbija ima sve preduslove da u bliskoj budućnosti postane jedna od takvih regija, pod uslovom da domaći privrednici najhitnije izmene poslovnu filozofiju. Vlasnici kapitala i rukovodioci su ti koji treba da uspostave nove elemente konkurentnosti u domaćim preduzećima. Neophodno je da se prevaziđene politike i tehnike upravljanja napuste i da se prihvate moderne upravljačke tehnike, kao i da se uči iz iskustava, kako globalnih lidera, tako i preduzeća koja dolaze iz novoindustrijalizovanih zemlja, a koja su izuzetno uspešna na globalnom tržištu.

Prema nekim shvatanjima,¹¹ konkurentnost na duže staze se ne povećava subvencijama industriji, ni povoljnim deviznim kursom, ni pozitivnim trgovinskim bilansom, ni niskom stopom inflacije. Konkurentnost se unapređuje po

⁹ K. Ohmae, *Nova globalna pozornica*, Mate, Zagreb, 2007, str. 256.

¹⁰ „Zemlje u razvoju novi marketinški eldorado“, *Novac*, 11. jul 2009, Beograd, str. 8-9.

¹¹ D. Đorđević, M. Anđelković, S. Bogetić, *Unapređivanje konkurentnosti domaće privrede*, KAS, Beograd, 2003.

osnovu unapređivanja produktivnosti poslovanja. Uloga države u svemu tome jeste da stvori jednake uslove za sve igrače na tržištu, da zaštiti ideje, inovacije, imovinu, da pomogne tamo gde je to u interesu cele grupacije, a ne pojedinačne firme, kao i da unapred ne određuje dobitnike i gubitnike. Pitanje stalnog povećanja produktivnosti poslovanja domaćih preduzeća i stvaranja jednakih uslova za sve poslovne subjekte jesu suštinski i dugoročni pokazatelji za izlazak iz krize, prevashodno iz tranzitorne recesije.

U procesu razvoja preduzetničkog ponašanja u Republici Srbiji, neophodno je da se preduzme nekoliko načina unapređenja poslovnog ambijenta u cilju lakšeg poslovanja postojećih i budućih preduzetnika, koji obuhvata elemente:

- kreiranje zakonskog okvira za brži i lakši proces poslovanja preduzetnika, kao i za mlade preduzetnike;
- postojanje strategije za razvoj koncepta preduzetništva kod mladih;
- kreditna podrška mladima za pokretanje sopstvenog biznisa;
- stimulativne mere za implementaciju sistema upravljanja kvalitetom (pojedinačno i grupno) integrisanih menadžment sistema, u cilju razvoja konkurentnosti domaćih MSP;
- aktivnija uloga univerziteta u pomoći preduzetnicima;
- pokretanje više poslovnih inkubatora i poslovnih centara;
- veće angažovanje udruženja preduzetnika u cilju promovisanja koncepta preduzetništva kod mladih;
- promovisanje preduzetničkog koncepta kao načina prevazilaženja problema u tranzicionoj recesiji.

Važno je istaći da se pitanjem razvoja preduzetničkog ponašanja mora baviti više interesnih grupa, kao što su: država kroz njene institucije i ministarstva, zatim univerziteti, udruženja preduzetnika, kao i mediji koji na svoj način mogu pozitivno da utiču na stvaranje odgovarajućeg ambijenta za pokretanje malog biznisa.

Kao što smo već ranije spomenuli, Vlada Republike Srbije je počela da radi na unapređenju poslovnog ambijenta kroz ubrzanje procedura registracije preduzeća, povoljnije start up kredite, praktično osposobljavanje nezaposlenih, i slično. Ono što je neophodno jeste da se na nivou države napravi strategija razvoja koncepta preduzetništva kod mladih, koja će obuhvatiti nekoliko delova: obuku, praktičnu primenu znanja, institucije za podršku mladima i drugo.

Obuka je posebno bitna i njoj se mora posvetiti posebna pažnja, i to već u osnovnim i srednjim školama, da bi svoj vrhunac doživela na fakultetima i visokim školama. Postoje već određeni programi koji se primenjuju u srednjim školama, ali to još nije u dovoljnoj meri praćeno od strane države, privrede i esnafskih udruženja.

Praktična primena stečenih znanja iz oblasti preduzetništva je poseban segment obuke i tu je ključna uloga: Privredne komore Srbije, Unije poslodavaca,

Nacionalne agencije za regionalni razvoj, univerziteta, Ministarstva za omladinu i sport, kao i Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj. Na ovaj način mladi dobijaju neophodno iskustvo koje kasnije mogu da primene u realnom životu kroz rad u sopstvenom ili drugom preduzeću.

Promovisanje koncepta preduzetništva kod mladih je poseban deo u kom treba da učestvuje više segmenata u društvu: mediji, udruženja preduzetnika, resorna ministarstva, univerziteti, studentska udruženja. U sklopu promocija mladi bi trebalo da dobijaju informacije o konceptu preduzetništva, značaju inovacija za preduzetnika, korišćenju određenih alata za razvoj i primenu poslovne ideje. Kao dobri primeri mogu se uzeti programi Evropske unije koji su ovoj problematici poklanjali posebnu pažnju.

Takođe, uspešni domaći preduzetnici u sklopu javnih tribina na univerzitetima, visokim školama, mogli bi da govore o svojim počecima, odnosno razlozima za pokretanje svog biznisa i koje su poteškoće imali dok nisu dostigli optimalni nivo. Na ovaj način domaći preduzetnici podstiču mlade za pokretanje sopstvenog biznisa, ali razotkrivaju i razne predrasude i predubedenja koja mladi mogu da imaju.

7. Zaključak

Ekonomija preduzetništva predstavlja realnost u globalnoj privredi, gde se broj konkurenata svakim danom povećava. Globalna ekonomije pretpostavlja nesigurnost. Takođe, pruža ogromne mogućnosti organizacijama i pojedincima koji su dovoljno hrabri i agilni da se prilagode. I. Adičes¹² dobro uočava činjenicu da uspeh dolazi „iznutra“. Ako smo jaki iznutra, možemo rešavati svaki spoljni problem i prihvatiti ga kao zgodnu priliku. Ako smo iznutra slabi, onda će svaka spoljna prilika biti shvaćena kao problem.

Nacionalna privreda koja podržava preduzetnički duh, stvara uslove za povećanje produktivnosti kroz investiranje u individualnu sposobnost pojedinca u društvu, kao i svake firme, bez obzira na oblik organizacije i karakter vlasništva. Interesovanje kod mladih za pokretanje sopstvenog biznisa raste svuda u svetu.

Domaća preduzeća su tokom poslednjih desetak godina bila nedovoljno konkurentna na međunarodnom tržištu, a efekti svetske ekonomske krize su samo pojačali problem loše konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća. Domaća preduzeća kao konkurente nemaju samo preduzeća iz razvijenih zemlja, prevashodno iz zemlja EU, već i iz novoundustrijalizovanih zemalja, poput Kine, Indije, Brazila, Meksika, Turske. Domaća preduzeća moraju da jasnije osmisle sopstvenu strategiju razvoja, pogotovu u skladu sa evropskim i globalnim integracionim tokovima, a primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, poput

¹² I. Adičes, *Upravljanje promenama*, Adičes, Novi Sad, 2006, str. 187.

integriranih menadžment sistema, marketinga odnosa i korporativne društvene odgovornosti, predstavlja osnovnu pretpostavku uspešnog tržišnog razvoja.

Rezultati navedenog istraživanja ukazuju na zaključak da država mora da ima ključnu ulogu u ovoj oblasti na domaćem tržištu, kroz **donošenje određenih dokumenta (Strategije razvoja preduzetništva kod mladih, Akcioni plan za razvoj preduzetništva kod mladih) koji imaju za cilj promovisanje koncepta mladih kao preduzetnika**. U te projekte je neophodno uključiti univerzitet, Privrednu komoru Srbije i njene regionalne komore, resorna ministarstva i udruženja preduzetnika.

Literatura

- Adižes, I.: *Upravljanje promenama*, Adižes, Novi Sad, 2006.
- Drucker, P.: *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005.
- Đorđević, D. – Anđelković, M. – Bogetić, S.: *Proces tranzicije i domaća privreda*, KAS, Beograd; www.politikas.org, 2002.
- Đorđević, D. – Anđelković, M. – Bogetić, S.: *Unapređivanje konkurentnosti domaće privrede*, KAS, Beograd, 2003.
- Ohmae, K.: *Nova globalna pozornica*, Mate, Zagreb, 2007.
- Paunović, M.: *Poslovanje u Srbiji, Fokus – kvartalni izveštaj o institucionalnim reformama*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, oktobar 2009.
- „Privrednici – država glavna kočnica“, Novac, Ringier, Beograd, 28.1.2009.
- Sajfert, Z. – Bešić, C. – Petrović, N.: „Uloga korporativnog preduzetništva u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća“, *Zbornik radova međunarodne konferencije JUSK 08*, JUSK, Beograd, 2008.
- „Srbija prema EU tehnološki zaostaje tri decenije“, *Blic*, Ringier, Beograd, 16.7.2009.
- *Strategija razvoja konkurentnosti i inovativnosti MSP za period 2008-2013. godine*, *Službeni glasnik RS* br. 55/05, 71/05-ispavka, 101/07 i 65/08, Beograd, 2008.
- „Zemlje u razvoju novi marketinški eldorado“, *Novac*, Ringier, Beograd, 11.7.2009.
- *Youth Unemployment: The Policy Agenda*, Promotional Activities, ILO, <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/targets/youth/sympo/id8nhtm>.

Rad primljen: 17. marta 2010.

Po zahtevu recenzenta, doraden: 4. maja 2010.

Odobren za štampu: 9. septembra 2010.

PROFESSOR DEJAN ĐORĐEVIĆ, PHD
Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
ASSISTANT PROFESSOR SRĐAN BOGETIĆ, PHD
Belgrade Business School, Belgrade
DRAGAN ČOČKALO, PHD
Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR AMONG YOUNG PEOPLE IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Summary

In this paper, the authors analyse the necessity of applying the contemporary concept of entrepreneurship in the Serbian market, with a special emphasis on the role of young people and the possibilities of engaging them in entrepreneurial activities. According to the experience of developed countries, young people who first start their own business represent an important category for developing an entrepreneurship climate on the national economy level. Serbia still does not have a favourable enough ambiances in which young people can be inspired to start up their own business. As a possible solution emerges the encouragement and education of the young to start and run their own business. Encouraging entrepreneurial behaviour among the young is especially important in countries in transition, which are facing transitory recession.

Key words: *entrepreneurship, young entrepreneurs, small and medium-sized enterprises, competitiveness, knowledge.*

JEL classification: L26, M21

ING. JANA BLŠTAKOVA*

Katedra za menadžment, Ekonomski univerzitet u Bratislavi

OCENJIVANJE ZAPOSLENIH KAO POKAZATELJ KVALITETA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA U SLOVAČKOJ

Sažetak: Rad je zasnovan na rezultatima istraživanja – ankete koja se periodično sprovodi sa fokusom na funkcijama upravljanja ljudskim resursima (Human Resources Management – HRM) u organizacijama. Rad je zasnovan na najnovijim podacima prikupljenim na uzorku od 225 kompanija u toku 2008. godine. Rad je usredsređen na ocenjivanje zaposlenih i cilj mu je da pruži kratak pregled HRM u organizacijama u Slovačkoj. Verujemo da se sistem ocenjivanja zaposlenih može smatrati jednim od pokazatelja kvaliteta HRM u organizaciji. Adekvatno projektovan i realizovan proces ocenjivanja zaposlenih predstavlja, ne samo neophodnu osnovu za uspešno upravljanje učinkom zaposlenih, već pruža i vredne informacije za druge funkcije upravljanja ljudskim resursima. Nalazi i zaključci sadržani u ovom radu zasnovani su na našim trajnim istraživanjima usmerenim na HRM funkcije u kompanijama u Slovačkoj. Monitoring HRM funkcija, uključujući i sistem ocenjivanja zaposlenih, vrši se od 1998. U međuvremenu smo pristupili mreži „Cranfield Network“, što nam omogućava i vršenje međunarodnih poređenja.

Ključne reči: ocenjivanje zaposlenih, učinak, upravljanje ljudskim resursima (Human Resources Management – HRM), istraživački nalazi, Slovačka Republika

JEL klasifikacija: J24, L20

1. Zašto smatramo da je ocena zaposlenih od ključne važnosti u merenju kvaliteta HRM u organizaciji?

Ocenjivanje zaposlenih zahteva prikupljanje ulaznih informacija, što predstavlja težak zadatak. Ne samo da je potrebna saradnja zaposlenih, učešće linijskih rukovodilaca, adekvatno obučeni HR generalista, adekvatna metodologija i dobro tempiranje, već, pre svega, jedna zrela korporativna kultura. Ključ za

* E-mail: j.blstak@euba.sk

efikasan i koristan sistem ocenjivanja zaposlenih leži u sistematskom pristupu. Smatramo da je primena sistematskog pristupa HRM-u ključ za njegovo uspešno sprovođenje unutar kompanije. Stoga smatramo da možemo posmatrati fokusiranost na ocenjivanje zaposlenih kao relativno pouzdan pokazatelj kvaliteta HRM u kompaniji.

Stoga će se ovaj rad usredsrediti na pitanje dobro projektovanog i primenjenog sistema ocenjivanja zaposlenih u teoriji, da bi zatim čitaocu pružio uvid u relativnosti između ostalih HRM funkcija. Budući da je zasnovan na najnovijim istraživačkim rezultatima, rad, takođe, sadrži kratak pregled aktuelne situacije u HRM u slovačkim kompanijama.

2. Zašto smatramo da je pitanje ocenjivanja zaposlenih u kompaniji toliko važno?

Jedan od suštinskih zadataka upravljanja ljudskim resursima (HRM) je postizanje ciljeva kompanije kroz upravljanje njenim osobljem. To znači obezbeđivanje i zadržavanje kvalitetne, profesionalno sposobne, odgovorne i lojalne radne snage, uporedo sa stvaranjem sistema upravljanja ljudskim resursima u kompaniji, u sklopu kojeg su pojedinačne funkcije HRM međusobno povezane i usklađene. Nije dovoljno samo najmiti kvalifikovane zaposlene. Danas postoji potreba za predviđanjem njihovog potencijala i očekivanja, kao i usmerenošću ka njihovoj upotrebi i zadovoljavanju.

Jednu od prvih formulacija koncepta HRM stvorila je Mičigenska škola (Fombrun, 1984). HRM je shvaćen kao ciklus četiri funkcije koje se vrše u svim organizacijama:

- biranje zaposlenih,
- ocenjivanje učinka zaposlenih,
- sistem nadoknade,
- razvoj zaposlenih.

Ovaj model deluje dosta amaterski u uslovima sadašnjeg poslovnog okruženja, a uz to, nije prihvatljiv savremenom HRM-u. Međutim, on naglašava potrebu stvaranja sistema ocenjivanja zaposlenih i njegovog mesta u HRM sistemu organizacije.

Na kraju uvoda u ovaj rad, smatramo da je važno istaći razliku između upravljanja učinkom zaposlenih i njihovog ocenjivanja. Upravljanje učinkom zaposlenih usmereno je ka budućnosti i razvoju. Ocenjivanje zaposlenih zahteva pogled unazad i obično se vrši od vrha nadole. Mi ćemo se u ovom radu detaljnije usredsrediti na ocenjivanje zaposlenih.

3. Kako bi današnji menadžeri trebalo da gledaju na ocenjivanje zaposlenih?

Pre nego što počnemo da komentarišemo proces ocenjivanja zaposlenih u slovačkim kompanijama, treba da definišemo šta je zapravo učinak zaposlenih ili kako zaposleni treba da shvate ovaj termin. Učinak zaposlenih nije samo kvantitet i kvalitet njihovog rada, što mnogi rukovodioci pogrešno smatraju, već takođe uključuje pažnju, pristup radu, ponašanje na radu, disciplinu u primeni bezbednosnih mera, prisustvo i odsustvo sa posla, odnos sa kolegama i drugima s kojima zaposleni dolazi u kontakt u sklopu obavljanja svojih dužnosti. Pojednostavljeno, možemo definisati učinak zaposlenih kao rezultat povezivanja sposobnosti da se izvršava posao, truda zasnovanog na unutrašnjoj motivaciji i organizacionih uslova radnog mesta, koji su zarad zaposlenih stvoreni i koji se održavaju. Očekivani učinak neće biti postignut u odsustvu bilo kog od ovih uslova. Na primer, bez obzira na to koliko je radno mesto dobro opremljeno i koliko je zaposleni kvalifikovan, ako on nije voljan da obavlja svoj posao, onda njegov učinak nikada neće biti na nivou očekivanog (ili koliki bi mogao da bude da je zaposleni interno motivisan da radi svoj posao).

Ocenjivanje učinka zaposlenih predstavlja jednu veoma važnu HRM funkciju, koju, paradoksalno, rukovodioci često potcenjuju. Čak i kada su svesni njegove važnosti, proces ocenjivanja učinka zaposlenih jednostavno nije nešto čemu su rukovodioci spremni da posvete potrebnu pažnju. Ispravno sprovedeno ocenjivanje učinka zaposlenih je veoma korisno, ne samo za rukovodioce, već i za zaposlene, te stoga, za celu organizaciju. Informacije koje se dobiju iz ovog procesa nisu samo vezane za učinak zaposlenih na radu, njihov potencijal i buduće potrebe, već daju HR rukovodiocima važan uvid radi identifikovanja obrazovnih i razvojnih zahteva, motivišu zaposlene da postanu bolji, otkrivaju njihove snage i slabosti, stvaraju osnovu za nagrađivanje zaposlenih, za upravljanje karijerom i za pravilno postavljanje zaposlenih. Jedna od svrha ocenjivanja zaposlenih je utvrđivanje da li su ciljevi zaposlenih usklađeni sa ciljevima organizacije.

Zarad boljeg i kvalitetnijeg razumevanja važnosti ocenjivanja sistema ocenjivanja zaposlenih u organizaciji, ovde ćemo navesti neke od informacija koje se mogu dobiti kroz ispravno obavljeno ocenjivanje zaposlenih:

- Informacije o trenutno postignutom nivou učinka pojedinačnih zaposlenih.
- Informacije o zanimanjima, očekivanjima i potrebama zaposlenih.
- Informacije o nedostacima i potencijalnim preprekama u razvoju zaposlenih.
- Nalaženje načina za podršku povećanju učinka zaposlenih.
- Informaciona osnova za stvaranje varijabilnih komponenti nagrađivanja zaposlenih.
- Nalaženje načina za povećanje motivacije zaposlenih.

- Informaciona osnova za identifikovanje obrazovnih i razvojnih potreba pojedinačnih zaposlenih.
- Informaciona osnova za ocenjivanje efikasnosti aktivnosti obuke.
- Informaciona osnova za odgovarajuće postavljanje zaposlenih.
- Otkrivanje nedostataka u procesima regrutacije i izbora zaposlenih.
- Informaciona osnova za planiranje, tj. za poznavanje unutrašnjih resursa koji su na raspolaganju.
- Ažuriranje personalnih informacija zaposlenih.
- Poboljšanje odnosa između zaposlenih i njihovih nadzornika.

4. Proces ocenjivanja zaposlenih

Veoma je važno shvatiti da rukovodilac mora da se adekvatno pripremi za ocenjivanje svojih podređenih. Rukovodioci veoma često greše u mišljenju da je ocenjivanje zaposlenih lak posao i ne ulažu dovoljno napora u njegovu pripremu, iako dobro obavljanje nekog posla ne mora nužno da znači i da će to zahtevati previše vremena.

Prvi korak treba da bude postavljanje cilja, tj. određivanje očekivanog ishoda procesa formalnog ocenjivanja zaposlenih. Sledeći korak je izbor metoda koje rukovodilac želi da koristi. Čini se da je univerzalni i najčešće korišćen metod ocenjivačkog intervjua. Svakako, rukovodilac treba da obavesti zaposlene o njihovom ocenjivanju, pisano i zvanično. To bi trebalo uraditi desetak dana unapred, da bi mogli da se adekvatno pripreme, a datum i vreme treba da budu određeni na osnovu dogovora rukovodioca i zaposlenog. Ne samo da je to učtivo, već na taj način rukovodilac pokazuje poštovanje rasporeda zaposlenog, što pokazuje da on ceni rad svojih podređenih i da ih tretira kao partnere u postizanju zajedničkog cilja.

Formalni poziv za ocenjivački intervju treba da sadrži bar sledeće elemente:

- ime pozvanog zaposlenog,
- njegovo radno mesto,
- period koji će se ocenjivati,
- cilj ocenjivanja,
- vreme i mesto ocenjivanja,
- procenjena dužina ocenjivanja,
- ime subjekta ocenjivanja i njegov položaj u organizaciji.

Svaki zaposleni koji prolazi kroz proces ocenjivanja treba da bude obavešten o formularu za ocenjivanje, kako bi mogao da se spremi za ocenjivanje. Postoji puno formulara za ocenjivanje, i nemoguće je odrediti jedan kao univerzalan i koji bi se mogao preporučiti za svaku organizaciju. Svaki rukovodilac treba da raspoláže profesionalno izrađenim formularom za ocenjivanje, prilagođenim svakoj vrsti posla unutar organizacije. Svrha davanja formulara za ocenjivanje

zaposlenima je da im se daju odgovarajuće informacije, što će povećati produktivnost ocenjivačkog intervjua.

Pre nego što rukovodilac počne ocenjivački intervju, on treba da bude upoznat sa opisom posla zaposlenog koji će se ocenjivati. Zaposleni se ponekad kritikuju za zapostavljanje aktivnosti koje ne spadaju u opis njihovog posla jednostavno zato što rukovodioci to nisu znali. Dobro zaokružen opis posla ne treba da bude duži od jedne strane i treba da sadrži bar sledeće elemente: karakteristike posla, odgovornosti, radnu opremu i alat, uslove rada, rizike. Opis posla treba povremeno da se ažurira ili da se prilagodi u slučaju bilo kakvih promena. Još jedan element pripreme rukovodilaca za ocenjivački intervju treba da bude čitanje prethodnog ocenjivačkog formulara zaposlenog, koji treba da bude deo dosijea svakog pojedinačnog zaposlenog. Ovo je pregled dokumenata s kojim rukovodilac treba da bude upoznat:

- lični dosije zaposlenog,
- opis posla radnog mesta zaposlenog,
- ocenjivački formular sa prethodnog ocenjivanja,
- ocenjivački formular koji je popunio zaposleni.

Ocenjivački intervju treba da bude obavljen u kancelariji rukovodioca, ali moramo da imamo u vidu da to nije neutralno mesto. Ako takođe imamo na umu činjenicu da se ocenjivački intervju uglavnom vrši od strane rukovodioca koji je neposredno nadređen zaposlenom, onda je jasno da zaposleni može da ima neželjen osećaj inferiornosti i stoga neugodnosti, što može negativno da utiče na ocenjivački intervju i umanju njegove rezultate. U svakom slučaju, ocenjivački intervju treba obaviti na mestu sa odgovarajućom atmosferom i bez remetilačkih uticaja.

5. Greške koje rukovodioci veoma često prave kada ocenjuju učinak zaposlenih

- Loša pripremljenost za ocenjivački intervju.
- Neblagovremeno obaveštavanje zaposlenih o održavanju ocenjivačkog intervjua.
- Pogrešan izbor vremena i mesta za održavanje ocenjivačkog intervjua.
- Tendencija odlaženja u krajnosti u ocenjivanju: rukovodioci su ili prestrogi ili preblagi.
- Strah od ocenjivanja zaposlenih, usled čega se, jednostavno, određuje prosečna ocena za sve.
- Preteran uticaj prvog utiska koji ostavlja ocenjeni zaposleni uglađenim ponašanjem i pojavom tokom intervjua.
- Sklonost rukovodilaca da se porede sa ocenjenim zaposlenim.

- Česta pojava predrasuda (npr. u odnosu na žene, specifične kategorije zaposlenih, čak i na nacionalnoj osnovi, što dovodi do diskriminacije).
- Rukovodioci često nisu u stanju da izbegnu ličnosnu dimenziju odnosa, pa su tako skloni davanju prednosti njihovim omiljenim kolegama, rodbini i prijateljima na poslu.
- Uticaj prethodnih ocenjivanja.
- Javno objavljivanje rezultata ocenjivanja. Važno je biti diskretan kada je reč o ocenjivanju zaposlenih. Ako se rukovodilac toga ne drži, to može da ima štetan uticaj na profesionalni i lični život zaposlenog.
- Neprimenjivanje istih pravila na ocenjivanje svih zaposlenih.
- Ocenjivanje učinka zaposlenih na osnovu normi učinka koje nisu ustanovljene kroz kvalitetnu analizu radnih mesta.
- Rukovodioci ne dopuštaju zaposlenima da diskutuju o svom učinku.
- Nekorišćenje dostupnih informacija u kontekstu drugih HR funkcija, već puko otaljavanje ocenjivanja – ocenjivanja radi.

6. Ocenjivanje ocenjivanja zaposlenih u slovačkim organizacijama na osnovu rezultata stalnih anketiranja

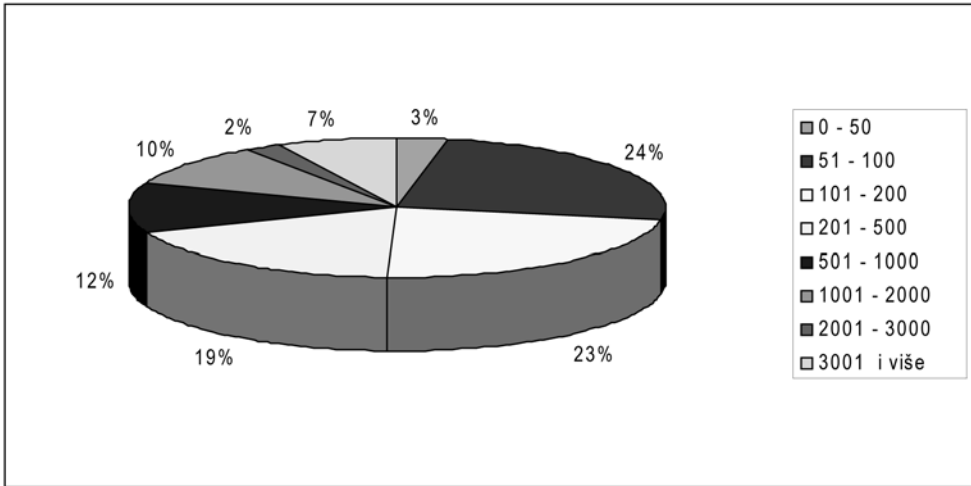
Kompletan model sistema upravljanja ljudskim resursima, njegove pojedinačne funkcije i njihova povezanost bili su predmet istraživanja našeg tima sastavljenog od obrazovnih radnika, u sklopu Ekonomskog univerziteta u Bratislavi, u periodu od šest godina. Počeli smo anketom zasnovanom na upitniku, uz podršku Slovačke agencije za naučna davanja. Anketiranje je vršeno samo u organizacijama koje zapošljavaju više od 50 ljudi. Kasnije smo se pridružili mreži „Cranfield Network“, tako da sada možemo da sprovedimo naše istraživanje u međunarodnim okvirima.

U našem radu smo se usredsredili na formalno ocenjivanje učinka zaposlenih kao pokazatelja kvaliteta HRM funkcija. Naš cilj u ovom radu je da skiciramo specifična svojstva HRM u slovačkim kompanijama na osnovu njihovog sistema ocenjivanja zaposlenih.

U predstavljanju uzorka treba da kažemo da su u našem istraživanju u 2008. učestvovala 225 kompanije. Istraživanje je obuhvatilo celu zemlju, ali budući da je većina slovačkih kompanija fizički ili zvanično registrovana u regionu glavnog grada Bratislave, većina obuhvaćenih kompanija svoje sedište ima upravo tu. Većina njih je u privatnom sektoru (87%), ali smo, takođe, uključili i organizacije iz javnog sektora u naše istraživanje, pošto su nas zanimala i njihove specifičnosti na polju HRM. Veličina anketiranih kompanija u istraživačkom uzorku iz 2008, prema broju zaposlenih, prikazana je grafikonom 1, koji pokazuje da glavnu grupu u našem uzorku čine kompanije sa 50-100, 101-200 i 201-500 zaposlenih (grafikon 1).

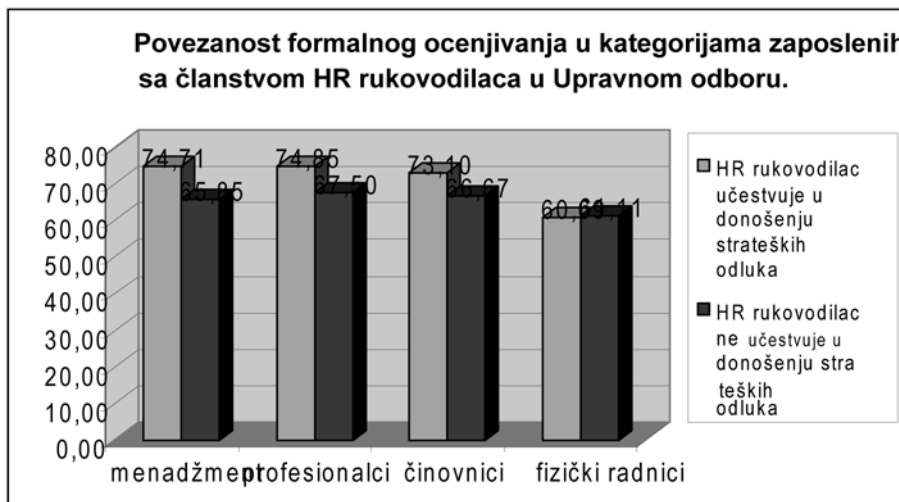
Pošto svaka kompanija ima svoj sistem kategorizacije zaposlenih, odlučili smo da koristimo sledeće četiri objedinjene kategorije: radnici (zaposleni koji obavljaju poslove fizičkog rada), činovnici (zaposleni u administraciji), specijalisti (tehničari), rukovodioci (zaposleni na svim vrstama rukovodilačkih funkcija).

Grafikon 1. Veličina kompanija u uzorku iz 2008. prema broju zaposlenih



U našem istraživanju otkrili smo da u Slovačkoj još uvek postoje organizacije koje ne koriste formalne sisteme za ocenjivanje zaposlenih. Prema očekivanjima, broj periodično i formalno ocenjenih zaposlenih je najveći u kategoriji rukovodilaca i kategoriji specijalista. Mislimo da je razlog za to sklonost organizacija da učinak svojih zaposlenih u tim kategorijama bliže povezuju sa njihovim nadoknadama nego što je to slučaj za druge kategorije. U slovačkim organizacijama možemo primetiti sklonost ka povećanju varijabilne komponente učešća zarada i zaposlenih u ekonomskim rezultatima koje organizacije postižu. Čak i kada bi mogli da pozitivno ocenimo sklonost povećanja broja formalno ocenjenih zaposlenih u slovačkim kompanijama tokom godina našeg istraživanja, to nam još uvek ne bi omogućilo da to poboljšanje objasnimo intenziviranjem povezivanja ocenjivanja zaposlenih i cilja da im se pruže povratne informacije o njima i podrška njihovom profesionalnom razvoju.

Grafikon 2. *Kako učešće HR rukovodilaca u Upravnom odboru utiče na ocenjivanje zaposlenih?*



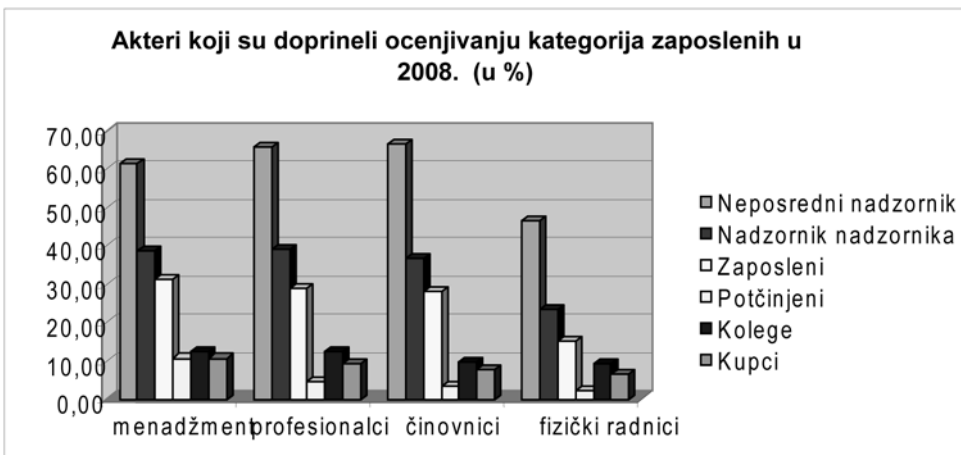
Postavili smo pitanje kako bi na broj formalno ocenjenih zaposlenih uticalo ako bi kompanija pristupila ocenjivanju svojih zaposlenih na jedan sistematičniji način. Smatramo da bi se mogao primeniti sistematičniji pristup HRM-u ako bi se čitav koncept HRM-a povezo sa ostalim linijama funkcionisanja delatnosti kompanije. Stoga bi HR rukovodilac trebalo da od samog početka učestvuje u procesu odlučivanja, što znači da bi trebalo da bude deo upravnog odbora ili njegovog ekvivalenta. Pretpostavljamo da bi, kada bi se ovaj preduslov ispunio, HRM vršio svoju funkciju na sistematičniji i, stoga, efikasniji način. Kako smo saznali (grafikon 2), broj zaposlenih koji su formalno ocenjeni beleži rast do 10% u svim kategorijama zaposlenih osim među fizičkim radnicima, tamo gde HR rukovodilac učestvuje u donošenju strateških odluka na nivou upravnog odbora. To nas dovodi do zaključka da se to primenjuje na sistematičniji način i da se naknadno povezuje sa više HRM funkcija, a ne samo sa nagrađivanjem.

Takođe, možemo videti da se fizički radnici i činovnici formalno ocenjuju u manjoj meri, što se nije mnogo promenilo u periodu istraživanja. Ta tendencija podržava našu pretpostavku da organizacije u Slovačkoj na ocenjivanje zaposlenih gledaju kao na izvor informacija u cilju određivanja šema nadoknada i regulisanja zarada, a ne kao ključnu osnovu za upravljanje učinkom zaposlenih i razvojem. Činovnici i fizički radnici u slovačkim kompanijama su često plaćeni na sat. S obzirom na to da u nagrađivanju ovih kategorija zaposlenih nema povezivanja između kvaliteta i kvantiteta učinka i plate, osim radnog vremena, organizacije ne vide potrebu za ocenjivanjem ovih kategorija zaposlenih.

Možemo da pretpostavimo da percepcija organizacija o ocenjivanju zaposlenih snažno utiče na to kako zaposleni shvataju aktivnosti ocenjivanja. Kako je

prethodno rečeno, veoma je važno da zaposleni shvate da im ocenjivanje može pomoći da otkriju svoje snage i slabosti, da ih podrži u njihovim daljim obrazovnim aktivnostima i da pokaže njihov potencijal. Prema rezultatima našeg istraživanja, verujemo da je ovakva percepcija zaposlenih, vezana za sistem ocenjivanja u njihovim kompanijama, veoma retka u Slovačkoj. Umesto toga, na ocenjivanje se gleda kao na nešto neprijatno, što jednostavno treba preživeti i što stvara negativnu atmosferu na radnom mestu. Ono često predstavlja neprijatnu obavezu i za sam menadžment, pošto oni ne vide priliku da istaknu pozitivan doprinos zaposlenih u postizanju ciljeva kompanije, već samo priliku da se istaknu nedostaci u njihovom učinku.

Grafikon 3. Akteri ocenjivanja zaposlenih po kategorijama u 2008.



Na proces ocenjivanja u svim njegovim fazama vrlo snažno utiče izbor osobe koja je odgovorna za ocenjivanje zaposlenih. Da bi se u što većoj meri izbegla subjektivnost, predlaže se da se na odgovarajući način kombinuje mogući predmet ocenjivanja zaposlenih. Jedan od predmeta našeg istraživanja sistema ocenjivanja u slovačkim kompanijama bilo je i pitanje aktera ocenjivanja zaposlenih. Veoma je teško jasno odrediti odgovarajuću osobu za ocenjivanje učinka zaposlenih. Po nama je najkompetentnija osoba ona koja raspolaže objektivnim informacijama o radnom mestu i optimalnom učinku, koja poznaje zaposlenog koji taj posao izvršava i koja je sposobna da podstakne zaposlenog da poboljša svoj učinak. Ta osoba treba da bude u stanju da informacije prikupljene u ocenjivanju zaposlenog iskoristi za dobrobit kako samog zaposlenog tako i organizacije.

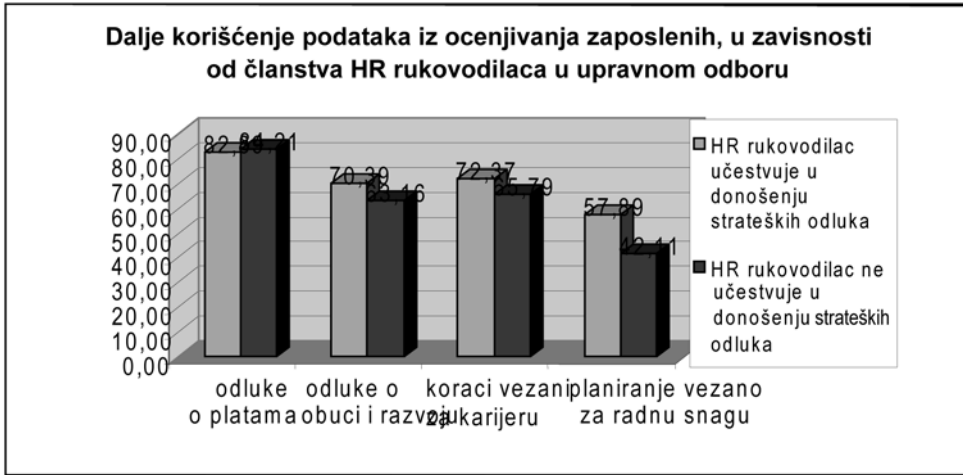
Možemo se identifikovati sa rezultatima našeg istraživanja (grafikon 3), koji potvrđuju važnost bitnog učešća neposrednog nadređenog u procesu ocenjivanja svog potčinjenog. To treba da bude neposredno nadređeni, koji je upoznat sa odgovornostima zaposlenog i koji može da mu pruži najbolje povratne informacije o njegovom učinku. Međutim, kao što je prethodno rečeno, i drugi akteri

treba da budu pozvani da učestvuju u procesu ocenjivanja zaposlenog, koji tom ocenjivanju mogu da doprinesu različito ali vredno stanovište. Prema rezultatima našeg istraživanja, možemo da uočimo izrazito brzorastuću tendenciju uključivanja zaposlenih u proces njihovog ocenjivanja; tim nalazom smo vrlo zadovoljni, pošto smatramo da ono znači veću posvećenost prikupljanju objektivnih (dvostranih) informacija i poboljšanje kvaliteta sistema ocenjivanja u slovačkim organizacijama. Dopuštanje zaposlenima da učestvuju u sopstvenom ocenjivanju, takođe priprema osnovu za uspešno korišćenje dobijenih informacija u upravljanju učinkom i drugim HRM funkcijama – kako je prethodno navedeno – pošto, ako su zaposleni upoznati sa ciljem sopstvenog ocenjivanja, oni će pre moći da se identifikuju sa njegovim rezultatima. Najlošiji izbor za organizaciju bilo bi isključivanje zaposlenog iz sopstvenog ocenjivanja. Važnost sistematskog pristupa se pokazala korisnom i u podizanju kvaliteta HRM u slučaju ocenjivanja zaposlenih. U našem istraživanju smo ustanovili da, ako kompanija omogući članstvo HR rukovodilaca u upravnom odboru, to predstavlja znak pokušaja da se eliminiše subjektivnost u ocenjivanju zaposlenih kroz uključivanje većeg broja aktera u ocenjivanju zaposlenih u svim kategorijama. Drugim rečima, kompanije će biti više sklone da koriste ocenjivanje od 360 stepeni, nego da se oslanjaju samo na mišljenje neposrednog nadređenog.

Međutim, moramo da priznamo da se ocenjivanje zaposlenih koje se vrši u kompanijama u Slovačkoj još uvek smatra „neprijatnom“ dužnošću i za zaposlene i za rukovodioce. U našim istraživanjima smo, takođe, ustanovili da slovačke organizacije još uvek ne vide veliki potencijal u korišćenju informacija dobijenih u ocenjivanju zaposlenih. Do takvog zaključka došli smo poređenjem situacije u slovačkim kompanijama sa međunarodnim tendencijama ustanovljenim na osnovu podataka iz „Cranfieldovih“ projekata. Na primer, samo 44% slovačkih kompanija izjavilo je da koristi informacije iz ocenjivanja svojih zaposlenih za obrazovanje zaposlenih i identifikaciju razvojnih potreba, dok je ovaj procenat duplo veći u organizacijama u razvijenim evropskim zemljama. Još jedan primer: svega jedna trećina slovačkih organizacija informaciono povezuje ocenjivanje svojih zaposlenih i planiranje njihovih karijera, što je, takođe, veoma nizak procenat u poređenju sa evropskim tendencijama.

Ustanovili smo da je korišćenje podataka dobijenih u ocenjivanju zaposlenih odgovarajući pokazatelj celokupnog procesa ocenjivanja zaposlenih. Pošto ovaj proces može da zahteva mnogo vremena, korišćenje „mekih“ rukovodilačkih sposobnosti i pošto je to vrlo poverljiva stvar koja se obavlja jednom ili dvaput godišnje, onda informacije koje iz njega proizidu ne treba da ostanu neupotrebljene. U našem istraživanju ustanovili smo da su kompanije koje su uključile svoje HR rukovodioce u proces strateškog donošenja odluka kasnije, više koristile informacije dobijene u ocenjivanju zaposlenih u drugim HR funkcijama od onih koje nisu. Ovo čini njihov pristup HRM-u sistematičnijim i stoga efikasnijim.

Grafikon 4. Kako učešće HR rukovodilaca u procesu donošenja strateških odluka utiče na sistematski pristup ocenjivanju zaposlenih?



6. Zaključak

U ovom radu smo prikazali važnost sistematskog pristupa HRM-u u kompaniji. Važan preduslov za takav pristup leži u nadležnostima, odgovornostima i kvalitetnoj informacionoj podršci HR rukovodilaca u kompaniji. Ovakav preduslov može se ispuniti tako što će se HR rukovodilac uključiti u proces donošenja strateških odluka na najvišem nivou hijerarhije kompanije.

U radu smo se usredsredili na ocenjivanje zaposlenih u slovačkim kompanijama, pošto smo ustanovili zahtevnost ove funkcije u sklopu sistematskog pristupa HRM-u. Ulazne informacije, sam proces i izlazne informacije u procesu moraju biti procesuirane sa najvišim profesionalizmom i poverljivošću da bi se dobili očekivani rezultati. Oni se, takođe, moraju povezati sa skoro svim drugim HRM funkcijama, što zahteva sistematski pristup i podstiče ceo koncept HRM da postane sistematičniji.

Uprkos činjenici da je ocenjivanje učinka zaposlenih veoma važna HRM funkcija, ona je u slovačkim organizacijama potcenjena, pogotovo u bivšem ekonomskom sistemu (centralnoplanskoj ekonomiji). Čak se i sada HRM od strane zaposlenih i uopšte posmatra kao oblast koja se tiče regrutnih aktivnosti i plata. Tendencije u HRM jasno pokazuju da adekvatno tempiranje i kvalitetna realizacija ocenjivanja zaposlenih donose veliku korist, ne samo organizaciji, već i zaposlenima. Rezultati istraživanja potvrđuju da je važnost ocenjivanja zaposlenih dosta stabilna u slovačkim organizacijama, što pokazuje da u oblasti HRM nije došlo do poboljšanja u protekloj deceniji. Na kraju ovog rada posvećenog ocenjivanju zaposlenih, treba da naglasimo važnost povezivanja njegovih rezultata i drugih HRM funkcija. Dobra vest je ta da su slovački rukovodioci počeli

da razumeju veliku važnost sistematski sastavljenog HRM i njegove primene u svojim organizacijama, u cilju sticanja i održavanja njihove konkurentnosti u sadašnjem poslovnom okruženju.

Literatura

- Amstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2002.
- Bláha, J. – Mateiciuc, A. – Kaňaková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno CP Books, a.s., 2005.
- Branham, L.: *Jak si udržte nejlepší zamestnance*, Computer Press, Brno, 2004.
- Foot, M. – Hook, C.: *Personalistika*, Computer Press, Praha, 2002.
- Jay, R. – Templar R.: *Velká kniha manažérských dovedností*, Grada Publishing, 2006.
- Koubek, J.: *Řízení pracovního výkon*, Management Press, Praha, 2004.
- Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Grada Publishing, Praha, 2004.

Rad primljen: 5. maja 2009.

Odobren za štampu: 1. septembra 2010.

ING. JANA BLŠTÁKOVÁ

Department for Management, University of Economics in Bratislava

EMPLOYEE'S APPRAISAL AS AN INDICATOR OF THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN SLOVAKIA

Summary

The paper is based on research results from our survey performed periodically, focused on HRM functions in organizations. The paper is based on the latest data collected on a sample of 225 companies, in 2008. The aim of the paper is focused on employees' appraisal and to provide the reader with brief review of HRM in Slovak organizations. We believe that employees' appraisal system may be considered one of the indicators of the quality of HRM in an organization. Properly designed and realized process of employees' appraisal is not only the necessary basis for successful employee performance management, but also provides valuable information for other Human Resources Management functions. The findings and conclusions published in this paper are based on our continuous research focused on HRM functions in Slovak companies. HRM functions, including the system of employees' appraisal, are being monitored since 1998. Later on we have entered the Cranfield Network, thus we are capable of an international comparison.

Key words: *employee appraisal, performance, Human Resources Management (HRM), research findings, Slovak Republic*

JEL classification: J24, L20

PROF. ŠTEFAN SLAVIK*
Ekonomski univerzitet u Bratislavi

ANALIZA PROCESA I SADRŽAJA STRATEŠKOG PLANIRANJA U PREDUZEĆIMA U SLOVAČKOJ

Sažetak: *U radu su prikazani rezultati istraživanja o strateškom planiranju, koje je sprovedeno u poslednjem tromesečju 2006. i prvom tromesečju 2007. godine među preduzećima u Slovačkoj. Korišćeni su upitnici koji su analizirali strukturne inpute procesa strateškog planiranja u cilju stvaranja strateškog plana, strukturu strateškog plana, realizaciju strateškog plana, i delotvornost strateškog planiranja. Istraživanje pokazuje da, uprkos svim problemima u vezi sa njegovim sprovođenjem, strateški plan se smatra korisnim delom procesa planiranja, koji pomaže u pronalaženju daljeg puta u složenom i dinamičnom okruženju.*

Ključne reči: *strateško planiranje, strateški plan, preduzeće, Slovačka*

JEL klasifikacija: L21, M21

1. Strategija i strateški plan

Formalno izražavanje plana u standardizovanom obliku pomaže u razlikovanju strategije od strateškog plana. Strategija se smatra otvorenim planskim dokumentom, koji je izvor formalnih i neformalnih veština i znanja o ciljevima i težnjama vlasnika i vrhovnih rukovodilaca. Strategija je, takođe, dokument o razvoju spoljnog i unutrašnjeg okruženja. Strategija se stalno ažurira, sistematski uređuje, redovno ispituje, analizira i ocenjuje. Strateški plan je zatvoren dokument, regularan i vremenski omeđen proizvod slobodno koncipirane strategije. On sadrži data strukturna i vremenska ograničenja za srodne i izvedene taktičke i kratkoročne planove. Strateški plan je formalni instrument za sprovođenje strategije.

Strateški plan se može prikazati putem skupa malog broja odabranih ciljeva, sa strategijom kao alatkom za njihovo postizanje, a strategija je podržana i realizuje se kroz kompleks poslovnih funkcija. Odabrani ciljevi izražavaju najvažnije

* E-mail: stefan.slavik@euba.sk

(strateške) uloge u datom periodu, koji nije vezan za specifičnu funkcionalnu oblast. Taj strateški plan je produžetak funkcionalnih oblasti koje imaju sopstveni sadržaj i agregatnu percepciju korporativnog poslovanja. Njegovi ciljevi se stvaraju, npr. od stanovišta kupaca, ulagača i konkurencije, kao i od vizije, razvojnih trendova, tako da nije vezan za tradicionalnu funkcionalnu podelu rada (marketing, finansije, proizvodnja i operacije, ljudski resursi, itd.). Svaka poslovna funkcija je umešana u kompletiranje i sprovođenje, prema kontekstu i kapacitetu. Tada plan treba da bude jasan i operativan.

Strateški plan se može označiti kao skup svih ciljeva funkcionalnih oblasti poslovanja. Svaka funkcionalna oblast identifikuje svoje najvažnije (strateške) zadatke i projektuje ih u budućnost. Dakle, plan može biti skup funkcionalnih strategija, ali se prioriteta mogu izgubiti tako da sve postane naizgled strateško.

2. Originalnost naspram formalizacije

Svrha strateškog planiranja je primena formalnog sistema planiranja u cilju stvaranja strategije. Strateško planiranje nije zamena za strateški menadžment, mada nije neobično da se ova dva koncepta susretnu. Glavni zadatak strateškog planiranja je da formalizuje strateški proces u kompaniji. Strateški plan integriše poslovne aktivnosti i proizvodi vremenski raspored za njihovo sprovođenje. Strateško planiranje ne treba da bude neregularni, izolovani događaj koji će kulminirati u nekom jasnom ishodu. Umesto toga, to treba da bude stalna aktivnost koja ispituje planirane zadatke i rokove, i koja trenutno reaguje na pojavu značajnih neplaniranih događaja.

Formalni sistem planiranja, sa svojim procedurama, dokumentima i ciklusima, ohrabruje ali i obavezuje rukovodioce da rade na strategiji. Kreativnost igra ključnu ulogu, ali označava i prisustvo strateškog planiranja. Nasuprot operativnim i implementacionim planovima, koji treba da preobrazu glavni zadatak radi sprovođenja čitavog kompleksa aktivnosti, strateški plan treba da utvrdi glavni zadatak, da ga otkrije i zabeleži. Za strateško planiranje se često tvrdi da pati od formalnosti i rigidnosti, što može da ga onesposobi pri suočavanju sa stvarnim životom. Planovi, navodno, zastarevaju do vremena njihovog konačnog izvršavanja.

Na ovu često legitimnu zamerku možemo da odgovorimo na dva načina:¹

- 1) Odgovarajuća formalnost je od ključne važnosti u srednjim i velikim preduzećima, inače će proizvoljna i nejasna tumačenja nastati u pogledu osnovnih pitanja, sa zbunjujućim posledicama. Postoji dilema koja nije vezana za strateški plan, već za njegov sadržaj, strukturu, obavezu i mogućnost kontrole. U ovom slučaju, oblik plana, takođe, predstavlja izvor reda.

¹ Prema: H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, New York, 1994.

- 2) Proces stvaranja plana je važniji od samog plana. Proces planiranja uključuje formulisanje ciljeva, realizaciju analize, razvoj strategije i celokupan proces realizacije. Takođe, može se shvatiti kao prostor gde se nove ideje otkrivaju i podržavaju analizom, ili pak osporavaju od strane protivnika. Proces planiranja je, takođe, mesto za raspravu, kontraargumente i savetovanje. U konfliktnim situacijama mogu se stvoriti pravi motivi, a savezništva ponekad stvoriti i istopiti. Duboki i očigledni argumenti mogu se javiti za i protiv plana. Planiranje je proces originalnih ideja, uz rutinsko ocenjivanje njihove realizacije. Proces planiranja je izvor kreativnosti.

Strategija, kao složena pojava koja integriše mnoge faktore, je ogromno polje bez formalizacije i argumenata. Strateški plan i njegov formalni, izričiti oblik ohrabruju i primoravaju rukovodioce da sveobuhvatno i celovito posmatraju preduzeće i njegovu okolinu. Planiranje je formalizovana procedura za stvaranje rezultata u obliku integrisanog sistema odluka. Ono se usredsređuje na formalizaciju kao ključni kriterijum koji razdvaja planiranje od drugih aktivnosti u projektovanju ili formulisanju strategije. Postoje tri osnovna uslova formalizma:²

- objava ciljeva i smerova planiranja;
- uspostavljanje podele ovlašćenja i odgovornosti za planiranje, sprovođenje i kontrolu;
- razvoj standardizovanih procedura planiranja.

Planovi pomažu programiranju prethodno definisanih strategija, pa stoga mogu odrediti pravac i definisati miljokaze u kontrolnoj proceduri, koji omogućavaju ocenjivanje sprovođenja plana. Planovi mogu da pomognu pri analitičkom opravdavanju strateških odluka.

Planovi se, takođe, mogu koristiti zarad:³

- stvaranja sintetičke vizije konteksta i/ili strategija;
- testiranja važnosti predloženih strategija;
- usmeravanja mašte rukovodilaca u specifičnim pravcima ili radi širenja njenog polja;
- obezbeđivanja višestrukih slika mogućih strategija;
- opisivanja granične strategije o kojoj čitaoci treba da razmišljaju.

Prema strateškom planiranju često se postavljaju paradoksalni i protivrečni zahtevi. Od njega se očekuje da ponudi široku viziju, dok se u isto vreme očekuje da posveti pažnju detaljima. Očekuje se da strateško planiranje u isto vreme omogućí sprovođenje hrabrih i odlučnih akcija i pravljenje delimičnih prilago-

² W. Ocasio, J. Joseph „Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940 – 2006“, *Long Range Planning*, 41 (3), 2008.

³ M. Giraudeau, „The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses“, *Long Range Planning*, 41 (3), 2008.

đavanja. Potrebne su brze i agresivne akcije koje se pravdaju osmišljenom analizom. Granice ovih paradoksa predstavljaju *dimenzije strateškog planiranja*.⁴ *Simboličko planiranje* izražava misiju, viziju i nameravanu strategiju. Ono sadrži snažan podsticaj koji bodri preduzeće na putu ka budućnosti. *Racionalno planiranje* je sveobuhvatan sistem formalnog planiranja preduzeća, od ciljeva, preko metoda njihovog sprovođenja, pa sve do njihovog sprovođenja. Racionalno planiranje integriše korporativnu ambiciju u sistem planova, programa i proračuna. *Transakciono planiranje* predstavlja stepen prilagođavanja plana u skladu sa promenljivim spoljnim uslovima. Ono omogućava neformalnije podsticaje za ulazak u proces planiranja, tako da plan može da postane živ i evoluirajući dokument. *Generativno planiranje* se može prikazati kao stepen u kom plan može da podstakne inovacije u proizvodima i procesu. U ovom slučaju, plan je izvor novih i originalnih ideja i podstiče kreativnost u celom preduzeću.

3. Podaci, metodi i rezultati istraživanja

Istraživanje o strateškom planiranju sprovedeno je u poslednjem tromesečju 2006. i prvom tromesečju 2007. među preduzećima u Slovačkoj. Korišćeni su upitnici koji su analizirali strukturne inpute procesa strateškog planiranja u cilju stvaranja strateškog plana, strukturu strateškog plana, realizaciju strateškog plana i delotvornost strateškog planiranja. Svojstva i uspesi strateškog planiranja istraženi su putem zatvorenih pitanja; ostali ispitani parametri su identifikovani putem otvorenih pitanja. Svaki upitnik je procesuiran od strane samo jednog spoljnog respondenta, kroz saradnju sa zaposlenima u ocenjenom preduzeću. Nije bilo nikakvih ograničavajućih uslova u vezi sa veličinom, tipom industrije, pravnim statusom, itd., u toku procesa odabira preduzeća. Istraživanje je sprovedeno među 377 kompanije i, posle odstranjivanja nekompletnih ili neodgovarajuće procesuiranih upitnika, uzorak je smanjen na 306 kompanija.

Glavni **izvori informacija** za stvaranje strateških planova su korporativni statistički izveštaji (78%) i situacija u industrijskoj grani (73%). Ovi izvori su dopunjeni korporativnim internim knjigovodstvenim informacijama (68%) i finansijskim izveštavanjem (65%). Najvažniji izvori informacija izvan preduzeća su korporativni partneri (57%), komercijalne baze podataka (56%) i lični kontakti sa kupcima (51%). Formalni sistem korporativnih informacija pruža osnovu za stvaranje strateškog plana u 65% preduzeća u uzorku. Preliminarna informacija smatra se dovoljnom i pouzdanom u 54% korporacija. Najpozudanije sistemske informacije unutar toga su informacije o konkurenciji i kupcima (37%) i rezultati marketinških istraživanja (35%). U ispitivanju drugih relevantnih faktora (koji imaju neformalan i nesistematski efekat na strateško planiranje), vodeću pozi-

⁴ P. Brews, D. Purohit, „Strategic Planning in Unstable Environment“, *Long Range Planning*, No. 1, February 2007.

ciju je zauzela intuicija inicijatora i učesnika u procesu (61%). Vodeću poziciju su pratile informacije o kupcima (58%), komunikacija sa klijentima (52%) i nespecifično (ali detaljno) empirijsko znanje i iskustvo (39%). Rad sa informacijama je često povezan sa njihovim čuvanjem i strukturiranjem u različite vrste baza podataka (66%). Vrhovni rukovodilac igra najvažniju ulogu u ocenjivanju informacija i njihovom tumačenju unutar korporacije (65%). Tumačenje informacija treba da bude stvar svih učesnika u procesu strateškog planiranja (44%). Odgovarajući načini da se poveća efektnost u rukovanju informacijama je sistematsko stvaranje informativnih i analitičkih izveštaja (56%) ili stvaranje sofisticiranog fonda informacija (53%). Sa po 47% zastupljeni su vođenje sistema poslovnih informacija (poput SAP) i regularno sprovođenje istraživanja.

Priložena struktura strateškog plana u istraživanju sastoji se od ciljeva, instrumenata, izvora i njihove formalizacije na osnovu dokumenata. Najčešće korišćeni **ciljevi** su povećani promet i dobit (95%), zatim održavanje dobre reputacije (79%) i jačanje pozicije na tržištu (74%). Važno je pridobijanje novih kupaca (71%), zajedno sa vodećom pozicijom u tehnologiji ili kvalitetu. Akvizicija ili razvoj tehnologije zastupljeni su sa 68%, a potraga za strateškim partnerima sa 64%. Penetracija i učvršćivanje na stranim tržištima važni su za 60% respondenata. Ciljevi se postižu putem otprilike jednakih **pristupa** u smislu njihovog predstavljanja u poslovnoj praksi. Najviše se polaže na raspolaganje sa kvalifikovanim i iskusnim osobljem (67%), zatim na pridobijanje novih i trajnih kupaca (65%). Dobra komunikacija (64%) i precizna definicija tržišnih segmenata (63%) takođe su važni. Poslovna informatika (62%) zajedno sa usvajanjem Evropskih standarda (61%) i tehnologija (59%) cene se među korporacijama u Slovačkoj. **Resursi** kao deo strateškog plana treba da se koriste zarad poboljšanja efikasnosti poslovnih procesa (59%) ili ljudskih resursa (57%). Dovoljnost sopstvenih finansijskih resursa je važna za 57% respondenata. Korporacije su posegle za stranim izvorima (44%) kao i za sopstvenim izvrsnim poslovnim znanjem (32%). **Dokumentacija o strateškom planiranju** sastojala se od formulara za planiranje, tabela i proračuna, koji su bili identični sa dokumentima korporativne finansijske analize (71%), ažuriranih budžeta (53%), planova prihoda i troškova (53%), planova kapaciteta (49%), planova bilansa uspeha i gubitaka (35%). U mnogim slučajevima, sumirajući finansijski izveštaji zamenili su dokumentarno prikazivanje strateškog plana.

Proces stvaranja strateškog plana je u isključivom domenu vrhovnog rukovodstva (79%). Specijalizovano profesionalno telo (41%), spoljni konsultanti (35%) i druge profesionalne usluge (21%) učestvuju u procesu. Najčešće korišćeni analitički metodi su: SWOT analiza (57%), trend analiza (55%), analiza tržišta i kupaca (51%), PEST analiza i finansijska analiza (47%). Sintetički metodi korišćeni za kompiliranje strategije prethodne analize su relativna nepoznanica. Respondenti su dali više nespecifičnih izjava o formulisanju strategije (59%) i primeni SWOT metoda (57%) i SPACE aplikacija (38%) za potrebe sinteze.

Većina odluka o planiranju donosi se kao rezultat pritiska konkurencije (63%) i odgovor na novo zakonodavstvo (49%). Dominira šematski proces strateškog planiranja (73%), koji sadrži faze: *akvizicija i prikupljanje podataka – klasifikovanje podataka – sumiranje podataka – stvaranje strategije*, uključujući i satnicu za pravljenje plana. Kako bi se poboljšale postojeće prakse u strateškom planiranju, predlaže se uspostavljanje profesionalnih usluga strateškog planiranja (63%), korišćenje pojačane verzije SPACE (48%), PEST (41%), SWOT (36%) metoda i usvajanje statističkih metoda (42%), koji bi mogli da daju dinamičan odgovor na promene u okruženju.

Odgovornost za **realizaciju strateškog plana** leži na vrhovnom korporativnom menadžmentu (72%) u manjoj meri. Taj zadatak se daje privremenim ili stalnim timovima (45%) ili, uz različite stepene učešća, svim komponentama organizacije (31%). Kratkoročni planovi i budžeti pod nadzorom finansijske kontrole (72%) su među najkorišćenijim alatima realizacije strateškog plana, zajedno sa standardima, pravilima i procedurama (55%). Programi podsticanja koriste se radi promene tradicionalnih stereotipa i njihovog usklađivanja sa novom strategijom (35%), dok se autsorsing (32%) koristi zbog niže efikasnosti unutrašnjih resursa. Najčešći uzrok odstupanja od strateškog plana je rast ulaznih cena i, stoga, povećanje troškova (54%). Glavni uzroci razlika mogu uključivati kršenje uslova isporuke (51%), kao i faktore povezane sa korišćenim tehnikama i tehnologijom (45%). Nepotpuno poznavanje tržišta i uticaj političkih i valutnih rizika imaju otprilike isti procenat (približno 33%). Stvarni ishod povratnih informacija u vezi sa procesom planiranja uglavnom potiče od kupaca (78%), snabdevača (63%) i zaposlenih (63%). Poslovna praksa govori da bi delotvorno sprovođenje strateškog plana bilo potpomognuto primenom naprednih i inovativnih tehnika upravljanja (62%), odgovarajućom i fleksibilnom organizacionom strukturom (54%), uvođenjem strogih pravila i procedura za sprovođenje strateškog plana. Disciplinovano pridržavanje (50%) i poboljšana komunikacija između vrhovnog rukovodstva i drugih nivoa menadžmenta (39%) su ključni. Od strateškog plana se očekuje da će obezbediti transparentno rukovođenje u poslovnom okruženju. Strateški plan treba da omogući brzo prilagođavanje promenama u okolini (75%) i poveća efikasnost celokupnog procesa planiranja (64%). Stepem uspeha strateških planova izražen je usklađenošću planiranog parametra (parametri spoljne dinamike) sa realnošću sposobnosti predviđanja izabranih pojava. On je varirao u rasponu od 60 do 80 % ciljne realnosti.

4. Zaključak

Informacioni resursi: Statistika, finansijsko knjigovodstvo i izveštavanje smatraju se najvažnijim izvorima informacija za stvaranje strateškog plana. Njihova prednost leži u tačnosti i kompletnosti podataka. Oni istražuju izvore prethodnih performansi, ali ne mogu da predvide budućnost.

Struktura strateškog plana: Ovo je protivrečno tumačenje sadržaja strateškog plana, možda uz izuzetak ciljeva. Nema razlike između pristupa ostvarivanju ciljeva i njihovih izvora: npr. ljudski resursi su se smatrali pristupima, ali su u isto vreme bili i izvori. Dokumentacija strateškog planiranja nije postojala kao individualna forma, već ju je obično zamenjivala knjigovodstvena i finansijska dokumentacija, ili dokumentacija sprovođenja planova.

Proces stvaranja strateškog plana: Istraživanje pokazuje da su kompanije angažovane na nekim aktivnostima strateškog planiranja, pogotovo kada je reč o osnovnim analitičkim metodama, ali su samo stvaranje strategije i proces stvaranja strateškog plana ostali tajna. Postoji nedostatak izričitog iznošenja vizije i misije u procesu planiranja. Nedostatak unutrašnje motivacije za rad na planu je očigledan, jer na većinu odluka o planiranju uglavnom utiču konkurencija i zakonodavne promene. Poslovna praksa ukazuje na to da bi proces strateškog planiranja bio poboljšan uspostavljanjem usluga profesionalnog strateškog menadžmenta. Posle euforije vezane za strateški menadžment početkom 1990-ih, koji je trebalo da popuni rupu nastalu posle socijalističkog planiranja, došlo je do razočarenja strateškim menadžmentom. To razočarenje je, početkom novog milenijuma, donelo smanjenje u obimu usluga profesionalnog strateškog menadžmenta u poslovnom sektoru. Birokratsko razumevanje strateškog planiranja u obliku starih tela predstavlja samo delimičnu akciju sa nejasnim rezultatima. Strateško planiranje je domen linijskih rukovodilaca, a osoblje za podršku će zavisiti od toga kako ti rukovodioci shvataju i upravljaju planiranjem.

Realizacija strateškog plana: Značajna proporcija odstupanja od strateškog plana vezana je za spoljne uzroke poput ulaznih cena, uslova isporuke, raznih tržišnih procesa i poznavanja tržišta. Zbog unutrašnjih razloga, korporacije priznaju jedino netačne procene sopstvenih tehničkih i tehnoloških mogućnosti. Percepcija razloga za odstupanje i neuspehe je u značajnom smislu tehnokratska, i ljudi su, na osnovu svojih individualnih interesa i sposobnosti, označeni kao potencijalni izvori neuspeha u procesu sprovođenja strateškog plana. Povećanje delotvornosti sprovođenja strateškog plana očekuje se kao rezultat novih tehnika menadžmenta i disciplinovanog pridržavanja zacrtanih pravila. Uprkos svim problemima u vezi sa njegovim sprovođenjem, strateški plan se smatra korisnim delom procesa planiranja, koji pomaže u pronalaženju daljeg puta u složenom i dinamičnom okruženju.

Literatura

- Brews, P. – Purohit, D.: „Strategic Planning in Unstable Environment“, *Long Range Planning*, No 1, February 2007.
- Giraudeau, M.: „The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses“, *Long Range Planning*, Volume 41, Issue 3, June 2008.
- Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, New York, 1994.
- Ocasio, W. – Joseph, J.: „Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940 – 2006“, *Long Range Planning*, Volume 41, Issue 3, June 2008.

Rad primljen: 11. maja 2009.
Odobren za štampu: 6. septembra 2010.

PROF. ING. ŠTEFAN SLÁVIK, CSc.
Economic University in Bratislava

PROCESS AND CONTENT ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING IN ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Summary

The article presents the results of research on strategic planning that was undertaken among the companies in Slovakia in the last quarter of 2006 and the first quarter of 2007. Questionnaires which analyzed structural inputs of strategic planning process were used with the aim to create strategic plan, its structure, realization and its well functioning. The research has shown that in spite of all problems connected with its undertaking, strategic plan is considered as useful part of planning process that helps in finding the way in complex and dynamic environment.

Key words: *strategic planning, strategic plan, company, Slovakia*

JEL classification: L21, M21

DOC. DR JOZEF KLUČKA*

Fakultet za specijalni inženjering, Univerzitet u Žilini

DR STANISLAVA STRELCOVA

Fakultet za specijalni inženjering, Univerzitet u Žilini

MR EVA LELAKOVA

Fakultet prirodnih nauka, Univerzitet u Žilini

PRELAZAK NA EVRO U SLOVAČKOJ REPUBLICI – RIZICI I IZAZOVI

Sažetak: *Predmet rada je spremnost zemlje za usvajanje zajedničke valute. Analizira se ispunjenost Mاستriških kriterijuma i kako prelazak na evro utiče na privredu Slovačke Republike. Ocenjuje se ispunjavanje očekivanja u vezi sa prelaskom na evro i stepen u kojem je na njih uticala finansijska i ekonomska kriza.*

Ključne reči: *prelazak na evro, valutna konverzija, Slovačka Republika*

JEL klasifikacija: E42, F33

1. Uvod

Uvođenje evra može se okarakterisati na sledeći način.

- Evro (novac) ima funkciju „maziva“ privrede i nije odlučujući za njen uspeh. Međutim, s druge strane se kaže: „Uopšte gledano, uvođenje evra bi posle 20 godina moglo da podigne BDP za oko 13% u poređenju sa situacijom bez uvođenja evra“¹.
- Glavni efekat uvođenja evra može se videti u uklanjanju transakcionih troškova i tržišnog rizika.
- Gubitak nezavisnosti Nacionalne banke Slovačke Republike (NBS) tokom procesa odlučivanja u vezi sa kamatnim stopama predstavlja rizik (takođe, kada je reč o relativno maloj i tek transformišućoj slovačkoj privredi).

* E-mail: jozef.klucka@fsi.uniza.sk

¹ K. Kampová, J. Klučka, S. Strelcová, „Prijatie eura v Slovenskej republike“, u: *Krizový manažment*, 2 (6), 2007, str. 48-51; *Zavedenie eura na Slovensku*, Správa o stave Národného plánu zavedenie Eura v Slovenskej republike; <http://www.nbs.sk>

2. Mastroški kriterijumi i proces njihovog ispunjavanja u Slovačkoj Republici

Formalni uslov spremnosti zemlje za usvajanje zajedničke valute je to da ispunjava nominalne kriterijume konvergencije – Mastroške kriterijume. Ispunjavanje ovih kriterijuma će osigurati izbalansirani ekonomski položaj zemalja članica Evropske monetarne unije.

Prva dva **kriterijuma** povezana su sa sferom državnih finansija; odnos godišnjeg državnog deficita prema bruto domaćem proizvodu (BDP), ostvarenom na kraju prethodne fiskalne godine, ne sme da prelazi 3%. Odnos bruto državnog duga prema BDP, izmerenom na kraju prethodne fiskalne godine, ne sme da bude veći od 60%.

Kriterijum stope inflacije je važan za stanovišta održivosti nivoa cena zemlje koja se priključuje. Prema ovom kriterijumu, prosečna inflacija u toku 12 uzastopnih meseci (merena domaćim indeksom troškova života) ne sme da prelazi 1,5% prosečne inflacije tri zemlje članice Evropske unije sa najboljim rezultatima na polju stabilnosti cena.

Sledeći kriterijum je **stabilnost dugoročnih kamatnih stopa**. Nominalna dugoročna kamatna stopa ne sme da prelazi 2% prosečnih dugoročnih kamatnih stopa tri zemlje članice sa najnižom inflacijom.

Osim ova četiri kriterijuma, pristupajuće zemlje moraju da dokažu **stabilnost valute** tako što će učestvovati bar dve godine u Evropskom mehanizmu deviznih kurseva (European Exchange Rate Mechanism – ERM II) pre priključivanja evrozoni. ERM je zasnovan na konceptu fiksnih margina u deviznom kursu, ali sa varijabilnošću kurseva unutar tih margina.

Na osnovu podataka Eurostata, Ministarstva finansija Slovačke Republike i Narodne banke Slovačke Republike, analitičari VUB banke su analizirali ispunjavanje kriterijuma konvergencije, a rezultati su sumirani u sledećem prikazu.

Tabela 1. Ispunjavanje Mastroških kriterijuma u Slovačkoj Republici² ✓

Kriterijum i njegovo ispunjavanje	Period			
	2005.	2006.	2007.	2008.
Državni deficit (% BDP)	2,8	3,7	2,2	2,0
<i>Ispunjen</i>	✓	✓	✓	✓
Državni dug (% BDP)	34,1	30,4	29,4	31,0
<i>Ispunjen</i>	✓	✓	✓	✓
Izmerena inflacija (%)	2,8	4,3	1,9	2,9
<i>Ispunjen</i>	x	x	✓	✓
Stabilnost dugoročnih kamatnih stopa (%)	3,5	4,4	4,7	4,5
<i>Ispunjen</i>	✓	✓	✓	✓

Izvor: VUB banka

² Plnenie Maastrichtských kritérií, http://www.euroservis.sk/Default.aspx?contentID=plnenie_maastrichtskych_kriterii

Početakom jula 2008. godine, Slovačka je došla do poslednje važne tačke na svom putu ka evru – do određivanja kursa. Pre toga, finansijski analitičari su ga procenjivali na osnovu pretpostavke da su sve zemlje koje su usvajale evro (osim Portugalije i Grčke) menjale svoje nacionalne valute na osnovu objavljenog centralnog pariteta. Ispostavilo se da je ova pretpostavka tačna. Dana 8. jula 2008. godine, Savet EU je objavio zvanični kurs, koji je bio jednak centralnom paritetu starom 40 dana (30,1260 SKK/EUR).

Međutim, kurs konverzije bio je objavljen u sklopu zvaničnog dokumenta EU tek 24. jula 2008. godine. Taj dan je bio najvažniji za preduzetnike, pošto su 30 dana posle objave stope konverzije bili obavezni da koriste dvojni cenovni sistem, gde su cene morale da budu preformulisane i zaokružene na 1 cent, u skladu sa matematičkim pravilima. Dakle, od nedelje, 24. avgusta 2008, prodavci u Slovačkoj su morali da ističu cene i u evrima i u slovačkim krunama. Takođe, u svojim prodavnicama morali su da na vidnom mestu istaknu informacije o stopi konverzije, i taj kurs je morao da važi za sve artikle u prodavnici.

3. Plan uvođenja evra u Slovačkoj Republici i problematične oblasti

Od dana kad je u Slovačkoj Republici prihvaćen Nacionalni plan za uvođenje evra (6. jula 2005) do kraja januara 2006. dogodilo se nekoliko stvari, zbog kojih je bilo potrebno da se plan ažurira. Sledeća tabela pokazuje aktivnosti koje je trebalo preduzeti u procesu uvođenja evra.

Prvi problemi u ispunjavanju plana uvođenja evra pojavili su se u avgustu 2008. i bili su povezani sa određivanjem datuma kada bi postalo obavezno za ekonomske subjekte da postavljaju cene u obe valute – slovačkoj kruni i evru.

Prvo je najavljen period od 30 dana od određivanja zvanične stope konverzije od strane Saveta EU. Međutim, prema napred navedenoj informaciji, dvojni cenovni sistem je obavezan 30 dana posle objave zvanične stope konverzije u Regulativi Saveta Evrope – tj. od 24. avgusta 2008. Ekonomski subjekti su na ove probleme reagovali manje-više pozitivno, pošto su dobili još dve nedelje za pro-menu istaknutih cena i druge pripreme.

Tabela 2. *Proces uvođenja evra u Slovačkoj*³

1. faza – do ulaska u ERM II – ispunjena	
2005.	Prolaženje kroz procedure za ulazak u mehanizam deviznih kurseva ERM II
2. faza – od ulaska u ERM II do odluke o ulasku SR u evrozonu	
28.11.2005.	Ulazak u ERM II
Do maja 2008.	Izveštaji o konvergenciji od strane EC i ECB
Maj – jun 2008.	Procedura evaluacije u institucijama Evropske unije
Jun 2008.	Odluka Saveta EU o ukidanju izuzimanja
Jun 2008.	Određivanje stope konverzije SKK/EUR od strane Saveta EU
3. faza – od odluke o ulasku u evrozonu do ulaska u evrozonu	
Jul – decembar 2008.	Obezbeđivanje dovoljne količine evro novčanica i kovanog novca za gotovinske tokove SR
Septembar – decembar 2008.	Obezbeđivanje evro novčanica i kovanog novca za potrebe NBS i komercijalnih banaka
Decembar 2008.	Obezbeđivanje evro novčanica i kovanog novca za maloprodajni sektor
Jul 2008 – decembar 2009.	Obavezne dvostruke cene – sve maloprodajne cene, plate, penzije itd. obavezno se navode i u evrima i u slovačkim krunama
Do 31. decembra 2008.	Konverzija bankomata, automatskih i drugih mašina koje koriste kovani novac i novčanice
4. faza – posle ulaska u evrozonu	
1. januar 2009.	Evro se u isto vreme uvodi u gotovinski i negotovinski tok bez međuperioda, putem takozvanog "Scenarija velikog praska" i postaje zakonita valuta na teritoriji SR. Slovačka kruna postaje delimična jedinica evra u stopi konverzije objavljenoj od strane Saveta EU.
Do 16. januara 2009.	Dvojni gotovinski tok – tokom kratkog perioda dvojnog gotovinskog toga na teritoriji SR moguće je koristiti i evro i slovačku krunu kao sredstvo plaćanja. Međutim, slovačke krune se ne vraćaju u opticaj, već se postepeno povlače iz njega i procesuiraju unutar NBS.
Od 17. januara 2009.	Nastavak zamene slovačkih kruna za kovani novac i novčanice evra u komercijalnim bankama i NBS. Kovani novac u opticaju u Slovačkoj je zakonita valuta u svim zemljama evrozone, kao što je kovani novac u opticaju u drugim zemljama evrozone zakonita valuta u Slovačkoj. Novčanice su iste u celoj evrozoni.
Do 31. decembra 2009.	Obavezno postavljanje dvojnih cena
Do juna 2010.	Preporučeno postavljanje dvojnih cena

Izvor: *Euro a Slovensko*, www.nbs.sk

Ispravnost dvojnog iskazivanja cena i istaknute stope konverzije kontroliše Slovačka trgovinska inspekcija u saradnji sa kancelarijama za trgovinsko licenciranje. U početku se činilo da su problemi izraženiji. Bilo je neizvesnosti ne samo u pogledu iskazivanja cena, već i u prikazivanju deviznog kursa.

³ *Euro a Slovensko*, www.nbs.sk

U periodu od avgusta do oktobra 2008 godine, jedna četvrtina od preko 20 hiljada prodavnica u kojima je izvršena kontrola, imalo je problema. Najveći problemi očekivali su se u malim prodavnicama, što se pokazalo tačnim.

Još jedan problem postao je vidan u decembru 2008. godine, a to je bio problem terminske kupovine gotovine u evrima. Preduzeća su imala mogućnost da naruče potrebnu gotovinu u evrima u komercijalnim bankama do kraja marta 2008. godine. Mnogi manji preduzetnici nisu iskoristili ovu mogućnost. Po savetima bankara, odlučili su da koriste evropakete. Narodna banka Slovačke Republike pripremila je 1.200.000 komada početnih evropaketa, koji su sadržali 45 komada kovanog novca – evra sa slovačkim motivima. Vrednost jednog paketa bila je 500 SKK (16,6 EUR). Broj evropaketa bio je fiksiran posle slovenačkog iskustva – jer je tamo vladalo veoma malo zanimanje za pakete. Situacija u Slovačkoj je, međutim, bila suprotna.

4. Geneza stavova privrede prema uvođenju evra

Objavljena istraživanja bavila su se analizom stavova privrede prema uvođenju evra.⁴ Glavne pozitivne stavke u vezi sa uvođenjem evra za preduzeća koje su naveli ispitanici, date su u tabeli 3 (u %).⁵

Tabela 3. Glavne pozitivne stavke u vezi sa uvođenjem evra

	MSP**	Velika preduzeća
Eliminacija transakcionih troškova	42,5	81
Eliminacija rizika deviznog kursa	33,7	85
Pojednostavljeno poslovanje sa partnerima iz evrozone	28,2	24
Dobijanje novih tržišta	15,8	0

* Svaki ispitanik naveo je 3 najvažnije pozitivne stavke.

** Mala i srednja preduzeća.

Iz prikaza se vidi da su u uvođenju evra MSP videla stratešku priliku za osvajanje novih tržišta. S te tačke gledišta, velika preduzeća (globalni igrači) nisu videli nikakav doprinos.

⁴ L. Klučka, „Risk in Euro Currency Changeover“, *Transport*, III, Sofia, 2006, str. 41-43; *Správa o stave Národného plánu zavedenie Eura v Slovenskej republike*, www.nbs.sk

⁵ K. Kampová, J. Klučka, S. Strelcová, „Priятие eura v Slovenskej republike“, u: *Krizový manažment*, 2 (6), 2007, str. 48-51; *Zavedenie eura na Slovensku*, *Správa o stave Národného plánu zavedenie Eura v Slovenskej republike*, <http://www.nbs.sk>

Kao glavne negativne stavke u vezi sa uvođenjem evra za preduzeća, ispitanici su naveli sledeće (u %).⁶

Tabela 4. Glavne negativne stavke (rizici) vezane za uvođenje evra

	MSP	Velika preduzeća
Povećanje pritiska konkurencije	46,5	22
Povećani troškovi zbog uvođenja evra	57,4	54
Gubitak tržišta	8,6	0
Nepostojeće ili drugačije negativne stavke	10,7	15

Iz prikaza se vidi da su MSP na uvođenje evra gledala kao na potencijalnu pretnju od povećane konkurencije. Velika preduzeća su na ovaj rizik gledala u razmeri od 50% manje nego MSP. Stav MSP i velikih preduzeća prema pretnji povećanih troškova usled uvođenja evra, bio je kvantitativno izbalansiran. Analogno tome, velika preduzeća nisu na uvođenje evra gledala kao na rizik od gubitka tržišta.

U periodu od marta do juna 2008. godine, sprovedena je ponovljena anketa slovačkih preduzeća putem upitnika. Njen cilj bio je praćenje dinamike razvoja stavova prema uvođenju evra. Što se tiče mogućnosti njenog korišćenja, kvalitet vraćenih upitnika je varirao.

Iz dobijenih odgovora i njihovog poređenja sa rezultatima iz 2007. godine, možemo zaključiti sledeće.

- Zbog objektivno promenjene situacije u Slovačkoj Republici, broj preduzeća koja su preduzela pripreme za uvođenje evra se povećao.
- U kontekstu organizacionog upravljanja, ocenjivanje uvođenja evra se nije značajno promenilo (međutim, na ovu činjenicu mogao je uticati relativno visok broj ispitanika u kategoriji mikropreduzeća sa 0-9 zaposlenih).
- Što se tiče očekivanih uticaja (promet, dobit, izvoz), ispitanici su bili neodlučniji nego pre.
- Pri definisanju negativnih stavki u vezi sa uvođenjem evra nije bilo promena (povećanje troškova i povećanje pritiska od konkurencije).

5. Prelazak na evro u Slovačkoj Republici: iskustva

Iskustva u vezi sa prelaskom na evro mogu se sumirati na sledeći način.

- Dvojni gotovinski tok je predstavljao značajan marketinški aspekt – njegovo savladavanje bilo je dokaz sposobnosti i pripremljenosti preduzeća,

⁶ K. Kampová, J. Klučka, S. Strelcová, „Prijatie eura v Slovenskej republike“, u: *Krízový manažment*, 2 (6), 2007, str. 48-51; *Zavedenie eura na Slovensku*, Správa o stave Národného plánu zavedenie Eura v Slovenskej republike, <http://www.nbs.sk>

pokazujući njegovu pouzdanost i ugled. Mnoga preduzeća (većinom mali preduzetnici) zatvorila su svoje pogone i prodavnice tokom ovog perioda.

- Politika „scenarija velikog praska“ u prelasku na evro smanjila je troškove, ali i povećala pritiske na pripreme preduzeća.
- Resetovanje kartomata, bankomata i drugih mašina rešeno je kompromisom – nemogućnost primene dvostrukog gotovinskog toka zamenjena je trenutnim prelaskom na evro. Na sličan način rešena je informaciona funkcija benzinskih pumpi.
- Veoma dobre pripreme za prelazak na evro i njegovo sprovođenje obavljene su u radnjama i prodavnicama. Najveći problemi bili su u radnjama u regionima sa višim procentom neprilagodljivih građana. Bilo je nekih problema sa dvostrukim cenama i primenom dvostrukog gotovinskog toka, tj. sa primanjem gotovine u obe valute, uz davanje kusura samo u evrima.
- Veliki problem su predstavljale sertifikacione marke – tržišna tražnja je bila veća od realne količine odštampanih marki.
- Sprovođenje prelaska na evro predstavljalo je jedno od najvećih ulaganja za banke. Evaluacija ovog ulaganja može se videti u povećanoj tražnji za kreditnim karticama i u ponudi proizvoda koji uzimaju u obzir specifičnu situaciju u Slovačkoj, tj. ogromnu količinu kovanog novca i neefikasno i nebezbedno rukovanje njim.
- U sektoru usluga putničkog prevoza, sprovođenje prelaska na evro uzrokovalo je mnoga kašnjenja, većinom u unutaropštinskom autobuskom prevozu, primoravajući prevozne kompanije da uvedu plaćanje karticama. Platne kartice su smanjile rukovanje gotovinom, koje je pogotovo bilo naporno za vozače.
- Konverzijom u bankama upravljano je veoma glatko – bankomati su radili već od prvog dana, ali nisu bile dostupne sve denominacije novčanica. Međutim, korisnici su ovo prihvatili bez problema. Konverzija bankarskih sistema nije dozvolila ažuriranje npr. stalnih naloga za prenos tokom prva tri dana 2009. godine.
- Promotivna kampanja (koja je koštala približno 260 miliona SKK) bila je uspešna i ispunila je svoj cilj.
- Prelazak na evro je, takođe, imao pozitivan uticaj na banke – tokom prva tri tromesečja 2008, depoziti građana su porasli za približno 51 milijardu SKK. Razlog je bila besplatna i udobna mogućnost gotovinske konverzije na računima.
- Uvedeni su takozvani evropaketi (vrednost kovanog novca u paketu bila je 500 SKK) u sklopu marketinške kampanje za evro). Izvorna funkcija paketa – prepoznavanje novog kovanog novca – preobličena je u prigodan božićni poklon kojeg nije bilo u dovoljnim količinama. Istovetna aktivnost sa evropaketima u Sloveniji ocenjena je negativno – građani

nisu bili zainteresovani. S druge strane, u Slovačkoj je jedna lokalna vlada dala evropakete kao božićni poklon penzionerima.

- Narod u Slovačkoj se još uvek suočava sa dilemom: „Koliku napojnicu u evrima treba da ostavimo konobarima?“
- Takođe se razvijaju terminologija i sleng u vezi sa novom valutom – evrom.

Posle uvođenja evro valute i perioda dvojnog gotovinskog toka, u Slovačkoj je izbila gasna kriza koja se, zajedno sa finansijskom krizom, pretvorila u ekonomsku krizu i promenila prioritete mnogih preduzeća i njihove stavove prema evru.

Na početku primene evroprojekta u Slovačkoj Republici (što je, takođe, raspravljeno u Evropskoj komisiji), bio je naglašavan značaj održivosti niske stope inflacije. U sadašnje vreme inflacija u Slovačkoj Republici je ispod nivoa na kom je bila pre prelaska na evro. Ostale valute Višegradskih zemalja (Češke Republike, Poljske i Mađarske) gube svoju vrednost. Postoje mišljenja stručnjaka da bi, da Slovačka Republika nije prihvatila evro, devizni kurs slovačke krune bio približno 40 SKK/EUR. Međutim, u izvozno orijentisanim granama privrede ova pozitivna strana prelaska na evro nije kristalno jasna: tvrdi se da bi slaba slovačka kruna dala prednost izvoznicima u odnosu na uvoznike. Realnost ekonomske krize je da na tržištu automobila (kao najvažnije robe slovačke privrede) vlada velika konkurencija. Istovremeno, stoji protivargument, da zbog opadajuće kupovne moći na ciljnim tržištima, tržišni potencijal koji bi eliminisao prednost niže vrednosti slovačke krune, takođe opada. Aktuelno je pitanje kakva je budućnost slovačkog izvoza posle oporavka svetske privrede. Može se pretpostaviti da će tržišta povećati svoje zahteve i da će, u isto vreme, kriza podržati spajanja i akvizicije, kao i povećati konkurentni pritisak na slovačke, francuske, nemačke i korejske proizvođače automobila.

Svetska ekonomska kriza je stigla u Slovačku u trećem tromesečju 2008. godine. Posledice se ogledaju u padu BDP, proizvodnje (pogotovo u automobilskoj industriji) i potražnje. Tokom 2008. godine, mnogi preduzetnici su pretvorili svoj novac u druge oblike aktive, s argumentom da će prelazak na evro doneti inflaciju. Ovaj stav je, zajedno sa psihološkim efektima, doveo do pada tražnje, BDP-a i prometa, kao i rasta nezaposlenosti i smanjenja proizvodnje. Stvoren je novi okvir ekonomske situacije na mikro i makroekonomskom nivou.

U sadašnje vreme evro predstavlja faktor stabilnosti u slovačkoj ekonomiji. Međutim, uloga evra u slovačkoj ekonomiji posle kraja ekonomske krize je pod znakom pitanja.

6. Zaključak

Nije moguće objektivno odrediti uticaj uvođenja evra na slovačku privredu (kao i na privredu drugih zemalja koje su pristupile EMU prethodnih godina), pošto se vreme uvođenja poklopilo sa izbijanjem finansijske i ekonomske krize u celoj Centralnoj Evropi. S jedne strane, može se reći da su na reakcije slovačke privrede na usvajanje evra uticale posledice ekonomske krize, ali, s druge strane, priključivanje EMU takođe je dodatno pojačalo neke manifestacije krize.

Literatura

- Cisko, Š. – Klieštik, T. – Bartošová, V. – Ceniga, P. – Birtus, M.: *Finančná analýza podniku*, Žilinská univerzita v Žiline, 2006, str. 239.
- *Euro a Slovensko*, www.nbs.sk
- Kampová, K. – Klučka, J. – Strelcová, S.: „Priятие evra v Slovenskej republike“, *Krizový manažment*, 2 (6), 2007, str. 48-51.
- Klučka, J.: „Risk in Euro Currency Changeover“, *Transport*, III, 2006, Sofia, str. 41-43.
- Kozák, V.: „Implementation of Marketing in Small Companies“, *Sborník přednášek*, Mezinárodní konference Fakulty managementu Univerzity Komenského, Bratislava, str. 198-201.
- Míka, V. T.: *Základy manažmentu*, Virtuálna kniha Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU, Žilina, 2007, str. 125; http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html
- *Plnenie Maastrichtských kritérií*, http://www.euroservis.sk/Default.aspx?contentID=plnenie_maastrichtskych_kriterii
- *Správa o stave Národného plánu zavedenie Eura v Slovenskej republike*; www.nbs.sk
- Švandová, K. – Ristvej, J.: „Riziká vysokého vládneho/verejného dlhu so zameraním na Európsku menovú úniu - 2 časť“, *Krizový manažment*, 1/2009 FŠI ŽU, Žilina, 2009, str. 86-90.
- *Zavedenie eura na Slovensku*, Správa o stave Národného plánu zavedenie Eura v Slovenskej republike, www.nbs.sk.

Rad primljen: 5. maja 2009.

Odobren za štampu: 1. septembra 2010.

ASSISTANT JOZEF KLUČKA, PHD
Faculty of Special Engineering, University of Žilina
STANISLAVA STRELCOVÁ, PHD
Faculty of Special Engineering, University of Žilina
EVA LELÁKOVÁ, M.A.
Faculty of Science, University of Žilina

INTRODUCTION OF EURO IN THE SLOVAK REPUBLIC - RISKS AND CHALLENGES

Summary

The paper deals with the readiness of the country for the adoption of the common currency – Maastricht criteria and the impact of euro changeover on the economy of the Slovak Republic. It evaluates fulfillment of expectations connected with the euro changeover and the rate of their determination by the financial and economic crisis.

Key words: Euro introduction, currency conversion, Slovak Republic

JEL classification: E42, F33

PROF. DR JANA KOTLEBOVA*

Fakultet nacionalne ekonomije, Ekonomski univerzitet u Bratislavi

GLAVNI FAKTORI KOJI UTIČU NA VELIČINU NOVČANE MASE U SLOVAČKOJ REPUBLICI I OSTALIM ZEMLJAMA VIŠEGRADSKE GRUPE**

Sažetak: *Od sredine 2008. godine posledice globalne finansijske hipotekarne krize postale su znatno vidljive na tržištu Centralne Evrope. Osim ovog glavnog faktora, na ekonomski razvoj utiču još neki bitni faktori poput monetarne integracije, globalizacije i internacionalizacije. Cilj ovog rada je da se baci svetlo na veličinu novčane mase u Slovačkoj Republici, Češkoj Republici, Mađarskoj i Poljskoj. Naša mišljenja su zasnovana na analizama novčane mase u odnosu na druge ekonomske pokazatelje vezano za reakcije pojedinačnih centralnih banaka.*

Ključne reči: *monetarna politika, monetarni instrumenti, novčana masa, tražnja za novcem, finansijska kriza, zemlje Višeogradske grupe*

JEL klasifikacija: E52, E58

1. Uvod

Globalna ekonomska kriza je značajno uticala na sadašnji razvoj svetske privrede. Kriza je izbila u Sjedinjenim Američkim Državama u drugoj polovini 2007. u sektoru hipotekarnog bankarstva. Kao rezultat isprepletenog statusa finansijskih posrednika, kriza je uticala na druge sektore, uključujući i finansijski sektor i realnu ekonomiju.

Mada se njeni uzroci takođe mogu naći u razvoju američke privrede pre 2007, „sadašnja kriza je imala tri okidača: 1) loše upravljanje finansijskim inovacijama; 2) mehur u cenama aktive koji je pukao, i 3) pogoršavanje bilansa finansijskih institucija“.¹ U prvoj polovini 2008. njen uticaj je počeo da se oseća

* E-mail: j.blstak@euba.sk

** Ovaj rad je deo naučnog projekta VEGA 1/0542/09: „Perspektive Slovačke Republike u uslovima globalne neuravnoteženosti“.

¹ F. S. Mishkin, „Is monetary policy effective during financial crises?“, Working Paper 14678, National bureau of economic research, Cambridge, 2009, str. 5.

u zapadnoevropskim zemljama, dok je u drugoj polovini 2008. postao primetan i u zemljama Centralne i Istočne Evrope. Osim same krize, na razvoj ovih zemalja su uticali i drugi faktori: globalizacija, internalizacija, ekonomska migracija i povećana otvorenost raznih tržišta. Cilj ovog rada je da, u skladu sa iznetim, analizira evoluciju novčane mase u Višegradskoj četvorci (V4) i oceni moguće rizike povezane s njenim budućim razvojem.

2. Okvir monetarne politike zemalja V4

Institucionalni, strateški i operativni pravac monetarne politike zemalja V4 manje-više je usmeren ka prihvatanju jedinstvene evro valute u sklopu takozvane ekonomske integracije (Slovačka Republika se već priključila evrozoni 1. januara 2009). Iz tog razloga, pojedinačne karakteristike svake zemlje su manje-više slične ili čak istovetne.

U svim slučajevima, centralna banka zemlje je odgovorna za njenu monetarnu politiku (Češka narodna banka – ČNB, Narodna banka Poljske – NBP, Mađarska narodna banka – MNB, Narodna banka Slovačke – NBS²), što, prema standardu Evropske centralne banke (ECB), treba da obezbedi sva četiri oblika nezavisnosti – finansijsku, funkcionalnu, administrativnu i institucionalnu.

Što se tiče strategije monetarne politike, sve ove centralne banke nadziru prenosni mehanizam ciljane inflacije, u kom je osnovni srednjoročni cilj monetarne politike održavanje stope inflacije unutar prethodno definisanog okvira (tabela 1).

Tabela 1. Inflacioni ciljevi centralnih banaka u zemljama V4

	NBS/ECB	ČNB	MNB	NBP
Ciljana inflacija	Godišnje povećanje Harmonizovanog indeksa trokova života (HICP) ispod, ali blizu 2 u srednjem roku	Godišnji indeks troškova života (CPI) 2010, 1. tromesečje 1,4% 2010, 2. tromesečje 2,1%	Srednjoročni cilj 3% povećanje u CPI	2,5% sa dozvoljenim rasponom kolebanja od +/- 1%

Napomena: U slučaju NBS, ciljane inflacija je postavljena za čitav **evrosistem**.

Izvor: Sopstveni prikaz autora, podaci preuzeti sa: www.nbs.sk, www.cnb.cz, www.mnb.hu, www.nbp.pl

² Evrosistem je u celini odgovoran za rezultate monetarne politike u evrozoni; NBS i druge nacionalne centralne banke u evrozoni su odgovorne za njeno sprovođenje.

Tabela 2. Monetarni instrumenti centralnih banaka u zemljama V4

Instrumenti centralnih banaka	NBS/ECB	ČNB	MNB	NBP
Operacije na otvorenom tržištu	Glavni instrument Jednonedeljne operacije refinansiranja	Glavni instrument Dvonedeljne aukcijske repo operacije	Glavni instrument Dvonedeljni zapisi Narodne banke Mađarske	Glavni instrument Jednonedeljni zapisi Narodne banke Poljske
	Dugoročni instrument Dugoročne tromesečne operacije refinansiranja	Dopunski instrument Tromesečne aukcijske repo operacije (poslednji u 2001. god.)		Strukturne operacije
	Strukturne operacije Operacije finog podešavanja	Instrumenti finog podešavanja (devizne transakcije i transakcije sa hartijama od vrednosti)	Instrumenti finog podešavanja (aukcije i brze aukcije)	Instrumenti finog podešavanja
Stalni instrumenti	Granični kredit Depozitni instrument	Prekonočni granični kredit Prekonočni depozit	Prekonočni zajemčeni zajam Prekonočni depozit	Prekonočni lombardni zajam Dnevni kredit Prekonočni depoziti
Minimalne rezerve	Obavezna rezerva 0 i 2%	Obavezna rezerva 2%	Obavezna rezerva 2%	Obavezna rezerva 3,5%
Devizne intervencije	Devizna zamena	Izravne devizne kupoprodaje	Kupoprodaja deviza Devizna zamena Devizne repo transakcije	Izravne devizne kupoprodaje
Kamatne stope	Kamatna stopa graničnih kredita Kamatna stopa depozita Kamatna stopa glavnih radnji refinansiranja	Lombardna stopa (za granični kredit) Diskontna stopa (za depozite) Dvonedeljna repo stopa (za dvonedeljne repo tendere)	Kamatna stopa za prekonočni garantovani zajam Kamatna stopa za prekonočni depozit Bazna stopa (za dvonedeljni MNB zapis)	Lombardna stopa (za lombardni zajam) Deponentna stopa (za prekonočne depozite) Rediskontna stopa (za minimalne rezerve) Referentna stopa (za 7-dnevne NBP zapise za tržište novca)

Napomena: U slučaju NBS, radi se o instrumentima koji su definisani za ceo **evrosistem**. Od kraja 2008, ECB je uveo nestandardne instrumente radi poboljšanja pristupa likvidnosti ugovornih strana.

Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: www.nbs.sk, www.cnb.cz, www.mnb.hu, www.nbp.pl

Na kraći rok, ove centralne banke utiču na likvidnost posredstvom instrumenata sa dospećem od jednog dana do dve sedmice. Što se tiče primenjenih monetarnih instrumenata, previše se koriste tržišni ili posredni oblici instrumenata, većinom operacije na otvorenom tržištu (većinom repo i repo aukcije sa dospećem od jednog dana do tri meseca), stalni instrumenti, minimalne rezerve i, kao glavnu operativnu alatku za regulisanje nacionalnih tržišta, centralne banke koriste takozvane referentne kamatne stope (NBS – kamatnu stopu na glavne operacije refinansiranja, CNB – dvonedeljnu repo stopu, MNB – baznu stopu, NBP – referentnu stopu).

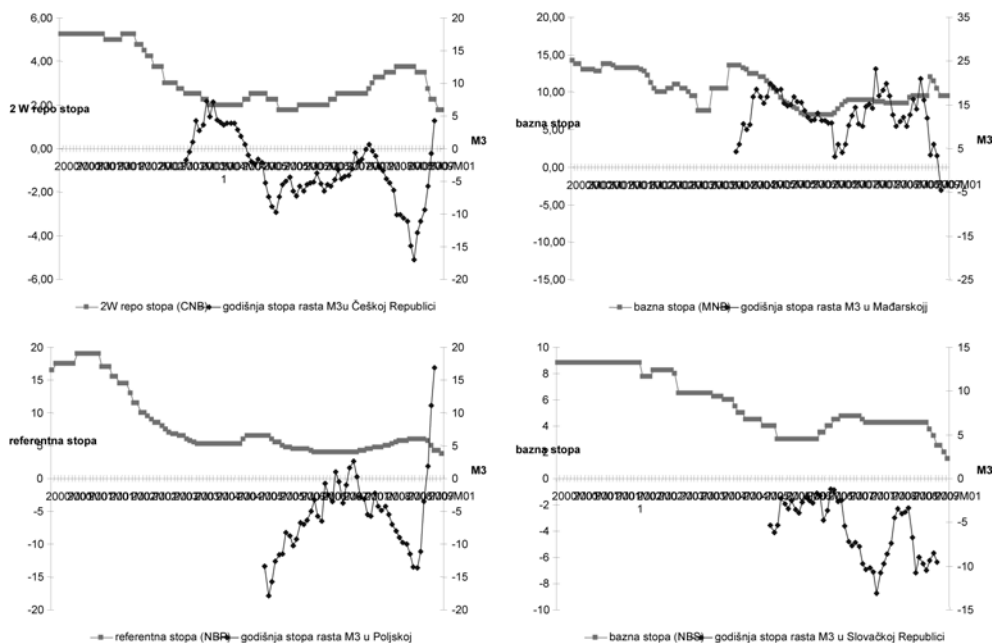
Centralne banke zemalja V4 koriste izdavanje sopstvenih dužničkih hartija od vrednosti za dugoročno upravljanje likvidnošću.

3. Veličina novčane mase u zemljama V4

Mehanizam kojim je moguće nadzirati uticaje monetarne politike na novčanu masu može se pratiti kroz uticaj centralnih banaka na tržišne kamatne stope, devizni kurs, cene kapitala, kreditnu masu bankarskog sektora i očekivanja pojedinačnih ekonomskih subjekata. S druge strane, ekonomski subjekti reaguju na signale centralnih banaka oblikovanjem tražnje za robama i uslugama u obliku odluka o potrošnji i ulaganjima.

U posmatranim zemljama, centralne banke bile su primorane da smanje svoje referentne kamatne stope usled usporavanja finansijskih tokova u domaćem okruženju i pada likvidnosti u stranim matičnim komercijalnim bankama. Od sredine 2008. dogodilo se samo jedno signaliziranje povećanja referentnih kamatnih stopa. Zabeleženo je u oktobru 2008, kada je MNB reagovala na depresijaciju forinte povećanjem primarnih kamatnih stopa, sa 8,5% na 11,5%, ali je kasnije ipak prihvatila njen opšti pad. Skorašnje promene kamatnih stopa označavaju stalni trend u labavljenju monetarne politike. U aprilu 2009. referentne kamatne stope centralnih banaka bile su: NBS / ECB 1,25%, MNB 9,5%, CNB 1,75% i NBP 3,75%. Novčana masa u Češkoj Republici i Poljskoj (slike 1-4) pozitivno je reagovala na smanjenje ključnih kamatnih stopa. Dok u Mađarskoj labavljenje monetarne politike nije uticalo na novčanu masu, u slučaju Slovačke u drugoj polovini 2008. došlo je do specifičnog razvoja situacije. Naime, značajan uticaj na novčanu masu mogao se pripisati pripremama za konverziju slovačke krune u evro (povećani depoziti fizičkih lica i preduzeća radi olakšavanja i ubrzavanja valutne razmene), a ne prilagođavanju NBS-a nivoima kamatnih stopa ECB. Kratkoročno smanjenje kamatnih stopa dopušteno je s obzirom na činjenicu da je u svim zemljama došlo do pada inflacije (slike 5-8).

Slika 1-4. Ključne kamatne stope naspram godišnje stope rasta M3 u zemljama V4 (u %)

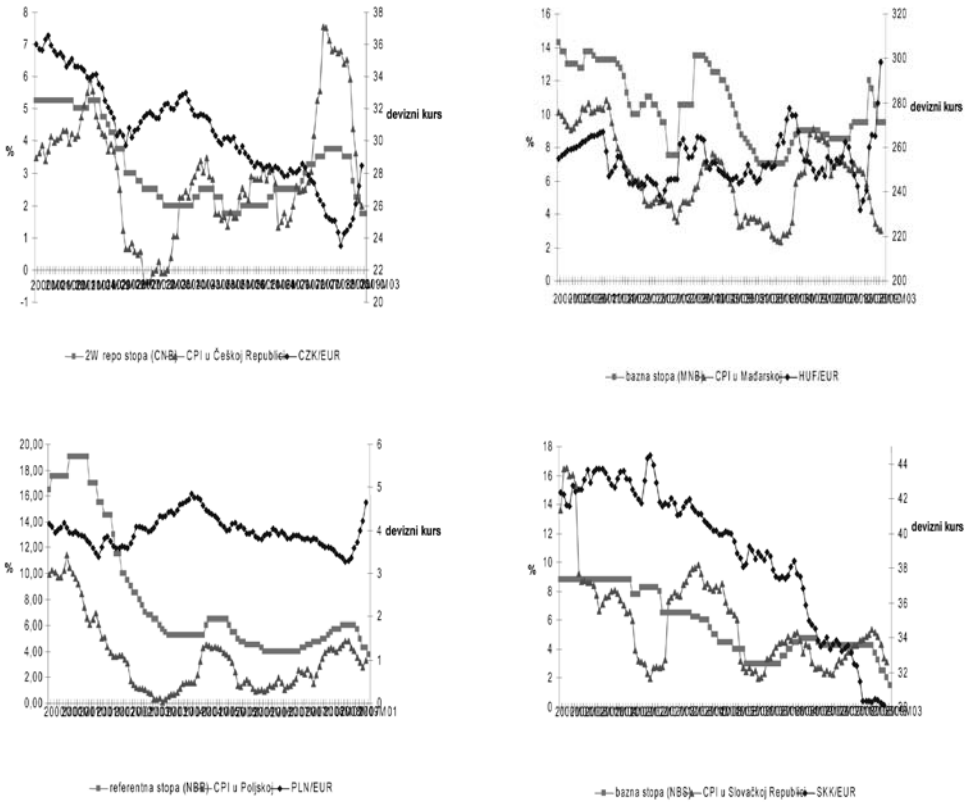


Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: http://europa.eu/index_sk.htm

Na duži rok, u širim razmerama monetarna politika se oblikuje očekivanjima ekonomskih aktera o budućoj evoluciji kratkoročnih kamatnih stopa. U teoriji, to znači da „ako se očekuje da će povećanje kamatne stope od strane centralne banke biti privremeno, onda dugoročne kamatne stope neće biti poremećene u meri u kojoj se kratkoročne stope menjaju. Nasuprot tome, ako tržište očekuje da će se više stope održati na duži period, dugoročni prinosi će dodatno porasti i stoga monetarna politika može biti delotvornija“.³ Sada je globalni trend da se ključne kamatne stope centralnih banaka smanjuju u meri u kojoj pada inflacija (Slike 5-8). Na duži rok, finansijska kriza, takođe, predodređuje ovaj trend putem dugoročnih kamatnih stopa. Naravno, ako se uzme u obzir kako različite zemlje pristupaju zaštiti sopstvenih tržišta, rizik od povećanja inflacije na duži rok će dovesti do povećanja dugoročnih kamatnih stopa, na šta će centralne banke najverovatnije prve reagovati.

³ *Monetary Transmission in Hungary*, Magyar Nemzeti Bank, Budapest, 2006, str. 12.

Slike 5-8. Ključne kamatne stope (u %), CPI (godišnja stopa rasta u %) i devizni kurs u zemljama V4



Napomena: Do 1. januara 2009. ključna kamatna stopa NBS bila je bazna kamatna stopa koja je preslikavala stopu dvonedeljnih steriliziranih repo tendera.

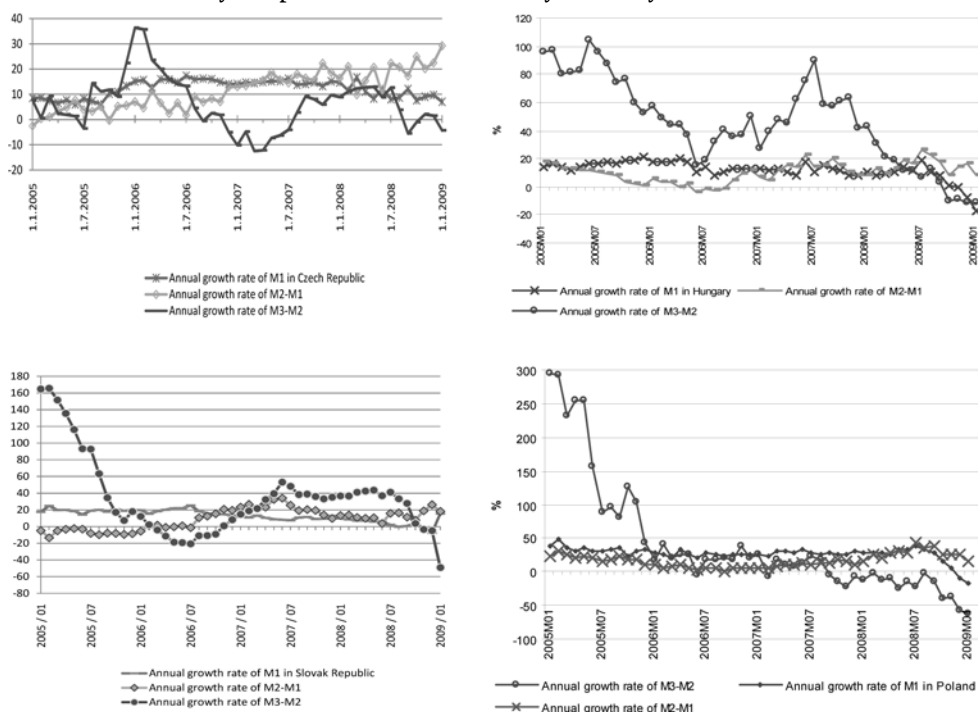
Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: http://europa.eu/index_sk.htm.

Sa stanovišta razvoja deviznog kursa prema evru, sličan trend u razvoju češke i slovačke krune može se uočiti od 1999, i on se može objasniti političkom međuzavisnošću ovih zemalja u prošlosti (kao zemalja naslednica Čehoslovačke), njihovom naknadnom ekonomskom orijentacijom, saradnjom ekonomskih aktera na svim nivoima, strukturom spoljne trgovine, kulturnom povezanošću i potrošačkim navikama njihovih građana.

Devizni kursevi zemalja V4 prema evru (čak i mađarske forinte) su do sredine 2008. generalno održavali trend rasta vrednosti, ali je potonji pad tražnje na stranim i domaćim tržištima (visoka otvorenost ovih privreda), kao rezultat sadašnje finansijske krize, uzrokovao obrnutu tendenciju u njihovom razvoju (češka kruna, poljska zlota i mađarska forinta su počele da signaliziraju trend

pada vrednosti). U slučaju slovačke krune, značajnu ulogu su odigrale pripreme za uvođenje jedinstvene evro valute, tj. učešće slovačke krune u Evropskom monetarnom sistemu (ERM)⁴, objava fiksnog kursa konverzije i uvođenje evra u optičaj metodom velikog praska (i u bezgotovinski i u gotovinski sistem). U tom kontekstu možemo zaključiti da je ulazak Slovačke u evrozonu 1. januara 2009. njenoj privredi donelo zaštitu od negativnih efekata finansijske krize.

Slika 9-12. Godišnje stope rasta novčane tražnje u zemljama V4 u %



Godišnja stopa rasta M1 u Češkoj Republici (Mađarskoj, Slovačkoj Republici, Poljskoj)

Godišnja stopa rasta M1-M2

Godišnja stopa rasta M3-M2

Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: www.cnb.cz, www.nbp.pl, www.nbs.sk i www.mnb.hu.

U nekoj meri je moguće ispitati da li na devizni kurs utiču promene u ključnim kamatnim stopama centralnih banaka. Labavljenje monetarne politike u V4 (smanjenje ključnih kamatnih stopa) ogleda se u slabljenju njihovih domaćih valuta. U

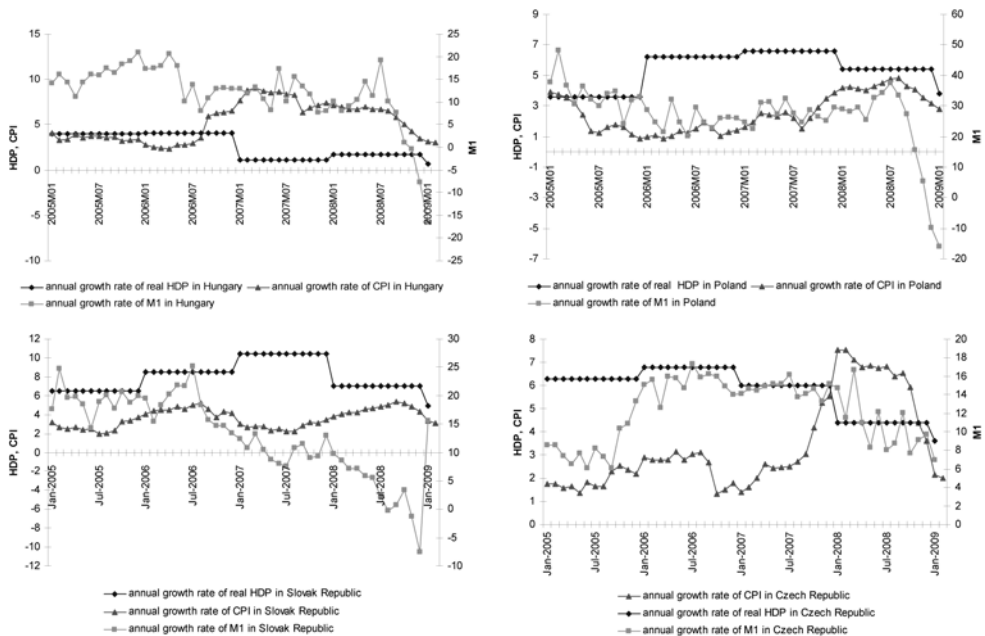
⁴ Slovačka kruna je uključena u ERM II 25. novembra 2005. sa srednjim kursom od 38,4550 SKK/EUR i standardnim opsegom kolebanja od plus/minus 15% (32,6868 – 44,2233 SKK/EUR). Godine 2007, 19. marta, srednji kurs se promenio na 35,4424 SKK/EUR (donji kurs 30,1260 – gornji kurs 40,7588 SKK/EUR), a 29. maja 2008. na 30,1260 SKK/EUR (donji kurs 25,6071 – gornji kurs 34,6449 SKK/EUR).

Mađarskoj je „u poslednjih 10 godina monetarna politika bila u stanju da utiče na devizni kurs. U proseku, neočekivano povećanje kamatne stope od 25 baznih poena skoro odmah povećava devizni kurs za 0,5-1%“.⁵ Međutim, kako je prikazano slikama 5-8, posle smanjenja referentnih kamatnih stopa, inflacija se nije smanjila toliko da bi valute Češke Republike, Poljske i Mađarske prešle u zonu apresijacije.

Evolucija tražnje za novcem u V4 pokazuje neke trendove u smislu motiva za držanje novca. Kako je prikazano na slici 9-12, transakciona tražnja za M1 je pala; pod uticajem finansijske krize, tražnja iz predostrožnosti (M2 – M1) se povećala, dok je špekulativna tražnja (M3 – M2) doživela značajan trend opadanja. Ovaj trend u Slovačkoj Republici od sredine 2008. je povezivan sa pripremama za uvođenje evra u opticaj, a u Mađarskoj, Poljskoj i Češkoj Republici sa padom vrednosti nacionalnih valuta u odnosu na evro.

Ako pratimo evoluciju novčane tražnje, zanimljivo je primetiti kako se novčana tražnja razvija, što se meri pojedinačnim monetarnim agregatima u odnosu na inflaciju i bruto domaći proizvod (BDP) (slika 13-16).

Figure 13-16. Godišnja stopa rasta realnog BDP, CPI i M1 u zemljama V4



Godišnja stopa rasta realnog BDP u Mađarskoj, Poljskoj, Slovačkoj Republici, Češkoj Republici

Godišnja stopa rasta CPI u Mađarskoj, Poljskoj, Slovačkoj Republici, Češkoj Republici

Godišnja stopa rasta M1 u Mađarskoj, Poljskoj, Slovačkoj Republici, Češkoj Republici

Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: http://europa.eu/index_sk.htm, <http://stats.oecd.org/WBOS/index.aspx>

⁵ *Monetary Transmission in Hungary*, Magyar Nemzeti Bank, Budapest, 2006, str. 14.

Najduži uzlazni trend u realnom BDP-u unutar V4 je zabeležen u Slovačkoj (do 2008). Negativni efekti globalne finansijske krize počeli su da se pokazuju na realnom BDP-u u drugoj polovini 2008. u regionima V4.

U slučaju Mađarske, snažan rast na prelasku između 2007. i 2008. većinom je bio povezan sa istorijski visokim prinosima iz poljoprivredne proizvodnje i pozitivnim razvojem strukture domaće potrošnje (bum stambenih kredita je potrajao). Mađarska je pala u recesiju u poslednjem tromesečju 2008. (BDP je pao za 1%, na godišnjem nivou za 2%). Među zemljama V4, Mađarska je najviše pogođena finansijskom krizom. Došlo je do ubrzanog pada izvoza, proizvodnje i maloprodaje trajne robe. Mađarska vlada je revidirala svoju prognozu, predviđajući da će BDP pasti za 3% umesto za 1%, kako je prethodno prognozirano, tako da je predviđeno da BDP za 2009. padne za 1,7 do 0,2%.

Ključni faktori koji su uticali na razvoj BDP-a u Poljskoj uključuju rast potrošnje, ulaganja, zaposlenosti i visoke zarade, apresijacija poljske zlate i, kao rezultat toga, rast domaće tražnje, naročito uvoza. Ti uslovi su se, međutim, značajno promenili krajem 2008, kada je došlo do pada ulaganja, industrijske proizvodnje i izvoza, a stopa zaposlenosti se povećala. Prema skorašnjim zvaničnim objavama (u februaru 2009), u 2009. je očekivani rast BDP-a u Poljskoj bio ispod 1,7%.

U slučaju Češke Republike u 2008, BDP je dostigao godišnji rast od 3,5%, što je ispod prognoze OECD-a u našem prikazu. U 2009. Češka nacionalna banka je pretpostavljala godišnji pad realnog BDP-a na nivou od - 0,3%. Glavni faktori ovog razvoja su uglavnom pad bruto akumulacije kapitala (pogotovo pad ulaganja u akcije). Rast ulaganja je pao usled smanjivanja inostrane tražnje i niske profitabilnosti preduzeća. Potrošnja domaćinstava i neto izvoz takođe su opali.

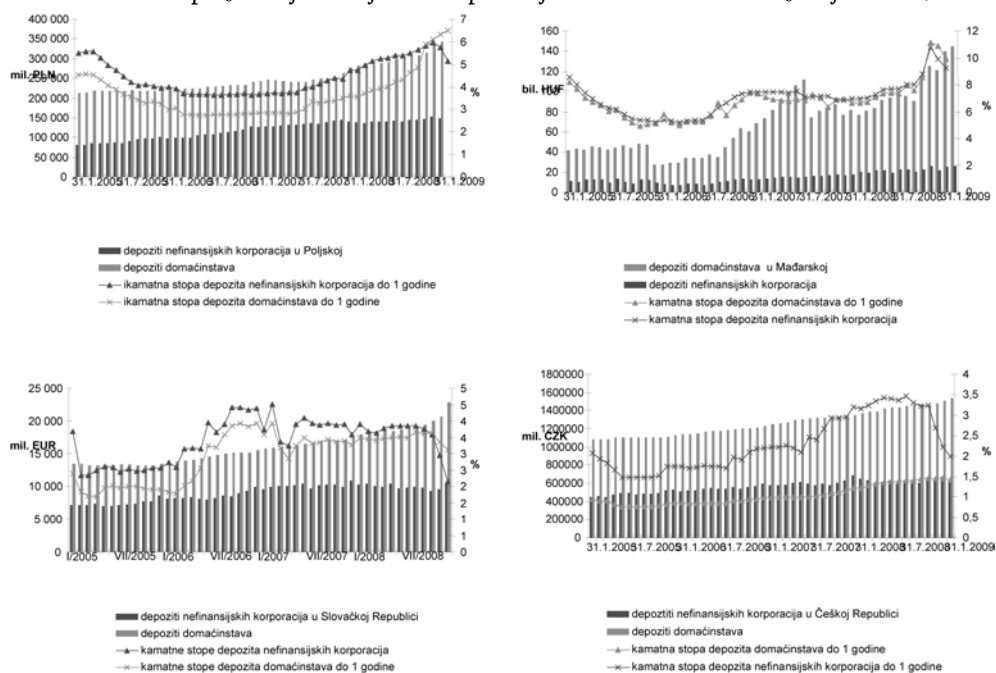
U pogledu realnog BDP-a, Slovačka i dalje drži najbolju poziciju među zemljama V4. Međutim, BDP u Slovačkoj Republici je pao sa 9,3% u prvom tromesečju 2008. na 2,7% u poslednjem tromesečju 2008. Pozitivni faktori još uvek održavaju efikasnu potrošnju i rast cena akcija. Očekivanja za 2009, što se tiče Narodne banke Slovačke, bila su na nivou 2,1% rasta BDP-a.

Vratimo se sada na odnos između inflacije, BDP i M1. Milton Fridman je analizirao ovaj odnos u SAD tokom 1970-ih, i zaključio je da „najveća korelacija postoji između kretanja industrijske proizvodnje i novčane mase postoji kada od promene veličine M1 do odgovarajuće promene industrijske proizvodnje protekne tri meseca, a od promene veličine M2 do promene odgovarajuće veličine industrijske proizvodnje protekne šest meseci. To nije bilo iznenađenje. Ono što jeste bilo iznenađenje je nalaz da je najveća korelacija između kretanja potrošačkih cena i novčane mase M1 postojala kada je od promene M1 do promene ovih cena prošlo dvadeset meseci, a od promene M2 do promene ovih cena dvadeset i tri meseca.“⁶ Nešto slično je proučavao Lorenzo Bini Smadi,

⁶ M. Friedman, „Have Fiscal and/or Monetary Policies Failed? Have Monetary Policies Failed?“, *American Economic Review*, Papers and Proceedings, 62 (1-2), 1972, str. 15.

koji je tvrdio da „u evrozoni niskofrekventna komponenta M3 rasta vodi ispred niskofrekventne inflacije merene harmonizovanim indeksom troškova života za oko dve godine“.⁷ Na osnovu ograničene dostupnosti statističke baze podataka, ne možemo da potvrdimo ove pravilnosti u odnosu na V4, ali, kako je prikazano na slici 13-16, može se zaključiti da je agregat M1 pao u skladu sa padom realnog BDP-a (početkom 2009. u Slovačkoj M1 je porastao, u vezi sa uvođenjem nove evro valute), ali što se tiče odnosa između M1 i CPI indeksa, može se primetiti da se pad u M1 dogodio pre nego što je došlo do pada u CPI indeksu. Možemo objasniti da su na evoluciju inflacije u zemljama V4 većinom uticali spoljni a ne unutrašnji faktori (pad cena nafte i prehrambenih proizvoda).

Slika 17-20. *Depoziti nefinansijskih korporacija i domaćinstava u zemljama V4*

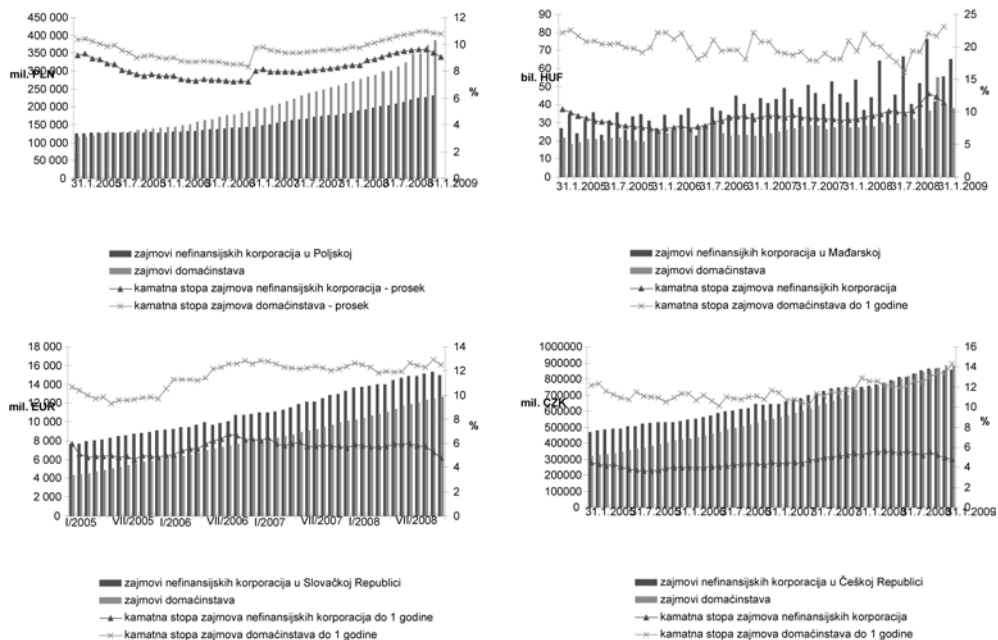


Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: www.nbs.sk, www.cnb.cz, www.nbp.pl, www.mnb.hu

U svim zemljama V4, depoziti domaćinstava su značajni; međutim, samo u Poljskoj nije došlo do pada kamatnih stopa. Depoziti nefinansijskih korporacija su, takođe, imali uzlaznu tendenciju, dok nije bilo značajnog pada kamatnih stopa na ove depozite u poređenju sa kamatnim stopama na depozite domaćinstava.

⁷ L. B. Smaghi: „Three questions on monetary policy easing“, 2009, str. 2.

Slika 21-24. Zajmovi nefinansijskih korporacija i domaćinstava u zemljama V4



Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: www.nbs.sk, www.cnb.cz, www.nbp.pl, www.mnb.hu

Kada je reč o zajmovima, uočavamo dominantnost zaduživanja nefinansijskih korporacija (osim u Poljskoj, gde preovlađuju zaduživanja domaćinstava). Kamatne stope na zajmove su porasle i u Češkoj Republici i u Mađarskoj.

Finansijske institucije u Mađarskoj su blisko međusobno povezane sa stranim finansijskim institucijama. Pojedinačni ekonomski akteri smatraju formiranje depozita i zajmova u stranoj valuti prirodnim. Banke su sticale devizna sredstva putem svopova, ali je njihov rok dospeća bio kraći nego za zajmove zarad kojih su obezbeđene, što je uzrokovalo probleme likvidnosti za banke. Međutim, posle dešavanja na deviznom tržištu u oktobru 2008, rastući problemi sa domaćom i stranom likvidnošću naveli su ove banke da povećaju svoje kamatne stope za zajmove i da pooštire uslove pozajmljivanja, i smanje svoju ponudu zajmova u stranoj valuti. Za mađarska domaćinstva zajmovi denominirani u švajcarskim francima bili su popularni, ne samo za potrošnju već i za ulaganja.

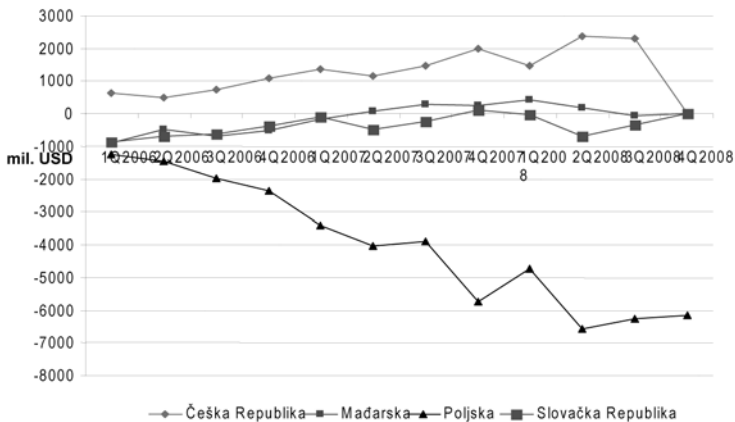
Kada je reč o Poljskoj, tražnja za novcem prema merenju M3 u prvoj polovini 2008. porasla je za 18% zbog interesovanja domaćinstava za deponiranje u bankama (zbog visokih kamatnih stopa). S druge strane, i domaćinstva i preduzeća su izrazila zanimanje za zajmove i u poljskim zlotama i u švajcarskim francima (a pogotovo hipotekarne kredite u švajcarskim francima).

4. Zaključak

Region Centralne Evrope tj. V4, već duže vreme prikazuje slična svojstva makroekonomskog razvoja. Stoga je jasno da se globalna finansijska kriza osetila u tim privredama na sličan način. Jedino se postavlja pitanje kako privrede uspevaju da se nose sa krizom, tj. u kojoj meri će se na njih odraziti njeni negativni efekti. Uticaj finansijske krize i otvorenost ovih privreda doveli su do pada likvidnosti banaka (transferi likvidnosti iz ogranaka ka matičnim bankama u razvijenijim delovima sveta), izvoza (usled nedostatka likvidnosti, pada tražnje iz inostranstva), dok je porasla nezaposlenost (što ima negativan efekat na primanja domaćinstava), što je sa svoje strane promenilo strukturu tražnje (pad uvoza, ulaganja i potrošnje usled pada zarada) i opao je BDP (opadajući prihodi od poreza i rastući javni deficit).

Kako se može videti na slici 25, u drugoj polovini 2008. došlo je do oštrog pada izvoza, većinom u Češkoj Republici, dok je u Poljskoj taj trend bio prisutan još od početka 2006. Finansijska kriza ujedno znači i pad tražnje kupaca, i može se očekivati dalji pad i na izvoznoj i na uvoznoj strani (pad kupovne moći domaćih kupaca); s druge strane, pad vrednosti valuta može donekle da podstakne izvoz.

Slika 25. Bilansi roba u zemljama V4



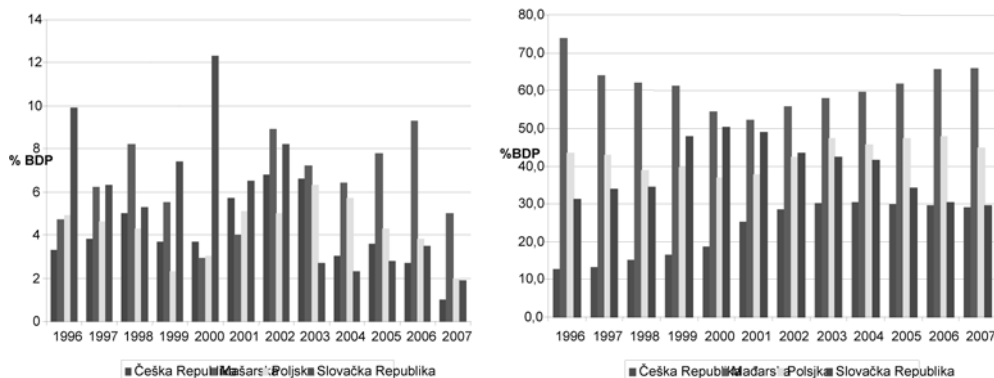
Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: www.oecd.org/statsportal

Što se tiče razvoja likvidnosti u V4, može se tvrditi da te privrede nemaju problema sa kratkoročnom likvidnošću (pošto su glavni instrumenti monetarne politike sterilisuće repo transakcije), već sa dugoročnom likvidnošću. Kratkoročni instrumenti su važni i bilo je previše sterilisanja. Refinansiranje se vrši jedino u Slovačkoj Republici.

Kriza je zahtevala reakcije centralnih banaka. Uz smanjenje kamatnih stopa, trebalo je olabaviti uslove na međubankarskom tržištu radi održavanja neophodne likvidnosti (smanjenje stopa minimalnih rezervi u Mađarskoj); centralne banke su obezbedile neophodnu likvidnost za tržište putem specijalnih operacija u stranim valutama (operacije između Narodne banke Poljske, Mađarske narodne banke i Evropske centralne banke). S obzirom na opadajuću inflaciju u celom regionu, reagovanje centralnih banaka na probleme adekvatne likvidnosti bilo je umereno. Ipak, labavljenje monetarne politike nije bilo primenjeno u smislu smanjenja kamatnih stopa na zajmove finansijskih institucija; naprotiv, one su pooštrile uslove kreditiranja i čak povisile kamatne stope na zajmove. Nije moguće tvrditi da sadašnja monetarna politika centralnih banaka nije efektivna ili da čak nije ni potrebna. Kako je rekao Lorenzo Bini Smadi: „... u zemljama gde je privatni sektor, a pogotovo učesnici na tržištima roba i rada, manje fleksibilan na spoljne šokove u prilagođavanju cenovne politike i ponašanju po pitanju zarada, centralna banka će biti sporija u labavljenju monetarne politike kada se suočava sa usporavanjem ekonomske aktivnosti“.⁸ A Frederik Miškin je dodao: „Ako je cilj monetarne vlasti da neutrališe kontrakcijske efekte finansijske krize kao što je ova sadašnja, ona će možda morati da primenjuje agresivnije labavljenje monetarne politike nego obično“.⁹

Centralne banke su svesne srednjoročnih ciljeva u oblasti inflacije na duži rok; međutim, malo je verovatno da će niske kamatne stope biti održive, s obzirom na potencijalni rizik od rasta inflacije zbog problema u realnom sektoru i javnim finansijama. Čini se, međutim, da je sada prerano govoriti o srednjem i dužem roku, s obzirom na to da je finansijska kriza tek počela.

Slika 26. Deficit javnih finansija kao % BDP-a Slika 27. Javni dug kao % BDP-a



Izvor: Sopstveni prikaz autora; podaci preuzeti sa: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=teina200&language=en>

⁸ L. B. Smaghi: „Three questions on monetary policy easing“, 2009, str. 3.

⁹ F. S. Mishkin, „Is monetary policy effective during financial crises?“, Working Paper 14678, National bureau of economic research, Cambridge, 2009, str. 2.

Što se tiče evolucije javnih finansija, dostupne informacije Eurostata (slika 26, 27) ukazuju na činjenicu da je 2007, u smislu mastriških kriterijuma vezanih za javne finansije u regionu V4, Mađarska bila u najlošijoj situaciji (državni budžetski deficit / BDP 5% i javni dug / BDP 65,8%), dok su druge zemlje ostale u okvirima propisanih odnosa duga (Slovačka Republika 1,9% i 29,4%, Češka Republika 1% i 28,9%, Poljska 2% i 44,9%). U budućnosti će finansijska kriza doneti pad prihoda u državnom budžetu, dok će, s druge strane, biti povećani troškovi u vezi sa rastom stope nezaposlenosti i izdataka za javne radove zarad podrške ekonomskoj aktivnosti.

Konačno – realni rast BDP-a u zemljama V4 se od sredine prošle godine smanjio, nezaposlenost je porasla, a nominalne zarade takođe pale. Međutim, zbog pada kursa domaćih valuta prema evru, antiinflatorni pritisci su se smanjili. Razvoj događaja na polju javnih finansija će podstaći rast inflacije i centralne banke moraju biti na to spremne, ako žele da ostvare svoje srednjoročne ciljeve na polju inflacije. Labavljenje monetarne politike neće biti beskrajno, dok će pomoć od strane države na polju monetarne politike samo učiniti situaciju težom. Treba da se spremimo na činjenicu da će Centralna Evropa pasti u recesiju i da će nalaženje leka za izlazak iz ove neugodne situacije biti dugoročan projekat.

Literatura

- Friedman, M.: „Have Fiscal and/or Monetary Policies Failed? Have Monetary Policies Failed?“, *American Economic Review*, Papers and Proceedings, 62 (1-2), 1972, str. 11-18: <http://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v62y1972i2p11-18.html>
- Kotlebová, J. – Sobek, O.: *Menová politika – inštitúcie, stratégié a nástroje*, Iura Edition, Bratislava, 2007.
- Kotlebová, J.: „The development of the banking sector’s liquidity in the euro area in the connection with the American mortgage crisis“, *The New Economy* 1-2/2008, University of Economics in Bratislava, Bratislava, 2008, str. 86-94.
- Mishkin, F. S.: „Exchange rate pass-through and monetary policy“, Working Paper 13889, National bureau of economic research, Cambridge, April 2008: <http://www.nber.org/papers/w13889>
- Mishkin, F. S.: „Is monetary policy effective during financial crises?“, Working Paper 14678, National bureau of economic research, Cambridge, January 2009: <http://www.nber.org/papers/w14678>
- Monetary Transmission in Hungary. Magyar Nemzeti Bank, Budapest 2006: http://english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben_monetarispolitika&ContentID=9176

- Smaghi, L. B.: „Three questions on monetary policy easing“, Lecture at the University of Ancona, 6 March 2009: <http://www.ecb.int/press/key/date/2009/html/index.en.html>
- www.cnb.cz
- www.mnb.hu
- www.nbp.pl
- www.nbs.sk
- www.oecd.org
- www.europa.eu.int

Rad primljen: 1. marta 2010.

Odobren za štampu: 5. septembra 2010.

ASSISTANT PROFESSOR JANA KOTLEBOVÁ, PHD
Faculty of National Economy, University of Economics in Bratislava

MAIN FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT OF MONEY STOCK IN SLOVAKIA AND IN OTHER V4 COUNTRIES

Summary

Since the middle of 2008 the effects of the global financial mortgage crisis has become significantly visible in Central European market. Besides this main factor the economic development is influenced by other important factors such as monetary integration, globalization and internationalisation. The aim of this paper is to draw attention to the development of money stock in the Slovak Republic, the Czech Republic, Hungary and Poland. Our opinions are based on the analyses of money stock in relation with other economic indicators in the connection with the reactions of individual central banks.

Key words: *monetary policy, monetary instruments, money stock, demand for money, financial crisis, V4 countries*

JEL classification: E52, E58

MR SNEŽANA BOŽIĆ, PREDAVAČ*
Vojna akademija, Beograd

AŽIJA U KRALJEVINI SRBIJI

Sažetak: Jedna od ključnih pojava u vezi sa novčanim opticajem u Kraljevini Srbiji bila je ažija: doplata koja se davala prilikom kupovine zlata srebrnim novčanicama. O uzrocima ažije kao izrazu procentualne depresijacije nacionalne valute prema zlatu kao međunarodnom sredstvu plaćanja među savremenima, postojala su različita mišljenja. Posle ispoljenih suprotnosti u stavovima kraljevske vlade i Narodne banke po pitanju ažije, država je zakonom ograničila visinu optičaja srebrnih novčanica. Tako je započeo period državnom intervencionizmu u poslovanju Narodne banke koji je nepovoljno uticao na privrednu aktivnost i makroekonomsku ravnotežu.

Ključne reči: ažija, bimetalizam, državni intervencionizam, Kraljevina Srbija

JEL klasifikacija: N13, E42

1. Novčani opticaj zasnovan na bimetalizmu

U monetarnoj teoriji i istoriji je poznato da više vrsta kovanog novca u opticaju proizvedenog od različitih vrsta monetarnog metala, dovodi do svakodnevnih kolebanja njihovih razmernih vrednosti, u zavisnosti od kolebanja cena monetarnog metala, kvaliteta kovanica, odnosa njihove ponude i tražnje. Još u antičkoj Grčkoj, Aristotel je zapazio da, kada se u promet pusti novac pune vrednosti i novac čija je stvarna vrednost manja od nominalne, tada „rđav novac“ potiskuje iz optičaja „dobar novac“. Mnogo kasnije je ovaj fenomen shvatio ser Tomas Grešem, pa je formulisao zakon koji je nazvan njegovim imenom: kada u određenoj zemlji cirkulišu dve vrste novca, novac koji je manje vredan ostaće u opticaju, a drugi će se gomilati kao blago ili izvoziti, što opet znači da rđav novac potiskuje dobar novac iz optičaja. Uzroke opisane pojave lako je objasniti: ukoliko se u prometu koristi moneta čija je vrednost manja od nominalne, uporedo sa monetom čija je stvarna vrednost jednaka nominalnoj, svi će nastojati da obaveze plaćaju lošijom monetom, dok će dobru čuvati što duže.

Tokom 18. i 19. veka, u novčanim sistemima zasnovanim na bimetalizmu, tj. istovremenoj cirkulaciji zlatne i srebrne monete, stalno je postojala težnja da monetarna vlast utvrdi zakonski odnos između vrednosti zlata i srebra. Poka-

* E-mail: snezanakrstic17@gmail.com

zalo se da je to u praksi bilo teško primenljivo, jer je tržišna vrednost srebra često bila podložna promenama, zbog otvaranja novih rudnika. Države čiji je monetarni sistem bio zasnovan na bimetalizmu, imaju praktičnih iskustava da je najbolje rešenje ako se izbegne zakonsko regulisanje odnosa vrednosti između zlata i srebra. U Francuskoj je tokom 1803. godine, na primer, legalizovan odnos između zlata i srebra bio 1:1,15. Do 1856. godine, u opticaju je cirkulisalo srebro, a za zlato se plaćala doplata koja se nazivala ažija. Posle navedene godine, dolazi do nagomilavanja zlata, pri čemu se povećava vrednost srebra, pa je neko vreme zakonska srazmera u praksi bila narušena u suprotnom pravcu.¹

Sa pojavom emisionog bankarstva, monetarni sistemi zasnovani na bimetalizmu suočili su se sa problemom bimetalističkog pokrića novčanica u opticaju. Novčanica u opticaju je delila sudbinu monetarnog metala za koji je bila zamenljiva po zakonskom kursu. Naime, do Prvog svetskog rata, u primeni je bio zlatni standard od kojeg nije smelo biti odstupanja: emisione ustanove su izdavale banknote, uputnice na sebe same, kojima su se obavezivale da u svako doba njihov imalac može dobiti na bančinih kasama onoliko vrednosti, koliko one predstavljaju, tj. za koliko se vrednost banka obavezuje prema imaocu uputnice. Emisione banke izdavale su uputnice na kovani novac koji se nalazio u njihovim trezorima. Javnost je znala da novac postoji u banci, i verovala u obavezu bančinu da će gotovinom isplatiti svoje uputnice. Kada je poverenje u izdavaoce novčanica bilo čvrsto, niko nije pomišljao da uputnice razmenjuje za kovani novac, nego ih je predavao za svoja dugovanja kreditorima, koji su isto to činili sa svoje strane. Tako je novčanica² cirkulisala iz ruke u ruku i veoma retko dolazila na bančinu kasu radi razmene.

„Iz fakta da se novčanice retko razmenjuju za kovani novac, nauka i praksa su izveli zaključak, da nije ni potrebno da se uvek u kasama bančinih drži količina novca ravna količini izdatih novčanica, nego se može mnogo manja količina novca držati pripravnog za isplatu bančinih obaveza, ako su novčanice sigurno plasirane i ako se obaveze bančinih dužnika mogu uvek lako i brzo naplatiti. Banka može dva i tri puta više izdati novčanica nego što ima novca kovanog u svojim kasama, ali zato višak izdatih novčanica mora biti plasiran u kratkoročne i sigurne zajmove.“³ Prema tome, na podlozi kovanog novca emisiona banka je mogla izdati dva i tri puta više novčanica. Novčanica, da bi vršila svoju ekonomsku funkciju, trebalo je da se bez ikakvih ograda prima u prometu od strane privatnih lica i od strane države. Zbog svega ovoga, emisione ustanove su bile podvrgnute državnoj i javnoj kontroli, pa su bila propisana pravila kojih su se

¹ V. Dugalić, *Narodna banka 1884-1941*, str. 62.

² Novčanica je opšti naziv za notalni novac, dakle za novac izrađen u obliku cedulja. Banknote su od banaka, u novije doba praktično od centralne banke, izdate obveznice, plative u definitivnom novcu pune vrednosti. U početku su imale samo fiducijarni, a s vremenom dobijaju i zakonski tečaj. *Ekonomaska enciklopedija*, 1986, I tom, str. 1056.

³ *Privilegovana narodna banka Kraljevine Srbije 1884-1909*, str. 143, 144.

one u svom radu morale pridržavati. U takvim uslovima, povlačenje iz opticaaja zlata, u vreme porasta njegove tržišne cene u odnosu na srebro, stvaralo je situaciju da se ažija plaća, prilikom kupovine zlata, kao doplata u srebrnom novcu ili u novčanicama zamenljivim za srebro.

2. Emisiona aktivnost Privilegovane narodne banke Kraljevine Srbije

Izdavanje novčanica bio je jedan od najznačajnijih pasivnih poslova kojima se Privilegovana narodna banka Kraljevine Srbije bavila. Ta bančina povlastica bila je izražena članom 7 Zakona o Narodnoj banci od 1883. godine. Način puštanja u opticaj banknota bio je relativno jednostavan: kredite i zajmove koje je odobravala (po eskontu menica i na zaloge), Narodna banka je isplaćivala korisnicima tih kredita i zajmova u svojim banknotama. Tako dobijenim novčanicama korisnik kredita je mogao da izmiri svoje druge obaveze i da izvrši druga plaćanja. Da bi bančine novčanice u prometu mogle predstavljati vrednost, bilo je potrebno da onaj koji bi ih primio, bude uveren da će u svakom trenutku moći da ih zameni za vrednosti na koje su one glasile. Međutim, bez obzira na odličan odziv prilikom upisa akcija i uplata za akcije Narodne banke, ulazak same banknote u opticaj izazvao je probleme. Privreda i stanovništvo tadašnje Srbije teško su prihvatili papirni novac. Narodna banka je, i pre nego što je banknota puštena u opticaj kao sredstvo plaćanja, predviđala određene teškoće, s obzirom na to da je banknota bila nova pojava za narod koji se od davnina služio isključivo kovanim novcem. Nepoverenje građana u papirni novac bilo je pojačano lošim iskustvom s austrougarskim novčanicama, koje su emitovale austrijska država i njena centralna banka, vodeći inflatornu politiku.

Novčanice Privilegovane narodne banke koje su puštene u promet bile su osigurane zlatom, srebrom i drugim vrednostima. Pod zlatom i srebrom se podrazumevala sva metalna gotovina koja se nalazila u bančinim kasama. Tom metalnom gotovinom trebalo je da bude pokriveno najmanje 40% celokupne vrednosti koja je bila u opticaju. Za banknote koje su glasile na zlato metalna gotovina morala je biti bar za tri četvrtine u zlatu, a za novčanice koje su glasile na srebro ova metalna gotovina mogla je biti kako u srebru tako i u zlatu, ili mešovito tj. i u srebru i u zlatu. Pokriće metalno 40%, usvojeno Zakonom o Narodnoj banci od 1883. godine, spadalo je u red jačih pokrića. Vrednosti kojima je bila osigurana novčanica morale su, prema zakonskom propisu, biti sigurne i lako pretvorive u zlato i srebro. U početku, Banka je izdavala samo novčanice u zlatu, ali je ubrzo počela sa praksom izdavanja i novčanica u srebru. Dok su u opticaju bile samo novčanice u zlatu, Banka je teško održavala metalnu podlogu u zakonom određenoj srazmeri, jer se ovim novčanicama stalno vršilo izvlačenje kovanog zlata iz bančinih trezora. Kasnije, puštanjem srebrne novčanice, Uprava banke je stalno održavala metalno pokriće za novčanice u zlatu na punu sumu,

pa su one bile pokrivenne metalom 100 za 100, da bi Banka bila u mogućnosti da u svakom momentu sve zlatne novčanice isplati metalom. Banka je uvek mogla da isplaćuje novčanice u zlatu kovanim zlatom, a da to nije uticalo na metalnu podlogu za novčanice u srebru.

Novčana emisija Privilegovane narodne banke bila je zasnovana na načelima sigurnosti i likvidnosti. Poštovan je zakonom utvrđeni minimum o pokriću novčanica u opticaju sa 40% u zlatu. U mirnim i stabilnim periodima ostvarivana je najniža stopa pokrivenosti novčanica i tada nije bilo velikog pritiska na šaltere Banke radi zamene za metalni novac. Podaci iz godišnjih izveštaja Narodne banke pokazuju da je na kraju 1900. godine pokrivenost novčanica iznosila 46,40%, a na kraju 1894. godine 45,38%. To je uvek bilo iznad Zakonom propisane stope. Međutim, u nestabilnim i nerodnim godinama, naročito ratnim, insistiralo se na tome da pokrivenost novčanica bude veća nego što je Zakonom bilo propisano.⁴ Banka je neprestano ispunjavala svoju obavezu da vrši neograničenu konverziju novčanica u zlatni novac. Samo je u jednom slučaju došlo do odstupanja. Posle izbijanja Balkanskog rata 1912. godine, Banka je imala pravo da novčanice koje su joj podnete radi zamene za zlato, isplaćuje sa 25% u srebru. Ta praksa je trajala do 28. januara 1914. godine. Po izbijanju Prvog svetskog rata, Narodna banka je prvi put suspendovala obavezu isplate zлата donosiocima banknota i uvela prinudni kurs.

Privilegovana narodna banka Kraljevine Srbije svoj rad je otpočela 1884. godine, puštanjem u opticaj banknote od 100 dinara u zlatu. Ova novčanica bila je suviše velike vrednosti za tadašnje prilike u Srbiji. Grozničavo se žurilo sa zamenom banknota u zlato, bez pokušaja da se novčanica iskoristi za plaćanje. Ne samo što stanovništvo nije bilo spremno da prihvati prvu srpsku novčanicu, već su i mnogi novčani zavodi i štedionice, kao npr. Uprava fondova, pravili probleme oko njenog prijema. Međutim, pokazaće se da je ova prva novčanica Privilegovane narodne banke imala sva obeležja „dobrog novca“, jer se nacionalna emisiona ustanova strogo pridržavala svih obaveza zlatnog standarda. „Mada se prva srpska novčanica teško probijala u život, ona se zato održala u opticaju dugo, praktično do Prvog svetskog rata. Od 50.000 komada, koliko ih je pušteno u opticaj, u toku 30 godina je iz prometa, zbog oštećenja, povučeno i poništeno svega 1099 komada, što govori o vanredno dobrom kvalitetu ove prve banknote Narodne banke. Drugi dokaz njenog dobrog kvaliteta je činjenica da za tri decenije njenog bitisanja u opticaju nije zabeležen nijedan falsifikat. Zvanično, ova prva novčanica Privilegovane narodne banke Kraljevine Srbije, puštena u opticaj 1884. godine, povučena je iz optičaja i konačno zastarela tek 5. februara 1921.

⁴ Na primer, posle Carinskog rata Austro-Ugarske protiv Srbije, pokriće je na kraju 1906. iznosilo 73,97%, za vreme Prvog balkanskog rata 1912. godine iznosilo je 85,51%, a u prvoj godini svetskog rata čak 115,63%. V. Dugalić, A. Mitrović, D. Gnjatović, G. Hofman, I. Kovačević, *Narodna banka u Kraljevini Srbiji 1884-1914*, str. 34.

godine. Nepovučeno iz opticaja (zajedno sa tim novčanicama u isplaćenim delovima) ostalo je samo 73 komada.⁵

Prvu godinu bančinog rada, kada su u opticaju bile samo novčanice u zlatu od 100 i 50 dinara, obeležila je slaba cirkulacija novca, koja ni izdaleka nije mogla da odgovori svom osnovnom zadatku. Ekonomske prilike nisu bile takve da su se novčanice od 50 i 100 dinara plative u zlatu, mogle održati u opticaju. Tek uvođenjem u opticaj novčanice od 10 dinara plative u srebru, Banka počinje da odgovara svome zadatku. Novčanica u srebru izdavala se prema čl. 11 Zakona o Narodnoj banci, na osnovu podloge u kovanom novcu i sigurnim trgovinskim i finansijskim vrednostima. I za ovu novčanicu postavljen je isti odnos između podloge u novcu i opticaja koji je postavljen i za zlatne novčanice. Međutim, izdavanje zlatnih novčanica nije se ograničavalo zakonom, a srebrnih jeste. Prema izmenama zakona od 1885. godine, kada je uvedena novčanica u srebru, nikakvih ograničenja za izdavanje nije bilo. Banka je mogla izdati dva i po puta više tih novčanica od metalne podloge koju je u svojim kasama imala, bilo da je ta podloga u zlatu ili u srebru. Sloboda izdavanja srebrnih novčanica trajala je do 1893. godine, kada je zakonodavnim tumačenjem ograničeno izdavanje ovih novčanica na 10.000.000 dinara. Kasnije se prešlo na kontingentiranje, prvo, 25.000.000 dinara, a kasnije 30.000.000 dinara. U poslednjem Zakonu o Narodnoj banci Kraljevine Srbije, od 15. marta 1908. godine, opticaj novčanica u srebru bio je ograničen tako što je maksimum izdavanja vezan za uplaćeni kapital Banke. Banka je mogla pustiti u opticaj novčanica pet puta više od uplaćenog kapitala.

Dakle, posle početnih problema poslovanje Narodne banke bilo je stabilno već krajem 1885. godine. Naročito je uvođenje desetice u srebru tome doprinelo. Pojačan opticaj banknota je intenzivirao sve bančine poslove: kreditiranje privrede i države, intervencije na tržištu zlata i jačanje metalne podloge. Najveći opticaj desetica ostvarivan je u jesen, u sezoni poljoprivrednih aktivnosti. Godišnji porast cirkulacije srebrnih novčanica iznosio je oko četiri miliona dinara godišnje, a razlike u godišnjim kolebanjima bile su dvostruko više. Udeo zlatne novčanice u ukupnom novčanom opticaju za čitav period pre Prvog svetskog rata iznosio je svega oko 5%, mada joj je država uvek bila naklonjena. Glavna mana novčanice u zlatu bila je u tome što je ona bila stalno podnošena na zamenu za metal.

⁵ J. Hadži-Pešić, *Novac Srbije 1868-1918*, str. 93.

Tabela 1. *Opticaj novčanica Narodne banke Kraljevine Srbije sa zlatnim i srebrnim pokrićem 1884-1914 (godišnje vrednosti u milionima dinara)*

God.	Novčanice sa zlatnim pokrićem	Novčanice sa srebrnim pokrićem	Ukupan opticaj
1884.	0,781800	0,000000	0,781800
1885.	1,568700	1,931340	3,500040
1886.	0,437550	5,301320	5,738870
1887.	0,182230	9,855570	10,037800
1888.	0,141350	13,937010	14,078360
1889.	0,101950	17,233520	17,335470
1890.	0,082300	23,393140	23,475440
1891.	0,122600	27,148930	27,271530
1892.	0,160450	28,714000	28,874450
1893.	0,195550	26,570850	26,766400
1894.	0,548000	24,515580	25,063580
1895.	0,421950	24,167990	24,589940
1896.	0,659150	23,802010	24,461160
1897.	0,974800	22,865880	23,840680
1898.	0,364150	32,780440	33,144590
1899.	0,839900	33,167230	34,007130
1900.	0,849150	35,029470	35,878620
1901.	1,117000	33,941690	35,058690
1902.	2,123750	34,689700	36,813450
1903.	3,684950	35,166200	38,851150
1904.	3,142200	34,874990	38,017190
1905.	3,104050	33,981150	37,085200
1906.	2,278650	27,952140	30,230790
1907.	7,556570	29,807050	37,363620
1908.	3,373840	47,038010	50,411850
1909.	3,464480	46,383620	49,848100
1910.	7,037260	42,617370	49,654630
1911.	13,981340	51,841880	65,823220
1912.	5,336440	88,288860	93,625300
1913.	4,285280	99,153290	103,438570
1914.	3,665120	163,595970	167,261090

Izvor: *Narodna banka 1884-1934, Zavod za izradu novčanica i kovanog novca, Topčider, Beograd, 1935.*

3. Novčani opticaj i pojava ažije u Kraljevini Srbiji

Jedna od ključnih pojava vezanih za novčan opticaj u Kraljevini Srbiji bila je ažija. Ažijom, kao doplatom u srebru za razliku između nominalne vrednosti zlata i novčanice u srebru, izražavala se procentualna depresijacija nacionalne valute prema zlatu kao međunarodnom sredstvu plaćanja. Bar povremena pojava ažije je neizbežna u uslovima bimetalizma. Teorijski posmatrano, ažija ne bi postojala ako bi emisiona banka uvek raspolagala svim monetama koje su po vrsti i količini potrebne za odvijanje prometa i ako bi se jedna vrsta uvek mogla zameniti za drugu, po nominalnom iznosu. Jedino u tom slučaju, imalac novčanice sa srebrnom podlogom ne bi morao da plaća ažiju pri razmeni za zlatni novac. Što se tiče zlatnog novca, njega dugoročno posmatrano ne može biti ni manje ni više nego što to potrebe u prometu zahtevaju. Ako se pojavi veća količina nego što je potrebno, cene će se povećati, pa će doći do porasta uvoza robe, odnosno izvoza zlata. Tako će se ponovo izjednačiti ponuda i tražnja zlata. U obrnutom slučaju, ako se u opticaju pojavi manje zlata nego što je potrebno, cene će se snižavati i podstaći izvoz roba. Tako će, zbog priliva zlata iz inostranstva, ponovo biti uspostavljena ravnoteža između ponude i tražnje za ovim metalom.⁶

Sa velikim i naglim porastom opticaja srebrnih novčanica, početkom devedesetih godina 19. veka, povećala se i ažija na zlato. U svim zemljama koje imaju slabu produktivnost i koje duguju inostranstvu veće sume novca, javlja se razlika u ceni između vrednosti domaćeg novca i novca kojim se mogu izmiriti obaveze na međunarodnom tržištu. Ukoliko je tražnja veća za tim međunarodnim sredstvom plaćanja, i ukoliko ga manje ima u zemlji, utoliko je skuplji. Razlika koju je trebalo doplatiti u nacionalnom novcu za međunarodni, u vreme primene zlatnog standarda bila je ažija. Visina ažije zavisila je od platnog bilansa svake države. „Dogod u jednoj zemlji traje izvozna sezona međunarodni se novac unosi u zemlju, ima ga dosta i ažija pada, jevtinije se nabavlja. Čim prestane izvoz, novac ne ulazi više u zemlju i postaje skuplji, ažija skače. Ažiju izaziva, dakle, nedovoljna količina novca kojim se na međunarodnom trgu mogu izmiriti obaveze, a to je zlato.“⁷ Posle osnivanja Narodne banke i posle puštanja u opticaj novčanica u srebru, ažija je skakala i dostizala blizu četiri dinara po jednom zlatniku, napoleonu. Loše ekonomske prilike, mali izvoz primarnih proizvoda, veliki uvoz prerađevina, i sa tim u vezi izvoz zlata, neuređenost državnih finansija i stalni deficit državnog budžeta, činili su to da je ažija neprestano pokazivala tendenciju rasta.

O uzrocima ažije pisano je možda čak više od bilo kog drugog privrednog problema u Srbiji, posebno u periodu od 1893. do 1903. godine, kada je bila najveća. Kao jedan od razloga za postojanja ažije u javnosti se često navodio veliki

⁶ D. Gnjatović, V. Dugalić, B. Stojanović, *Istorija nacionalnog novca*, str. 195.

⁷ *Privilegovana narodna banka Kraljevine Srbije 1884-1909*, str. 155.

opticaj novčanica u srebru.⁸ Sve veći razvoj bančine aktivnosti, koja se mogla primetiti posle prebrođenih prvih teškoća, najbolje se ogledao u porastu prosečnog opticaja novčanica u srebru. Porast opticaja je proširio poslove Narodne banke, ali je sve ovo naišlo na veliku kritiku javnosti, privrednika i države. „Kako se usled čitavog niza rđavih godina, nesređenih finansija i perioda velikog državnog zaduživanja u inostranstvu, pa i usled unutrašnjih političkih prilika, pojavila ažija na zlato u visini u kojoj ona do toga vremena nije nikada bila, počelo se rasprostirati mišljenje da je njena pojava u vezi sa porastom opticaja novčanica u srebru. Kada se ima na umu da je ažija uvek unosila nemir u poslovni svet i nesigurnost u privredni promet, razumljivo je da je njena pojava i ovom prilikom uznemirila javnost. Tvrđilo se tada da Narodna banka iz razloga čistog profita proširuje novčani opticaj i da je on nepotrebno veliki.“⁹ Ovaj prigovor se bazirao na činjenici da znatan deo opticaja novčanica u srebru nije bio upotrebljen za privredne kredite, već za bančine poslove kupovine i prodaje zlata. „Svi su videli da se za zlato, koje se kupuje za bančine novčanice u srebru, mora doplaćivati ažija, i onda, bez iscrpnijeg posmatranja fakata i traženja pravog uzroka ažiji, počeli su vikati protiv bančine novčanice u srebru, i nalazili su uzrok ažiji u optčaju srebrnih novčanica, koji je po njihovu mišljenju bio veliki.“¹⁰ Bančina uprava je objašnjavala da novčanica u srebru ne utiče toliko na ažiju, koliko negativan međunarodni bilans i rđave državne finansije. Podaci su pokazali da je ažija bila najmanja kada je novčanica u optčaju bilo najviše. Umesto ozbiljne polemike o ažiji, Banka je često bila bez ikakvih razloga napadana.

Na kraju 19. i početku 20. veka u Srbiji, ažija je bila rezultat loših finansijskih i ekonomskih prilika u državi. To se, pre svega, odnosilo na nepovoljnu situaciju državnih finansija, koja je bila krunisana konstantnim deficitom, čitavih 25 godina (1878-1903). Na pogoršanje vrednosti nacionalne valute takođe je uticalo zaduženje države kod emisione banke radi izmirenja spoljnih dužničkih obaveza. Zaduzivanje u inostranstvu je primoralo državu da za otplatu dugova kupuje zlato u zemlji i izvozi ga u inostranstvo. Reagovanje narodne banke bilo je u duhu njene uloge čuvara vrednosti nacionalne valute. Tačnije, kako je uprava banke primetila da ažija jako varira i da se penje naročito u vreme otplate spoljnog duga, kada je država kupovala velike količine zlata, odmah je počela da radi na suzbijanju ažije. Uprava je znala da ažija ne može da nestane, ali je isto tako znala da može mnogo učiniti da se ona ustali i da diferencije ne budu velike. Najveće štete ažija je učinila upravo svojim variranjem. Izbegavanje jakih varijacija moglo se omogućiti samo prikupljanjem zlata kada ga je bilo dovoljno u optčaju i puštanjem u opticaj onda kad ga je bilo malo.

⁸ V. Dugalić, *Narodna banka 1884-1941*, str. 54, 55.

⁹ M. Vučković, V. Vuksanović: „Narodna banka 1884-1934.“, str. 31.

¹⁰ *Privilegovana Narodna banka Kraljevine Srbije 1884-1909*, str. 155, 156.

Tabela 2. Ažija u Srbiji 1886-1915.

Godina	Ažija	Godina	Ažija
1886.	3,3%	1901.	15,2%
1887.	4,3%	1902.	12,8%
1888.	4,8%	1903.	7,1%
1889.	4,8%	1904.	3,3%
1890.	4,5%	1905.	2,8%
1891.	5,9%	1906.	1,2%
1892.	10,7%	1907.	0,5%
1893.	15,0%	1908.	3,8%
1894.	18,0%	1909.	1,2%
1895.	17,6%	1910.	1,2%
1896.	16,9%	1911.	0,5%
1897.	13,1%	1912.	4,0%
1898.	15,5%	1913.	3,0%
1899.	12,6%	9.7.1914.	16,0%
1900.	14,5%	jesen 1915.	40,0%

Izvor: D. Gnjatović, V. Dugalić, B. Stojanović, *Istorija nacionalnog novca*, str. 196.

Na smanjivanje ažije u Kraljevini Srbiji pozitivan uticaj je imao porast učešća zlatnih novčanica u ukupnom opticaju, što se događalo u vreme porasta prihoda od izvoza. Ako se uporedi kretanje opticaja novčanica u zlatu sa kretanjem ažije, jasno se uviđa da su te dve pojave bile u međusobnom obrnuto proporcionalnom odnosu. Ako se posmatra kretanje opticaja novčanica u zlatu, vidi se da je on u desetogodišnjem periodu od 1891. do 1900. godine iznosio svega 1,48% celokupnog opticaja, dok se u idućem periodu, od 1901. do 1910. godine, periodu niske ažije, njegov udeo popeo na 8,48%. No, najveći opticaj novčanica u zlatu zabeležen je u godini 1911, kada ih je u ukupnom opticaju bilo 17,7%; te godine su usled novog trgovinskog ugovora sa Austrougarskom monarhijom izvozni poslovi bili vrlo živi i ažije gotovo nije ni bilo.¹¹

4. Državna intervencija u emisionoj aktivnosti Narodne banke

Početkom 1890-ih, zbog stalnog rasta ažije, kraljevska vlada je iznenada zauzela neprijateljski stav prema srebrnoj novčanici i zahtevala da se ograniči

¹¹ M. Vučković, V. Vuksanović, *Narodna banka 1884-1934*, str. 24, 25.

njena količina u opticaju. Tvrđilo se da Narodna banka time što kupuje zlato svojim novčanicama u srebru još više povećava razliku između zlata i novčanice. Kao zamerka postavila se i politika metalnog pokrića novčanice u srebru, gde je tumačeno da je Banka za pokriće novčanica u srebru mogla koristiti zlatan metal. Prigovori protiv optičaja bančnih srebrnih novčanica doveli su do zahteva da se dotadašnja praksa ukine i da Narodna banka drži u svom pokriću zlato za zlatne, a srebro za novčanice koje glase na srebro.

U toku rasprave o tome da li treba ograničiti optičaj srebrnih novčanica, zatraženo je zakonodavno objašnjenje novčane emisije na osnovu metalnog pokrića. „Naime, Banka je tumačila čl. 11 Zakona iz 1885. godine, tako da za pokriće srebrnih novčanica može koristiti i zlato. To je dovelo do situacije u kojoj su metalna podloga i novčani optičaj bili u potpuno obrnutoj srazmeri: u strukturi podloge dominiralo je zlato, dok je u opticaju bilo 95% srebrnih novčanica. Vlada je imala potpuno drugačije shvatanje pomenutog zakonskog rešenja: podloga u zlatu mogla je da posluži samo za emisiju zlatnih novčanica, dok je izdavanje srebrnih banknota zavisilo od podloge u srebru.“¹² Obe strane su bile uporne u odbrani svojih stavova, a sama Narodna banka je isticala da bi drugačije sprovođenje spornog člana zahtevalo povlačenje približno 20 miliona dinara srebrnih novčanica iz optičaja. Kako nije moglo da se dođe do rešenja, formirana je mešovita komisija, koju su činili predstavnici kraljevske vlade i Narodne banke, i to po paritetnom principu.

Budući da se opet nije moglo doći do rešenja, zatraženo je zakonodavno tumačenje od Narodne skupštine, koja se 13. decembra 1893. godine, izjasnila da podloga u zlatu služi samo za emisiju zlatnih banknota, a podloga u srebru za emisiju srebrnih novčanica. Ovo rešenje odobrio je kralj, pa je usvojeno na zasedanju Narodne skupštine. Zakonske odredbe koje govore o pokriću srebrnih novčanica isključivo srebrom, pa samim tim i o potrebi smanjenja ovih novčanica u opticaju, proizišle su iz pretpostavke da upravo u količini tih novčanica u opticaju leži uzrok visoke ažije na zlato.

Zakonodavno tumačenje odnosa podloge i vrste novčanica imalo je dalekosežne posledice. U momentu usvajanja ovog dokumenta, srebrna podloga je iznosila 4.000.000 dinara i po tom osnovu u opticaju je moglo biti dva i po puta više srebrnih novčanica, odnosno 10.000.000 dinara. U prometu se tada nalazilo oko 30.000.000 dinara u srebrnim deseticama, odnosno 20.000.000 dinara više nego što je dopušteno. Ministar narodne privrede je insistirao da se povlačenje novčanica izvrši u roku od pet godina, posle čega bi u opticaju ostala samo trećina novčanica. To je moglo da se učini redukcijom kredita od 20% svake godine, pa je Narodna banka odmah pristupila takvom poslu, uz objašnjenje da će „preduzeta deflaciona politika imati vrlo štetne posledice za odvijanje narodne privrede“. Tako je počela istorija državnog intervencionizma u poslovanju Narodne banke.¹³

¹² V. Dugalić, *Narodna banka 1884-1941*, str. 55.

¹³ V. Dugalić, *op.cit.* str. 58.

Ministar narodne privrede je na zahtev Banke, 18. februara 1894. godine, poslao uputstvo o sprovođenju zakonskog tumačenja odluke da podloga u zlatu služi samo za novčanice koje glase na zlato, a podloga u srebru samo za novčanice koje glase na srebro. Deflaciona politika je imala negativne posledice na kreditiranje novčanih zavoda, pa je privredna delatnost izuzetno opala. Međutim, uprkos stalnim prodajama zlata, ažija je dostigla 19%, ili iznos od 3,80 dinara po napoleonu. Pošto je uvideo grešku, ministar narodne privrede je predložio Narodnoj skupštini da povuče sporno tumačenje, i to je učinjeno 6. februara 1896. godine. Dakle, ponovo je vraćena praksa da se za podlogu novčanica u srebru može koristiti i srebro i zlato, ili oba metala. Takođe je maksimiziran iznos novčanica u srebru na 25.000.000 dinara, bez obzira na nivo podloge.

Ove izmene su imale pozitivnu i negativnu stranu. Pozitivno je bilo to što je ponovo omogućeno emitovanje srebrnih novčanica koje nije uslovljeno strukturom podloge, dok se limitiranje ukupnog opticaja novčanica pokazalo kao negativno. „Posledice koje je Banka najavila odmah posle usvajanja Zakona ispoljile su se već naredne 1897. godine. Kreditiranje jesenjih radova prekinuto je u punom jeku, pošto je novčani opticaj premašio 25.000.000 dinara novčanica u srebru. Tako je u julu 1898. godine, slobodan kontingent povećan na 30.000.000 dinara. Obustavljanje privrednih aktivnosti uticalo je na sporije punjenje budžeta, a obaveze po otplati spoljnih dugova su stalno pristizale. Zato je 22. marta 1898. godine usvojen Zakon koji je omogućio isplatu od 10.000.000 dinara Glavnoj državnoj blagajni preko utvrđenog limita za opticaj. Vraćanje pozajmice podrazumevalo je povlačenje odgovarajućeg iznosa, tako da ukupna suma u prometu ostane 25.000.000 dinara i posle povratka pozajmljenih sredstava. Pod istim uslovima, da novčanice u srebru izdate po osnovu državne pozajmice ne ulaze u utvrđeni kontingent, 20. avgusta 1900. godine odobren je novi kredit državi od 2.000.000 dinara, uz kamatu od 2% kao i u prethodnom slučaju.¹⁴

5. Stav Privilegovane narodne banke o ažiji u Srbiji

Podaci pokazuju da je ažija postojala u Srbiji i pre osnivanja Narodne banke i da je 1866. godine iznosila 5-6%, 1875. godine oko 5%, a 1880. godine 3-4%. U godini osnivanja Narodne banke, dakle, 1884. iznosila je 4%. Njen vrhunac bio je između 1893. i 1903. godine, kada je potpuno u opticaju dominirala srebrna novčanica od 10 dinara. Narodna banka je obavljala emisionu funkciju, pa su mnogi kritičari smatrali da je baš ona odgovorna za porast ažije. Intervencije na tržištu zlata i opticaj srebrnih novčanica dovođeni su u neposrednu vezu sa slabljenjem dinara. Usledile su mere ograničenja količine opticaja novčanica sa pokrićem u srebru. Kritičari politike Narodne banke su smatrali da je srebrna desetica bila osnovni uzrok ažije.

¹⁴ V. Dugalić, op. cit., str. 59.

Braneći se od žestokih napada kojima je bila izložena, Narodna banka je isticala sledeće argumente: prvo, novčanicu od 10 dinara sa pokrićem u srebru nametnula je vlada, protiv volje Narodne banke – bančin izbor je bila zlatna novčanica. Ali, vremenom se pokazalo da srebrna desetica potpuno dominira u novčanoj emisiji i da se opticaj ne može zamisliti bez nje; drugo, u vreme najžešćih rasprava o aždiji, usled otkrića novih rudnika, vrednost srebra je neprestano opadala u odnosu na zlato. Proizvodnja srebra u svetu u 1895. povećana je 4,01 puta u odnosu na 1870. godinu, dok je proizvodnja zlata u istom periodu porasla 1,29 puta. Odbacujući krivicu u pogledu podsticanja aždije i negirajući štetan uticaj velikog opticaja srebrnih novčanica, Banka je navodila da je aždija najviši nivo dostigla upravo u vreme kada je ograničavanje novčanog opticaja bilo najveće. Opadala je u jesen, kada je najviše novčanica i bilo u opticaju.¹⁵

Rukovodeći kadar Narodne banke smatrao je da su osnovni uzroci rasta aždije u navedenom periodu: deficit u platnom bilansu (1878-1903); zaduživanje države u inostranstvu (na domaćem tržištu kupovano je zlato radi otplate spoljnih dugova); zaduživanje države kod Narodne banke, pri čemu je najveći deo emisije plasiran radi kreditiranja državnih rashoda, a novčani zavodi i preduzetnici su ostajali bez kapitala; nesređene političke prilike.

Narodna banka je u svojoj odbrani potencirala raspravu o tome koja je podloga bolja za izdavanje novčanica, zapostavljajući bitnije pitanje: koliko je novčanica pušteno u opticaj u odnosu na potrebnu količinu. Prevelikim emitovanjem novčanica na srebrnoj podlozi, došlo je do potiskivanja zlatne monete iz opticaja i pojave aždije. Interesantno je da je posle 1903. godine, u vreme kada su državne finansije bile sređene, uvek u drugoj polovini godine (zbog agrarne strukture srpske privrede) dolazilo do oživljavanja privrede, što je dovodilo do nestanka aždije, uspostavljanjem ravnoteže između potrebne i stvarne količine novca. U prvoj polovini godine, suprotno, dolazilo je do usporavanja privredne aktivnosti, pa pošto količina novca nije smanjivala, u novčanoj razmeni se pojavljivala aždija. Radi ilustracije, na kraju 1898. godine, na primer, u opticaju je bilo približno 33.000.000 dinara – i to u zlatu 300.000 a u srebru 32.700.000 dinara. Da su se novčanice izdavale samo na zlatnoj podlozi, za ovoliki promet bilo je neophodno pokriće od 13.200.000 dinara u zlatu. Po Zakonu o Narodnoj banci, postojala je mogućnost zamene zlata do 25% u srebru, što znači da je za podlogu bilo dovoljno 3.300.000 dinara u srebru. A u trezoru je tada bilo 9.300.000 srebrnih dinara ili 6.000.000 dinara više nego što je bilo potrebno. Iznos od 6.000.000 dinara srebrnih novčanica predstavlja višak koji nije potreban opticaju i trebalo je da ga Banka povuče. Pošto se to, zbog već objašnjenih razloga, nije dešavalo, stvarao se pritisak tražnje za zlatnim novcem koji je rezultirao aždijom od 12,65%.¹⁶

¹⁵ V. Dugalić, *Narodna banka 1884-1941*, str. 61.

¹⁶ V. Dugalić, op. cit., str. 62.

6. Zaključak

Državnim merama ograničavanja opticaja novčanica u srebru koje su uvedene 1894. godine, ugroženo je ostvarivanje osnovnog zadatka Narodne banke Kraljevine Srbije, da se jeftinim kreditima trgovina i zanatstvo unaprede. Posledica državnog intervencionizma u radu Narodne banke bio je rast ažije, naročito u jesen, kada je rast privredne aktivnosti u zemlji zahtevao više novca i kredita. Faktički, ažija se nije izgubila sve do Prvog svetskog rata, mada je počela da opada početkom 20. veka, zahvaljujući velikim poboljšanjem u državnim finansijama, otklanjanjem deficita, smanjenjem zaduženja države kod Narodne banke, porastom izvoza i prilivom stranog kapitala.

Opadanje ažije početkom 20. veka išlo je linijom koja je u jesen 1905. godine pokazala disažiju od 0,5%. Na pojavu disažije uticao je pojačan izvoz agrarnih proizvoda, ali i smanjenje državnog duga kod Narodne banke. Disažija se pojavljivala tokom jeseni, od 1905. do 1908. godine, kada se država ponovo počela zaduživati. Međutim, treba napomenuti da bi i disažija, kao neregularna pojava, predstavljala problem za privredu zemlje, da se ispoljavala u dužim intervalima. Disažija, doplata u zlatu za razliku do nominalnog iznosa u srebru, retko je nastajala, trajala kratko vreme, pa je njen praktičan značaj bio neznatan.

Literatura

- Dugalić, V.: *Narodna banka 1884-1941*, Jugoslovenski pregled, Beograd, 2004.
- Gnjatović, D. – Dugalić, V. – Stojanović, B.: *Istorija nacionalnog novca*, Sineks, Beograd, 2003.
- Gnjatović, D.: *Stari državni dugovi*, Jugoslovenski pregled, Beograd, 1991.
- *Godišnji izveštaji Narodne banke*, od 1884. do 1914. godine.
- Hadži-Pešić, J.: *Novac Srbije 1868-1918*, Zavod za izradu novčanica, Beograd, 1995.
- Jovanović, V.: *Era stranih zajmova*, Beograd, 1906.
- Kosier, LJ.: *Narodna Banka Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca 1884-1924*, Hrvatski štamparski zavod, Zagreb, 1924.
- Ninčić, M.: *Srbija pred trgovinskim ugovorima*, Beograd, 1902.
- Plavšić, D.: *Država i Narodna banka*, Tisak jugoslovenske štampe, Zagreb, 1930.
- *Privilegovana Narodna banka Kraljevine Srbije 1884-1909*, Štamparija „Davidović“, Beograd, 1909.
- Radovanović, B.: *110 godina Narodne banke 1884-1994*, Zavod za izradu novčanica, Beograd, 1994.

- Stojanović, Ž.: *Novčanice Narodne banke 1884-2004*, Jugoslovenski pregled, Beograd, 2004.
- Vučković, M. – Vuksanović, V.: *Narodna banka 1884-1934*, Zavod za izradu novčanica Topčider, 1934.
- Vučo, N.: *Ekonomska istorija*, Naučna knjiga, Beograd, 1959.
- Vučo, N.: *Privredna istorija Srbije do I svetskog rata*, Naučna knjiga, Beograd, 1955.

Rad primljen: 10. jun 2010.

Odobren za štampu: 10. septembra 2010.

LECTURER SNEŽANA BOŽIĆ, M.A.

Military Academy, Belgrade

AGIO IN THE KINGDOM OF SERBIA

Summary

One of distinctive phenomena linked to money in circulation in The Kingdom of Serbia was agio: extra payment made when purchasing gold for silver banknotes. Thus, agio was an expression of percentage depreciation of national currency in relation to gold as an international means of payments. The opinions of contemporaries on the causes of agio differed. After the State and National Bank expressed opposite views on agio, the State limited the quantity of silver banknotes in circulation by law. So, period of Government interventionism in the operations of National Bank started, which had negative effects on economic activity and macroeconomic stability.

Key words: agio, bimetallism, Government interventionism, The Kingdom of Serbia

JEL classification: N13, E42

GORAN PETKOVIĆ*

Ministarstvo za energetiku i rudarstvo Republike Srbije, Beograd

ANTONELO FALCO, DOKTORAND

PREGLED OKVIRA SPORAZUMA O PRODAJI GASA I PREKIDA U SNABDEVANJU GASOM

Sažetak: Cilj rada je da pruži prikaz gasnog ugovora, koji je početna tačka za bilo kakvu raspravu u vezi sa tržištem gasa i sigurnosti snabdevanja tržišta gasa. Opšte je poznato da je sigurnost snabdevanja gasom najvažnije pitanje novog milenijuma. Obezbeđivanje sigurnosti snabdevanja je vitalno za naše društvo u celini, a pogotovo za zemlje poput Srbije, koje su primorane da uvoze celokupnu domaću tražnju za energentima. Autori se bave pravnim okvirom sporazuma o prodaji gasa. Razmatra se šta strane u pregovorima treba da imaju na umu pre nego što potpišu konačni, obavezujući ugovor, da bi bile uspešne u minimiziranju rizika od poremećaja u snabdevanju.

Ključne reči: gasna industrija, pregovori, gasni sporazum, prekid u snabdevanju gasom

JEL klasifikacija: Q41, K12

1. Tržište gasa i njegova važnost

Prirodni gas se dugo smatrao minornim resursom unutar naftne industrije, ne bez razloga. U poređenju sa sirovom naftom, netbekovi (Net-backs¹) za proizvođače bili su znatno niži. Bila su potrebna dodatna ulaganja u infrastrukturu za transport i korišćenje. Stepen regulacione intervencije takođe je bio veći, pogotovo u obliku kontrole cena. Ovo nije slučaj u današnje vreme. Iskustvo pokazuje da formula za uspešnu gasnu industriju sadrži četiri elementa. Prvo, potreban je veliki domaći izvor da bi se obezbedila sigurnost snabdevanja.² Drugo, gasna indu-

* E-mail: goran.petkovic@mre.gov.rs

** Student doktorskih studija zajedničkog programa Ekonomije i menadžmenta prirodnih resursa LUM „Jean Monnet“ univerziteta – Kasamasima, Bari, Italija, Megatrend univerziteta u Beogradu i „Alma Mater“ univerziteta, Sibiu, Rumunija.

¹ Efektivna cena na bušotini (cena na bušotini je cena koju proizvođač dobija za prodaju na bušotini) za prirodni gas, na osnovu nizvodne tržišne cene za prirodni gas, manje troškovi za isporuku prirodnog gasa tržištu.

² Postoje zemlje – a Srbija je jedna od njih – koje su potpuno zavisne od uvoza gasa, bez obzira na njegovu specifičnu upotrebu (npr. za generisanje električne energije ili

strijia mora da preduzme agresivan marketing i širenje cevovodnih sistema. Treće, postoje cenovna ograničenja (regulatorna ili tržišna) koja će osigurati da gas bude najjeftinije gorivo. Konačno, sledi deregulacija industrije posle penetracije tržišta, radi davanja podsticaja za nova istraživanja i prekograničnu trgovinu.

Postoji nekoliko razloga zbog kojih gasni resursi privlače pažnju na svetском nivou. Pretpostavljajući sadašnji stepen potrošnje i potpunu zamenu nafte prirodnim gasom, postoje dovoljne dokazane rezerve prirodnog gasa za sledećih 35 godina. Ako bi se kombinovana potrošnja nafte i prirodnog gasa održala na sadašnjem nivou, onda bi prirodnog gasa bilo dovoljno za sledećih 56 godina.³ Uz to, dok se 77% naftnih rezervi⁴ nalazi u Persijskom zalivu, dotle se značajne dokazane rezerve gasa nalaze u drugim regionima.

2. Sporazum o prodaji gasa

Sporazum o prodaji gasa (Gas Sale Agreement – GSA) predstavlja glavni ugovor u gasnoj industriji. Mada je svaki GSA jedinstven u pogledu veličine rezervi, cene,⁵ količine i tačke isporuke,⁶ postoje dva osnovna pristupa.

snabdevanja elektrana), pošto nemaju domaće rezerve i razume se da nije lako da se to nadoknadi u kratkom roku.

³ Izvor: *BP Statistical Review*, 2004.

⁴ Podsećamo da se rezerve kategorišu prema ograničenjima ekonomski isplativog izvlačenja korišćenjem metodologije 3P (Proved, Probable and Potential – Dokazano, Verovatno i Potencijalno) Društva petrolejskih inženjera. Zavisno od pouzdanosti kontrolnih podataka o bušotini, količina rezervi koja se pripisuje svakoj od kategorija izražava se determinističkom ili probablističkom terminologijom. Obično se samo poljima u Severnoj Americi pripisuju jednoznačne ili determinističke vrednosti, dok se rezerve na poljima u drugim delovima sveta izražavaju probablistički: visoka (High) = 90 posto, niska (Low) = 10 posto i najverovatnija (Most Likely) = 50 posto.

⁵ Odredbe o cenama mogu biti složene. Ako cena nije unapred određena (indefinite pricing), ona će biti određena prema spoljnim referencama, poput alternativnih goriva, ugovora ili tržišta. Prodavci favorizuju cenovne klauzule koje održavaju paritet sa drugim gorivima, gasnim proizvođačima i inflacijom. Kada se koriste konkurentska goriva kao referenca, cena gasa se određuje prema faktorima energetske konverzije tako da cena gasa obično bude niža od cene grejnog goriva i viša od cene uglja. Osim ako prodavac nije odgovoran za isporuku gasa, cene se postavljaju na „tejlgejtu“ (*tailgate* ili „zadnja vrata“ – tačka gde se gasovodna cev povezuje sa pogonom za preradu gasa) pogona za preradu gasa. Prodavac oduzima troškove crpljenja iz polja i prerade kako bi odredio „netbek“ cenu na bušotini.

⁶ Od suštinske važnosti je da se u ugovoru odredi tačka isporuke, kako za prenos fizičke kontrole nad gasom, tako i za prenos prava vlasništva. Isporuke mogu biti na bušotini, na tački povezivanja na crpnom cevovodu, na „tejlgejtu“ prerađivačkog pogona ili na „siti gejtu“ (*City Gate* ili „gradska kapija“ – lokacija na kojoj vlasništvo nad gasom prelazi sa jedne strane na drugu, a da nijedna od

Prvi pristup je korišćenje ugovora o snabdevanju ili potrebama (Supply ili Requirements contract).⁷ Smatra se da ugovor o snabdevanju favorizuje kupca, pošto je prodavac obavezan da obezbedi dodatne rezerve u slučaju da početni izvor snabdevanja nije dovoljan.

Alternativni pristup je ugovor o iscrpljivanju ili namenjivanju rezervi. Smatra se da ugovor o iscrpljivanju favorizuje prodavca, pošto je obaveza isporuke specifično vezana za određenu formaciju ili polje. Ako rezerve nisu adekvatne, neće se smatrati da prodavac krši svoju obavezu o isporuci.

Takođe, GSA se kategorizuju prema dužini prodajne obaveze. Dugoročni ugovori će imati dužinu veću od deset godina, obično 20-25 godina. Nasuprot tome, „spot“ (tj. promptni) ugovori važe 30 dana ili manje i češći su na zrelim tržištima.

Dužina i uslovi GSA takođe se razlikuju u zavisnosti od toga da li se gas isporučuje putem cevovoda ili kao tečni gas (LNG – Liquid Natural Gas). Postoji trend ka regionalizaciji ugovora (Severno more, Severna Amerika, itd.). Državne i trgovinske organizacije, kao što su Odbor gasne industrije za snabdevanje (Gas Industry Supply Board – GISB) i Udruženje međunarodnih petrolejskih pregovarača za svopove i derivate (Swaps and Derivatives Association of International Petroleum Negotiators – AIPN) takođe publikuju GSA obrazac. Ipak, gasna industrija nema jedinstveni presedan i svaki ugovor je rezultat unikatnih okolnosti.

2.1. Obaveze strana

Prodavci i kupci dele svoje ugovorne obaveze na dve kategorije. Čvrste obaveze čine prvu kategoriju, što znači da jedna od strana poseduje određeno pravo ili obavezu. Korisnik poseduje zakonsko pravo i postoje pravne posledice ako se ugovor ne izvrši.⁸

njih nije krajnji potrošač; tačka na kojoj međudržavni i unutardržavni cevovodi prodaju i isporučuju prirodni gas lokalnim distributivnim kompanijama). Pravo vlasništva i rizik od gubitka prelaze sa prodavca na kupca na tački isporuke. Ova klauzula se, takođe, može baviti fizičkim pritiskom pod kojim gas ulazi u sistem kupca ili drugu tačku isporuke, pošto pritisci gasa moraju da budu kompatibilni između cevovodnog sistema i prijemne stanice. Ovde se, takođe, može zahtevati od kupca ili prodavca da ugradi aparate za prilagođavanje pritiska prema potrebama isporučivanja. Pritisak na tački isporuke se može regulisati i u specifikacijama vezanim za kvalitet gasa.

⁷ Prodaja snabdevača kupcu, u kojoj se prodavac obavezuje da će ispuniti sve zahteve kupca, ili gde se kupac obavezuje da će kupiti sve svoje potrebne količine od prodavca, ili oboje.

⁸ Nešto slično može se naći u građanskom pravu, gde postoji razlika između „obaveznosti rezultata“ i „obaveze korišćenih sredstava“. Obaveznost rezultata znači da zainteresovana strana mora da teži ispunjenju ishoda definisanog u ugovoru, da bi se smatralo da je obaveza izvršena; u drugom slučaju, zainteresovana strana jednostavno ima obavezu da deluje na fer, marljiv i profesionalan način

Najbolji napor (Best Endeavours/Efforts)⁹ je druga kategorija, gde strana, obično proizvođač, treba samo da postupa na komercijalno razuman način. U ovom slučaju, kupac nema nikakvo pravo niti zakonski izvršivu obavezu prema sebi i prihvata rizik eventualnog neisporučivanja.

Stopa isporuke predstavlja najvažniju obavezu za prodavca i pravo za kupca. Obaveza isporuke se meri prema godišnjim, maksimalnim dnevnim ili satnim količinama. Mogu se napraviti i neke varijacije na ovu obavezu radi prilagođavanja sezonskim ili drugim periodičnim promenama, ili putem povećanja ili odlaganja isporuka, kao što je slučaj sa LNG. Drugi aspekti prodavčevih obaveza isporuke su tačka isporuke, pritisak po isporuci i specifikacije o minimalnom kvalitetu.

Obaveza kupca da *uzme-ili-plati* (Take-or-Pay – TOP)¹⁰ minimalnu godišnju količinu ili minimalni račun (Minimum Bill) blisko je vezana sa obavezama o isporuci. Uobičajeno je za kupca sa TOP obavezom da traži uzvratno pravo nadoknade¹¹ tog gasa, tako što će tražiti kasniju isporuku ili možda povraćaj novca u kasnijoj fazi ugovornog perioda. Ako je ugovor vezan za transport gasa, može da postoji slična klauzula zvana *isporuči-ili-plati* (Ship-or-pay), obično bez prava nadoknade.

Uopšte gledano, što se tiče dugoročnih ugovora, glavni nedostatak je nefleksibilnost u uslovima kolebanja tražnje i ponude. Da bi se ovaj problem ublažio, strane će propisati specifične klauzule. U praksi, to bi mogla da bude klauzula

kako ne bi prekršila ugovor (mera marljivosti zavisi od zahtevanog nivoa profesionalizma od slučaja do slučaja, npr. obavezni profesionalizam advokata je viši od obaveze gde strana poseduje niže kvalifikacije. Drugim rečima, advokat nije obavezan da dobije spor, ali je obavezan da svom klijentu obezbedi svoj najmarljiviji napor).

⁹ Usluga ponuđena kupcima prema rasporedu dinamike ili ugovori koji predviđaju i dozvoljavaju neki prekid uz kratku najavu, generalno u sezoni najvećeg opterećenja, usled zahteva od strane čvrstih kupaca.

¹⁰ Kupčeva obaveza o minimalnoj kupljenoj količini može se postaviti kao procenat godišnje ugovorene količine (ACQ – Annual Contract Quantity), osim ako ugovor ne sadrži klauzulu o minimalnom računu ili zahteva plaćanje godišnje tarife za rezervaciju. Ako kupac ne prihvati obaveznu količinu, nastaje nedostatak i dolazi do TOP obaveze. Isto tako, ako prodavac nije u stanju da isporuči ugovorenu količinu ili ako su strane pod uticajem više sile, kupac ima pravo na smanjenje TOP-a.

Kao ustupak kupcu, količina gasa koja se može pripisati plaćanju za nedostatak može biti podložna nadoknadi u nastupajućim godinama. Prava nadoknade mogu se iskoristiti tek kada TOP obaveza za tu godinu bude ispunjena. Prava nadoknade se mogu izraziti ili kao finansijska suma koja se dobija po važećim ugovornim cenama pri isporuci gasa, ili kao određena količina gasa. U ovom drugom slučaju, biće neophodno usvajanje sistema kontrole inventara da bi se ustanovilo da li je nadoknađivanje učinjeno na osnovu principa *poslednji-unutra-prvi-napolje* (Last-in-First-Out – LIFO) ili *prvi-unutra-prvi-napolje* (First-in-First-Out – FIFO), da bi se ispravno izračunala količina gasa koja je dostupna za nadoknađivanje.

¹¹ Klauzula u dugoročnom ugovoru u prodaji gasa (reciprocal right to Make-up), koja dozvoljava kupcu da traži isporuku gasa plaćenog prema klauzuli *uzmi-ili-plati*.

o početnoj ceni kao donjoj granici vrednosti ugovora. Moglo bi se tvrditi da su cene rigidne nadole, ali one mogu porasti zbog cenovnih eskalatora, kao što su prethodno definisana godišnja povećanja ili indeks cena nafte. Ponekad cene gasa rastu nezavisno od ekonomskih pravila i u tim slučajevima taj rast je posledica geopolitičkih odluka, gde se cena koristi kao sredstvo u međunarodnim sukobima. U drugim slučajevima, cena jednostavno raste zbog toga što zemlje proizvođači svesno ne žele da prodaju gas iz špekulativnih razloga. Još jedno rešenje je redefinisavanje klauzula koje dozvoljavaju ponovno ugovaranje odredbi ugovora u prethodno definisanim intervalima.

Mimo ovih specifičnih cenovnih odredbi, necenovna klauzula TOP, koja je privukla toliku pažnju u ekonomskoj literaturi, kao što je prethodno navedeno, zahteva od kupaca da plate specificiranu minimalnu količinu proizvodnje, čak iako ne dođe do isporuke.

Danas postoje dve komplementarne analize *uzmi-ili-plati* odredbi: model „Kroker i Masten“ (Crocker, Masten, 1985, 1988, 1996) i model „Hubbard i Viner“ (Hubbard, Weiner, 1986, 1991). Dok druga dvojica autora tumače TOP klauzule kao instrumente podele rizika, Kroker i Masten tvrde da se TOP obaveze mogu posmatrati kao „mehanizam za davanje odgovarajućih podsticaja za ugovorne performanse“.

2.2. Posebna pitanja

Neophodno je ukazati na neka od posebnih pitanja koja mogu da iskrсну u vezi sa GSA uopšte, kao i za strane u GSA.

Prvo je važno napomenuti da se prirodni gas kupuje kao gorivo prema svojoj energetske vrednosti, ali se proizvodi i prevozi na volumetričnoj osnovi. Ovaj problem se rešava primenom mernih jedinica koje su energetske ekvivalentne, kao što su gigadžauli.

Uz to, dok dugoročni GSA pokriva više godina, on se izvršava u mesečnim ratama, gde se obaveze izražavaju u dnevnim ili satnim intervalima. U tom pogledu, GSA se tretira kao ugovor na rate, gde su prava kupca titularna prava a ne interesna, vezana za gas koji se drži u rezervoaru.

Jedno od najzamršenijih pitanja vezano je za činjenicu da se cenovna formula utvrđuje pre nego što se saznaju troškovi snabdevanja. Ulaganja u osnovna sredstva mogu činiti do 90 odsto cene isporučivanja gasa. Prodavci ovom pitanju pristupaju na više načina. Kupci su pristali da koriste procene troškova izgradnje zajedno sa inženjerskim proverama kao osnovu za cenu snabdevanja. Još jedan pristup je naknadni, post facto pregled troškova. Treći pristup je primenjivanje formule o stopi prinosa, kojom se prilagođavaju cene radi održavanja ugovorenih stopa prinosa u skladu sa troškovima i količinama. Metodologija prinosa na osnovnu cenu (return on rate base – RORB) koju primenjuje regulatorno telo,

takođe se može koristiti. Prema RORB pristupu, sprovodi se administrativna procedura koja će odrediti da li će se cena prilagoditi.

Prodavci i kupci imaju različite pristupe pri određivanju cene. Kupci gledaju na cene alternativnih goriva. Osim cenovne stabilnosti, oni traže ili popust ili ukupno smanjenje troškova za gorivo tokom trajanja ugovora. Prodavci gledaju na troškove proizvodnje i pokušavaju da dobiju „netbek“ cenu, koja će im doneti zadovoljavajući prinos na celokupno ulaganje. Najbolji metod za prevazilaženje ove razlike je razmena ekonomskih modela, da bi svaka od strane razumela pretpostavke o razvojnim troškovima i tržišnoj dinamici koje pravi druga strana.

Neki ugovori nastoje da izbalansiraju TOP obavezu kupca da uključi obavezu *isporuke-ili-plaćanja*, koja na prodavca prebacuje rizik za neisporučivanje. U nekim slučajevima, prodavac će preuzeti odgovornost za razliku između cene gasa u ugovoru i više cene bilo kog alternativnog goriva koje kupac nabavi.

GSA će uključiti i odredbe o neizvršavanju, koje daju prodavcu pravo da suspenduje isporuku zbog neplaćanja mesečnog računa. Međutim, većina klauzula o neizvršavanju predviđa period od 30 dana pre preduzimanja mera. To znači da se prodavac izlaže riziku već isporučenih jednomesečnih ili dvomesečnih količina gasa pre nego što može da suspenduje ili okonča GSA zbog neplaćanja. U nekim slučajevima, kupci koji se smatraju nebonitetnim moraju, ili da plate unapred, ili da polože stendbaj akreditiv, ili da obezbede neki drugi oblik kreditne podrške poput garancije zemlje domaćina.

Lek kupca za isporuku gasa koji nije po specifikaciji, može biti ograničen na puko odbijanje. Ovo je tradicionalni lek, dostupan u skladu s Aktima o prodaji robe, ali nije odgovarajući kada se trguje prirodnim gasom, koji se ne može čuvati radi povraćaja prodavcu u slučaju defekta. Takođe, broj specifikacije o minimalnom kvalitetu može da znači ili da je gas imao nisku termalnu energiju ili da je sadržao nivo zagađivača koji bi mogli da uzrokuju koroziju opreme. Neki ugovori rešavaju ovo pitanje nuđenjem cenovnih popusta i dozvoljavanjem TOP kredita za nespecificovani gas koji je kupac preuzeo. Bolji pristup bi bio obavezivanje prodavca da prilagodi operativnu efikasnost gasnog pogona ako isporučeni gas ne ispunjava ugovorene specifikacije tokom dva ili više uzastopnih meseci u ugovornoj godini.

Liberalizovana tržišta obeshrabruju korišćenje aranžmana o zajedničkoj prodaji i dugoročne ugovore, koji se smatraju važnim za sigurnost snabdevanja. Ova pitanja se obično pojavljuju u kontekstu zakona o konkurenciji. Najbolje rešenje je predviđanje izuzimanja, kada se može dokazati da će takvi aranžmani zapravo doprineti javnoj dobrobiti.

Konačno, na neuvezanim gasnim tržištima, gde je snabdevanje odvojeno od usluge transporta, prodavcu možda neće biti moguće da obezbedi ugovor za usluge transporta sa istom dužinom važenja kao i GSA.

3. Prekid u snabdevanju

Prodavac će obično biti izložen plaćanju likvidacione odštete kupcu, ako dođe do bilo kakvog prekida u isporuci gasa, a da prodavac ne može da opravda ovaj prekid, kao što bi to bilo moguće zbog nepreuzimanja od strane kupca ili usled više sile. Englesko pravo zahteva da likvidaciona odšteta bude predstavljena kao deo predračuna o gubicima koje strane mogu da pretrpe. Sudovi će biti skeptični prema veoma visokim ili proizvoljnim ciframa koje se nude kao likvidaciona odšteta.

Kada kupac ima pristup alternativnim isporukama energije, očekivalo bi se da likvidaciona odšteta pokrije dodatne troškove tih alternativnih isporuka. Tamo gde ne postoji realni alternativni izvor goriva, kupac će zastupati stav da likvidaciona odšteta treba da mu nadoknadi izgubljene prihode u skladu sa zaključenim ugovorom o kupovini gasa, kao i troškove u vezi sa obustavom i ponovnim pokretanjem rada njegovog pogona.

Kao alternativa, prodavac može biti obavezan ili da ima opciju isporučivanja besplatnog gasa ili gasa sa popustom u naknadnom periodu, i taj gas bi bio prodavan po ceni deficitarne goriva. Takođe, nije neobično da GSA predvidi i nelikvidacionu odštetu, koja je podložna sveukupnom ograničenju pravne odgovornosti prodavca.

Kupac ne treba da bude sprečavan da traži snabdevanje gasom iz alternativnih izvora ako dođe do prekida isporuke predviđene pod GSA. Obično će se primeniti razumni uslovi, poput obaveštavanja izvornog prodavca i obaveze da se koriste uskladištene količine. Uslovi ne treba da budu toliko opterećujući da izlažu kupca riziku prekida operacija nizvodnih projekata. Ovo može da bude teško pitanje za pregovaranje. Kupci mogu biti primorani da se obavežu prema alternativnim aranžmanima za snabdevanje za fiksni period, što bi moglo da bude teško za procenu i usklađivanje sa verovatnim prekidima predviđenim glavnim GSA. U slučaju prekida u snabdevanju, može postojati opcija u korist kupca ili prodavca, da se deficit naknadno nadoknadi.

3.1. Step en rizika

Vlasništvo nad gasom i prateći rizik se prenose na kupca na tački isporuke, koja može da bude precizno definisana geografska lokacija. Tačka isporuke može biti u proizvodnom pogonu prodavca, u prijemnom objektu kupca ili na ulaznoj ili izlaznoj tački cevovoda sa više korisnika. Neki GSA specificiraju alternativne tačke isporuke koje će važiti u različitim specificiranim uslovima.

Ključna razlika između alternativa vezana je za to koja će strana snositi rizik transporta gasa. Tamo gde je transportni aranžman u rukama treće strane, važno je imati u vidu stepen u kom su GSA i sporazum o transportu usklađeni, pogotovo kada je reč o prekidima u snabdevanju. Ni kupac ni prodavac neće želiti da budu izloženi neusklađenom riziku između sporazuma o transportu i

GSA. Bez obzira na prihvaćenu tačku isporuke, mehanika transporta treba da bude proverena da bi se obezbedila odgovarajuća procedura koja će funkcionisati u praksi.

3.2. Viša sila

GSA tipično sadrže odredbe o višoj sili, kao i mnogi drugi komercijalni sporazumi. Nastanak događaja više sile oslobađa stranu koja je podložna toj odredbi od odgovornosti za neizvršavanje.

Viša sila se obično definiše kao božji akt nad kojim strane nemaju kontrolu. Definicija bi, verovatno, uključila štrajkove, ratove, nemire, epidemije, odrone zemljišta, poplave, eksplozije, zamrzavanja cevi i slične događaje. Pitanja više sile postaju složena kada se havarije dese u pogonima kojima upravljaju strane koje nisu deo ugovora.

Klauzule o višoj sili mogu se pisati na dva osnovna načina. Prvo, prirodni događaji i akcije vlasti mogu se navesti kao prihvatljivi uzroci pozivanja na višu silu. Drugo, klauzula može da pruži širok opis događaja, koji ili nisu u razumnoj meri pod kontrolom strane koja traži suspenziju, ili koje strana ne može da spreči ili prevaziđe marljivim postupanjem. Prema ovom pristupu, kašnjenja u dobijanju saglasnosti za trasu, dozvola ili licenci, nemogućnost pribavljanja materijala i drugih sredstava i održavanje pogona se isključuju.

Klauzula o višoj sili se često ne bavi time da li se produžava važenje ugovora u skladu sa periodom u kojem su strane bile sprečene da izvršavaju ugovor. S obzirom na to da su moguća dva različita tumačenja, treba ukloniti moguću nejasnoću tako što će se dozvoliti da dužina stvarnog izvršavanja ugovora bude produžena za period jednak trajanju više sile.

Pošto treće strane nisu upućene u ugovor, događaji koji ih sprečavaju da izvrše operacije prerade ili transporta neće se smatrati višom silom (*Alcor ltd. v. Continental Energy Marketing Ltd.*). U takvim situacijama, definicija više sile se može proširiti tako da obuhvati usluge treće strane, pogotovo ako su ugovorene na osnovu usluga firme ili rezervacije kapaciteta.

3.3. Poremećaj u isporuci

Nastupanje određenih klauzula (npr. neplaćanje ili deficit u isporuci) omogućava jednoj strani da drugoj uruči obaveštenje o neizvršavanju. Ako se stvar ne ispravi u datom vremenu, strana koja se ne tereti za neizvršavanje može da suspenduje svoje izvršavanje. Kada stvari postanu ozbiljnije, aktivira se i pravo raskida.

Događaji u vezi sa raskidom obično uključuju duže prekide u snabdevanju, neplaćanje određenog materijalnog iznosa, isporuku gasa koji ne odgovara specifikaciji, kršenje materijalne obaveze, nesolventnost, promene u kontroli nad jednom od strana, produžene akte više sile, napuštanje, raskid određenih pro-

jektnih dokumenata, npr. generatorske licence, ugovora o kupovini robe ili o transportu. Događaji vezani za raskid treba da budu materijalni i, tamo gde je moguće, treba da postoje razumni periodi predviđeni za ispravljanje situacije.

Neizvršavanje uzrokovano određenim specifičnim događajima biće opravdano, npr. neizvršavanje jedne od strana koje je uzrokovala ona druga, viša sila, redovno održavanje opreme, hitna obustava rada. Ako kupac raskida s razlogom, on će obično imati pravo da traži nadoknadu za dodatne troškove u vezi sa nabavljanjem gasa iz alternativnog izvora. Ako prodavac raskida s razlogom, on će obično imati pravo na nadoknadu – koja se obično računa kao neto sadašnja vrednost *uzmi-ili-plati* troškova.

Trebalo bi da postoji odredba koja specificira da raskid neće uticati na već steknuta prava ili obaveze, i o tome koje će odredbe GSA nadživeti raskid, npr. prava na nadoknadu za određeni period, dugovanja, poverljivost, rešavanje sukoba.

4. Zaključak

Državne vlasti i industrija tvrde da je, radi obezbeđivanja gasne sigurnosti, diversifikacija izvora snabdevanja i tačaka ulaska na tržište od ključne važnosti. Na primer, postoje projekti za povećavanje uvoznog i skladišnog kapaciteta EU, i sklopljeni su dugoročni uvozni sporazumi sa kompanijama sa sedištem ili delatnošću u nekoliko ključnih zemalja proizvođača gasa.

Mnoge evropske vlade smatraju da se sigurnost snabdevanja gasom postiže postojanjem potpuno liberalizovanog gasnog tržišta. Taj stav podržava i Evropska komisija, i u junu 2003. su zemlje članice usvojile novu Gasnu direktivu EU. Cilj je uspostavljanje integrisanog, liberalizovanog evropskog tržišta gasa, sa zajedničkim pravilima u vezi sa skladištenjem, transportom, snabdevanjem i distribucijom prirodnog gasa.

Postoje kritike u vezi sa minimalnim periodom – nivo (dva meseca) skladištenja gasa koji predviđa direktiva EU, tj. da li je on dovoljan da obezbedi sigurnost snabdevanja gasom u slučaju poremećaja. U takvim slučajevima, npr. u slučaju Srbije, adekvatan period – nivo za obezbeđivanje uskladištenog gasa u dovoljnoj količini da jemči sigurnost gasnih isporuka, treba da iznosi bar 12 meseci, a Ministarstvo za rudarstvo i energetiku Srbije već radi na obezbeđivanju skladišta gasa sa takvim kapacitetom.

Ipak, još uvek se vodi rasprava o tome da li će liberalizovano tržište pojačati ili smanjiti sigurnost snabdevanja.

Potpuna liberalizacija tržišta gasa mora da predviđa održavanje stalnog javnog nadzora kako bi se osigurao najviši nivo efikasnosti u upravljanju privatnim distributerima, koji uvek treba da imaju na umu da vrše uslugu od vitalne važnosti za društvo i da zato uvek „moraju“ da stave interese društva ispred sopstvenog privatnog interesa.

Iskustvo Srbije je da se društveni interes obezbeđuje nametanjem strogih pravila za vrhovne rukovodioce privatnih kompanija na tržištu distribucije. Pogotovo nije dozvoljena dodela bonusa rukovodiocima ako prethodno ne pokažu da njihova distributivna kompanija raspolaže dovoljnim rezervama da može da garantuje sigurnost snabdevanja. Ako kompanije ne ispune ovo pravilo, rizikuju da izgube licencu – ovlašćenje za poslovanje na tržištu distribucije.

Još jedan problem s kojim se suočava industrija gasa u kratkom roku, ne odnosi se na pristup gasu, već na dovodenje gasa do tržišta. Procenjuje se da 70% svetskih rezervi gasa leži na transportabilnoj daljini (5.000 km) od Evrope. Neki posmatrači brinu da će neki deo gasa verovatno poticati iz zemalja koje su politički i ekonomski nestabilnije od zemalja kupaca. Međutim, zemlje snabdevači energijom zavise od zemalja kupaca, tako da je u njihovom interesu da sklapaju trgovinske sporazume sa zemljama uvoznicama, da bi osigurale gotova izvozna tržišta. Na primer, tokom perioda od 40 godina, Alžir je pokazao da je pouzdan snabdevač Ujedinjenog Kraljevstva gasom. UK je nedavno potpisalo dugoročni sporazum o uvozu gasa iz Norveške, dok nekoliko kompanija u UK imaju dugoročne gasne i LNG ugovore sa snabdevačima iz glavnih zemalja proizvođača gasa, kao što su Holandija, Malezija i Katar. U budućnosti se očekuje da će Rusija, Alžir i Egipat biti značajni izvoznici gasa za Evropu.

Na kraju, ali ne manje bitno, važno je istaći da pitanjima o sklapanju sporazuma sa zemljama proizvođačima gasa treba upravljati u skladu sa globalnim gasnim „vrhuncem“ (peak). Štaviše, analitičari predviđaju da će „vrhunac“ globalne proizvodnje gasa biti postignut do 2020-2030.¹² Proizvodnja će se nastaviti i posle toga, ali po nižim stopama. Kako se globalni izvori budu smanjivali, prelazak na neke druge oblike energije može postati ekonomski isplativ.

Literatura

- Brothwood, M.: „The E.U. Gas Directive and Take or Pay“, *Oil and Gas Law & Taxation Review*, 1998.
- Mankabady, S.: *Gas Law*, The Petroleum Economist, 2nd Ed., London, 2000.
- Masten, S. E.: „Minimum Bill Contracts: Theory and Policy“, *Journal of Industrial Economics*, 1988.
- Mulherin, H.: „Complexity in Long – Term Contracts: An Analysis of Natural Gas Contractual Provisions“, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1986.
- *Natural Gas Transportation: Organization and Regulation*, International Energy Agency, Paris, 1994.

¹² Association for the Study of Peak Oil and Gas: www.peakoil.net.

- Phillips, B.: „Examining the Future of Long-Term Take or Pay Contracts“, *Oil and Gas Law & Taxation Review*, 1997.
- *Statistical Review of World Energy*, British Petroleum Company, London, 2004.
- Stevens, P.: „Cross-Border Oil and Gas Pipelines: Problems and Prospects“, Report for UNDP/World Bank Energy Sector Management Assistance Programme, June 2003.
- *The January 2009 Gas Supply Disruption to the EU* – Regulation of the European Parliament and of the council concerning measures to safeguard security of gas supply and repealing Directive 2004/67/EC.
- Walde, Th. W. – Ndi, G.: *International Oil and Gas Investment: Moving Eastward?*, Graham & Trotman, London, 1994.

Rad primljen: 3. marta 2010.

Odobren za štampu: 5. septembra 2010.

GORAN PETKOVIĆ
The Ministry of Mining and Energy of Republic of Serbia
ANTONELLO FALCO

AN OVERVIEW OF GSA'S FRAMEWORK AND INTERRUPTION OF GAS SUPPLY

Summary

The purpose of this article is to draft an overview on gas contract which is the starting point for any discussion concerning gas market and gas market security in supply. It is widely known that security of energy supply is the most important issue of the new millennium and assuring the security of supply is vital for our society overall, particularly for countries like Serbia, which are forced to import the whole necessity of domestic energy demand. The authors deal with the framework, typically legal, of GSA and try to underline what parties should put in mind before signing a final, binding agreement and, at the same time, to be successful in attempting to minimize the risk of disruption.

Key words: *gas industry, negotiations, Gas Supply Agreement, interruption of gas supply*

JEL classification: Q41, K12

PROF. DR ŽUŽA M. ČASAR*

Odsek za političku geografiju i regionalni razvoj, Univerzitet u Pečuju

ULOGA MAĐARSKOG VISOKOG OBRAZOVANJA U PROIZVODNJI LJUDSKOG KAPITALA

Sažetak: *Promene u visokom obrazovanju koje su zahvatile svet i EU, preobrazile su mađarski system visokog obrazovanja tokom poslednjih godina. Preobražavaju se okruženje visokog obrazovanja, društveno-ekonomski prostor, sastav studenata, nivo standarda, motivacija i tražnja na tržištu rada, a promene u brojevima kandidata koji se prijavljuju za različite programe, kao i u samim poljima obrazovanja, posebno ukazuju na nove trendove. Studija će pokazati da su mađarske ustanove visokog obrazovanja manje-više uspele u nošenju sa društvenim i ekonomskim izazovima s kojima se suočavaju u okviru globalne konkurencije. One imaju veliki udeo u proizvodnji ljudskog kapitala, omogućavajući sticanje konkurentnog profesionalnog znanja u pojedinim oblastima i u najpopularnijim ustanovama.*

Ključne reči: *visoko obrazovanje, proizvodnja ljudskog kapitala, Mađarska*

JEL klasifikacija: J23, D83

1. Uvod

Stvaranje ekonomije zasnovane na znanju i informacionog društva predstavlja globalni društveno-ekonomski proces čiji je cilj očuvanje konkurentnosti i povećanje dodatne vrednosti. U tom procesu, proizvodnja usluga i proizvoda visokog standarda zahteva reprogramiranje proizvodnih struktura i raspoloživost visoko obučenog ljudstva. Samo one privrede i regioni koji poseduju ljudske resurse odgovarajućeg kvaliteta i kvantiteta moći će da drže korak sa globalnim izazovima. Da bi se ovo postiglo, obuka i obrazovanje na visokom nivou su ključni, a njihov okvir će biti osiguran strukturom visokog obrazovanja.

Najstarija funkcija univerziteta je proizvodnja ljudskih resursa, tj. obuka ljudskog kapitala. Ustanove visokog obrazovanja bile su ključni faktori u evropskom razvoju još od srednjeg veka, ali su se prioriteti u njihovim ulogama menjali

* E-mail: cszsuzsa@gamma.ttk.pte.hu

mного puta tokom istorije, u skladu sa stalnim promenama u zahtevima koje su postavljali društvo i ekonomija.¹ Vrednost znanja je porasla i zahtevi za ljudskim resursima su se promenili u postfordovskoj ekonomiji druge polovine 20. veka, što je takođe uticalo na visoko obrazovanje. Ekonomski, društveni i politički preobražaji koji se danas dešavaju podstiču razvoj univerziteta: dešavaju se nezapamćene promene, pogotovo u novom evropskom sistemu visokog obrazovanja.

Lisabonska strategija koja je usvojena u martu 2000. na zasedanju Saveta Evrope, posmatra ljudski kapital kao osnovu ekonomskog razvoja. Strategija opisuje stvaranje budućnosti Evrope kao stvaranje društva zasnovanog na znanju i postavlja obaveze koje obuka i obrazovanje treba da preuzmu u ovom kontekstu. Uloga visokog obrazovanja je prevrednovana, dodeljene su mu nove funkcije, a dolazi i do određenog pomeranja u njegovim prioritetima. Njegove ustanove igraju ključnu ulogu na tri polja gde se koriste rezultati istraživanja: doprinos industrijskoj saradnji, spin-off proizvodnji, obuci i obrazovanju, pogotovo za istraživače, i regionalnom i u lokalnom razvoju.²

Posle političke tranzicije, Mađarska je postala deo globalnog krvotoka i, kroz svoje članstvo u Evropskoj uniji, postala član brojnih međunarodnih organizacija, kao i aktivni partner u stvaranju Evropskog prostora visokog obrazovanja. Širenje i reorganizacija visokog obrazovanja su, takođe, počeli u Mađarskoj, uz slične tendencije kao i u Zapadnoj Evropi. S obzirom na postojanje slobodnog protoka radne snage, njena konkurentnost će postati centralna tema, ali ostaje pitanje da li će ona moći da prilagodi znanje steknuto u mađarskom obrazovanju sadašnjim očekivanjima tržišta. Kako se mađarsko visoko obrazovanje uklapa u evropske i globalne trendove? I, postavljajući ovo pitanje još šire: šta se može učiniti da bi se mađarsko visoko obrazovanje razvijalo u skladu sa evropskim očekivanjima, a da u isto vreme sačuva svoja prethodna dostignuća u obrazovanju naučnika, osvedočena velikim brojem Mađara koji su osvojili Nobelovu nagradu, što je nešto čime se svi ponosimo. Da li mađarski sistem visokog obrazovanja može da proizvede konkurentan ljudski kapital? Koliko mađarska diploma vredi u Mađarskoj? Koja diploma ima visoku vrednost na tržištu rada? Intelektualci koji odgovorno razmišljaju o budućnosti mađarskog društva, kao i autor ove studije, postavljaju mnoga ovakva i slična pitanja. Sigurno je da se odgovor na ova pitanja može dati posredstvom niza obimnih studija. Ono što ovde preduzimamo, među napred navedenim ključnim pitanjima, je usredsređivanje na ulogu visokog obrazovanja u proizvodnji ljudskog kapitala. Metodi pomoću kojih se ova analiza može obaviti uključuju proučavanje najnovije mađarske i međunarodne literature na polju istraživanja obrazovanja, analiziranje statistič-

¹ K. Mezei, „Az európai egyetem mérföldkövei“, u: J. Rechnitzer, M. Sramó (ur.): *Unirégió – Egyetemek a határ menti együttműködésben*, Pécs; MTA Regionális Kutatások Központja, Győr, 2007, str. 74-80.

² Communication by the European Commission, 2003.

kih podataka, pravljenje sekundarnih i kontrolnih analiza prethodnih studija i pregled raznih dokumenata u vezi sa visokim obrazovanjem.

2. Promene u visokom obrazovanju

Doživotno učenje je jedno od najvećih dostignuća društva zasnovanog na znanju. Podstaknuto demografskim i ekonomskim promenama, ono predstavlja veliki izazov za visoko obrazovanje. Preobražaj je počeo u drugoj polovini 20. veka, kada je akademski tip humboltovskog univerziteta zamenjen visokim obrazovanjem koje je služilo masovnom obrazovanju. Udeo učesnika ubrzo je dostigao 50% starosne grupe u pitanju, a čak 75% u nekim zapadnoevropskim zemljama (u Japanu cilj je 100%). U početku su promene vođene zahtevima za većom demokratijom. Ovo pokazuje da se preobražaj elitnih univerziteta u univerzitate za mase nije desio kao plod namere da se ispune očekivanja, kao i da sam sistem visokog obrazovanja prolazi kroz stalne promene. Okruženje visokog obrazovanja i društveno-ekonomski prostor stalno se menjaju, zajedno sa sastavom studenata, nivoom standarda, motivacijom i tražnjom na tržištu rada. Stav države je u početku bio pozitivan i pokroviteljski – zbog moguće popularnosti koju bi donelo unapređivanje demokratije – ali su uskoro spoljna finansijska sredstva i privatni kapital postali neophodni. Jedan od rezultata bio je taj da je regulatorni efekat tržišta postao izražen i u visokom obrazovanju, koje je tradicionalno bilo javna usluga. Tako se tržište infiltrira u visoko obrazovanje i sve njegove ogranke, preobražavajući tradicionalni univerzitetski model tako da se on pretvara u nešto nalik na veliko industrijsko preduzeće i mehanizam. Uz povlačenje države dolazi i do pojave preduzetničkog univerziteta, koji se brzo širi po Evropi, u kojem su, uz finansiranje sopstvenih aktivnosti, ustanove dužne da podstiču privredu.³ I na konferencijama posvećenim organizovanju univerziteta govori se o preformulisanju univerzitetskog modela, i to u kontekstu trojnog cilja – obrazovanja, istraživanja i inovacija – prema kojem se funkcije univerziteta u 21. veku mogu postaviti. Istraživanja i inovacije dobili su posebnu važnost još u kasnom 20. veku. Dobro je poznato da univerziteti učestvuju u značajnim istraživačkim aktivnostima. U 2003. je 34% evropskih istraživača pripadalo ustanovama visokog obrazovanja, dok se približno 80% osnovnih istraživanja na kontinentu obavlja na univerzitetima.⁴ Međutim, saradnja sa industrijom i korišćenje rezultata istraživanja u obliku inovacija nisu dovoljno delotvorni.

Osim širenja visokog obrazovanja, drugi najvažniji element nedavnih promena je uvođenje Bolonjskog procesa, koji je započet donošenjem Bolonjske deklaracije 1999. On je zasnovan na usklađivanju sistema obuke i na uvođenju višecikličnog modela obuke. Mada na različite načine, većina evropskih država

³ I. Hrubos, „A 21. század egyeteme“, *Educatio* (15. évf.), 4. Szám, 2006, str. 665-683.

⁴ Communication by the European Commission, 2003.

se prebacila sa dualističkog sistema obuke na novu strukturu. Bolonjski sistem je poravnao razlike između kvaliteta nivoa univerziteta i visokih škola, mada je u nekim zemljama samo jedan bio dominantan, tako da je samo taj nivo i pogođen transformacijom. U novom sistemu visokog školstva u tri nivoa, prvi deo je taj koji specifično ispunjava zahteve tržišta rada, dok magistarski nivo predstavlja drugi, specijalizovani nivo, i u mnogim slučajevima podrazumeva sticanje nove diplome. Tradicionalni akademsko-naučni tip prenosa znanja pojavljuje se kasnije, najviše na trećem, doktorskom nivou.

Zbog širenja masovnog obrazovanja i bolonjskih reformi, karakteristike obuke takođe prolaze kroz preobražaj: kao i u javnom obrazovanju, građenje kapaciteta i unapređenje veština dobijaju na važnosti – pogotovo na osnovnom nivou – dok leksičko znanje postaje niži prioritet. Sticanje i posedovanje sposobnosti predstavlja ogromnu prednost na tržištu rada. Ipak, teško je povezati sadržaj sa izrazom „sposobnost“, pošto se čini da on obuhvata sve vrste znanja, od znanja jezika i komunikacionih veština do sposobnosti za timski rad. Razvojem gradiva u tim pravcima, konkurentno visoko obrazovanje izražava svoje preference u korist praktičnog znanja umesto elitnog znanja, u službi tržišta rada. Razlog za to je da, ako obrazovanje proizvodi kapital znanja koji se pokazuje korisnim za privredu i koji je dobro plaćen od strane poslodavaca, tada će ustanova koja je izvršila obuku postati privlačnija za nove studente. To, pak, povećava prestiž ustanove, kao i njene prihode. Na taj način, visoko obrazovanje, koje je nekad bilo utočište za nauku, postaje sluga tržišta. Stoga je pitanje koje postavljaju profesori naviknuti na tradicionalni koncept prenosa znanja inspirativno: koliko duboko može nauka da potone u ovom novom sistemu? Naravno, ona neće nestati; jedino se sada prenos znanja i kulture odvija unutar jedne nove strukture.

Od 1990-ih se vode ozbiljne rasprave o tome da li visoko obrazovanje zasnovano na novim temeljima, masovno proizvođači konkurentni ljudski kapital, izneverava akademska načela, utemeljena u tradicionalnim osnovama znanja. Jedan od ključnih elemenata relevantnog znanja je naučno znanje, i teško je preneti ili unaprediti znanje bez istraživanja, pogotovo osnovnih istraživanja. U većini zemalja, uključujući Mađarsku, naučna istraživanja danas se obavljaju u (i) nacionalnim akademskim i (ii) visokoobrazovnim ustanovama. Rezultati tih istraživanja moraju se koristiti u obrazovanju, a u Bolonjskom sistemu to se može postići samo kroz bavljenje čistom naukom, kao deo magistarskih i doktorskih studija. Kroz aktivnosti istraživanja i razvoja (R&D) u ustanovama, istraživački rezultati će biti ugrađeni u obrazovanje i pojaviti se na tržištu inovacija. Ostali elementi relevantnog znanja uključuju sposobnosti neophodne za ulazak na tržište rada, a niži, osnovni nivo visokog obrazovanja obezbeđuje ovu vrstu znanja. U tom smislu, visoko obrazovanje na tri nivoa (za koje se u Mađarskoj može smatrati da ima četiri nivoa, ako uključimo i stručne studije) može se podeliti na dve različite faze: prvi nivo (osnovni nivo) obezbeđuje opšte sposobnosti plus stručnu obuku koja osigurava konkurentnu kvalifikovanost na tržištu rada. U

globalnoj areni postfordovske ekonomije, istinski i konkurentni ljudski kapital proizvodi se tokom studija na magistarskom i doktorskom nivou.

Jedno posebno svojstvo visokog obrazovanja širom sveta je takmičenje za studente, što daje skoro svim ustanovama visokog obrazovanja međunarodni aspekt; štaviše, razvila se konkurencija za inostrane studente. Sjedinjene Države su pogotovo privlačne, većinom za studente iz Azije. Evropa još uvek nije postala pravi konkurent na tom polju. Među posledicama ovog procesa mora se pomenuti pitanje kvaliteta ili osiguranja kvaliteta, što predstavlja novi segment u preobraženom visokom obrazovanju. Usled konkurentskih odnosa i tržišnih uslova o kojima je prethodno bilo reči, univerziteti su stekli skoro fabričke operativne mehanizme, ne samo zbog sistema osiguranja kvaliteta industrijskog tipa, već i zbog masovne proizvodnje visokoškolskih diploma i diplomaca. Nije bez razloga što se univerziteti često nazivaju „fabrikama znanja“ ili „fabrikama diploma“, što se smatra suprotnošću u odnosu na tradicionalni akademski pristup. Međutim, mora se razumeti da ustanove visokog obrazovanja ne mogu izbeći nove reforme koje im omogućavaju da ispune društvena očekivanja. Očigledno je da globalizacija i te kako utiče na njihovo postojanje i rad, i da preobražava njihove funkcije, pogotovo u domenu proizvodnje ljudskog kapitala, gde je neophodno uspešno se prilagoditi međunarodnom tržištu rada.

3. Karakteristike visokog obrazovanja u Mađarskoj

3.1. Opšte karakteristike, tendencije, uklapanje u evropski sistem visokog obrazovanja

Krajem 1990-ih, mađarski politički preobražaji doveli su do razvoja tržišne privrede i demokratskih političkih odnosa, mada je u procesu bilo i nekih protivrečnosti različitog značaja. Zbog napora u prevazilaženju nasleđa Kadarovog komunističkog režima i teškoća u procesu tranzicije, zemlja je morala da se suoči sa nizom društvenih i ekonomskih problema. Bilo je važno za vladajuće krugove da povećaju stepen obrazovanosti i obezbede obučenu radnu snagu, da bi se adekvatno odgovorilo zahtevima tržišne privrede i pristupanju evropskim procesima. Preobražaji u mađarskom sistemu visokog obrazovanja tokom poslednje dve decenije uticali su i na strukturu i na sadržaj. Naravno, iza tih promena stoji i preoblikovanje društveno-ekonomskog stanja tokom poslednjih 20 godina, kao i preobražaj okruženja visokog obrazovanja. Ipak, mora se imati na umu da ovaj put nije jedinstvena pojava i da su ti preobražaji veoma slični onima koji su se desili u drugim zemljama, čak i kada se globalni trendovi prate sa dozom kašnjenja.

Tabela 1. Brojevi studenata u različitim tipovima visokog obrazovanja u Mađarskoj

Godina	Ustanove	Akad. osoblje	Studenti	Viša stručna obuka	Osnovni nivo visokog obrazovanja	Univerzitetski nivo obrazovanja	Obrazovanje na nivou koledža	Opšti programi obrazovanja	Specijalizovano dodatno obrazovanje	Doktorsko (PhD, DLA)
1990/1991.	77	17302	108376			47498	54889		5989	
1995/1996.	90	18098	195586			70153	109412		12565	3456
1999/2000.	89	21249	305702	2153		107794	171203		20250	4302
2000/2001.	62	22873	327289	3464		113513	181527		22033	6752
2001/2002.	65	22863	349301	4474		117947	195291		24558	7030
2002/2003.	66	23151	381560	6128		124606	216581		26815	7430
2003/2004.	68	23288	409075	7219		133274	233673		27074	7835
2004/2005.	68	23787	421520	9122		138169	240297		25991	7941
2005/2006.	71	23188	424161	10498	15072	138994	226566		25066	
2007/2008.	71	22376	397704	12398	146723	87703	109390	14591	18762	7153

Izvor: Centralni biro za statistiku Mađarske – Statist. sistem, priredio Mérei A.
 Napomena: U 2007/2008. broj učesnika u magistarskim programima bio je 984.

Broj ljudi koji ulazi u sistem visokog obrazovanja u Mađarskoj povećava se tokom poslednje dve decenije. U drugoj polovini 1980-ih, ukupan broj studenata na univerzitetima i koledžima povećavao se za samo nekoliko hiljada svake godine, ali je posle 1990. došlo do radikalnog povećanja. Dva ključna faktora su uzrokovala ovo: prvo, državna politika je odigrala važnu ulogu u smislu da je većem broju ljudi omogućeno da uđe u sistem i, drugo, došlo je do značajnog povećanja u srednjoškolskoj populaciji tinejdžerskog doba. Ovaj drugi faktor polako iščezava i okreće su u suprotnom pravcu s početkom 21. veka. Prema demografskim parametrima, trend opadanja je značajan, tako da samo ljudi stariji od 19 godina, koji već rade ali još uvek nemaju diplomu, mogu da nadoknade to opadanje. Za godinu 2015. može se očekivati sledeća situacija: osnovnu školu će završiti približno 100.000 učenika godišnje, od kojih će 80.000 godišnje biti primljeno u srednju školu, dok će 70.000 sticati srednjoškolsku diplomu svake godine.⁵

Broj ljudi koji učestvuje u visokom obrazovanju povećao se četvorostruko u odnosu na 1990/91, a vrhunac je dostignut 2005. godine (tabela 1). Od tada se broj kandidata smanjio, delimično zbog demografskih razloga, delimično zbog činjenice da manje ljudi iz starijih grupa želi da stekne novu (ili prvu) diplomu. Međutim, budući da se broj magistarskih programa stalno povećava, očekuje se da će možda više ljudi želeći da steknu nove univerzitetske diplome. U 2007/2008. ukupno 398.000 ljudi je pohađalo studije u 71 ustanovi visokog obrazovanja (31 državnih, 26 religioznih i 14 pod upravom građanskih fondacija). Broj studenata u visokom obrazovanju smanjio se za skoro 19.000 u odnosu na brojku iz prethodne godine, dok je broj onih koji učestvuju u redovnim programima beležio rastući trend (tabela 1).

Među studentima, njih 86,4% studiralo je na državnim univerzitetima, 5,9% u religioznim ustanovama i 7,7% u školama pod upravom građanskih fondacija. Trenutno 57% studenata studira na 8 glavnih mađarskih univerziteta. Nova pojava u visokom obrazovanju je da broj ljudi koji pohađa studije posle posla ili uporedo s njim raste. Verovatno da je ovo odraz promena u vezi sa sve većom popularnošću doživotnog obrazovanja. Paralelno sa ovim, broj redovnih studenata se smanjuje dok se, naravno, broj vanrednih, dopisnih i studenata koji studiraju na daljinu povećava. U poređenju s prethodnim godinama, broj studenata koji plaćaju školarinu se takođe povećava. Više od 50% studenata redovnih studija su samofinansirajući. Osim stalnog povećanja u broju ustanova, još jednu novinu predstavlja dalja diferencijacija visokog obrazovanja. Na osnovu Akta o visokom obrazovanju (1993), mađarski univerziteti su ponovo stekli pravo da izdaju doktorske diplome, u skladu sa međunarodnim zahtevima. Još jedna promena vezana je za pojavu višeg nivoa stručne obuke u strukturi visokog obrazovanja. Povećanje u broju studenata nije u potpunosti praćeno povećanjem broja

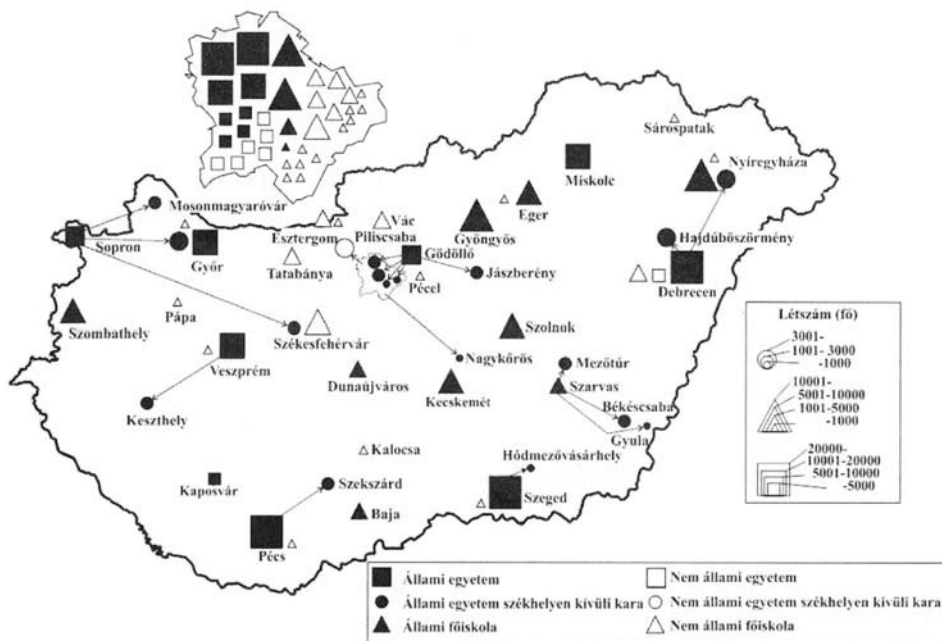
⁵ J. Pálincás, *A magyar felsőoktatás és tudományos kutatás fejlesztésének koncepciója* 2004. április 17

akadenskog osoblja: broj studenata po profesoru se utrostručio u odnosu na 1990. godinu (18 u 2008).

Ovaj veliki porast u broju studenata dogodio se uporedo sa povećanjem od 15% broja ustanova visokog obrazovanja (sa 77 na 89). Nasuprot tome, naredna decenija je donela pad u broju ustanova, i to zbog organizacione transformacije koje se desila oko 2000, tj. zbog univerzitetske integracije. Kao što se vidi iz statističkih podataka (tabela 1), uprkos još uvek niskoj stopi prijema na visoke studije u godini političkih transformacija, tadašnja mreža mađarskog visokog obrazovanja sastojala se od 77 ustanova (19 univerziteta i na desetine koledža), a najveći problemi su bili prostorna i upravna dezintegracija i mali brojevi studenata. Većinom su specijalizovani univerziteti bili ti koji su morali da transformišu svoje programe visokog obrazovanja, da bi izašli u susret tržišnim i ekonomskim zahtevima. Osnovane su nove ustanove visokog obrazovanja, delimično zbog činjenice da su određene vrste obuke, poput teškog (hemijskog) industrijskog inženjerstva, rudarskog inženjerstva i metalurškog inženjerstva izgubile svoj prethodni značaj. Osnovani su, dakle, novi univerziteti na već postojećim strukturnim temeljima u dva grada koji su sedišta okruga: Miškolc i Vespem. I naučni univerziteti tradicionalne strukture su uveli brojne nove programe, često sa drugim pridruženim školama. Ovakve eksperimentalne mere su na nekim mestima dovele do osnivanja novih fakulteta. Tražnja za visokim obrazovanjem eksplodirala je u drugoj polovini 1990-ih. Sve ove pojave imale su pozitivan efekat na unapređenje postojećih ustanova i osnivanje novih (većinom religioznih i onih pod upravom građanskih fondacija). Institucionalna struktura je nastavila da se proširuje i osnovani su pridruženi fakulteti i specijalizacije u brojnim varošima srednje veličine. Međutim, sve do 2000. nije osnovana nijedna državna ustanova visokog obrazovanja. Sve u svemu, broj ustanova je porastao sa 77 na 89 do kraja decenije. To je bio najveći program organizacione transformacije visokog obrazovanja ikada, takozvana integracija, koji je u isto vreme podrazumevao i rast i dezintegraciju. Do vremena izmena i promena u Aktu o visokom obrazovanju iz 1999, nekadašnji nezavisni univerziteti, fakulteti i koledži spojeni su u 11 regionalno raspoređenih državnih univerziteta (četiri koledža umetnosti mogla su da zadrže svoj suverenitet na univerzitetskom nivou, dok su ustanove vojnog visokog obrazovanja ujedinjene u novi Univerzitet nacionalne odbrane). Takođe, spajanjem nekada odvojenih ustanova stvoreno je sedam novih koledža, dok su neki koledži u ruralnim mestima (većinom učiteljski) nastavili da rade samostalno. Osim objedinjavanja struktura uprave i menadžmenta, programi integracije su uključili i uvođenje mogućnosti menjanja škola (transfera) i istinsku saradnju u obuci i istraživanju, kao i eliminisanje paralelnih programa. Institucionalna struktura koja je ustanovljena 1. januara 2000. stvorila je modernu institucionalnu mrežu visokog obrazovanja. Jedan od najvažnijih argumenata za takvu integraciju bila je potreba za manje podeljenim sistemom. Ovo je najviše

podiglo nekadašnje koledže, od kojih su neki izabrali različite puteve paralelno s integracijom – a ponekad čak i u suprotnom smeru.⁶

Slika 1. Lokacije institucija visokog obrazovanja u Mađarskoj



Izvor: J. Rechnitzer, M. Sramó, „A felsőoktatás európai és magyarországi trendjei“, *Unirégió: Egyetemek a határ menti együttműködésben*, Pécs – MTA Regionális Kutatások Központja, Győr, 2007.

U 2009. u Mađarskoj funkcioniše 70 ustanova visokog obrazovanja, od kojih je 12 univerziteta, 11 koledža i 5 visokih škola umetnosti pod nadzorom Ministarstva obrazovanja, dok su ostali pod upravom crkava, građanskih fondacija ili pod nadzorom drugih ministarstava. Preobražaj prostorne strukture ovog sistema odvijao se uporedo sa proširenjem institucionalnog sistema, povećanjem broja praznih državno-finansiranih studentskih mesta i promenama u formi i karakteru obuke (slika 1). Najveći broj primljenih studenata beleži Centralnomađarski region, koji uključuje i glavni grad Budimpeštu (skoro 180.000 studenata u 2005), dok najmanji broj studenata pohađa ustanove u Zapadnomađarskom regionu (približno 33.000 u 2005). Ako se analizira regionalna distribucija promena u brojevima studenata u poređenju s nekim ranijim vremenom, pokazuje se da se najveći rast dogodio u Centralnoj Transdanubiji (5.800 u 1994, u poređe-

⁶ Zs. M. Császár, „Felsőfokú oktatás“ u: M. László, N. Pap (ur.): *A közszolgáltatások szervezésének alternatívái*, Lomart Kiadó, Pécs, 2007, str. 103-115.

nju sa 30.000 u 2005). Promene su spektakularne ne samo u pogledu brojki već i u prostornom smislu. Danas u Mađarskoj nema sedišta okruga bez ustanove visokog obrazovanja, a čak i većina varoši srednje veličine ima ili ustanovu za obuku ili pridruženi deo nekog univerziteta ili koledža.⁷

Sadašnji visokodiferencirani sistem dobro je prikazan podacima o broju primljenih studenata u 2009. godini. Četiri glavna naučna univerziteta (Univerzitet Lóránd Eötvös (ELTE), Budimpešta i univerziteti u Debrecenu, Segedinu i Pečuju), zajedno sa Tehnološkim i ekonomskim univerzitetom u Budimpešti, obuhvataju skoro polovinu studenata primljenih u programe koje finansira država. Studenti iz druge polovine primljeni su u neku od 64 ostalih ustanova, od kojih nekoliko nije uspeo da ispuni svoje kvote. Osim nekih fakulteta gorenavedena četiri glavna univerziteta, druge manje ustanove imale su čak i veće probleme s nekim svojim programima ili odsecima, u smislu da su isuviše mali da bi bili profitabilni. U raspravama o visokom obrazovanju stalno se postavlja pitanje da li prestižni, elitni programi sa evropskom reputacijom ali malim brojem studenata, poput turskih studija, japanskih studija, klasične filologije, itd. treba da budu zatvoreni. Ali, takođe se postavlja i pitanje kako se mogu i dalje držati u životu programi iz prirodnih nauka u kojima stalno opadaju brojevi kandidata. Opadajući brojevi studenata su, dakle, nešto što se svuda pojavljuje kao ozbiljan problem. Razmišljajući u opstanku, većina univerziteta se uzda u studente koji plaćaju školarinu, ali se i njihovi brojevi iz godine u godinu smanjuju. U konkurenciji za studente, pokazuje se da manje ustanove, većinom koledži, jedva drže korak s većim: uprkos uvođenju novih, naizgled tržišno konkurentnih programa, broj studenata koji konkurišu i koji su primljeni nastavlja da pada. Prema prognozama, pravi ispit za ove ustanove uslediće za dve godine, kada će broj studenata koji završavaju srednju školu pasti ispod 20.000. Ako se nastavi sadašnji trend, na kraju će veće škole, pogotovo one u Budimpešti, privlačiti većinu kandidata, tako da će opstati samo univerziteti u regionalnim centrima.⁸

Najveće promene unutar procesa preobražaja mađarskog visokog školstva bile su objava spremnosti za priključenje Evropskom prostoru visokog obrazovanja i prihvatanje Bolonjske deklaracije. Prelaz na novi sistem obuke podrazumevao je brojne promene, osim u programima prava, medicine i umetnosti, koji su zadržali svoju strukturu, s jednim ciklusom obuke. Osnovni nivo obuke pruža realne mogućnosti za sticanje praktičnog znanja i sposobnosti u relativno kratkom vremenu. Čini se da se, za razliku od prethodnog vremena, sada obrazuju studenti sa boljim izgledima na tržištu rada (prva grupa takvih studenata diplomirala je u leto 2009, tako da iskustvo i rezultati istraživanja o vrednosti njihovih diploma još uvek nisu dostupni). Broj kandidata za magistarski nivo studija bio

⁷ J. Rechnitzer, M. Sramó, „A felsőoktatás európai és magyarországi trendjei“, *Unirégió: Egyetemek a határ menti együttműködésben*, Pécs – MTA Regionális Kutatások Központja, Győr, 2007, str. 23-28.

⁸ *Heti Világgazdaság*, 2009.

je manji od očekivanog, što može da znači da se za takve vrste studija opredeljuju kandidati zainteresovani za ozbiljnije, naučno prestižne programe. Međutim, još uvek postoje brojni akreditovani programi na osnovnom nivou koji nisu realno prohodni, što znači da će studenti koji ih pohađaju neizbežno nastaviti studije na sledećem nivou ciklusa obuke, sa stavom da će „čekati na parking“. Novi element u strukturi mađarskog visokog obrazovanja je više stručno obrazovanje. Uvedeno je u Mađarskoj s malim zakašnjenjem (1998), dok je u drugim, zapadnoevropskim zemljama taj program već privlačio ogromne mase studenata. Danas, više stručno obrazovanje pohađa 26% ukupne studentske populacije i taj procenat nastavlja da raste.

Ne treba prevideti istraživačke aktivnosti koje se odvijaju u mađarskim ustanovama visokog obrazovanja, pogotovo na univerzitetima. Potreba za takvim aktivnostima, tražnja ekonomskih činilaca za R&D programima istraživanja i razvoja uz mogućnost njihovog finansiranja, kao i cilj uključivanja u međunarodne okvirne programe, podstakli su ustanove da ponovo razmotre svoje istraživačke aktivnosti. Nažalost, doprinos R&D programa BDP-u i dalje je mali (u 2008. je pao na 0,97%), i univerziteti se još uvek nisu ozbiljno usmerili u tom pravcu. Mada većina tradicionalnih akademsko-istraživačkih ustanova učestvuje u tom radu, u svetu postoji mnogo primera gde univerziteti igraju značajnu ulogu. Čini se da se takva jedna inicijativa razvija u Pečuju, u oblasti zdravstvene, medicinske i ekološke industrije, uz propratno veliko ulaganje u vidu nove zgrade za naučne discipline.

Naučna aktivnost je, u mnogim slučajevima, potencijalni pokazatelj za rangiranje univerziteta, a broj ili procenat akademskog osoblja sa naučnim zvanjima (PhD, habilitacija, DSc) je važan faktor u rangiranju. Broj publikacija ili indeksi citiranosti takođe mogu poslužiti kao osnova za poređenje. Ovaj prvi pokazatelj pokazuje opadajući trend, delimično usled činjenice da sve veći broj studenata ostavlja sve manje vremena profesorima za istraživanja.⁹

Mađarske ustanove visokog obrazovanja izložene su sve većem ekonomskom i političkom pritisku. Trijada države, tržišta i autonomije predstavlja specifičnu kombinaciju i, iako je Akt o visokom obrazovanju iz 2005. dao ustanovama još veću autonomiju, regulatorni efekat tržišta je ipak taj koji dominira ovim odnosima. Finansiranje je ključno pitanje u ovoj složenoj situaciji. Udeo države se smanjuje, dok učešće projektnih fondova, spoljnih radova i tržišno-usmerenog istraživanja postaje sve važnije. Uz sve to, pažnja se, takođe, mora posvetiti međunarodnim izazovima. Globalizacija nameće nova pitanja, između ostalog i u vezi sa međunarodnom mobilnošću ljudskog kapitala, i prioritizovane ekonomske važnosti istraživanja i prenosa tehnologije. Dakle, neka očekivanja ustanova visokog obrazovanja sada su određena međunarodnim tržištem. Mađar-

⁹ Gy. Fábri, „Oktatás és tudomány felsőfokon: A magyar felsőoktatás hosszú évtizede, 1988-2002“, u: P. Lukács (ed.), *Felsőoktatás új pályán*, Oktatáskutató Intéze, Budapest, 2003, str. 46-88.

sko visoko obrazovanje mora se prilagoditi ovoj novoj situaciji, dozvoljavajući mogućnost da konkurentnost bude jedan od najvažnijih aspekata.

Danas se ponovo raspravlja o tome da li postoji potreba za tolikim visokoo-brazovnim ustanovama u zemlji sa populacijom od svega 10 miliona. Osim 8-10 univerziteta i koledža sa visokim brojevima studenata, postoji nekoliko ustanova koje pohađa tek nekoliko stotina studenata. Prema nekim preporukama, bilo bi razumno očekivati, na osnovu pokazatelja konkurentnosti, da država finansira 6-7 univerziteta koji se međunarodno kotiraju među prvih 500 i koji ispunjavaju kriterijume istraživačko-obrazovnog univerziteta. Iz rang-liste najboljih 500 univerziteta na svetu, koju pravi Univerzitet „Jiao Tong“ (Šangaj), samo nekoliko mađarskih univerziteta bi ispunilo standarde i dobilo državno finansiranje. Od mađarskih ustanova, na rang-listi za 2004. našli su se Univerzitet u Segedinu (SZTE), Univerzitet „Eötvös Lóránt“, Budimpešta (ELTE) i Tehnološki univerzitet u Budimpešti (BME). U 2008. ista lista sadržala je samo dve mađarske ustanove: SZTE i ELTE, na pozicijama između 303-401 (rang-lista na prvom mestu vrednuje naučni kvalitet). Ovi rezultati jasno sugerišu da je vreme da mađarsko visoko školstvo doživi značajni preobražaj. Vreme kvantitativnih promena sada je gotovo. Došlo je vreme za poboljšanje kvaliteta.

Gledajući tendencije iz poslednje dve godine i anomalije u veoma podeljenom institucionalnom sistemu, čini se da bi samo prekomponovana struktura mogla da donese obnovu i evropsko priznanje za mađarsko visoko obrazovanje. Ovo će nužno značiti preobražaj trenutno postojećeg sistema, imajući na umu tri cilja visokog obrazovanja: obuku, istraživanje i inovaciju. Unutar ove nove strukture, Mađarska akademija nauka i inovativni protagonisti R&D u raznim oblastima, zajedno sa uglednim naučnim univerzitetima, mogu da postanu sposobni da proizvode vrednosti koje će učiniti Mađarsku privlačnom ne samo za Evropu već i za ceo svet. Postoje određene ideje prema kojim 2-3 ustanove visokog obrazovanja iz svakog regiona treba da budu reorganizovane i, uz postojeće univerzitete, finansirane od strane države, što bi odgovorilo zahtevima regionalnih tržišta rada u užem i širem smislu, da pružaju praktično usmerenu obuku na osnovnom nivou i da imaju akreditovane ustanove za plasman (praksu).¹⁰ Prema konceptu formulisanom od strane Mađarske rektorske konferencije i Mađarske akademije nauka, kvalitativno poboljšanje visokog obrazovanja je ključno da bi institucije mogle da se takmiče na međunarodnom nivou, da bi njihove diplome imale veću vrednost na tržištu rada, da bi se obim njihovog istraživanja povećao i da bi same ustanove mogle da daju delotvoran doprinos mađarskom društvu. Da bi se ovo postiglo, predlaže se uvođenje procene kvaliteta i rezultata, što je važan preduslov za subvencionisanje na osnovu kvaliteta i rezultata, koje će se pojaviti uz normativne državne subvencije zasnovane na broju studenata. Prema tom predlogu, zajedničko uspostavljanje kriterijuma za procenu kvaliteta i rezul-

¹⁰ S. Magda, R. Magda, *Globális válság – oktatás- kutatás Fejlesztés és finanszírozás*, 2009, str. 13-22.

tata mora se započeti što je pre moguće, u obliku koji dozvoljava delimičnu diferencijaciju između različitih disciplina. Na osnovu takve procene, koja bi obuhvatala nivoe fakulteta, instituta i odseka ili istraživačke jedinice, dodeljivale bi se naslovi „mesta izuzetnosti“. Čitava ustanova bi dobila naslov „istraživačkog univerziteta“ koji je sadržan u Aktu, samo ako je većina njenih jedinica dobila naslov „mesta izuzetnosti“¹¹. Koncept i inicijativa sada čekaju detaljnu razradu i biće od pomoći za stvaranje i rad istinskih istraživačkih univerziteta, ali on ne daje odgovor na problem mađarskog visokog obrazovanja u celosti.

3.2. Mađarsko visoko obrazovanje u brojkama

Razmere velikog skoka u brojevima studenata znatno su se razlikovale među različitim granama obuke. Ranih 1990-ih su fakulteti humanističkih nauka i prava doživeli značajan rast u broju kandidata, a slično je bilo i sa ustanovama koje su nudile obrazovanje ekonomskog, tehničkog i poljoprivrednog tipa.¹² Ova promena u interesovanju predstavljala je značajnu pojavu, s obzirom na to da su brojevi studenata koji su pohađali humanističke nauke, prirodne nauke i ekonomiju bili vrlo niski u vreme državnog komunizma. Posle političkih tranzicija, najdinamičniji rast u broju kandidata doživele su ekonomske studije. Kao što se vidi u statistici, studenti u ustanovama koje nude tehnički tip obrazovanja takođe su imali veliki udeo u mađarskom visokom obrazovanju. Ovo je bilo povezano sa činjenicom da su takve škole, između ostalog, nudile kombinovano gradivo koje je obuhvatalo ekonomske i poslovne studije.¹³

Kao opšta opservacija, može se reći da su, u poređenju sa prethodnim godinama, skoro sve ustanove visokog obrazovanja imale veći broj kandidata od početka 1990-ih, uz izuzetak vaspitačkih i učiteljskih škola, gde je broj kandidata pao i u apsolutnom smislu (mada je još uvek bio visok u evropskim razmerama). Mada su imale nešto različite politike prijema, različite ustanove su generalno širom otvorile svoja vrata, tako da je veći broj kandidata bio praćen i većim brojem onih koji su primljeni.

¹¹ *Közlemény a Magyar felsőoktatás minőség- és teljesítményelvű fejlesztéséről*, 2009.

¹² G. Neuwirth, *A középiskolai munka néhány mutatója 1997*, Művelődési és Közoktatási Minisztérium, Budapest, 1997.

¹³ A. Ladányi, *A felsőoktatás mennyiségi fejlődésének nemzetközi tendenciái*, Összehasonlító statisztikai elemzés, Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 2002.

Tabela 2. Distribucija studenata po poljima obrazovanja, 2001-2009.

Procenti studenata koji su učestvovali u raznim oblastima obrazovanja na nivou koledža i univerziteta		
Oblast obrazovanja	2001/2002.	2008/2009.
Učiteljsko obrazovanje, obrazovne nauke	15,1	8,1
Umetnosti	1,5	2,1
Humanističke nauke	7,4	8,3
Društvene nauke	9,5	8,8
Ekonomija i menadžment	21,4	25,5
Pravo	5,6	4,9
Prirodne nauke	1,7	3,4
Računarska i informatička nauka	3,5	3,7
Tehničke nauke	13,9	14,7
Poljoprivreda	3,6	2,6
Zdravstvo i socijalna zaštita	8,1	9,3
Usluge	8,1	8,5
Ukupno	100	100

Izvor: Priredio Andraš Merei, na osnovu Obrazovnog godišnjaka.

Razmatrajući profesionalnu strukturu visokog obrazovanja, može se reći da su potrebne neke manje transformacije. Broj kandidata za osnovni nivo obrazovanja ukazuje na to da učiteljsko obrazovanje (za osnovne škole i obdaništa) gubi na popularnosti, dok neke druge oblasti ostaju izrazito popularne: društvene nauke, ekonomija i pravo. Ove poslednje dve spadaju među najprivlačnije, uprkos zasićenosti tim oblastima na tržištu rada (tabela 3). Međutim, kada se posmatraju redovni magistarski programi, pada u oči da se rangiranje oblasti prema izboru kandidata postepeno menja. Polja humanističkih nauka i filozofije privlače najveće interesovanje, zatim društvene nauke, dok su polja učiteljskog obrazovanja i ekonomskih nauka na trećem mestu (oba sa 14% ukupnih kandidata). Na petom mestu su prirodne nauke, sa 12% kandidata za prijem na redovne studije. Mada ovde postoji značajan nivo specijalizacije, može se desiti (npr. u obrazovnim programima društvenih ili prirodnih nauka) da diploma sa osnovnih studija neće biti prohodna na tržištu rada, tako da će nastavak na magistarskom nivou biti skoro neizbežan. Takođe je moguće da je, pri kandidovanju za prijem, student jednostavno želeo da stekne viši nivo znanja u nauci posle srednje škole i da se zato odlučio za osnovne studije u datoj oblasti (istraživanja ličnih motivacija kandidata za magistarske studije još uvek nisu obavljena).

Čini se da je nekadašnje verovanje – da je u Mađarskoj zanimanje za tehničke i prirodne nauke na niskom nivou – demantovano uočenim tendencijama na osnovnom i magistarskom nivou. Takođe je važno imati na umu da su političari koji se bave visokim obrazovanjem u skorije vreme saopštavali potencijalnim studentima, na raznim forumima i putem različitih medija, da postoji velika tražnja za ljudima sa visokim kvalifikacijama u tehničkim oblastima i da su, štaviše, u tim oblastima podigli kvote za prijem.

Tabela 3. Broj kandidata za prijem u različite programe (prvih najpopularnijih 20 programa)*

Rang 2009. (2008.)	Koncentracija / predmet	Broj kandidata za prijem 2009 (razlika u odnosu na 2008)	Razlika u odnosu na 2008. u % (srednja razlika = +22,5%)
1. (1.)	Turizam	5042 (+886)	+21,3%
2. (2.)	Poslovne studije i menadžment	4302 (+370)	+9,4%
3. (4.)	Inženjerstvo – informatička tehnologija	3067 (+592)	+23,9%
4. (3.)	Studije komunikacije i medija	3007 (-60)	-2,4%
5. (9.)	Finansije i računovodstvo	2978 (+1069)	+56,0%
6. (7.)	Pravo	2660 (+693)	+35,2%
7. (10.)	Mašinsko inženjerstvo	2580 (+739)	+40,1%
8. (5.)	Trgovina i marketing	2352 (+206)	+9,6%
9. (8.)	Medicina	2100 (+161)	+8,3%
10. (6.)	Psihologija	1929 (-81)	-4,0%
11. (13.)	Elektrotehnika	1575 (+295)	+23,0%
12. (16.)	Medicinska sestra i zdravstvo	1527 (+502)	+48,9%
13. (11.)	Međunarodna ekonomija	1477 (-57)	-3,9%
14. (15.)	Računarsko programerstvo	1424 (+312)	+28,1%
15. (14.)	Andragogija	1375 (+257)	+23,0%
16. (17.)	Arhitektura	1282 (+342)	+36,4%
17. (12.)	Međunarodne studije	1276 (-27)	-2,1%
18. (26.)	Tehničko menadžerstvo	1141 (+493)	+76,1%
19. (20.)	Engleske studije	1067 (+252)	+30,9%
20. (23.)	Krivična administracija	1065 (+369)	+53,0%

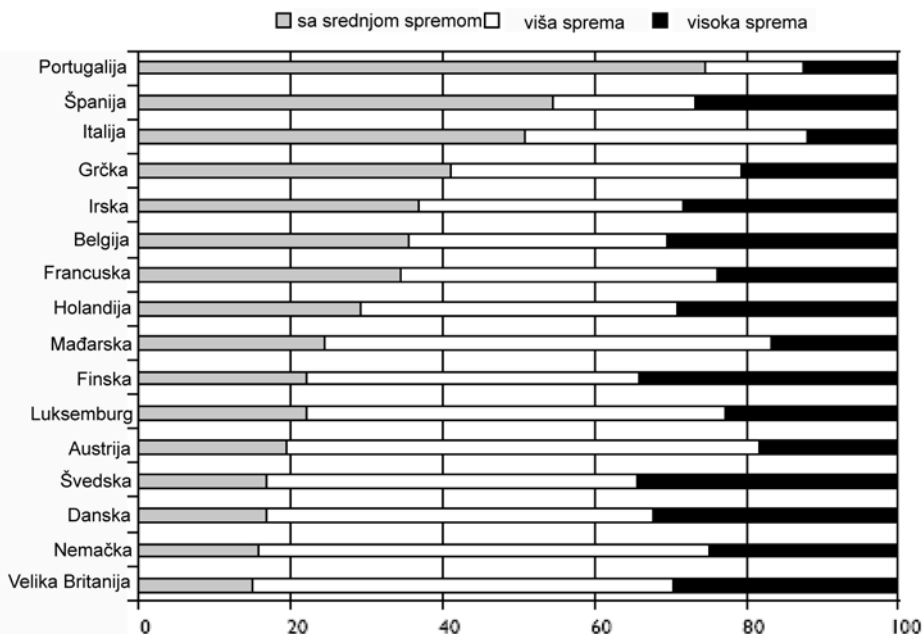
* Razmotrene su redovne osnovne studije ili opšti programi obrazovanja, na osnovu formulara za prijem predatih ustanovama koje je kandidat označio kao prvi izbor.

Izvor: felvi.hu, 2009.

Kada se pogledaju podaci o kandidatima za prijem za 2009, očigledno je da deo studenata preferira oblasti koje su prestižnije i nude mogućnosti višeg životnog standarda, kao što su turizam, ekonomija, informatika i pravo. Takođe, privlačna moć medija ostala je velika: izrazito veliki broj ljudi se poslednjih godina kandidovao za prijem u programe komunikacija ili drugih srodnih medijskih oblasti u većini mađarskih visokoobrazovnih ustanova. Dobra perspektiva nalaženja zaposlenja u inostranstvu čini karijere lekara i medicinske sestre sve popularnijim.

Takođe, vredno videti kako se mađarsko visoko obrazovanje kotira na međunarodnom nivou. U svojoj publikaciji „Education at Glance“ (Kratak pregled obrazovanja), Direktorat za obrazovanje OECD daje godišnje podatke o međunarodnim poređenjima obrazovanja, uključujući i ocene mađarskog visokog obrazovanja. Kao što je prethodno rečeno, broj ljudi koji stiču diplome visokog obrazovanja se znatno povećava. To je donelo rastući nivo obrazovanosti u Mađarskoj, s tim što je on i dalje daleko ispod proseka zemalja OECD. Udeo stanovništva između 25 i 64 godina starosti sa visokim obrazovanjem u Mađarskoj iznosi 17%, naspram proseka od 26% u zemljama OECD (slika 2). Udeo mlađih ljudi (25-34 godina starosti) sa visokim obrazovanjem iznosi 20% u Mađarskoj, a među starijom populacijom (55-64 godina starosti) procenat je 15%, što znači da je nivo obrazovanosti uspešno povećan, kao rezultat širenja tokom proteklih 15 godina. Sadašnje tendencije u upisu za studije visokog obrazovanja, međutim, možda ukazuju da će Mađarska još brže napredovati u godinama koje dolaze. To će značiti nagli porast u broju izdatih diploma visokog obrazovanja, na šta je već ukazala promena u broju diplomaca, sa 29% na 36% (između 2004. i 2005), što su brojke koje su u skladu sa prosekom u OECD. Izveštaj potvrđuje nalaze koji su već pomenuti u vezi sa izborom predmeta, tj. najpopularnije oblasti koje su izabrali studenti iz različitih disciplina su humanističke nauke, poslovne studije, pravo i usluge. Više od 50% univerzitetskih diploma izdato je u ovim oblastima. Mađarska ima najniži relativni udeo nosilaca visokoobrazovnih diploma iz prirodnih nauka (695 po 100.000 zaposlenih između 25 i 34 godina starosti), što je niže nego u bilo kojoj zemlji OECD, tj. jedva polovina prosečne vrednosti u OECD. Od 2007. država je pokušala da nadomesti ovaj nedostatak povećanjem kvota za prijem u te discipline (vidi napred).

Slika 2. Udeo ljudi sa različitim nivoima obrazovanja u starosnoj grupi 25-64 g. u Mađarskoj i u zemljama EU-15, 2004 (u %)



Izvor: *Education at a Glance*, 2006.

Važno zapažanje u izveštaju OECD tiče se prisustva stranih studenata u mađarskom visokom obrazovanju u malim ali rastućim brojevima. Pošto je broj studenata koji dolaze u Mađarsku (13601) mnogo veći od broja studenata koji studiraju u inostranstvu (7906), Mađarska je neto uvoznik visokog obrazovanja. U Mađarskoj je 2,7% studenata iz inostranstva (u poređenju sa OECD prosekom od 6,7%), što je povećanje od 37% između 2000. i 2005. godine (prosek u OECD je 93%).¹⁴ Jedno objašnjenje za ovako nizak procenat leži u činjenici da je broj ponuđenih programa na stranim jezicima relativno mali i da samo medicinski fakulteti imaju više takvih predmeta. Većina stranih studenata u Mađarskoj potiče iz mađarskih populacija izvan Mađarske, iz Rumunije, Slovačke i Ukrajine. Moglo bi se slikovito ilustrovati kako mladi ljudi iz raznih prekograničnih oblasti teže da, osim u Budimpešti, biraju univerzitete blizu državne granice. Među stranim studentima najpopularniji predmeti su zdravstvena nega i socijalna briga, i njih pohađa približno jedna četvrtina svih stranih studenata. Broj i procenat studenata iz Rumunije je izrazito visok na osnovnim i doktorskim studijama, a ove druge su manje zastupljene među ostalih pet zemalja, u odnosu

¹⁴ *Education at a Glance*, 2007.

na njihov udeo.¹⁵ Najpopularnija odredišta za mađarske studente koji odlaze u inostranstvo su Nemačka (36%), Austrija (14%) i Sjedinjene Američke Države (12%). Sa odgovarajućim znanjem stranih jezika i većom mobilnošću, i ovi brojevi bi se mogli popraviti.

Izveštaji Education at a Glance za 2007. i 2009. nude veoma zanimljiva zapažanja s aspekta jednog od najvažnijih predmeta ove studije. Prema jednom od njih, prednost u prihodima za ljude sa univerzitetskom diplomom je u Mađarskoj mnogo veća nego u bilo kojoj OECD zemlji. U poređenju sa Mađarima sa samo višim ili srednjim obrazovanjem, prednost u ostvarenim prihodima koju uživaju nosioci univerzitetskih diploma između 30 i 44 godine starosti iznosi 125%, što je najveća uporedna vrednost među svim OECD zemljama. Ljudi sa visokim obrazovanjem u Mađarskoj imaju mnogo bolje izgleda da nađu posao: u starosnoj grupi 25-64 godine, procenat je 83% za one sa visokim obrazovanjem, u poređenju sa 70% za one sa višim ili srednjim obrazovanjem. Izdanje Education at a Glance za 2009. pokušava da prevede ekonomsku vrednost obrazovanja u brojke, na nivou pojedinaca i društva. Što se tiče ovih prvih, visokoškolska diploma omogućava veću zaradu i manje izgleda za nezaposlenost. Što se tiče ovog drugog, tu su troškovi društva za nečije obrazovanje, izgubljena zarada i srodni faktori. Bilans je na kraju pozitivan u svim zemljama OECD; štaviše, u Mađarskoj (zajedno sa Poljskom i Češkom Republikom), neto vrednost diplome je izrazito visoka. Sticanje diplome visokog obrazovanja će Mađaru doneti 128.000 američkih dolara, dok Šveđaninu donosi svega 18.000 dolara. Što je iznenađujuće, dobit od diplome visokog obrazovanja je, takođe, značajna i na makroekonomskom nivou. Ulaganje u visoko obrazovanje je kasnije balansirano porezima i doprinosima iz viših zarada, kao i nižim socijalnim izdacima, zbog niže nezaposlenosti. Očekivana dobit za društvo u Mađarskoj je dvaput veća od proseka u OECD. Sve u svemu, čini se da je ulaganje u visoko obrazovanje dobitno i za pojedinca i za društvo.¹⁶

3.3. Vrednost i upotreba diploma visokog obrazovanja u Mađarskoj

Kako je prethodno prikazano, sticanje kvalifikacija i diploma u ustanovama visokog obrazovanja postaje cilj – koji se postiže sa manje ili više poteškoća – za sve veći broj mladih ljudi. Ali zašto je diploma važna i kako je iskoristiti? Dobro je poznato da je vrednost diplome blisko povezana sa ekonomskim nivoom i društvenim vrednosnim sistemom zemlje. U sadašnjoj Mađarskoj, kao i u drugim razvijenim društvima, ljudima je neophodna diploma za razne položaje. Procenat nosilaca univerzitetskih diploma se povećao na 36% do 2005, što je u skladu sa prosekom u OECD. Reputacija ili ocena diplome mogu se analizirati sa

¹⁵ Zs. M. Császár, J. Németh, *Egyetem és régió - A Pécsi Tudományegyetem szerepe a régió felsőoktatásában*, Földrajzi Értesítő –LV. évfolyam 1-2, Füzet, 2006, str. 141-158.

¹⁶ *Education at a Glance, 2009.*

nekoliko aspekata. Istraživači Nacionalnog ureda za prijem u visoko obrazovanje upotrebili su jedan moguć metod i analizirali ocene različitih zanimanja koja zahtevaju diplomu, na osnovu njihove materijalno-egzistencijalne i društvene reputacije. Na osnovu mišljenja ispitanih studenata, stvorila se jasna slika u rangiranju ponuđenih deset tipičnih zanimanja koja obuhvataju većinu mađarskih nosilaca diploma. Što se tiče materijalnih vrednosti, pet vrsta zanimanja bilo je najčešće pominjano, a posebno se ističu njih četiri. Skoro polovina (45,7%) ispitanika smatra da je materijalna vrednost zanimanja iz oblasti prava izuzetna. Odmah iza slede računarski tehničari, tehnički inženjeri i ekonomisti, sa veoma sličnim procentima pominjanja. Mada su mnogi smatrali da je lekarska struka takođe profitabilna, slika u vezi sa egzistencijalnom procenom lekarskog zanimanja je protivrečnija. Ostala zanimanja su imala vrlo nizak stepen pominjanja, što pokazuje da veoma mali broj studenata smatra da učitelji osnovnih i profesori srednjih škola, sociolozi, prirodnjaci ili poljoprivredni inženjeri uživaju visoku reputaciju koja se odražava u njihovoj zaradi (www.felvi.hu).

Tabela 4. Ocena zanimanja na osnovu njihove materijalne vrednosti*

Procenat pominjanja zanimanja	(%)
Advokat	45,7
Računarski tehničar	41,6
Tehnički inženjer	39,9
Ekonomista	38,4
Lekar	26,0
Poljoprivredni inženjer	3,8
Sociolog	2,2
Prirodni naučnik	1,6
Srednjoškolski profesor, humanističke nauke	0,5
Učitelj u osnovnoj školi	0,2

* Napomena: Procenat pominjanja najcenjenijih zanimanja – svaki ispitanik je morao da pomene dva zanimanja; N (broj ispitanika) = 7.805.

Izvor: www.felvi.hu

Ono što je zanimljivo je da se slika menja kada se govori o društvenoj oceni iste vrste zanimanja. Mada su obe tačke gledišta verovatno međusobno povezane, odgovori studenata su ukazivali na znatne razlike između njih. Skoro tri četvrtine ispitanika je smatralo lekarsku struku kao jednu od dve najpoznatije i najviše vrednovane, i to je bio ubedljivo najveći procenat. Advokati, koji su imali visoku reputaciju u pogledu zarade, bili su odmah iza lekara. Prema analizama istraži-

vanja, razlog za to je činjenica da doktorska titula koja se dodeljuje diplomiranim pravnicima ima visoku reputaciju, poput titule lekara. Ocena računarskih tehničara bila je zanimljiva: mada prema mnogima spadaju među najbolje plaćene diplomce, njihov društveni prestiž je daleko niže rangiran (www.felvi.hu).

Tabela 5. Ocena zanimanja zasnovana na njihovoj društvenoj vrednosti*

Procenat pominjanja zanimanja	(%)
Lekar	71,1
Advokat	53,5
Tehnički inženjer	20,3
Ekonomista	20,2
Prirodni naučnik	10,2
Računarski tehničar	7,9
Profesor srednje škole, humanističke nauke	5,7
Učitelj u osnovnoj školi	4,6
Sociolog	4,3
Poljoprivredni inženjer	2,3

* Napomena: Procenti pominjanja najcenjenijih zanimanja – svaki ispitanik je morao da pomene dva zanimanja; N (broj ispitanika) = 7.765.

Izvor: www.felvi.hu

Ako se sve ovo uzme u obzir zajedno sa rangiranjem najpopularnijih predmeta koje su izabrali kandidati za prijem u visokoškolske ustanove u 2009, čini se da na izbor pravca specijalizacije na studijama visokog obrazovanja prvenstveno utiču materijalno-egzistencijalni faktori. Visoka zarada je najvažniji faktor, što znači da je dobro izabrana diploma sigurno ulaganje u budućnost. Kako je utvrdilo istraživanje kompanije *Watson Wyatt*, koja se bavi ljudskim resursima i marketinškim istraživanjima, a koje je obuhvatilo 150 multinacionalnih kompanija u Mađarskoj, srećni početnik u svojoj struci može da očekuje bruto mesečnu platu od 317.000 mađarskih forinti (1150 evra). Prema istraživanju Mađarske privredne i industrijske komore iz 2008, očekivane početne plate u strukama koje traže kompanije su: ljudi sa ekonomskim kvalifikacijama 210.000-280.000 forinti (800-1000 evra), računarski tehničari 250.000-350.000 forinti (900-1200 evra), tehnički inženjeri 170.000-190.000 forinti (600 evra).

Još jedno istraživanje (*Following Graduates /Praćenje diplomaca/*, 2009) ispitalo je vrednost diploma, a čini se da su dobijeni rezultati potvrdili zaključke prethodnog istraživanja. Analiza očekivane vrednosti diploma visokog obrazovanja pokazuje da najveća vrednost diplome leži u mogućnosti izbegavanja neza-

poslenosti i veće zarade. Prema tome, najveća očekivanja koja imaju studenti od svojih diploma su finansijska sigurnost i prosperitet. Treći najvažniji aspekt je taj da diploma može da omogući veću slobodu i nesputaniji život, kao i da otvori mogućnosti za rad u inostranstvu. Prestižne vrednosti kao što su visoka reputacija vezana za diplomu visokog obrazovanja ili mogućnosti sticanja vodećeg položaja na poslu smatrane su manje važnim od strane ispitanih studenata.¹⁷

Na osnovu navedenih činjenica, važno je pogledati kako se znanje koje pružaju različite ustanove visokog obrazovanja prihvata na tržištu rada. Da li je veliko povećanje u broju ljudi sa diplomom visokog obrazovanja u skladu sa apsorpcionim kapacitetom tržišta rada? Ovo su važna pitanja koja će u praksi uticati na izgled novih diplomaca da nađu posao i odrediti kvalitet poslova koji će im biti dostupni. Međutim, teško je precizno definisati proizvodnju mađarskog visokog obrazovanja, zato što sistemu nedostaje mehanizam povratnih informacija, tj. praćenje karijera posle diplomiranja.¹⁸ Ovo skreće pažnju na slabu vezu između ustanova visokog obrazovanja i korisničke strane. I država se može okriviti za nepostojanje sistema praćenja karijera: mada je u 2006. njegova upotreba propisana obaveznom, za to nisu odvojena nikakva finansijska sredstva, što je sprečilo većinu ustanova da ispune svoju obavezu u tom pogledu.

Postoje, međutim, neke inicijative, kao što je serija profesionalnih studija koje je više godina sprovodio Tehnološki univerzitet u Budimpešti, a čiji su rezultati široko komunicirani među studentima, i koji mogu neposredno da utiču na strateški razvoj ustanove. Takođe, u većini univerziteta i fakulteta, administracija redovno anketira svoje diplomce o tome gde su i u kojoj oblasti pronašli posao i kakav su položaj stekli, sa posebnom pažnjom posvećenom tome kako mogu da iskoriste znanje koje su stekli na univerzitetu, pa sve do zarade i drugih pojedinosti u vezi sa početkom njihovih karijera. Ipak, ovo nije isto što i organizovan sistem praćenja karijera, jer bi diplomci očekivali nešto što bi im pomoglo u nalaženju posla.¹⁹ Iz istraživanja sprovedenog od strane Panonskog univerziteta u Vespremu, dalo se zaključiti da su smerovi komunikacije, stranih jezika i računarskih nauka ti koji daju studentima vrste znanja koja mogu da upotrebe na poslu. Međutim, to su upravo predmeti koji studentima nedostaju u obrazovnim programima ili s kojima nisu zadovoljni. Panonski univerzitet je, takođe, želeo da sazna o iskustvima koja su diplomci stekli u traženju posla i pri zapošljavanju. Ustanovljeno je da su studenti većinom bili u stanju da nađu posao u roku od 1 do 3 meseca, ali da su nedostatak odgovarajuće praktične obuke i nedovoljno znanje stranih jezika predstavljali ozbiljne probleme.

¹⁷ www.felvi.hu

¹⁸ Gy. Fábri, „Oktatás és tudomány felsőfokon: A magyar felsőoktatás hosszú évtizede, 1988-2002“, u: P. Lukács (ed.), *Felsőoktatás új pályán. Oktatáskutató Intézet*, Budapest, 2003, str. 46-88.

¹⁹ www.felvi.hu

Na osnovu gorenavedenog, postavlja se pitanje da li se tržište rada uopšte može planirati, i da li se struktura obrazovanja može modifikovati na fleksibilan i reaktivan način, na osnovu povratnih informacija sa tržišta. Da li je neophodno ili uopšte važno prognozirati tražnju za određenim poljima specijalizacije? Rasprava o ovom pitanju već dugo se vodi među ljudima koji se bave ekonomijom obrazovanja. Primeri sa Zapada – iz Francuske, SAD i Holandije – ukazuju da će sistem biti održiv ako se prognoze stalno obnavljaju.²⁰ U slučaju Mađarske, verujemo da bi bilo veoma teško napraviti planove i osnovane predloge za ekonomiju koja je posebno izložena posledicama globalizacije i koja još uvek beleži slabe tržišne uspehe. Trenutno, jedini ciljevi koji se mogu neposredno postići su prijemne kvote u određenim oblastima koje će država stalno menjati i da Akreditacioni komitet ne podržava programe koji nude obrazovanje previše opšteg tipa i bez praktičnog aspekta, pogotovo na osnovnom nivou obrazovanja.

Tabela 6. Prosečni godišnji brojevi novih diplomaca koji traže posao

Prosečni godišnji brojevi novih diplomaca koji traže posao u određenim zanimanjima (2004-2008)					
	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.*
Zdravstvo	44	66	80	91	62
Finansijski menadžment	123	156	136	109	86
Pravo i kriminalistika	207	242	198	144	62
Ekonomista	536	649	537	414	273
Inženjer	882	997	816	643	448
Učitelj	1123	1218	1020	758	460
Sport i kultura	147	174	149	151	118
Informaciona tehnologija	41	42	36	32	23
Društvene nauke	113	129	128	113	73
Humanističke nauke	58	77	74	73	44
Prirodne nauke	53	75	77	80	55
Administracija	257	309	265	317	305
Ukupno	3584	4134	3516	2925	2009

* Napomena: podaci za prvo polugodište 2008.

Izvor: Priedio Andras Merei, iz podataka za 2009. Državne agencije za zapošljavanje

Što se tiče prave vrednosti diplome, dva veoma bitna faktora, koji su već ranije pomenuti, moraju se pažljivo razmotriti: jedan je niža stopa nezaposlenosti, a drugi je relativno visoka zarada (ovaj drugi faktor je takođe razmotren u kontekstu njegovog poređenja sa zemljama OECD). Statistički podaci o evropskim

²⁰ D. Vámos, „A diplomások iránti szükséglet és a felsőoktatás“, *Felsőoktatás új pályán Oktatáskutató Intézet*, 2002, str. 148-169.

zemljama već decenijama pokazuju da je učešće ljudi sa visokim obrazovanjem u populaciji nezaposlenih mnogo niže nego učešće ljudi sa srednjom ili osnovnom školom. Posmatrajući situaciju u Mađarskoj, može se uočiti nezatno rastući trend (sa 3,9% ukupnog broja nezaposlenih u 1998, na 7,8% u 2004). Međutim, kriva ponovo počinje da se spušta (pad na 4,5% u 2008). Promena u ovim udelima posle 2006. verovatno je više uzrokovana modifikovanim propisima nego stvarnim padom u broju ljudi koji traže zaposlenje. Kao što je naznačeno statističkim podacima i rezultatima drugih istraživanja, novi diplomci obično nalaze posao posle manje-više kratkog perioda nezaposlenosti.²¹

Tabela 6 pokazuje da je, iako se broj nezaposlenih u svim oblastima smanjio, informaciona tehnologija ostala sektor sa najnižim stopama nezaposlenosti. I za one sa kvalifikacijama iz oblasti zdravstva, izgledi za nalaženje posla su otprilike isto tako dobri. Mora se, međutim, napomenuti da je najveći broj nezaposlenih zabeležen u oblastima sa najvećim brojem nosilaca diploma visokog obrazovanja, kao što su tehnička i ekonomska zanimanja. Preobražaj strukture zaposlenosti odvio se uporedo sa povećanjem zahtevanog nivoa kvalifikovanosti. Povećana tražnja za nosiocima diploma, merena rastućim brojem novih radnih mesta, izražena je činjenicom da su zanimanja koja zahtevaju diplomu postepeno ispunjavana ljudima sa srednjom školom i da je deo kancelarijskih radnih mesta bio popunjen nosiocima diploma. To je, takođe, značilo da su mnogi ljudi sa srednjom školom istisnuti iz administrativnih zanimanja, tj. iz vrsta poslova u kojim su prethodno dominirali.²² Iz makroekonomskih podataka može se videti da sticanje bilo kakve visokoškolske kvalifikacije donosi sigurniji status u zaposlenju nego što je slučaj sa srednjoškolskim ili osnovnim obrazovanjem.

Analizirajući vrednost diplome, važno je ustanoviti šta su zahtevi tržišta rada. Istraživanje koje je 2006. sproveo Institut za istraživanje visokog obrazovanja bavilo se ovim pitanjem. Pokušali smo da proverimo nalaze ove studije tako što smo analizirali oglase u najpoznatijem mađarskom ekonomskom nedeljniku *Heti Világgazdaság*. Analizirano je 5 oglasa u 5 brojeva iz 2009. Osim nekoliko minornih izuzetaka, došli smo do istih zaključaka kao i studija, a razlike su delimično bile plod činjenice da je prošlo 3 godine između istraživanja, tokom kojih su mađarska ekonomija i tržište rada prošli kroz neke promene. Uz to, naše analize vršene su u godini globalne krize. Dodatno, oglasi koje smo analizirali objavljeni su u ekonomskom časopisu, što znači da su troškovi oglašavanja bili relativno viši za poslodavce i da je stoga skup onih čija su se očekivanja mogla porediti sa rezultatima istraživačkog instituta bio manji. Isto tako, njihov uzorak je bio veći – 10.000. Naš cilj je bio da potvrdimo nalaze istraživačkog instituta i da ponudimo dodatne nalaze.

²¹ Z. Györgyi, *Munkaadók és diplomák-ekvivalencia és kompetenciák*, Educatio 2, Szám, 2007, str. 256-270.

²² G. Kertesi, J. Köllő, „Felsőoktatási expanzió, diplomás munkanélküliség. és a diplomák piaci értéke“, Budapesti munkagazdaságtani füzetek Bwp 2005/3, str. 20.

Prema istraživanju, oglasi za posao generalno ne ističu tražene kvalifikacije, ali jedna trećina očekuje da kandidat ima univerzitetsku diplomu. To ukazuje na činjenicu da u Mađarskoj, gde visoko obrazovanje ima dvojnu tradiciju, poslodavci preferiraju više nivoe kvalifikovanosti, a i statistike pokazuju da su stope nezaposlenosti niže među nosiocima univerzitetskih diploma nego među nosiocima diploma koledža. Ovo je delimično zbog dužeg perioda obrazovanja, veće selekcije i uslova zdrave konkurencije u toku univerzitetskih studija. Na duži rok, prelazak na Bolonjski sistem obrazovanja će verovatno doneti veću diferencijaciju u očekivanjima. Prema našoj analizi, jedini preduslov za prijem na oglasna radna mesta bila je visokoškolska diploma, a poslodavci nisu pravili posebnu razliku između njenih nivoa. Ipak, danas se mogu naći oglasi u kojima poslodavac ističe svoju preferencu za bakaulerat ili magistarsku diplomu. Što se tiče specifične oblasti diplomiranja, neki oglašivači ne navode posebne oblasti, npr. kada je reč o asistentima ili regionalnim agentima, ali većina navodi određenu specijalizaciju kao uslov za prijem na posao. Većinom se traže kandidati iz ekonomskih, tehnoloških, računarsko-tehničkih i komercijalnih oblasti. Što se tiče posedovanja veština, znanje stranih jezika je osnovni uslov u svim oglasima, većinom srednji nivo engleskog, s tim što je znanje još jednog ili, u nekim slučajevima, više jezika dodatna prednost. Računarska pismenost – znanje na nivou osnovnog korisnika – pojavljuje se u sve većem broju oglasa kao obavezni osnovni preduslov, što je bilo posebno očigledno u analizi koju smo mi sproveli. U mnogim slučajevima se očekuje praktično iskustvo, što predstavlja najveću prepreku za sveže diplomce koji traže posao. Najprohodnije stručne kvalifikacije pružaju univerziteti koji omogućavaju praksu ili plasman za studente kao deo obrazovnog programa. Kao što smo ranije izneli, bilo bi izuzetno važno da se periodi prakse (kontrolisani od strane relevantnih stručnih komora) uvedu u novi, višestepeni sistem obrazovanja i u programe osnovnih studija. Dobre komunikacione veštine se, takođe, očekuju u određenim poslovima, kao što su komercijalni regionalni agent ili prodavac, i tome slično. U oglasima se pojavljuje i niz dodatnih traženih sposobnosti, kao što su sposobnost za rešavanje problema i organizacione sposobnosti, ili sposobnost za timski rad. Prema rezultatima istraživačkog instituta i našeg istraživanja, čini se da se u oglasima traži sve veći broj dodatnih sposobnosti osim onih tradicionalnih. Bilo bi važno razjasniti koje se od ovih mogu steći tokom visokog obrazovanja ili čak i osnovnog obrazovanja, a koje sam pojedinac treba da razvije ili stekne. Postalo je jasno da znanje jezika, računarska pismenost i gorenavedene sposobnosti nisu nešto što se stiče tokom visokog obrazovanja. Ono što može da bude korisno je činjenica da je obrazovanje usmereno ka sticanju sposobnosti uvedeno u osnovnom obrazovanju, što znači da je jedan broj sposobnosti izabran za unapređivanje, i to one koje će poslodavci kasnije očekivati kao sposobnosti koje su neophodne na tržištu rada (timski rad, sposobnost rešavanja problema, itd.).

Vredi pogledati i kako diplomci procenjuju svoje izgleda na tržištu rada, kako sa mađarskog, tako i sa evropskog stanovišta. Prema jednom istraživanju (od strane istraživača Nacionalnog ureda za prijem u visoko obrazovanje), većina univerzitetskih studenata ima pozitivan odnos u pogledu svojih budućih očekivanja. Jasne razlike između različitih vrsta mišljenja pojavljuju se u vezi sa raznim specijalizacijama i društvenim pozadinama. Studenti tehnoloških i medicinskih univerziteta imaju najpozitivniji stav o svojim izgledima, dok su najpesimističniji studenti poljoprivrede, prirodnih nauka i humanističkih nauka. Ovi poslednji imaju najlošije mišljenje o svojim univerzitetima, kada je reč o osnovi koju im daju za dalji individualni uspeh. Kulturni kapital i dobri društveni odnosi, koje omogućuju roditelji sa višim nivoom kvalifikacija ili intelektualnim statusom doprinose optimističnijoj perspektivi dok je, što je očekivano, u oblastima sa ugrađenom većom društvenom mobilnošću (humanističke nauke, poljoprivreda), perspektiva manje obećavajuća. Međutim, ne treba zanemariti ni ulogu ustanova visokog obrazovanja u obezbeđivanju dobrih izgleda za nalaženje posla za njihove studente.

Osim kvaliteta kapitala znanja kojeg pružaju programi, reputacije univerziteta i njegovog profesionalnog prestiža, na izgleda za karijeru, takođe, utiče način na koji ustanove visokog obrazovanja upravljaju studentima. Iz onoga što je prethodno navedeno, čini se da vrsta obrazovanja koje su dobili utiče na distribuciju mladih ljudi na osnovu njihovog položaja na tržištu rada. S jedne strane, tržište rada pokazuje sadašnji status raspoloživih diplomaca i tražnju za različitim strukama i specijalizacijama (tj. koje oblasti se najviše/najmanje traže), kao što pokazuje distribuciju svežih diplomaca koji u najvećim/najmanjim brojevima traže posao, u odnosu na njihove matične ustanove. Prema istraživanju koje je sproveo Peter Galaši, poslovi u oblastima ekonomije, prava i medicine su najprivlačniji sa stanovišta zarade i društvenog statusa. Ako se analiziraju relativne proporcije ljudi zaposlenih, nezaposlenih i obrazovanih u raznim disciplinama, jasno će se videti vrednosti različitih diploma. Medicina ima najniži nivo nezaposlenosti i najniži broj ljudi koji nastavljaju studije. Najlošiji pokazatelji pojavljuju se za one koji su diplomirali poljoprivredne nauke. Najveći broj ljudi koji nastavlja studije posle prve diplome je u oblasti humanističkih nauka, što sugerise da oni često nastoje da steknu dodatne kvalifikacije da bi poboljšali svoje izgleda za zapošljavanje.²³ Iz podataka koji su prethodno analizirani kao i iz iznova tumačenih istraživanja, jasno se vidi da se situacija u osnovi nije promenila od 2003, u smislu da su tri visokoškolske kvalifikacije – ekonomista, advokat i lekar – najpoželjnije na tržištu rada (sa boljim platama i relativno niskim stopama nezaposlenosti), kao i da su takođe veoma cenjene kvalifikacije iz oblasti tehnologije.

Konačno, pogledajmo koje ustanove visokog obrazovanja pružaju studentima konkurentne diplome, koje im daju povoljne izgleda na tržištu rada. U tom pogledu, vredni analizirati rangiranje raznih ustanova. Međunarodno rangira-

²³ P. Galasi, *Fiatal diplomások a munkaerőpiacon – Educatio*, 2003, str. 227-236.

nje ustanova visokog obrazovanja počelo je ranih 2000-ih, a njegova praktična važnost obezbeđena je činjenicom da objavljivanje takvih informacija najverovatnije utiče na proces konkurisanja na univerzitete i koledže i da, u isto vreme, statistike o podacima o konkurisanju utiču na samo rangiranje. Dakle, rangiranje ima i obrazovno-politički značaj. Nekoliko univerzitetskih rangiranja je nedavno objavljeno. Smatrali smo da je nešto drugačiji metod koji je koristio nedeljnik *Heti Válasz* najrelevantniji za potrebe naše studije (rang-liste se kompiliraju kao neponderisani prosek 6 pokazatelja, tj. 5 kada je reč o obrazovanju na nivou koledža).

Elementi sistema pokazatelja su:

- 1) višak aplikacija,
- 2) mišljenja poslodavaca,
- 3) mišljenja konsalting kompanija iz oblasti ljudskih resursa,
- 4) rezultati konferencija radionice studenata nauka (pokazatelj se ne koristi za programe prava, ekonomije i na nivou koledža),
- 5) relativni odnos studenata i profesora,
- 6) sastav akademskog osoblja.

Sa stanovišta mogućnosti zapošljavanja, ovo rangiranje je najkorisnije. Međutim, zbog toga što se odvojeno kompilira za različite oblasti, ono baca svetlo na kvalitet obrazovanja koje nude ustanove visokog obrazovanja za samo po jednu disciplinu. Mada, na posredan način, ono pruža ocenu o tome koji mađarski univerziteti i visoke škole proizvode najkonkurentniju radnu snagu. Na čelu rang-liste u oblasti ekonomije je Corvinus univerzitet u Budimpešti. U skladu sa javnim mnjenjem, Univerzitet „Eötvös Loránd“ (Budimpešta) je vodeći među pravnim univerzitetima. Vodeći na polju informatičkih nauka je Tehnološki univerzitet u Budimpešti, a na polju komunikacija opet Univerzitet „Eötvös Loránd“.

Ovo rangiranje uključuje ista dva mađarska univerziteta koja se nalaze na spisku najboljih univerziteta u svetu, na osnovu naučnih rezultata.

4. Zaključak

Kao rezultat društvenih, ekonomskih i političkih promena, tradicionalni akademski tip visokog obrazovanja doživeo je preobražaj. Osim društvenih potreba, političke mere i demografski razlozi takođe su doprineli širenju masovne proizvodnje u visokom obrazovanju. U globalizovanom svetu 21. veka, visoko obrazovanje je postalo tržišno usmereno. Evropski univerziteti koji u sklopu Bolonjskog sistema rade kao fabrike diploma, nastoje da u isto vreme ispune zahteve masovne obuke i elitnog obrazovanja, kao i da opsluže tržište rada. I mađarsko visoko obrazovanje je prošlo kroz radikalne promene tokom dve decenije posle političkih transformacija. Put kojim idemo nije unikatan, zapravo je sličan pre-

komponovanjima koja se dešavaju u mnogim zemljama sveta, a koja prate globalne trendove s različitim stepenima kašnjenja. Mađarski univerziteti i koledži sada su različiti od onoga što su bili u vreme političke tranzicije, u delovanju i organizacionoj strukturi, kao i u sadržaju programa. Broj studenata se skoro učtvostručio, a broj ustanova je dinamično rastao sve do integracije koja se desila 2000. godine (mada su slični trendovi uočeni i tokom poslednjih 9 godina). Uz trend rasta kvantiteta, pojavile su se i nove funkcije i strukture obrazovanja, kao i mehanizmi poput onih koji vladaju na tržištu.

Kao što su razna istraživanja, statistički podaci i naše analize pokazale, diplome visokog obrazovanja imaju prestiž i reputaciju u Mađarskoj u godinama novog veka. Najveća vrednost diplome leži u njenom doprinosu izbegavanju nezaposlenosti i većoj zaradi. Posmatrajući vrednost različitih visokoškolskih kvalifikacija, jasno se vidi da su najpoželjniji kandidati na tržištu rada iz oblasti ekonomije, tehnologije, računarskih nauka i komercijale, i da postoji stalna tražnja u oblasti zdravstva, pogotovo kada je reč o lekarima. Visoko obrazovanje obezbeđuje tražene kvalifikacije za tržište rada, mada u pojedinim oblastima postoje i viškovi (pravo, humanističke nauke, učiteljsko obrazovanje).

Sve u svemu, možemo reći da se mađarske ustanove visokog obrazovanja manje-više uspešno nose sa društvenim i ekonomskih izazovima s kojim se suočavaju u globalnoj konkurenciji. One poseduju značajan udeo u proizvodnji ljudskog kapitala, osiguravajući sticanje konkurentnog stručnog znanja u određenim oblastima i najpopularnijim ustanovama. Međutim, posle perioda stalnog kvantitativnog rasta, postoji potreba i za kvalitativnim unapređenjima. Konkurentnost je postala središnje pitanje s mnogih aspekata, uključujući naučni kvalitet i implikacije za tržište rada.

Literatura

- Communication by the European Commission, 2003.
- Császár, Zs. M. – Németh, J.: *Egyetem és régió - A Pécsi Tudományegyetem szerepe a régió felsőoktatásában*, Földrajzi Értesítő –LV. évfolyam 1-2, Füzet, 2006, str. 141-158.
- Császár, Zs. M.: „Felsőfokú oktatás“ u: M. László, N. Pap (ed.): *A közszolgáltatások szervezésének alternatívái*, Lomart Kiadó, Pécs, 2007, str. 103-115.
- Education at a Glance, 2007.
- Education at a Glance, 2009.
- Fábri, Gy.: „Oktatás és tudomány felsőfokon: A magyar felsőoktatás hosszú évtizede, 1988-2002“, u: P. Lukács (ed.), *Felsőoktatás új pályán. Oktatókutató Intézet*, Budapest, 2003, str. 46-88.
- Galasi, P. – Nagy, G.: *Fiatal diplomások munkaerőpiaci helyzetének változása 1999-2003*, Jelentés a FIDÉV kutatás első követéses eredményeiről, 2005.
- Galasi, P.: *Fiatal diplomások a munkaerőpiacon – Educatio*, 2003, str. 227-236.
- Györgyi, Z.: *Munkaadók és diplomák-ekvivalencia és kompetenciák*, Educatio 2, Szám, 2007, str. 256-270.
- Heti világgazdaság 2009. évfolyam No.7. 10. 24, 40. 44.
- Hrubos, I.: „A 21. század egyeteme“, *Educatio* (15. évf.), 4. Szám, 2006, str. 665-683.
- Hrubos, I.: „Strukturális változások: nemzetközi trendek, hazai folyamatok“, *Felsőoktatás új pályán*, Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest, 2000, str. 3-28.
- Hrubos, I.: „Új paradigma keresése az ezredfordulón“, *Educatio* IX. Évf. No. 1, 2000, str. 96-109.
- Kertesi, G. – Köllő, J.: „Felsőoktatási expanzió, diplomás munkanélküliség. és a diplomák piaci értéke“, Budapesti munkagazdaságtani füzetek Bwp 2005/3, str. 20.
- *Közlemény a Magyar felsőoktatás minőség- és teljesítményelvű fejlesztéséről*, 2009.
- Ladányi, A.: *A felsőoktatás mennyiségi fejlődésének nemzetközi tendenciái*, Összehasonlító statisztikai elemzés, Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 2002.
- Ladányi, A.: *A magyar felsőoktatás a 20. Században*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999.
- Lukács, P.: „Felsőoktatás új pályán“, u: P. Lukács (ed.), *Felsőoktatás új pályán*, Oktatókutató Intézet, Budapest, 2002, str. 4-12.

- Magda, S. –Magda, R.: *Globalis válság – oktatás- kutatás Fejlesztés és finanszírozás*, 2009, str. 13-22.
- Mezei, K.: „Az európai egyetem mérföldkövei“, u: J. Rechnitzer, M. Sramó (ur.): *Unirégió – Egyetemek a határ menti együttműködésben*, Pécs; MTA Regionális Kutatások Központja, Győr, 2007, str. 74-80.
- Neuwirth, G.: *A középiskolai munka néhány mutatója 1997*, Művelődési és Közoktatási Minisztérium, Budapest, 1997.
- Oktatási Minisztérium, A Magyar Universitas Program és az új felsőoktatási törvény koncepciója, Budapest, 2004.
- Polónyi, I. – Tímár, J.: *Tudásgyár vagy papírgyár*, Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2001.
- Rechnitzer, J. – Sramó, M.: „A felsőoktatás európai és magyarországi trendjei“, *Unirégió: Egyetemek a határ menti együttműködésben*, Pécs – MTA Regionális Kutatások Központja, Győr, 2007, str. 23-28.
- Vámos, D.: „A diplomások iránti szükséglet és a felsőoktatás“, *Felsőoktatás új pályán Oktatókutató Intézet*, 2002, str. 148-169.
- www.felvi.hu

Rad primljen: 3. novembra 2009.
Odobren za štampu: 4. maja 2010.

ASSOCIATE PROFESSOR ZSUZSA M. CSÁSZÁR, PhD
*Department of Political Geography and Regional Development,
University of Pécs, Hungary*

THE ROLE OF HUNGARIAN HIGHER EDUCATION IN HUMAN CAPITAL PRODUCTION

Summary

Changing circumstances of the World's and EU's higher educational stage transformed the Hungarian higher educational system at the last years. The environment around higher education, as well as the social-economic space keeps transforming, together with the composition of students, the level of standards, motivation, and labour market demand. As a matter of fact the changing numbers of the applicants to different programmes and altering fields of training shows emphatic the major tendency. The study explains that Hungarian higher education institutions have succeeded more or less in trying to comply with the social and economic challenges they face in a global competition. They have a quite significant share in human capital production, ensuring the acquisition of a competitive professional knowledge in certain fields and in the most popular institutions.

Key words: *higher education, human capital production, Hungary*

JEL classification: J23, D83

PROF. DR DRAGAN NIKODIJEVIĆ

Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd

UMETNOST, EKONOMIJA I TRŽIŠTE – „ESTETSKI SINDROM“ I TRŽIŠNE ZAKONOMERNOSTI

Sažetak: *Tržište, kao vladajući društveno-ekonomski odnos današnjeg doba, ne predstavlja najpodesniji okvir za autentičan i nesmetan razvoj tradicionalnih vidova umetničkog stvaralaštva. Dovođenjem u vezu sa tržištem i novcem, umetnost se priključuje terenu ekonomije, koji joj po prirodi stvari nije blizak, i tu nastaju mnoge nesigurnosti. Novi mediji i njihov tržišni uticaj praktično su omogućili da se još više produbi osnova za stvaranje raskoraka između umetničke i novčane vrednosti umetničkih dela. O materijalnoj naknadi za umetnički rad definitivno više odlučuju tržište i njegovi kriterijumi nego realni stvaralački domašaji.*

Ključne reči: *umetnost, ekonomija, tržište, novac, upotrebna vrednost, estetska vrednost*

JEL klasifikacija: D46, Z11

Roba postaje sve, počevši od papira, do uverenja, do pišćevih ideja i osećanja.
Balzak

1. Uvod

Pitanja ekonomske egzistencije i odnosa prema tržištu i novcu oduvek su zaokupljala svet umetnosti. U vremenu u kojem je tržište preraslo u vladajući društveno-ekonomski odnos mnoge nedoumice i zapitanosti ove vrste dobijaju još više na značaju. Kako u teoriji umetnosti tako i u samoj umetničkoj praksi, izuzimajući sektor kreativnih industrija, postoji manje ili veće saglasje o tome da tržište nije najpodesniji okvir za autentičan i nesmetan razvoj umetničkog stvaralaštva.

Dovođenjem u vezu sa tržištem i novcem, umetnost se priključuje terenu ekonomije koji joj po prirodi stvari nije blizak i tu nastaju mnoge nesigurnosti; od onih koje su posledica pojmovno-terminoloških nejasnoća pa sve do moral-

* E-mail: dnikodijevic@megatrend.edu.rs

nih dilema i osuda zbog uplitanja novca u sferu umetnosti. Ovde se zapravo radi, s jedne strane, o svojevrsnom estetskom sindromu odnosno samodovoljnosti sveta umetnosti i, s druge, o stalnoj zapitanosti i sumnjama koje se tiču interesa zbog kojih se novac daje umetnosti i čime je tim povodom umetnost dužna da uzvрати.

Uprkos svekolikoj i univerzalno prihvaćenoj vladavini tržišta, čini se da mnoge osobenosti umetničkog stvaralaštva odista nagoveštavaju potrebu za uspostavljanjem drugačijih, u neku ruku osobenih uslova društveno-ekonomskog reprodukovanja – svakako različitih od onih koji su opredeljeni isključivo ekonomskim odnosno tržišnim razlozima. Ovde nisu u pitanju samo razlike koje se tiču manje tržišne efikasnosti umetničkog stvaralaštva od drugih vidova delatnosti, već upravo drugačije ispoljavanje bitnih relacija i procesa koji karakterišu tržište u domenu umetnosti i kulture. Specifičnosti su toliko brojne i od značaja da se u ozbiljnoj meri moraju posmatrati segmentirano, uključujući i razlike koje postoje u određenju pojma i sadržaja tradicionalne umetničke prakse u odnosu na tzv. privredno-kulturne delatnosti, to jest kulturne industrije.

Razumevanje pozicije i tržišne egzistencije umetnosti podrazumeva interdisciplinarni pristup, odnosno sintezu kulturološkog, sociološkog, ekonomskog, kulturno-političkog, estetskog i psihološkog odnosno stvaralačko-doživljajnog aspekta. Stručnost u poznavanju robnih i ekonomskih relacija je nedovoljna, kao što su to i razumevanje i osećaj za estetsku kao individualno i društveno prihvatljivu i poželjnu funkciju umetničkog dela.

Tržište podrazumeva društveno-ekonomski odnos u okviru kojeg se obavlja proces razmene robe za novac i novca za robu.

Umetnost je poseban oblik čovekove stvaralačke aktivnosti, zasnovan na estetskom doživljaju stvaraoaca i na čitavom njegovom životnom iskustvu. Ova aktivnost se opredmećuje u materijalnim, čulno dostupnim i na poseban način strukturisanim čulnim objektima.

Posredstvom kojih kategorija se uspostavlja funkcionalna relacija između ovih naizgled nespojivih društvenih sadržaja? – jedno je od ključnih pitanja koje nas vodi ka razumevanju ekonomske dimenzije i tržišne pozicije umetnosti.

2. Tržišni salto mortale ili kako umetničko delo dobija svojstvo robe

U nalaženju zadovoljavajućeg odgovora na prethodno postavljeno pitanje, nužno je da se prethodno odredimo prema sledećim pojmovnim kategorijama: umetnički rad, roba, cena, novac, upotrebna vrednost, tržišna vrednost, umetničko delo, razmenska vrednost i umetnička vrednost.

Umetnički rad. U pitanju je poseban oblik ljudskog rada i to je najopštija osnova koja omogućava da se i proizvod umetničkog rada može pojaviti kao roba, to jest da se njegova specifična upotrebna vrednost može izraziti tržišnom vred-

nošću. „Umetnički rad se razlikuje od rada proizvođača obične robe po tome što ga određuju njegovi ekspresivni kvaliteti a ne njegova funkcionalnost ili količina tehničke merodavnosti koju poseduje.“¹ U pogledu *upotrebne vrednosti* (što je u našem predmetu estetska dimenzija umetničkog dela), uloženi stvaralački rad važi samo kvalitativno, dok u pogledu tržišne vrednosti taj rad ima samo kvantitativna obeležja, pošto je već sveden na ljudski rad bez daljeg kvaliteta. Povezanost umetnosti i rada je dvostruka: *umetnost je i vid rada i proizvod rada*.

Tržišna vrednost. S obzirom na to da je tržišna vrednost rada isključivo kvantitativna, moguće je dovoditi u međusobnu korelaciju svaku vrstu rada – jednostavne oblike proizvodnje koji podrazumevaju takozvani *prosti rad*, sa najsloženijim aktivnostima u kakve spada umetničko stvaralaštvo. Prosti rad je zapravo etalon spram kog se vrši vrednovanje svakog drugog složenijeg rada kao vida multiplikovanja prostog rada. Vrednovanje se vrši izjednačavanjem veće količine prostog rada sa manjom količinom složenog rada. Ovo izjednačavanje vrši se posredstvom *tržišta*. Tržišno se, zapravo, vrši izjednačavanje proizvoda odnosno roba nastalih kao rezultat prostog ili složenog rada.

Roba. To je svaki proizvod ljudskog rada namenjen razmeni (da bude zamenjen za novac, tj. opštu robu). Bilo koji proizvod ljudskog rada, tako i umetničkog rada, robom čini njegova *razmenska vrednost* – „takva vrednost se manifestuje kada dve ili više (vrsta) proizvoda ulaze u određeni međusobni odnos, baš onaj odnos koji trgovačkom razmenom upravlja na nivou *trampe* i čiji razvoj stvara *tržište*.“²

Razmenska vrednost se osamostaljuje u novcu – „time je izvršena jedna apstrakcija: osamostaljujući se nasuprot svakom posebnom telu robe, razmenska vrednost se odvaja i od svake posebne potrebe. Onom ko raspolaže njome ona daje samo kvantitetom ograničenu moć nad svim posebnim kvalitetima.“³ Proizvod se, dakle, na tržištu najpre pretvara u robu kojoj je imanentna tendencija da se transformiše u novac – „ovde roba mora da napravi svoj salto mortale, pri tom možda lomi sebi vrat. Otuda, ona za telo robe vezana razmenska vrednost vapi za tim da bude spašena u obliku novca.“⁴ Mora nam, međutim, biti jasno da umetničko delo stiče svojstvo robe ne samo zbog toga što je u njegovo nastajanje uloženi rad, već prevashodno zbog toga što je u njemu sadržana umetnička odnosno estetska vrednost koja može da učestvuje u razmeni i stekne tržišnu vrednost. Sa stanovišta tržišnih principa, nije od značaja što je primarna priroda umetničkog rada drugačija – „Lepa umetnost kao ljudska aktivnost je uglavnom orijentisana na proces. Prilagođena je da izrazi ono što umetnik oseća da je

¹ V. Kodelupo, *Tržišna komunikacija*, Clio, 1995, str. 120.

² R-L. Feručo, *Jezik kao rad i kao tržište*, Rad, 1981, str. 104.

³ V. Fric Haug, *Kritika robne estetike*, Istraživačko-izdavački centar SSO Srbije, 1981, str. 8.

⁴ Isto, str. 17.

prikladno i da mu pruža unutrašnje zadovoljstvo, pre nego da predstavlja robu namenjenu tržištu i koja donosi spoljne nagrade.“⁵

Cena. Najneposrednije izjednačavanje, to jest izjednačavanje jedne robe sa drugim robama vrši se cenom. Cena je novčani oblik robe, to jest količina novca koju treba platiti za određenu jedinicu robe ili usluge. „Ovo pretvaranje umetničke vrednosti dela u novčanu vrednost predstavlja čak osnovni uslov da ono faktički počne da i *umetnički deluje*; tržište, roba, novac – to su nezaobilazni posrednici između umetnika i doživljavaoca.“⁶ Zbog toga je *novac* opšta roba odnosno univerzalni ekvivalent u razmeni. Novac egzistira umesto fizičke robe i olakšava, ubrzava i uopštava razmenu. Svet umetnosti se, u skladu sa estetskim sindromom koji ga karakteriše, u velikoj meri opire novčanoj valorizaciji. Primera koji to ilustruju je bezbroj. Podsetićemo na jedan koji je izazvao veliku pažnju i oprečne reakcije u javnosti: pre desetak godina, ruski konceptualni umetnik i performer Aleksandar Brener, svoj otpor prema komercijalizaciji izrazio je tako što je u muzeju preko slike Kazimira Maljeviča „Beli krst“ sprejom nacrtao simbol američkog dolara. Da li se posle toga nešto promenilo na tržištu umetnosti i kakav je epilog ovog događaja? Dogodilo se ono što se i moglo očekivati u svetu tržišne ekonomije. Brener je završio u zatvoru, a Maljevičeva slika je nakon restauracije još dobila na ceni.

Upotrebna vrednost. Svaka roba odnosno proizvod ljudskog rada ima za cilj zadovoljenje određene ljudske potrebe i to svojstvo se određuje kao upotrebna vrednost. U principu je ljudski odnos prema upotrebnoj vrednosti primaran odnos, međutim, robno-novčana praksa nameće u prvi plan odnos prema *tržišnoj vrednosti*, potiskujući odnos prema upotrebnoj vrednosti u drugi plan. Proizvodnja ima za cilj prodaju. Dakle, proizvođenje za tržište postaje primarnije od proizvođenja za zadovoljenje ljudskih potreba. Između umetnika-proizvođača i doživljavaoca-potrošača stoji novac. Delovanjem tržišnih odnosa umetnik postaje *prodavac* a doživljavaoca *kupac* umetničkog dela. Jedan primarno *estetski odnos* prerasta u *svojinski odnos*. Funkcija novca u odnosu na umetnički rad u tržišnim odnosima je protivrečna: ona je i pozitivna i negativna. Novac omogućava razmenu umetničkog rada sa bilo kojom drugom vrstom ljudskog rada. Na drugoj strani, budući da je novac kvantitativna suština ljudskog rada koja se izražava cenom, to se on ispostavlja kao potpuno druga vrsta vrednosti u odnosu na umetničku vrednost kao suštinsku vrednost umetničkog dela. Umetnička vrednost predstavlja kvalitativnu a cena kvantitativnu suštinu. Cena izražava kvantitet sadržanog prostog društveno priznatog rada u proizvodu i ona potpuno apstrahuje, kao i u slučajevima drugih roba, estetsku kao upotrebnu vrednost umetničkog dela.

Umetnička vrednost je kvalitativni skup osobenosti i svojstava dela, koja se ostvaruje potpuno nezavisno od količine rada koja je utrošena za proizvodnju

⁵ I. Adičes, *Menadžement za kulturu*, Asee books, 2002, str. 14.

⁶ M. Ranković, op. cit., str. 99.

dela koje je nosilac umetničke vrednosti. Iako umetnički rad tek na tržištu ostvaruje status društveno priznatog rada, tržište nije uvek pravo i pouzdano mesto za adekvatno utvrđivanje i valorizovanje umetničke vrednosti.

Umetničko delo ostvaruje društvenu afirmaciju po dva osnova:

- prema nivou svoje umetničke vrednosti,
- prema ceni koju ostvaruje na tržištu.

Ovaj prvi osnov ispoljava se uglavnom kroz ocene kritike i druga društvena priznanja, ali je umetniku veoma važno da njegovo delo ostvari i zadovoljavajuću materijalnu valorizaciju odnosno tržišnu cenu. Ovde su očigledno prisutna dva različita, često i međusobno suprotstavljena načina društvene valorizacije umetničkog dela: društveno priznanje i tržišna cena. Mnoga dela koja su dobila značajna društvena i stručno-estetska priznanja nisu na tržištu ostvarila adekvatnu valorizaciju, i obrnuto. U svakom slučaju, u društvu sa razvijenim tržišnim odnosima, *novac* se ispostavlja kao simbol stvarne vrednosti i istovremeno stvarni simbol vrednosti rada. Nalazeći se između dva tipa društvene valorizacije, društveno-estetske i tržišne, umetnik mora da teži i jednom i drugom. Estetska valorizacija mu obezbeđuje moralnu, a tržišna materijalnu nadoknadu za njegov rad. Ovo su dva međusobno veoma udaljena pola između kojih su na delu brojni i veoma složeni procesi i uticaji. Neki potiču iz domena ekonomskog i tržišnog ponašanja, a drugi iz još teže objašnjive estetske, doživljajne sfere.

Veoma često vanestetski razlozi uslovljavaju cenu nekog umetničkog dela nakon čega ono uspeva, pozivajući se na opredeljenje publike, da sebi pribavi i potvrdu estetskih vrednosti. Jer uvek se može reći: „Ne može biti da ovo delo nema umetničku vrednost ako je ostvarilo takav komercijalni uspeh?“ Stvar je u tome što se umetničko delo ispoljava dvojako. U jednoj relaciji umetničko delo nije, a u drugoj jeste roba. Sa stanovišta nastanka, kao produkt estetskog opredmećivanja, umetničko delo nije roba. To je suštinsko, primarno određenje umetničkog dela.

Kada je već stvoreno, ono može postati roba kada se pojavi na tržištu sa svojom cenom. To je sekundarno određenje umetničkog dela, odnosno naknadno i pridodato svojstvo. Recimo, delatnost pisca je „proizvođenje ideja“ koje, ukoliko se kao posebna vrsta rada uvede (preko izdavača i knjižara) u kontekst stvaranja viška vrednosti, postaje vrsta proizvodnog rada, a sam pisac proizvodni radnik. Pisac, dakle, nije proizvodni radnik po suštini svoje delatnosti, nego po naknadno ostvarenom efektu te delatnosti u kontekstu određenih ekonomskih odnosa.

3. Odnos upotrebne i tržišne vrednosti umetničkog dela

Roba je, kao što je već rečeno, svaki proizvod ljudskog rada namenjen razmeni, ali je roba, istovremeno, i stvar koja svojim svojstvima zadovoljava potrebe ma koje vrste. U nizu svojstava izdvajaju se *kvalitativna* i *kvantitativna* dimen-

zija robe, čime se uspostavljaju njena upotrebna i tržišna vrednost – „struktura robe i celokupnog potrošačkog sistema bazira se na dijalektici između upotrebne vrednosti i tržišne vrednosti“.⁷

Upotrebna vrednost, tj. korisnost neke robe, proističe iz njenih mogućnosti da zadovolji neku čovekovu potrebu. To je njena kvalitativna dimenzija.

Tržišna vrednost je promenljivi odnos u okviru kojeg se upotrebna vrednost jedne vrste roba razmenjuje za upotrebnu vrednost drugih vrsta. Ova vrednost se ispoljava kao kvantitativan odnos, a same robe su nosioci različitog kvaliteta. Veličina vrednosti neke robe meri se količinom rada potrebnom za njeno proizvođenje, a sama količina rada meri se njegovim trajanjem. Međutim, kao što je poznato, umetnička vrednost nekog dela ne meri se količinom rada potrebnom za njegovo stvaranje. Količina uloženog rada i utrošene energije nisu u srazmeri sa umetničkom, odnosno, bolje rečeno, estetskom vrednošću umetničkog dela. Uobičajeno merilo količine rada u slučaju procene umetničke vrednosti nije primenljivo. Veća količina rada ne dovodi uvek do veće umetničke odnosno estetske vrednosti. Estetska vrednost kao upotrebna vrednost umetničkog dela je uslovno uporediva sa upotrebnom vrednošću bilo kog drugog proizvoda ljudskog rada.

Tržišna vrednost umetničkog dela, međutim, apstrahuje upotrebnu vrednost umetničkog dela (kao i svakog drugog proizvoda), apstrahujući time i kvalitativne osobenosti dela. Ključan problem sa tržišnim vrednovanjem umetničkih dela je u tome što se stvara privid da je u tržišno vrednovanje umetničkog dela, tj. u formiranje njegove cene, uključena i estetska valorizacija i da je cena umetničkog dela ekvivalent njegove estetske vrednosti – što zapravo nije tačno.

Sam mehanizam tržišta ignoriše estetsku vrednost (upotrebnu vrednost) umetničkog dela, zato što je po svojoj prirodi tržišni odnos kvantitativan a ne kvalitativan. Ono što je izvesno, jeste da tek u okviru tržišne razmene umetnički rad ostvaruje status društveno priznatog rada. Sledom robno-novčane logike, to znači da umetnički rad koji se ostvaruje i reprodukuje izvan tržišnih odnosa nije društveno priznat, pa samim tim ni društveno koristan, bez obzira na njegovu estetsku dimenziju.

Tržišna logika, međutim, posebno u umetnosti, nikada u potpunosti neće izmeniti okolnost da je u prvom redu čovek taj koji stvarima opredeljuje značenje i pridaje im vrednosti. Dakle, nisu predmeti sami po sebi nosioci definitivnih značenja i vrednosti. Zato će se predmeti (robe) tretirati sa stanovišta neposrednog zadovoljavanja neke potrebe, ili kao roba na tržištu, ili kao simbol, ili kao predmet ritualne radnje, i tome slično.

Da bi se uspostavila bilo kakva pozitivna relacija između publike-korisnika-kupca i umetničkog dela, pretpostavka je postojanje umetničkih odnosno estetskih doživljajnih potreba. Budući da ove potrebe pripadaju takozvanoj sferi „viših“ odnosno „sekundarnih“ potreba, iluzorno je očekivati postojanje te vrste potreba kod svih koji dolaze u susret sa umetničkim stvaralaštvom. Uko-

⁷ V. Kodelupi, op. cit., str. 68.

liko, dakle, takve potrebe ne postoje, ne treba očekivati da postoje ni motivi koji bi opredelili aktivno ponašanje prema umetnosti. O vrednovanju pogotovo ne može biti ni govora, jer se umetnost i estetski doživljaj ne podrazumevaju u konkretnom vrednosnom sistemu.

Drugo, takođe važno, pitanje koje je od značaja za vrednovanje u umetnosti, odnosi se na vladajuće stanovište da umetničko stvaralaštvo u doslovno praktičnom smislu ne daje nikakve vidljive rezultate koji poboljšavaju uslove života, ne „rešava“ nikakve probleme i teškoće koji se odnose na neposrednu ljudsku egzistenciju. Po pravilu, očekuje se da svi proizvodi ljudskog rada nečemu služe, dok je umetnost „sluškinja koja ne zna ništa korisno da radi“ (B. Pekić). Smatra se da odsustvo pragmatičnosti upravo razlikuje i izdvaja umetničku u odnosu na većinu drugih delatnosti posredstvom kojih čovek prevladava probleme svoje egzistencije. Iako i ekonomija na čijem terenu u ovom odeljku razmatramo umetnost poznaje i takozvane eksterne efekte (pozitivne ili negativne eksternalije)⁸, istina je bliža tome da stvarne funkcije i uloga umetnosti zapravo nisu dostupne svačijem razumevanju. Funkcije umetnosti su brojne: saznajna, prosvetiteljska, prognostička, hedonistička, intuitivna, komunikativna, sugestivna, kompenzatorska, katarzična, socijalizirajuća, zabavna...⁹

Najzad, na nemogućnost uspostavljanja jedinstvenih vrednosnih parametara (i estetskih i tržišnih) u umetnosti utiču i osnovni imperativi umetničkog stvaralaštva. To su *individualnost* i *originalnost*¹⁰. Stvaralačka originalnost, koja predstavlja jedan od bitnih kvaliteta i vrednosti umetničkog dela, proističe iz konkretne i neponovljive umetničke individualnosti. U umetnosti nije moguće ustanoviti ni elementarni nivo opšteg i zajedničkog – ni u stvaralačkom, niti pak u doživljajnom domenu. Umesto toga postoje nebrojene posebnosti za koje je nemoguće naći zajednički ekvivalent. U vrednosnom smislu se i stvaralačka interpretacija i estetski doživljaj mogu na nebrojeno načina relativizirati. U konvencionalnom smislu se kategorija estetskog najčešće poistovećuje sa pojmom *lepog*. No, ni ta činjenica nije od prevelike pomoći u vrednovanju umetničkog stvaralaštva. To potvrđuje i jedno davno zabeleženo mišljenje (1760. godine): „Jer, lepota je jedna od velikih tajni prirode, čije dejstvo vidimo i svi osećamo, ali jasan opšti pojam o njenom biću spada među neotkrivene istine. Kad bi taj pojam bio geometrijski jasan, sud ljudi o lepome ne bi bio različit i ubeđenje o istinskoj lepoti bilo bi lako steći.“¹¹

⁸ Javljanju se kada troškovi i tržišne cene ne odražavaju ili ne obuhvataju u potpunosti sve troškove koji nastaju u proizvodnji nekog dobra ili usluge.

⁹ Videti: L. Stolovič, *Suština estetske vrednosti*, Grafos, 1983.

¹⁰ Originalno u umetnosti se kao takvo određuje tek naspram postojanja konvencionalnog. Bez postojanja konvencionalnog bilo bi nemoguće uočiti originalnost. Procesom ponašanja originalno prerasta u konvencionalno. Apsolutna originalnost ne postoji, budući da svaka originalnost u nastajanju koristi i niz konvencionalnih elemenata.

¹¹ J. J. Vinkelman, *Istorija drevne umetnosti*, str. 90.

4. Specifičnosti egzistencije i estetskog vrednovanja umetničkog dela

Proizvodi umetničke delatnosti mogu na različite načine biti umetnički opredmećeni i s obzirom na tu okolnost razlikujemo i načine njihove egzistencije i stupanja u odnos sa tržištem odnosno publikom, korisnicima.

Jedan vid je *estetski neposredno aktivna egzistencija*, koju poseduju dela onih umetničkih vrsta kod kojih su rezultati rada konačno opredmećeni – literatura, arhitektura, likovne i primenjene umetnosti. Ova dela već sama sobom obezbeđuju neposredni kontakt sa primaocem.

Drugi vid predstavlja *estetski posredno aktivna egzistencija* koju poseduju dela onih umetničkih vrsta kod kojih rezultati stvaralačkog rada nisu konačno opredmećeni – scensko-muzičke umetnosti, pozorište i film. Egzistencija ovih vrsta dela ima dva oblika:

- prvi, pasivni vid, koji nije dovoljan da omogući neposredan i estetski kompletan kontakt sa primaocem (partitura muzičkog dela, dramski tekst), i
- drugi, aktivni vid, koji nastaje kada se pasivni vid egzistencije dela aktivira određenom posrednom delatnošću – muzička interpretacija koja aktivira kompozitorovo delo; delatnost reditelja i glumaca koja dovodi u aktivan položaj dramsko delo; tehnička projekcija filmske trake aktivira filmsko delo...

Dakle, načini opredmećenja u umetnosti su različiti i složeni. Od toga zavise i modaliteti njihovog pojavljivanja na tržištu, odnosno vidovi njihove prezentacije.

Pitanje estetske vrednosti smo već pominjali kao kategoriju specifične upotrebnosti vrednosti umetničkog dela. Ono je od značaja za razumevanje tržišne pozicije umetničkog stvaralaštva. Kroz istoriju su preduzeti nebrojeni pokušaji koji su imali za cilj da iznađu pouzdane kriterijume koji bi omogućili estetsku valorizaciju u umetnosti. Definitivno se može reći da se u tome do današnjih dana nije uspelo. To, razume se, nije prepreka da se o tom pitanju i nadalje razmišlja, piše i govori. Poznata je činjenica da su vajari u antičkoj Grčkoj, želeći da stvore idealno ljudsko telo, merili najlepše muškarce i žene i zatim pravili prosek mera po kojima su i rađene zaista veličanstvene skulpture.

Naš istaknuti likovni pedagog i istoričar umetnosti Pavle Vasić u svojoj studiji „Uvod u likovne umetnosti – elementi likovnog izražavanja“¹² ukazuje na čitav niz ideja i pokušaja da se razdvoje, zasebno analiziraju i vrednuju različiti elementi likovnog izražavanja.

L. B. Alberti (1404-1472) se zalaže za tri grupe slikarskih elemenata:

- kontura,
- odnos površina,
- modelisanje tela svetlosti.

¹² P. Vasić, *Uvod u likovne umetnosti – elementi likovnog izražavanja*, Narodna knjiga, Beograd, 1959, str. 7.

Leonardo da Vinči (1452-1519), takođe, usvaja trojnu podelu:

- crtež,
- duševni izraz,
- boja.

Agostino Karači (1558-1601) navodi pravila koja bi svaki dobar slikar morao da savlada – „*crtež rimske škole, pokret i senke mletačke, boju lombardijske, strašni stil Koređa, pravilnost Rafaela, pristojnost i solidnost Tibaldija, učenu inventivnost Primatiča i ljupkost Parmidanina*“.

Najdalje je otišao francuski istoričar i teoretičar umetnosti Rože de Pil (1633-1709), pokušavajući da ustroji *sistem vrednovanja u likovnim umetnostima* na bazi četiri kriterijuma koje odmerava prema skali od 0 do 20 poena:

- kompozicija,
- crtež,
- boja,
- ekspresija (psihološki izraz).

Vasić napominje da se De Pilova tablica odnosi na vrednosne sudove u umetnosti koji su bili aktuelni u 17. veku, dodajući pri tom da „njihova primena na pojedine umetnike nije bez veze sa sudovima koje mi danas imamo o tim umetnicima“. Konačno, Vasić ipak insistira na krajnjem zaključku da su „otada (...) mnogi sudovi izmenjeni i revidirani, npr. o Le Brenu, Veniusu, Rembrantu“.¹³ Uprkos šematičnosti i nepouzdanosti, De Pileov pokušaj je imao i svojih dobrih strana: „On je omogućio način analize umetničkog dela koji je bio oslobođen isključivo tematskog sadržaja umetničkog dela i dopustio mogućnost da se uzmu u ocenu i pretresu pojedini elementi iz kojih je ono sastavljeno – njegova struktura. Ispostavilo se da se o crtežu može govoriti nezavisno od njegove reprezentativne uloge, da ekspresija – psihološki izraz figura – takođe može biti podržana kritici, kao i kompozicija – raspored elemenata, koji ih sve povezuje i obuhvata.“¹⁴

Ostaje, ipak, sumnja da se tablicama i brojevima mogu tumačiti stvarni domašaji tako složenog čina u kojem nastaje umetničko delo. Brojevi su jako važni i mnoge discipline počivaju na njima. Često se ne bez razloga i kaže – „istina je broj“. Međutim, osim kao pomoćno sredstvo, oni su potpuno izvan konteksta same suštine umetnosti, a pogotovo njenih estetskih parametara. U estetskom domenu nije moguća bilo koja vrsta homogenizacije ili standardizacije. To su atributi industrijske proizvodnje koji egzistiraju i u domenu komercijalne industrijalizovane umetničke produkcije, takozvanih kreativnih industrija.

¹³ P. Vasić, op. cit., str. 8.

¹⁴ Ibidem

Kada se sagleda čitava istorija nastojanja da se posredstvom vrednovanja pojedinih elemenata likovnog izražavanja utvrdi sveukupna vrednost umetničkih dela, najprisutnija su dva elementa likovnog izražavanja:

- crtež i
- boja.

No, uvek se ispostavljalo da je svaki umetnički pravac imao o prednosti i većem značaju jednog ili drugog elementa različit stav – „neoklasicizam se izjašnjavao za preimućstvo crteža (...) romantičari su pretpostavljali boju crtežu“, da bi se potom ponovo konstatovalo da „dolazi carstvo boje – impresionizam, neoimpresionizam“.¹⁵

U svojoj daljoj analizi likovnih elemenata od značaja za estetsko vrednovanje umetničkog dela, Vasić, sa pozivom na stavove više autora, uključujući i našeg estetičara Milutina Borisavljevića¹⁶, skreće pažnju na značaj *geometrijskog duha* u estetskom doživljaju umetničkog dela: „Nas priroda uzbuđuje estetički u određenom trenutku kad nam je slučaj prikaže u *izuzetnom poretku*. Ovaj poređak u prirodi koji nas impresionira odgovara *potrebi za organizovanjem*, svojstvenoj čoveku (...) priroda je lepa samo u odnosu na umetnost. Kad je *slučajno uređena*, ona nam izgleda lepa; tada je kao umetničko delo.“¹⁷ Jer, „naša saznanja o spoljnom svetu zasnivaju se na geometrijskom sistemu, koji je samo tvorevina ljudskog duha.“¹⁸ Nadalje, u uspostavljanju tako tesne povezanosti duha geometrije i estetskog u jednom, ljudskom duhu, tvrdi se (Borisavljević) da je „simetrija (je) jedan od osnovnih zakona lepote. To je grčka reč (ἑμμετρία) koja znači ravnomernost, dopadljiv raspored jedne celine... Reći da je jedna slika simetrična, mirna i uravnotežena, znači isto što i govoriti o našoj mirnoći i ravnoteži. U tome izrazu mirnoće i ravnoteže sastoji se estetički fenomen.“

Prema istoričaru i estetičaru H. Velflinu (1864-1945), zahtev za simetrijom izvodi se iz dispozicije našeg tela. Mi smo organizovani na simetričan način i tu simetriju zahtevamo od drugih tela, jer to odgovara našoj prirodi. Dakle, simetrija je, istovremeno, i ljudski – telesni i čulni fenomen, pa se otuda tvrdi da „našoj sopstvenoj simetriji tela i čula odgovara i ta simetrija stvari.“¹⁹ „Objašnjenje simetrije kao estetičkog fenomena leži u činjenici da *oči* odmah poznaju jednakost simetričnih delova. Ta lakoća proizlazi iz jasnoće njihovog odnosa jednakosti. Ova jednakost, takođe, implicira i red kao jednu od bitnih estetskih činjenica.“²⁰ Samo simetriji, Borisavljević pridružuje još jedan fenomen. To je

¹⁵ Ibid., str. 9.

¹⁶ M. Borisavljević, „Problem simetrije u arhitekturi“, *Umetnički pregled*, br. 1-2, Beograd, 1940.

¹⁷ P. Vasić, op. cit., str. 14.

¹⁸ Ibid., str. 15.

¹⁹ P. Vasić, op. cit., str. 20-21.

²⁰ P. Vasić, op. cit., str. 22.

zlatni presek, koji iako asimetričan, karakteriše „jasnoća i lakoća percepcije“ i „najlepši odnos neravnoteže“ u razmeri 1:1,618 (zaokruženo 3:5).

U prethodnim stavovima se, dakle, simetrija i zlatni presek ističu, ne samo kao zakoni likovnih umetnosti, već i kao merila estetskih vrednosti. Čini se da se estetska vrednost umetničkog dela, ipak, pouzdano i definitivno ne vezuje ni za jednu posebnu suštinsku vrednost.²¹ Iako se u estetici na tome najviše insistiralo, nije potvrđeno ni da je „lepo“ univerzalna estetska vrednost.

Opšti princip utvrđivanja estetske vrednosti polazi od toga da je centralno stanovište prosuđivanja ono koje je rezervisano za *posmatrača*. Taj princip implicira pitanje: gde počinje, a gde se završava uloga umetnika? Umetnik je stvaralac dela koje podrazumeva čulni skup boja, oblika, zvukova ili pokreta i to je sada jedna konačna situacija za prosuđivanje. Međutim, stanje završenog umetničkog dela nije samo *opažajna situacija*. Da li je opažajni nivo onaj na kome se iscrpljuje doživljaj umetničkog dela? Svakako – ne. Umetničko delo ima opažljive odlike, ali je ono jednovremeno i mentalni entitet. Šta se dogodilo sa *mentalnom situacijom* u kojoj je ono nastalo i čija je ono ekspresija i kako ono proizvodi srodnu ali novu doživljajnu mentalnu situaciju? Da li se ovaj proces odvija u domenu objektivnog i subjektivnog civilizacijskog iskustva koje pripada i umetniku i doživljivaocu? Ko su ključari trezora tog iskustva? Kako se uspostavlja „sklad ili saglasje između zamisli u duhu posmatrača i zamisli u duhu umetnika“²²?

U takozvanom hermeneutičkom trouglu umetnosti, koji čine umetnik, njegovo delo i doživljavalac, svakako da primarno mesto pripada umetniku koji je nosilac stvaralačke energije iz koje nastaje umetničko delo, nova estetska vrednost. Otuda se može tvrditi da „estetski nema ničeg prije umetnika. Zato izgleda kao da umjetnik nosi u sebi estetsku vrijednost i da je zatim daruje nekom predmetu (...) umjetnik je stvaralac estetske vrijednosti; on je taj koji stvara njihove i principe i zakone... U njemu se vidi izvor estetske vrijednosti. Postoji, dakle, estetsko iskustvo umetnika... Zato čitavoj estetičkoj problematici možemo prići sa aspekta umjetnika-stvaraoca.“²³ Međutim, sa istim pravom se može reći da „postoji jedan egzistencijalni kontinuum umetnosti u čijoj osnovi leži doživljajni kontinuum čitavih generacija doživljavalaca umetnosti u svetu. Oni čine svet umetnosti živim i delotvornim“²⁴.

²¹ Ruski kritičar i publicista D. I. Pisarev tvrdi da „estetika kao disciplina nema nikakvog smisla, budući da kategorija lepog nema objektivno tumačenje već zavisi od pojedinačnog ukusa.“

²² P. Vasić, op. cit., str. 81.

²³ M. Zurovac, *Djetinjstvo i zrelost umjetnosti*, Prva knjiga, Plato, Beograd, 1997, str. 8.

²⁴ M. Ranković, *Sociologija umetnosti*, Umetnička akademija, Beograd, 1967, str. 60.

5. Tržišno vrednovanje umetničkog stvaralaštva

Sama činjenica da je tržište umetničkim delima veoma staro, ne olakšava problem razumevanja principa tržišnog vrednovanja umetničkog stvaralaštva. Tržište koje mi danas imamo u vidu, uključujući i segment tržišta umetnosti, najpre po svojim dimenzijama a potom i po mnogim drugim obeležjima, veoma se razlikuje od onoga što je predstavljalo tržište u ranijim razdobljima, i kao takvo ima relativno noviju tradiciju čiji se počeci i razvoj vezuju za masovnu odnosno industrijsku proizvodnju u kapitalističkom društvu: „Kada proizvodnja za tržište potiskuje i smanjuje proizvodnje za neposredne potrebe samog proizvođača, kada dolazi do odnosa otuđenja i opšteg postvarivanja međuljudskih odnosa, počevši od procesa proizvodnje, pa sve do najsuptilnijih oblika čovekove duhovne delatnosti, i umetničko delo postaje roba na tržištu kulturno-umetničkih vrednosti i podvrgava se nužnosti ponude i potražnje, konkurencije, novčane valorizacije svoje u suštini novčano nemerljive, ali ipak svakodnevno novcem praktično odmeravane umetničke vrednosti.“²⁵

Smatra se da je tržište uvek određivalo nekakvu „meru“²⁶ spram koje je umetničko stvaralaštvo vrednovano. Uprkos brojnim nastojanjima, kao i na primeru estetske valorizacije, nikada, do današnjih dana, ta „mera“ nije utvrđena kao pouzdana, ali to nije dovelo u pitanje niti bitnije ometalo funkcionisanje tržišta umetnosti.

U teoriji marketinga se naglašava da prilikom određivanja cene umetničkih dela i uopšte usluga u sferi umetnosti, treba imati u vidu delovanje Engelovih zakona²⁷, koji objašnjavaju zavisnost potražnje u umetnosti od veličine dohotka.

Prvi Engelov zakon ukazuje na to da je udeo izdataka za ishranu u obrnutoj srazmeri sa veličinom dohotka – manji dohodak, veći procenat izdvajanja za ishranu.²⁸ Drugi Engelov zakon tvrdi da se sa povećanjem dohotka neposredno povećava ekonomska mogućnost, odnosno raste udeo izdvajanja za umetnost, obrazovanje, turizam, higijenu...

To govori da svako smanjenje dohotka ima neposrednog i bitnog uticaja na smanjene potražnje umetničkih proizvoda, dok se tražnja za proizvodima namenjenim ishrani bitno ne menja. Delovanje ovih zakona se svakako mora imati u vidu pri formiranju cene umetničkih proizvoda ili cene ulaznica za kulturno-umetničke manifestacije, ukoliko se podržava društveni interes da pro-

²⁵ M. Ranković, op. cit., str. 95.

²⁶ U holandskom slikarstvu 17. veka kao referentna vrednost u naturalnoj razmeni pominje se „cena vola“ koja iznosi 60 guldena, spram koje jedna Rembrantova slika košta 90 guldena.

²⁷ Ernest Engel, nemački statističar i ekonomista, 1821-1896.

²⁸ Potrebna je određena količina novca za nabavku hrane. Ukoliko su prinadležnosti manje, udeo troškova za nabavku hrane u ukupnim troškovima je procentualno veći. Ukoliko se prinadležnosti uvećavaju, troškovi nabavke hrane čine procentualno manji udeo u rashodima i ostaje više sredstava na raspolaganju za druge oblike potrošnje.

izvodi umetnosti budu dostupni što većem broju ljudi, nezavisno od njihovih ekonomskih mogućnosti.

Vratimo se razmatranjima koja imaju za cilj da pojasne neposredno funkcionisanje tržišta umetnosti.

Ukoliko pođemo od već izrečene konstatacije da je tržište umetnosti, uprkos svom hiljadugodišnjem postojanju, usled ogromnog razvoja postalo društveno relevantna pojava tek u novijem, industrijskom razdoblju, nameće se pitanje nije li ta okolnost uzrokovana razlikama između tradicionalnih oblika umetničkog stvaralaštva i savremenih vidova umetničke produkcije, koji su poprimili industrijska obeležja. Ili je opšti rast potrošnje i njeno prerastanje u dominantni oblik društvenog ponašanja uticao na širenje i razvoj tržišnih odnosa i u sferi umetnosti?

Osim po bitnim razlikama u postupku nastajanja, čini se da se tradicionalne umetnosti i kreativne industrije, odnosno umetničke discipline čija se praksa ostvaruje u postupku koji je industrijskog karaktera, odlikuju i razlikama u sferi potrošnje, odnosno tržišne egzistencije savremenog doba.

Svako umetničko delo je jednovremeni nosilac dve dimenzije:

- spoljašnje, predmetne odnosno materijalne (*corpus*), i
- unutrašnje, duhovne odnosno estetske (*animus*).

Uprkos ovom opštem obeležju, uočljive su značajne razlike među pojedinim umetničkim granama.

Kao što smo već ranije istakli, kod nekih umetničkih disciplina dela su rezultat konačne estetske opredmećenosti (likovne, primenjene umetnosti), a njihova materijalna dimenzija ima *originalni* i najčešće *unikatni* karakter koji pripada isključivo tom delu. Ova dela su okončanjem stvaralačkog čina spremna za tržišnu valorizaciju. Kupiti na tržištu umetnosti takvo delo, to znači kupiti ne samo predmet, artefakt, već, dakle, ukupnost njegove vrednosti u koju spada i njegova originalnost i, naravno, estetska obeležja to jest specifična umetnička vrednost. Ovom kupovinom se prenosi *svojina* na originalnom umetničkom delu, ali kupac ne postaje titular autorskog prava na tom umetničkom delu i nema pravo da delo ekonomski odnosno privredno koristi. Kupac odnosno novi vlasnik umetničkog dela ograničen je i u pogledu prava da kupljeno delo izmeni ili uništi – što inače ne postoji kao ograničenje u svojini kod bilo koje vrste stvari. Autorsko pravo ostaje svojina samog autora, uključujući i „pravo sleđenja“.²⁹

Druga umetnička dela imaju pasivni oblik estetske opredmećenosti (muzika, scenske umetnosti), koji se daljim postupcima prevodi iz pasivne u aktivnu egzistenciju. U fazi pasivnog oblika estetske opredmećenosti ova dela imaju karakter

²⁹ Po „pravu sleđenja“ (domaća terminologija) ili „pravu sledstva“, umetnik ima pravo da za svaku dalju prodaju svog originalnog dela potražuje 3% od cene po kojoj ga je bivši vlasnik prodao. Ono traje koliko i celokupno autorsko pravo – tokom života autora i 70 godina nakon njegove smrti (ono se nasleđuje). Po našem zakonu na sve kupoprodajne transakcije primenjuje se pravo sleđenja. U Francuskoj, pravo sledstva traje, takođe, 70 godina nakon smrti autora, a procenat naknade iznosi 2-4%, zavisno od prodajne cene dela.

umetničkih originala, što se obavezno valorizuje. Ova valorizacija nije jedina i konačna jer predstoji i dalja, aktivna egzistencija ovih umetničkih dela. Dela koja pripadaju ovoj grupi nisu neposredno po okončanju stvaralačkog čina podložna definitivnoj tržišnoj valorizaciji. Njihova aktivna egzistencija ne mora nužno doživeti masovnu produkciju. Mogu to biti i dela čija aktivna egzistencija zahteva umetničku interpretaciju – pozorišno izvođenje dramskog teksta, orkestarsko izvođenje muzičkog dela...

Originalnost, jedinstvenost i neponovljivi karaktera jednog umetničkog dela je, dakle, prva tačka koja mora dobiti svoju valorizaciju. Ovo je opšte mesto vrednovanja umetničkog stvaralaštva i pravljenja razlike u odnosu na druge oblike ljudske delatnosti.

Drugi momenat valorizacije odnosi se na *estetsku vrednost* umetničkog dela. To je, kako smo videli, najdelikatnije pitanje. Ova valorizacija se ostvaruje na jednom veoma širokom i složenom planu koji seže i u istorijski kontekst. Međutim, ovu valorizaciju sprovode umetnička kritika, stručna umetnička javnost, sami umetnici i, konačno, publika odnosno korisnici, potrošači, kupci, klijenti... Sa ovog polja se emituju signali ka tržištu koje će ih dovesti u vezu sa okolnostima ponude i potražnje i drugim tržišnim i ekonomskim zakonomernostima.

Treće pitanje tržišne valorizacije, koje je, takođe, važno, budući da se tiče najvećeg dela tržišta umetnosti, odnosi se na produkciju koja ima masovni karakter i industrijska obeležja. Reč je o delima koja su iz aktivne ili pasivne forme estetske opredmećenosti industrijskim postupkom pretočena u masovnu produkciju.

Ta dela na tržištu jednovremeno moraju ostvariti dvostruku valorizaciju:

- kao rezultati originalnog umetničkog stvaralaštva, i
- kao produkti masovne industrijske proizvodnje.

Prvi nivo se ostvaruje u domenu *autorskog prava* koje treba da valorizuje originalnost i estetske domašaje predmetnog dela – valorizacija koja potiče iz polja umetnosti. Kupovinom autorskih prava se kupuje pravo na korišćenje umetničkog dela, ali se ne stiče svojina nad originalnim primerkom dela.

Drugi nivo valorizacije se odnosi na primenu opštih principa troškova, efikasnosti i rentabilnosti, koji važe za sve vidove industrijske proizvodnje namenjene tržištu.

Konačna, tržišna vrednost proizvoda deluje objedinjeno. „Vrednost umetničkog dela obrazuje se na spoju između umetničkog polja i tržišta. Na umetničkom polju formiraju se i preispituju estetske vrednosti. Na tržištu se obavljaju transakcije i obrazuju cene. Uprkos činjenici da svako od njih ima svoj sopstveni sistem utvrđivanja vrednosti, ove dve mreže usko su zavisne jedna od druge.“³⁰

Novi mediji i njihov tržišni uticaj praktično su omogućili da se još više produbi osnova za stvaranje raskoraka između umetničke i novčane vrednosti umet-

³⁰ R. Mullen, *Umetnost i tržište*, Clio, 2001, str. 5.

ničkih dela. O materijalnoj naknadi za umetnički rad definitivno više odlučuju tržište i njegovi kriterijumi nego realni stvaralački domašaji.

6. Zaključak

Nakon prethodnih razmatranja, pitanje tržišnog vrednovanja umetnosti deluje donekle jasnije, ali nikako ne bismo mogli ustvrditi da nam je pošlo za rukom da ga u potpunosti odgonetnemo. Takva nemogućnost naprosto proističe iz same prirode umetničkog stvaralaštva, koja nije podložna bilo kojoj vrsti unifikacije i normiranja. Osim što sama stvaralačka komponenta više pripada iracionalnoj nego razumskoj sferi, te je kao takva nepodobna racionalnom poimanju, i sam pojam umetnosti je u savremenom razdoblju postao toliko razuđen i neovičen, da je veoma teško reći dokle se još uvek nalazimo na terenu umetnosti, a gde počinju neki drugi oblici i aktivnosti.

Najveća tržišna izvesnost, po svemu sudeći, vlada kada su u pitanju umetnička dela koja pripadaju kulturnom nasleđu, kulturnoj baštini, gde je reč o sigurnim i istorijski potvrđenim vrednostima, naravno, ukoliko i tu ne postoje sumnje u pogledu autentičnosti – što nije retka pojava.

Umetnička praksa je u pogledu odnosa prema tržištu jasno i nedvosmišleno izdiferencirana na komercijalnu-kreativne industrije i nekomercijalnu-lepe umetnosti. Ove različitosti su izražene i evidentne već u teleološkom smislu, to jest u domenu različite *svrhe i ciljeva* komercijalnih i nekomercijalnih umetničkih aktivnosti. Tradicionalnim razlikama ova dva sektora savremeno razdoblje je pridodalo i *tehnološke razlike* koje ih karakterišu.

Statistički uvid u razvoj tržišta umetnosti ukazuje na njegov neprestani rast koji je u velikoj meri sličan porastu tržišnih transakcija koje prate industrijske oblike proizvodnje. Ove promene su proizvela niz negativnih implikacija u svetu tradicionalnih umetničkih disciplina. Prilagođavanje umetnosti zakonima tržišta i profitnog ponašanja u najvećem delu je skopčano sa odustajanjem umetnosti od njene primarne društvene misije, što je, u izvesnom smislu, vodi ka sopstvenoj negaciji, a posmatrano u širim razmerama – čovečanstvo ka urušavanju stožera njegovih najvećih humanističkih potencijala.

Literatura

- Adižes, I.: *Menadžment za kulturu*, Asee books, Novi Sad, 2002.
- Borisavljević, M.: „Problem simetrije u arhitekturi“, *Umetnički pregled* br. 1-2, Beograd, 1940.
- Kodelupo, V.: *Tržišna komunikacija*, Clio, Beograd, 1995.
- Mulen, R.: *Umetnost i tržište*, Clio, Beograd, 2001.
- Nikodijević, D.: *Marketing u kulturi i medijima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Ranković, M.: *Sociologija umetnosti*, Umetnička akademija, Beograd, 1967.
- Rosi-Landi, F.: *Jezik kao rad i kao tržište*, Rad, Beograd, 1981.
- Stolovič, L.: *Suština estetske vrednosti*, Grafos, Beograd, 1983.
- Vasić, P.: *Uvod u likovne umetnosti – elementi likovnog izražavanja*, Narodna knjiga, Beograd, 1959.
- Vinkelman, J. J.: *Istorija drevne umetnosti*, Sremski Karlovci – Novi Sad, 1996.
- Volfgang, F. H.: *Kritika robne estetike*, Istraživačko-izdavački centar SSO Srbije, 1981.
- Zurovac, M.: *Djetinjstvo i zrelost umjetnosti*, Prva knjiga, Plato, Beograd, 1997.

Rad primljen: 8. septembra 2010.

Odobren za štampu: 29. septembra 2010.

PROFESSOR DRAGAN NIKODIJEVIĆ, PhD
Faculty of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade

THE ART, ECONOMY AND THE MARKET - “AESTHETIC SYNDROME” AND MARKET RULES

Summary

The market, as ruling socio-economic relation of today's age, does not represent the most adequate framework for authentic and free development of traditional aspects of art. When in a relationship with the market and money, the art joins the field of economy that, by nature, is not close to the art and therefore much uncertainty occurs. New media and their market influence have practically enabled to deepen even more the base for creation of the gap between the artistic and money value of artworks. Definitely, the market and its criteria, rather than actual creative scope, decide about material compensation for the artistic work.

Key words: art, economy, market, money, use value, aesthetic value

JEL classification: D46, Z11

DR Marija Aleksić, docent*
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

UPRAVLJANJE ZADUŽBINAMA U SRPSKOM DRUŠTVU U USLOVIMA TRANZICIJE

Sažetak: *U radu se razmatraju problemi upravljanja zadužbinama u Srbiji u uslovima tranzicije. Posle razjašnjenja značenja pojmova zadužbina, fondacija i legata, identifikuju se društvene promene u Srbiji koje utiču na promenu društvenog položaja javnih institucija o kojima je reč. Posebna pažnja posvećena je kulturnoj dimenziji problema da bi se shvatio značaj potrebe razvoja zadužbinarstva u Srbiji.*

Ključne reči: *upravljanje zadužbinama, tranzicija, Srbija*

JEL klasifikacija: H41, D64

*Svi mi umiremo samo jednom, a veliki ljudi po dva puta:
jednom kad ih nestane sa zemlje,
a drugi put kad propadne njihova zadužbina.
(Ivo Andrić, „Na Drini ćuprija“)*

1. Uvod

Istorija kulture i umetnosti beleži, kako kod nas, tako i u svetu, brojne primere zavisnosti duhovne sfere od ekonomske moći pojedinaca, njihovih sklonosti i ukusa. Mnoga umetnička dela, zdanja i kolekcije nastali su zahvaljujući blagonaklonosti mecena i težnji materijalno boljestojećih ljudi da se ovekoveče u kulturi i ostave budućim naraštajima „spomenike trajnije od bronzé“. Iako se takvi postupci pre svega rukovode privatnim motivima i ličnim željama, oni najčešće nisu u protivstavu s autentičnim funkcijama kulture, niti ograničavaju i sputavaju ono što se može nazvati istinskom kulturnom politikom. U srećnijim slučajevima, razni oblici pokroviteljstva u kulturi doveli su do snažnog procvata pojedinih umetničkih grana i omogućili da se materijalna moć pojedinaca (ili vladajućih klasa) čudesnom igrom transformiše u duhovnu energiju koja će trajati vekovima; u umetnosti renesanse, takve primere imamo u pokroviteljstvu

* E-mail: maleksic@megatrend.edu.rs

firentinske porodice Mediči (15. i 16. vek), a u kulturnoj istoriji srpskog naroda – u slavnim zadužbinama srednjovekovne dinastije Nemanjića (vladala od druge polovine 12. veka do 1371).

Čak i kad su rezultat krajnje ličnih sklonosti i afiniteta, tako stvorene kulturno-duhovne vrednosti uspevaju da prekorače granice određene istorijske epohe i vinu se do novijih vremena – uključujući i naše – kao ostvarenja koja značajno doprinose oblikovanju celine duhovne konfiguracije, posebno kulturnog i moralnog identiteta pojedinih gradova, regija i država.

Kako je pisao francuski enciklopedista Volter (18. vek), koji je doba renesanse ubraja u srećnije periode ljudske istorije, pokrovitelj se uzdiže samim činom uzdizanja umetnosti; on hvali umetnika, umesto da umetnik hvali njega. Noviji istraživač socijalne istorije umetnosti A. Hauzer¹, taj složeni međuodnos vidi ovako: umetniku se dozvoljava da bude na svetlosti, kako bi odsjaj pao i na pokrovitelja.

Načela savremene kulturne politike, koja svoje ciljeve pronalazi u veoma širokom rasponu, opštedruštveni interes definišu globalno; smatra se da univerzalni karakter ima svaki napor da se prošire prostori slobode, pospeši stvaranje novih duhovnih dobara, obezbedi zdravlje, blagostanje mnoštva, mir i prosperitet. U uslovima kada kulturna delatnost i umetnička kreativnost ne mogu opstati na deklarativnim slobodama i pukom spontanitetu, raznovrsni vidovi pokroviteljstva u značajnoj meri usmeravaju kulturne tokove prema prostorima optimalnih mogućnosti i javljaju se kao bitan preduslov razmaha stvaralačke energije.

U svakodnevnoj medijskoj, pa i stručnoj komunikaciji veoma često smo svedoci pojmovne nerazlučenosti termina kada je reč o filantropskim organizacijama. Zaduzbina, fondacija ili legat? Dobročinstvo, pokroviteljstvo ili ktitorstvo? Da li su to različite reči za istorodnu pojavu ili one označavaju izvesne posebnosti? Sličan problem javlja se i u razumevanju individualnog pokroviteljstva u kulturi: mecenat, donator, sponzor.

2. Terminološka razjašnjenja

Zaduzbina je složen pojam i termin koji podrazumeva više značenjskih odrednica, a pre svega pojmove: dobročinstvo, fondacija, mecenat i legat, kao i više izvedenih značenja iz ovih termina, odnosno njihova društvena i pravna tumačenja.

Shvatanje i razumevanje pojma *zaduzbina* najčešće se vezuje za manastir, crkvu, obično iz feudalnog doba, ili neku drugu građevinu podignutu za spas duše, za dobar spomen, podrazumevajući plemenito, dobro delo, odnosno čin dobročinstva.

¹ A. Hauzer, *Socijalna istorija umetnosti i književnosti*, Kultura, Beograd, 1962, str. 318.

Zadužbine čine značajnu dimenziju kosovskog mita, središnjeg mesta srpske istorije i srpske poezije; u zadužbinama i oko njih odvijao se i privatni i javni život kosovskih podvižnika. Odgovarajući na retorsko pitanje „Kud se dede car Nemanje blago“ (kao u pesmi „Sveti Savo“, Vuk, II, pesma 23), narodni pesnik navodi brojne manastire – zadužbine. U narodnim pesmama o zadužbinama govore istorijski i mitološki najistaknutije ličnosti (sveti Sava, Miloš Obilić, kneginja Milica).

Višetomni „Rečnik SANU“, u petoj knjizi (str. 711. i 712), precizno određuje sedam srodnih značenja reči *zadužbina*, od kojih je osnovno: „dobrotvorna ustanova ili fond čije je ciljeve (obično humanitarne i prosvetne) osnivač odredio; imanje, sredstva koja je osnivač poklonio za tu svrhu“. Dodaje se da se, „prema starim shvatanjima“, plemenito delo čini „radi spasenja duše“, a kao peto po redu, navodi se i značenje – „zadušje“ („posle ukopa bogata daća“). Prema narodnoj pesmi o zidanju manastira Ravanice, kneginja Milica zamerila je knezu Lazaru što ne podigne sebi zadužbinu kao što su ih podizali Nemanjići. Kad knez, potom, odluči da podigne Ravanicu, vlastela njegovu spremnost pozdravi rečima; „Gradi, kneže, biće ti za dušu / i za zdravlje Visokom Stevanu“ (Vuk, II, pesma 35).²

Noviji, jednotomni „Rečnik srpskoga jezika“, iz 2007, na str. 391. ponavlja u osnovi isto, samo nešto skraćeno, značenje reči *zadužbina* iz „Rečnika SANU“.

Prema „Leksikonu srpskog srednjeg veka“³, *zadužbina* je pojam koji u širem smislu reči označava „sve ono što je neko darivao crkvi ili manastiru, a za spasenje svoje duše“.

Značenjska razgranatost i svrsishodnost u tumačenju pojma *zadužbina* proističe iz najplemenitijih ljudskih težnji onoga ko zadužbinuje ka viziji budućnosti i, pre svega i iznad svega, duhovnosti, pa, i različitim životnim, ovozemaljskim potrebama, svojevrsnim bogaćenjem društva: da dođe u dodir sa knjigom, da mu most omogući prelazak preko reke, da utoli žeđ, da nađe mir u božijem hramu, manastiru ili javnoj biblioteci.

Gledano iz užeg lingvističkog ugla, u tvorbi reči *zadužbina* – *za duš(u)-bina* dolazi do poznatog izgovornog i pravopisnog prilagođavanja po zvučnosti, radi lakšeg izgovora; kada se u neposrednom dodiru nađu dva suglasnika koja se glasovno „ne trpe“, zvučni suglasnik ispred bezvučnog prelazi u bezvučni, i obrnuto. U našem primeru, *š* je bezvučni, a *ž* zvučni suglasnik.

Pravno (Prednacrt zakona o zadužbinama i fondacijama, član 2), u smislu odredbi zakona koji čeka da bude usvojen, *zadužbina* se definiše kao „pravno lice bez članova kojoj je osnivač namenio određenu imovinu (osnovna imovina) radi dobročinog ostvarivanja javnog (opštekorisnog) ili privatnog interesa i cilja koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom“.

² V. Stefanović, Karadžić, *Srpske narodne pjesme*, knjiga druga, Prosveta, Beograd, 1958.

³ *Leksikon srpskog srednjeg veka*, priredili Sima Ćirković i Rade Mihaljčić, Knowledge, Beograd, 1999, str. 204.

Značenje reči i termina **fondacija** (*Foundation*) izvedeno je iz latinskog glagola *fundare* – osnovati, osnivanje nečeg novog; reč *fundatio* na latinskom označava i ustanovu koja je osnovana radi dugoročnih ciljeva kao javno dobro.⁴ Nastala kao pravna forma darovanja u feudalnom istorijskom nasleđu, vezivana je za sticanje plemićke titule i darivanje dela kraljevskog poseda. Kasnije značenje pojma se širi na darivanje umetničkih dela crkvi i verskim hramovima. U korenu reči *fondacija* je francuski termin *fond*, nastao od latinskog *fundus*, u značenju „temelj, osnova“.

Italijani za isti sadržaj koriste termin *fondazione*, Nemci *Stiftung*, Rusi *fond*, a Hrvati *zaklada*. U južnoslovenskim zemljama koje su bile pod turskom okupacijom (Srbija, Crna Gora, BiH, Makedonija, Bugarska) postojale su, a ponegde i danas postoje, zadužbine pod imenom *vakuf* (od turske reči *vakif*, odnosno, arapske *waqf*); rečnik Klajna i Šipke određuje ih kao „zadužbine kod muslimana koje se koriste u verske i humanitarne svrhe“.⁵ Kuran, muslimanska sveta knjiga koja sadrži Muhamedovo učenje, u jednu od tri važne obaveze vernika ubraja milosrđe, odnosno dobrovoljni humanitarni rad.

Prema Katlipu⁶, *fondacija* je nevladina, neprofitna organizacija sa sopstvenim fondovima, osnovana sa ciljem da pomogne davanjem stipendija i novčane pomoći drugim neprofitnim organizacijama za obrazovanje, socijalne, verske, kulturne ili druge dobrotvorne aktivnosti.

Nezavisne fondacije (prema istom izvoru) uspostavljaju pojedinci, porodice ili grupe građana, dajući veću ili manju sumu novca za ostvarenje nekog cilja.

Društvene fondacije (isto) dobijaju poklone od različitih donatora koji su zainteresovani da sponzorišu programe u svojoj društvenoj zajednici.

U zapadnoevropskim kulturama pojam *fondacija* podrazumeva kulturne inicijative koje u osnovi obuhvata naša reč *zadužbina*. Ukoliko se fondacija osniva sredstvima korporativnog kapitala, onda sa stanovišta pojmovnog značenja nije reč o zadužbini.

Pojam *fondacija*, kao vid dobročinstva koji karakteriše naglašeni personalni karakter zadužbinarstva, novijeg je datuma i nije dovoljno ukorenjen u srpskoj kulturi.

Pojedine svetske fondacije imaju testamentarno poreklo. Švedski hemičar Alfred Nobel je, krajem 19. veka, testamentom ostavio deo svog bogatstva (oko deset miliona dolara) za nagrađivanje naučnih otkrića, književnog stvaralaštva i političke borbe za mir. Te nagrade su po svom karakteru međunarodne, a ne uskonacionalne.

U Velikoj Britaniji, na primer, fondacije imaju dugu tradiciju. Prema jednom izvoru, ima ih više od 100 hiljada.

⁴ I. Klajn, M. Šipka, *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006, str. 1349.

⁵ I. Klajn, M. Šipka, op. cit., str. 245.

⁶ S. M. Katlip, A. H. Senter, G. M. Brum, *Uspešni odnosi s javnošću*, Službeni glasnik, Beograd, 2006, str. 498.

Najpoznatije fondacije u SAD su Fordova, Rokfelerova i Karnegijeva, koje raspolažu velikim materijalnim sredstvima za ostvarivanje razgranatih ciljeva. Karnegijeva fondacija je u Beogradu 1926. izgradila studentsku biblioteku „Svetozar Marković“, koja i danas funkcioniše. Osnivač Fondacije, američki industrijalac škotskog porekla Endrju Karnegi (1835-1919), objavio je 1900. „Jevanđelje bogatstva“ s osnovnom tezom da „bogat čovek umire sramno“. Višak imetka dobrovoljno i s radošću delio je u dobrotvorne svrhe, pretežno osnivajući biblioteke, ne samo u SAD već i u drugim zemljama.

U savremenom srpskom zakonodavstvu u ovoj oblasti postoje brojne pravne praznine. Prednacrt zakona o zadužbinama i fondovima fondacije definiše kao pravno lice bez članova i osnovne imovine koje je osnovano radi dobročinog ostvarivanja javnog interesa i cilja koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom (član 2). Usled nepotpunog definisanja i odsustva preciznije razrade modaliteta i varijanti zadužbinovanja, u praksi dolazi do niza nepremostivih teškoća. Neki problemi počinju već od određivanja imena (tipa) zadužbine, koje je osnovni element identifikacije, ne samo pravne.

Legat je deo tradicije i pravnog nasleđa; ime potiče od latinske reči *legatum*, koja znači „nalog, zaveštanje“. Kod starih Rimljana ovaj termin označavao je i namesnika carske pokrajine ili njegove prve pomoćnike. U savremenom jezičkom korpusu, legat je „oporučka kojom oporučitelj ostavlja svoju imovinu ili jedan njen deo nekome ko zakonski nije njen naslednik, ostavština“.⁷

U organizacionom pogledu, legat se danas oslanja na već postojeću ustanovu; ima kulturni, ali ne i pravni subjektivitet. Polje aktivnosti i krug korisnika obično je unapred određen testamentom.

Legatar je lice u čiju se korist ostavlja legat, koji prima legat, a onaj koji zaveštava, oporučitelj, je *legator*.

U novije vreme sve značajniju ulogu u razvoju zadužbinarstva imaju velike korporacije ili kompanije, tako da se za njihovu ulogu u podržavanju dobrotvornih, humanitarnih, kulturnih, prosvetnih i sličnih ciljeva koristi pojam *korporativna filantropija*. Ovaj oblik filantropije bio je poznat i ranije, odnosno, on nije nastao u modernom, složenom društvu 20. veka, ali je u poslednje tri-četiri decenije doživeo svoj novi društveni procvat.

Korporativno (lat. *corporativus*) je ono što se odnosi na grupu, korporaciju; zajedničko.

3. Transformacija celine društvenog ambijenta

Neprofitne organizacije su, u uslovima međusobnog prepleta ekonomije, politike, tehnološkog razvoja, demografskog premeštanja i društvenih promena

⁷ I. Klajn, M. Šipka, *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006, str. 694.

najrazličitije vrste, zavisne od komunikacije s raznorodnim segmentima javnosti. Potpora javnosti može biti istinski presudna za ishod volonterskog rada u onim oblastima u kojima država više nema monopol nad ostvarivanjem ciljeva od opšteg interesa, na primer, u kulturi.

Odnosi s javnošću posebno dobijaju na značaju kada se zadužbina kulture nađe u sukobu sa spoljnim silama ili pretnjama: smanjenjem ili ukidanjem državnih doprinosa, povlačenjem donatora ili pod neakvim drugim pritiskom koji podrazumeva društvene promene ili reforme, i slično, a koji je mogu ugroziti ili dovesti do prestanka aktivnosti. U uslovima sve složenije društvene i ekonomske situacije, odnosi s javnošću uspostavljaju i održavaju ambijent koji je neophodan da zadužbina osigura autonomiju i sredstva za ostvarenje svoje misije; pomažu stvaranju javnopolitičkog mišljenja, podstiču dobrotvornu saradnju i donatorstvo.

Upravljanje zadužbinama u krizama koje opterećuju države u tranziciji, kada kultura „gubi auru“ i „rasipa se celom društvu“,⁸ složen je proces u kome se mora u odnosima zadužbinarstva s javnošću obezbediti:

- opstanak i aktivno funkcionisanje institucije prilagođavanjem rada zadužbine dinamici krupnih ekonomskih i društvenih promena na lokalnom i globalnom nivou;
- reafirmacija i širenje kulture filantropije;
- čvršće povezivanje sa ciljanom javnošću i širenje dobroćinih ideja i aktivnosti;
- informisanje šire javnosti o tradicionalnoj utemeljenosti i ciljevima zadužbinarstva;
- revizija ranijih navika i načina mišljenja, kao i
- usklađivanje sa promenama u zakonodavstvu u celini.

Izučavanje položaja zadužbina u kulturi stoga se ukazuje kao široko multidisciplinarno polje.

Skoro pedeset godina urušavanja ideala i ciljeva zadužbinarstva u srpskom društvu (1945-1992) dovelo je do skromne ili, bolje rečeno, razočaravajuće niske svesti o dobroćinim aktivnostima zadužbina u prošlosti, kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou, kao temeljnih vrednosti na kojima bi počivala budućnost, duh i ideja zadužbinarstva.

Proces obnove i afirmisanja zadužbinarstva u Srbiji vezuje se za 1992. godinu, kada je Zaduzbini Ilije M. Kolarca u Beogradu vraćen status zadužbine i njen privatni karakter. Za nepunih osam godina počeo je proces promene privrednog sistema Srbije, pre svega u vlasničkim odnosima, transformacijom društvene svojine u privatnu, koji će usloviti sve ostale promene, pa i u domenima socijalne i kulturne politike.

Novi vlasnici nekadašnje društvene svojine, koji su u prethodnom periodu bili činioци „radnog naroda“, postaju bogati pojedinci. Kako zadužbinarstvo

⁸ J. Đorđević, *Postkultura*, Klio, Beograd, 2009, str. 5.

zavisu od bogatih ili imućnijih pojedinaca, period tranzicije u srpskom društvu suočen je i sa novim karakterom ili profilom bogatog pojedinca kome su u većini slučajeva strani ili barem daleki ciljevi dobročinstva.

Međutim, to je i period od koga se mnogo očekuje u smislu opšteg poboljšanja celine društvenog bića. S pravom se ta očekivanja prenose i na oblast zadužbinarstva, osloncem na aktivnosti države, njenih zakonodavnih, obrazovnih i institucija kulture, samih zadužbina, medijske sfere i kulturne javnosti.

Deo te nade izražen je i u zaključcima javne rasprave o Prednacrtu zakona o zadužbinama i fondovima (februar 2009):

„Prvenstveni cilj upravljanja zadužbinama u periodu tranzicije jeste u stvaranju savremenog okvira za filantropiju i zadužbinarstvo, gde ključna rešenja i napori leže delom u samim zadužbinama, a delom u institucijama kulture, kako na republičkom, tako i na lokalnom nivou.

Taj posao je izuzetno zahtevan i odgovoran, traži izuzetna finansijska sredstva i, naravno, mnogo dobročine energije koja odlikuje zadužbinarstvo, a odnosi se na dve oblasti: restauraciju postojećeg stanja i stvaranje modernog okvira kao temelja budućnosti zadužbinarstva“.

Naime, u uslovima postojanja i razvoja kulture dobročinstva, samo ekonomski jaki i nezavisni subjekti mogu da budu osnivači zadužbina. Njihova pojava i brojnost tesno su povezani sa stupnjem razvoja privrede, privatne inicijative i prava, zakonodavne regulative svojinskih odnosa u društvu, što za neposrednu posledicu ima pojavu i razmah zadužbinarstva. Pri tom je veoma važno da se izmena bitnih strukturalnih i funkcionalnih aspekata društvenog totaliteta odvija kao trajan (a ne kampanjski) proces, i da se u svim oblastima (ekonomska, politička, kulturna i socijalna) odvija na relativno uravnotežen način.

4. Kulturna dimenzija društvenih promena

Period tranzicije uslovljen je nizom radikalnih, ne uvek pažljivo osmišljenih društvenih promena u kojima, često, dolazi do destrukcije postojećih društvenih i ekonomskih sistema u ime maglovite budućnosti. Kulturna sastavnica tranzicije u sadašnjim okolnostima potisnuta je tehnološkom, ekonomskom, pa i političkom dimenzijom tog procesa. Na pitanje kako je moguće u Srbiji, u periodu radikalnih društvenih i svojinskih promena kojima je društvo izloženo, računati na filantropiju pojedinaca dobrotvora i firmi (korporacija), Milena Šešić-Dragičević odgovara u intervjuu datom listu „Politika” (21. mart 2009):

„Sledeće godine ne možemo računati na sponzorstvo, niti na filantropiju. Kod nas i ono što je bila tradicija zadužbinarstva ugašeno je prezirom države prema filantropiji, koja je nacionalizovala filantropski poklonjene institucije i kasnije nije pokazala prema njima respekt. Mi danas imamo mnogo legata koji nisu u funkciji, i nerešenih pitanja, i ne zna se da li će nešto poklonjeno druš-

tvu kao kapital u umetnosti kroz deset godina biti privatizovano i promeniti namenu“.

Istraživanje postojećeg stanja u kome se nalazi zadužbinstvo pokazalo je poražavajuće rezultate.

U publikaciji „Poruke vremena prošlih“, u kojoj su izneti rezultati istraživanja o filantropiji obavljenog tokom 2007. godine, Branka Pavlović je pošla od zatečenog stanja i ukazala na mogućnosti kroz reafirmisanje zadužbinstva i kulture dobročinstva.

Nivo znanja o filantropskim aktivnostima, a naročito o zadužbinstvu u prošlosti, pa i o dešavanjima od 1992. godine, veoma je skroman, stoji u ovom istraživanju.⁹ Uzvišeni primeri iz istorije zadužbinstva u Srbiji, od Nemanjića pa do sredine 19. i početka 20. veka, moraju biti predmet sistematske kampanje. U približavanju građanima pojmova filantropija, zadužbina, fond i fondacija, u širenju saznanja, a samim tim i svesti o značaju njihovih dobroćinih dela za sveukupno biće našeg naroda, odgovornost pre svega leži na medijima.

Ilustrativan primer nebrige društva prema imovini i oporuci zadužbinara vidimo u sudbini Zaduzbine Miloša Crnjanskog, jednog od najvećih pisaca koji su stvarali na srpskom jeziku. Godinu dana posle smrti Crnjanskog (1893-1977), njegova udovica Vidosava, predosećajući svoju smrt, testamentom je namenila tadašnjih 150 hiljada nemačkih maraka ušteđevine za osnivanje zaduzbine koja bi – objavljivanjem dela Crnjanskog, dodeljivanjem nagrade s njegovim imenom domaćem piscu za prvu knjigu iz oblasti u kojima se ogledao Crnjanski, i nagradom „Stražilovo“ za najbolji studentski rad o delu Crnjanskog – čuvala uspomenu na velikog pesnika, prozaistu, esejistu i putopisca.

„Za mene život još ima smisla i značaja samo ukoliko bih još i sama mogla doprineti da se sačuva trajna uspomena na tu retku i izuzetnu ličnost čije je delo ušlo u same vrhove srpske književnosti“, zapisala je Vidosava Crnjanski u testamentu.

Zaduzbina Crnjanskog već pune tri decenije tavori bez stalne adrese; oko 90 odsto zaveštanog novca obezvređila je inflacija, a deo rukopisne zaostavštine Crnjanskog još uvek se nalazi u kutijama od košulja, neproučen i neobrađen po uzusima moderne tekstologije. Stan u kome je bračni par Crnjanski živeo, posle njihove smrti uzela je opština Vračar, umesto da bude iskorišćen u testamentarne svrhe. Posle nekoliko godina gostoprimstva u Narodnoj biblioteci Srbije, Zaduzbina Crnjanskog bila je primorana da se preseli u prostor jedne privatne advokatske kancelarije, a kad su istekli rokovi privremenog boravišta na toj adresi, Zaduzbinu je primilo Udruženje književnika Srbije, Francuska 7 u Beogradu. U ovom starom zdanju u centru prestonice Zaduzbina koristi neudobnu sobicu od desetak kvadratnih metara, do koje se dolazi uzanim mračnim hodnikom u kome se sa desne strane nalazi toalet, a s leve – umivaonik.

⁹ B. Pavlović, *Tragovi prošlih vremena*, BCIF, ISC i USAID, Novi Sad, 2007, str. 46.

Dosadašnji apeli Udruženja književnika i kulturne javnosti da se Zadužbini Miloša Crnjanskog obezbede stalna adresa i bolji uslovi za rad, ostali su bez rezultata.

U Registru zadužbina u kulturi Srbije, koji se vodi u Ministarstvu kulture (sadrži ukupno 113 ustanova), Zadužbina Crnjanskog ima redni broj 25.

Po sličnom modelu osnivanja, pravnički nazvanom *inter vivos*, za života ostavio, utemeljena je i Zadužbina Ive Andrića (s napomenom da je zadužbinu u slavu Miloša Crnjanskog osnovala, posle piščeve smrti, njegova udovica, što suštinski i formalno ništa ne menja). Kod ovakvog tipa zadužbina manje je programskih i pravnih dilema; testamentarnom porukom zadužbina postaje pravno lice koje ima svoju pravnu i materijalnu egzistenciju zasnovanu na sredstvima koja čine supstrat zadužbine, usmeren na ostvarivanje već određenog opštekorisnog cilja.

Andrićeva zadužbina počela je da radi 12. marta 1976. u Beogradu, sprovođenjem oporuke velikog srpskog i jugoslovenskog pisca (1892-1975), dobitnika Nobelove nagrade za književnost (1961), da se njegova zaostavština „sačuva kao celina i da se, kao legat odnosno zadužbina, nameni za opšte kulturne i humanitarne potrebe“. Zadužbina je smeštena u zasebnoj kući u centru Beograda i ima solidne uslove za rad. Organizuje naučne skupove o delu i različitim aspektima savremene književnosti, dodeljuje godišnju „Andrićevu nagradu“ za priču ili zbirku priča napisanu na srpskom jeziku, pomaže prevodiocima Andrićevih dela na strane jezike, objavljuje časopis „Sveske Zadužbine Ive Andrića“ i nastupa kao pokrovitelj brojnih književnih i drugih manifestacija, posebno onih koje uključuju đake i studente. U okviru Zadužbine sabiraju se i proučavaju dokumenta, knjige i građa o životu i delu Ive Andrića. U prijatnom prostoru bašte Zadužbine organizuju se i kamerne pozorišne predstave i manji koncerti.

Za razliku od većine drugih zadužbina, Andrićeva je nosilac autorskih prava na dela ovog plodnog stvaraoca, i jedino ona može dati saglasnost za njihovo objavljivanje, kako u zemlji, tako i u inostranstvu. Ova okolnost bitno je ojačala materijalni položaj Zadužbine i uvećala njen uticaj i prisustvo u javnosti. Ustanova ima troje zaposlenih. Radom Zadužbine rukovodi Upravni odbor. Predsednik Upravnog odbora je akademik Radovan Vučković, a upravnik pesnik Dragan Dragojlović. U Registru zadužbina ova ustanova ima redni broj 2.

Zanimljivo je da se i sam Andrić za života ponašao kao veliki zadužbinar i dobročinitelj. I pre dobijanja Nobelovog priznanja redovno je pomagao biblioteke i kulturne ustanove; najveći deo nagrade iz Nobelovog fonda usmerio je ka Narodnoj i Univerzitetskoj biblioteci u Sarajevu. O njegovom, visokomoralnom poimanju čina davanja svedoči pismo koje je 8. aprila 1965. iz Herceg Novog, u kome je proveo zimu, uputio Mitru Bakiću, direktoru sarajevske biblioteke (citirano prema navodu R. Popovića¹⁰):

¹⁰ R. Popović, *Andrićeva prijateljstva*, Dečje novine, Gornji Milanovac, 1992, str. 276.

„U vezi naših razgovora od 5 o.m. u Sarajevu proverio sam ovde stanje mojih finansija i prema tome suma koju ćete uneti u tekst mog pisma kao poklon treba da iznosi okruglo 19.000.000. – (devetnaest miliona).

Tekst pisma može da glasi kao i onaj od prošlog puta. *Jedini moj lični uslov je bio i ostaje da se davanju, odnosno primanju, ovog priloga ne daje nikakav publicitet. Kad se vratite u Sarajevo, Vi možete, ako je to neophodno, jedino dati „Oslobođenju“ голу činjenicu, bez pohvale i komentara. Još bolje bi bilo i bez toga (podvlačenja M.A.). Drug V. Vinterhalter, koji je bio drugog mišljenja, složio se sada potpuno sa mnom. Prema tome, tako ćemo i postupiti. Do viđenja, sa pozdravima vaš...“*

Zadužbine osnovane s namerom da deluju posle smrti ostavioca u pravu se nazivaju *mortis causa* (na latinskom, *mortuus* znači mrtav, a *causa* – uzrok, razlog). Ove ustanove osnivaju se na osnovu jasne volje i nespornog imetka za života ostavioca, ali stiču pravni subjektivitet i počinju da žive posle njegove smrti. U ponekom slučaju kod ovakvih zadužbina nastaju neprijatni sporovi sa stvarnim ili izmišljenim naslednicima. Oспорavanja poslednje volje ostavioca bilo je i povodom testamenta Ilije Milosavljevića Kolarca; poznati istoričar Milan Đ. Milićević pisao je o pokušajima rođaka velikog srpskog dobrotvora, umrlog oktobra 1878, da ospore sadržaj njegove poslednje volje. Tek 1881. godine, posle odluke Kasacionog suda, testament je stupio na snagu i već sastavljeni Odbor preuzeo je upravljanje Kolarčevim fondovima.¹¹

U prvoj deceniji 21. veka, tačnije 2004. godine, u Srbiji je zaživela još jedna zadužbina ovog tipa (*mortis causa*). Reč je o Zaduzbini „Dositej Obradović“, osnovanoj u slavu velikog pisca i prosvetitelja, prvog srpskog ministra prosvete, osnivača Velike škole i autora poznate budnice „Vostani Srbije“ (1742-1811). Prilikom otvaranja Velike škole, malobrojnim učenicima – među kojima su bili Vuk Karadžić i Karađorđev sin Aleksa – Dositej se obratio i danas poznatom besedom koja na početku ima i ovu poruku: „Vi ćete biti s vremenom narodni poglavari, sudije i upravitelji, i od vas će zavisiti sveopšte narodno blagopolužje, čest i slava!“

Osnivači zadužbine usmerene na proučavanje stvaralaštva Dositeja Obradovića i njegovog značaja za kulturu i prosvetu su vršački koncern „Hemofarm“, Matica srpska, Kulturno-prosvetna zajednica Srbije i Institut za književnost i umetnost (Beograd). Naslonjena na kapital i ugled „Hemofarma“, Zaduzbina je već objavila odabrana dela Dositeja Obradovića u šest knjiga, organizovala nekoliko naučnih skupova posvećenih Dositejevom delu, kupila i obnovila Dositejevu rodnu kuću u Čakovu (u rumunskom delu Banata), dodelila brojne nagrade srednjoškolicima u okviru takmičenja „Iduć uči, u vekove gleda“ (deviza s postolja Dositejevog spomenika u Studentskom parku u Beogradu), i drugo. Na predlog Zaduzbine, štampana je poštanska marka i koverta s likom Dositeja Obradovića,

¹¹ M. Đ. Milićević, Ilija M. Kolarac, *dobrotvor srpske prosvete*, Kolarčeva zaduzbina, Beograd, 1896, str. 96.

a Narodna banka Srbije izdala je (2007) zlatne i srebrne kovanice s likom velikog stvaraoca, zakonopisca i prosvetitelja. Sedište Zadužbine je u Beogradu i Vršcu, a osnovne troškove poslovanja i aktivnosti snosi koncern „Hemofarm“. Za finansiranje konkretnih programskih akcija Zadužbina učestvuje na konkursima Ministarstva za kulturu i Ministarstva prosvete, ili se obraća sponzorima. Iza Dositaja Obradovića nije ostao materijalni imetak, a objavljivanje njegovih dela, zbog isteka autorskih prava, ne donosi prihode, ni ovde ni u inostranstvu. Predsednik Skupštine Zadužbine „Dositaj Obradović“ je Miodrag Babić, direktor koncerna „Hemofarm“. Upravnik je Mirjana Dragaš.

Povodom Univerzijade održane u Beogradu leta 2009. godine, u najstarijoj beogradskoj kafani „Znak pitanja“ (u koju je Dositaj svraćao od 1807. do smrti), otvorena je izložba dokumenata pod nazivom „Dositaj u Beogradu – put visokog školstva“. Tada je rođena, i stavljena u javni opticaj, ideja da se ova kafana pretvori u muzejsku ustanovu i poveri na čuvanje Muzeju grada, ili da postane sedište Zadužbine „Dositaj Obradović“. Konačnu odluku o sudbini stare kafane, i eventualnom domu zadužbine u slavu jednog od najobrazovanijih ljudi svoga doba, treba da donesu gradske vlasti.

U našem vremenu, opterećenom najrazličitijim protivurečnostima, nastala je i uspešno ostvaruje svoje ciljeve Zadužbina „Andrejević“, po svom programskom usmerenju jedinstvena ustanova na srpskom kulturnom prostoru. U središtu njene brige je razvoj srpskog obrazovnog liderstva, odnosno, podrška talentovanim naučnim stvaraocima i objavljivanje njihovih prvih naučnih i stručnih radova. Univerzitetski profesori Dušanka i Kosta Andrejević osnovali su zadužbinu septembra 1994. godine (registrovana godinu dana kasnije). Za petnaest godina ova ustanova objavila je oko 800 doktorskih, magistarskih i završnih master radova, i time zadobila epitet najvećeg izdavača naučne literature u Srbiji. Poslednjih godina Zadužbina je objavljivala po više od 50 naučnih monografija, a u planu za 2009. nalazi se publikovanje 90 novih, neobjavljenih radova pretežno mladih doktora nauka, magistara i mastera.

Iako je utemeljena na privatnoj inicijativi i privatnom početnom kapitalu, Zadužbina „Andrejević“ tokom godina okupila je oko sebe više stotina dobrotvora iz raznih oblasti stvaranja (preduzeća, ustanove kulture i nauke, univerziteti, pojedinci). Radovi za objavljivanje biraju se javnim konkursima koji se raspisuju dva puta godišnje; do sada je bilo 27 konkursa za doktore nauka, magistre i specijaliste, i dva za mastere. Na čelu Naučnog saveta Zadužbine je akademik Ljubisav Rakić, a u redakcijskim odborima i drugim organima angažovano je više od 150 istaknutih naučnika iz Srbije, među njima i 19 akademika SANU. Svi urednički i recenzentski poslovi u Zadužbini „Andrejević“ obavljaju se na volonterskoj osnovi, čime se dodatno afirmišu ciljevi zbog kojih je osnovana.

Osnivači i saradnici Zadužbine „Andrejević“, posebno prof. dr Kosta Andrejević, predsednik Upravnog odbora, vidno su se angažovali u javnoj raspravi povodom Prednacrta zakona o zadužbinama i fondacijama. Prof. Andrejević

smatra da je zakon u osnovi antizadužbinarski; selektivnim dobročinstvom koje nudi, zakon – prema njegovom mišljenju – neće dovesti do unapređenja ove oblasti i pojave masovnih vidova ulaganja u opštekorisne ciljeve. Prednacrtu zakona zamera se što ignoriše položaj srpskih zadužbina izvan Srbije, kao i to što ne spominje problem vraćanja zadužbinske imovine oduzete posle Drugog svetskog rata. Izlaganje prof. Andrejevića, protkano nizom kritičkih opaski na nacrt zakona i ukupnu društvenu klimu u kojoj zadužbinarstvo u Srbiji opstoji, može se u celini naći na inače veoma posećenom sajtu www.zandrejevic.rs, koji donosi i druge informacije o aktivnostima ove ustanove. Tamo smo našli i podatak da Zaduzbina planira i objavljivanje u elektronskoj verziji najvrednijih naučnih dela iz svoje produkcije, kao i pokretanje naučnog časopisa međunarodnog značaja.

Časopis „Marketing Srbija“ donosi (u broju 19 za 2007) ovakav prikaz zatečenog stanja zdužbina:

„Mnoge zadužbine širom Srbije nisu obeležene, zapuštene su, a osnivački kapital iz koga bi se eventualno mogle obnoviti više ne postoji. O mnogima nema podataka, niti se zna gde ti podaci postoje. Time su razorene osnovne premise, obesmisleni ciljevi i razlozi zadužbinara da njihova zadužbina na trajan način, označena njegovim imenom, služi budućnosti naroda...“

To stanje zahteva od nacionalnih i lokalnih institucija kulture, postojećih zadužbina, fondova, fondacija i legata, niz hitnih, trajnih i temeljnih aktivnosti kojima bi se obnovilo postojeće i razvila svest o filantropiji kao bitnim dimenzijama budućnosti kulture naroda.

Sam pojam tranzicije, prema mišljenju Zagorke Golubović,¹² neutralan je i ne određuje nužno pravac i karakter razvoja društva. Ako je, pak, reč o demokratskoj tranziciji, ona se, posebno u našem slučaju, mora zasnivati na sveobuhvatnoj transformaciji zatečenog načina života, i ne sme se svoditi samo na ekonomske i političke reforme. Bolji položaj postojećih zadužbina i razmah filantropije u celini može da donese program sinhronizovanih promena društva u celini, uključujući i njegovu kulturnu dimenziju.

5. Legati kao nedovršene zadužbine

U našem pravnom sistemu, u kulturnom takođe, egzistira i institut legata (od lat. *legatum* – zapis, ostavština), odnosno neke vrste nedovoljno artikulisane zadužbine koja ima svoju imovinu, i ciljeve zbog kojih je osnovana, ali ne i puni pravni subjektivitet.

„Ekonomsko-pravni rečnik“ nepotpuno određuje legat kao „oznaku za određenu korist koju zaveštalc testamentom ostavlja određenom licu iz svoje

¹² Z. Golubović, „Kulturni preduslovi demokratske tranzicije“, u zborniku *Kultura i razvoj*, Beograd, 2004, str. 102.

zaostavštine“.¹³ „Rečnik SANU“ (u knjizi XI, str. 287) legat definiše kao „nalog, odredbu kojom oporučitelj, zaveštalac ostavlja nekoj osobi određenu stvar, imovinu ili pravo iz ostavštine“.

Indikativno je da legati, iako teže ciljevima koji su društveno korisni, nisu dovoljno prepoznati od zakonodavaca; ni stari, niti novi zakon o zadužbinama (tačnije, njegov Prednacrt) ne spominju legate, a još manje preciziraju uslove za njihovo osnivanje, upravljanje i razvoj. U okviru poglavlja o zaveštajnom nasleđivanju, o legatima govore jedino Zakon o nasleđivanju Srbije (čl. 141) i Zakon o nasleđivanju Republike Srpske (čl. 108). Srpski zakon, koji je osnovni izvor materijalnog naslednog prava, usvojen je juna 1995, a objavljen u „Službenom glasniku RS“ br. 46/95. Iz uže pravnog ugla, ne dotičući njegovu kulturološku dimenziju, legatom se bavi Oliver Antić u knjizi „Nasledno pravo“¹⁴. Prema Antiću, legat je jedan oblik „singularne sukcesije“ (za razliku od „univerzalne sukcesije“); bez obzira na visinu legiranih vrednosti, legat stoga može biti određen samo u formi zaveštanja, i iskazan u strogo propisanom obliku predviđenom za testament. Legat obuhvata zaveštaoca (legatora), dužnika oporuke (onerata) i korisnika isporuke – poklonoprimeca (legatara). Bilo kakvo odstupanje od ovih pravila može biti razlog za ništavnost testamenta, a time i isporuke (legata).

I pored nedovoljno preciznog situiranja u pravnom i kulturnom sistemu, legati su u nas decenijama značajan mehanizam kojim su ljudi, aktom svoje volje, ostvarivali dobročina dela i živeli u pamćenju dolazećih pokolenja.

Imovina je osnov nastanka, trajanja ili nestanka legata, ali u nas legati ne funkcionišu kao pravna lica i, strogo uzev, nemaju svoju posebnu imovinu. U organizacionom, materijalnom i pravnom smislu legat se naslanja na ustanovu kulture kojoj je pridodat. Ta ustanova dužna je da se pridržava polja aktivnosti koje je odredio legator, da čuva i uvećava imovinu i širi zračenje početne ideje. U našim uslovima, zbog spomenute pravne praznine, srećemo najrazličitije primere. Nije malo slučajeva zanemarivanja, pa i grubog gaženja volje zaveštaoca, ali ima i primera da legati i stvarno i simbolički funkcionišu u skladu sa odredbama zaveštanja.

U Beogradu, tako, godinama traje sudski spor po čijem okončanju Kuća legata tek treba da se smesti u prostor u Knez Mihailovoj 46, dobijen još 1981. ugovorom o poklonu! Kuća književnika Veljka Petrovića u ul. Teodora Dražzera 32, sa ličnom bibliotekom od 3200 knjiga i zbirkom od 390 dela likovne i primenjene umetnosti, dobijena kao poklon 1970. godine, još nije otvorena za javnost i nalazi se u neshvatljivo zapuštenom stanju! U sličnom statusu je i kuća-atelje slikara Petra Lubarde, ugovorom o poklonu predata prestoničkim vlastima posle umetnikove smrti 1974. godine; prema najnovijim podacima, započeta je izrada projekta rekonstrukcije prema kome Lubardin legat za posetioce treba da bude otvoren 2010. godine...

Grad Beograd primio je tokom decenija poklone 21 darodavca koji su izrazili želju da im delo bude trajno zapisano u imenu legata. Reč je o pokretnim

¹³ *Ekonomsko-pravni rečnik*, BMG, Beograd, 2000, str. 283.

¹⁴ O. Antić, *Nasledno pravo*, Službeni glasnik, Beograd, 2009, str. 263.

i nepokretnim delima velike vrednosti. Pod pokretnim delima podrazumevaju se umetničko-istorijska dela, arhivska građa, filmska građa i retke knjige, a pod nepokretnim – spomenici kulture, prostorne kulturno-istorijske celine, arheološka nalazišta i znamenita mesta. Beogradskim legatima upravlja Muzej grada; tu spadaju, pored ostalih, legati Paje Jovanovića, Petra Konjovića, Tome Rosandića, Rista Stijovića, Jovana Cvijića, Branimira Ćosića, Branislava Nušića, i drugi (uz spomenute Lubardu i Veljka Petrovića). U Prvom opštinskom sudu u Beogradu u toku je spor povodom ambicija sa više strana da se omete volja slikarke Olje Ivanjicki (1931-2009), koja je svoje umetničke radove zaveštala gradu Beogradu.

U glavnom gradu opstoji vrsta legata pod radnim nazivom „posebne biblioteke“. Reč je o poklon-bibliotekama istaknutih umetnika i javnih ličnosti primljenim posebnim testamentom, a u ređim slučajevima o bibliotekama kupovanim sredstvima zaveštalaca. Pod krovom SANU ima 36 takvih biblioteka sa više desetina hiljada probranih naslova. Na knjigama se često nalaze posvete koje na svoj način svedoče o dinamičnim (nekad i dramatičnim) stvaralačkim prijateljstvima. U vrhu ovog niza su biblioteke Milutina Milankovića, Branka Ćopića, Marka Ristića, Danila Kiša, Vaska Pope, vladike Save Vukovića, i druge. Od naših savremenika, svoj legat ima, pod oznakom PB 19, istaknuti umetnik Miroljub Todorović, osnivač i teoretičar signalizma, srpskog neoavangardnog pravca nastalog pre četiri decenije s ambicijom da revolucionariše brojne grane umetnosti, posebno književnost i likovnu umetnost.

Dvadeset osam posebnih biblioteka-legata čuva i Univerzitetska biblioteka „Svetozar Marković“ u Beogradu, i sama izgrađena 1926. kao legat. Iste godine primljena je prva posebna biblioteka, voljom profesora slavistike i akademika Petra Budmanija (1835-1914). Budmani je Srpskom poslanstvu u Rimu zaveštao stručnu biblioteku i kuću u mestu Kastel Ferati, kraj Ankone, u Italiji. Ministarstvo spoljnih poslova predalo je 1925. ovu biblioteku tek osnovanoj Univerzitet-skoj biblioteci. Legat Petra Budmanija dopunjen je 1980. poklonom kompozitora Nikole Hercigonje, koji mu je bio rođak.

U Univerzitet-skoj biblioteci čuvaju se biblioteke-legati (ponegde sa piscim priborom, radnim stolom i drugim predmetima) velikog zadužbinara Luke Ćelovića, Karađorđevog unuka Božidara Karađorđevića (umro u Parizu 1908), istoričara Dimitrija Ruvarca, pisca Branimira Ćosića, diplomate i naučnika Stojana Novakovića, književnice Isidore Sekulić, akademika Aleksandra Belića, i drugih. Pod istim krovom je i oko 2000 publikacija Endrua Karnegija, američkog industrijalca koji je širom sveta podigao oko tri hiljade biblioteka, između ostalih i našu Univerzitet-sku biblioteku.

Od godine 2002. u Univerzitet-skoj biblioteci nalazi se i legat već spominjanog Miroljuba Todorovića, neoavangardnog umetnika (PB 28). Zanimljivo je da je 2004. Todorović osnovao i legat u Istorijskom arhivu Beograda. Pored knjiga osnivača signalizma i članova ovog umetničkog pokreta, u ovom legatu nalazi se i oko 2000 pisama istaknutih umetnika iz sveta; među njima su pisma i radovi

Raula Hausmana, jednog od osnivača berlinske „Dade“ (kraj druge decenije 20. veka), čuvenog umetnika performansa Boba Koberga, naših umetnika Marine Abramović, Oskara Daviča, i drugih.

Biblioteke-legati zaveštani Istorijskom arhivu Beograda povremeno se izlažu javnosti, dok su druge dostupne samo retkim namernicima i istraživačima. Mnoge dragocene poklonjene biblioteke zapuštene su i teško pristupačne. Zbog nedostatka prostora, a delom i zbog društveno-kulturne klime koja nije naklonjena ovakvom vidu dobročinstva, Univerzitetska biblioteka „Svetozar Marković“ objavila je da više ne može primati biblioteke na poklon!

Otuda se mnoge dragocene biblioteke istaknutih stvaralaca i javnih delatnika, na osnovu kojih bi se mogao rekonstruisati ne samo njihov život već i duh vremena u kome su stvarali, često prodaju u antikvarnicama na komad, a u ponekom slučaju i kao stari papir, na kilogram!

I taj podatak na svoj način svedoči o duhu vremena i bespuću na kome su se našli legati, kojima osim pravnog nedostaje i kulturni subjektivitet.

6. Zadužbine i preoblikovanje zatečenih kulturnih obrazaca

Kratka povest srpskih zadužbina pokazuje da su zadužbinari pokretačke motive veoma često nalazili u opštekorisnom interesu i da su utemeljivali zadužbine (fondove, fondacije, vakufe i druge srodne oblike filantropske delatnosti) u onim oblastima i za one društvene potrebe koje su bile prioritetne: razvoj nauke, prosvete, zdravstva, humanitarna pomoć. U shvatanjima srpskog naroda izgradilo se tokom vekova verovanje da nema ničeg plemenitijeg nego ostaviti kakvu zadužbinu. To uverenje pretočeno je i u izreku koja glasi: „Dukat dobija na sjaju ako je u zadužbini“. U pozdravnom govoru akademika Aleksandra Belića prilikom otvaranja Kolarčevog narodnog univerziteta (1932), nalazi se zanimljiva ilustracija patriotskog odnosa prema narodu i službi narodnim interesima: „Kao što je nekad jelinska etika smatrala onoga koji nije pomogao narodnom napretku da je gotovo kriv pred svojim narodom, tako je i naša narodna etika nerazdvojno vezala shvatanje životnih ciljeva pojedinca s potrebama narodne celine“.¹⁵

U socioekonomskom, kulturnom i pravnom ambijentu koji nije uvek išao na ruku donatorskim aktivnostima, i u kome se u medijima često afirmišu stilovi života koji su u osnovi suprotni filantropskom duhu, srpske zadužbine prevazišle su različita ograničenja, krize i otpore (ponekad i ideološke prirode) i dospale do statusa pravnih lica čiji su osnivanje, egzistencija i delatnost usmereni na ostvarivanje društveno-opštekorisnih ciljeva najrazličitijeg spektra. Iako po obliku unutrašnje organizacije, poreklu sredstava i osnovnoj nameni ima više tipova zadužbina (privatne, javne, nezavisne, društvene, itd.), one su i kod nas, pod uticajem anglosaksonskog prava, svrstane u kategoriju neprofitnih organizacija (*nonprofit*

¹⁵ Društvo znanja, zbornik, Zaduzbina Ilije M. Kolarca, Beograd, 2009, str. 240.

organisations), čime se želi naglasiti da nisu osnovane radi sticanja profita i njegove raspodele već radi usmerenja profita (ako on uopšte postoji, u užem smislu te reči) na ostvarenje univerzalnih, u svakom slučaju opštekorisnih društvenih ciljeva. Drugim rečima, kod ove vrste organizacija uvećanje početnog kapitala i sticanje dobiti su u funkciji ostvarenja opštekorisnih ciljeva, a ne cilj po sebi.

Na osnovu uporedno-pravnog pregleda položaja pojedinih zadužbina u kulturi Srbije, može se zaključiti da u nas još uvek nema zadovoljavajuće ravnoteže između ciljeva zadužbina i pravno-ekonomskih i drugih sredstava koja im stoje na raspolaganju. U teorijskim radovima na ovu temu vlada potpuno saglasje u stavu da je uspostavljanje te ravnoteže garancija ne samo doslednog izvršenja volje zadužbinara (osnivača, legatora, ktitora), već i trajnosti zadužbine, njene ukorenjenosti u društveni, ekonomski, pravni i kulturni ambijent.

U oblasti socijalne i poreske politike, u Srbiji se ne vidi dovoljno jasno opredeljenje države da, na osnovu savremenih iskustava u demokratskim zemljama, postigne krupnija unapređenja položaja zadužbina i reafirmaciju filantropskog duha. Iako se poreski status neprofitnih organizacija u nas uređuje kroz čak šest posebnih zakona, postojeća rešenja nisu odveć povoljna za pojedince ili grupe koje žele da deo svoga materijalnog bogatstva preliju na zadužbine i humanitarne fondove. Praksa pokazuje da se sadašnjim poreskim zakonima donacije u nas dodatno opterećuju, a u pojedinim slučajevima dolazi i do dvostrukog oporezivanja!

U zemljama u kojima se kulturi pristupa kao dragocenom sistemu vrednosti, stavova i ponašanja, zadužbine su odavno izborile sebi povoljniji poreski tretman. U komparativnoj studiji o kulturnoj politici u gradovima San Francisco, Barselona i Montreal, istraživač Benoa Lafortin nudi zanimljivu evaluaciju sistemskih propisa koji utiču na život kulturnih ustanova. U poglavlju „Fiskalna politika u službi sistema kulture“¹⁶, autor izdvaja primer San Franciska, u kome je fiskalna politika deo ukupne strategije razvoja grada; privatne fondacije i dobrotvorna udruženja koji izaberu da se registruju u ovom gradu oslobođeni su plaćanja poreza za prvih pet godina (str. 200 pomenutog teksta). Svi veliki projekti izgradnje ili obnove podnose se Umetničkoj komisiji San Franciska radi kontrole i dozvole („u cilju razvoja kulturnog nasleđa grada“); kao kuriozitet svoje vrste beležimo (iz istog izvora) podatak da je u pojedinim kvartovima zabranjeno podizati „fast-food“ restorane, kako bi se očuvala stara, zadužbinska zdanja i kulturno-istorijska osobenost tih kvartova. Za našu temu indikativno je da u San Francisku postoji jasna obaveza da se javnost unapred obavesti o krupnijim investicionim projektima, kao i praksa da sve te akcije mediji pažljivo i detaljno preispituju.

U Grčkoj zakon pravi razliku između pravnih lica koja imaju lukrativne ciljeve i onih sa nelukrativnim usmerenjem, u koje spadaju i zadužbine; one uživaju izvesne poreske olakšice.¹⁷

¹⁶ B. Lafortin, u zborniku *Javna i kulturna politika*, Beograd, 2002, str. 199.

¹⁷ E. Alfondari, A. Nardone, *Associations et fondations en Europa – regime juridique et fiscal*, Juris service, 1994, str. 241.

U uslovima „uskotračne tranzicije u Srbiji“¹⁸, kultura nije određena kao referentni okvir izvan kojeg se ne može konstituisati nijedan društveni odnos niti individualno ponašanje članova društva. Kulturni obrasci nisu definisani kao „smisloni okvir orijentacije i integracije jedne zajednice“¹⁹, te nije razrađen ni korpus zakona koji bi delovali kao sistem podsticanja, omogućavanja i regulisanja dobrotvornog ponašanja pojedinaca, grupa, preduzeća i korporacija. Izvestan pomak kod nas je, doduše, učinjen izradom Prednacrtu zakona o zadužbinama i fondacijama (2008). Članom 7 ovog akta predviđeno je da država, teritorijalna autonomija i lokalne samouprave mogu da obezbeđuju poreske olakšice i druge pogodnosti za osnivanje i razvoj zadužbina koje deluju u javnom interesu, kao i da se na sredstva zadužbina ne plaćaju porezi i doprinosi (drugi stav istog člana). Na žalost, iako je konačna verzija predloga Zakona još marta 2009. upućena parlamentu Republike Srbije na razmatranje i usvajanje, skupštinska procedura nije ni započela. Iako Narodna skupština ponekad deluje kao „protočni bojler“ (S. Antić) i često postiže „stahanovske rekorde“ (samo u jednom danu, 29. maja 2009, usvojeno je 57 zakona!), teško je predvideti kada će doći na red usvajanje ovog zakona koji se može ubrojiti u akte koji su kulturni preduslov demokratske tranzicije.

Društveni odnosi, a sa njima i sfera kulture, poslednjih godina ulaze u fazu temeljnog preoblikovanja kojom otpočinje nova, neizvesna istorijska etapa, a da „stari“ poredak nije okončan. U uslovima globalizacije, pod kojom naučnici podrazumevaju niz društvenih procesa, dinamizma i razvoja koji transformišu trenutno stanje u čvrstu vezu ekonomskih, političkih, kulturnih i ekoloških tokova, „menjajući forme ljudskih kontakata“²⁰, kultura gubi auru koju je imala u modernom dobu i prestaje da označava posebnu i najvredniju oblast ljudskog delovanja. Nastaje period koji J. Đorđević u istoimenoj knjizi naziva *postkulturom* (str. 6), odnosno, povesna epoha u kojoj se kultura (tačnije, postkultura) odmiče od koncepta vrednosti, univerzalnosti, kvaliteta i nezavisnosti u odnosu na sile ekonomije i politike. Postkultura novog vremena poziva na reviziju ranijih kulturnih navika i načina mišljenja ljudi zatečenih i nepripremljenih za promene koje donosi razvoj nauke, tehnologije, političko i ekonomsko globalno restrukturiranje sveta. Otuda dolazi potreba za „promenom ugla posmatranja“ i širenja interpretativnog polja koje zatvaraju novije studije kulture.

To novo polje istraživanja kulturnih fenomena je multidisciplinarno i intermedijalno, jer obuhvata saznanja i metode ranije udaljenih a sada čvrsto prepletenih disciplina, koje uključuju, osim političkih nauka i ekonomije, još i nauku o književnosti, antropologiju, lingvistiku, sociologiju, filozofiju, psihologiju, mediologiju.

Zadužbine u kulturi uopšte, a posebno one u Srbiji, stoga moraju da pažljivo prate dinamiku krupnih i često protivurečnih društvenih, ekonomskih i političkih

¹⁸ Z. Golubović, *Kulturni preduslovi demokratske tranzicije*, u zborniku „Kultura i razvoj“, Beograd, 2004, str. 105.

¹⁹ Ibidem

²⁰ J. Đorđević, *Postkultura*, Klio, Beograd, 2009, str. 410.

promena na lokalnom i globalnom nivou; održavajući aktivan odnos prema stvarnosti, one ne smeju da zapostave vanvremenska i univerzalna značenja kulture.

Iako država svugde, pa i kod nas, blagonaklono gleda na spremnost pojedinaca, grupa ili korporacija da preuzmu na sebe brigu o delu javnih poslova, delatnost volonterskih i neprofitnih organizacija konfrontira se s nizom unutrašnjih i spoljašnjih prepreka. Naše istraživanje nastojalo je da klasifikuje i objasni prirodu teškoća koje prate rad zadužbina u kulturi, čija misija vapi za snažnijom društvenom podrškom.

U uslovima u kojima potrebe za akcijama neprofitnih organizacija prevazilaze prihode, neophodno je stvaranje pravnog, političkog i opštekulturnog okvira u kome će zadužbine u kulturi izgraditi još postojaniji javni ugled i reputaciju. Naše istraživanje pokazalo je da se afirmisanjem ciljeva koji imaju univerzalni karakter može kreirati javna politika koja bi omogućila snažniji razmah zadužbinarstva u kulturi. Negovanjem filantropije kod mladih (kroz obrazovni i medijski sistem), boljom komunikacijom s potencijalnim dobrotvorima i striktnom kontrolom i javnim nadzorom nad poslovanjem zadužbina, isključuje se rizik od instrumentalizacije i gušenja slobode stvaralačkog čina, odnosno, ne dolazi do neželjene konfrontacije duhovne i fizičke egzistencije kulturnih stvaralaca.

Nova informaciona tehnologija (uključujući veb sajtove, elektronsku poštu, mobilnu telefoniju i informativne pakete najnovije generacije) ide na ruku naporima da se ostvari šira komunikacija s potencijalnim filantropima, ali i bolja kontrola poslovanja dobrotvornih organizacija; javni rad zadužbina, u svemu podređen kontrolnim mehanizmima države i civilnog društva, omogućiće da one postanu ne samo opipljivi dokaz slavne i slobodne prošlosti, već i neka vrsta odbrambenog moralnog i kulturnog bedema, neosvojivog pred vetrovima koje istorijske prilike (i neprilike) mogu doneti srpskom narodu.

S obzirom na činjenicu da kod zadužbina u kulturi postoji stalna potreba za privlačenjem novih dobročinitelja i njihovih sredstava, odnosi s javnošću imaju ključnu ulogu u stvaranju socioekonomskog i kulturnog ambijenta pogodnog za ostvarivanje neprofitnih ciljeva. U radu smo, analizirajući iskustva nekoliko vodećih zadužbina kulture u Srbiji, ukazali na specifičnost komunikacionih alata bitnih za pridobijanje naklonosti najširih segmenata opšte javnosti. Ispostavilo se da su, bez obzira na različite modele osnivanja, i različite ishode prolaženja kroz tranzicione protivurečnosti, mediji nezaobilazna ciljna javnost svih zadužbina kulture u Srbiji, pa se pred zadužbinama postavlja imperativ uspostavljanja još kvalitetnijih odnosa s njima.

Ta komunikacija mora biti stalna, dobro organizovana i obostrano motivišuća, kako bi se obezbedilo poverenje najšire javnosti u rad dobrotvornih organizacija, poboljšala reputacija neprofitnog sektora u celini i uvećala armija ljudi dobre volje, spremnih da javne ciljeve pomognu na razne načine, pa i nadmetanjem kulturnim vrednostima i ostavljanjem dela imovine „na polzu otečestvu“.

Literatura:

- Avramović, Z.: *Kultura*, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, 2006.
- Alfondari, E. – Nardone, A.: *Associations et fondations en Europa – regime juridique et fiscal*, Juris service, 1994.
- Antić, O.: *Nasledno pravo*, Službeni glasnik, Beograd, 2009.
- Golubović, Z.: *Kulturni preduslovi demokratske tranzicije*, u zborniku „Kultura i razvoj“, Beograd, 2004.
- *Društvo znanja*, zbornik, Zadužbina Ilije M. Kolarca, Beograd, 2009.
- Đorđević, J.: *Postkultura*, Klio, Beograd, 2009.
- *Ekonomsko-pravni rečnik*, BMG, Beograd, 2000.
- Karadžić Stefanović, V.: *Srpske narodne pjesme*, knjiga druga, Prosveta, Beograd, 1958.
- Katlip, M. S. – Senter, H. A. – Brum, M. G.: *Uspešni odnosi s javnošću*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
- Klajn, I. – Šipka, M.: *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006.
- Lafortin, B., u zborniku *Javna i kulturna politika*, Beograd, 2002.
- *Leksikon srpskog srednjeg veka*, priredili Sima Ćirković i Rade Mihaljčić, Knowledge, Beograd, 1999.
- „Marketing Srbija“, br. 7, Beograd, 2007.
- Milićević, M. Đ.: *Ilija M. Kolarac, dobrotovor srpske prosvete*, Kolarčeva zadužbina, Beograd, 1896.
- Pavlović, B.: *Tragovi prošlih vremena*, BCIF, ISC i USAID, Novi Sad, 2007.
- Popović, R.: *Andrićeva prijateljstva*, Dečje novine, Gornji Milanovac, 1992.
- *Prednacrt zakona o zadužbinama i fondacijama*, 2008.
- *Rečnik srpskohrvatskog književnog i narodnog jezika*, I-XVII, (1967-2008), SANU, Beograd
- *Rečnik srpskoga jezika*, Matica srpska, Novi Sad, 2007.
- Hauzer, A.: *Socijalna istorija umetnosti i književnosti*, Kultura, Beograd, 1962.
- www.zandrejevic.rs

Rad primljen: 19. marta 2010.

Odobren za štampu: 12. aprila 2010.

ASSISTANT PROFESSOR MARIJA ALEKSIĆ, PhD
Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

ENDOWMENT MANAGEMENT IN SERBIAN SOCIETY IN TRANSITION CONDITIONS

Summary

The paper deals with the problem of endowment management in Serbia in transition conditions. After the notions of endowment, foundation and legacy are explained, social changes in Serbia that affect the changes in social position of public institutions in question are identified. Special attention is given to cultural dimension of the problem in order to comprehend the importance of endowment development in Serbia

Key words: *endowment management, transition, Serbia*

JEL classification: H41, D64

PROF. DR VLADIMIR VUČKOVIĆ*

Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd

NERIZIČNA KAMATNA STOPA I POSLOVNE FINANSIJE U SRBIJI: OGRANIČENJA I MOGUĆA REŠENJA

Sažetak: *Nerizična kamatna stopa utiče na finansijske i investicione odluke preduzeća. U Srbiji se utvrđivanje nerizične kamatne stope susreće sa različitim problemima. U radu razmatramo značaj nerizične kamatne stope u poslovnim finansijama, ograničenja pri utvrđivanju nerizične kamatne stope i moguće načine za prevazilaženje tih ograničenja.*

Ključne reči: *nerizična kamatna stopa, diskontna stopa, poslovne finansije, finansiranje, investiranje*

JEL klasifikacija: G12, O16

1. Uvod

Nerizična kamatna stopa je kamen temeljac poslovnih finansija. Gotovo da ne postoji finansijski model koji kao polaznu osnovu nema nerizičnu kamatnu stopu. Kvalitetno finansijsko odlučivanje u Srbiji stoga pretpostavlja analizu i procenu domaće nerizične kamatne stope. U radu ukazujemo na značaj nerizične kamatne stope u poslovnim finansijama, zatim razmatramo specifične probleme u utvrđivanju nerizične kamatne stope, da bi na kraju analizirali moguća rešenja u slučaju Srbije.

2. Značaj nerizične kamatne stope u poslovnim finansijama

Finansije se zasnivaju na analizi međuzavisnosti novca, vremena i rizika. U poslovnim finansijama ove relacije su inkorporirane u teoriju i praksu, i finansiranja i investiranja. Vrednost preduzeća ili projekta određuje se na osnovu svođenja očekivanih budućih tokova gotovine na sadašnju vrednost, pri čemu diskontna stopa neposredno zavisi od nerizične kamatne stope. Određivanje

* E-mail: vvuckovic@megatrend.edu.rs

troška akcijskog kapitala, troška dugovnog kapitala, a time i troškova (ukupnog) kapitala zasnivaju se na nerizičnoj kamatnoj stopi, isto kao i različiti kriterijumi za ocenu i odabir investicija koji pretpostavljaju poređenje očekivanih prinosa i troškova. Portfolio teorija, utvrđivanje cene finansijskih derivata, utvrđivanje optimalnog finansijskog miksa i mnogi drugi važni finansijski koncepti i modeli u svojoj osnovi sadrže nerizičnu kamatnu stopu.

Kada je već tako, pomalo iznenađuje to što se nerizičnoj kamatnoj stopi poklanja malo pažnje u teoriji, praksi i literaturi.¹ Najčešće se razmišljanja, pa i konkretna izračunavanja, završavaju prvom asocijacijom na pomen nerizične stope – to je kamatna stopa koju nudi država, tj. njeno ministarstvo finansija pri emisiji svojih hartija od vrednosti. Iako u osnovi ovo nije netačno, valjalo bi odgovoriti na još neka pitanja: Koju državnu hartiju uzimamo u obzir sa stanovišta njene ročnosti (jednomesečnu, jednogodišnju, desetogodišnju ili neku četvrtu)? Šta ako država emituje hartije od vrednosti denominirane u različitim valutama, koju kamatnu stopu odabrati? Može se desiti da određene države ne emituju hartije od vrednosti, pa šta će u tom slučaju biti nerizična stopa?

Pre nego što analiziramo prethodna pitanja, ukazaćemo na osnovne koncepte poslovnih finansija u kojima nerizična kamatna stopa ima važnu ulogu. Oni će nam poslužiti u razradi rada.

Finansijske i investicione odluke pretpostavljaju precizno izračunavanje troška (cene) kapitala. Trošak (ukupnog) kapitala dobija se sabiranjem troškova pojedinačnih izvora kapitala – akcijskog i dugovnog kapitala. Trošak akcijskog kapitala je određen stopom prinosa koju investitori očekuju po osnovu investiranja u akcije preduzeća. Pošto je model utvrđivanja cene kapitala (CAPM – capital asset pricing model) standardni način za procenu prinosa akcija, onda se i trošak akcijskog kapitala utvrđuje prema CAPM. Konkretno, to znači da se trošak akcijskog kapitala dobija dodavanjem premije po osnovu investiranja u rizične hartije preduzeća (riziko premija na akcije) na nerizičnu kamatnu stopu, pri čemu se značaj premije za rizik prilagođava odnosom rizika akcije preduzeća i tržišnog rizika:

očekivani prinos = nerizična kamatna stopa + beta*riziko premija

$$E(R_i) = R_f + \beta_i (E(R_m) - R_f)$$

gde su: $E(R_i)$ očekivani prinos na akcije preduzeća ili cena akcijskog kapitala, R_f nerizična kamatna stopa, $E(R_m)$ očekivani prinos tržišnog portfolija (tržišnog indeksa) i β_i mera tržišnog (sistematskog) rizika akcije, tj. rizika koji se ne može otkloniti diversi-

¹ Videti, na primer, referentne svetske udžbenike iz ove oblasti, koji su i kod nas prevedeni: James Van Horn i John Wachowicz, *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status, 2007 i Zvi Bodie, Alex Kane i Alan Marcus, *Osnovi investicija*, Data Status, 2009.

fikacijom portfolija (izračunava se kao odnos kovarijanse između prinosa konkretne akcije i tržišnog indeksa i varijanse tržišnog portfolija). Treba još imati u vidu da razlika između očekivanog prinosa tržišnog portfolija i nerizične kamatne stope (izraz u zagradi kojim se množi beta) pokazuje premiju za rizik po osnovu ulaganja u akcije (umesto u nerizičan instrument). Riziko premija pokazuje koliko investitori zahtevaju za prihvatanje ulaganja sa prosečnim akcijskim rizikom i odustajanje od nerizičnog prinosa.

Iz relacije koja opisuje trošak akcijskog kapitala, vidi se da rezultat zavisi od izračunate nerizične kamatne stope, bete i riziko premije. Izračunavanje druga dva od tri navedena elementa – bete i riziko premije – nije jednostavno i zbog toga zaokuplja pažnju mnogih istraživača. Nerizičnoj kamatnoj stopi se poklanja mnogo manje pažnje.

Kao što se trošak akcijskog kapitala izjednačava sa stopom prinosa koju investitori zahtevaju za investiranje u akcije preduzeća, tako je trošak dugovnog kapitala reprezentovan kamatnom stopom koju dužnik plaća za uzeti kredit ili emitovane obveznice. Na jednom tržištu kamatna stopa će se razlikovati od dužnika do dužnika u zavisnosti od njegovog kreditnog rejtinga – ukoliko je kreditni rejting nepovoljniji, onda će se na osnovnu (nerizičnu) kamatnu stopu dodavati veća premija. Dakle, i kod troška duga polazi se od nerizične kamatne stope, a onda se konkretni trošak (cena) izvora finansiranja koriguje odgovarajućom riziko premijom. Slično kao kod akcijskog kapitala, analiza troškova kapitala usmerava se na ispravno određivanje kreditnog rejtinga dužnika (i riziko premije), a nerizična kamatna stopa se preuzima po automatizmu.

Pošto troškovi akcijskog i dugovnog kapitala zavise (i) od nerizične kamatne stope, onda je jasno da će trošak (ukupnog) kapitala (WACC, ponderisani prosečni trošak kapitala, weighted average cost of capital) takođe biti određen visinom nerizične kamatne stope. Ako sa k_e obeležimo cenu akcijskog kapitala, a sa k_d cenu dugovnog kapitala, onda će trošak kapitala preduzeća biti jednak:

$$WACC = w_e k_e + w_d k_d,$$

gde su w_e i w_d ponderi akcijskog i dugovnog kapitala u ukupnom kapitalu (odnosi tržišne vrednosti akcijskog kapitala i dugovnog kapitala u ukupnoj tržišnoj vrednosti kapitala).

Odluke o investiranju preduzeća zavise od toga da li očekivani prinos od investicije premašuje troškove akcijskog ili ukupnog kapitala. Ukoliko se rukovodimo prinosima na akcijski kapital, onda bi trebalo investirati, ukoliko je ova stopa prinosa veća od troškova akcijskog kapitala. Kada je analiza projekata zasnovana na prinosu na kapital, onda se prinos upoređuje sa troškovima kapitala. Ako je kao investicioni kriterijum uzeta neto sadašnja vrednost projekta, onda se uticaj nerizične kamatne stope ogleda u tome što diskontna stopa, potrebna za svođenje očekivanih novčanih tokova na sadašnju vrednost, predstavlja, u stvari, trošak

kapitala. Očigledno je da se, nezavisno od investicionog kriterijuma, odabir nerizične stope neposredno odražava na investicione odluke preduzeća.

Na kraju pregleda značaja nerizične kamatne stope za različite odluke u poslovnim finansijama, treba istaći da se neposredni obračun cena hartija od vrednosti, kao i vrednosti preduzeća, oslanja na nerizičnu stopu. Tako se vrednost beskamatne državne obveznice (diskontne obveznice) izračunava diskontovanjem njene nominalne vrednosti, pri čemu se kao diskontna stopa (r) u periodu dospeća (N) koristi kamatna stopa obveznice:

$$V_{\text{obveznice}} = \frac{\text{nominalna vrednost obveznice}}{(1+r)^N}$$

Obveznice koje investitoru donose periodičnu kamatnu (kuponske obveznice) imaju sledeću vrednost:

$$V_{\text{obveznice}} = \sum_{i=1}^N \frac{\text{kamata}}{(1+r_i)} + \frac{\text{nominalna vrednost obveznice}}{(1+r_N)^N}$$

Vrednost akcije preduzeća, ukoliko pretpostavimo neograničeni vek trajanja preduzeća i stabilan rast dividendi po stopi g_N , dobiće se na sledeći način:

$$V_{\text{akcije}} = \frac{\text{očekivana dividenda}}{(k_e - g_N)}$$

Konačno, jedan od načina za utvrđivanje vrednosti preduzeća podrazumeva da se budući slobodni novčani tokovi prema preduzeću svedu na sadašnju vrednost uz korišćenje odgovarajuće diskontne stope, tj. troška kapitala tog preduzeća. Ukoliko je diskontna stopa manja, dobiće se veća vrednost preduzeća i, obrnuto, veća diskontna stopa će umanjiti sadašnju vrednost preduzeća. Jasno je da se odluka, na primer, o kupovini određenog preduzeća može doneti u zavisnosti od procenjene vrednosti tog preduzeća, što, u krajnoj liniji, umnogome zavisi i od odabrane nerizične kamatne stope pri obračunu tražene vrednosti.

3. Ograničenja i nedoumice pri utvrđivanju nerizične kamatne stope

Da bi definisali nerizični finansijski instrument, treba da se podsetimo da se u finansijama rizik meri odstupanjem ostvarenih od očekivanih rezultata. Što je veća varijansa (ili standardna devijacija, kao koren varijanse) ostvarenih rezultata oko očekivanog rezultata (kao sredine), veći je rizik ulaganja. Prema tome, kod nerizičnog ulaganja izvesno je da će ostvareni prinos biti jednak očekiva-

nom. Ovo će biti ispunjeno samo ako: 1) ne postoji kreditni rizik i 2) ne postoji rizik reinvestiranja.²

Da bi finansijski instrument (hartija od vrednosti) bio nerizičan, ne sme postojati mogućnost da emitent hartije ne odgovori svojim obavezama. Ovaj princip isključuje sve privatne emitente, pošto i u slučaju najrespektabilnijih postoji verovatnoća neispunjavanja obaveze. Jedine hartije koje mogu biti nerizične jesu državne hartije od vrednosti (preciznije, zapisi i obveznice ministarstva finansija), i to zahvaljujući činjenici da država uvek može da pribegne krajnjem rešenju – štampanju novca. Međutim, u praksi se pokazalo da ni država nije uvek siguran dužnik, pošto se dešavalo da odbije da vraća određene dugove ili kada nema mogućnost da plaća obaveze izražene u stranoj valuti.

Drugi uslov za nerizični instrument, koji se često zanemaruje, jeste nepostojanje rizika reinvestiranja. On nastaje kada je period planiranja investicije različit u odnosu na dinamiku prinosa nerizičnog instrumenta. Investitor, na primer, procenjuje prinos na desetogodišnju rizičnu investiciju, pa mu je potrebna nerizična kamatna stopa za ovaj period. Na tržištu postoji desetogodišnja državna obveznica koja odbacuje godišnje kamate. Obveznica jeste nerizična u smislu nepostojanja kreditnog rizika emitenta, ali prisutan je rizik reinvestiranja. Investitor u obveznicu, naime, prihoduje kamatu i mora da reinvestira svake godine (investicioni horizont je deset godina). Pošto nije izvesno po kojim uslovima će prihod od kamate moći da se reinvestira svake godine, jasno je da ni ukupni desetogodišnji prinos obveznice neće biti unapred poznat. Pošto postoji varijansa očekivanog prinosa, nije zadovoljen uslov da očekivani i ostvareni prinos budu jednaki, pa državna obveznica nije nerizični instrument. Ona bi bila nerizičan instrument samo kada bi imala drugačije karakteristike – potrebna je desetogodišnja državna obveznica bez kupona. Kod ove obveznice prinos se ostvaruje jednom, o roku dospeća (jednaka je razlici između niže kupovne i više nominalne vrednosti koja se isplaćuje nakon deset godina), nema rizika reinvestiranja, pa je zarada investitora izvesna, a hartija se može okarakterisati kao nerizična u punom smislu.

Ako prihvatimo da su neophodni uslovi za nerizičan instrument nepostojanje kreditnog rizika i rizika reinvestiranja, onda će nerizična stopa da bude promenljiva u zavisnosti od perioda investiranja. Kamatna stopa koju nudi jednogodišnja državna obveznica će biti nerizična stopa za jednogodišnji period investiranja, petogodišnja obveznica bez kupona za investiciju na period od pet godina i tako redom. Ukoliko država ne emituje beskuponske obveznice različite ročnosti, i dalje postoji način da se obična obveznica (sa periodičnim kamatama) „prevede“ na obveznicu bez kupona. Iz tržišnih cena obveznica i nominalnih kamatnih

² Autor koji je temeljno razmatrao koncept nerizične kamatne stope je Ašvat Damodaran. U ovom delu rada prikazane su ideje iz: A. Damodaran, „What is the Riskfree Rate? A Search for the Basic Building Block“, Working paper, Stern School of Business, New York University, 2008.

stopa naznačenih u njima može se izvesti kamatna stopa na beskuponske obveznice. Izjednačavanjem vrednosti beskuponske i kuponske obveznice dobijamo:

$$\frac{\text{nominalna vrednost beskuponske obveznice}}{(1 + r_{\text{beskuponske obveznice}})^N} = \sum_{i=1}^N \frac{\text{kuponska kamata}}{(1 + r_{i,\text{kuponske obveznice}})} + \frac{\text{nominalna vrednost kuponske obveznice}}{(1 + r_{N,\text{kuponske obveznice}})^N}$$

odakle je lako izračunati kamatnu stopu beskuponske obveznice ($r_{\text{beskuponske obveznice}}$), pošto je kuponska kamatna stopa poznata, a nominalne vrednosti beskuponske i kuponske obveznice izjednačavamo sa poznatom tržišnom cenom kuponske obveznice.

Dakle, ako država emituje obične obveznice različite ročnosti, nije teško izračunati nerizičnu beskuponsku kamatnu stopu (tj. pravu nerizičnu kamatnu stopu) istih ročnosti. A. Damodaran (2008)³ daje uporedan pregled kuponskih i beskuponskih kamatnih stopa na period od 1 godine do 10 godina na američkom tržištu iz septembra 2008. Vidi se da se kuponske stope razlikuju od izračunatih beskuponskih stopa. Investitor bi za nerizičnu kamatnu stopu trebalo da izabere beskuponsku stopu (zbog rizika reinvestiranja), za odgovarajući period ulaganja. Ako mu je, na primer, potrebna nerizična kamatna stopa za osmogodišnju investiciju, onda će primeniti stopu od 3,79% (a ne od 3,25%).

Tabela 1. Razlika između kuponskih i beskuponskih stopa

Godina	Kuponska stopa	Tržišna cena obveznice	Beskuponska stopa
1.	1,50%	100,00	1,50%
2.	1,75%	99,00	2,2739%
3.	2,00%	98,00	2,2739%
4.	2,25%	97,50	2,9411%
5.	2,50%	98,00	2,9543%
6.	2,75%	99,00	2,9510%
7.	3,00%	98,00	3,3789%
8.	3,25%	97,00	3,7884%
9.	3,50%	99,00	3,7174%
10.	3,75%	98,00	4,1522%

Izvor: A. Damodaran, „What is the Riskfree Rate? A Search for the Basic Building Block“, Working paper, Stern School of Business, New York University, 2008, str. 7-8.

³ A. Damodaran, „What is the Riskfree Rate? A Search for the Basic Building Block“, Working paper, Stern School of Business, New York University, 2008.

U prethodnoj tabeli se vidi da se nerizične kamatne stope razlikuju u zavisnosti od posmatrane ročnosti (kreću se od 1,50% za godinu do 4,15% za deset godina). To znači da bi, kao što je već rečeno, investitori trebalo da koriste različite nerizične kamatne stope u zavisnosti od očekivanog perioda investiranja. U praksi se ovo retko dešava, pošto su investitori skloni da koriste jednu nerizičnu kamatnu stopu bez obzira na to da li se radi o kratkoročnoj ili o dugoročnoj investiciji. Na prvi pogled izgleda da se čini se velika greška, pošto nije svejedno da li će se kao nerizična stopa prilikom obračuna očekivanog prinosa računati sa 1,5% ili sa 4,15%. Do greške ne mora da dođe ako se kamatne stope za različite ročnosti ne razlikuju previše (kriva prinosa nema strmu uzlaznu putanju). Još jedna mogućnost koja relativizuje upotrebu različitih stopa za različite ročnosti jeste mogućnost da se pri proračunu troška kapitala na kratak rok dobije isviše velika riziko premija (odstupanje prosečnog tržišnog prinosa od nerizične kamatne stope). Ovo jeste ubičajeno u kratkim serijama.⁴ U tom slučaju bi pre-cenjena riziko premija pokvarila rezultat (očekivani prinos) na isti način kao neodgovarajuća odabrana nerizična stopa. Na kraju se često ispostavlja da nema veće razlike u dobijenom očekivanom prinosu. Na primer, ako je jednogodišnja nerizična stopa 2% i desetogodišnja nerizična stopa 4%, a jednogodišnja riziko premija 6% i desetogodišnja riziko premija 4,5%, onda će očekivani prinos (trošak akcijskog kapitala) sa jednogodišnjim horizontom biti 8%, a sa desetogodišnjim horizontom 8,5%. Velike razlike, dakle, nema.

Možemo zaključiti da na tržištu sa ubičajenim karakteristikama (blago uzlazna kriva prinosa) investitori mogu da koriste nerizičnu kamatnu stopu jedne ročnosti za različite investicione periode. Iako metodološki to nije najispravnije rešenje, računski se dobija tolerantno odstupanje. Različite nerizične stope (prema ročnosti) treba koristiti ukoliko je kriva prinosa negativnog nagiba (što znači da su kamatne stope na kraći rok veće od dugoročnih kamatnih stopa, što je neuobičajeno) ili ima izrazito oštru uzlaznu putanju.

Postavlja se pitanje koju nerizičnu stopu je najispravnije koristiti u slučaju da se odlučimo za jednu stopu za sve investicione periode. Izbor prvenstveno zavisi od prirode konkretnog obračuna za koji se koristi nerizična kamatna stopa. Ukoliko investitori sa brzim obrtom hartija procenjuju prinos, onda se može koristiti jednogodišnja nerizična kamatna stopa. Što je period investiranja i očekivanih tokova gotovine duži, veća je ročnost nerizične stope koju valja primenjivati. Prilikom vrednovanja preduzeća pretpostavlja se neograničeni period ulaganja, pa je poželjno da se koristi bar desetogodišnja nerizična kamatna stopa. Ako je razlika između prinosa na desetogodišnje i tridesetogodišnje obveznice mala, onda nije pogrešno da se desetogodišnji nerizični prinos koristi bez obzira na ročnost ulaganja. U svakom slučaju nije dobro da se kratkoročne kamatne stope

⁴ A. Damodaran, „What is the Riskfree Rate? A Search for the Basic Building Block“, 2008.

po automatizmu koriste prilikom vrednovanja ulaganja (u akcije, preduzeća, obveznice, projekte) sa dužim rokom povraćaja.

Sledeće pitanje koje zaslužuje pažnju jeste izbor države čiju emitovanu hartiju i kamatnu stopu posmatramo. Postoji, naime, širok izbor državnih hartija od vrednosti na rok od, recimo, deset godina i one odbacuju različitu kamatnu stopu. Tako je 18. februara 2010. godine tržišna kamatna stopa na desetogodišnje obveznice SAD iznosila 3,625%, Velike Britanije 3,750%, Japana 1,300%, Nemačke 3,250%, Italije 4,250%, a Grčke 6,55%.⁵ Uočava se da je kamatna stopa na državne hartije denominirane u britanskim funtama bila za gotovo 2,5 procentna poena veća nego na hartije izražene u japanskim jenima. Još je interesantnija razlika između stopa na grčke i nemačke hartije, pošto su denominirane u istoj valuti (evru), gde razlika iznosi čak 3,3 procentna poena. Postavlja se pitanje zašto se razlikuju državne kamatne stope denominirane i u različitim i u istim valutama? Da li to ima implikacije na izbor nerizične kamatne stope u poslovnim finansijama?

Delom se razlika između državnih kamatnih stopa može objasniti različitim očekivanim nacionalnim stopama inflacije, a delom različitim kreditnim rejtingom država.

Na istom nivou kreditnog rizika, države sa višom očekivanom inflacijom imaju veće kamatne stope na svoje hartije (Velika Britanija na osnovu prethodnih podataka), dok će države sa niskom inflacijom nuditi nižu kamatnu stopu (Japan). Proizlazi da vrednost preduzeća nije jednoznačno određena. Ono će imati manju sadašnju vrednost ukoliko se izabere viša kamatna stopa, a veću vrednost ukoliko se odabere niža kamatna stopa. Ukoliko je u interesu britanskog investitora da prikaže manju vrednost nekog japanskog preduzeća (pošto, na primer, ima interes da ga preuzme), onda će primeniti britansku kamatnu stopu; u suprotnom slučaju, ako koristi kamatnu stopu na japanske državne hartije od vrednosti, dobiće veću vrednost preduzeća.

Prethodno razmatranje, međutim, ispušta iz vida da se pri određivanju vrednosti posmatraju i očekivani tokovi gotovine. U cilju dobijanja realne vrednosti, ispravno je da se tokovi gotovine i diskontna stopa izraze u istoj valuti. Tako bi u prethodnom primeru tokovi gotovine japanskog preduzeća trebalo da budu procenjeni u britanskim funtama, poput diskontne stope. Pošto se u Britaniji očekuje veća inflacija nego u Japanu (otud i veća britanska kamatna stopa), onda će stopa rasta očekivanih tokova gotovine biti veća nego da su gotovinski tokovi procenjivani u jenima. Tokovi gotovine, pored realnog rasta, nominalno će dodatno rasti usled inflacije. Tako će se ispostaviti da će ono što je britanski investitor dobio korišćenjem britanske diskontne stope (niža vrednost targetiranog japanskog preduzeća) biti izgubljeno usled većih ocenjenih tokova gotovine u funtama (viša vrednost japanskog preduzeća). Dakle, ukoliko se postupi meto-

⁵ Podaci preuzeti sa http://online.wsj.com/mdc/public/page/marketsdata_europe.html, pristupljeno: 18.2.2010.

dološki ispravno, pa se i tokovi gotovine i diskontna stopa iskazuju u istoj valuti, onda nije bitno koja se državna kamatna stopa primenjuje, pošto će izračunata vrednost biti jednaka u oba slučaja. Iskrivljena vrednost će se dobiti samo ako investitor koristi jednu valutu za obračun tokova gotovine, a drugu valutu za kamatnu stopu.

Iz prethodnog razmatranja proizlazi još jedan važan zaključak: za određivanje države čija se kamatna stopa koristi u poslovnim finansijama nije važno gde se nalazi sedište investitora, preduzeća ili u kojoj državi se preduzima projekat. Ono što je važno jeste u kojoj valuti će se ostvarivati budući tokovi gotovine. Tako, na primer, ako jedno srpsko preduzeće emituje obveznice denominirane u dolarima, onda će za kupce obveznica biti relevantna američka državna hartija od vrednosti (određene ročnosti), a ne srpska stopa na državne papire. Ovo je zbog toga što su tokovi gotovine iskazani u dolarima (a ne u dinarima). Iako na prvi pogled izgleda nelogično da se vrednost hartije srpskog preduzeća procenjuje na osnovu kamatne stope u SAD, treba se podsetiti da je nerizična stopa samo deo troškova kapitala; svaki dodatni rizik emitenta iz Srbije povećaće riziko premiju i, samim tim, konačnu diskontnu stopu. Diskontna stopa će u ovom slučaju predstavljati zbir američke nerizične stope i srpske premije za rizik. Ukoliko bi se i nerizična kamatna stopa povećala iznad američke za iznos rizika emitenta, onda bi se ispostavilo da je premija za rizik uračunata dva puta: jednom u nerizičnoj kamatnoj stopi, jednom u riziko premiji koja se dodaje na nerizičnu kamatnu stopu.

Kao što veća inflacija povećava očekivane tokove gotovine i time eliminiše efekte više državne kamatne stope, tako se ispostavlja da je svejedno da li se u obračunu koristi nominalna ili realna kamatna stopa. Ukoliko se koristi realna kamatna stopa (umesto nominalne, o kojoj je do sada bilo reči), onda se i tokovi gotovine moraju iskazati u realnom iznosu. Time će se efekat inflacije isključiti iz obe komponente neophodne za obračun vrednosti i dobiće se isti rezultat kao da su korišćeni nominalna kamatna stopa i nominalni tokovi gotovine.

Pored inflacije, drugi razlog za razlikovanje kamatnih stopa na državne hartije od vrednosti jeste kreditni rizik. Iako bi, po definiciji, državne kamatne stope trebalo da budu oslobođene u potpunosti kreditnog rizika, u praksi nije tako. Investitori procenjuju da obveznice nekih država nose veći kreditni rizik od drugih. Podaci pokazuju da grčka i nemačka državna kamatna stopa odbacuju različite prinose, iako su obe hartije denominirane u evrima (pa je efekat inflacije na obračun vrednosti podjednak). Očigledno je da se Grčka percipira kao rizičnija država od Nemačke; tržište smatra da postoji veća verovatnoća da Grčka ne odgovori svojim obavezama. Ovakav ishod ne iznenađuje kada se imaju u vidu poteškoće u javnim finansijama, socijalni problemi i politička nestabilnost sa kojima se Grčka susreće u prvim mesecima 2010. godine.

Pošto je jasno da državne kamatne stope, pored inflacije, odražavaju i kreditni rizik, postavlja se pitanje da li se one mogu bez razmišljanja izjednačiti sa

nerizičnim kamatnim stopama, kao što se često čini i kao što proizlazi iz osnovne postavke nerizičnog finansijskog instrumenta. Drugim rečima, da li se za obračun vrednosti u poslovnim finansijama državna kamatna stopa treba nekritički prihvatiti kao nerizična kamatna stopa? Jasno je da je odgovor na prethodno pitanje – ne. Podsetimo se, kada postoji verovatnoća da emitent neće isplatiti svoje obaveze, onda očekivani prinos nije jednak budućem ostvarenom prinosu, pa se ni hartija od vrednost takvog emitenta ne može prihvatiti kao nerizična, a njen prinos kao nerizični prinos. Zbog toga se iz kamatne stope na državne hartije od vrednosti mora eliminisati deo koji odražava kreditni rizik države. Samo tako se može doći do nerizične kamatne stope, potrebne za pravilno izračunavanje različitih vrednosti u poslovnim finansijama. U suprotnom, ponovo bi došli u situaciju da se kreditni rizik dvaput zaračunava: jednom pri formiranju osnovne kamatne stope (koja bi trebalo da je nerizična) i drugi put pri formiranju riziko premije emitenta. Na koji način se može proceniti u kojoj meri je kamatna stopa na državne hartije od vrednosti veća od nerizične stope usled postojanja kreditnog rizika?

Da bi se iz tržišne kamatne stope na državne hartije od vrednosti dobila nerizična kamatna stopa, potrebno je utvrditi iznos premije za kreditni rizik države koja emituje hartije. Oduzimanjem premije od državne kamatne stope dolazimo do nerizične kamatne stope. Premija na kreditni rizik države se najčešće procenjuje na osnovu kreditnog rejtinga države koji određuje neka od poznatih svetskih rejting agencija. Analizira se koliko je rejting države koja emituje obveznice lošiji od najboljeg (AAA) rejtinga i u toj meri se zaračunava marža za kreditni rizik. Na primer, rejting Srbije kod agencije *Standard and Poors* (tokom 2009. i početkom 2010. godine) jeste BB-, što samo po sebi ipak ne znači puno.⁶ Kada se sagleda grupa zemalja koja ima isti rejting kao Srbija (Kenija, Honduras, Paragvaj, Kambodža, Venecuela, Surinam), onda se može videti kolika je premija sadržana u njihovim obveznicama (ukoliko su ih ove države emitovale), što može, makar grubo, odraziti i očekivanu premiju na srpske obveznice.

Drugi mogući način za procenu kreditnog rizika države jeste sagledavanje tržišta kreditnih svopova (CDS – credit default swaps), instrumenata koji su osmišljeni kako bi se vlasnici državnih obveznica osigurali od rizika (kupovinom CDS oni prihoduju predviđeni iznos od prodavca CDS ako država ne plaća svoje obaveze). Sagledavanjem CDS može se proceniti rizik države (niža cena, manji rizik), a, kao kod kreditnog rejtinga, može se, iz premije zemlje sa sličnom cenom CDS, oceniti premija drugih zemalja.

Poteškoće u proceni kreditnog rizika mogu da nastanu usled velikog razlikovanja kreditnog rejtinga zemlje i cene njenog CDS. Tako je početkom februara 2010. godine prema ceni CDS najveći kreditni rizik u svetu imala Argentina (1036 baznih poena za desetogodišnje obveznice, što znači da je za osiguranje investicije u argentinsku državnu obveznicu vrednosti deset miliona argentin-

⁶ <http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/en/us/?assetID=1245206091751>, pristupljeno: 22.2.2010.

skih pezoa bilo potrebno izdvojiti više od milion pezoa godišnje), a rejting ove zemlje je bio B. S druge strane, Ukrajina je sa lošijim rejtingom (CCC+) imala nižu cenu (i manji rizik) CDS (885).⁷ Dakle, procena kreditnog rizika i premije za kreditni rizik je potpuno različita u zavisnosti od pokazatelja koji posmatramo: prema CDS veću premiju zaslužuje Argentina, prema agencijskom kreditnom rejtingu Ukrajina. Analitičaru preostaje da u analizi rejtinga nacionalne privrede prati više indikatora kako bi objektivno procenio relativni položaj države i kako bi se što preciznije odredila premija za kreditni rizik države.

Kako proceniti nerizičnu kamatnu stopu u jednoj zemlji kada država ne emituje dugoročne hartije od vrednosti? To nije redak slučaj, pošto vlade država mogu da se zadužuju na različite načine (kod banaka, međunarodnih institucija, drugih država) i da ne emituju hartije od vrednosti. Mogu se razmatrati tri načina za prevazilaženje ovog problema. Prvi se neretko koristi u poslovnim finansijama, a pogrešan je. Reč je o tome da investitori preuzimaju kamatnu stopu razvijene države (zato što je opštepoznata), a buduće tokove gotovine izražene u domaćoj valuti konvertuju u stranu valutu koristeći tržišni nivo deviznog kursa. Ovakvo rešenje nije dobro, pošto implicitno koristi dve različite stope inflacije: inostrana je sadržana u kamatnoj stopi strane države, a domaća u proceni domaćih novčanih tokova. Ako je domaća inflacija veća od inostrane, onda će tokovi gotovine biti precenjeni a diskontna stopa potcenjena.

Drugi način je ispravniji, pošto se budući tokovi gotovine konvertuju u stranu valutu korišćenjem očekivanih budućih deviznih kurseva, za koje se pretpostavlja da će se menjati u skladu sa relativnom inflacijom u dve zemlje. Na taj način se prevazilazi problem nekonzistentnosti u proceni nominalnih veličina u tokovima gotovine i diskontnoj stopi. Međutim, ni u ovom slučaju ne dobijamo referentnu domaću kamatnu stopu, već samo postižemo da se vrednosti (akcija, obveznica, preduzeća, projekta) izraze objektivnije u stranoj valuti. Ukoliko emitent želi da ponudi novu hartiju na tržištu, denominiranu u domaćoj valuti, neće imati lokalnu nerizičnu kamatnu stopu kao polaznu osnovu za obračun troška kapitala. Najbolje bi bilo kada bi se i tokovi gotovine i diskontna stopa izrazili u domaćoj valuti.

Domaća diskontna stopa se može proceniti tako što se sagledavanjem inostranih kamatnih stopa uočava nerizična zarada investitora, pa se na tu kamatnu stopu dodaje očekivana inflacija u domaćoj zemlji. Osim ovog metoda, moguće je da se iz poznatih tržišnih veličina: spot kursa, forvard kursa i inostrane kamatne stope, izračuna domaća kamatna stopa. Ovde se koristi činjenica da je forvard kurs određen spot kursom i relativnom razlikom između domaće i inostrane kamatne stope (preko pokrivenog kamatnog pariteta), pa se nepoznata veličina – domaća kamatna stopa – dobija iz preostalih poznatih vrednosti. Ukoliko na domaćem tržištu nema forvard poslova i forvard kurseva (uopšte ili odgovara-

⁷ <http://verlorenegeneration.de/landerisiken-im-uberblick/>, pristupljeno: 22.2.2010.

juće ročnosti), onda je jasno da domaća kamatna stopa neće moći da se izračuna na opisani način.

Na kraju, treba ukazati na dilemu s kojom se često suočavaju poslovne finansije. Nerizična kamatna stopa može imati snažan varijabilitet, bilo zbog toga što su na nerazvijenom tržištu prilagođavanja cena često dinamična, bilo zbog nestabilnog domaćeg ili međunarodnog ekonomskog ambijenta. Samim tim će i obračunate veličine u poslovnim finansijama biti nestabilne. Nerizična kamatna stopa će se investitorima u određenim periodima učiniti previsoka, a u drugim preniska (sa stanovništa iskustva investitora i trendnih vrednosti kamatnih stopa). Analitičari su skloni da zamene (tačno izračunatu) nerizičnu kamatnu stopu svojom procenom. Iako u određenom trenutku može biti jasno da će ubuduće nerizična stopa da raste ili opada, nije dobro da se anticipirana promena koristi umesto trenutne vrednosti. Obračunate vrednosti u poslovnim finansijama treba da odgovaraju veličinama koje su aktuelne u trenutku računanja. U budućnosti nerizična stopa može biti veća ili manja, ali se takođe mogu promeniti i druge ekonomske performanse (države i preduzeća), pa će biti neophodno da se, pored diskontne stope, prilagode i druge potrebne ulazne veličine (koje određuju tokove gotovine). Na primer, analitičaru se može učiniti da je diskontna stopa preniska i da treba primeniti nešto veću stopu. Može se zaista ispostaviti da je diskontna stopa bila preniska, ali zbog niske inflacije. Viša buduća diskontna stopa može biti posledica rastuće inflacije. Onda je jasno da će i budući tokovi gotovine biti veći nego što se u vreme niske inflacije (i niske diskontne stope) činilo i da je bilo neopravdano da se naviše koriguje samo diskontna stopa. Trebalo je anticipirati i rastuće tokove gotovine.

4. Mogućnosti za prevazilaženje ograničenja

U prethodnom delu rada analizirani su različiti aspekti utvrđivanja nerizične kamatne stope za potrebe poslovnih finansija. Svi su neophodni za razmišljanje o nerizičnoj stopi u Srbiji; neki su važni za obračun njene aktuelne vrednosti, dok će drugi biti aktuelni sa razvojem domaćeg finansijskog tržišta.

Izbor nerizične kamatne stope u Srbiji složen je prvenstveno zbog toga što Srbija nema dugoročne dinarske državne hartije od vrednosti, tj. obveznice ministarstva finansija. Samim tim, neophodno je da se razmotre alternativni načini za utvrđivanje nerizične stope.

Od postojećih hartija od vrednosti, koje bi mogle da posluže kao osnova za analizu nerizične kamatne stope, svaka ima određene prednosti i nedostatke. Najstarije su obveznice stare devizne štednje, koje su u elektronskom obliku emitovane 2002. godine, u iznosu od 4,2 mlrd evra, sa različitim rokovima dospeća do 2016. godine, a denominirane su u evrima. Obveznice stare devizne štednje su jedine dužničke hartije od vrednosti u Srbiji koje se nalaze u sekundarnoj trgo-

vini. U dosadašnjem periodu, obveznice stare devizne štednje imale su nedostatke. Kriva prinosa je u gotovo čitavom posmatranom periodu bila inverzna (kratkoročni prinosi veći od dugoročnih), prvenstveno zahvaljujući pogodnosti obveznica za plaćanje u procesu privatizacije. Obim trgovine je skroman i opada – u 2009. godini ostvaren je promet obveznicama svih ročnosti u iznosu od oko 440 miliona evra (što je polovina prometa iz 2008. i petina prometa iz 2007. godine). U januaru 2010. promet obveznicama svih ročnosti iznosio je samo 1,8 miliona evra. Prosečni prinos obveznica svih ročnosti se u poslednje tri godine kreće u rasponu od 4,0 do 6,5%. Dana 23.2.2010. godine prinos na obveznice sa dospećem 2010. godine iznosio je 5,85%, sa dospećem 2011. godine 4,40%, sa dospećem 2012. godine 4,18%, sa dospećem 2013. godine 4,23%, sa dospećem 2014. godine 4,16%, sa dospećem 2015. godine 4,32% i sa dospećem 2016. godine 4,05%.⁸

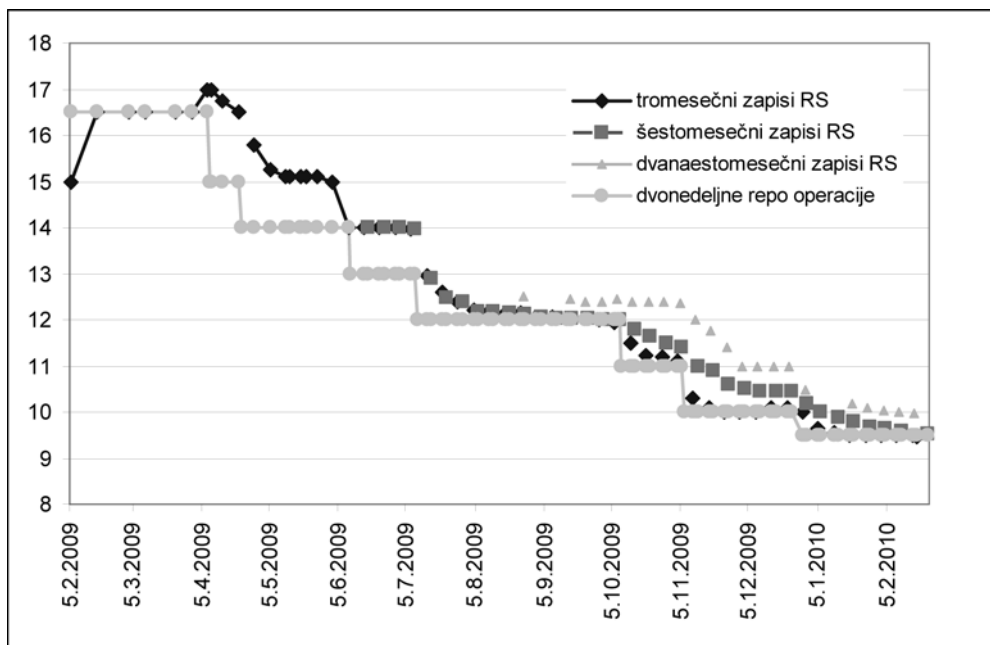
Druga vrsta državnih hartija od vrednosti, u širem smislu, jesu blagajnički zapisi Narodne banke Srbije. Od septembra 2006. godine NBS primenjuje novu monetarnu strategiju, u čijem su središtu dvonedeljne repo operacije. Ove operacije na otvorenom tržištu se sprovode na taj način što NBS prodaje svoje blagajničke zapise koji nose odgovarajuću kamatnu stopu (referentna kamatna stopa NBS). Kupci blagajničkih zapisa NBS mogu biti samo poslovne banke. Zahvaljujući atraktivnoj kamatnoj stopi, zapisi su bili veoma traženi u prethodne tri i po godine. Početna referentna kamatna stopa iznosila je 18%, da bi do kraja 2007. godine opala do 9,5%, zatim se izdigla do 17,75% (u novembru 2008. godine), a od februara 2009. ponovo zauzela opadajući trend. Od početka 2010. godine referentna stopa je na nivou od 9,5%. Nominalni prinosi banaka od blagajničkih zapisa su se, dakle, kretali u rasponu od 9,5% do 18% na godišnjem nivou. Ovako visoke kamatne stope vezale su bankarske plasmane visoke vrednosti – krajem septembra 2008. godine repo stok (vrednost kupljenih i neisplaćenih blagajničkih zapisa NBS) dostiže vrednost višu od 245 mlrd dinara ili tri milijarde evra po tadašnjem kursu, što je najveća zabeležena vrednost od početka repo operacija. Nakon aukcije 17. februara 2010. godine, repo stok iznosi približno 123 mlrd dinara ili oko 1,2 mlrd dinara.

Treća vrsta dužničkih hartija u finansijskom sistemu Srbije jesu državni zapisi Republike Srbije, tj. kratkoročne dužničke hartije trezora (ministarstva finansija). U februaru prošle godine označen je novi početak za trezorske zapise, pošto, pomoću nove platforme za trgovanje, tada započinje intenzivno prikupljanje sredstava za budžet preko emisije kratkoročnih hartija. Prvo su se emitovali tromesečni zapisi (na prvoj aukciji kamata je iznela 15%), da bi kasnije (od leta prošle godine) počeli da se emituju i šestomesečni i dvanaestomesečni zapisi. Za razliku od blagajničkih zapisa NBS, investitori u trezorske zapise mogu da budu sva pravna i fizička lica. Kamatne stope vremenom opadaju (sa maksimalnih 17% u aprilu) i u 2010. godini svode se na cifru 9. Na aukcijama u periodu od 17. do 23. februara kamatna stopa na tromesečne zapise iznela je

⁸ http://www.belex.rs/trzista_i_hartije/hartije/obv, pristupljeno: 25.2.2010.

9,47%, na šestomesečne zapise 9,53%, a na jednogodišnje zapise 9,98%.⁹ Uočava se neznatni pozitivni nagib krive prinosa. Primetno je, takođe, da je Ministarstvo finansija pri utvđivanju kamatne stope na trezorske zapise pratilo dinamiku referentne kamatne stope NBS – postoji izvanredno slaganje ove dve cene (pri čemu akcija NBS prethodi reakciji trezora). Da su i trezorski zapisi bili veoma atraktivni, pokazuje podatak da je njihovom emisijom prikupljeno približno 110 mlrd dinara za nešto više od jedne godine.

Slika 1. Kamatna stopa na državne zapise RS (različite ročnosti) i na blagajničke zapise NBS



Izvor: Korišćeni podaci Narodne banke Srbije (www.nbs.rs) i Uprave za trezor (www.trezor.gov.rs).

Iz pregleda raspoloživih državnih hartija od vrednosti na tržištu Srbije i saznanja iz prethodnog dela rada, možemo doneti neke zaključke.

Prvo, nema dugoročnih hartija od vrednosti sa denominacijom u dinarima. Jedine hartije sa dospećem dužim od jedne godine jesu obveznice stare devizne štednje i one su denominirane u evrima. Pored toga, dnevni promet ovim hartijama u drugoj polovini februara 2010. iznosi najviše do (zanemarljivih) 80 hiljada evra, kada ga uopšte ima. Ipak, činjenica da vlasnici ovih obveznica žele da ih zadrže u svom portfoliju (i nakon talasa privatizacije) govori o tome da

⁹ <http://www.trezor.sr.gov.yu/izvestaji-sa-aukcija-cirilica.html>.

su zadovoljni zaradom od 4% u evrima na rok od nekoliko godina. Posedovanje obveznica stare devizne štednje predstavlja svojevrstni hedžing, tj. zaštitu od rizika promene deviznog kursa. Ovo je, naime, plasman koji garantuje zaradu u evrima i na taj način, bar delimično, umanjuje kursnu izloženost.

Drugo, nedostatak blagajničkih zapisa NBS, pored roka dospeća, jeste to što samo poslovne banke mogu da investiraju u ove hartije. Zbog toga se zapisi NBS ne mogu koristiti za poređenje investicionih alternativa, što je preduslov da se o ma kojoj ceni razmišlja kao o referentnoj u poslovnim finansijama. Trezorski zapisi, takođe, imaju ograničenje usled nepostojanja sekundarne trgovine ovim hartijama. Otkrivanje tržišne cene zapisa u sekundarnoj trgovini dalo bi važne informacije u proceni nerizične kamatne stope u Srbiji. Informacije koje se mogu „pročitati“ iz dinamika trgovanja i cena zapisa NBS i trezora jesu sledeće: nakon inicijalne pomame za državnim hartijama (u slučaju zapisa NBS), uslovljene visokim dinarskim prihodima, a naročito zaradama izraženim u evrima u periodu jačanja dinara (zarada banaka u evrima u jednom trenutku u septembru 2008. iznosila je čak 70%¹⁰), sa opadanjem kamatnih stopa na zapise delimično se umanjuje interes banaka (kada su zapisi NBS u pitanju), dok, s druge strane, nesmanjena tražnja za trezorskim zapisima (gotovo da su po vrednosti dostigle repo stok) govori da su investitori zadovoljni i sa 9,5% kada ne očekuju visoku inflaciju (NBS u 2010. godini cilja inflaciju od 6 ± 2 procentna poena). Realna zarada se, dakle, kreće oko 3%.

Treće, ravna (u slučaju zapisa trezora), pa čak i negativna kriva prinosa (u slučaju obveznica stare devizne štednje), pokazuje da investitori preferiraju kratkoročne plasmane. To je odraz nepoverenja u dugoročnu makroekonomsku stabilnost. Posledica ovakve situacije, a o tome je bilo reči u prethodnom delu rada, jeste da ne bi trebalo prihvatati obveznicu jedne ročnosti za utvrđivanje nerizične kamatne stope za različite obračunske periode. Opravdanije je korišćenje hartija većeg broja ročnosti za utvrđivanje različitih diskontnih stopa.

Četvrto, na tržištu zapisa (NBS i trezora) prisutne su burne promene kamatnih stopa. Podaci pokazuju da su one za samo godinu dana gotovo prepolovljene (pad sa 17% na 9,5%), ali i da je trend lako preokrenuti (zapisi NBS). U takvim uslovima teško je prihvatiti da se bilo koja kamatna stopa usvoji kao referentna za obračune u poslovnim finansijama. Ipak, treba se podsetiti da nije dobro da se nerizična kamatna stopa samovoljno i arbitrarno određuje. Ona je u određenom trenutku proizvod različitih mehanizama i odnosa između ekonomskih veličina, pa u nekom narednom periodu neće biti promenjena samo ona, već i ostali inputi u analizi. Ako se sve te promene ne uzmu u obzir, nije dobro arbitrarno prilagođavati samo kamatnu stopu.

Konačno, da li se može dati odgovor na pitanje koja je i koliko iznosi nerizična kamatna stopa u Srbiji? Nažalost, ne može se reći da je to, kao u slučaju razvijenih zemalja, kamatna stopa na desetogodišnje državne obveznice. Njih

¹⁰ *Kvartalni monitor*, br. 14/2008, Fond za razvoj ekonomske nauke, str. 49.

nema, i to iz dva razloga: prvo, javnost ne veruje u dugoročnu makroekonomsku stabilnost i, drugo, u evroizovanoj privredi teško je nametnuti dinar kao dugoročno opredeljenje. Na kratak rok (do jedne godine) stekli su se uslovi da se u određivanju nerizične kamatne stope pođe od kamata na trezorske zapise. Krajem februara 2010. godine kamatne stope na godišnje zapise razvijenih zemalja su izuzetno niske, nalaze se na istorijskom minimumu i manje su od 1% (u SAD iznosi 0,35%). U manje razvijenim državama Evropske unije, koje nisu članice evrozone, najveće kamatne stope se kreću oko 9% (9,40% u Rumuniji, 8,79% u Bugarskoj, 8,81% u Letoniji, podaci iz januara 2010¹¹). Razlika od 8 procentnih poena u odnosu na najniže kamatne stope može se pripisati inflatornom i kreditnom riziku manje razvijenih zemalja. Od drugih zemalja treba ukazati na Češku, čija jednogodišnja stopa na državne zapise iznosi 2,10%.

U proceni godišnje nerizične kamatne stope u Srbiji treba imati u vidu još neke faktore koji utiču na nivo kamatnih stopa u državi.¹² U opštem slučaju, države se dinamičnijim privrednim rastom (po pravilu nerazvijene privrede, na nižem nivou razvoja i u procesu konvergencije ka razvijenijim) imaju viši nivo kamatnih stopa. Dalje, ukoliko se očekuje pad kamatnih stopa u budućnosti, onda je aktuelna cena zapisa i obveznica veća (jer su sada vrednije – odbacuju veći prinos nego što će to biti u budućnosti). U Srbiji su dinamični pad kamatnih stopa u poslednjoj godini, kao i najave emitenata (NBS) da bi stopa na zapise mogla dalje padati, formirali očekivanja o budućem padu kamatnih stopa. Ovome treba dodati da je u aktuelnom kriznom periodu povećan rizik privrede i stanovništva i da su državne hartije od vrednosti „sigurna luka“ za investitore. U Srbiji je u 2009. godini tzv. Bečkim sporazumom obezbeđeno da poslovne banke ne iznose devize iz zemlje (u većoj meri nego što ih unesu), pa se državne hartije nameću kao dobro ulaganje za raspoloživi novac u finansijskom sistemu Srbije.

Zbog svega navedenog (proces konvergencije, očekivani dalji pad kamatnih stopa, atraktivnost državnih hartija od vrednosti u poređenju sa sve rizičnijim drugim plasmanima), može se proceniti da su kamatne stope, pa i nerizična kamatna stopa, u Srbiji na višem nivou nego u razvijenim državama. Zbog toga ocenjujemo da aktuelna godišnja stopa od oko 9% sadrži nerizičnu kamatnu stopu od 3% i očekivanu inflaciju od oko 6%. Dakle, na rok od jedne godine kamatna stopa od 3% se može prihvatiti kao nerizična u Srbiji. Na ovu stopu se dodaje marža koja zavisi od različitih makro i mikrorizika. Nominalna kratkoročna kamatna stopa, tj. diskontna stopa za potrebe poslovnih finansija, u ovom trenutku ne može biti manja od 9%, s obzirom na to da je državna kamatna stopa na ovom nivou. U analizi bi za preduzeća iz Srbije bilo potrebno primeniti dvocifrenu diskontnu stopu, iako je reč (samo) o jednogodišnjem periodu.

¹¹ <http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/>, pristupljeno: 25.2.2010.

¹² F. Mishkin, *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Data Status, Beograd, 2006, str. 95-99.

Kada je duži rok u pitanju, ne preostaje ništa drugo nego da se nerizična kamatna stopa u Srbiji procenjuje na osnovu inostranih kamatnih stopa. Za Srbiju se ne nudi CDS, tako da se kreditni rizik države ne može proceniti na ovaj način.

Uvidom u emisije obveznica država sa istim rejtingom kao Srbija (BB- prema *Standard and Poors*), uočava se da se tržišna kamatna stopa na desetogodišnje državne obveznice kreće oko 10% (Kenija) do 13,75% (Venecuela).¹³ Kamatne stope na desetogodišnje obveznice početkom 2010. godine kreću se u rasponu 3,3-3,5% (SAD, Kanada, Nemačka, Holandija, Švedska, Finska, Austrija), pa do 13,8% (Letonija).¹⁴ U Rumuniji iznosi 9%, Litvaniji 8,2%, Mađarskoj 7,6%, Bugarskoj 6,6%, Poljskoj 4,3%, Češkoj 4,3%. Veza između kamatnih stopa i kreditnog rejtinga može se videti u sledećoj tabeli.

Tabela 2. Kamatne stope na desetogodišnje državne obveznice i kreditni rejting država

	Kamatna stopa na desetogodišnje državne obveznice	Rejting (Standard and Poors)	Marža iznad nemačke kamatne stope
Rumunija	9%	BB+	5,7 p.p
Letonija	8,20%	BBB	4,9 p.p
Mađarska	7,60%	BBB-	4,3 p.p
Bugarska	6,60%	BBB	3,3 p.p
Poljska	6,13%	A	2,9 p.p
Češka	4,30%	A+	1,0 p.p
Srbija	?	BB-	?

Izvor: <http://www.standardandpoors.com/ratings/sovereigns> i <http://www.ecb.int/stats/money/long/>, pristupljeno: 26.2.2010.

U tabeli 2 može se videti da, očekivano, postoji jaka veza između kreditnog rejtinga i kamatnih stopa. Gotovo da je pravilo da države koje imaju manji kreditni rizik nude nižu kamatnu stopu. Tako je kamatna stopa na češke hartije (rejting A+) tek za oko 1 procentni poen iznad najmanje rizičnih kamatnih stopa. Najlošiji rejting ima Rumunija (BB+, što je iznad srpskih BB-), što rezultira maržom (iznad nemačke desetogodišnje kamatne stope) od 5,7 procentnih poena.

Imajući u vidu navedene odnose, može se oceniti da je nerizična dugoročna kamatna stopa u Srbiji 3,5%, a da državna hartija treba da odbaci dodatni prinos (maržu) od bar 6 procentnih poena. Diskontna stopa bi, dakle, za dugoročne državne hartije iznosila oko 10%, a za korporativni sektor i više od ovog (u zavi-

¹³ <http://www.centralbank.go.ke/securities/bonds/manualresults.aspx> i <http://www.bloomberg.com/markets/rates/brazil.html>, pristupljeno: 26.2.2010.

¹⁴ Izuzimamo Japan, gde je dugoročna kamatna stopa 1,3%.

snosti od riziko premije). Nerizična kamatna stopa na nivou Nemačke odražava, u stvari, zaključak iz prethodnog dela rada – za novčane tokove u stranoj valuti, koristi se odgovarajuća inostrana nerizična kamatna stopa.

Treba imati u vidu da su kamatne stope u svetu na veoma niskom nivou, što je posledica izuzetno ekspanzivnih monetarnih politika nakon izbijanja globalne krize. Porast kamatnih stopa je izvestan, do njega već dolazi u odnosu na najkritičnije krizne mesece, a ostaje nepoznato kada će ovaj proces da se ubrza i do kojih visina će kamatne stope doseći.

Dugoročne obveznice denominirane u dinarima mogu da se emituju u procesu deevrizacije domaćeg finansijskog sistema. U cilju smanjivanja uloge evra u Srbiji, povećanja efikasnosti ekonomske politike i smanjenja rizika poslovanja, neophodno je da se pojača uloga dinara u finansijskim transakcijama. To ne može da se uradi silom, već tržišnim mehanizmima, a emisija dinarskih hartija od vrednosti je od najvećeg značaja u ovom procesu. Tada ćemo dobiti nove informacije o nerizičnim kamatnim stopama.

Pošto se za dugoročne odluke u poslovnim finansijama u Srbiji neizbežno koristi inostrana hartija od vrednosti, valja ponoviti da se i ostali elementi u analizi (tokovi gotovine) moraju ocenjivati u deviznom izrazu. To znači da se budući dinarski tokovi gotovine konvertuju po budućem (očekivanom) deviznom kursu, što nije lak zadatak. U Srbiji ne postoji razvijeno forvard devizno tržište, koje bi nam dalo preciznije informacije. Najmanja greška u proceni budućeg kursa načiniće se ako se pretpostavi da će nominalni kurs pratiti relativnu inflaciju (u Srbiji i evrozoni).

5. Zaključak

U radu su razmatrani metodološki izazovi u procesu utvrđivanja nerizične kamatne stope i načini određivanja nerizične kamatne stope u Srbiji. S obzirom na stanje u finansijskom sistemu Srbije, ograničenu ponudu državnih hartija od vrednosti, cene zapisa i obveznica na međunarodnom tržištu kapitala, gruba procena jednogodišnje realne dinarske nerizične kamatne stope u Srbiji iznosi 3%, a desetogodišnje obveznice denominirane u evrima 3,5%. Kamatne stope na državne zapise i obveznice dobijaju se dodavanjem marže na nerizične kamatne stope, pri čemu su minimalne procenjene marže, određene na osnovu očekivane godišnje inflacije i kreditnog rejtinga Srbije, 6 procentnih poena za dinarske zapise i 6 procentnih poena za dugoročne obveznice.

Literatura

- Bodie, Z. – Kane, A. – Marcus, A.: *Osnovi investicija*, Data Status, Beograd, 2009.
- Damodaran, A.: „What is the Riskfree Rate? A Search for the Basic Building Block“, *Working paper*, Stern School of Business, New York University, 2008.
- *Kvartalni monitor* br. 14/2008, Fond za razvoj ekonomske nauke.
- Mishkin, F.: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Data Status, Beograd, 2006
- Van Horn, J. – Wachowicz, J.: *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2007.

Rad primljen: 26. februara 2010.
Odobren za štampu: 8. aprila 2010.

ASSOCIATE PROFESSOR VLADIMIR VUČKOVIĆ, PhD
Faculty of International Economy, Megatrend University, Belgrade

NON-RISK INTEREST RATE AND BUSINESS FINANCES IN SERBIA: LIMITATIONS AND POSSIBLE SOLUTIONS

Summary

Non-risk interest rate affects financial and investment decisions of firms. In Serbia determining non-risk interest rate is faced with different problems. The paper discusses the importance of non-risk interest rate in business finances, limitation for determining non-risk interest rate and possible ways for overcoming those limitations.

Key words: *non-risk interest rate, discount rate, business finances, financing, investments*

JEL classification: G12, O16

DR ZUZANA ROBI*
Ekonomski univerzitet u Bratislavi

MARKETINŠKA STANDARDIZACIJA NASPRAM DIFERENCIJACIJE U INDUSTRIJSKIM MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA U SLOVAČKOJ

Sažetak: Rad se bavi glavnom dilemom međunarodnog marketinga – problemom standardizacije marketinga naspram diferencijacije u slovačkim multinacionalnim industrijskim kompanijama na međunarodnim tržištima. Urađena je faktorska analiza u vezi sa tim strategijama marketinga. Uz to, rad identifikuje mogućnost individualnih marketinških instrumenata (4Ps) za standardizaciju marketinga na međunarodnim tržištima. Analizirali smo sve osnovne 4Ps i pokušali da izaberemo najvažniji i najdosupniji instrument za standardizaciju i diferencijaciju marketinga na stranim tržištima.

Ključne reči: međunarodni marketing, standardizacija, diferencijacija, Slovačka

JEL klasifikacija: L15, F23

1. Uvod

Danas je jasno da poslovna aktivnost mnogih kompanija ima međunarodno usmerenje. Mnoge kompanije posluju na domaćem tržištu, ali pridaju važnost i međunarodnim tržištima. Te kompanije primenjuju međunarodne marketinške strategije koje zadovoljavaju njihove potrebe, dok u isto vreme zadovoljavaju kupce na raznim tržištima.

Poslovno okruženje je karakterizovano stalnim promenama i tekućim dugoročnim procesima globalizacije privrede. Ubrzani privredni razvoj u poslednjih nekoliko godina doveo je do stalnog rasta konkurencije na domaćem tržištu, ali i na stranim. Slovačka ima različite industrijske kompanije sa visokokonzentrisanom proizvodnjom, koje pokušavaju da uspostave i ojačaju svoje pozicije na stranim tržištima. Međunarodno poslovanje je postalo neophodnost za veliki broj preduzeća u Slovačkoj, što je dodatno potpomognuto procesima globalizacije i rastom međunarodne konkurencije. Ulazak u Evropsku uniju i usvajanje evra

* E-mail: zuzana.robby@euba.sk

suštinski je uticalo na kompanije u Slovačkoj. Međunarodni marketing i njegova primena predstavljaju ključni deo uspešnog korporativnog menadžmenta svih međunarodnih kompanija u Slovačkoj.

2. Standardizacija i diferencijacija u međunarodnom marketingu

Postoje u osnovi dve prepoznatljive strategije koje se primenjuju u međunarodnom marketingu: standardizacija marketinga i diferencijacija marketinga. Osnovni razlog za primenu standardizacije je taj da multinacionalne kompanije treba da razmišljaju globalno i da primenjuju integracioni pristup u celom svetu. Primena standardizacije u marketingu znači, u velikoj meri, da kompanije treba da primene četiri osnovna marketinška instrumenta (4P) na isti način širom sveta i da ignorišu nacionalne specifičnosti na individualnim tržištima. Jednostavno rečeno, kompanije koje primenjuju standardizaciju marketinga nude isti proizvod, promovišu ga na isti način, određuju njegovu cenu i plasiraju ga na skoro isti način širom sveta. Međunarodne kompanije nastoje da primene strategiju standardizacije širom sveta zbog velikog uticaja ekonomija obima, koje mogu da smanje njihove ukupne troškove. Na kraju, standardizacija, takođe, koristi kupcima tako što im snižava cene.

Trenutno samo mali broj međunarodnih kompanija je u stanju da dosledno sprovodi globalnu marketinšku strategiju, i primena standarda je pre izuzetak nego redovna pojava. Skoro svaka međunarodna kompanija uzima u obzir (na višem ili nižem nivou) regionalne ili lokalne uslove koji su tipični za diferencijaciju. Strategiju diferencijacije podržava snažna tržišna raznovrsnost, a pogotovo tržišni individualizam ili unikatnost tržišta, koji podstiču primenu diferencijacije marketinga. Diferencijacija marketinga obezbeđuje veću satisfakciju želja i potreba kupaca, s tim što kupac mora da plati više za takav proizvod.

3. Podaci i metodi istraživanja

Glavni cilj ovog rada je identifikovanje primene marketinške standardizacije i diferencijacije u slovačkim multinacionalnim industrijskim kompanijama. Kako bi ispunili naš glavni cilj, sproveli smo istraživanje među 197 slovačkih multinacionalnih industrijskih kompanija. Direktno smo adresirali upitnike na 50 najvećih izvoznih preduzeća u Slovačkoj, i dobili smo odgovore od njih 17 (stopa povratka upitnika bila je 34%, ili 17 od 50 kompanija). Nije bilo nikakvih ograničavajućih uslova vezanih za veličinu, tip industrije ili bilo kojih drugih uslova tokom procesa izbora preduzeća. Ostatak istraživanja predstavljaju 180 kompanija, koje su nasumično izabrane. Odgovori su dobijeni putem otvorenih i zatvorenih pitanja,

a uticaj raznih faktora je identifikovan putem sistema skale (faktori su varirali u sledećem rasponu na skali: bez uticaja, slab, srednji i vrlo jak uticaj).

Istraživanje se sastojalo iz dva dela. U prvom delu smo se usredsredili na glavne faktore koji teže ka marketinškoj standardizaciji marketinga, a potom i ka marketinškoj diferencijaciji. U drugom delu istraživanja, posebna pažnja posvećena je individualnim marketinškim instrumentima (4Ps) i njihovoj primenjivosti na standardizaciju ili diferencijaciju na međunarodnim tržištima.

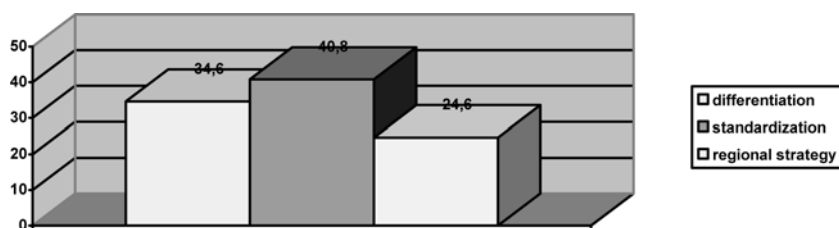
Kako bi se postigli osnovni ciljevi rada, trebalo je postići sledeće delimične ciljeve:

- ispitati glavne faktore u pravcu standardizacije marketinga na stranim tržištima;
- istražiti ključne faktore u pravcu marketinške diferencijacije;
- identifikovati najpogodniji marketinški instrument/e za primenu marketinške standardizacije na stranim tržištima.

4. Rezultati istraživanja

Rezultati su ocenjeni putem SPSS programa (Statistički paket za društvene nauke – Statistical Package for the Social Sciences), koji se naširoko koristi za marketinška istraživanja.

Kompanije koje posluju na stranim tržištima obično koriste marketinšku standardizaciju ili diferencijaciju. U nekim slučajevima literatura pominje i treću strategiju, koja leži negde između dve pomenute osnovne strategije. Ona se zove „regionalna strategija“ i često se primenjuje u regionu nekoliko zemalja koje karakteriše visok stepen sličnosti. Iz ovog razloga smo, takođe, istražili primenu regionalne strategije na stranim tržištima. Rezultati su pokazani u nastavku rada.



Slika 1. Marketinške strategije korišćene od strane industrijskih multinacionalnih kompanija u Slovačkoj

diferencijacija
standardizacija
regionalna strategija

Ustanovili smo da je marketinška standardizacija najčešće korišćena strategija na stranim tržištima (40,8%), što znači primenu identičnih ili sličnih marke-

tinških strategija na svim stranim tržištima. Očigledno je da kompanije uviđaju prednost ove strategije i primenjuju marketinške instrumente na identičan način širom sveta. Proizvodnja u velikim količinama i smanjenje ukupnih troškova pokreću multinacionalne kompanije, koje teže standardizaciji. Marketinšku standardizaciju ne treba posmatrati samo u odnosu na politiku proizvoda, već se na isti način može gledati u promotivnoj politici među kupcima na raznim stranim tržištima, na kojima se vrše i distribucija i određivanje cena.

Diferencijacija se, takođe, često koristi među multinacionalnim kompanijama u Slovačkoj (34,6%). Prilagođavanje marketinških instrumenata lokalnim kupcima je način da se zadovolje potrebe i želje kupaca na mnogo višem nivou nego što je slučaj sa marketinškom standardizacijom. Strana tržišta se razlikuju i, ponekad, zbog različitih pravnih momenata, primena standardizacije nije moguća, tako da kompanije vide koristi od prilagođavanja lokalnim kupcima. One nastoje da ostvare višu dobit na osnovu viših cena, što je odraz uspešnijeg zadovoljavanja potreba i želja. Neka strana tržišta su toliko različita da bi ignorisanje tih razlika značilo potpun neuspeh na njima.

Skoro jedna četvrtina analiziranih kompanija koristi regionalnu strategiju, i to u zemljama sa određenim sličnostima (24,6%). Primena regionalne strategije znači korišćenje osnovnih prednosti obe strategije. Drugim rečima, regionalna strategija primenjuje standardne procedure na regionalnim tržištima, dok u isto vreme razmišlja o većoj satisfakciji lokalnih kupaca u poređenju sa globalnim kupcima.

Slika 2. Uticaj faktora povezanih sa marketinškom standardizacijom među industrijskim multinacionalnim kompanijama u Slovačkoj

Faktori standardizacije	Nema važnosti (%)	Mala važnost (%)	Srednja važnost (%)	Najveća važnost (%)
Karakteristike proizvodnje	1,2	9,6	36,5	52,7
Ušteda troškova u R&D	15,9	28,0	37,2	18,9
Ušteda troškova u proizvodnji	3,0	15,8	46,7	34,5
Ušteda troškova u komunikaciji	6,0	29,3	41,9	22,8
Pojednostavljanje planiranja i kontrole	3,5	28,8	47,6	20,0
Smanjenje inventara	13,7	42,3	32,7	11,3
Unifikacija zahteva kupaca	5,4	20,2	42,3	32,1

Multinacionalne kompanije koje primenjuju *standardizaciju* na stranim tržištima su pod uticajem raznih faktora. Ispitivanje tih faktora bilo je ključno, pošto oni veoma utiču na primenu marketinške standardizacije. Ocenili smo sledeće

važne faktore: prirodu proizvodnje (povezanu ili sa proizvodnjom finalnih proizvoda ili sa proizvodima korišćenim kao ulaganja u drugu proizvodnju), ušteda troškova u nekoliko funkcionalnih oblasti, planiranje i kontrola, smanjenje inventara i konsolidacija zahteva kupaca. Sledeća tabela pokazuje važnost ovih faktora među analiziranim kompanijama i njihov odnos prema standardizaciji.

Rezultati pokazuju da su karakteristike proizvodnje najvažniji faktor povezan sa standardizacijom. Očigledno je da tip proizvoda može uveliko da utiče na proces donošenja odluka u vezi sa marketingom. Instrumenti marketinga se koriste na drugačiji način kada je reč o finalnom proizvodu nego za proizvod koji se koristi u proizvodnji za drugu kompaniju. Stoga je sam proizvod preduslov za primenu standardizacije ili diferencijacije. Standardizaciju je najlakše primeniti za investicione proizvode, kao što su građevinska mašinerija, mašinske linije ili druge. Ušteda troškova u proizvodnji je drugi najvažniji faktor standardizacije među izabranim kompanijama. Kompanije uglavnom vide ukupnu uštedu troškova samo u ovoj funkcionalnoj oblasti. Ta akcija je razumljiva, ali kompanije treba da naprave širi napor ka uštedi troškova i treba da smanje troškove i u drugim funkcionalnim oblastima. Uštede u R&D nisu ključne za kompanije, s obzirom na manje izdatke koje imaju u toj oblasti u poređenju sa formalnim EU zemljama. Unifikacija zahteva kupaca može se smatrati trećim važnim faktorom u pravcu standardizacije. Kompanije su primetile da, iz mnogo razloga, kupci imaju sličnija očekivanja prema proizvodima, i one nude identične ili slične proizvode na raznim stranim tržištima. Ako su kupci slični, onda se njihove potrebe i želje mogu zadovoljiti na identičan način. Možemo da kažemo da unifikacija zahteva kupaca na različitim stranim tržištima uveliko podržava marketinšku standardizaciju. Četvrti faktor je ušteda troškova u komunikacionoj politici. Komunikaciona politika nije jednako važna kao proizvodna politika. Multinacionalne kompanije u Slovačkoj još uvek ponekad potcenjuju uticaj promocije ili im nedostaje znanje u ovoj oblasti. Ostali faktori u pravcu standardizacije igraju manju ulogu u marketinškoj standardizaciji, pošto je njihov uticaj ili mali ili srednji.

Marketinška diferencijacija uzima u obzir specifične lokalne uslove tržišta radi zadovoljavanja želja lokalnih kupaca. U većini slučajeva, usvajanje profesionalnih marketinških instrumenata znači da multinacionalne kompanije diferenciraju svoje proizvode i njihova svojstva, nude različite cene na stranim tržištima. Uz to, one koriste drugačiju politiku distribucije i komunikacije, u zavisnosti od tržišta. Kao nagradu za te napore, kompanije naplaćuju više cene.

Takođe su ispitani različiti faktori u pravcu diferencijacije. Usredsredili smo se na sledeće faktore: zahtevi tržišta, makroekonomske razlike, pravni sistem, sociokulturne razlike, razlike u preferencama kupaca, ponašanje konkurencije prema lokalnom tržištu, marketinška infrastruktura i tehnološka prilagođenost. Sledeća tabela pokazuje važnost ovih faktora među analiziranim kompanijama i njihov odnos prema diferencijaciji.

Slika 3. Uticaj faktora povezanih sa marketinškom diferencijacijom među industrijskim multinacionalnim kompanijama u Slovačkoj

Faktori diferencijacije	Bez važnosti (%)	Mala važnost (%)	Srednja važnost (%)	Najveća važnost (%)
Zahtevi tržišta	2,5	3,8	29,3	64,3
Makroekonomske razlike	4,5	12,9	56,1	26,5
Pravni sistem	7,7	26,3	40,4	25,6
Sociokulturne razlike	14,2	29,7	34,2	21,9
Razlike u preferencama kupaca	5,8	21,3	41,3	31,6
Adaptivno ponašanje konkurencije prema lokalnom tržištu	2,6	7,7	49,7	40
Marketinška infrastruktura	6,5	29,9	50,0	13,6
Tehnološko prilagođavanje	5,2	32,0	39,9	22,9

Rezultati su pokazali da su zahtevi tržišta od ključne važnosti za diferencijaciju. Ako kupci žele specifičan proizvod, onda multinacionalna kompanija mora da poštuje tu činjenicu. U suprotnom, ona može izgubiti kupca u korist druge kompanije koja je kadra da zadovolji želje kupca na višem nivou. Stoga analizirane kompanije u Slovačkoj treba da vrše tržišna istraživanja radi detaljnijeg analiziranja stranih tržišta (kako bi znale šta lokalni kupci žele), i to još češće. Adaptivno ponašanje na lokalnom tržištu je drugi najjači faktor povezan sa marketinškom diferencijacijom. Slovačke multinacionalne kompanije obično nisu „lideri“ na stranim tržištima, i one nastoje da primene sličnu adaptivnu strategiju i da prate svoju konkurenciju unutar industrije. To znači da, ako uspešni konkurenti primenjuju diferencijaciju na stranim tržištima, onda je verovatno da će druge multinacionalne kompanije da koriste sličnu strategiju. Makroekonomske razlike mogu se smatrati trećim i četvrtim faktorom, zajedno sa razlikama u preferencama kupaca. Multinacionalna kompanija ne sme sebi da dozvoli da ignoriše makroekonomske razlike i, zbog mnogih različitosti između privreda (npr. kupovna moć kupaca), vrlo je važno da se te razlike uzmu u obzir. Različite preference kupaca „teraju“ multinacionalne kompanije da prilagode marketinške instrumente lokalnim tržištima. Ovaj faktor dokazuje važnost marketinškog istraživanja na raznim tržištima radi saznavanja potreba i želja potencijalnih kupaca. Mada ostali analizirani faktori imaju manju važnost kada je reč o diferencijaciji, njih ipak takođe treba razmotriti.

Posle identifikovanja važnosti ključnih faktora u vezi sa marketinškom standardizacijom i diferencijacijom, ispitali smo osnovne marketinške instrumente

(4Ps) u smislu mogućnosti marketinške standardizacije. Hteli smo da znamo koji je marketinški instrument najprikladniji za marketinšku standardizaciju na stranim tržištima. Nismo ispitali marketinške instrumente za diferencijaciju s obzirom na to da marketinški instrumenti koji su pogodni za standardizaciju, obično nisu pogodni za diferencijaciju i obrnuto. Rezultati osnovne analize marketinških instrumenata prikazani su u tabeli ispod.

Slika 4. *Pogodnost marketinških instrumenata vezanih za standardizaciju među industrijskim multinacionalnim kompanijama u Slovačkoj*

Marketinški instrument (4Ps)	Bez važnosti (%)	Mala važnost (%)	Srednja važnost (%)	Najveća važnost
Proizvod	1,6	6,5	29,6	62,4
Promocija	4,9	23,2	48,1	23,8
Cena	7,7	30,6	38,3	23,5
Mesto	4,4	26,0	55,8	13,8

Rezultati istraživanja su potvrdili da je najbolji marketinški instrument za standardizaciju na stranim tržištima proizvod. Standardizovani proizvod može se ponuditi na stranim tržištima zbog svojih karakteristika i kvaliteta, a način na koji se koristi je isti na stranim tržištima. Uzimajući u obzir postotak dva najviša rejtinga važnosti (najveća i srednja), 92% multinacionalnih kompanija je smatralo da je proizvod alatka koja može da se lako standardizuje bez nekih bitnih razlika na više stranih tržišta. Promocija se može smatrati drugim najvažnijim marketinškim instrumentom vezanim za primenu standardizacije. Moramo, međutim, da kažemo da smo očekivali da će rezultati istraživanja biti viši (pogotovo na nivou najveće važnosti). Bili smo iznenađeni relativno visokim rezultatima koje je postiglo mesto kao marketinški instrument u ovom pogledu. Međutim, prema našim rezultatima, to je treći najvažniji faktor vezan za marketinšku standardizaciju među analiziranim kompanijama u Slovačkoj. Primena identičnih kanala za distribuciju predstavlja skorašnji trend koji se može videti u distribuciji na nekoliko stranih tržišta, zarad smanjenja troškova. Cena je relativno najmanje pogodan marketinški instrument za standardizaciju. Ipak, možemo reći da su multinacionalne kompanije počele više da razmišljaju o standardizaciji u politici cena, zbog eliminisanja ekonomskih razlika, npr. među zemljama EU.

5. Zaključak

Marketinška standardizacija je najčešće primenjivana strategija na stranim tržištima među multinacionalnim kompanijama u Slovačkoj. Standardizacija je predstavljena identičnim ili sličnim marketinškim pristupom prema stranim tržištima. Smanjenje troškova zbog ekonomija obima je najvažniji razlog za mul-

tinacionalne kompanije koje teže ka standardizaciji. Multinacionalne kompanije u Slovačkoj, takođe, često koriste diferencijaciju. Prilagođavanje marketinških instrumenata lokalnom tržištu predstavlja način da se zadovolje potrebe kupaca na mnogo višem nivou nego korišćenjem marketinške standardizacije. Prednost ovog pristupa predstavlja mogućnost naplaćivanja viših cena, zbog većeg zadovoljavanja potreba i želja kupaca putem „skrojenog“ proizvoda. Nekoliko faktora utiče na strategije marketinške standardizacije i diferencijacije na stranim tržištima. Neki od njih imaju veliki uticaj na multinacionalne kompanije, dok druge mogu tek neznatno da utiču na ove kompanije.

Stručna marketinška teorija smatra da je politika proizvoda najpogodniji marketinški instrument za standardizaciju na stranim tržištima. Komunikaciona politika takođe se smatra odgovarajućim instrumentom za standardizaciju. Ovaj rad je verifikovao oba ova teorijska mišljenja kroz istraživanje unutar multinacionalnih kompanija u Slovačkoj. Saznali smo da je politika proizvoda ekskluzivno najvažniji marketinški instrument za marketinšku standardizaciju. Promocija je drugi najvažniji marketinški instrument za marketinšku standardizaciju.

Obe strategije marketinga (marketinška standardizacija i marketinška diferencijacija) imaju svoje prednosti i mane. U praksi, ne postoji univerzalni zaključak o tome koja je strategija najpogodnija i najčešće primenjena na međunarodnim tržištima. Uprkos različitim prednostima obe ove marketinške strategije, ne možemo da kažemo da one predstavljaju protivrečnosti u međunarodnom marketingu. One koegzistiraju, a najvažniji zadatak za bilo koju multinacionalnu kompaniju je da odredi odgovarajući nivo standardizacije ili diferencijacije, ne samo za dobro kompanije, već za dobro samog kupca.

Literatura

- Albaum, G. – Strandskov, J. – Duerr, E.: *International Marketing and Export Management*, Addison - Wesley, Harlow, 1998.
- Farrell, D.: „Beyond Offshoring: Assess Your Company’s Global Potential“, *Harvard Business Review*, Dec. 2004,
- Schuh, A.: „Global Standardization as a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe“, *Journal of World Business*, 35 (2), 2000.

Rad primljen: 1. marta 2010.

Odobren za štampu: 5. septembra 2010.

ZUZANA ROBY, PHD
University of Economics in Bratislava

MARKETING STANDARDIZATION VERSUS DIFFERENTIATION IN INDUSTRIAL MULTINATIONAL COMPANIES IN SLOVAKIA

Summary

This paper focuses on the main dilemma of international marketing: – the problem of marketing standardization versus differentiation in Slovak multinational industrial companies in international markets. The focus was on factor analysis related to these marketing strategies. In addition, it identifies the possibility of individual marketing instruments (4Ps) for marketing standardization in international markets. We analyzed all basic 4Ps and tried to choose the most important and eligible instrument for marketing standardization and differentiation in foreign markets.

Key words: *international marketing, standardization, differentiation, Slovakia*

JEL classification: L15, F23

MR KATARINA ZAKIĆ
Visoka poslovna škola „Megatrend“, Beograd

OSNOVNE ODLIKE KINESKOG MENADŽMENTA: INTERKULTURNI ASPEKT

Sažetak: *U poslednjih godinu dana odvija se življa politička i privredna saradnja između Narodne Republike Kine i Republike Srbije. Usled takve konstelacije sadašnjih i potencijalnih budućih odnosa, neophodno je da se bolje upoznaju odlike kineskog menadžmenta. Razumevanje interkulturnog aspekta kineskog menadžmenta i specifičnog načina pregovaranja, omogućiće srpskim privrednicima bolje konkurentsko mesto na kineskom tržištu.*

Ključne reči: *interkulturni menadžment, načini pregovaranja, Kina*

JEL klasifikacija: L21, O53

1. Uvod

Po osnovnim odlikama kineski menadžment se razlikuje u velikoj meri od menadžmenta zemalja u okruženju, čak i ako imaju sličnu tradiciju i iskustvo. Usled toga je neophodno upoznati se sa karakterističnim načinom poslovanja u Kini, kako bi se na pravi način poslovalo sa kineskim partnerima i kako bi se uspostavila dobra poslovna saradnja. Da bi se na pravi način objasnio interkulturni aspekt kineskog menadžmenta potrebno je prvo objasniti pojmove kulture i interkulturnog menadžmenta.

2. Teorijski osvrt

2.1. Pojam kulture

Reč kultura potiče od latinskog glagola *colere* koji u prevodu znači gajiti, oplemenjivati ili negovati. Definicija i značenja kulture ima dosta, a reč se upotrebljava kako u sociologiji, filozofiji, umetnosti, tako i u oblastima ekonomije i poljoprivrede.

* E-mail: kzakic@megatrend.edu.rs

Pojam kulture su među prvima izučavali antropolozi. Među brojnim autorima koji su definisali kulturu, često je citiran antropolog Tejlor (Edward Burnett Tylor), koji navodi: „Kultura ili civilizacija ... je takva složena celina koja obuhvata znanje, verovanje, umetnost, pravo, moral, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovek stekao kao član društva.“¹

U stručnoj literaturi koja se bavi poreklom pojma kulture kao i njenim definisanjem, navodi često se primer autora Kroebera i Kluckhohna, koji su u svojoj monografiji „Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions“², citirali 164 definicije kulture, klasifikujući ih u kategorije poput deskriptivnih, istorijskih, normativnih, psiholoških, strukturalnih i genetičkih. Uvažavajući u pomenutoj knjizi sve što su citirali i objašnjavali, autori su dali i njihovu definiciju pojma kulture koja glasi: „Kultura se sastoji od obrazaca ponašanja, eksplicitnih i implicitnih, stečenih i prenošenih pomoću simbola, predstavljajući osobeno postignuće ljudskih grupa, uključujući njihovo otelotvorenje u artefaktima; suštinsko jezgro kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. istorijski izvedenih i odabranih) ideja i posebno sa njima povezanih vrednosti; kulturni sistemi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima delanja, i s druge, preduslovom daljeg delanja.“³

Čuveni holandski sociolog Girt Hofštejd (Geert Hofstede), koji se tokom svog naučnog rada dosta bavio kako nacionalnim kulturama tako i kulturama koje postoje u organizacijama, a razlikuju se po osnovu nacionalnih kultura, smatra da je: „kultura kolektivno programiranje uma koje članove jedne grupe razlikuje od drugih“.⁴

U knjizi autora Miće Jovanovića i Ane Langović-Milićević „Interkulturni izazovi globalizacije“ navodi se da je sa stanovišta organizacionog upravljanja dobra i definicija koja kaže da je kultura stečeno znanje i iskustvo koje ljudi koriste u razvoju svog društvenog ponašanja.⁵ Autori ove knjige, međutim, navode da je po njima najpotpunija definicija kulture ona koja kaže da je: „Kultura sastavni deo celokupnog društvenog i individualnog života, skup svih značajnih ljudskih tekovina, materijalnih (tzv. materijalna kultura) i duhovnih (tzv. duhovna kultura), bez kojih ne bi moglo postojati ljudsko društvo ni u najjednostavnijim oblicima svoje organizacije (dokaz za to su tzv. primitivna društva, koja su često imala razvijeniju duhovnu od materijalne kulture).“⁶

¹ D. Mojić, „Organizacije i nacionalna kultura“, *Sociologija*, vol. XLIX, no. 4, 2007, str. 356-357.

² Monografija je prvi put objavljena 1952. godine.

³ D. Mojić, „Organizacije i nacionalna kultura“, *Sociologija*, vol. XLIX, no. 4, 2007, str. 356-357.

⁴ M. Jovanović, A. Langović-Milićević, *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006, str. 24.

⁵ M. Jovanović, A. Langović-Milićević, *ibidem*.

⁶ M. Jovanović, A. Langović-Milićević, *op. cit.*, str. 16.

2.2. Pojam interkulturnog menadžmenta

Pomenute definicije kulture su navedene kako bi se bolje objasnio pojam interkulturnog menadžmenta. Naime, proces globalizacije međunarodnog poslovanja je uslovio da se u stručnoj i naučnoj literaturi počinje sve češće pominjati termin interkulturni menadžment, kao pojam koji treba da objasni vezu, sličnosti i razlike koje postoje u nacionalnim kulturama, a preslikavaju se na poslovni ambijent. U literaturi engleskog govornog područja postoji jedino nesaglasnost oko toga da li treba koristiti prefiks *cross* ili *inter* ili *komparativni menadžment*, međutim pošto je u našoj literaturi u većoj meri prihvaćen prefiks *inter* i u okviru ovoga rada će biti korišćen isti.

Šta se podrazumeva pod interkulturom, a šta pod interkulturnim menadžmentom? Interkultura je ukrštanje i mešanje znanja i iskustava ljudi iz različitih kulturnih zajednica širom sveta.⁷ Jasno se uočava da prefiks „inter“ označava skup različitih kultura koje se međusobno mešaju i prožimaju, stvarajući na taj način nove društvene vrednosti, nove oblike komunikacija i nove sisteme vrednosti.⁸

U objašnjenju pojma interkulture najčešće se polazi od modela kulture koji su dali Girt Hofštejd (u knjizi „Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations“), s jedne strane, i Fons Trompenaars i Hampden-Turner (u knjizi „The Seven Dimensions of Culture“), s druge.

Girt Hofštejd je u srpskoj naučnoj javnosti najčešće citiran autor u oblasti interkulture i interkulturnog menadžmenta. Njegove studije koje su do sada sprovedene na više od 70 zemalja pokazuju kako nacionalne kulture utiču na organizaciono poslovanje jedne kompanije.⁹ Po njemu kultura ima pet osnovnih dimenzija koje objašnjavaju različitosti među kulturama, i to su:¹⁰

- 1) *Distanca moći* (Power Distance Index – PDI) – označava do kog nivoa manje moćni članovi organizacije ili institucije (poput porodice), prihvataju i očekuju da se moć unutar grupe distribuira neravnomerno. Pri tome, ova distanca moći se pre definiše sa stanovišta onih koji su manje moćni, nego sa stanovišta onih koji poseduju moć. Na taj način ovaj indeks sugerise da je socijalni nivo nejednakosti prihvaćen kako od strane onih koji su sledbenici, tako i od strane onih koji su moćni. Moć

⁷ M. Jovanović, A. Langović-Miličević, *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006, str. 24.

⁸ S. Isaković: „Manifest novog doba“, *Megatrend revija*, vol. 1, br. 1, 2004, str. 237-240.

⁹ Istraživanje koje je uradio za IBM poslužila je Hofštejdu da formuliše ovu teoriju. Hofšted je radio za IBM od 1967-1973. godine. Naime, IBM je već tada bio velika kompanija i imao je probleme sa rezultatima poslovnica u različitim zemljama. IBM standardi i procedure rada bile su bile iste za sve, a rezultati su se potpuno razlikovali. Pošto je i obrazovna struktura zaposlenih bila manje-više ista u svim zemljama, Hofštejd je došao do zaključka da su razlike u nacionalnim kulturama zaposlenih u IBM-u uzrok različitih rezultata poslovanja.

¹⁰ Citirano i prevedeno prema: www.geert-hofstede.com, pristup sajtu: 2.7.2010.

i nejednakost su sastavni deo bilo kog društva i bilo ko sa bilo kakvim međunarodnim iskustvom će biti svestan da su sva društva nejednaka, ali i da su neka društva više nejednaka od ostalih.

- 2) *Individualizam* (Individualism – IDV) – na suprotnoj stani od njega stoji kolektivizam, a zajedno označavaju do kog su nivoa individue u društvu integrisane u grupe. Na strani individualizma postoje društva u okviru kojih su veze između pojedinaca slabe, tj. očekuje se od svakoga da se stara sam o sebi i svojoj najbližoj porodici. Na strani kolektivizma nalaze se društva u kojima se ljudi od rođenja udružuju i okupljaju oko jake, kohezivne grupe, često proširene porodice (sa tetkama, ujacima, bakama i dekama) koja ih štiti u zamenu za apsolutnu lojalnost. Ovde reč kolektivizam nema političko značenje, tj. odnosi se na grupu, a ne na državu.
- 3) *Muškost* (Masculinity – MAS) – ima svoj opozit ženskost, a odnosi se na podelu uloga između polova. IBM studija je otkrila da se: a) ženske vrednosti manje razlikuju među društvima u odnosu na muške vrednosti, i b) muške vrednosti se razlikuju od zemlje do zemlje i kreću se u rasponu od veoma samopouzdatih i takmičarski nastrojenih (dakle, potpuno se razlikuju u odnosu na ženske vrednosti) do skromnih i brižnih poput onih vrednosti koje poseduju žene. U zemljama u kojima preovlađuje muškost, žene su samopouzdanije i ambicioznije, nego što je to slučaj sa zemljama u kojima preovlađuje ženskost.
- 4) *Izbegavanje neizvesnosti* (Uncertainty Avoidance Index – UAI) – opisuje toleranciju društva prema neizvesnosti. Indeks pokazuje do kog nivoa se pripadnici jedne kulture osećaju nesigurno ili sigurno u neizvesnim situacijama. Pod neizvesnim situacijama podrazumevaju se nove, iznenadne situacije koje su drugačije od normalnih, uobičajenih. Ljudi koji žive u kulturama koje žele da izbegnu neizvesnost čine to poštujući striktno zakon, pravila, kao i bezbednosne mere, a na filozofskom i religioznom nivou veruju u jednu apsolutnu istinu. Kulture koje prihvataju neizvesnost su tolerantnije prema drugim kulturama koje imaju drugačija mišljenja od njihovih, i nastoje da imaju što je moguće manje pravila. Što se tiče filozofskog i religijskog nivoa oni su relativisti i dozvoljavaju da ljudi imaju više različitih opredeljenja.
- 5) *Dugoročna orijentisanost* (Long-Term Orientation – LTO)¹¹ – njena suprotnost je kratkoročna orijentisanost. Ova peta dimenzija ustanovljena je tokom istraživanja među studentima iz 23 različite zemlje, a osmislili su je kineski studenti. Štedljivost, ekonomičnost, istrajnost i trpeljivost su odlike dugoročne orijentisanosti, a za razliku od njih kratkoročno orijentisane kulture imaju karakteristike: poštovanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza, zaštita nečije ličnosti (njegovog

¹¹ Dugoročnost je nova peta dimenzija kulture, u originalnom istraživanju bilo ih je četiri.

imena). I dobre i loše karakteristike ove dimenzije mogu se naći u Konfučijevim učenjima.

Drugi način objašnjavanja pojma interkulture dali su Fons Trompenaars i Hampden-Turner. Poput Hofštejda, i njihova lista dimenzija kulture služi pre svega poslovnim ljudima širom sveta, da shvate kako se pojedine nacionalne kulture širom sveta međusobno razlikuju i da pomognu poslovnim ljudima da ih bolje razumeju. U svom modelu razmatranja kulture polaze od toga da kultura ima sedam dimenzija:¹²

- 1) *Univerzalizam/partikularizam* – odnosi se na pitanje da li u jednom društvu veću moć imaju striktna pravila ponašanja ili odnosi među ljudima. U univerzalističkim društvima ljudi se pre priklanjaju zakonima i vrednostima koje su opšteprihvaćene, dok u partikularnim društvima prijateljski odnosi dolaze pre zakona i opštih normi ponašanja.
- 2) *Individualizam/komunitarizam* – definiše viđenje ljudi kao pojedinaca ili kao delova zajednice. Individualizam označava kulture gde se ljudi prvenstveno oslanjaju sami na sebe i sebi samima su najbitniji, za razliku od komunitarizma – gde se pojedinac posmatra kao deo društva i zajednica je ispred njega samog.
- 3) *Specifično/opšte* – posmatra kako se odgovornost prenosi na ljude. U društvima koja prihvataju specifičnu odgovornost, ta odgovornost se definiše putem ugovora, standarda i pravila. Kod drugih, opšte je pre pojedinačnog, tako da se ne posmatra pojedinačna odgovornost, već se posmatra funkcionisanje celine društva ili grupe.
- 4) *Afektivnost/neutralnost* – ovo se odnosi na osobinu ljudi da ispoljavaju emocije u javnosti. Kod afektivnih društava ova pojava je normalna, dok se kod neutralnih društava emocije ne ispoljavaju toliko jako u javnosti, tj. emocije su kontrolisane.
- 5) *Usmerenost ka samom sebi/usmerenost ka spoljnom svetu (prirodi)* – definiše kako ljudi posmatraju prirodu i svet oko sebe. Kod prve grupe, ljudi posmatraju sebe i društvo kao superiornije u odnosu na prirodu, a kod druge grupe ne postoji subordinirani odnos, već se naglašava da ljudi sa prirodom moraju koegzistirati u harmoniji.
- 6) *Sticanje statusa u društvu na osnovu rezultata/nasleđivanje statusa u društvu* – postoje kulture u kojima pojedinci svojim zaslugama i postignućima obezbeđuju sebi mesto u društvu, za razliku od pojedinih kultura gde je mesto pojedinca u društvu obezbeđeno samim njegovim rođenjem.

¹² www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture/charles-hampden-turner--fons-trompenaars, pristup sajtu: 2.7.2010.

- 7) *Stvari se rade jedna po jedna/istovremeno se radi na više stvari* – prva grupa posmatra vreme izdvojeno na manje sekvence, a druga grupa posmatra vreme kao nešto što je fleksibilno i neuhvatljivo.

I dok se istraživači i naučnici uglavnom slažu oko toga šta je interkultura, dotle ne postoji saglasnost oko toga da li je uopšte potrebno baviti se interkulturalnim menadžmentom, i ako jeste, kako uopšte postići ujednačenost istraživanja i izvesti opšte zaključke. Pojedini autori su išli dotle da su navodili da je interkulturalni menadžment izrazita etnocentrična ili parohijalna tvorevina američkih istraživača, koji su stvaranjem ovog termina i njegovim objašnjenjem želeli da se interkultura prenese na oblast upravljanja organizacijama.¹³ Iako se do određene mere ovakva mišljenja mogu prihvatiti kao tačna, dotle savremeni globalizovani način poslovanja itekako demantuje ove navode.¹⁴

Prema Nensi Adler (Nancy Adler): „Kros-kulturalni menadžment je studija ponašanja ljudi u organizacijama u različitim kulturama i nacijama sveta. Ova disciplina se usmerava na opisivanje organizacionog ponašanja unutar zemalja i kultura, na poređenje organizacionog ponašanja između zemalja i kultura, i, možda i najvažnije, na interakciju ljudi iz različitih zemalja koji rade u istoj organizaciji ili unutar istog radnog okruženja.“¹⁵

Ragu Najt (Raghu Nath) koji koristi termin komparativni menadžment kao sinonim za kros-kulturalni, ističe da komparativni menadžment, u najširem smislu, prvenstveno proučava sličnosti i razlike između poslovnih i menadžment sistema iz različitih konteksta. Međutim, pored ove, autor prihvata i užu, često upotrebljavanu definiciju komparativnog menadžmenta kao proučavanja organizacija iz različitih zemalja i kultura.¹⁶

Autori Mića Jovanović i Ana Langović-Milićević smatraju da je: „Interkulturalni menadžment proces nametanja, mešanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrednosti između različitih civilizacija, a u cilju globalizacije poslovanja.“¹⁷

U narednom delu rada biće govora o tome kakve su to osobine kineskog menadžmenta, posmatrano kroz prizmu interkulture.

¹³ Više o ovoj temi pročitati u: D. Mojić, „Organizacije i nacionalna kultura“, *Sociologija*, vol. XLIX, no. 4, 2007, str. 356-357.

¹⁴ Kada je Parker Pen plasirao hemijske olovke u Meksiko, slogan koji je trebalo da informiše mušterije o olovkama bio je: „neće procuriti u džepu i osramotiti Vas“. Međutim, kompanija je za reč osramotiti ili dovesti u neugodnu situaciju iskoristila reč *embarazer*, tako da je slogan bio: „neće procuriti u Vašem džepu i ostaviti Vas u drugom stanju“. Ovakvi primeri služe svim poslovnim ljudima kao primer kako loš prevod, komunikacija ili nerazumevanje drugih naroda može da im naškodi u njihovom poslovanju.

¹⁵ D. Mojić, „Organizacije i nacionalna kultura“, *Sociologija*, vol. XLIX, no. 4, 2007, str. 351.

¹⁶ D. Mojić, op.cit., str. 352.

¹⁷ M. Jovanović, A. Langović-Milićević, *Interkulturalni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006, str. 23.

3. Poreklo osobenosti kineskog menadžmenta

Kineski uspon je skrenuo pažnju istraživača na osobenosti kineskog načina poslovanja. Postoje tri glavna činioca te osobenosti: (a) duhovno nasleđe, (b) smenjivanje načina razvoja zemlje i (c) stvaranje modernog preduzetništva – politika „otvorenih vrata“.

3.1. Duhovno nasleđe

Kina kao država ima dugu tradiciju, a prvi pisani tragovi o kineskoj državi mogu se naći od pre 4000 godina.¹⁸ Kina je tokom svoje duge istorije skoro uvek bila samostalna i sama sebi dovoljna, što je omogućilo kineskom narodu posve specifičnu kulturu i tradiciju. Veoma je teško odabrati reference koje bi ovaj narod opisale na pravi način, ali je svakako najznačajnija konfučijanizam.

Konfučijanstvo je bilo i ostalo jedna od najvažnijih i najuticajnijih škola mišljenja u Kini, a kasnije se uticaj te škole osetio i preneo na celu Aziju. Školu, koja je bila prva privatna škola u Kini, osnovao je mislilac Konfučije. Zanimljiv je podatak da, iako njegovu zaostavštinu čine četiri velika dela, samo je jedno delo, pod nazivom „Letopis države Lu“, njegovo delo, a preostale tri knjige: „Zbornik štiva“, „Veliko znanje“ i „Učenje o sredini“ su delo njegovih učenika i unuka.

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

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) Odnos mlađih prema starijima – mlađi naraštaji moraju poštovati starije zbog njihovih godina i starosti, i ovaj postulat je ključni element konfučijanske etike.
- 5) Odnos prijatelja prema prijatelju – ovo je jedini odnos u okviru konfučijanizma gde vlada jednakost. Prijatelji treba da su iskreni, lojalni i

¹⁸ B. S. Babić, *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 316.

spremni da pomognu jedan drugom. Neiskrenost među prijateljima nije dozvoljena, a ako postoji zahteva kaznu.¹⁹

Istraživači posebnu pažnju poklanjaju konfučijanizmu kao obeležju kineskog menadžmenta. Na koji način je konfučijanizam oblikovao kinesko privredno okruženje? U monografiji „Interkulturalni izazovi globalizacije“ Mića Jovanović i Ana Langović-Milićević navode: „Osnova konfučijanske humane nauke i suština njenog moralnog kredoa ogledaju 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*).“²⁰

3.2. Smenjivanje načina razvoja zemlje

Kina je sve do 1912. godine bila carstvo i tada je okončana vladavina dinastije Manču.²¹ Nakon toga postoje republika, da bi 1949. godine pod vođstvom Mao Cedunga (Mao Zedong) bila izvedena revolucija, koja je sveobuhvatno uticala na politički, ekonomski, socijalni i kulturni život Kine.

Revolucija je dovela na vlast Komunističku partiju Kine koja je pod vođstvom Mao Cedunga počela do sprovodi opsežne društvene i privredne reforme. Prvi ciklus reformi počeo je 1949. godine, drugi je trajao od 1953. do 1956. godine, treći u periodu 1956-1961. godine, da bi od 1966. do 1977. godine bila sprovedena kulturna revolucija. Mao Cedung je preminuo krajem 1976. godine, a nakon toga je pod vođstvom Deng Sjaopinga (Deng Xiaoping) započeo potpuno novi i drugačiji preobražaj Kine, koji je kulminirao 1993. godine, kada se sa skoro potpuno planske prelazi najvećim delom na tržišnu privredu.

Godine u kojima je Mao bio na čelu Narodne Republike Kine odlikovale su se sledećim: sprovedena je agrarna reforma, zasnovana je industrijalizacija zemlje, uvođenje planskog načina usmeravanja razvoja privrede, proglašena vladavina zakona i razvoj kolektivnog upravljanja. Reforme su tekle po planu sve do 1958. godine, kada je Cedung odlučio da napravi „veliki skok unapred“, kojim je želeo da ubrza razvoj zemlje. Tada je kolektivizovano sve privatno zemljište i sredstva za proizvodnju, seljaci su organizovani u narodne komune, a dobar deo seljaka je prebačen na proizvodnju čelika. Međutim, reforma se pokazala veoma neuspešnom, tako da je prekinuta 1961. godine i počela je nova politika „prilagođavanja“. Kulturna revolucija koja je nastupila pet godina kasnije i koja

¹⁹ S. El Kahal, *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, 2001, str. 128-129.

²⁰ M. Jovanović, A. Langović-Milićević, *Interkulturalni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006, str. 149.

²¹ B. S. Babić, *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 316.

je trajala do Maove smrti imala je za cilj da se obračuna sa delom javnosti koji je hteo da se u trenutku uspostavi bolja saradnja sa kapitalističkim zemljama i da se ponovo uspostavi privatni sektor. Takođe, kulturna revolucija je imala za cilj i modifikaciju kulturne sfere društva.

Nakon Maove smrti kreću reforme koje nisu bile u potpunoj suprotnosti sa svim reformama koje je Mao sprovodio, ali su definitivno imale drugačiji karakter.²² Osnove ovih reformi su se ogledale u:

- političkim reformama: puno poverenje u javno mnjenje, poverenje u činjenice kao i demokratizacija društva, i
- ekonomskim reformama: reforma poljoprivrede uz povećanje autonomije seljaka; proširivanje malog i srednjeg preduzetništva; privlačenje stranih ulaganja; državna kontrola samo nad bitnim finansijskim, krupnim industrijskim i javnim preduzećima.

Reforma je omogućila da se brzo osete povoljni ekonomski rezultati, što je stvorilo pretpostavke da se ojača privatno kinesko preduzetništvo, ali i da strane kompanije počnu ozbiljnije ulagati sredstva u Kinu.

3.3. Poreklo modernog preduzetništva – politika „otvorenih vrata“

Da bi uopšte mogla da se primeni nova politika privrednog razvoja, morao je prvenstveno da se dogodi politički i društveni preobražaj Kine nakon Cedungove smrti. Naime, tokom Maove vladavine Kina je u prvom momentu imala odlične odnose sa SSSR-om, da bi se tokom vremena udaljila od svog suseda (prvenstveno u političkom i ekonomskom smislu), a oslonila u svom razvoju samo na sopstvene snage. To je moglo da traje samo do određenog perioda, kada su preovladala drugačija mišljenja, a ta mišljenja su se odnosila na to da i van Kine postoje stvari o kojima kinezi mogu učiti od drugih („učiti od Varvara“). Naime, takva razmišljanja nisu bila novost za Kinu. Kina je nakon gubitka Opijumske rata, koji je bio veliko otrežnjenje za veliku i moćnu državu, shvatila da je svet van Kine otišao u nekim stvarima dalje od onoga što se dešavalo u njoj samoj. Pravi uslovi da se ova ideologija vrati na scenu su došli sa početkom osamdesetih godina, puštanjem „Varvara“ da ulažu u Kinu i njen *know-how*, u vidu četiri „posebna privredna područja“.

Posebna privredna područja (PPP) su područja koja su se nalazila na obali mora, i samo u tim područjima bilo je dozvoljeno strancima da ulažu u Kinu. U početku su PPP imala samo mešovita preduzeća, dakle preduzeća sa polovičnim kineskim i inostranim vlasništvom, da bi se reformom iz 1986. godine (drugi talas reformi) ovo promenilo i data je dozvola da se otvaraju kompletno

²² „Račun Maove vladavine naslednici sa sveli na kineski način: Mao Cedung je bio u pravu 70%, a grešio je 30%.“ - B. S. Babić, op. cit., str. 363.

inostrana preduzeća, a nakon toga dat je i niz olakšica firmama koje su ovde otvarale svoje fabrike.

Treći talas reformi u Kini vezan za PPP je počeo 1992. godine i on je nazvan „veliki iskorak“; to je trenutak kada je Kina intenzivno krenula da izvozi na strana tržišta, kao i da povećava učešće stranih direktnih investicija na svojoj teritoriji. Time je Kina polako ali sigurno počela da prihvata i usvaja zapadna saznanja i da ih koristi za razvoj sopstvene privrede.

4. Strategije razvoja Kine

NR Kina je u svom razvoju koristila dve strategije razvoja: „strategiju usiljenog razvoja“ i „strategiju uporednih prednosti“.²³ *Strategija usiljenog razvoja* je takva da se nosioci vlasti u jednoj državi usredsređuju na razvoj teške industrije. Poenta ove strategije je da se uz pomoć teške industrije zarade sredstva koja će potom omogućiti da se razviju ostale grane industrije. Tim načinom se pre insistira na ekonomskoj, a ne na finansijskoj rentabilnosti. *Strategija uporednih prednosti* je potpuno obrnuta i kod nje se prvo razvija proizvodnja potrošnih dobara, koja omogućava da se brže obrne uloženi kapital, koji se nakon toga ulaže u tešku industriju. Zemlje koje su siromašne, uobičajeno imaju manjak kapitala a višak radne snage, pa ulažući u industriju potrošnih dobara koja je radno intenzivna, lakše obrću kapital i imaju veću profitnu stopu, nego kada koriste strategiju usiljenog razvoja.

4.1. Strategija usiljenog razvoja

Osnivanjem NR Kine 1949. godine tadašnje, kinesko rukovodstvo se opredelilo za strategiju usiljenog razvoja. Kina je u to vreme bila veoma siromašna zemlja u kojoj je sastav društvenog proizvoda bio takav da je poljoprivreda učestvovala sa 90% a industrija sa 10%.²⁴

Tri su osnovna razloga zašto je tadašnje rukovodstvo Kine krenulo sa ovom strategijom:²⁵

- 1) U okvirima svetske ekonomije, zemlje koje su tada bile privredno razvijene imale su visoko učešće teške industrije u ukupnoj proizvodnji. Mnoge slabo razvijene zemlje, uključujući i Kinu, pod uticajem ove činjenice pokrenule su naglu industrijalizaciju zemlje, kako bi poboljšale svoj položaj u međunarodnoj ekonomiji.

²³ Objašnjenje će biti dato na osnovu: B. S. Babić, *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 389.

²⁴ B. S. Babić, *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 390.

²⁵ B. S. Babić, *ibid.*

- 2) Drugi razlog ležao je u činjenici da je Kina u to vreme ratovala sa Korejom, ugrožavali su je protivnici sa Tajvana, te je morala da se okrene i proizvodnji oružja. Takođe, Kina je u narednim periodima imala blokadu kako sa Zapada tako i od strane SSSR-a, pa je morala da se okrene sama sebi i onome što je njoj tada bilo potrebno – a to je bila teška industrija.
- 3) Treći razlog bio je praktične prirode. Vlada je imala podatke da 90% stanovništva živi na selu i ima malu kupovnu moć. Onda se postavilo pitanje za koga proizvoditi i kome prodavati potrošna dobra, ako nema ko da ih kupi?

4.2. Strategija uporednih prednosti

Tokom vremena, loši privredni rezultati Kine usloveli su da se više iz nužnosti nego iz opredeljenosti pređe na strategiju uporednih prednosti. Nužnosti su se oslikavale u činjenicama da je prethodna strategija dovela do budžetskog deficita, neravnoteže platnog bilansa i inflacije. Novi pravac razvoja privrede sada je omogućio da se iskoristi obilje jeftine radne snage u Kini, da se ta radna snaga plati, da ona zarađenim novcem kupuje stvari i da se taj novac ponovo plasira u privredu. Dakle, kapital se više puta obrtao nego do tada, povećala se profitna stopa za sve (od proizvodnje do prodaje), sredstva su se ulagala u profitabilne delatnosti, a ne u firme koje je država podržavala i koje nisu dobro poslovale. Time je dat novi podsticaj kineskom preduzetništvu.

Najnoviji statistički podaci u vezi sa Kinom pokazuju da je ona jedna od retkih ekonomija u svetu koja i danas u uslovima velike globalne krize beleži pozitivne rezultate, delimično i zahvaljujući ovoj strategiji razvoja. Iako se statistički podaci Zapada i Kine ne poklapaju do kraja, koje god rezultate da posmatramo oni su i više nego dobri. O tome svedoče i informacije koje dobijamo iz medija da Kina ovih dana itekako ulaže svoj novac u druge privrede – primeri raznih zemalja Afrike i Grčke.

5. Osobnosti kineskog menadžmenta

Sve do otvaranja kineske privrede i države ka strancima, postojalo je malo podataka u inostranoj naučnoj i stručnoj javnosti o tome kakva je u stvari kineska privreda, a samim tim i kineski sistem menadžmenta. Stoga se tek sredinom osamdesetih godina 20. veka počinju javljati radovi na ovu temu, da bi sa protokom vremena i globalizacijom poslovanja došlo do zaokreta u ovom pogledu. Danas je svetsko tržište knjiga preplavljeno knjigama, edicijama i zbornicima radova na temu kineske ekonomije i menadžmenta. U Srbiji ova tematika nije u potpunosti obrađena,²⁶ a razlog verovatno leži i u činjenici da je Srbija tokom

²⁶ Izuzeci od tog pravila su bila izdanja: M. Jovanović, A. Langović-Milićević *Interkulturalni izazovi globalizacije*, B. Babić *Ekonomija Azije*, časopis *Kultura* i dva izdanja na tu temu

poslednjih dvadeset godina imala dosta svojih unutrašnjih problema, tako da je pažnja domaće javnosti bila okrenuta ka drugim stvarima. Danas se u jeku uspostavljanja novih odnosa Srbije sa Kinom i jačanju novih veza, stvara novi prostor za pristup ovoj tematici.²⁷ S obzirom na to da je domaća naučna javnost retko imala prilike da duže ostaje u Kini i da se na licu mesta uveri u istraživanja anglosaksonskih istraživača, predstavljanje kineskog menadžmenta u ovom radu zasnovano je, uglavnom, na anglosaksonskoj literaturi.²⁸

Osnovne karakteristike kineskog menadžmenta koje će ovde biti prikazane u direktnoj su vezi sa kineskom nacionalnom kulturom, drevnim učenjima Konfučija, ali su vezana i za njihov prošli, a donekle i sadašnji sistem poslovanja – „tržišni komunizam“. Prema tome, osnovne odlike kineskog menadžmenta su:

- 1) *Guanxi* i veze
- 2) Porodične firme
- 3) Mianzi
- 4) Srednji put – holistički pristup vremenu i performansama
- 5) Indirektno takmičenje
- 6) Specifičan način komunikacije i pregovaranja

5.1. *Guanxi* i veze

Ming-Jer Čen (Ming-Jer Chen) u svojoj knjizi „Inside Chinese Business“ navodi: „Ne postoji direktan prevod na engleski jezik reči *guanxi*, i ta činjenica je stvorila veliku konfuziju oko toga šta je u stvari pravi prevod ove reči. Konvencionalni prevod ove reči koji znači veze (prim. aut. *connections*) pokazuje samo jedan aspekt ove reči. *Guanxi* se stvarno sastoji od veza, ali pre specifično od veza koje su definisane reciprocitetom i međusobnim obligacijama. Idealno, ove veze su praćene osećanjem dobrovoljnosti i ličnog poštovanja i prihvatanja.“²⁹ Često se, takođe, *guanxi* shvatao i kao mito ili oblik korupcije koji postoji u Kini, ali se on, u stvari, više zasniva na sistemu neformalnih veza.

Kina – svila na putu, kao i knjiga A. Novačić *Kina – Zmaj na Olimpu*.

²⁷ Republika Srbija ovih dana ima zapažen nastup na EXPO sajmu 2010. u Šangaju, pri čemu je Srbiji dat specijalan tretman, jer spada među mali broj zemljama koje imaju svoju nacionalnu nedelju na Sajmu. U proteklih godinu dana takođe je intenziviran broj diplomatskih poseta, kako našeg predsednika države i premijera Kini, isto tako i kineskog predsednika koji je Srbiji uzvratio posetu.

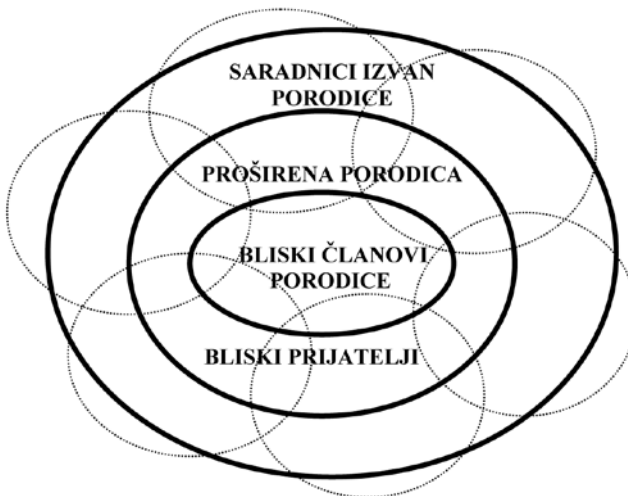
²⁸ Ovde je bitno naglasiti da istraživači koji su poreklom Kinezi, a danas su druga ili treća generacija Kineza koji žive na Zapadu, smatraju da se poslovna praksa Kineza u domovini i Kineza koji generacijama žive u inostranstvu donekle razlikuje. Razlike nisu u tolikoj meri suštinske već više praktične prirode, tako da će u ovom radu biti dat prikaz menadžment prakse u samoj Kini. Više o tome videti u: M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.

²⁹ M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, str. 46.

Dakle, postupak u redosledu *guanxi*-a je sledeći: ukoliko neka kompanija želi da napravi dobar posao u Kini mora ostvariti kontakt sa poslovnim ljudima u Kini (nije važno da li su Kinezi ili neke druge nacionalnosti), koji poseduju neformalne veze sa drugim ljudima, koji toj kompaniji mogu da pomognu u poslovanju. Sistem preporuke je ovde veoma važan. Ukoliko neka kompanija nema poslovne ljude u Kini koji imaju dobar *guanxi*, verovatno je da neće ni dobro proći na kineskom tržištu. Međutim, nije dovoljno da predstavnike neke kompanije samo neko uvede u sistem ovih veza. Najvažnije je da, kada dođe trenutak za to, usluga bude uzvraćena tome ko je pomogao u najmanju ruku istom, a poželjno je još i većom merom. Ovaj sistem veza nije nešto što može nekome da se pokloni ili ustupi. *Guanxi* sistem veza se tokom života stiče. Na primer, pojedine međunarodne kompanije su imale probleme da, kada iz njihove kompanije ode neki zaposleni, on sa sobom ponese i svoje veze (*guanxi*), pa kompanija ima velike probleme na tržištu jer su se dotadašnje veze izgubile.

Postoji više tipova *guanxi*-a i oni će biti prikazani na slici broj 1. Prvi tip *guanxi* veza je onaj koji se uspostavlja između članova porodice, uže i šire, a koje su po Kinezima najvažnije. Takođe, kada neko nije član porodice, a osoba je od poverenja, i ona može pripadati ovom krugu. Drugi tip *guanxi*-a ostvaruje se sa saradnicima izvan porodice, a sa kojima postoje značajne veze i odnosi. To su odnosi poput onih koje se stvaraju između drugova iz odeljenja, među članovima iste grupe ili organizacije, ili sa prijateljima prijatelja. Treći tip uključuje strance. To nije odnos koji se brzo uspostavlja, već je potrebno vreme da se taj odnos razvije.

Slika 1. Prikaz *guanxi* veza³⁰



³⁰ Dato prema: M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, str. 46.

Dakle, sistem sklapanja veza i poznanstava (koji se zasnivaju kako na međusobno dobroj poslovnoj saradnji tako i na sistemu dobrih prijateljskih i međuljudskih odnosa), jeste jedan od ključnih faktora uspešnog poslovanja na kineskom tržištu.

5.2. Porodične firme

Postoje dva osnovna razloga zašto su i u 21. veku porodične firme primarni oblik poslovanja u Kini. Prvi razlog leži u tome što je Kina ranije prvenstveno bila siromašna agrarna zemlja i jedino su porodice mogle da omoguće normalan oblik života. Naime, članovi porodice su se međusobno pomagali i štitali, kako od vremenskih neprilika, tako i od države. Drugi razlog leži u konfučijanskoj misli. Konfučije je porodici pored funkcionalne dao i moralnu dimenziju. Smatrao je da porodica mora biti osnov izgradnje morala i stvaranja međusobno zavisnih veza pomaganja. Shodno tome, konfučijanska država se ne usmerava na dobrobit pojedinca, nego na dobrobit društva tj. države.

Četiri osnovne karakteristike tradicionalnog kineskog načina poslovanja su:³¹

- 1) Porodično vođenje poslovanja – tipična kineska kompanija je predvođena jednom ličnošću, obično onim/onom koji je osnovao biznis, a njegovi ili njeni naslednici drže ključne pozicije u preduzeću.
- 2) Dominantan vođa poslovanja unutar porodice – onaj ko je osnovao kompaniju ima ekskluzivno pravo donošenja konačnih odluka. Poslovnim ljudima koji rade na kineskom tržištu ponekad je teško jer, iako pregovaraju sa ljudima na visokim pozicijama u kompanijama, često se desi da onaj ključni član organizacije nije prisutan na sastancima, pa ne znaju kako taj neko razmišlja. Vođa porodice ima oko sebe krug svojih bliskih članova porodice i saradnika sa kojima se konsultuje, ali na kraju sam donosi sve odluke.
- 3) Specifične uloge i obligacije članova porodice – usled poštovanja konfučijevih kodova, porodica je uvek na prvom mestu. To se, pre svega, ogleda u tome da se svi članovi porodice moraju odužiti svojim precima kroz uspešno vođenje porodičnog biznisa. Odgovornost i poštovanje koje se tom prilikom pokazuju, ne smeju se dovoditi u pitanje. Da ne bi dolazilo do međusobnih svađa unutar porodice oko posla, sukob naslednika se rešava na taj način što se, ili podele različite funkcije unutar jedne firme koja posluje u Kini, ili ako je posao organizovan u više zemalja, onda se oni šalju u različite zemlje. Dakle, harmonija u porodičnim odnosima ne sme biti narušena.
- 4) Porodične kompanije se finansiraju samo od strane porodice – kineske porodične firme se uglavnom finansiraju samo iz sopstvenih izvora, a

³¹ M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, op. cit., str. 24-33.

ne iz banaka ili drugih finansijskih institucija. Time stiču nezavisnost svog biznisa u odnosu na ekonomske ili političke trendove, ali donekle sakrivaju i rezultate svoga poslovanja.

5.3. *Mianzi*

Pet osnovnih odnosa unutar konfučijanizma je već ranije prikazano u ovom radu. Ono što čini sastavni deo ovih konfučijanskih odnosa jeste i *mianzi*. Bukvalan prevod ove reči bi bio lice³² (eng. *face*), ali u duhu našeg jezika može pre da označava obraz ili čast. Šta se pod njim podrazumeva? *Mianzi* označava da pojedinac u sistemu socijalnih odnosa i uloga, prihvata i poštuje pravila koja su opštedruštvena, a ta pravila se odnose na ponašanje tog pojedinca i očekivanja društva od njega. Ono što je bitno naglasiti u ovoj situaciji jeste da je očuvanje *mianzi*-a recipročno, tj. da se ne sme ugroziti lice ili čast nekog drugog. Kada nekome ukaljate čast to znači da ste time ukaljali i sebe. Na poslovnom nivou, ovo znači da poslovni ljudi koje rade u Kini, moraju sa svojim saradnicima na drugačiji način da razgovaraju, manje otvoreno nego što je to uobičajeno u zapadnjačkoj praksi poslovanja. Kada je potrebno nekoga pohvaliti, to treba uraditi na indirektan način, uz opštu pohvalu svima, tako da se saradnici u dovoljnoj meri osećaju počastvovani i poštovani. Kada se želi nekome sačuvati *mianzi*, jer je nešto pogrešno uradio, onda se to radi u poverljivom razgovoru, uz indirektnu sugestiju šta nije dobro urađeno.

5.4. *Srednji put – holistički pristup vremenu i performansama*

Mandarinska reč za Kinu je *Zhong guo* i u prevodu označava Središnje kraljevstvo, a u filozofskom smislu ima značenje da se treba pridržavati principa „biti u sredini“, tj. održavati balansiran i integrisan sopstveni život kao i život sveta uopšte.³³ U okviru ove reči je uključeno Konfučijevo gledište da je potrebno imati svoj balansirani, srednji put – put na kome neće biti ekstrema i gde će se svako ponašati skromno i pristojno.

U okviru ovakvog načina gledanja na stvari biće prikazana dva neodvojiva načina gledanja na središnji put, a to su holistički pristup i paradoksalni pristup.

Holistički pristup životu odnosi se na: a) posmatranje celine stvari (nasuprot zapadnjačkom načinu mišljenja gde se celina rastavlja na delove, ovde se delovi sastavljaju u celinu); b) uspostavljanje harmonije (ljudi, predmeti i svet oko nas moraju biti u harmoniji); c) ostvarivanje performansi uz poštovanje harmonije

³² S. El Kahal, *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, 2001, str. 184.

³³ M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, str. 85.

(ne može se nauštrb zajednice ostvarivati pojedinačni interes), i d) holističko viđenje vremena (dugoročno posmatranje stvari i odnosa).³⁴

Paradoks pristup ogleda se u dobro poznatom simbolu jin (yin) i jang (yang). Dakle, u svakom dobru ima i nečeg zlog, a u svakom zlu ima i nečeg dobrog, i oni se ne mogu jedno od drugog odvojiti.

Ovakav pristup životu ponekad otežava donošenje odluka kod Kineza, te menadžeri sa Zapada imaju problema u komunikaciji i rešavanju problema na kineskom tržištu. Zašto? Zato što, čak i kada se nešto loše desi, za Kineze se to desilo sa razlogom, pa to usporava donošenje odluka i sagledavanje rešenja.

5.5. Indirektno takmičenje

Konfučijevo učenje ,između ostalog, govori o tome da je potrebno u svemu imati meru, kao i da se ne treba isticati. Ovo načelo je preneto i u poslovni život.³⁵ Postoji više načina kako se ovo načelo sprovodi u poslovnoj praksi. Prvo, kineske kompanije, pogotovo kada rade na inostranim tržištima, nastoje da se ne ekspozicioniraju previše i trude se da ne ugrožavaju svoje glavne konkurente. Smatraju da konflikti koji se tom prilikom mogu desiti iziskuju od njih da dosta vremena i, još važnije, novca da posvete rešavanju ovih problema. Drugo, većina kineskih kompanija, gde god da posluju, rade sa gotovinom, a ne sa karticama ili kreditima. Gotov novac im omogućuje da budu diskretni i da se o njihovom poslovanju malo zna, a takođe im daje finansijsku slobodu da ne zavise od drugih. Treće, usled ovakvog, da ga nazovemo načela indirektnog takmičenja, Kinezi često ulažu u zanemarene tržišne niše i neistražena tržišta.³⁶ Ideja im je da sa poslovanjem u uskim tržišnim nišama i na malo poznatim tržištima, budu prvi u tom gradu, državi ili regionu, i da na taj način obezbede sebi u startu bolju konkurentsku poziciju.

5.6. Komunikacija i pregovaranje

Većina menadžera anglosaksonskog porekla navela je da im je glavni problem poslovanja u Kini problem komunikacije.³⁷ Kao što je već ranije navedeno, kineski jezik ima svoje specifičnosti, koje oni koji posluju u Kini moraju pozna-

³⁴ U Kini je pored gregorijanskog kalendara – zvaničnog, i dalje u upotrebi solarni/lunarni kalendar koji meri vreme u ciklusima od 60 godina. Vreme je kod njih relativan pojam, te Kinezi u svom jeziku nemaju prošlo i buduće vreme. Dato prema: M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, str. 94.

³⁵ Poznavaci kineske istorije smataju da je jedan deo indirektnog takmičenja i tajnovitosti posledica i dugogodišnjeg komunističkog načina vođenja zemlje, koji je u više navrata oduzimao privatnu svojину i vraćao je nakon toga.

³⁶ Ovaj podatak Vlada Republike Srbije itekako mora da uzme u razmatranje, ukoliko želimo da povećamo obim investicija iz NR Kine u Republiku Srbiju jer mi u stvari spadamo u ovakva tržišta.

³⁷ L. Beamer, "Bridging Business Cultures", *China Business Review* 25, No. 3, 1998, str.54

vati. Jedan od češćih problema jeste i taj što reči poput *da* i *ne*, nemaju uvek specifično to značenje, već mogu imati čitav niz značenja.³⁸ Takođe, prvo lice jednine *ja* gotovo se ne koristi, već se upotrebljava množina *mi* ili se govori o sebi u svojstvu koji neko ima sa Vama lično npr. *Vaš student, ili Vaš kolega*. Pored toga, očuvanje lica tj. časti kako je to ranije navedeno, uslovljava svakoga da, kada nekome postavlja pitanje, to čini u indirektnoj formi i sa blago izmenjenim značenjem.³⁹ Neverbalna komunikacija je takođe drugačija u odnosu na zapadnu, jer je mimika lica i ruku svedena, a afektivni gestovi su neprihvatljivi. Pokloni, koje je poželjno davati poslovnim partnerima u Kini, moraju prvo više puta biti odbijeni od strane kineskog domaćina, da bi se poklon na kraju prihvatio i da bi se ispoštovala norma ponašanja.

Što se pregovaranja tiče, i tu se ponavljaju postulati konfučijanizma, ali ujedno pojačani specifičnim taktikama sklapanja poslova koji se odnose na čuvene strategije vođenja ratova koje je osmislio Sun Cu u njegovom dela „Umeće ratovanja“. Te strategije koje su se, dakle, odnosile na dobijanje ratova, danas se uspešno primenjuju kod korporativnih ratova ili, bolje rečeno, sklapanja poslova. Pregovarati dugo da bi se saznale sve potrebne stvari o protivniku, ne dozvoliti protivniku da do kraja zna Vaše prave namere, pretvaranje protivnikovih jakih strana u njegove slabosti, pregovaranje isključivo na domaćem (kineskom) terenu, su samo neke od mogućih strategija sa kojima kineski preduzetnici mogu dočekati one sa kojima sklapaju poslove.⁴⁰

6. I još ponešto o poslovnoj kulturi u Kini

Primenjujući na Kinu tehnike istraživanja koje je osmislio Hofštejd, dobijeni su sledeći rezultati.⁴¹

- 1) Najveća ocena u celoj Aziji za okrenutost ka dugoročnosti (118). Dakle, štedljivost, ekonomičnost, trpeljivost i istrajnost su veoma izraženi u Kini, tj. te odlike su jače nego bilo gde u Aziji.
- 2) Indeks distance moći je takođe visok (PDI je 80, a kod većine zemalja je 57,5), što označava duboku podeljenost društva na one koje imaju moć i one koji je nemaju.

³⁸ M. J. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, str. 131.

³⁹ Na primer, umesto da nekome postavite pitanje: „Zašto kasniš na sastanak sat vremena?“ ili „Izgubio sam sat vremena zbog tebe!“, uputnije je postaviti pitanje: „Da li je sve u redu kod tebe ili tvoje porodice?“

⁴⁰ C. Sun, *Umeće ratovanja*, Mono i Manjana, Beograd, 2009.

⁴¹ www.geert-hofstede.com, pristup sajtu: 2.7.2010.

- 3) Individualizam je na veoma niskom nivou (IDV je 20, prosek je 48,5), tj. kolektiv dolazi pre pojedinca. Ovo se može objasniti kako uticajem Komunističke partije tako i Konfučijevim učenjima o ulozi porodice.
- 4) Kineska kultura je muška (MAS je 66, a do 50 je ženska), što znači da preovlađuju muške vrednosti poput ambicioznosti i napredovanja.
- 5) Indeks izbegavanja neizvesnosti je malo ispod proseka (UAI je 40, a najveći broj zemalja ima oko 60), što znači da prihvataju neizvesnost i nemaju otpor ka promenama i novim stvarima.⁴²

7. Zaključak

Kina je ostvarila svoje „privredno čudo“ oslanjanjem prvenstveno na ljudske resurse (požrtvovano radništvo, visokostručno i društveno odgovorno preduzetništvo i visokoefikasno poslovođstvo), ali i ulaganjem u industriju potrošnih dobara (prelazak na strategiju uporednih prednosti).

Kineski menadžment je pod apsolutnim uticajem konfučijanizma, koji u sprezi sa „tržišnim komunizmom“ daje potpuno nov i jedinstven oblik menadžmenta.

Glavni sastojci kineskog menadžmenta, koji ga izdvajaju od ostalih načina vođenja poslovanja, su domaćeg porekla: *guanxi*, porodični biznisi, *mianzi*, holiistički pristup vremenu, kult harmonije i žrtvovanje za zajednicu.

Srpska privreda ima velike mogućnosti za poslovanje sa Kinom, kako u vidu direktnih ulaganja Kine u Srbiju, tako i domaćeg izvoza u Kinu. Da bi se saradnja odvijala na pravi način i da ne bi dolazilo do nerazumevanja u komunikaciji, naši privrednici, ali i ljudi koji rade u državnoj administraciji, moraju naučiti osnovne načine komunikacije i pregovaranja sa Kinezima.

Kineski pristup menadžmentu i vođenju poslova je drugačiji od ostalih tipova azijskog menadžmenta, tipa japanskog ili koreanskog. Iako je Kina danas okrenuta ka stranim direktnim investicijama, uticaj anglosaksonskog menadžmenta se još nije odrazio na njihovu poslovnu praksu, a tradicionalne karakteristike poslovanja su se i dalje održale.

⁴² Za razliku od Kine, Srbija, recimo, ima sledeće pokazatelje: PDI je 86 (tu smo slični, jer je u Kini 80), individualizam je 25 (u Kini je 20, dakle i to nam se poklapa), MAS je 43 (u Kini je 66, dakle oni su muško, a Srbija žensko društvo), UAI je u Srbiji jako visok – 92 (Kina 40, dakle, u Srbiji se apsolutno teži izbegavanju neizvesnosti, dok se u Kini neizvesnost prihvatata kao deo normalnog života).

Literatura

- Babić, B. S. – Zakić, K. – Jurčić, A.: „Uloga interkulturalnog menadžmenta u strategiji razvoja ekonomskih odnosa Srbije sa Azijom“, Zbornik radova *Razvojne strategije preduzeća i privrede*, Šesti međunarodni naučni skup, Megatrend univerzitet, Beograd, 28.11.2008.
- Babić, B. S.: *Ekonomija Azije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Beamer, L.: „Bridging Business Cultures“, *China Business Review*, 25, No. 3, 1998, str. 54-58.
- Chen, M. J.: *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
- El Kahal, S.: *Business in Asia Pacific*, Oxford University Press, 2001.
- Hofer, M. – Ebel, B.: *Business Success in China*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York, 2007.
- Ichimura, S.: *Politička ekonomija japanskog i azijskog razvoja*, ECMR, Beograd, 2002.
- Isaković, S.: „Manifest novog doba“, *Megatrend revija*, vol. 1, br. 1, 2004, str. 237-240.
- Jovanović, M. – Langović-Milićević, A.: *Interkulturalni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006.
- Jovanović, M.: *Interkulturalni menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
- Beamer, L.: „Bridging Business Cultures“, *China Business Review*, 25, no. 3, 1998.
- Mojić, D.: „Organizacije i nacionalna kultura“, *Sociologija*, vol. XLIX, no. 4, 2007, str. 347-368.
- Novačić, A.: *Kina – Zmaj na Olimpu*, Kompanija „Novosti“, Beograd, 2008.
- Rowley, C. – Benson, J.: *The Management of Human Resources in the Asia Pacific Region*, Frank Cass, London, Portland, 2004.
- Sun, C.: *Umeće ratovanja*, Mono i Manjana, Beograd, 2009.
- Warner, M.: *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon 2002.
- www.apmforum.com
- www.geert-hofstede.com
- www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture

Rad primljen: 13. jula 2010.

Odobren za štampu: 10. septembra 2010.

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

BASIC CHARACTERISTICS OF CHINESE MANAGEMENT FROM THE INTERCULTURAL POINT OF VIEW

Summary

During the last year there is evidence of vivid political and economical relations between People’s Republic of China and Republic of Serbia. Because of such present and possible future relations, there is a need to learn more about characteristics of Chinese management. The understanding of intercultural aspect of Chinese management and specific ways of negotiation will help Serbian business people to achieve better competitive place on the PRC market.

Key words: *intercultural management, ways of negotiations, China*

JEL classification: L21, O53

PROF. DR SRĐAN MILAŠINOVIĆ*
Kriminalističko-policijska akademija, Beograd
PROF. DR ŽELIMIR KEŠETOVIĆ
Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu
PROF. DR DARKO NADIĆ
Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu

MOĆ I NEMOĆ KRIZNOG MENADŽMENTA U SUOČAVANJU SA MODERNIM KRIZAMA

Sažetak: *Krize predstavljaju konstantu društvene istorije. Sa napretkom ljudskog saznanja porasla su i sposobnosti za upravljanje krizama. Međutim, istovremeno u savremenom globalnom, povezanom, međuzavisnom visokotehnološkom okruženju u kome su svi procesi ubrzani, menja se priroda kriza i one dobijaju sasvim nove karakteristike. Bilo da se nazivaju modernim ili fundamentalnim, ove krize stavljaju krizne menadžere na ozbiljan ispit, pokazujući ograničene domete tradicionalnog promišljanja krize i nemoć, pa i kontraproduktivnost klasičnih alata kriznog menadžmenta. Nužno se nameće potreba kreativnog multidisciplinarnog pristupa i traženja novih odgovora na ovu novu vrstu kriza.*

Ključne reči: *moderna kriza, funamentalna kriza, krizni menadžment*

JEL klasifikacija: D74, H69

1. Uvod

Činjenica da su krize i konflikti jedna od konstanti društvenog života sasvim je u skladu sa Hegelovom opaskom da „istorija nije tlo sreće“. Imena i datumi velikih kriza i konflikata obeležavaju epohe, a pod njihovim uticajem menjala su se društva, kulture i civilizacije. Uprkos tome što se na početku XXI veka ljudsko znanje multiplikuje veoma brzo, a čovekova moć nad prirodom izgleda bezgranična, Urlih Bek upozorava da moderni čovek danas živi u „društvu rizika“, opsesivno zabrinut za svoju bezbednost i veoma osetljiv na najmanji znak njenog ugrožavanja. Zločin nad američkim građanima 11. septembra 2001. srušio je iluziju neranjivosti velikih i moćnih. Dijalektika se pokazuje i kroz dvostruku ulogu novih sofisticiranih tehnologija koje, s jedne strane, doprinose sekurizaciji, ali, s druge, donose i nove mogućnosti za nastanak katastrofičnih događaja. Iz današ-

* E-mail: srdjan.milasinovic@kpa.edu.rs

nje perspektive posledice nekih novih tehnologija, na primer genetskog inženjeringa, ne mogu se čak ni zamisliti. Koncentracija populacije u velikim urbanim konglomeracijama i sve složenije infrastrukture povećavaju ranjivost zajednica i na klasične prirodne katastrofe. Najzad, savremeni svet, mada najtešnje povezan u svojoj dosadašnjoj istoriji, daleko je od toga da bude beskonfliktna harmonična zajednica, budući da su još uvek prisutni duboki strukturni rascepi na bogate i siromašne, ali i podele po drugim osnovama, kulturnim, rasnim, tribalističkim, etničkim, religijskim – što proizvodi visoki konfliktni potencijal i sukobe različitog intenziteta i trajanja. Osim toga, moć i bogatstvo kao osnovne „vrednosti“ savremene civilizacije, naslonjene na određene arhetipske obrasce čoveka kao gospodara prirode koji ima apsolutni ontološki prioritet, dovode planetu Zemlju na rub propasti, o čemu govore savremeni izazovi i pretnje od nuklearnog holokausta do globalnog otopljanja i klimatskih promena koje mogu dovesti do novog ledenog doba.¹

Permanentno usavršavanje sredstava rata (u svetu se dnevno troši više milijardi dolara za ratnu tehniku)² i stalna pretnja nuklearnom i ekološkom katastrofom, čine postmoderni svet „globalnim društvom rizika“ (U. Bek), u kome aktivnosti jedne zemlje imaju dramatičan uticaj i na populaciju izvan njenih granica. Ovo važi i za devastirajuće krize kao što su prirodne katastrofe, međunarodne i unutrašnji poremećaji u snabdevanju vitalnim proizvodima i uslugama, industrijski i nuklearni akcidenti, akcidenti na avionima i brodovima, laboratorijski eksperimenti koji se otmu kontroli, neredi i drugi socijalni konflikti, teroristički napadi na istaknute lidere i obične građane, otmice vozova, aviona, brodova, glad i epidemije zaraznih bolesti. Sve ovo predstavlja ozbiljan izazov za društvenu teoriju, ali i institucije socijalne kontrole – u prvom redu policiju i druge subjekte sistema bezbednosti. Istovremeno, ovi realni i razarajući događaji predstavljaju izazov za društvene, političke i upravljačke elite i dovode u pitanje filozofsku, socijalnu i moralnu prirodu političkih lidera, društva i svetske zajednice, uzrokujući promene čiji je intenzitet ranije bio nezamisliv. Sećanja na nemire u Brikstonu, katastrofu Čelindžera i NE Černobil, potonuća brodova Estonija i Akile Lauro, epidemiju side i dr., praćena su strahom, tugom i besom, ali i pitanjima: Zašto se to desilo? Da li se katastrofa mogla izbeći? Ko je odgovoran? Odgovori su često nekompletni, dokazi nisu potpuno dostupni uvidu, a javnost je uglavnom sklona da brzo zaboravlja.

Ipak se mora konstatovati da je naša misao o krizama evoluirala. Shvatanje katastrofe i razaranja kao božje kazne³ je manje-više prevaziđeno, mada i danas

¹ S. Milašinović, Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2009.

² Šire videti u: S. Milašinović, Ž. Kešetović, „Krizna i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju“, *Megatrend revija*, vol. 5, br. 1, 2008, str. 167-185.

³ Jednu od najvećih katastrofa starog veka – propast Rimskog carstva, sv. Avgustin Blaženi je u svom epohalnom delu *O državi božjoj*, objašnjavao na teološki način, odnosno

mnogi Afrikanci o sidi govore u ovim terminima. Racionalno-naučno objašnjenje uzroka, obrazaca i karakteristika kriza dominiraju savremenim mišljenjem.⁴ Bez obzira na to, krize i katastrofe će nastavljati da nas iznenađuju i ubuduće. Vreme je da se ovi događaji uzmu ozbiljno, da iz njih počne da se uči i da ta znanja počnu da se primenjuju kako bi se ubuduće takvi događaji izbegli, ili barem ograničile njihove štetne posledice.

Upravo u tome i jeste smisao zasnivanja kriznog menadžmenta kao novog istraživačkog polja i naučne discipline, što se u zapadnim zemljama uglavnom odigralo u drugoj polovini dvadesetog veka. Tehnike i metode razvijene u okviru ove discipline pokazuju se uglavnom kao uspešne u prevenciji i savladavanju klasičnih („normalnih“) kriza.⁵ Međutim, moderno društvo, kao izuzetno dinamično okruženje u kome je jedino promena stalna i izvesna, uticalo je i na izmenu prirode i karaktera modernih kriza koje se ponašaju po sasvim drugačijim obrascima od klasičnih („normalnih“) kriza. Posledica ove fundamentalne promene je činjenica da stari i oprobani odgovori na klasične krize ne samo da postaju neefikasni u suprotstavljanju modernim krizama, već su često kontraproductivni. Oni ne predstavljaju deo rešenja, nego praktično postaju deo problema.⁶

U navedenom kontekstu moderne krize, bitno različite po svojoj suštini, fenomenologiji i efektima, predstavljaju svojevrsan izazov kako za naučnike i istraživače, tako i za krizne menadžere i rukovodioce u organima uprave, posebno u policiji i drugim agencijama zaduženim za hitno reagovanje, neprofitnim organizacijama i privrednim kompanijama.

2. Klasične i moderne krize

Moderni koncept krize potiče iz medicinske literature u kojoj označava opasno stanje zdravlja organizma iz koga on ne može da se oporavi bez permanentnog oštećenja, spoljašnje intervencije ili bez bazičnog restrukturiranja, budući da samoodbrambeni (imunološki) mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize. Naučnici u oblasti društvenih nauka pozajmili su navedenu osnovnu medicinsku metaforu da opišu krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sistemima. Iako nema saglasnosti o njegovom značenju, kriza je veoma popularan i široko korišćen termin. Čak se navodi da popularnost

činjenicom da je Rim bio „zemaljska“ (civitas terrena), a ne „Božja država“ (civitas Dei). - A. Augustin, O državi božjoj, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1982.

⁴ A. Boin, C. Kofman-Bos, W. Overdijk, „Crisis simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats“, *Simulation & Gaming*, vol. 35, no. 3, 2004, str. 378-393.

⁵ S. Milašinović, Ž. Kešetović, „Krizna i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju“, *Megatrend revija*, vol. 5, br. 1, str. 167-185.

⁶ Opširnije videti u: Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.

termina stvara teškoće u njegovom definisanju. Ovo ne iznenađuje, s obzirom na to da i istraživači koji izučavaju fenomen kriza ne smatraju sebe istraživačima kriza. Oblast kriza je loše definisana, nalikujući na galimatijas naučnika iz različitih disciplina (sociologija katastrofe, javna uprava, političke nauke i međunarodni odnosi, politička i organizaciona psihologija, ali i tehnički specijalisti kao što su informatičari ili epidemiolozi). Ko je unutra, a ko izvan zavisi od osobe koja definiše polje. Stvar usložnjava i to što se za razne vrste negativnih, odnosno opasnih događaja uporedno i često bez jasne svesti o međusobnim odnosima i razgraničenjima značenja, a neretko i kao potpuni sinonimi za pojam krize, osobito u engleskom jeziku, koriste termini:

- nesreća (*adversity*), odnosno vanredni događaj koji je uzrokovan faktorima koji nisu pod kontrolom, a ima za posledicu ugrožavanje života ili zdravlja ljudi ili životinja i materijalnu štetu;
- događaj koji nije bio predvidiv (*contingency*);
- akcident (*accident*), koji označava nesreću uzrokovanu ljudskim faktorom, uključujući i tehnologiju, a koja prevazilazi okvire tehničko-tehnološkog postrojenja u kome je nastala;
- vanredno stanje (*major incident* – bukvalno *veliki incident*), koje predstavlja svaki događaj koji može uzrokovati smrt, povrede, oštećenje imovine, promene u životnoj sredini, te poremećaje u normalnom funkcionisanju društva, a čije delovanje i posledice se ne mogu sprečiti, ublažiti ili sanirati raspoloživim sredstvima i kapacitetima zajednice, a naročito termini
- katastrofa (*disaster*), koji označava nesreću uzrokovanu prirodnim faktorima, i
- vanredna (hitna) situacija (*emergency*).

Šta ovi termini znače i kakav odgovor (reakciju) podrazumevaju, ostaje, međutim, problematično.

O krizi postoji obimna literatura, pa time i mnogo definicija koje se delom poklapaju, a delom razilaze. Kriza je isuviše kompleksna pojava da bi se lako definisala. Nesreća (*adversity*) poremeti normalne uslove i stvori pometnju, a specijalizovane organizacije (agencije) dobijaju zadatak da sve vrata u normalno stanje. Međutim, kada nesreća prevazilazi normalne granice, ulazi se u svet krize.

S obzirom na činjenicu da je fenomen kriza pobudio pažnju većeg broja istraživača iz različitih naučnih disciplina i oblasti (ekonomije, istorije, politike, medicine, ekologije, psihologije, itd.), to se često i pojam krize, pored izvesnih opštih karakteristika (situacije koja je dostigla kritičnu tačku i nalazi se na prekretnici ka boljem ili lošijem) često koristi u sasvim specifičnim značenjima karakterističnim za različita istraživačka polja. Tako psihologija govori o krizi ličnosti, medicina o krizi kao vrhuncu teške bolesti (ili krizi u sistemu zdravlja u zemlji), a ekologija misli na kritičnu ugroženost životne sredine. Čak i u

okviru iste nauke, na primer ekonomije, postoje različitosti u upotrebi pojma; tako makroekonomija govori o krizi kao zaokretu konjunkturnog ciklusa koji je tekao regularno, a mikroekonomija o krizi kao stanju ugroženosti preduzeća, odnosno pojedinačnog privrednog subjekta.⁷

U naporima da se usklade različite perspektive, termin „kriza“ se obično koristi kao „kutija za sve“, tj. kao koncept koji obuhvata sve tipove negativnih događaja. U još širem vidokrugu termin kriza se primenjuje na situacije koje su neželjene, neočekivane, nepredvidive i skoro nezamislive, a uzrokuju nevericu i nesigurnost. Osvrćući se na brojne definicije u *Međunarodnoj enciklopediji društvenih nauka*, Džejms Robinson zaključuje da su one ili previše precizne i specifične, i stoga nisu široko primenljive na različite situacije, organizacije i subjekte, ili su pak suviše široke, odnosno neomeđene u značenjima, pa je u tom slučaju teško razlikovati krizu od *nekrize*.

Savremenu definiciju krize daje Pol t'Hart, navodeći da je ona „neprijatan događaj, koji predstavlja izazov za donosiocima odluka, iskušava ih da postupaju u uslovima ugrožavanja, vremenske stiske i nespremnosti“. Kriza je „ozbiljna pretnja osnovnim strukturama ili fundamentalnim vrednostima i normama socijalnog sistema koja, u uslovima vremenskog pritiska i veoma nesigurnih okolnosti, zahteva donošenje kritičnih odluka“. Ova definicija ima dve bitne karakteristike. Kao njena značajna prednost navodi se da se može primeniti na sve vrste poremećaja (ekološke pretnje, slomove informaciono-komunikacionih sistema, ekonomske krize, konflikte unutar država, zatvorske pobune, regionalne ratove, eksplozije fabrika i prirodne katastrofe). Sama ova karakteristika uslovljava multidisciplinarni pristup u razumevanju kriza. Drugo, ova definicija usmerava našu pažnju na donošenje odluka – krize se posmatraju kao prilika za donošenje kritičnih odluka.

Klasična kriza je bila razoran događaj, koji je uzorkovao smrt, nanošenje teških povreda ili drugu štetu. To je bio jasno definisan događaj, sa relativno jasnim početkom i krajem, uzročnikom destrukcije i žrtvama. Takvi događaji se i dalje dešavaju i dalje uzokuju štetu i očajanje. Ali uzroci ovih događaja su danas mnogo razumljiviji, a njihove posledice znatno manje, zahvaljujući postojanju kompleksnih organizacija koje se njima bave na rutinskoj i profesionalnoj osnovi. Klasične krize postale su rutinske krize koje spadaju u oblast granica prihvatljivog rizika modernog društva.

Moderna kriza je sasvim različita od događaja koji su uobičajeno proučavani pod pojmom kriza. Ona ima *endemična* svojstva: moderna kriza je logičan korelat sve složenijih sistema koji iz tehnoloških, finansijskih ili političkih razloga ne mogu da prate zahteve bezbednosti. Moderna kriza je po svojoj prirodi *složena*: sastoji se od novih kombinacija poznatih kriza koje upućuju na rešenja, koja se, međutim, pokazuju upravo kao izvori eskalacije. Štaviše, moderne krize

⁷ Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.

imaju tendenciju *samoovekovečenja*; proces se pretvara u začarani krug koji se hrani nesigurnošću u pogledu uzroka i uzročnih lanaca. Nema povratka u normalu pošto se buduće krize ponovo javljaju u izmenjenim oblicima. Teroristički napad od 11. septembra 2001. u SAD primer je moderne krize. On je sasvim jasno pokazao da će se buduće krize veoma razlikovati od onih koje poznajemo danas. Moderna kriza je proizvod društva u kome živimo. Razvoj novih tehnologija, globalizacija, demografske promene, medijsko društvo i trošenje prirodnih resursa samo su neke od sila koje će oblikovati nove i neshvatljive krize u bliskoj budućnosti. Da li će ove buduće krize postati i katastrofe, zavisi delom i od naše sposobnosti da razvijemo kapacitete društva za institucionalno upravljanje krizama.

Moderna kriza je i rezultat naših vrednosti i načina na koji percipiramo pretnje. Urlih Bek je ukazao na to da današnje društvo rizika, više od pretnje razaranja, karakteriše opsesivni strah od ugrožavanja bezbednosti.⁸ Takođe, ona je logična posledica dominantnih trendova kao što su transnacionalizacija, medijalizacija, tehnološki razvoj i osipanje autoriteta države, koji su umnogome oblikovali i koji i dalje oblikuju naše društvo.

Krize se sve više definišu u *transnacionalnim* pojmovima. Već smo naviknuti na globalni opseg razvoja nesreća: dva svetska rata, ekonomska regresija širom sveta i aktuelni ekološki trendovi zahtevaju globalni pogled. Originalno, izvori problema i dalje mogu biti lokalni ili nacionalni, ali neposredne ili dugoročne posledice katastrofa i kriza šire se zemljama i kontinentima. Najveći broj velikih katastrofa i kriza poslednje decenije već ukazuje na značaj ove transnacionalne dimenzije. Do černobilske katastrofe scenario katastrofe nuklearnih elektrana bio je nacionalno omeđen, pri čemu su međunarodne posledice bile podređene u odnosu na nacionalne preokupacije. Međutim, širenje talasa radijacije iz Černobila, koje je prouzrokovalo značajnu štetu mnogim zemljama severne i zapadne Evrope, ukazuje na prekogranične rizike i posledice modernih kriza. Nakon raspada SSSR-a, jedna od najvećih briga zapadnih zemalja je veoma loše stanje u kome se nalaze nuklearna postrojenja u Rusiji i drugim istočnoevropskim zemljama.

Krize se mogu preleti sa lokalnog područja u međunarodnu arenu, ali više nego ikad ranije, one mogu biti deo ili manifestacija problema koji su po svojoj prirodi globalni. Najubedljiviji primeri su ekološki trendovi (trošenje ozonskog omotača, globalno zagrevanje, kisele kiše) koji se šire i, prema nekim ekspertima, ugrožavaju opstanak Planete, zahtevajući međunarodnu akciju i ulaganje ogromnih sredstava. Istovremeno, planetarna priroda problema generiše značajnu nesigurnost. Negativne posledice koje su do sada bile u nacionalnim granicama, kao što su ugrožavanje životne sredine, ekonomska stagnacija, sve više utiču na političku i socijalnu situaciju u susednim zemljama. U Africi masovne migracije i talasi izbeglica odražavaju veštačku prirodu državnih granica koje su nastale

⁸ U. Beck, *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London, 1992.

kao rezultat konflikata. Hemijski akcidenti, aerogađenje, kompjuterski kriminal, monetarne krize i virusne bolesti, takođe ne poštuju nacionalne granice.⁹

Subjektivno shvatanje katastrofe i krize može se sumirati u verziji Tomasove teoreme: „ako čovek definiše situaciju kao krizu, to će biti kriza po svojim posledicama“. Kada građani ili vlasti definišu ili proglase tešku situaciju za katastrofu ili krizu, ovo može imati odlučujući uticaj na dalji tok događaja. Nazvati situaciju krizom može izazvati preteranu budnost i preterane reakcije, počev od kolektivnog stresa do donošenja ključnih odluka od strane nadležnih. S druge strane, to može tražiti kolektivnu energiju i aktiviranje pravila za postupanje u vanrednim situacijama, kao i normi potrebnih da se efektivno upravlja krizom i katastrofom.

Moderna kriza ima vlastitu verziju Tomasove teoreme: ako CNN definiše situaciju kao krizu, ona će zaista biti kriza po svim svojim posledicama. Mediji su postali jedna od ključnih sila koja upravlja svetom kriza. Mediji povezuju tačku na kojoj je nastala kriza sa ostatkom sveta.

Mediji imaju sklonost da intenzivno pokrivaju dve kategorije događaja. Prvo, oni su zainteresovani za zlokobnu perspektivu i aktuelno odigravanje megakatastrofa sa velikim brojem potencijalnih ili aktuelnih žrtava i veličinom fizičkog oštećenja. Drugo, mediji pokazuju poseban interes u tipično subjektivnim kategorijama kriza sa obeležjima ludila, panike i kolektivnog stresa koje mogu oslabiti normativnu strukturu društva.

Nagli i sve brži razvoj informaciono komunikacione tehnologije, satelitskih komunikacija i interneta uticao je na dramatičnu izmenu naše percepcije vremenskih i prostornih ograničenja. Ovaj tehnološki razvoj utiče i na uzroke i na karakteristike krize. Na primer, tehnološki sistemi su postali tako sofisticirani i kompresovani da je mali poremećaj u funkcionisanju sposoban da uzrokuje slom celog sistema. Tehnologija je postala tako složena da korisnici često ne razumeju kako radi, što otežava otkrivanje i ispravljanje grešaka u funkcionisanju. Uspešno dizajniranje tehnoloških sistema zahteva tesno povezivanje elemenata, a to povećava šanse za nastanak lančane reakcije. Ovo objašnjava zašto greška na ventilu i slomljeno svetlo za upozorenje mogu zajedno voditi nuklearnom udesu.

Razvoj ovih imanentno visokorizičnih tehnologija, takođe, utiče na potencijalni opseg kriza. Ovo se odnosi na meganosače u transportnoj industriji – od udesa trajekta Estonija sa skoro 900 žrtava u septembru 1994, preko nesreća savremenih aviona predviđenih za 600 do 800 putnika, do incidenata na nuklearnim elektranama. Sve veća zavisnost od računarskih sistema čini socijalne i ekonomske sisteme sve ranjivijim. A oni su ugroženi pretnjama hakera i sajber-terrorista.

⁹ Kandidat za buduće krize su svakako i biotehnologije, pošto je samo pitanje vremena kada će se eksperimenti sa kreiranjem novih organizama otrgnuti kontroli. – E. Quarantelli, „Another Selective Look at Future Social Crises: Some Aspects of Which We Can Already See in the Present“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 9, no.4, 2001, str. 234.

Sasvim nova dimenzija visokorizičnih tehnologija usmerava našu pažnju na područje medicinske tehnologije i genetske manipulacije. Posledice ovog razvoja mogu se spoznati tek za nekoliko generacija, ali njihov uticaj može biti nepopravljiv. Ovakvom razvoju može pogodovati rastuća diskrepancija između meganauke i znanja ili razumevanja onih koji donose političke odluke.

U zapadnom svetu je *uloga države opala* tokom poslednjih decenija. Umesto tradicionalnih prerogativa civilnih vlasti u vreme krize, danas su prilično nejasne i problematične definicije zadataka koje javna vlast treba da obavi da bi sprečila krizu, pripremila se za nju, odnosno borila sa krizom. Ovaj politički i administrativni trend utiče na uzroke, karakteristike i posledice krize.

Opadajućoj ulozi javnih vlasti treba dodati i sve prisutnije tendencije štednje i menadžerizma. Naime, kao rezultat krize svojih performansi, velikih prekoračenja budžeta i opadanja legitimiteta u očima javnosti, izabrane su nove vlade u zapadnim zemljama koje su kao svoj kredo istakle doktrinu novog javnog menadžmenta (New Public Management). Kao jednom od sredstava da se „uradi više sa manje“, pribeglo se smanjenju troškova i reevaluaciji prioriteta. Drugo sredstvo bilo je unapređenje javnog menadžmenta. U atmosferi štednje i reforme, merenje prevencije ili umanjenja potencijalne krize zadobijalo je manje pažnje nego problem koji je već postojao (koji se može označiti kao endemična kriza javnog upravljanja). Opadanje resursa pogađa broj osoblja, aktivnosti održavanja, opravke, probe i uvežbavanja, planiranje – ukratko mnoge faktore koji u interakciji mogu uzrokovati krizu. Budući da je koristi od aktivnosti kriznog menadžmenta znatno teže kvantifikovati nego troškove koje on iziskuje, verovatno je da se ovakve aktivnosti potcenjuju, što dalje može voditi smanjenju sredstava za ovu namenu.

Značajan suprotni razvoj predstavlja porast broja učesnika koji ulaze u kriznu arenu: privatne kompanije dopunjuju tradicionalnu, ali opadajuću ulogu države. Drugim rečima, odgovornost za krizu postaje podeljena između javnih i privatnih aktera. Javna bezbednost, na primer, sve više i više zavisi od privatnih kompanija koje se bave bezbednošću. Krize u velikim organizacijama postale su skoro ekskluzivni domen menadžera konsultanata. Sada se shvatilo da vladini akteri mogu biti značajan uzrok javnih i privatnih kriza.

Kada se kriza dogodi, javnost se okreće javnim vlastima očekujući odlučnu akciju, trenutno olakšanje i dugoročno liderstvo. Javne vlasti se nalaze između ograničenih mogućnosti da obezbede efektivan krizni menadžment i povećane spremnosti dela javnosti da istražuje akcije vlade i pripíše joj krivicu kad oceni da je to potrebno. Tokom krize kritički stavovi prema vladi i njenom postupanju se veoma brzo prevode u opadanje legitimiteta. Gubitak podrške se ne odnosi samo na to šta su javne vlasti uradile tokom krize, već on, takođe, smanjuje i ambicije javnih vlasti koje se odnose na sprečavanje budućih kriza. Uloga javnosti u kriznoj areni postaje deo začaranog kruga.

Arjen Boin i Patrik Lagadek daju veoma interesantan uporedni prikaz klasičnih (tradicionalnih), modernih i budućih kriza.¹⁰

Karakteristike tradicionalne krize

- Poznat, izolovan događaj, u okvirima konvencionalnih hipoteza.
- Situacija se opaža kao upravljiva (tehnički, ekonomski, socijalno).
- Troškove je relativno lako izračunati, a oporavak je moguć u kontekstu već oprobanih sistema.
- Ograničeno trajanje.
- Kodifikovane procedure za intervenciju koje specijalisti dobro poznaju.
- Ograničen broj onih koji intervenišu, svi specijalisti za jedan aspekt problema.
- Jasno određene uloge, odgovornosti i hijerarhija koje su poznate službama koje intervenišu.

Karakteristike moderne krize

- Velike posledice (efekti), pogođen veliki broj ljudi.
- Velika ekonomska cena koja nadmašuje mogućnost klasičnog sistema osiguranja.
- Bez presedana (nova), generički i kombinovani problemi koji utiču na vitalne resurse.
- Dinamika poput lavine usled mnoštva rezonantnih fenomena.
- Sistemi za vanredne situacije loše reaguju, zastarele, neprimenljive i čak kontraproaktivne procedure.
- Ekstremna nesigurnost koja se ne smanjuje tokom celog perioda krize.
- Dugo trajanje sa pretnjama koje se tokom vremena menjaju.
- Konvergencija, tj. veliki broj aktera i organizacija koji se pojavljuju na sceni.
- Kritični problemi sa komunikacijama sa: odgovorim organizacijama, javnošću, medijima, žrtvama.
- Značajne opasnosti svih vrsta.

¹⁰ A. Boin, P. Lagadec, „Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no. 4, 2002, str. 185-191.

Karakteristike budućih kriza

- Postoji pretkrizno i postkrizno stanje, a promena je ireverzibilna.
- Slom nije uzrokovan jednim specifičnim događajem, postoji globalna rezonancija različitih oblika.
- Bazične kao i procedure koje se inače ne dovode u pitanje više nisu primenljive; npr. fundamentalni principi, identiteti, konteksti, akteri, pravila igre, odbrambeni mehanizmi, znanje – svi ovi alati moraju se ponovo razmotriti i problematizovati.
- Slom donosi ponovljene učestale krize koje se iznenada kristalizuju, događaju i nestaju na naizgled nerazumljiv i slučajan način.
- Snažno i duboko ukorenjeni u neravnoteži sistema, slomovi su još otporniji na konvencionalni tretman.
- Pošto je „dekompozicija“ najuočljivija, provlađuje utisak da se radi o opštem procesu razdvajanja, dezintegraciji koju je skoro nemoguće zaustaviti.
- Slom prožima celo polje operacija. Fundamentalni problemi reaguju jedan sa drugim, sprečavajući svaki izloveni tretman. Postoji osećaj gubitka.

Po mnogim elementima, sličan pojmu moderne krize je pojam *fundamentalne krize*, koji u naučnu arenu uvodi Stefan Gundel, polazeći u pokušaju izgradnje nove tipologije kriza od kriterijuma upravljivosti i predvidivosti. Ove krize predstavljaju najopasniju vrstu kriza zbog toga što su nepredvidive i što je na njih nemoguće, odnosno vrlo teško uticati. Odgovori na njih su nepoznati ili nedovoljni, a pošto se pojavljuju iznenada i/ili su nerazumljive akterima, priprema za njih je praktično nemoguća. Krize ovog tipa su retke, ali zbog kombinacije nepredvidivosti i ograničenosti, odnosno odsustva mogućnosti uticaja, imaju izuzetan destruktivni potencijal. Problem nije samo u tome što je nemoguće proceniti sve parametre potrebne za pripremu na ovakve krize, pre svega vreme, mesto, verovatnoću ili portivmere, već i u činjenici da je prisutan i veliki stepen nesigurnosti eksperata. Dok se konvencionalne ili neočekivane krize odigravaju kao prostorno-vremenski izolovani događaji, fundamentalne krize takođe često započinju iznenada, ali traju tokom dugog perioda pri tome se menjajući. Usled širine i trajanja krize mnoge organizacije, zajednice ili pojedinci ulaze na scenu kao žrtve ili spasioci, u većini slučajeva sa međunarodnom dimenzijom.

Pored neobjašnjivih prirodnih i tehnoloških katastrofa, ovde se mogu naći i socijalne krize. Najčešće je navođen primer terorističkih napada na SAD od 11. septembra 2001. godine, događaj zasnovan na zaprepašujućoj kriminalnoj nameri i detaljno isplaniran, težak za predviđanje zbog neobične režije i tajnih priprema, a na koji je skoro nemoguće uticati zbog ireverzibilnih posledica napada. Buduće fundamentalne krize mogu rezultirati iz primene genetskog

inženjeringa, oblasti koja je relativno nepoznata, a koja nosi opasne rizike i neobjašnjiv budući razvoj.¹¹

3. Upravljanje modernim krizama

Ustaljeni način postupanja sa krizom bio je usmeren na oporavak kroz kombinaciju fleksibilnosti, improvizacije i genijalnosti pojedinaca, grupa i društava. Tokom vremena i praktičari i naučnici su pokušali da obuhvate najbolju praksu kriznog menadžmenta u standardne operativne procedure, liste provere, organizacione strukture i opise poslova. U značajnom smislu krizni menadžment je postao standardizovan.

Međutim, promenljiva priroda savremenih kriza ima direktne implikacije na krizni menadžment. Naime, administrativni repertoar strategija prevencije i intervencije nije odgovarajući za savremene krize, koje su sve složenije i sve više međuzavisne. Štaviše, konvencionalni organizacioni model koordinacije je neprikladan za postupanje sa proliferirajućim mnoštvom organizacija i pojedinaca uključenih u proces kriznog menadžmenta. Sve veća politizacija kriznog procesa stavlja nove zahteve pred krizne menadžere. Tradicionalne strategije kriznog menadžmenta – tajnost, privilegija izvršene vlasti, zatvorenost – gube tle u uslovima u kojima osveščena javnost želi da zna detalje. Sudske procedure će pratiti potragu za uzrocima i krivcima. Povećana konkurencija različitih medija će dalje naprezati kapacitet kriznih vlasti da pridobiju podršku za pripremu i strategiju intervencije. Ukratko nova kriza zahteva i novi način mišljenja.

Buduće krize će zahtevati pripreme koje će obuhvatati kako strategije usmerene na oporavak tako i one zasnovane na anticipaciji. Ako postoji saglasnost oko toga da je oporavak ključ za postupanje u budućim krizama, neophodno se za taj oporavak organizovati na odgovarajući način, to jest olakšati brz, fleksibilan, inovativan i efektivan odgovor kada nastane buduća kriza.

Kako krize postaju po svojoj prirodi sve složenije i transnacionalne, potreba za elastičnošću u odnosu na prevenciju takođe će rasti. Naravno, šanse za „rutinske krize“ mogu i treba da budu minimizirane, na osnovu opštih znanja i specifičnih lekcija naučenih iz ranijih kriza. Ali, preterano oslanjanje na prevenciju ostavlja socijalni i politički sistem izložen posledicama novih oblika krize. Ravnoteža prevencije i elastičnosti je zato realan izazov za krizne menadžere.

Priprema preventivnih mera i planiranje aktivnosti koje se moraju preduzeti u slučaju krize u dugom periodu bile su u nadležnosti menadžera i operativnih agencija srednjeg (mezo) nivoa. Rad u ovoj oblasti imao je karakteristike birokratskog rutinerstva koje je daleko od žurbe i sukoba karakterističnih za „visoku“ politiku. Novi kontekst rizika i kriznog menadžmenta sasvim je druga-

¹¹ S. Gundel, „Towards a New Typology of Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, no. 3, 2005.

čiji. Perspektiva koja odgovara novim oblicima kriznog menadžmenta naglašava socijalno-psihološke izazove i pretpostavlja veliku medijsku pažnju koja događaj neizbežno uvodi u političku arenu. U ovom kontekstu samo označavanje određenih socijalnih okolnosti ili konkretnog događaja terminom „kriza“ postaje politički akt. Samim tim, to više nije rutinski birokratski posao, već izazov za političke lidere i najviše rukovodioce.¹²

Međutim, krize uopšte, a moderne pogotovo, stvaraju situacije koje se ne mogu predvideti i zahtevaju odgovore koji nisu programirani. Glavni izazov nije u taktičkim problemima, već se radi o samom opstanku aktivnosti, odnosno institucije. Stoga najviši rukovodioci organizacije moraju preuzeti kormilo u veoma nejasnom ambijentu. Oni treba da utvrde ključne ciljeve, prekomponuju prioritete, ponovo promisle svoje relacije sa stjholderima, razjasne komunikacionu strategiju – ukratko, moraju obezbediti cement koji drži organizaciju na okupu. Rukovodioci često ovo vide kao zadatak osoblja zaduženog za bezbednost, a ne svoj vlastiti. Pošto im je obrazac budućih kriza nepoznat, oni su skloni da primenjuju klasični model u novom kontekstu. Međutim, buduće krize nose sobom nove izazove. Rukovodioci preuzimaju rizik ako na zaustave neke od redovnih aktivnosti koje imaju uticaja na krizu. Istovremeno, oni rizikuju svoj posao ili kompaniju ako te aktivnosti obustave bez jakih razloga (u koje nisu i ne mogu biti sigurni), tako da sve ovo liči na pilotiranje u središtu tornada. Oni moraju da budu obučeni da anticipiraju nestajanje datih bazičnih pravila, da skiciraju novu viziju, prekomponuju nove koalicije stjholdera, izbegnu ključne greške u komuniciranju i odlučivanju. Prema Arjenu Boinu i Patriku Lagadeku, imperativi koji mogu da pomognu organizaciji da se pripremi za nepoznato su sledeći.

Obezbediti svest najvišeg rukovodstva – prvi i nužan korak je da se problem kriza i slomova stavi na dnevni red menadžera na najvišim pozicijama. Njihova svest se može razvijati kroz radionice i simulacije posvećene novim krizama i novim odgovornostima donosilaca odluka. Cilj je da se izgrade novi stavovi: tolerisanje otvorenog i zajedničkog propitivanja mogućih i nesigurnih situacija; razmišljanje o procesu donošenja odluka u odsustvu jasnog znanja; razumevanje potrebe da se interno i eksterno komunicira u situaciji nesigurnosti ili potpunog neznanja u produženom periodu; upravljanje složenim sistemima prilagođavanjem koegzistencije konfliktne logike.

¹² Upravljanje krizama, naravno, ne sme ostati ekskluzivni domen vladinih zvaničnika. Kako je iskustvo pokazalo, u mnogim slučajevima upravljanja krizama vladini zvaničnici i njihove agencije ne bi postigli rezultate bez pomoći posrednih organizacija. U fazi akutnog odgovora na krizu, grupe za hitno postupanje nadoknađuju nedostatak liderstva iz zvaničnih izvora. Za legitimizaciju i implementaciju teških odluka kriznim menadžerima je neophodna podrška dobrovoljačkih udruženja. Resursi privatnih korporacija mogu biti vitalna dopuna javnim agencijama. – A. Boin, P. t Hart, E. Stern, B. Sundelius, *The Politics of Crisis Management – Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.

Razvoj odgovarajućih operativnih kapaciteta – da bi se olakšao oporavak, moraju se razviti sledeći organizacioni kapaciteti:

- sposobnost da se prate i uočavaju neuobičajeni signali i signali slabosti;
- sistem kriznog informisanja koji je u stanju da obrađuje relevantne informacije ka i od centralnih organa upravljanja;
- sposobnost organizacionih jedinica zaduženih za krizno postupanje da uzbune i mobilišu sve zaposlene uz podršku svih delova organizacije;
- sposobnost za postupanje u tehničkom smislu nakon prve uzbune: svi akteri moraju biti spremni za rešavanje tehničkih i strateških problema u složenim i neizvesnim okolnostima;
- sposobnost za postupanje u slučaju decentralizovane krize: obezbeđivanje takve organizacione strukture koja omogućava da najveći mogući broj aktera ima pristup kapacitetima sistema koji treba da odgovore na krizu.

Angažovanje u kontinuiranim pripremama – iskustvo, ranija istraživanja i doprinosi u ovoj oblasti ukazuju na nekoliko putokaza za efektivne pripreme: kontinuirana primena iskustava iz prakse. U konstruktivnom duhu svaka krizna epizoda treba da bude precizno analizirana, kako bi se identifikovala i razumela serija događaja koji su se desili tokom nastanka i trajanja krize. Moraju se odmah izvući neposredne pouke, što znači da analiza obuhvati i funkcionisanje sistema za podršku odlučivanju. U tom smislu posebno je korisna i međunarodna razmena iskustava:¹³

- *Testiranje i vežbe simulacije* – neophodno je pripremiti kontinuirani program obuke, ne samo za dobro poznate krize, već i za destabilizujuća iznenađenja. Treba razviti dve vrste testova: veoma kratke radi stvaranja mobilizirajućih refleksa timova i složenije radi razvoja polimorfni sposobnosti koje će biti neophodne za upravljanje tokom krize.
- *Obuka* – veoma je važno da različiti menadžeri prođu odgovarajuću vrstu obuke. Pošto su njihov mandat i odgovornosti različiti, moraju se razlikovati i njihove pripreme. Radi se o rukovodiocima koji tokom krize imaju ključnu političku ulogu; menadžerima u kriznim organizacionim jedinicama koji će upravljati kompleksnim sistemima; portparolima; ekspertima koji će biti dislocirani iz svojih laboratorija pred TV kamere da daju stručno mišljenje.
- *Učenje između samih aktera* – pošto su krize procesi koji se odigravaju između složenih mreža, potrebno je proces učenja proširiti i na spoljašnji svet: sastanci, učenje iz iskustva, istraživanje nepredviđenih ranjivosti,

¹³ Nakon što je ledena oluja uništila elektro mrežu u južnom Kvebeku, Kanada, u januaru 1998, francuska elektrokompanija EDF (Electricité de France) poslala je tim da izuči problem i rešenja koja je primenila kanadska vladina agencija Hidro Kvebek. Nakon manje od dve godine Francusku su pogodile dve uzastopne oluje koje su uništile deo elektromreže. EDF je reagovala brzo, priroda problema im je bila odmah poznata, kao i ključne greške koje treba izbeći.

sve su to mehanizmi koji ne treba da budu ograničeni samo na unutra. Kontinuirano širenje kruga uključenih aktera je neophodno.

- *Lična uključenost pripadnika elita* – pošto krize pogađaju fundamentalne elemente misije organizacije i njene strukture, ništa ozbiljno ne može da se uradi bez trajne uključenosti lidera organizacije. Cela situacija oko priprema i procesa učenja se menja kada je i „šef unutra“. Ovo, međutim, zahteva prevazilaženje ukorenjenog stava da osobe na visokim pozicijama u organizaciji ne treba da uče o krizama i kriznom menadžmentu i da ne treba da učestvuju u simulacijama kriza.
- *Opšte pripreme za intervenciju* – spektakularni planovi i projekti koji nisu realni i koje je veoma teško primeniti, iscrpljuju energiju, budžet i dobru volju. Neophodno je postepeno angažovati resurse i uvoditi testove, neprestano uključujući sve veći broj aktera.
- *Vladanje ključnim procesima* – u situaciji neizvesnosti rešenja moraju biti zasnovana na dubokom razumevanju unutrašnjeg funkcionisanja organizacije. U današnjem svetu, kada rukovodioci tipično imaju opšta, a ne specijalistička znanja, pripreme za krizu treba da obuhvate i metodologiju upravljanja projektima.¹⁴

Zanimljive su i sugestije koje Stefan Gundel daje menadžerima za suočavanje sa fundamentalnim krizama. On je svestan da je teško dati preporuke kako se boriti protiv fundamentalnih kriza ili ih čak sprečiti, jer je većina značajnih budućih događaja nepoznata i često ih je nemoguće predvideti. Organizaciona pripremljenost i bezbednosna pravila moraju da funkcionišu u uslovima visokog stepena neizvesnosti, što je ozbiljan problem, tim pre što protivmere mogu da imaju neželjene nusefekte. Stoga se kao najvažniji zadatak postavlja formiranje ekspertskih grupa za sve moguće buduće krize sa zadatkom da istražuju odgovarajuće protivmere.¹⁵ Mitroff i Alpaslan su dali određene savete kako da se olakša rad ovih grupa ili drugih rukovodilaca koji se u organizacijama bave fundamentalnim i abnormalnim krizama. Prema njihovim zapažanjima, slučajno odabrani model različitih kriza i njihove kombinacije, tzv. unutrašnji atentatori ili špijunske igre i razmena iskustava sa menadžerima iz drugih kompanija može omogućiti efikasno planiranje i pripremu za još nepoznate buduće krize.¹⁶ Iako su ovi koncepti nesumnjivo korisni, nije dovoljna priprema ukoliko bi se ostalo samo na njima, budući da će neke verovatno dolazeće fundamentalne krize tražiti ekspertska znanja i naučno proverene kontramere, što je skoro nemoguć izazov

¹⁴ A. Boin, P. Lagadec, „Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no. 4, 2002, str. 186.

¹⁵ S. Gundel, „Towards a New Typology of Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, no. 3, 2005.

¹⁶ I. Mitroff, M. Alpaslan, „Preparing for Evil“, *Harvard Business Review*, April 2003.

za rukovodioce u kompanijama koje su sklone krizi. Dakle, značaj ekspertskog znanja u grupama stručnjaka se ne sme ni precenjivati.

Regulatorna pravila se moraju postaviti u ranim fazama. Na primer, ona koja se odnose na sprečavanje ilegalne trgovine oružjem kao dela terorizma. Međutim, često je suština problema nepoznata ili je problematika takva da ju je nemoguće regulisati pravilima ili pak preterano detaljna regulacija može sprečiti poželjan tehnološki ili napredak.¹⁷

Složenost savremenih kriza otežava menadžerima da ocene pravu prirodu krize. Krizni menadžer je sputan suštinskom složenošću uslova i karakteristika nerazvijene krize i neizvesnostima rezultata. Prema Tarneru, nepouzdanost odgovora može proizaći „zbog početnog nedostatka informacija ili pogrešne inicijalne klasifikacije ili zbor izmene prirode samog incidenta tokom njegovog razvoja“.¹⁸ Rezultirajući nesklad između definicije situacije i aktuelnih karakteristika situacije podriva krizni odgovor. Krizni menadžeri veruju da rešavaju krizu, dok pažljiva analiza situacije pokazuje da nije tako. Kriznim menadžerima je obično potrebno izvesno vreme da prilagode svoju definiciju situacije.

Krizni menadžeri se kolebaju između neposredne akcije i dugoročne efektivnosti. Tradicionalni repertoari kriznog menadžmenta obeleženi su preokupacijom sa „sada i ovde“ – treba postupati s akutnom pretnjom. Posledice inicijalnih odluka blede u pozadini neposrednog dešavanja. Moderna kriza je, međutim, pre dugotrajni proces nego događaj. Dugo nakon što je počela kriza, krizni menadžeri se suočavaju sa problemima koji mogu uzeti oblik „kriza nakon krize“. Na primer, relativno minoran incident kao što je prosipanje ulja ili curenje gasa može imati dugoročne efekte koji su teži za upravljanje. Ovakve krize se ne uklapaju u tradicionalni repertoar kriza. Posledice današnjih kriza imaju tendenciju da budu trajne i intenzivne kao i tokom akutne krize, a lideri su pod pritiskom neformalnih istraga, provokativnog novinarstva, zahteva koji se odnose na osiguranje i pravnih (uključujući i krivične) postupaka koji se pokreću protiv njih.

4. Zaključna razmatranja

Po prirodi stvari, odgovor na krizu je ozbiljan izazov, s obzirom na to da je jedna od njenih osnovnih karakteristika neizvesnost.¹⁹ Kriza zahteva kritičke odluke koje moraju biti donete u krajnje nepovoljnim okolnostima, istovremeno

¹⁷ Ako neko, na primer, želi da kontroliše opasan razvoj genetskog inženjeringa, striktni nadzor ili zakonske odredbe su bolji način prevencije fundamentalne krize nego zabrana genetskog inženjeringa uopšte, koja bi verovatno sprečila razvoj medicine ili odvela deo ovih aktivnosti u ilegalu. – S. Gundel, *ibid*.

¹⁸ B. A. Turner, *Stepping into the Same River Twice: Learnig to Handle Unique Management Problems*, Inaugural Lectures 2, Middlesex University, 1992, str. 10.

¹⁹ Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.

generišući prepreke procesu kvalitetnog donošenja odluka, pri čemu se svakodnevni uobičajeni problemi eksponencijalno umnožavaju. Sve ovo se multiplikuje zahvaljujući prirodi i karakteru modernih kriza. Krizni menadžeri moraju da rešavaju složene dileme bez informacija koje su im neophodne u nestabilnom organizacionom okruženju i u uslovima ozbiljnog stresa. Ako se razmotre dileme koje nastaju tokom krize, krizni menadžment se može označiti kao nemoguć posao. Na primer, krizni menadžer mora još tokom inicijalne faze krize odlučiti da li on uopšte ima posla sa krizom ili sa signalom tek dolazeće krize. Iz ograničenih i fragmentarnih informacija on mora zaključiti da li ima posla sa celom pričom ili je reč samo o njenom početku. Ova dilema ima za posledicu raspoređivanje resursa: da li sve resurse usmeriti na ono što se čini kao početak krize, ili sačekati dok se ne stekne celovitija slika situacije. Ova dilema postaje još oštrija tokom tzv. konfliktnih kriza.²⁰

U okolnostima intenzivnih emocija nije moguće postaviti nepristrasnu dijagnozu onoga što se desilo. Krize se najčešće tretiraju kao rezultati političkih pomašaja. U takvim okolnostima istraživanja nakon krize manje se odnose na učenje, a više na pripisivanje krivice (tzv. *blame game*). Novinari i građani smatraju da neko mora da bude odgovoran za propuste i nedostatke koji su doveli do krize. Političari to znaju i odgovaraju kroz usavršavanje svojih odbrambenih rutina kao što su traženje prihvatljivog negiranja i unapređenje veština komuniciranja s javnošću. Što više vremena se posvećuje ovim mehanizmima, liderima ostaje manje vremena da iskoriste potencijal protekle krize za učenje.

Iznete karakteristike modernih kriza pokazuju da su one *par excellence* izazov za savremene menadžere, pokazujući sadržinsku i organizacionu nedostatnost klasičnog kriznog menadžerskog repertoara i filozofije, ozbiljno stavljajući na probu sposobnosti pojedinaca, timova i celih organizacija. Oni, međutim, moraju prihvatiti ovaj izazov i ostvariti najširu moguću saradnju i partnerstvo u traženju kreativnih odgovora, budući da bi prihvatanje fatalističke alternative prepuštanja sudbini značilo priznanje vlastite nemoći i povratak na predmodernere načine odnošenja prema krizi kao proizvodu Božje volje.

²⁰ Na primer, rat i terorizam su praćeni kampanjama dezinformisanja, iznenadnim napadima i višestrukim arenama.

Literatura

- Avgustin, A.: *O državi božjoj*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1982.
- Beck, U.: *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London, 1992
- Boin, A. – Hart, P.: „Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?“, *Public Administration Review*, vol. 63, no. 5, 2003, str. 544-553.
- Boin, A. – Kofman-Bos, C. – Overdijk, W.: „Crisis simulations: Exploring tomorrow’s vulnerabilities and threats“, *Simulation & Gaming*, vol. 35, no. 3, 2004, str. 378-393.
- Boin, A. – Lagadec, P.: „Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no. 4, 2002, str. 185-191.
- Boin, A. – Hart, P. – Stern, E. – Sundelius, B.: *The Politics of Crisis Management – Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
- Gundel, S.: „Towards a New Typology of Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, no. 3, 2005.
- Hart, P. – Rosenthal, U. – Kouzmin, A.: „Crisis Decision Making: The centralisation Thesis Revisited“, *Administration and Society*, 25(1), 1993, str. 12-41.
- Kešetović, Ž.: *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.
- Milašinović, S. – Kešetović Ž.: „Križa i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju“, *Megatrend revija*, vol. 5, no. 1, 2008, str. 167-185.
- Milašinović, S. – Kešetović, Ž.: *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2009.
- Mitroff, I. – Alpaslan, M.: „Preparing for Evil“, *Harvard Business Review*, April 2003.
- Quarantelli, E.: „Another Selective Look at Future Social Crises: Some Aspects of Which We Can Already See in the Present“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 9, no. 4, 2001, str. 233-237.
- Turner, B. A.: *Stepping into the Same River Twice: Learning to Handle Unique Management Problems*, Inaugural Lectures 2, Middlesex University, 1992.

Rad primljen: 21. septembra 2009.

Odobren za štampu: 4. novembra 2009.

ASSOCIATE PROFESSOR SRĐAN MILAŠINOVIĆ, PHD
The Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
ASSOCIATE PROFESSOR ŽELIMIR KEŠETOVIĆ, PHD
Faculty of Securities Studies, University of Belgrade
ASSOCIATE PROFESSOR DARKO NADIĆ, PHD
Faculty of Political Science, University of Belgrade

THE POWER AND IMPOTENCE OF CRISIS MANAGEMENT IN FACING MODERN CRISIS

Summary

Crises are the constant of human social history. With the development of human knowledge, capabilities for coping with crises have been enhanced. However, at the same time in contemporary globalized, connected, and interdependent hi-tech environment in which all the processes are accelerated, the very nature of crises is changing and they attain completely new attributes. Whether we call them modern or fundamental crises, they put crisis managers on very serious test, revealing limited scope of traditional thinking of crisis and impotence and even contraproductivity of classic tools of crisis management. There is a need for creative multidisciplinary approach and searching for new answers for this new kind of crises.

Key words: *modern crisis, fundamental crisis, crisis management*

JEL classification: D74, H69

DR TODOR PETKOVIĆ, DOCENT*

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

MARKO RAKIĆ

Doktorand na Fakultetu bezbednosti, Univerzitet u Beogradu

TRANSNACIONALNE KOMPANIJE – GLOBALNA IMPERIJA

Sažetak: *Vlasnici krupnog kapitala poseduju moć da kreiraju tržišta i ubede potrošače da su im baš njihovi proizvodi ili usluge neophodni. Oni su „transnacionalna elita“. Globalna imperija. Na njihovoj šahovskoj tabli su i TNK, i države, i nauka i tehnologija, i međuvladine i nevladine organizacije, i svetsko javno mnjenje.*

Ovaj rad ima dva cilja. Prvo, da pruži statistički prikaz dostupnih podataka o transnacionalnim korporacijama i BDP-u određenih država. Drugo, primenom komparativnog metoda dolazi se do demistifikacije samih transnacionalnih korporacija kao planera i stvaralaca globalne imperije, odnosno njihovog nastanka, metoda rada i međusobnih sprega, kao i sprega sa određenim državama, međuvladinim organizacijama i pojedinim interesnim grupacijama. Metodom analize sadržaja izvršen je uvid u teorijske, normative, udžbeničke i druge izvore u vezi sa istraživanom problematikom, što je omogućilo prikupljanje relevantnih podataka o brojnim aspektima istraživane pojave.

Ključne reči: *transnacionalne kompanije, globalna ekonomija, Svetska banka, Međunarodni monetarni fond, Svetska trgovinska organizacija*

JEL klasifikacija: F23, E01

1. Uvod

Teško je danas, na početku 21. veka, poverovati u to da u različitim krajevima sveta koji su pokriveni radio i TV signalom, postoji stanovnik koji nije čuo za neku od sledećih kompanija: „Koka-Kola“, „Najk“, „Majkrosoft“, „Samsung“, „Nokia“, „Mek Donalds“... Iza sjajno upakovanih reklama koje propagiraju poboljšanje ukupnog kvaliteta života na našoj planeti, skriveni su globalni monopoli i večita trka za što većim profitom.

Parola „kapital nema otadžbinu“ nije lansirana, kako se to obično misli, od strane neoliberala osamdesetih godina prošlog veka. Poučeni vekovnim iskustvom (astronomskim profitom) engleske krune, koja je ulagala u proizvodnju

* E-mail: slipovicam@ptt.rs

opijuma u Indiji i plasman istog na kinesko tržište, navedenu parolu su izmislili elitni bankari, vlasnici krupnog kapitala, kada su rešili da unište carsku Rusiju finansiranjem boljševičke revolucije. To su ponovili kasnijim naoružavanjem Hitlera, gurajući čovečanstvo u globalni rat, i ponavljaju uvek kada strahuju da će im brižljivo skovani planovi za sticanje profita ili geostrateških komparativnih prednosti na „kontrolisanim“ teritorijama, na bilo koji način biti ugroženi (Panama, Liban, Irak, Kuvajt, Jugoslavija, Avganistan, Iran...)¹

Svet kakav danas poznajemo oblikuje krupan privatni kapital koji je u posedu finansijskih i nefinansijskih transnacionalnih korporacija, kapital kome suverena država služi samo kao zaštita tj. mesto obezbeđivanja legaliteta u radu, kapital kome međuvladine organizacije (UN, MMF, SB, STO) služe samo kao poluge pritiska.

Prema poslednjim dostupnim zbirnim podacima, u 2006. godini identifikovano je približno 78.000 takvih kompanija koje raspolažu aktivom od preko 51.000 mlrd američkih dolara, ostvarenom prodajom od 25.000 mlrd dolara i 73 miliona zaposlenih, dok je istovremeno zbirni BDP svih zemalja sveta te godine iznosio 48.504 mlrd dolara. Prema poslednjim objavljenim podacima iz grupe 2000 globalnih kompanija, samo 10 prvoplasiranih nefinansijskih transnacionalnih korporacija rangiranih po ukupnoj prodaji, ostvarilo je u 2007. godini prodaju od 2.533 mlrd dolara, što je više od zbirnog BDP 161 države prema podacima MMF-a iz 2008. godine. Istovremeno, aktiva 30 najvećih finansijskih transnacionalnih korporacija (iz iste grupe 2000 globalnih kompanija 2008. godine) iznosi 48.883 mlrd dolara, dakle više nego svetski BDP 2007. godine.²

2. Pojam i nastanak transnacionalnih korporacija

„Transnacionalne korporacije“³ su osnovni nosioci procesa globalizacije, koje velikim finansijskim investicijama, transferom postojeće ili nove tehnologije i pokretanjem novih proizvodnih procesa u različitim zemljama ostvaruju svoje

¹ Prema: T. Petković, *Poslovna špijunaža i ekonomsko ratovanje – globalna ekonomija i ekonomska diplomatija*, drugo izdanje, Protexi Group System, Novi Sad, 2009, str. 243.

² T. Petković, *Globalna ekonomija i poslovna diplomatija*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak, 2009, str. 148-149.

³ Sam termin *transnacionalna korporacija* lansiran je od strane Organizacije Ujedinjenih nacija i u upotrebi je od polovine osamdesetih godina 20. veka, za razliku od termina *multinacionalne korporacije*, koji je početkom 60-ih godina prošlog veka lansirala kompanija IBM. Bitnu razliku među ovim terminima čini osnivački kapital, odnosno upravljački paket akcija: kod multinacionalnih korporacija kapital je nacionalni, dok je kod transnacionalnih korporacija kapital globalnog porekla. Prema: T. Petković, *Globalna ekonomija i poslovna diplomatija*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak, 2009, str. 129. U nastavku rada koristićemo skraćenicu TNK, iz praktičnih razloga.

strateške ciljeve, koji mogu biti isključivo ekonomski (u smislu sticanja profita) ili geopolitički (u smislu stvaranja globalne moći).⁴

Prema opštoj definiciji, TNK je preduzeće osnovano u matičnoj državi, koje posluje u više nacionalnih privreda preko svojih stranih filijala⁵, pomoću kojih može zaokruživati određeni poslovni proces (koncern), ili se baviti različitim delatnostima (konglomerat). Otvaranje predstavništava u drugim zemljama u cilju isključivo distribucije robe, ne smatra se filijalom TNK.

Sušтина uspešnog delovanja i širenja TNK u osnovi je vrlo jednostavna: one, naime, raspše proizvodnju u potrazi za niskim troškovima (jeftinom radnom snagom i bogatim još neeksploatisanim prirodnim resursima), a onda je efikasno integrišu kroz svoju internacionalnu mrežu, zahvaljujući niskim troškovima transporta i telekomunikacija.⁶ Za ove kompanije ne postoje transportne i carinske prepreke, ne postoje ni prepreke u standardima – „može se proizvoditi i prodavati bilo gde na zemaljskoj kugli“. Proizvodi se tamo gde su troškovi proizvodnje najniži, prodaje se tamo gde se ostvaruju najviši profiti, a profiti se knjiže tamo gde su porezi najmanji.⁷

2.1. Nastanak TNK

Začetke modernih TNK nalazimo u kolonijalnim osvajanjima Britanske imperije, sa pojavom „Britanske istočnoindijske kompanije“⁸, koja je još u 18.

⁴ I. Đorđević, „Globalizacija i ekonomska nerazvijenost“, *Megatrend revija*, vol. 3, br. 6, 2006, str. 137-156.

⁵ U savremenoj terminologiji koriste se izrazi *filijala* i *afilijacija* koji označavaju vlasništvo matične TNK u drugoj zemlji. Filijale nastaju kao novoootvorena predstavništva, dok se afilijacijama smatraju kompanije koje su već postojale u drugoj državi, ali ih je TNK preuzela kupovinom kontrolnog paketa akcija. Prema: T. Petković, cit. delo, 2009, str. 140. Kako nema potpuno preciznih podataka o odnosu filijala i afilijacija TNK, u nastavku rada koristićemo izraz filijala, a koji se odnosi i na jedne i na druge.

⁶ Prema: D. Tvrđić, *Transnacionalne organizacije i bezzavičajnost*, <http://www.pravoslavje.org.yu>.

⁷ Nacionalna zakonodavstva u smislu plaćanja poreza na dobit ne predstavljaju prepreku za TNK, budući da svoja investiciona ulaganja one mogu knjižiti kao kredit, a transfernim cenama unutar korporativnog poslovanja značajno da izmene visinu poreske osnovice. Na kraju, uvek im preostaje mogućnost osnivanja matične kompanije u zemljama koje predstavljaju „carinski raj“ – zemlje koje su svojim propisima ili nepostojanjem propisa omogućile otvaranje of-šor finansijskih centara u kojima se izbegava plaćanje poreza i drugih dažbina i koje su zbog toga pogodne za različite „mutne radnje“ u finansijskim transakcijama.

Prema: T. Petković, *Poslovna špijunaža i ekonomsko ratovanje*, Public Triton, Vršac, 2006, str. 213.

⁸ Zarada te kompanije, čak i u ono vreme, daleko je nadmašivala jednogodišnju zaradu „Dženeral Motorsa“, „Ford“ i „Krajslera“ zajedno, i to u njihovim najboljim godinama. Prema: Dž. Kolman, *Hijerarhija zaverenika: KOMITET 300*, Narodna knjiga Alfa, Beograd, 2005, str. 103.

veku započela ekonomski prodor u Indiju. Tamo je izgradila svoja uporišta, da bi na kraju došlo do zamene privatnog posedovanja ove ogromne teritorije njenim uključenjem u sastav britanske imperije. Sličnu ulogu imale su „Hudson Bay Company“ u Americi i „Royal African Company“ u Africi. Na primer, Kongom je ispočetka vladala jedna privatna kompanija, čiji je glavni akcionar bio sam belgijski kralj.⁹

Moderne TNK nastale su na teritoriji SAD kao posledica ekspanzije ekonomskih aktivnosti, novih tehnologija, razvojem komunikacija i sužavanjem nacionalnog tržišta usled pojačane unutrašnje konkurencije, kao i pojavom strane konkurencije. Naime, godinama forsirana ideologija o američkom demokratskom i potrošačkom društvu, uključila je u tržišnu utakmicu veliki broj kompanija i dovela do smanjivanja cena kao posledice borbe za plasman, rezultirajući izlaskom na strana tržišta kao mogućnošću za sticanje profita, a to je otvorilo novo pitanje: kako će se suverena država odnositi prema stranoj kompaniji? Odgovor je bilo osnivanje kompanije na teritoriji te iste suverene države, koja će u upravljačkom smislu biti podređena matičnoj kompaniji, ali istovremeno biti i deo ekonomskog sistema suverene države. Upravo to je dovelo do prave eksplozije SDI¹⁰, odnosno do odliva ogromnih finansijskih sredstava ili transfera tehnologije na lokacije širom sveta.

Iskustva SAD pratile su i ostale razvijene zemlje, multiplikujući broj kako samih TNK tako i broj njihovih filijala.

3. Snaga transnacionalnih korporacija

Poslovna strategija koja pokazuje svu snagu TNK je da ceo svet posmatraju kao jednu ekonomsku celinu, kao jedno tržište. Međutim, njihova komparativna

⁹ Prema: V. Dimitrijević i M. Stojanović, *Međunarodni odnosi – osnovi opšte teorije*, Nolit, Beograd, 1979, str. 132.

¹⁰ Strane direktne investicije (SDI) se, prema M. Vidas-Bubanji, definišu kao svaki oblik ulaganja kapitala u određeno preduzeće u inostranstvu kojim se stiče vlasnička kontrola nad tim preduzećem, a prema Lipsiju kao kapital uložen u nekretnine, reinvestiranje zarade, ili na neki način povezan sa različitim interkompanijskim transakcijama. Uopšte posmatrano, SDI podrazumeva posedovanje aktive privrednog subjekta u drugoj privredi. Dominantna definicija subjekta direktnog investiranja, koju je dao MMF, a koju je usvojio i OECD, izbegava pominjanje kontrole investitora u korist mnogo neodređenijeg koncepta. „Direktna investicija je kategorija međunarodnih investicija koja odražava cilj subjekta u jednoj privredi da postigne trajan interes u preduzeću čije je sedište u drugoj privredi (subjekat je direktan investitor, a preduzeće u drugoj privredi je direktno investirano preduzeće). Trajni interes implicira postojanje dugoročne veze između direktnog investitora i preduzeća i značajan stepen uticaja investitora na upravljanje preduzećem.“

Prema: R. Lipsey, *Foreign Direct Investment and the Operations of Multinational Firms: Concepts, History and Data*, Working paper 8665, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2001.

prednost je u tome što su one nadnacionalne tvorevine koje imaju mogućnost da svoj proizvodni ciklus organizuju tako da minimalizuju proizvodne inpute i značajno povećaju outpute. To postižu tako što se aktivnosti prodaje proizvoda i pružanja usluga, servisiranja proizvoda, pravni poslovi i poslovi odnosa s javnošću obavljaju na strateški određenom i ciljanom nacionalnom tržištu, dok se sve drugo, uključujući proizvodnju, distribuciju, marketing, poslovno finansiranje, razvojno-planske funkcije, cenovnu politiku i upravljanje, kao i međunarodno poresko planiranje, za celu TNK obavljaju centralizovano, sa jednog mesta.

TNK svoje poslovanje zasnivaju na proizvodnji, vršenju usluga i krupnim finansijama (bankarski sektor), tako da možemo govoriti o *finansijskim* i *nefinansijskim* TNK.

U oba slučaja angažovan je ogroman kapital, tako da je Organizacija UN u okviru UNCTAD-a¹¹ organizovala posebnu komisiju koja prati sve dostupne podatke o TNK, a oni čak i WIR-u¹². **08. datiraju do 2007. godine.** Prema tim podacima, 2006. godine identifikovano je oko 78.000 TNK koje imaju više od 780.000 filijala, zapošljavaju 73 miliona radnika, raspolazu aktivom od preko 51.000 mlrd dolara, i ostvarenom prodajom od približno 25.000 mlrd dolara.¹³ Poređenja radi, procenjeni BDP svih zemalja sveta za 2007. godinu iznosio je 54.395 mlrd dolara.¹⁴

Ako posmatramo samo prvoplasiranih 500 globalnih kompanija u statističkoj listi „Forčun“ (tabela 1), dolazimo do podataka da su one u 2008. godini ostvarile prodaju od 23.618 mlrd dolara, uz najveću zastupljenost kompanija iz SAD (153), kao pojedinačne države. Međutim, ako uzmemo u obzir zajedničko tržište EU, onda dolazimo do saznanja da su sa ovog područja zastupljene 182 kompanije (u tabeli je prikazana Evropa, ali kako Švajcarska i Turska ne pripadaju EU, njihov broj nije 197, već 182).

Tabela 1. Komparativni prikaz broja kompanija i njihovih matičnih država iz kategorije „Fortune Global 500“ u 2008.

Država	Broj kompanija	Zastupljenost %	Ukupan prihod u mil. \$	Ukupan prihod (u %)
SAD	153	30,60	7.738.909	32,77
Japan	64	12,80	2.596.697	10,99
Francuska	39	7,80	2.110.283	8,93
Nemačka	37	7,40	2.084.790	8,83

¹¹ United Nations Conference on Trade and Development – Konferencija Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju.

¹² World Investment Report – Svetski izveštaj o finansijama koji godišnje izdaje Konferencija Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju, a koji je pored „Fortune 500“ i „Global 2000“ osnovni izvor podataka na kojima se bazira ovaj rad.

¹³ Izvor: UNCTAD: *Development and Globalization: Facts and Figures 2008*, United Nations, Geneva, 2008, str. 30.

¹⁴ Izvor: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2008.

Velika Britanija	34	6,80	1.748.913	7,40
Kina	29	5,80	1.144.331	4,85
Južna Koreja	15	3,00	621.092	2,63
Kanada	14	2,80	343.205	1,45
Švajcarska	14	2,80	628.710	2,66
Holandija	13	2,60	923.518	3,91
Španija	11	2,20	451.269	1,91
Italija	10	2,00	604.300	2,56
Australija	8	1,60	225.444	0,95
Indija	7	1,40	221.074	0,94
Švedska	6	1,20	153.029	0,65
Tajvan	6	1,20	171.449	0,73
Belgija	5	1,00	246.558	1,04
Meksiko	5	1,00	192.772	0,82
Brazil	5	1,00	213.673	0,90
Rusija	5	1,00	246.118	1,04
Austrija	2	0,40	46.269	0,20
Danska	2	0,40	84.363	0,36
Irska	2	0,40	46.166	0,20
Norveška	2	0,40	106.915	0,45
Finska	2	0,40	90.614	0,38
Belgijsko/Holandska	1	0,20	164.877	0,70
Britansko/Holandska	1	0,20	55.006	0,23
Luksemburg	1	0,20	105.216	0,45
Malezija	1	0,20	66.218	0,28
Poljska	1	0,20	17.567	0,07
Portugalija	1	0,20	17.331	0,07
Saudijska Arabija	1	0,20	33.678	0,14
Singapur	1	0,20	27.558	0,12
Tajland	1	0,20	51.193	0,22
Turska	1	0,20	39.392	0,17
UKUPNO	500	100,00	23.618.497	100,00
EVROPA	197	39,4	10.196.648	43,17
NAFTA	172	34,4	8.274.886	35,04
APEC	307	61,4	13.638.659	57,75
BRIC ¹	46	9,2	1.825.196	7,73

Izvor: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/countries/...html>

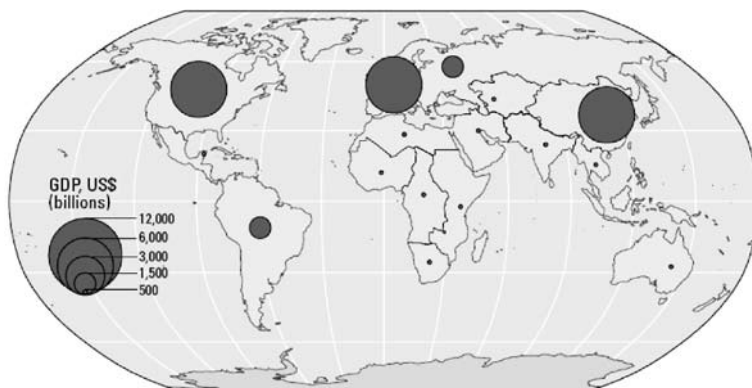
Ako posmatramo geografsku zastupljenost TNK iz ove kategorije, dolazimo do identičnih podataka, što je još upечатljivije prikazano na slici 1. Naime, u kategoriji 25 najprofitabilnijih TNK, kao i u kategoriji najvećih 50, nema nijedne TNK sa poreklom izvan zemalja Evrope, Severne Amerike i Dalekog istoka. Tek u kategoriji najvećih 500 primećujemo pojavu TNK iz Indije i Brazila, ali i dalje dominiraju evropske zemlje i zemlje APEC-a¹⁵.

Slika 1. Geografska lokacija pojedinih TNK iz kategorije „Fortune Global 500“



Izvor: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/imaps/index.html>

Slika 2. Geografski prikaz koncentracije svetskog BDP-a 2006.



Izvor: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank: *World Development report 2009, Reshaping Economic Geography*, Washington, DC, 2009, str. 97.

Ako se, za trenutak, vratimo na analizu tabele 1, evidentno je da TNK iz pomenutih grupacija ostvaruju najveće prihode, i to: EU 9.500 mlrd dolara uz učešće od 38% ukupnih prihoda TNK iz kategorije „Fortune Global 500“, zemlje

¹⁵ Asia-Pacific Economic Cooperation – Azijsko-pacifička ekonomska kooperacija, ustanovljena 7.11.1989. godine, da unapredi trgovinu i investicije u regionu Pacifika, koju sačinjava 21 država: Australija, Bruneji, Kanada, Čile, Kina, Hong Kong, Indonezija, Japan, Južna Koreja, Malezija, Meksiko, Novi Zeland, Papua Nova Gvineja, Peru, Filipini, Rusija, Singapur, SAD, Tajvan, Tajland i Vijetnam.

grupacije NAFTA¹⁶ 8.274 mlrd dolara i 35,04%, dok zemlje grupacije APEC učestvuju čak sa 13.638 mlrd dolara ili 57,75%.

Ako pak uporedimo slike 1 i 2, dolazimo do zaključka da TNK itekako proporcionalno utiču na stvaranje BDP-a, sa osetnim razlikama između regiona, i tu se izdvajaju zemlje EU, SAD i Dalekog istoka.

Koristeći iste izvore („Fortune 500“ za TNK i World Development Indicators database, Svetske banke, korigovane 10.9.2008), napravili smo tabelu (slika 3, države su predstavljene boldom), i došli do podatka da su u 2007. godini, od 100 najvećih svetskih ekonomija 55 činile države, dok su ostalih 45 bile TNK.

Ako obratimo pažnju na prihod kompanije „Rojal Dač Šel“ (Royal Dutch Shell), videćemo da je on veći od BDP-a Belgije, Švedske ili Indonezije, pojedinačno. Isto možemo reći i za kompaniju „Ekson mobil“ u odnosu na Poljsku i Švajcarsku ili kompaniju „Val mart“ u odnosu na Norvešku, Saudijsku Arabiju ili Austriju. Istovremeno, kompanija „Rojal Dač Šel“ ima za 5 milijardi dolara veće prihode nego 89 najsiromašnijih država sveta.¹⁷ Ako uzmemo u obzir da je u bazu podataka svetskog razvoja upisano 185 suverenih država, onda možemo reći da ova TNK ima veći prihod nego polovina sveta zbirni BDP.

Međutim, veoma interesantan je podatak da sledećih 30 mesta (101-130) zauzimaju isključivo TNK, dok se tek na 131. mestu nalazi sledeća država, i to Slovačka, sa 74.93 mlrd dolara BDP-a.¹⁸ To nas, jednostavno, navodi na zaključak da su TNK izjednačeni u podeli tržišta nego suverene države u svom razvoju, a da se podsetimo, tzv. novi svetski poredak upravo počiva na ravnomernom razvoju, kako regiona, tako i suverenih država.

¹⁶ North American Free Trade Agreement – Dogovor o slobodnoj trgovini Severne Amerike, postignut 17.12.1992. godine, sa ciljem da ukloni trgovinske barijere, promoviše fer konkurenciju, poveća investicione mogućnosti i uvede zaštitu prava intelektualne svojine. Čine ga Kanada, SAD i Meksiko.

¹⁷ Uporediti: World Bank, World Development Indicators database, revised 10 September 2008, i http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Sales.html.

¹⁸ Ibid.

Slika 3. BDP najvećih ekonomija sveta i prihod najjačih TNK, 2008, u mlrd \$

1	SAD	13811.20	51	Nigerija	165.69
2	Japan	4376.70	52	Fortis / Holandija	164.37
3	Nemačka	3297.20	53	Čile	163.91
4	Kina	3280.00	54	Izrael	161.82
5	Ujedinjeno Kraljevstvo	2727.80	55	Singapur	161.34
6	Francuska	2562.20	56	Volkswagen Gp. / Nemačka	158.40
7	Italija	2107.40	57	ENI / Italija	158.32
8	Španija	1429.20	58	AXA Group / Francuska	156.95
9	Kanada	1326.30	59	Sinopec-China Petroleum / Kina	154.28
10	Brazil	1314.17	60	Dexia / Belgija	153.35
11	Rusija	1291.01	61	General Motors / SAD	148.98
12	Indija	1170.96	62	Ford Motor / SAD	146.28
13	Južna Koreja	969.75	63	Filipini	144.12
14	Meksiko	893.36	64	Pakistan	143.59
15	Australija	821.71	65	HSBC Holdings / UK	142.05
16	Holandija	754.23	66	Ukrajina	140.48
17	Turska	657.09	67	Mađarska	138.18
18	Royal Dutch Shell / Holandija	458.36	68	Alžir	135.28
19	Belgija	448.56	69	Daimler / Nemačka	133.43
20	Švedska	444.44	70	Ujedinjeni Arapski Emirati	129.70
21	Indonezija	432.81	71	Novi Zeland	129.37
22	ExxonMobil / SAD	425.70	72	Egipat	128.09
23	Poljska	420.32	73	Allianz / Nemačka	127.24
24	Švajcarska	415.51	74	ArcelorMittal / Luksemburg	124.94
25	Wal-Mart Stores / SAD	405.61	75	Deutsche Bank / Nemačka	124.78
26	Norveška	381.95	76	AT&T / SAD	124.03
27	Saudijska Arabija	381.63	77	Carrefour Group / Francuska	121.04
28	Austrija	377.02	78	E.ON / Nemačka	120.74
29	BP / UK	361.14	79	Honda Motor / Japan	120.27
30	Grčka	360.03	80	Hewlett-Packard / SAD	118.70
31	Danska	308.09	81	Generali Group / Italija	118.39
32	Južnoafrička Republika	277.58	82	Valero Energy / SAD	118.30
33	Iran	270.93	83	GDF Suez / Francuska	115.59
34	Toyota Motor / Japan	263.42	84	PetroChina / Kina	114.32
35	Argentina	262.33	85	Bank of America / SAD	113.11
36	Chevron / SAD	255.11	86	Hitachi / Japan	112.49
37	Irska	254.97	87	Peru	109.08
38	Finska	246.02	88	Siemens / Nemačka	108.76
39	Tajland	245.81	89	Nissan Motor / Japan	108.46
40	Venecuela	228.07	90	BNP Paribas / Francuska	107.96
41	ConocoPhillips / SAD	225.42	91	Berkshire Hathaway / SAD	107.79
42	Total / Francuska	223.15	92	Crédit Agricole / Francuska	107.75
43	Portugalija	220.24	93	Nippon Telegraph & Tel / Japan	107.02
44	ING Group / Holandija	213.99	94	Citigroup / SAD	106.66
45	Hong Kong	206.70	95	McKesson / SAD	106.64
46	General Electric / SAD	182.52	96	Samsung Electronics / J Koreja	104.42
47	Malezija	180.71	97	Kazahstan	103.84
48	Kolumbija	171.97	98	IBM / SAD	103.63
49	Češka	168.14	99	Nestlé / Švajcarska	103.01
50	Rumunija	165.98	100	Kuvajt	102.09

Izvor: World Bank, World Development Indicators database, revised September 10th 2008, i http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Sales.html

3.1. *Finansijske TNK*

Finansijske TNK obuhvataju isključivo kompanije iz bankarskog sektora, odnosno one kompanije koje se bave kratkoročnim ili dugoročnim novčanim plasmanima, ili plasmanom HoV. One su istovremeno pokretači svetskih investicija (proizvodnje), ali i kreatori globalne geopolitike jer su upravo oni, da se podsetimo, izbacili parolu „kapital nema otadžbinu“, jasno se distancirajući od države na koju mogu uticati preko najznačajnijih centralnih banaka sveta¹⁹, ali i preko Svetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda.

Tabela 2. *Svetske finansijske TNK s aktivom od preko 1000 mlrd \$ 2008. i 2005.*

Finansijske TNK	Matična država	Aktiva 2008. (mlrd \$)	Aktiva 2005. (Mlrd \$)
Royal Bank of Scotland	UK	3,490.80	776.82
Barclays	UK	2,947.84	923.67
Deutsche Bank	Nemačka	2,946.88	987.96
BNP Paribas	Francuska	2,888.73	1,482.83
HSBC Holdings	UK	2,520.45	1,498.02
JPMorgan Chase	SAD	2,175.05	1,198.94
Crédit Agricole	Francuska	2,064.17	1,244.38
Citigroup	SAD	1,938.47	1,494.37
Mitsubishi UFJ Financial	Japan	1,931.17	1,009.51
UBS	Švajcarska	1,894.85	1,572.71
ING Group	Holandija	1,853.39	1,364.20
Bank of America	SAD	1,817.94	-
Société Générale Group	Francuska	1,572.73	999.79
Mizuho Financial	Japan	1,545.23	1,332.05
UniCredit Group	Italija	1,482.98	920.87
Allianz	Nemačka	1,329.96	1,133.77
Banco Santander	Španija	1,318.86	943.89
Wells Fargo	SAD	1,309.64	-

¹⁹ Dojče bank (Deutsche Bank) ima svog predstavnika i jake pozicije u Evropskoj centralnoj banci, američke banke pobrojane u tabeli imaju učešće u Banci federalnih rezervi SAD, a preko nje i uticaj na Vašingtonski konsenzus (FRB, MMF, SB i Ministarstvo finansija SAD). Takođe, veći broj pobrojanih finansijskih TNK ima zajedničke poslove sa Svetskom bankom, obezbeđujući joj kapital koji ona pozajmljuje slabije razvijenim zemljama za preko potrebno finansiranje infrastrukturnih radova i drugih profitabilnih projekata.

Fortis	Holandija	1,282.47	858.13
ICBC	Kina	1,188.08	-
Sumitomo Mitsui Financial	Japan	1,114.89	928.60
Credit Suisse Group	Švajcarska	1,089.61	1,011.50

Izvor: http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Assets.html za 2008; UNCTAD: *World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, United Nations, New York and Geneva, 2007. za 2005, str. 235.

Ako analiziramo podatke iz tabele 2, na kojoj su prikazane svetske finansijske TNK s aktivom većom od 1000 mlrd dolara 2008. i 2005. godine, videćemo da su, sa izuzetkom Švajcarske, sve poreklom iz bivših kolonijalnih sila: Španije, Italije, Holandije, Francuske, Nemačke, Ujedinjenog Kraljevstva, SAD, Kine i Japana. Te banke raspolažu aktivom od 41.704 mlrd dolara, što je više od svet-skog BDP-a, ako se izuzmu Sjedinjene Države.

3.2. Nefinansijske TNK

Kako je već rečeno, *nefinansijske TNK* svoje poslovanje zasnivaju na proizvodnji i vršenju usluga, zaokruživanjem određenog poslovnog procesa (koncern) ili obavljanjem različitih delatnosti (konglomerat).

Sektorski posmatrano, nefinansijske TNK se bave različitim vidovima globalnog biznisa kao što su proizvodnja, prerada i prodaja nafte, isporuka gasa, automobilska, farmaceutska i elektronska industrija, proizvodnja čelika i elektroopreme, a poslednjih godina telekomunikacijama i računarskim hardverom i softverom.

Da bismo dokazali prethodno izrečeno, poslužićemo se tabelom 3, u kojoj je prikazana sektorska zastupljenost 50 najprofitabilnijih nefinansijskih TNK u 2008. godini, iz čega proizlazi da je sektor proizvodnje nafte i gasa najzastupljeniji sa 14, farmaceutski sektor sa 7, sektor telekomunikacija sa 6, sektor računarske opreme (hardver i softver) sa 5, sektor proizvodnje motornih vozila sa 4, a sektori proizvodnje čelika, opreme, hrane, pića i cigareta sa 3 TNK. Ako posmatramo procentualnu zastupljenost TNK iz sektora proizvodnje nafte i gasa u grupi 50 najprofitabilnijih nefinansijskih TNK u 2008. godini, dolazimo do podataka da one čine 28% ove grupe. Međutim, ako posmatramo respektivno profitno učešće (610.53 mlrd \$), onda ono iznosi 40,33%.²⁰

²⁰ Sektor proizvodnje, prerade i prodaje nafte ne predstavlja samo globalni biznis, već i geostrateški cilj privrede svih zemalja, iz čega proizlazi i njihova spoljna politika, što se najviše odnosi na zemlje grupe G-7. Poslednjih 20 godina naročito je poraslo učešće BRIK zemalja u podeli „kolača“ naftnih i gasnih resursa.

Tabela 3. Sektorski prikaz 50 najprofitabilnijih nefinansijskih TNK u 2008 (mlrd \$)

Rang	Kompanija	Država porekla	Sektor	Profit
1.	ExxonMobil	SAD	Proizvodnja nafte i gasa	45.22
2.	Gazprom	Rusija	Proizvodnja nafte i gasa	26.78
3.	Royal Dutch Shell	Holandija/UK	Proizvodnja nafte i gasa	26.28
4.	Chevron	SAD	Proizvodnja nafte i gasa	23.93
5.	BP	UK	Proizvodnja nafte i gasa	21.16
6.	PetroChina	Kina	Proizvodnja nafte i gasa	19.94
7.	General Electric	SAD	Konglomerat	17.41
8.	Microsoft	SAD	Proizvodnja softvera	17.23
9.	Toyota Motor	Japan	Motorna vozila	17.21
10.	Nestlé	Švajcarska	Hrana, piće, cigarete	16.91
11.	BHP Billiton	Australija/UK	Industrija čelika	15.39
12.	Total	Francuska	Proizvodnja nafte i gasa	14.74
13.	Petrobras-Petróleo Brasil	Brazil	Proizvodnja nafte i gasa	14.12
14.	Procter & Gamble	SAD	Kozmetika	14.08
15.	Wal-Mart Stores	SAD	Prodaja robe	13.40
16.	Vodafone	UK	Telekomunikacije	13.30
17.	Johnson & Johnson	SAD	Lekovi i biotehnologija	12.95
18.	ENI	Italija	Proizvodnja nafte i gasa	12.91
19.	AT&T	SAD	Telekomunikacije	12.87
20.	IBM	SAD	Računarska oprema	12.34
21.	Orascom Construction Inds	Egipat	Konstrukcije	11.83
22.	China Mobile	Hong Kong/Kina	Telekomunikacije	11.49
23.	Rosneft	Rusija	Proizvodnja nafte i gasa	11.12
24.	Telefónica	Španija	Telekomunikacije	10.57
25.	Porsche	Nemačka	Motorna vozila	9.80
26.	Lukoil	Rusija	Proizvodnja nafte i gasa	9.51
27.	ArcelorMittal	Luksembourg	Industrija čelika	9.40
28.	Vale	Brazil	Industrija čelika	9.28
29.	GDF Suez	Francuska	Proizvodnja opreme	9.05
30.	Roche Holding	Švajcarska	Lekovi i biotehnologija	8.41
31.	Novartis	Švajcarska	Lekovi i biotehnologija	8.30
32.	Pfizer	SAD	Lekovi i biotehnologija	8.10
33.	Siemens	Nemačka	Konglomerat	8.05
34.	Hewlett-Packard	SAD	Računarska oprema	8.05
35.	Samsung Electronics	Južna Koreja	Računarska oprema	7.87

36.	Merck & Co	SAD	Lekovi i biotehnologija	7.81
37.	Cisco Systems	SAD	Računarska oprema	7.49
38.	Sinopec-China Petroleum	Kina	Proizvodnja nafte i gasa	7.43
39.	ENEL	Italija	Proizvodnja opreme	7.37
40.	Unilever	Holandija	Hrana, piće, cigarete	7.00
41.	Philip Morris International	SAD	Hrana, piće, cigarete	6.89
42.	Occidental Petroleum	SAD	Proizvodnja nafte i gasa	6.86
43.	GlaxoSmithKline	UK	Lekovi i biotehnologija	6.72
44.	Volkswagen Group	Nemačka	Motorna vozila	6.52
45.	Verizon Communications	SAD	Telekomunikacije	6.43
46.	Nippon Telegraph & Tel	SAD	Telekomunikacije	6.36
47.	National Grid	UK	Proizvodnja opreme	6.34
48.	StatoilHydro	Norveška	Proizvodnja nafte i gasa	6.20
49.	AstraZeneca	UK	Lekovi i biotehnologija	6.10
50.	Honda Motor	Japan	Motorna vozila	6.01
UKUPNO	610.53			

Izvor: http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Prof.html

4. Poluge pritiska

Nastanak i razvoj „globalne imperije“ kojom – kako smo videli – vladaju TNK, obeležen je težnjom za globalnom dominacijom prvenstveno Velike Britanije kao starijeg i SAD kao mlađeg brata. Iako su neformalne interesne grupe i ranije pokušavale da u obe zemlje nametnu spoljnopolitičko opredeljenje²¹ i na taj način uspostave svetsku dominaciju, to im je uspelo tek pri kraju Drugog svetskog rata, konferencijom u Breton-Vudsu, na kojoj je „odlučeno da se osnuju Međunarodni monetarni fond i Međunarodna banka za obnovu i razvoj“.²² Ove institucije predstavljaju glavne stubove ekonomske globalizacije i, rekli bismo, osnovne poluge pritiska na nerazvijene i zemlje u razvoju; ako im dodamo GATT

²¹ Ovde se direktno misli na Savet za spoljnu politiku SAD, koji je, zamišljen prvenstveno kao institut, osnovan 29.6.1921. godine kao „privatna nevladina organizacija“. Savet finansiran privatnim kapitalom pre svega porodice Rokfeler, ubrzo je postao centar iz koga su regrutovani kadrovi za najviše državne funkcije, uključujući i funkciju predsednika SAD. Prvobitna namena Saveta bila je da krupni finansijski krugovi izvrše uticaj na spoljnu politiku SAD, tako da su iz njegove „kuhinje“ proizašli Maršalov plan, Bretonvudski sporazum, i kasnije formiranje Atlantskog saveza iz koga je proizašao NATO. Prema: S. Avramov, *Trilateralna komisija Svetska vlada ili Svetska tiranija*, treće izdanje, Nova Evropa, Beograd, 2006, str. 17-27.

²² B. Ilić, *Međunarodna ekonomija i finansije*, VPŠ Čačak, Beograd, 2006, str. 194.

(sadašnja STO) i određene interesne grupe²³, kao i nevladine organizacije, dobićemo sliku poluga kojima se služe TNK u stvaranju „globalne imperije“.

4.1. Međunarodni monetarni fond

Međunarodni monetarni fond (MMF) je osnovan u cilju da obezbedi međunarodnu monetarnu i finansijsku saradnju u oblasti međunarodnih plaćanja, deviznih kurseva i pružanja pomoći za otklanjanje kratkoročnih neravnoteža u platnom bilansu država članica.

Međutim, sama činjenica da je MMF od osnivanja lociran u Vašingtonu, kao i mogućnost američkog veta na odluke, pretvorile su ovu transnacionalnu finansijsku organizaciju u „političku instituciju“²⁴ koja se od usvajanja neoliberalne ekonomske doktrine stavila u službu geopolitičkih i geostrateških interesa SAD. Naime, usvajanje Vašingtonskog konsenzusa uslovalo je tzv. šok terapiju.²⁵ Da bi se nekoj zemlji odobrio kredit, često se primenjuje politika ucene ili prisile, i mešanje u ekonomski i politički sistem zemalja zajmotražioca. To su najbolje osetile zemlje u tranziciji, koje su prelazak sa centralnoplanske (socijalističke) na tržišnu ekonomiju, a samim tim i priključenje EU platile milijardama dolara i, usput, uglavnom ostale bez državne svojine. Razvojni put pod patronatom (čitaj ultimatumom) MMF-a izazivao je, i danas izaziva strahovit gep u platnom bilansu, povećanje spoljne zaduženosti i, što je najgore, povećanje broja nezaposlenih.

Primeri za napred navedeno su brojni, ali najupečatljiviji su nam svakako iz bliskog okruženja, ili sopstveni. Rumunija pre ubistva Nikolaja Čaušeskua nije imala spoljni dug. To je zemlja koja ima dovoljno rezervi nafte i poljoprivrednu proizvodnju za podmirivanje sopstvenih potreba. Rumunija 18 godina kasnije ima deficit platnog bilansa od 23 mlrd američkih dolara i spoljni dug od 74 mlrd dolara, ali je postala članica EU. Svaki novi novorođeni Rumun već je zadužen sa 3500 dolara. Bivša SFRJ kao jedinstvena država, dugovala je 1991. godine 22 mlrd dolara. Država se raspala, a 16 godina kasnije nekadašnje federalne republike koje su postale samostalne države, zbirno duguju 144 mlrd američkih dolara.

²³ Savet za spoljnu politiku SAD, Bilderberška grupa, Trilateralna komisija, masonske lože, G-7, itd.

²⁴ Dž. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002, str. 175.

²⁵ Zahtevi za dobijanje pomoći MMF-a su, prvenstveno, fiskalna disciplina, smanjenje javne potrošnje (pogotovu socijalnih davanja), reforma poreskog i bankarskog sistema, privatizacija, deregulacija, politika čvrstog deviznog kursa, trgovinska liberalizacija, strane direktne investicije i imovinska prava, što su parametri koje ne bi mogle da ostvare ni ekonomski mnogo jače zemlje. Ovako skrojen kliše dao je katastrofalne rezultate u gotovo svim zemljama u kojima je sproveden (Meksiko, Čile, Argentina, Rusija, Mađarska) uz izuzetak Poljske, Češke i Slovenije, koje se nisu striktno držale ultimatumu MMF-a.

4.2. Svetska banka

Ono što se danas obično prepoznaje kao Svetska banka²⁶ tvorevina je takođe Bretonvudskog sporazuma. Naime, 26. juna 1946. godine otpočela je da radi Svetska banka za obnovu i razvoj – IBRD.

Najveći uticaj na politiku i poslovanje SB ima vlada SAD.²⁷ Pored toga što imaju najveću kvotu i najveći broj glasova (i ovde sa pravom veta), Amerikanci imaju i svog predstavnika na mestu predsednika Banke, veliki broj kadrova u aparatu Banke i najveći deo sredstava se prikuplja na američkom finansijskom tržištu.²⁸

Karakteristično je da SB plasira kredite za infrastrukturne radove ili velike investicije u privredi (ali i za servisiranje dugova), pri čemu je uslov da poslove izvode zemlje članice Banke. Tako je do kraja 1995. godine, od ukupnih zajmova koji su potrošeni van zemalja korisnica kredita, čak 83% otišlo u razvijene zemlje (21% u SAD, 14% u Japan, 11% u Nemačku), a samo 15% u zemlje u razvoju.²⁹ Prema ovim navodima, veliki natpis na zidu glavne sale SB koji kaže „naš san je Svet bez siromaštva“ deluje kao „gorka šala, čak i kao grubi cinizam“.³⁰

²⁶ Pod pojmom *Grupacija Svetske banke* (SB) podrazumevamo grupaciju od pet finansijskih institucija:

- Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD), osnovana 1946. godine;
- Međunarodna finansijska korporacija (IFC), osnovana 1956. godine;
- Međunarodno udruženje za razvoj (IDA), osnovano 1960. godine;
- Međunarodni centar za rešavanje investicionih sporova (ICSID), osnovan 1946. godine;
- Međunarodna agencija za osiguranje investicija (MIGA), osnovana 1988. godine.

Pod pojmom Svetska banka podrazumevamo samo IBRD i IDA.

²⁷ Interesantno je da je šef delegacije Velike Britanije na konferenciji u Breton-Vudsu Kejnž predlagao da sedište SB i MMF, ako već treba da bude u SAD, ne bude u samom Vašingtonu, da bi se bar delimično smanjio uticaj američke vlade. Jedini kompromis u tom smislu učinjen je prihvatanjem SAD da predsednik MMF-a uvek bude Evropljanin.

²⁸ Iako je Jugoslavija učestvovala na Bretonvudskoj konferenciji i Drugi svetski rat završila na strani pobednika, „prvi zajam Jugoslavija će dobiti tek 1949. godine, u iznosu od samo 2,7 mil. \$ za uvoz opreme, a potom još dva: 1951. godine 28 mil. \$ i 1953. g. 30 mil. \$. Ovi zajmovi su odobreni uz obavezu da Jugoslavija reguliše predratne javne dugove i da se ne zadužuje preko utvrđene granice. Kasnije, tokom pedesetih godina, Jugoslavija nije mogla koristiti zajmove IBRD. Sporna su bila potraživanja stranih, uglavnom američkih banaka po obveznicama koje je izdala Kraljevina Jugoslavija. *Wall Street* je vršio pritisak na IBRD da ne odobrava zajmove Jugoslaviji dok se ove obaveze ne regulišu. Kada se govori o uticaju *Wall Streeta*, treba imati u vidu da je Banka u to vreme sredstva za svoju aktivnost najvećim delom obezbeđivala plasmanom sopstvenih obveznica baš na američkom tržištu kapitala.“ Prema: P. Jovanović Gavrilović, *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994, str. 165.

²⁹ B. Ilić, citirano delo, str. 202.

³⁰ Z. Vidojević, *Kuda vodi globalizacija*, „Filip Višnjić“, Institut društvenih nauka, Beograd, 2005, str. 91.

4.3. Svetska trgovinska organizacija

Na konferenciji u Havani 1947-48. godine, doneta je tzv. Havanska povelja, koja je radi stvaranja uslova za međunarodnu saradnju u oblasti trgovine, predviđala osnivanje Međunarodne trgovinske organizacije – ITO. Međutim, umesto ITO, usvojen je Opšti sporazum o carinama i trgovini – GATT (*The General Agreement on Tariffs and Trade*), koji se zalagao za slobodu međunarodne trgovine. Posle MMF-a i Svetske banke, usvajanjem GATT-a konstituisane su osnove posleratnog međunarodnog ekonomskog poretka koji se bazirao na liberalizmu, što je odgovaralo razvijenim kapitalističkim zemljama.

Pregovori u okviru GATT-a odvijali su se u rundama, od kojih je svakako najznačajnija Urugvajska³¹, koja je rezultirala stvaranjem Svetske trgovinske organizacije – STO. Cilj ove međuvladine organizacije je da se svim članicama, dakle multilateralno, odobri status najpovlašćenije nacije u trgovinskoj razmeni, u cilju smanjenja svih carina na 1%.

Stavovi po pitanju ove globalne organizacije dijametralno se razlikuju. Kritičari joj zameraju na bliskim vezama sa MNK i TNK preko raznih odbora (u slučaju SAD, među članovima odbora za trgovinsku politiku i pregovore nalaze se predstavnici gigantskih korporacija kao što su „IBM“, „ITT“, „Betlehem stil“, „Mobil oil“, „HP“, „Dženeral motors“, „Boing“, „Dau hemikal“, „Amoko“ i dr.)³², tvrdeći pri tom da se pod njenim okvirom uklanjaju prepreke koje stoje na putu međunarodnim ulaganjima i konkurenciji, favorizujući najveće. S druge strane, zagovornici STO tvrde, pak, da mnoge odredbe sporazuma pod okriljem ove organizacije favorizuju zemlje u razvoju,³³ u tom smislu da im daju duži rok za implementaciju pojedinih sporazuma, pri čemu najnerazvijenije zemlje nemaju obavezu da se pridržavaju svih odredbi, a preferencijalni tretman zemalja u razvoju vide kao jedan od izuzetaka iz klauzule tretmana najpovlašćenije nacije.

Kako bilo, činjenica je da SAD, kao neprikosnoveni lider, imaju taj luksuz da iznađe mogućnost zaobilaznja pravila STO, sledeći sopstvene interese pod parolom „trgovina je dobra, ali je uvoz loš“.

³¹ Posebno je značajno to što su Sjedinjene Američke Države prvi put napravile kompromis sa zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama, iako su pretile da će istupiti iz procesa pregovaranja koji je trajao od 1979. do 1994, dakle punih 15 godina.

³² Dž. Mander, i E. Goldsmit, *Globalizacija – argumenti protiv*, Clio, Beograd, 2003, str. 295.

³³ Odluke u STO, za razliku od drugih međunarodnih institucija, donose se konsenzusom. Jedino onda kada to nije moguće, odlučuje se dvotrećinskom ili četvrtinskom većinom, a prilikom većinskog odlučivanja primenjuje se sistem jedna zemlja – jedan glas (u ostalim međunarodnim institucijama, kao što su MMF i SB, broj glasova obično zavisi od kvote te zemlje, koja zavisi od njene ekonomske snage). Više od tri četvrtine članica STO su zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji. Republika Srbija nije članica STO, iako je Jugoslavija (čiji je Republika Srbija legitimni pravni naslednik) bila punopravni član GATT-a. Članstvo u ovoj organizaciji nije obavezno, ali pristup EU je, između ostalog, uslovljen članstvom u STO.

5. Zaključak

Kada uveče na TV-u bljesne reklama „Just do it!“, da li je običnom čoveku poznato da tu opremu prave deca od 12 godina za nadnicu od 0,19 dolara po satu? Da li je široj svetskoj javnosti poznato da u takvim uslovima radi jedna trećina čovečanstva? Znamo li da je „crni kontinent“ prepun država u kojima građani nemaju ni 1 dolar dnevno?

Predrag Bijelić je uočio da su TNK i država u obrnutoj proporcionalnosti, da sa povećanjem moći TNK opada uticaj države. Ono što nije mogao da precizira jeste da li su TNK subjekti međunarodnog pregovaranja. Krije li se možda odgovor u činjenici da „Ekson mobil“ napravi godišnji profit veći od BDP zemlje sa 10 ili 15 miliona stanovnika?

Svet kakav danas poznajemo liči na naduvani balon koji se sprema da pukne. Činjenica je da ni OUN ne funkcioniše kako je zamišljeno, da ni vrhunske svetske finansijske i druge organizacije ne služe većini stanovništva. Nelogično je da se štednjom kineskih građana finansira američka ratna mašinerija i da se dolar štampa „nemilosrdno“.

Kako će svet izgledati u budućnosti, ostaje otvoreno pitanje. Činjenica je da od globalne američke superiornosti u četiri odlučujuća domena – vojnom, ekonomskom, tehnološkom i kulturnom, kako to kaže Bžežinski, SAD danas dominiraju samo u vojnom. Poučene tim iskustvom, hoće li Sjedinjene Države krenuti u socijalizam i centralističku privredu, a Rusija i Kina u imperijalizam, čekaju da vide i vlasnici krupnog kapitala sa svojim finansijskim i nefinansijskim TNK. Čekaju i povlače svoj kapital. Čekamo i mi.

Literatura

- Avramov, S.: *Trilateralna komisija Svetska vlada ili svetska tiranija*, treće izdanje, Nova Evropa, Beograd 2006.
- Bijelić, P.: „Transnacionalne kompanije – novi subjekti međunarodnih odnosa“, *Vojno delo*, vol. 54, br. 4-5, 2002.
- Bžežinski, Z.: *Velika šahovska tabla*, CID, Podgorica, 1999.
- Central Intelligence Agency: *World Factbook 2008*.
- Čomski, N.: *Novi militaristički humanizam, lekcije Kosova*, drugo dopunjeno izdanje, „Filip Višnjić“, Beograd 2000.
- Čomski, N.: *Šta to (u stvari) hoće Amerika*, Institut za političke studije, Beograd, 1994.
- Dimitrijević, V. – Stojanović, M.: *Međunarodni odnosi – osnovi opšte teorije*, Nolit, Beograd, 1979.
- Đorđević, I.: „Globalizacija i ekonomska nerazvijenost“, *Megatrend revija*, vol. 3, br. 2, 2006, str. 137-156.

- *Franchise Times*, New York, October 2007.
- Fukujama, F.: *Kraj istorije i poslednji čovek*, CID, Podgorica, 2002.
- Grubor M.: *Uticaj stranih direktnih investicija na poslovanje preduzeća*, Ekonomski institut, projekat 1491, Beograd, 2001.
- Ilić, B.: *Međunarodna ekonomija i finansije*, Viša poslovna škola, Čačak, 2006.
- International Monetary Fund publication: *Global Financial Stability Report, Financial Stress and Deleveraging, Macroeconomic Implications and Policy*, Washington DC, October 2008.
- International Monetary Fund: *World Economic Outlook Database*, April 2008.
- Jovanović Gavrilović, P.: *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
- Kolman, Dž.: *Hijerarhija zaverenika: KOMITET 300*, Narodna knjiga Alfa, Beograd, 2005.
- Lipsey R.: *Foreign Direct Investment and the Operations of Multinational Firms: Concepts, History and Data*, Working paper 8665, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2001.
- Mander, Dž. – Goldsmit E.: *Globalizacija – argumenti protiv*, Clio, Beograd, 2003.
- OUN: *World Economic Situation and Prospects 2009*, New York, 2009.
- Petković, T.: „Ekonomsko ratovanje i poslovna špijunaža u procesu globalizacije“, *Odbrana*, Beograd, oktobar 2005.
- Petković, T.: *Globalna ekonomija i poslovna diplomatija*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak, 2009.
- Petković, T.: *Globalna ekonomija i poslovna diplomatija*, Viša poslovna škola, Čačak, 2007.
- Petković, T.: *Poslovna špijunaža i ekonomsko ratovanje*, Public Triton, Vršac, 2006.
- Stiglic, Dž.: *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2002.
- The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank: *World Development report 2009, Reshaping Economic Geography*, Washington, DC, 2009.
- The World Bank: *Global Economic Prospects 2009, Forecast Update*, Washington, DC, March 30, 2009.
- The World Bank: *World Development Report 2009, Reshaping Economic Geography*, Washington, DC, 2009.
- Tvrdišić, D.: „Transnacionalne organizacije i bezzavičajnost“, *Pravoslavlj*, br. 971.
- UNCTAD: *Development and Globalization: Facts and Figures 2008*, United Nations, Geneva, 2008.
- UNCTAD: *Handbook of Statistics 2008*, United Nations, Geneva, 2008.

- UNCTAD: *Trade and Development Report 2008*, Geneva 2008.
- UNCTAD: *World Investment Report 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, United Nations, Geneva, 2005.
- UNCTAD: *World Investment Report 2006, FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations, Geneva, 2006.
- UNCTAD: *World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, United Nations, Geneva, 2007.
- UNCTAD: *World Investment Report 2008, Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge*, United Nations, Geneva, 2008.
- Vidas-Bubanja, M.: *Metode i determinante stranih direktnih investicija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998.
- Vidojević, Z.: *Kuda vodi globalizacija*, „Filip Višnjić“, Institut društvenih nauka, Beograd, 2005.
- World Bank and the International Monetary Fund: *Global monitoring report*, Washington, 2009.
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/countries/...html>
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/imaps/index.html>
- http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Assets.html
- http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_MktVal.html
- http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Prof.html
- http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html
- http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Sales.html
- http://www.photius.com/rankings/economy/gdp_official_exchange_rate_2008_0.htm
- http://www.photius.com/rankings/economy/stock_of_direct_foreign_investment_abroad_2008_0.html,
- <http://www.pravoslavlje.org.yu>
- http://www.roche.com/pages/interactive/ecard2008/index_en.html
- <http://www.scindeks.nbs.bg.ac.yu>
- <http://www.vpscacak.edu.yu/upustvoSem.htm>

Rad primljen: 17. februara 2010.

Odobren za štampu: 9. septembra 2010.

ASSISTANT PROFESSOR TODOR PETKOVIĆ, PHD
Graduate School of Economics and Entrepreneurship, Belgrade
MARKO RAKIĆ

PhD candidate at the Faculty of the Security Studies, Belgrade University

TRANSNATIONAL COMPANIES – GLOBAL EMPIRE

Summary

Owners of big capital have power to create the market and convince consumers that it is exactly their products and services what they need. They are the “transnational elite”. The global empire. On their chess board stand all: TNC, the states, the science and technology, the governmental and nongovernmental organizations, and the world public opinion.

This paper has two goals: First, to offer a statistical survey of available data on transnational companies and the GDP of certain states. Second, by using a comparative method to demystificate the very transnational companies as planners and creators of the global empire, that is of their genesis, work method and mutual interactions, as well as interaction with certain states, governmental organizations and some interest groups. By the method of analysis of content an insight is gained into theoretical, normative, curricular and other literature related to the problematic that is investigated. This enabled collection of relevant data on numerous aspects of the investigated phenomenon.

Key words: *transnational companies, global economy, World Bank, International Monetary Fond, World Trade Organisation*

JEL classification: F23, E01

PROF. DR SLAĐANA BENKOVIĆ *
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
MILOŠ MILOSAVLJEVIĆ
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
DOC. DR SLAĐANA BARJAKTAROVIĆ-RAKOČEVIĆ
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

PARTNERSTVO JAVNOG I PRIVATNOG KAPITALA U FINANSIRANJU INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA

Sažetak: Rast potreba za infrastrukturom u poslednjim decenijama uslovio je potrebu da deo infrastrukturnih projekata bude finansiran iz privatnih izvora. Motivi učešća privatnog kapitala u finansiranju projekata mogu biti značajno drugačiji od javnog finansiranja i realizacije projekata, te je od izuzetnog značaja jasno definisati smer i magnitudu saradnje javnog i privatnog sektora u planiranju, konstrukciji, finansiranju i upravljanju infrastrukturnim sistemima. Međutim, država putem svojih institucija i organizacija igra ključnu ulogu u upravljanju i razvoju koncesijama i javno-privatnim partnerstvima, nezavisno od stepena delegiranih ovlašćenja privatnom sektoru. Osnovni razlog je, svakako, visoka društveno-ekonomska vrednost infrastrukturnih projekata. Shodno tome, kod finansiranja infrastrukturnih projekata i javnim i privatnim sredstvima treba unapred odrediti i precizirati odgovornosti i obaveze svih učesnika u projektu, a posebno odgovornosti i obaveze u vezi sa sigurnošću, kvalitetom i visinom korisničke provizije. U ovom radu biće predstavljeni osnovni modeli za saradnju javnog i privatnog sektora u finansiranju i realizaciji projekata infrastrukture, kao i organizacione forme javno-privatnog partnerstva (PPP).

Ključne reči: javno-privatno partnerstvo, infrastruktura, finansiranje projekata
JEL klasifikacija: H54, G38

1. Uvod

U poslednjih nekoliko decenija potreba za finansiranjem infrastrukturnih projekata u mnogim zemljama širom sveta uvećava se brže od izvora finansijskih sredstava,¹ odnosno izvora kapitala iz kojih bi se takvi projekti mogli finansirati.

* E-mail: benkovic.sladjana@fon.rs

¹ N. Gil, S. Beckman, „Infrastructure Meets Business: Building New Bridges, Mending Old Ones“, California Management Review, 51 (2), 2009.

T. Merna i C. Njiru² su u svojoj studiji došli do zaključka da razvijene zemlje izdvajaju 200 biliona dolara, što je 4% njihovog nacionalnog autputa, petina ukupnih investicija i 40-60% javnih investicija u infrastrukturu.

Javni fondovi i kapaciteti država za pozajmljivanje postaju nedovoljni da bi se zadovoljile rastuće potrebe za infrastrukturom.³ Usled toga, mnoge zemlje su pristupile usklađivanju i dizajniranju pravne regulative koja bi ohrabrila učešće privatnog sektora u razvoju, finansiranju, operacionalizaciji, odnosno suvlasništvu kod infrastrukturnih projekata. Ideja da se privatne firme uključe u realizaciju tradicionalno javnih projekata infrastrukture uslovlila je pojavu javno-privatnog partnerstva.⁴ Prema Mileru i Lesardu,⁵ privatni udeo u ukupnim investicijama u infrastrukturu krajem prošlog milenijuma je varirao od niskih 9 i 13% u Nemačkoj i Francuskoj, do izuzetno visokih 47 i 71% u Sjedinjenim Američkim Državama, odnosno Velikoj Britaniji, respektivno.

Partnerstvo javnog i privatnog kapitala ne predstavlja formu monopola. Tačnije, ovaj vid saradnje nije moguće ostvariti bez pravne regulative, budući da je upravo kod ove forme finansiranja važno jasno definisati odgovornosti, prava i obaveze učesnika i javnog i privatnog sektora, posebno one vezane za sigurnost, kvalitet i visinu korisničke provizije (odnosno profitabilnost).

Kako je motiv učešća privatnih subjekata u realizaciji infrastrukturnih projekata odgovarajuća finansijska stopa povraćaja, koja treba da je proporcionalna onome što je moguće zaraditi ulaganjem u alternativne projekte sličnog rizika, struktura partnerstva privatnog i javnog kapitala formira se tako da obezbeđuje adekvatnu stopu povraćaja. Shodno tome, može se reći da partnerstva državnog i privatnog kapitala predstavljaju zajednička ulaganja u kojima preduzetnici i država saraduju, doprinoseći zajedničkim snagama da realizacija infrastrukturnih projekata bude brža i efikasnija.

Preciznije, ideja koja stoji iza ovakvog pristupa može se definisati kao pokušaj unapređenja efikasnosti i inovativnosti realizacije infrastrukturnih projekata, kroz angažovanje privatnog sektora spremnog da pomogne unapređenju javnih usluga po daleko nižim troškovima.⁶ Projektni aranžmani nastali po osnovu ulaganja javnog i privatnog kapitala variraju od isključivog učešća privatnog kapitala, ali uz odobrenje i garancije vlade, pa sve do ulaganja u kojima su par-

² T. Merna, C. Njiru, *Financing Infrastructure Projects*, Thomas Telford, London, 2002.

³ H. Smit, L. Trigeorgis, „Valuing Infrastructure Investment: An Option Games Approach“, *California Management Review*, 51 (2), 2009.

⁴ The World Bank and the International Finance Corporation: *Investing in the Environment*, The World Bank, Washington, D.C., 1992.

⁵ R. Miller, D. Lessard, *The Strategic Management of Large Engineering Project: Shaping institutions, Risks, and Governance*, Massachusetts Institute of Technology, IMEC Research Group, 2003.

⁶ J. E. de Bettignies, W. T. Ross, „Public private partnerships and the privatization of financing: An incomplete contracts approach“, *International Journal of Industrial Organization*, 27 (3), 2009, str. 358-368.

neri iz privatnog sektora prepoznati kao finansijska potpora državi u sponzorisavanju projekata. Ekstremi čisto javnog i čisto privatnog finansiranja nisu domen javno-privatnog partnerstva.

Shodno prethodno navedenom, uključenost privatnog sektora postaje sve učestalija naročito u oblasti infrastrukturnih projekata, gde je oblast transportnih projekata možda najogledniji primer takve forme partnerstva. Naplatne rampe, mostovi, aerodromi i železnica po prirodi stvari akumuliraju dovoljno prihoda od provizija koje plaćaju korisnici da su dovoljno atraktivni privatnom sektoru, a od krucijalnog su značaja za razvoj jedne društveno-ekonomske zajednice.

2. Alternative finansiranja infrastrukture

Prema mišljenju brojnih autora, niti potpuno javno, baš kao niti potpuno privatno finansiranje, izvođenje i upravljanje infrastrukturnim projektima nije dugoročno održivo.⁷ Hodž i Griv⁸ primećuju da gotovo sve definicije polaze od pretpostavke da je model javno-privatnog partnerstva dobar, budući da se oslanja na koristi i privatnog i javnog sektora.

Finansiranje infrastrukturnih projekata tradicionalno se obezbeđuje iz nekoliko različitih izvora:

- državni izvori (donacije, zajmovi ili garancije za zajmove);
- dobavljači investicione opreme (uglavnom konstrukciona preduzeća i dobavljači opreme);
- bilateralni i multilateralni fondovi (kroz donacije i zajmove);
- kreditne linije (obezbeđuje glavnom sponzoru adekvatnu kreditnu podršku);
- ulaganja kapitala iz privatnih izvora, kroz emisiju hartija od vrednosti od strane institucionalnih investitora.

Poslednje dve kategorije su naročito osetljive, ne samo na uslove koji su karakteristični za tržište kapitala, već i za kreditnu vrednost preduzeća na tržištu. Tim pre što vlade većine zemalja u razvoju ne raspoložu, niti adekvatnim finansijskim izvorima, niti adekvatnim kreditnim rejtingom, kako bi bile u situaciji da finansiraju svoje najvažnije infrastrukturne projekte.

Upravo to je i razlog zašto takve zemlje moraju pronaći izvore finansiranja u privatnom sektoru. Neke zemlje su poodmakle u tom postupku, pa analize pokazuju da postoji velika regionalna koncentracija ugovora javno-privatnog

⁷ J. B. Miller, Applying Multiple project Procurement Methods to a Portfolio of Infrastructure Projects, *Procurement Systems: A Guide to Best Practice in Construction*, E&N Spon., 1999.

⁸ G. Hodge, C. Greve, *The Challenge of Public Private Partnerships: Learning from International Experience*, Edward Elgar Publishing Ltd., London, 2005.

partnerstva, prvenstveno u Latinskoj Americi, a prate ih ugovori iz Jugoistočne Azije,⁹ što podrazumeva učešće privatnog kapitala finansiranja projekata putem koncesija i odobravanjem pozajmica na osnovu snage projektovanog novčanog toka projekta.

3. Struktura partnerstva finansiranog javnim i privatnim kapitalom

Različite forme partnerstava za finansiranje projekata partnerstvom javnog i privatnog kapitala naročito su značajne u oblasti infrastrukture. Struktura tako formiranog partnerstva vrlo je raznolika, ali svakoj su zajedničke odgovornost, rizik i prinos koje projekat donosi.¹⁰ Definicije javno-privatnog partnerstva su raznolike, ali sve istovremeno imaju zajedničke određene karakteristike: (1) javno-privatno partnerstvo se uvek odnosi na kooperaciju dve ili više partija (od kojih je najmanje jedna javnog karaktera); (2) svaka partija je principal; (3) odnos je dugotrajan, stabilan i zasnovan na obostranim ili komplementarnim koristima; (4) svaki participant prenosi materijalne ili nematerijalne resurse na partnerstvo, i (5) rizik i odgovornost se distribuiraju na sve strane u partnerstvu.¹¹

Prema Finertiju,¹² specifičnost svakog projekta uslovljava opredeljenje za odgovarajuću strukturu partnerstva, zavisno od dobijenih odgovora na pitanja:

- Ko će biti odgovoran za dizajniranje i konstruisanje projekta?
- Ko će obezbediti fondove vezane za konstruisanje?
- Ko će aranžirati finansiranje?
- Ko će biti zvanični nosilac obezbeđenja projektne aktive, i za koji period?
- Ko će upravljati projektnim sredstvima i za koji period?
- Ko će biti odgovoran za sve obezbeđenje planiranih prihoda projekta?

Kada su u pitanju isključivo privatna sredstva, odgovor na sva prethodno postavljena pitanja bi trebalo da pruži izvođač koji finansira projekat iz sopstvenih sredstava. Ali, infrastrukturni projekti mogu imati miks javne i privatne odgovornosti. Na primer, privatno preduzeće može biti odgovorno za dizajniranje, konstruisanje, finansiranje i operacionalizaciju kompletnog projekta. U takvim okolnostima država neće obezbeđivati nikakav kapital, odnosno neće preuzimati odgovornost za obezbeđenje prihoda, ali će zato biti odgovorna za

⁹ A. Akintoye, M. Beck, C. Hardcastle, *Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, Blackwell Publishing Company, London, 2003.

¹⁰ European Commission: *Guidelines for Successful Public Private Partnership*, 2003.

¹¹ A. Akintoye, M. Beck, C. Hardcastle, *Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, Blackwell Publishing Company, London, 2003.

¹² D. J. Finnerty, *Project financing: asset-based financial engineering*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007.

aktivnost projekta nakon njegove realizacije, odnosno u nekom narednom periodu od 40 godina.

Javno-privatno partnerstvo (PPP) je koncept koji evoluirao. Od rudimentarnog partnerstva koga je karakterisao visok nivo neformalnosti, javno-privatna partnerstva su se pretvorila u ugovornu i institucionalizovanu relaciju javnog i privatnog sektora i uključuju široku lepezu organizacionih modela.¹³ Za neke od njih se može reći da uključuju značajne državne i privatne odgovornosti u vezi sa planiranjem, finansiranjem i realizacijom.

Do sada su razvijeni brojni varijeteti novih modela javno-privatnog partnerstva, kako bi se odgovorilo različitim izazovima postavljenim pred javno-privatno partnerstvo u specifičnim situacijama i sektorima. Posledično, sinergija kreirana unutar partnerstva može biti proširena na specifične niše infrastrukturnog razvoja.¹⁴

Modeli javno-privatnog partnerstva razlikuju se u zavisnosti od učešća privatnog kapitala u projektnoj odgovornosti, pa će saglasno tom kriterijumu i biti prezentovani u radu. Lako je uočiti da spisak modela nije kompletan, ali uključuje osnovnu strukturu:

- 1) Model stalne franšize – model kod koga investitori privatnog kapitala finansiraju i rukovode projektom zahvaljujući dobijenoj franšizi od strane vlade. Investitori zadržavaju pravo na aktivu, te je i kompletna finansijska pomoć u vezi sa realizacijom projekta, obezbeđena od strane privatnih investitora. Vlada obezbeđuje sigurnost, kvalitet usluge i, eventualno, cenu korišćenja dobra, odnosno usluge. Model stalne franšize je najfleksibilniji od svih, budući da omogućava obezbeđenje izvora kapitala u javnom sektoru emitovanjem hartija od vrednosti. U svakom slučaju, s aspekta inovativnosti projekata i prisutnosti ekonomskog rizika, tržište hartija od vrednosti – i to kako dužničkih tako i vlasničkih hartija – raspoloživo je samo ukoliko je projekat poslovao uspešno nekoliko godina i ima prihvatljivu stopu profitabilnosti.
- 2) BOT model – BOT projekat se može opisati kao projekat zasnovan na odobravanju koncesije od strane koncedenta (uobičajeno neke javne ili državne agencije) konzorcijumu ili koncesionaru (obično iz privatnog sektora), koji treba da „izgradi“ (što uključuje finansiranje, dizajniranje, upravljanje implementacijom projekta i sl.), „upravlja“ (uključujući i upravljanje i poslovanje objektima i postrojenjima, održavanje, pružanje usluga, naplatu, kako bi se pokrili finansijski i investicioni troškovi itd.), i „prenese“ objekat ili fabriku u operativnom stanju i bez dodatnih

¹³ C. Koch, M. Buser, „Emerging Metagovernance as an Institutional Framework for Public Private Partnership in Denmark“, *International Journal of Project Management*, 24 (7), 2006, str. 548-556.

¹⁴ M. Milosavljevic, S. Benkovic, „Modern Aspects of Public Private Partnership“, *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, vol. 3, 2009, str. 25-28.

troškova koncudentu na kraju koncesionog perioda.¹⁵ Šeme izgradnje infrastrukture zasnovane na BOT aranžmanima dobijaju u poslednjim godinama sve više na značaju. U zamenu za vraćanje vlasništva, država najčešće traži obezbeđenje neke (ograničene) kreditne podrške za pozajmice koje prate projekat.

- 3) DBFO model – *Design-Build-Finance-Operate* (DBFO) model je vid finansiranja kojim se od privatnog entiteta očekuje da dizajnira, finansira, izgradi i upravlja projektom. U skoro svim slučajevima javni sektor zadržava vlasništvo nad objektima infrastrukture, a modeli DBFO u praksi variraju od stepena finansijskih odgovornosti koji su preneti na privatni sektor.¹⁶ Dugoročni ugovor o zakupu daje privatnom entitetu pravo da koristi projektnu infrastrukturu i prikuplja prihod tokom perioda zakupa. Nakon isteka perioda zakupa, javni autoritet rukovodi projektnom infrastrukturom samostalno ili unajmljuje nekog drugog da to čini u njegovo ime.
- 4) BBO model – *Buy-Build-Operate* (BBO) model je takva forma finansiranja infrastrukturnih projekata kojim privatno preduzeće kupuje već postojeći objekat, modernizuje ga ili proširuje, i koristi kao profitno orijentisan javni objekat. Nerazvijeni, oštećeni, odnosno prezagušeni autoputevi, mostovi i aerodromi su dobar primer za objašnjenje ovog vida finansijske strukture. BBO model će se možda posebno pokazati interesantnim u narednim godinama, budući da mnogi javni objekti zahtevati popravku ili proširenje.
- 5) LDO model – *Lease-Develop-Operate* (LDO) je model finansiranja projekata kojim privatno preduzeće zakupljuje već postojeći objekat i pripadajuće zemljište u vlasništvu države. Privatno preduzeće tada koristi (troši), razvija i rukovodi objektom u skladu sa ugovorom o raspodeli prihoda zajedno sa vladom domaćina u određenom periodu. Vlada domaćina zadržava pravo zakonskog nosioca vlasništva. LDO model je izuzetno atraktivan kada privatni subjekti nisu sposobni da obezbede plaćanja pune cene nabavke postojećeg objekta (kao što je to npr. kod BBO modela). LDO model je u isto vreme jako koristan za raspodelu rizika između predstavnika javnog i privatnog sektora, kada je izvesno da će projekat donositi i izvesne gubitke novčanih sredstava.
- 6) Model „dodatno prilagođavanje“ – je takva forma projektnog finansiranja koja se zasniva na ideji da privatna preduzeća često predstavljaju način proširenja postojećih objekata koji su u vlasništvu države. Privatna preduzeća poseduju pravo zakonskog nosioca vlasništva, odnosno dela vlasniš-

¹⁵ M. M. Kumaraswamy, X. Q. Zhang, „Governmental Role in BOT-led Infrastructure Development“, *International Journal of Project Management*, vol. 19, 2001, str. 195-205.

¹⁶ US Department of Transportation: *PPP Options, Federal Highway Administration*, 2006: <http://www.fhwa.dot.gov/policy/2006cpr/pdfs/chap13.pdf>

- tva. Najvažnija prednost ovog modela leži u činjenici da doprinosi deobi vlasništva, te da privatno preduzeće nije odgovorno za ponovno plaćanje bilo kog kreditnog zaduženja u cilju izgradnje centralnog objekta.
- 7) Model „privremena privatizacija“ – je takav oblik projektnog finansiranja gde privatno preduzeće preuzima poslovanje i održavanje postojećeg objekata koji je u vlasništvu države, npr. most koji zahteva popravku. Privatno preduzeća nakon toga proširuje ili popravlja objekat, rukovodi njime i prikuplja naplate, sve dok ne pokrije troškove proširenja, odnosno popravke (uključujući razuman povraćaj na investirani kapital), ili dok privremena dozvola o franšizi ne istekne. Nakon toga država ponovo postaje zakonski nosilac vlasništva.
 - 8) Model „špekulativni razvoj“ – je forma projektnog finansiranja koja se zasniva na identifikovanju još neuočenih društvenih potreba. Tada projektno preduzeće uz saglasnost vlade domaćina, pokreće proceduru planiranja i obezbeđenja dozvola o sopstvenom trošku i uz potpuno prihvatanje rizika. Znatno kasnije nakon što projektno preduzeće pruži dokaz o izvodljivosti projekta, te razvije upotrebljiv dizajn, vlada domaćina se pridružuje u nekom procesnom podešavanju, i možda ponekad doprinosi finansiranju projekta. Ovaj model je bio testiran u različitim formama u nekoliko projekata u SAD.
 - 9) Model „osvajanja vrednosti“ – nastoji da uveća učešće koristi koje donose privatni investitori participacijom u komercijalnim aktivnostima namenjenim javnom korišćenju. Na primer, vrednosti zemljišta i prihod od prodaje može se uvećati, što konsekventno dovodi do stvaranja dodatne vrednosti pri oporezivanju, iz čega se finansiraju kasnije projekti, na primer, u oblasti transporta. Kako subjekti iz privatnog sektora nisu zainteresovani za stvaranje bilo koje dodatne vrednosti, osvajanje vrednosti se često postiže „neradnim“ partnerstvom između države i privrednih subjekata, odnosno kreiranjem specijalnih poreza ili novčanih ograničenja koja su vezana za nove projekte.
Postojeći privredni subjekti ali i novi potencijalni subjekti, mogu biti jednokratno oporezovani ili na osnovu stope koja zavisi od vrednosti njihove imovine, koja se uvećava zajedno sa vrednošću imovine. Porez, odnosno prikupljene nadoknade, nakon toga se usmeravaju u fondove namenjene finansiranju određenih projekata koji su od značaja za razvoj infrastrukture jedne zemlje. U određenim slučajevima priliv je dovoljan da podrži emitovanje državnih obveznica, čime se ponekad može dopuniti nedostajući kapital za ulazak u finansiranje nekog novog infrastrukturnog projekta.
 - 10) Model „nadoknada za korišćenje“ – je specifičan utoliko što vlada zemlje domaćina, odnosno javnog autoriteta, učestvuje u potpisivanju ugovora sa projektnom organizacijom. Ugovor o korišćenju time će obavezati vladu

zemlje domaćina da plati dovoljno za sve zavisne projekte koji su povezani sa glavnim projektom. Tek nakon realizacije projekta vlada zemlje domaćina dobija „nadoknadu za korišćenje“, odnosno povraćaj novca.

Model finansiranja „nadoknada za korišćenje“ obično se koristi prilikom povezivanja sa velikim investicionim projektima finansiranim iz privatnih izvora, a namenjenih javnom korišćenju. Model izlaže javni autoritet kreditnom riziku koji prati sam projekat, te u tom smislu i sam ugovor neretko poseduje klauzulu gde javni autoritet izdaje garanciju za kreditiranje projekta.

4. Zakonske provizije koje negativno utiču na partnerstvo javnog i privatnog kapitala

Svi modeli projektnog finansiranja, osim modela „osvajanja vrednosti“ i modela „nadoknade za korišćenje“, stavljaju privatne subjekte u poziciju vodećeg entiteta, i to u oblasti planiranja, finansiranja i rukovođenja projektom. Prema Kvaku¹⁷, potrebno je ustanoviti dobro definisano, ali ne preterano birokratizovano zakonsko i administrativno poslovno okruženje. Inicijativa i spremnost privatnog sektora da participira u projektima od javnog značaja umnogome zavisi od složenosti društvenih, ekonomskih, pravnih, ekoloških i drugih uslova.

Većinu zakonskih provizija u vezi sa partnerstvom javnog i privatnog kapitala obeshrabruje jedan zajednički nedostatak, a to je pogrešno alociranje visokih troškova i rizika između partnera javnog i privatnog sektora, naročito u ranim fazama realizacije projekta. Neadekvatna distribucija rizika i kreiranja ambijenta u kom partneri iz privatnog sektora mogu da ostvare adekvatnu stopu povraćaja na investiciju, može dovesti do razgradnje samog partnerstva.

Zakonske provizije koje obeshrabruju upliv privatnog kapitala u realizaciju infrastrukturnih projekata, iza kojih najčešće stoji javni sektor, prema Finertiju,¹⁸ najčešće su zasnovane na sledećem.

- Zahtevanju mogućnosti izmene dogovorenih zakonodavnih odobrenja u okviru projektnog ugovora, nakon što je završen proces pregovaranja sa državnom agencijom, čime se stvara vrlo nepovoljno i neizvesno okruženje. Ovakva vrsta partnerstva naziva se inkrementalnim partnerstvom.¹⁹ Naime, privatni investitor je u situaciji da se od njega očekuje preuzimanje rizika koji se odnosi na kašnjenja, modifikacije ugovora,

¹⁷ Y. H. Kwak, Y. Y. Chih, C. W. Ibbs, „Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development“, *California Management Review*, 51 (2), 2009.

¹⁸ D. J. Finnerty, *Project financing: asset-based financial engineering*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007.

¹⁹ M. Milosavljevic, S. Benkovic, „Modern Aspects of Public Private Partnership“, *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, vol. 3, 2009, str. 25-28.

odnosno odbijanje dogovorenih stavki iz ugovora i to za sve troškovne stavke koje su uključene u pregovaranje vezano za projekat sa javnim sektorom.

- Zahtevu od investitora da obezbede značajna sredstva kroz emisiju obveznica ili da prikupe značajan iznos sredstava za osiguranje. U takvim okolnostima se od investitora iz privatnog sektora očekuje da investira značajan iznos finansijskih sredstava u planiranje, dizajniranje i odobrenje emitovanja hartija od vrednosti po osnovu kojih obezbeđuje kapital za projekat. Kako je obezbeđenje finansijskih sredstava emisijom hartija najčešće vezano za emisiju obveznica, jasno je da obezbeđenje te hartije podrazumeva uvećanje troškova, ali i finansijskog rizika. Posledično, projekat može biti u potpunosti neprihvatljiv za privatni sektor. Ipak treba naglasiti da je za obične obveznice moguće obezbediti akt o franšizi, gde je jasno i precizno definisana brzina izgradnje objekta. Njime se kontrolišu i agencijski troškovi Vlade i saraduje sa investitorima iz privatnog sektora. Međutim, visok iznos sredstava koji je neophodno izdvojiti na ime osiguranja od izvesnih vidova rizika nekada nije prihvatljiv za investitore iz privatnog sektora usled njihovih visokih troškova. Naime, pokrivanje vezano za adekvatno osiguranje, mora biti precizno podešeno da omogućava vraćanje objekta prvobitnoj nameni i da dug projekta bude moguće u potpunosti vratiti nakon događaja kao što su prirodne katastrofe izazvane požarom ili potresom.
- Dozvoljavanje relativnog oslobađanja od različitih vrsta restrikcija koje može nametnuti buduća politička struktura koja sponzorise projekat. Izlaganjem javno-privatnog finansiranja projekta određenim vrstama rizika politika u budućnosti se menja, naročito ona koje može stvoriti neočekivanu konkurenciju na realizaciji objekta i time uvećati ekonomski rizik projekta vezan za neadekvatno ostvarenje budućeg prihoda. To može onemogućiti realizaciju projekta, odnosno finansiranje samog projekta od strane privatnog sektora.
- Dozvoljavanje (odnosno zahtevanje) momentalne regulacije u slučaju da dođe do određenih problema kroz precizno definisanje stope nadoknade odnosno stope povraćaja na investiciju. Stopa nadoknade ili vodeća stopa povraćaja treba da je dogovorena unapred i treba da je pod nadzorom agencije koja kontroliše troškove i suočava investitore iz privatnog sektora. Tako je npr. javno korišćenje transportnih objekata teško predvideti, budući da su to projekti koji su cenovno znatno osetljiviji u odnosu na objekte vezane za elektrifikaciju odnosno vodosnabdevanje. Shodno tome, potencijalni investitori u oblast transportne infrastrukture i sličnih projekata, zahtevaju obezbeđenje od potencijalne mogućnosti nastanka gubitaka prilikom konstrukcione faze, pa i

inicijalne operacije neće moći biti predviđene od strane komisije koja ocenjuje opravdanost objekta namenjenog javnom korišćenju.

- Zabranjivanje lokalnoj upravi participacije u realizaciji projekta. Često sposobnost projekta da bude finansiran iz privatnih izvora zavisi od spremnosti i sposobnosti lokalne vlade da obezbedi izvestan nivo finansijske, ali i političke podrške. Investitori tako mogu smatrati da lokalna uprava treba u potpunosti finansirati realizaciju projekta, ne analizirajući pri tome iznos sredstava neophodan za realizaciju projekta. Investiranje iz privatnog sektora svakako da doprinosi i pomaže lokalnoj upravi da uspešno realizuje projekte od značaja. Takvo učestvovanje doprinosi i prihvatanju i nametanju promena projektovanim i planiranim od strane vlade zemlje domaćina, te redukovanje partnerstava između javnog i privatnog sektora može doprineti i višem nivou rizika zemlje, i samog projekta.
- Zahtevanje od privatnih investitora korišćenja ili unapređenja korišćenja vladinih metoda nabavki. Uzimajući u obzir da im je privatni kapital izložen riziku, investitori iz privatnog sektora imaju pravo da insistiraju na najefikasnijem načinu vršenja javnih nabavki. Nabavka je propisana od strane vlade, i najčešće podrazumeva i javno nadmetanje koje jeste prilagođeno učešću i subjekata iz privatnog sektora.
- Zahtevanje odobrenja od strane vlade detaljnog dizajniranja projekta pre nego se krene u postupak izgradnje. Iskustvo je pokazalo da dizajniranje, odnosno tehnika koja se zasniva na pristupanju izgradnji objekta i pre kompletiranja njegovog detaljnog plana donosi odgovarajuće uštede vezane za konstrukcionu fazu realizacije javnog dobra, odnosno usluge. U tom smislu, čekanje dozvole od strane vlade o prihvatanju detaljnog plana, pre negoli se krene u proces izgradnje, može samo doprineti uvećanju troškova realizacije projekta.

5. Provizije koje podupiru partnerstvo zasnovano na angažovanju javnog i privatnog kapitala

Prema Finertiju²⁰ neke zakonske provizije doprinose unapređenju poslovanja i kontrole rizika, te zahvaljujući tome podupiru partnerstvo zasnovano na angažovanju javnog i privatnog kapitala. One se zasnivaju na sledećem.

- Dozvoljavaju privatnom investitoru da predloži održiv i razvojno orijentisan projekat (odnosno ne zahtevaju od privatnog investitora da bira između onih koje je već javna vlast definisala i postavila kao prioritete ciljeve). Zbog svoje profitne orijentacije ali i motivacije, privatni inve-

²⁰ D. J. Finnerty, *Project financing: asset-based financial engineering*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007.

stitori su često više motivisani nego državne agencije da identifikuju i pronađu atraktivne prilike koje su vezane za razvojne projekte.

- Obezbeđenje podrške od strane vlade u postupku planiranja, prikupljanja dozvola, obezbeđenja zemljišta i rešavanja konflikata koji mogu nastati između članova vlade i agencije koja izdaje dozvolu. Komparativna prednost vlade zemlje domaćina leži u činjenici da lokalna uprava određenog regiona može značajno doprineti postupku unapređenja realizacije projekta.
- Korišćenje delimičnih ili celovitih istraživanja vlade zemlje domaćina u vezi sa ekološkim okruženjem i zemljištem. Visoka cena izrade studija koje se odnose na ekološki doprinos projekta često predstavlja moćnu polugu, koja u osnovi privlači investitore privatnog sektora da participiraju u realizaciji infrastrukturnih projekata.
- Obezbeđenje zajmova koji treba da pokriju troškove kapitala projekta. Takvi zajmovi unapređuju finansijsku izvodljivost projekta umanjnjem iznosa koji je neophodno obezbediti iz privatnih izvora. Oni, isto tako, obezbeđuju javnom sektoru finansijsko učešće u raspodeli prihoda koje projekat donosi u pozitivnim okolnostima.
- Obezbeđenje zakonske obaveze koja je vezana za projekte koji su rezultat privatne inicijative. Izgradnja aerodroma i autoputeva često podrazumeva i dodatno obezbeđenje vezano za sigurnost zaposlenih. Putarine u vezi sa korišćenjem autoputa često donose specijalne probleme zbog kojih državne patrole koje kontrolišu autoputeve moraju imati određenu prednost. U takvim okolnostima država može (a često to i čini) da odobrava ove usluge na ugovornoj osnovi.
- Definisane razlike koji se odnose na takse vezane za regionalne odnosno državne izdatke, i odlaganje njihovog plaćanja. Odlaganje plaćanja taksi često predstavlja način na koji država može da investira u projekat bez direktnog ulaganja finansijskih sredstava.
- Oslobađanje projekata koji se realizuju na partnerskom principu od plaćanja izvesnih taksi, ukoliko su one vezane za nabavku materijala koji je neophodan za realizaciju projekta. Mnoge države ne naplaćuju takse koje se odnose na ulazni materijal neophodan za realizaciju projekta, budući da je to jedan vid ulaganja u infrastrukturu koja je u vlasništvu državne, odnosno lokalne vlasti. U tom smislu, taj princip se često koristi i kod finansiranja infrastrukturnih projekata javnim (državnim) i privatnim kapitalom.
- Definisane ograničenja koja se odnose na loše projektovane izvore finansiranja (pasivu projekta). U mnogim zemljama, vlada kao vrhovni organ uživa viši nivo zaštite na plasmane svojih finansijskih sredstava u infrastrukturne projekte, nego privatni investitori.

- Obezbeđenje slobodne (odnosno subvencionisane) upotrebe (rentiranjem ili prodajom) državnog zemljišta ili sticanjem prava na to zemljište na osnovu odgovarajućih odredbi. Generalno, može se reći da je davanje na korišćenje zemljišta u osnovi najjednostavniji način da javni sektor participira u realizaciji određenog infrastrukturnog projekta. Međutim, to je istovremeno i najveći kamen spoticanja za privatne investitore. U tom smislu je veoma važno pravilno koristiti uticaj kojim u takvim situacijama vlada raspolaže.
- Odobravanju komercijalne strane projekta. Komercijalni aspekt je pra-teći deo sprovođenja infrastrukturnih projekata. Prihodi koji se ostva-ruju putem komercijalnih aktivnosti mogu učiniti projekat atraktivnim i u okolnostima u kojima bi on bio finansijski apsolutno neprihvatljiv investitorima.

6. Zaključak

Projektno finansiranje predstavlja potencijalno koristan način kojim se promoviše razvoj važnih resursa jedne zemlje, odnosno izgradnje objekata i pružanja usluga od značaja za razvoj jedne države. Upotreba projektnog finansiranja u određenim situacijama zavisi od toga da li ovaj vid finansiranja obezbeđuje najniže troškove prilikom realizacije projekta, uzimajući u obzir, kako društvene koristi i troškove, tako i koristi i troškove koje donosi investitorima privatnog kapitala.

Vlade širom sveta su prihvatile partnerstvo zasnovano na angažovanju javnog i privatnog kapitala u finansiranju projekata, kao pokretačku snagu za realizaciju različitih usluga kao što su aktivnosti vezane za unapređenje oblasti obrazovanja, transporta, zdravstva i njihove korekcije. Vođeni iskustvom Velike Britanije kao pionira u ovoj oblasti i njenim iskustvom u finansiranju projekata od društveno-ekonomskog značaja iz privatnih fondova tokom ranih 1980-ih, koncept partnerstva javnog i privatnog kapitala u finansiranju infrastrukturnih projekata u međuvremenu je prilagođen i prihvaćen na svim nivoima primene u zemljama širom sveta.

Ne postoji jedinstvena definicija vezana za finansiranje kroz partnerstvo privatnog i javnog sektora. U zavisnosti od zemlje koja se razmatra, termin pokriva različite forme transakcija, gde se privatnom sektoru daje pravo da posluje u određenom dužem periodu, da snosi odgovornost koja je tradicionalno svojstvena javnom sektoru, počev od kratkotrajnih ugovora (kojima su svojstveni ograničeni izvori kapitala ili se uopšte ne raspolaže kapitalom), kroz koncesione ugovore (koji mogu sadržati dizajn i izgradnju aktive osnovnog kapitala zajedno sa provizijama širokog nivoa usluga i finansiranje kompletne konstrukcije i poslovanja), pa sve do zajedničkih ulaganja gde izvesno postoji deljenje vlasništva između javnog i privatnog sektora. Uopšteno govoreći, partnerstva između

javnog i privatnog sektora popunjavaju mesto između tradicionalne realizacije projekata i potpune privatizacije.

Partnerstvo javnog i privatnog kapitala predstavlja modalitet finansiranja koji umnogome doprinosi da se prevaziđu potrebe svojstvene infrastrukturnim projektima jedne zemlje, naročito onim koji se nalaze u postupku razvoja i unapređenja njene ekonomije. Izvesno je da su u takvim okolnostima različite forme strukturiranja kapitala izvodljive, naročito kada je rizik i povraćaj na uložena finansijska sredstva prihvatljiv za oba učesnika u realizaciji projekta. Posebno je bitno napomenuti, da će zainteresovanost privatnih investitora zavisi od rizika i stope povraćaja na investirana sredstva, koja se po njihovoj kalkulaciji smatra opravdanom i prihvatljivom.

Literatura

- Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C.: *Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, Blackwell Publishing Company, London, 2003.
- De Bettignies, J. E. – Ross, W. T.: „Public private partnerships and the privatization of financing: An incomplete contracts approach“, *International Journal of Industrial Organization*, 27 (3), 2009, str. 358-368.
- Deloitte: „Closing America’s Infrastructure Gap: The Role of Public Private Partnership“, *A Deloitte Research Study*, 2009.
- European Commission: *Guidelines for Successful Public Private Partnership*, 2003.
- Finnerty, D. J.: *Project financing: asset-based financial engineering*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007.
- Gil, N. – Beckman, S.: „Infrastructure Meets Business: Building New Bridges, Mending Old Ones“, *California Management Review*, 51 (2), 2009.
- Hodge, G. – Greve, C.: *The Challenge of Public Private Partnerships: Learning from International Experience*, Edward Elgar Publishing Ltd., London, 2005.
- Koch, C. – Buser, M.: „Emerging Metagovernance as an Institutional Framework for Public Private Partnership in Denmark“, *International Journal of Project Management*, 24 (7), 2006, str. 548-556.
- Kumaraswamy, M. M. – Zhang, X. Q.: „Governmental Role in BOT-led Infrastructure Development“, *International Journal of Project Management*, vol. 19, 2001, str. 195-205.
- Kwak, Y. H. – Chih, Y. Y. – Ibbs, C. W.: „Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development“, *California Management Review*, 51 (2), 2009.

- Merna, T. – Njiru, C.: *Financing Infrastructure Projects*, Thomas Telford, London, 2002.
- Miller, J. B.: „Applying Multiple project Procurement Methods to a Portfolio of Infrastructure Projects“, *Procurement Systems: A Guide to Best Practice in Construction*, E&N Spon, 1999.
- Miller, R. – Lessard, D.: *The Strategic Management of Large Engineering Project: Shaping institutions, Risks, and Governance*, Massachusetts Institute of Technology, IMEC Research Group, 2003.
- Milosavljevic, M. – Benkovic, S.: „Modern Aspects of Public Private Partnership“, *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, vol. 3, 2009, str. 25-28.
- Smit, H. – Trigeorgis, L.: „Valuing Infrastructure Investment: An Option Games Approach“, *California Management Review*, 51 (2), 2009.
- The World Bank and the International Finance Corporation: *Investing in the Environment*, The World Bank, Washington, D.C., 1992.
- US Department of Transportation: PPP Options, Federal Highway Administration, 2006: <http://www.fhwa.dot.gov/policy/2006cpr/pdfs/chap13.pdf>

Rad primljen: 20. maja 2010.
Odobren za štampu: 1. juna 2010.

PROFESSOR SLAĐANA BENKOVIĆ, PHD

Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade

MILOŠ MILOSAVLJEVIĆ, BSC

Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade

ASSISTANT PROFESSOR SLAĐANA BARJAKTAROVIĆ-RAKOČEVIĆ, PHD

Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade

PRIVATE AND PUBLIC CAPITAL PARTNERSHIP IN THE FINANCING OF INFRASTRUCTURAL PROJECTS

Summary

Growing needs for infrastructure in the last few decades have urged partial financing of infrastructural projects from private sources. Since the motives of private capital participation in project financing could be vastly different from public ones, it is of crucial importance to define clearly the direction and magnitude of cooperation of private and public sector in planning, construction, financing and managing of infrastructural systems. However, the State plays key role in managing and developing concessions and public-private partnerships through its institutions and organizations regardless the range of authorization delegated to private sector. Main reason is definitely high socio-economic value of infrastructural projects. Thus, when financing infrastructural projects with both public and private sources it is necessary to determine and precise in advance the responsibilities and obligations of all project participants, particularly those responsibilities and obligations linked to security, quality and magnitude of user fees. In this paper, we present basic models of public and private sector cooperation in the financing and realization of infrastructural projects as well as organizational forms of public-private partnership (PPP).

Key words: *public-private partnership, infrastructure, project financing*

JEL classification: H54, G38

MR IVAN ĐEKIĆ*

TRANZICIONI PRIORITETI SRBIJE U SVETLU EVROPSKIH INTEGRACIJA

Sažetak: *Zemlje Zapadnog Balkana prolaze istovremeno kroz dva procesa koja se međusobno dopunjuju. Proces tranzicije koji karakteriše sve zemlje koje su imale plan-sku ekonomiju, i proces priključenja i prisajedinjenja Evropskoj uniji. Međutim, zbog političke nestabilnosti, institucionalne neizgrađenosti i ekonomskih poteškoća, Srbija je na svom evropskom putu najmanje odmakla u regionu, pa je tako Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju potpisan tek aprila 2008. godine.*

Rad prikazuje dostignuti nivo Srbije u ispunjenju ekonomskih zahteva Evropske unije, koji su istovremeno i unutrašnji tranzicioni zahtevi. U radu su identifikovani uzroci lošeg stanja privrede i date smernice i preporuke za dalji nastavak reformskih procesa.

Ključne reči: *ekonomska tranzicija, uslovi pridruživanja EU, Srbija*

JEL klasifikacija: P21, O19

1. Uvod

Prema odredbama osnivačkih akata Evropske unije svaka evropska država može postati članica Unije, pod uslovom da ispuni određene kriterijume koji se traže za članstvo. Uobičajeno je, međutim, da pre stupanja u članstvo država najpre dobije pridružen status, kao pripremu za složenije obaveze i prava koja joj kasnije postaju dostupna. Pridruženje i pristupanje nisu sinonimi, već dva različita skupa prava i obaveza, od kojih jedan prethodi drugom.

Pridruživanje Evropskoj uniji može se definisati kao najviši oblik saradnje koji se uspostavlja između država nečlanica s jedne strane i Evropske unije sa druge. Težište procesa pridruživanja je Sporazum o pridruživanju koji se zaključuje između država nečlanica s jedne i Evropske zajednice i svih država članica ponaosob sa druge strane. Pregovore o zaključenju sporazuma vodi Evropska komisija. Da bi država postala članica Evropske unije, potrebno je da zadovolji odgovarajuće kriterijume, koji su od strane Evropske unije prethodno definisani. Postoje opšti kriterijumi koje sve države koje žele da postanu članice Evropske unije moraju da zadovolje, a to su Kopenhaški kriterijumi.

* E-mail: adam777@beotel.net

Savet Evrope je u Fereri, juna 2000. godine, utvrdio ciljeve pune političke i ekonomske integracije zemalja Zapadnog Balkana i na taj način ih priznao kao potencijalne i ozbiljne kandidate za članstvo u Evropskoj uniji. Savet Evrope u Kopenhagenu je 2002. godine reafirmisao ovakav pristup i podvukao odlučnost Evropske unije da podrži ovaj region u njegovom naporu ka konačnom priključenju Uniji. Savet u Briselu je tokom narednih godina u više navrata navodio da je budućnost Zapadnog Balkana unutar Unije.

U kontekstu evropskih integracija i odnosa naše zemlje sa Evropskom unijom, važno je analizirati i preduslove i uslove za članstvo. Pod preduslovima se podrazumeva proces stabilizacije i pridruživanja, odnosno Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, dok se pod uslovima za prijem u članstvo podrazumeva ispunjenje Kopenhaških kriterijuma. S tim što je obaveza delimičnog ispunjenja Kopenhaških kriterijuma predviđena već u samom Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju, te je sasvim evidentno da se ova dva procesa preklapaju.

2. Kopenhaški kriterijumi

Na samitu u Kopenhagenu odlučeno je da zemlje Centralne i Istočne Evrope mogu postati punopravne članice Evropske unije ukoliko to žele, s tim što je prijem u članstvo uslovljen ispunjenjem propisanih uslova. Pored ovih kriterijuma, zemlje Zapadnog Balkana će morati da ispune dodatne kriterijume koji se odnose isključivo na njih.

Kopenhaški kriterijumi su:

- politički kriterijumi – stabilnost institucija koje obezbeđuju demokratiju, vladavinu prava, poštovanje ljudskih prava i manjina;
- ekonomski kriterijumi – postojanje efikasne tržišne privrede i sposobnost preduzeća da izdrže pritisak konkurencije koje integracija neminovno nameće;
- ostali kriterijumi – sposobnost preduzimanja obaveza koje proizlaze iz članstva, uključujući praćenje ciljeva političke, ekonomske i monetarne unije, a što, zapravo, podrazumeva prihvatanje i primenu pravnih tekovina Unije – *acquis communautaire*.

Dodatni kriterijum koji se neposredno tiče izgradnje potrebnih administrativnih kapaciteta usvojen je tokom sastanka Evropskog saveta u Madridu i glasi:

- sposobnost da se pravni propisi Evropske unije sprovedu kroz efikasne administrativne i pravosudne strukture (sudski i administrativni kapaciteti).

Prilikom ocene političkog kriterijuma, Komisija analizira stanje u brojnim oblastima: politički sistem, pravni sistem sa naglaskom na sudstvo, ljudska prava,

prava manjina, prisustvo i raširenost korupcije, nezavisnost medija, i drugim. Ispunjenje političkog kriterijuma predstavlja preduslov za sprovođenje, u našem slučaju, Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

Drugi, ekonomski kriterijum je vrlo zahtevan, jer podrazumeva sprovođenje makroekonomskih i mikroekonomskih reformi. Ocena ispunjenosti ekonomskog kriterijuma zasniva se na dva potkriterijuma: 1) postojanje funkcionalne tržišne ekonomije i 2) sposobnost suočavanja sa pritiscima konkurencije i tržišnim snagama unutar Evropske unije.

Treći, pravni kriterijum podrazumeva unošenje evropskih propisa u nacionalno pravo i donošenje novih ili reviziju postojećih propisa. Proces harmonizacije sa *acquisom* je komplikovan, jer *acquis* sadrži približno 80.000 stranica, a pregovaranje se odvija posebno između svake zemlje kandidata i Komisije. Da bi se uprostio složeni proces pregovaranja, *acquis* je podeljen u 31 poglavlje, tako da se prilikom pregovaranja sukcesivno pregovara o svakom poglavlju pojedinačno. Četvrti kriterijum se nadovezuje na treći i pretpostavlja izgradnju sudskih i administrativnih infrastruktura neophodnih za efikasnu primenu *acquisa*.

Ispunjenost sva četiri kriterijuma jeste merilo Evropske komisije za procenu napretka zemlje kandidata. Evropska komisija nakon podnošenja zahteva zemlje za prijem u Evropsku uniju na osnovu Kopenhaških kriterijuma, donosi odluku o otpočinjanju pregovora za članstvo.

3. Proces stabilizacije i pridruživanja

Evropska unija je nakon pada Berlinskog zida imala jedinstvenu strategiju prema svim zemljama Centralne i Istočne Evrope. Tek kasnije počela je da diferencira svoju politiku prema zemljama Jugoistočne Evrope, da bi krajem 1990-ih za zemlje Zapadnog Balkana, u okviru regionalnog pristupa, osmislila posebnu strategiju nazvanu „Proces stabilizacije i pridruživanja“. Postoje tri osnovna elementa ovog procesa: Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, politika uslovljavanja koju je Evropska unija definisala u okviru Kriterijuma iz Kopenhagena, i ekonomska i finansijska pomoć koju Evropska unija pruža državama u procesu preko pretpristupnih fondova (CARDS, ISPA i SAPARD do 2006. godine i IPA fond u periodu 2007-2013. godine).

Ekonomska pomoć Evropske unije sastoji se od finansijske podrške za obnovu i rekonstrukciju države koja ulazi u proces, a u kasnijoj fazi za sprovođenje reformi koje se preduzimaju u funkciji ispunjavanja kriterijuma iz Kopenhagena. Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA) ima pet komponenti iz kojih se mogu finansirati različiti projekti: rekonstrukcija, obnova i izgradnja institucija; prekogranična saradnja; regionalni razvoj; borba protiv nezaposlenosti i ruralni

razvoj.¹ Pri tome su prve dve komponente otvorene za sve države u procesu, dok su ostale tri dostupne samo državama koje imaju status kandidata. Istovremeno, proces nameće niz političkih i ekonomskih uslova, odnosno zemlje Zapadnog Balkana moraju da dostignu određene standarde u ekonomskom, političkom i institucionalnom smislu. To podrazumeva razvoj određenih vrednosti, kao što su razvoj demokratije, ljudskih prava i tržišne ekonomije. Ovi uslovi su isti kao i oni koji su navedeni kao kriterijumi za prijem. To opet znači da je Evropska unija, svesna zaostalosti ovih zemalja u skoro svim oblastima, predvidela niz načina za pripremu država Zapadnog Balkana za budući ulazak u Uniju.

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju predstavlja osnovu istoimenog procesa i u pitanju je poseban oblik Sporazuma o pridruživanju. Radi se o vrsti obavezujućeg sporazuma isključivo za šest zemalja Zapadnog Balkana. Sporazum reguliše političke, ekonomske i trgovinske odnose između Evropske unije i države koja ga potpiše sve do momenta njenog ulaska u Uniju, pri čemu obuhvata odredbe koje se mogu razvrstati u devet poglavlja:

- politički dijalog;
- regionalna saradnja;
- slobodno kretanje robe;
- kretanje radnika, osnivanje preduzeća, pružanje usluga, kapital;
- usklađenje zakonodavstva u pojedinim oblastima;
- saradnja na području pravosuđa i unutrašnjih poslova;
- politika saradnje;
- finansijska saradnja;
- institucionalni aranžman za sprovođenje Sporazuma.

Podsticanjem političke, ekonomske i institucionalne stabilizacije država Zapadnog Balkana odnosno regiona u celini, doprinosi se uspostavljanju i jačanju stabilnog evropskog poretka zasnovanog na Evropskoj uniji kao njegovom stožeru. Postizanje ovog cilja pretpostavlja demokratizaciju, vladavinu prava, poštovanje ljudskih i manjinskih prava i sloboda, reformu državne uprave i izgradnju institucija, unapređenje saradnje u ekonomskim i drugim oblastima poput pravosuđa i unutrašnjih poslova. U tom smislu, posebna pažnja se pridaje jačanju nacionalne i regionalne bezbednosti.

Ostavljajući na stranu politički momenat Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, suštinski element ovog sporazuma jeste uspostavljanje zone slobodne trgovine. U slučaju Srbija ta zona će biti uspostavljena u prelaznom periodu od šest godina od dana stupanja na snagu Sporazuma. Naime, stupanjem na snagu ovog sporazuma ukidaju se sve carine, kvantitativna ograničenja, kao i mere sa sličnim dejstvom na izvoz industrijskih i poljoprivrednih proizvoda u Evropskoj uniji. Od ovog režima razmene odstupa se samo u slučaju jednog broja tekstil-

¹ B. Todorović, M. Davidović, Z. Srećić, *Ekonomsko-privredni vodič kroz Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju*, ISAC fond, Beograd, 2009, str. 9.

nih, poljoprivrednih i proizvoda od čelika. Takođe, ukidaju se carine i količinska ograničenja na uvoz iz Evropske unije, ali tako da se odgovarajućim aneksima ovog sporazuma odstupa od pune liberalizacije, budući da se carine na industrijske i poljoprivredne proizvode postepeno smanjuju do isteka utvrđenog prelaznog perioda. Drugim rečima, tržište Evropske unije se otvara daleko brže u korist pridruženih država.

Ispunjenje ekonomskog uslova za najveći broj zemalja Zapadnog Balkana predstavlja najveći problem jer se radi o zemljama koje su imale tradiciju planskih ekonomija. Srbija, iako se suočava sa velikim problemima u sprovođenju ekonomskih reformi, ima mnogo većih problema u ispunjavanju političkih uslova. Velike političke promene i nestabilnost onemogućuju reforme u svim drugim sferama života.

4. Slučaj Srbije

Proces stabilizacije i pridruživanja predstavlja put u Evropsku uniju, čiju samo prvu etapu čini pridruženje a drugu pristupanje. Pri tome se ispunjenje uslova iz Kopenhagena i sprovođenje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju navode kao uslovi za članstvo.

Pridruženje predstavlja:

- održavanje sastanaka Konsultativne radne grupe;
- izradu pozitivne Studije izvodljivosti;
- pregovore i zaključivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, i
- sprovođenje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

Pristupanje podrazumeva:

- upućivanje zahteva za prijem u Uniju;
- dobijanje statusa kandidata;
- pregovore i zaključivanje Sporazuma o pristupanju Uniji, i
- članstvo u Uniji stupanjem na snagu ovog sporazuma.

Srbija je, nakon oktobarskih promena 2000. godine, iskazala spremnost da otpočne pregovore o zaključenju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Proces pridruženja je praktično počeo 2001. godine, kada je osnovana Konsultativna radna grupa sa zadatkom da sagleda situaciju u onim oblastima koje su od značaja za proces stabilizacije i pridruživanja i da na osnovu toga izda odgovarajuće preporuke i smernice.² Međutim, nepredviđeno kašnjenje u donošenju Ustavne povelje i stvaranju zajednice Srbije i Crne Gore dovelo je do pomeranja rokova u vezi sa procesom pridruženja. Zato je u julu 2003. godine ustanovljen Unapređeni stalni dijalog, novi mehanizam za saradnju Evropske unije i SCG. Unapre-

² P. Paskvale: „Odnosi EU i Srbije“, *Megatrend revija*, vol. 6, no. 1, 2009, str. 73-84.

đeni stalni dijalog je uspostavljen kako bi se vreme do otpočinjanja pregovora o Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju kreativno iskoristilo.³

Narodna skupština Republike Srbije je 2004. godine usvojila Rezoluciju o pridruživanju Evropskoj uniji, dok je Savet ministara Evrope krenuo u sprovođenje modela „dvostrukog koloseka“ pregovaranja. Dvostruki kolosek podrazumeva mogućnost pregovaranja o zaključenju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju i sa Državnom zajednicom SCG i sa njenim državama članicama, po onim pitanjima koja spadaju u njihove nadležnosti. Na osnovu rada Konsultativne radne grupe i Unapređenog stalnog dijaloga, Evropska komisija je u svom izveštaju o Studiji izvodljivosti od aprila 2005. godine zaključila da su Srbija i Crna Gora spremne da otpočnu pregovore za zaključenje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Evropski savet je prihvatio pozitivan izveštaj Evropske komisije i preporučio joj da sačini vodič za pregovore.

Vlada Srbije je juna 2005. godine usvojila Nacionalnu strategiju za pristupanje Evropskoj uniji. Nacionalna strategija sadrži plan rada i način koordinisanja aktivnosti svih učesnika koji će biti uključeni u proces pridruživanja, kako bi se što pre i što efikasnije sprovele neophodne reforme.

Pregovori o Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju zvanično su počeli oktobra 2005. godine, a Evropska komisija ih je prekinula u maju 2006, jer Srbija nije ispunila obaveze saradnje sa Međunarodnim krivičnim tribunalom za bivšu Jugoslaviju (Haškim tribunalom). Pošto je prethodno došlo do izdvajanja Republike Crne Gore iz državne zajednice SCG, Republika Srbija donosi novi Ustav. Ustav je stupio na snagu u novembru 2006. godine. U februaru 2007, nakon novih parlamentarnih izbora u Srbiji, Savet Evrope je pozdravio spremnost Komisije da nastavi pregovore o potpisivanju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa novom vladom u Beogradu, pod uslovom da se preduzmu konkretne i produktivne mere za punu saradnju sa Haškim tribunalom. Nakon perioda političke nesigurnosti, Vlada je formirana u maju 2007. godine i ubrzo nakon toga je ispunila predviđene uslove.

Na osnovu zaključaka Saveta iz juna 2007. godine, kojim su pohvaljeni napori i aktivnosti koje je nova vlada preduzela, Komisija je nastavila pregovore o Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju Srbije Evropskoj uniji parafiran je novembra 2007. godine u Briselu, a zajedno sa Prelaznim trgovinskim sporazumom potpisan aprila 2008. godine. Ovom prilikom je naglašeno da puna saradnja sa Haškim tribunalom ostaje uslov za punu realizaciju i sprovođenje ovog sporazuma.⁴ Nacionalni program za integraciju Srbije u Evropsku uniju donet je oktobra 2008. godine, a jednostrana primena Prelaznog trgovinskog sporazuma počela je januara 2009. godine.

³ B. Budimir, V. Međak, *Vodič kroz pridruživanje Srbije Evropskoj uniji*, ISAC fond, Beograd, 2008, str. 47.

⁴ Izveštaj o napretku Republike Srbije u 2007. godini, radni dokument, Komisija EU, Brisel, 2007, str. 2.

5. Dostignuti nivo Srbije u ispunjenju ekonomskih zahteva

Prilikom ocene ispunjenosti ekonomskog kriterijuma, Evropska komisija analizira dva potkriterijuma: 1) postojanje funkcionalne tržišne ekonomije i 2) sposobnost suočavanja sa pritiscima konkurencije i tržišnim snagama unutar Evropske unije.

5.1. Postojanje funkcionalne tržišne ekonomije

Postojanje funkcionalne tržišne ekonomije u jednoj privredi ocenjuje se na bazi sledećih elemenata:

- da li postoji konsenzus oko najbitnijih elemenata ekonomske politike;
- da li je uspostavljena makroekonomska stabilnost, uključujući cenovnu stabilnost, održivost javnih finansija i spoljnih računa;
- da li je tržišna ravnoteža rezultat slobodnog kretanja tržišnih snaga (odnosno da li su cene i trgovina liberalizovani);
- da li su uklonjene prepreke za slobodan ulazak i izlazak firmi sa tržišta;
- da li je finansijski sektor dovoljno razvijen da kanališe štednju u produktivne investicije.

Osnove ekonomske politike – Monetarna politika u tranzicionom periodu 2001-2008. godine bila je usmerena na postizanje i održavanje stabilnosti cena i finansijskog sistema. NBS od sredine 2006. godine sprovodi novu monetarnu politiku kroz režim ciljne inflacije, preko referentne kamatne stope na repo operacije kao osnovnog instrumenta. S tim što je trenutno primenjen monetarni režim samo nalik režimu ciljne inflacije, a realizacija ciljeva monetarne politike dodatno je otežana do sada vođenom fiskalnom politikom.

Fiskalna politika bila je ekspanzitorna u periodu 2006-2008. godine, kao podrška vladajućim strukturama u atmosferi političke nestabilnosti. Ispušta labava fiskalna politika doprinela je porastu spoljnih disbalansa i pritiscima na inflaciju. Najavljeno je zaoštavanje fiskalne politike u 2009. godini, kao anti-krizne mere, usled uticaja svetske ekonomske krize na privredu Srbije. Ukupno posmatrajući, makroekonomska politika je neuravnotežena, sa nedovoljnim fiskalnim ograničenjima.⁵

Makroekonomska stabilnost – Visoka stopa privrednog rasta postignuta je uz rastući tekući i spoljnotrgovinski deficit, visok nivo inflacije, nisku domaću štednju i visok nivo spoljnog duga. Problem ne leži u činjenici postojanja deficita, već u visini tih deficita i njihovom hroničnom karakteru. Privredni rast Srbije ostvaren je zahvaljujući rastu agregatne tražnje (pre svega domaće tražnje), zasnovanom na fiskalnoj i kreditnoj ekspanziji. Sa dolaskom svetske ekonomske

⁵ Izveštaj o napretku Republike Srbije za 2008. godinu, radni dokument, Komisija EU, Brisel, 2008, str. 26.

krize smanjena je domaća i izvozna tražnja, tako da je došlo do usporavanja privrednog rasta. S druge strane, neusklađenost domaće tražnje i ponude uzrok je visokog tekućeg i spoljnotrgovinskog deficita. Domaća tražnja je iznad domaće ponude, što je centralni uzrok velikog uvoza, a time i spoljnotrgovinskog deficita. Slabija ponuda od tražnje izazvana je kasnijim početkom tranzicije, nedslednošću u procesu privatizacije i nepovoljnom investicionom klimom.

Tabela 1. Makroekonomska kretanja

	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
BDP, realni rast u %	4,2	2,5	8,4	6,2	5,7	7,5	5,4
Industrijska proizvodnja, stopa rasta	1,8	-3,0	7,1	0,8	4,7	3,7	1,1
Deficit tekućih transakcija (bez donacija) u % BDP	11,5	9,6	14,1	10,1	13,1	16,2	17,4
Spoljnotrgovinski deficit u % BDP	21,0	20,3	27,2	20,8	21,0	22,9	-
Stopa nezaposlenosti u %	14,5	16,0	19,5	21,8	21,6	18,8	14,7
Inflacija u %	14,8	7,8	13,7	17,7	6,6	10,1	6,8
Prosečna neto zarada, realan rast u %	29,9	13,6	10,1	6,4	11,4	19,5	3,9
Produktivnost rada, rast u %	6,0	3,7	7,9	5,3	8,0	8,8	-
Spoljni dug u % BDP	67,1	62,3	54,3	64,2	63,3	60,2	64,4
SDI u % BDP	3,0	6,7	3,9	5,9	14,4	5,4	-

Izvor: *Bilten javnih finansija*, Ministarstvo finansija, Beograd, april 2009, str. 14; M. Bošnjak, „Makroekonomske neravnoteže kao izazov ekonomske politike“, *Trendovi*, RZS, Beograd, decembar 2008, str. 10.

Visok spoljnotrgovinski deficit od preko 20% u periodu 2002-2008. godine, ostvaren je uprkos visokim stopama rasta izvoza zbog još većeg rasta uvoza. Rast uvoza počiva na brzom rastu zarada, velikoj javnoj potrošnji i nagloj kreditnoj ekspanziji. S druge strane, nezadovoljavajući izvoz izazvan je niskom konkurentnošću domaćih proizvoda, njegovom lošom strukturom i koncentrisanošću na samo šest zemalja. Pa tako, Srbija preko 80% izvoza plasira na tržište Evropske unije i zemlje CEFTA. Od toga, oko 50% izvoza u Evropskoj uniji usmereno je na tri zemlje: Italiju, Nemačku i Sloveniju. S druge strane, 90% izvoza u zemlje CEFTA otpada na izvoz u BiH, Crnu Goru i Makedoniju. Ovako visoka koncentracija izvoza na svega nekoliko zemalja ima negativne posledice na dalji rast izvoza.⁶

⁶ Strategija povećanja izvoza Srbije za period od 2008. do 2011. godine, nacrt, Odsek za privredu i finansije, Beograd, str. 12.

Učešće spoljnog duga u BDP, u periodu 2002-2008. godine, bilo je na prilično visokom nivou. Pri tome je učešće spoljnog duga javnog sektora u ukupnom spoljnom dugu postepeno smanjivano, dok je učešće spoljnog duga privatnog sektora bilo u porastu. U najvećoj meri porast spoljnog duga privatnog sektora je posledica rasta zaduživanja domaćih preduzeća u inostranstvu, a manje zaduživanja banaka. U periodu 2008-2009. godine, svetska ekonomska kriza i mere NBS uzrokovale su usporavanje tempa zaduživanja privatnog sektora. Tako da se stanje u strukturi spoljnog duga u 2009. godini menja usled većeg zaduživanja države i smanjenja zaduživanja privatnih preduzeća i banaka.

Tabela 2. Sektorska struktura spoljnog duga (u %)

Sektori/godine	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	sept. 2008.
Ukupni spoljni dug	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Javni sektor	76,9	68,7	59,0	43,1	34,4	30,6
Privatni sektor	23,1	31,3	41,0	56,9	65,8	69,4

Izvor: www.nbs.rs

Trajna jednocifrena inflacija još uvek nije ostvarena, iako je to jedan od ključnih faktora makroekonomske stabilnosti. Registrovana je uglavnom dvocifrena inflacija, a jednocifrena je bila u 2003, 2006. i 2008. godini. Osnovni razlozi povećanja cena bili su kreditna ekspanzija; rast domaće tražnje kroz rast zarada i javne potrošnje; skok cena sirove nafte, osnovnih metala i sirovina u svetu; zatim ispravljanja dispariteta domaćih regulisanih cena; porast cena poljoprivrednih proizvoda i hrane; nepostojanje konkurencije. U uslovima ekspanzitorne fiskalne i umereno restriktivne monetarne politike, visoku inflaciju pratila je apesijacija dinara, koja smanjuje konkurentnost privrede, destimuliše izvoz i generiše rast deficita tekućeg računa. Jačanje dinara, pre svega, uzrokovano je visokim prilivom kapitala iz inostranstva.⁷ Međutim, spoljna i unutrašnja kriza uzrokovale su naglu depresijaciju dinara u periodu 10. 2008 – 2. 2009. godine, što se negativno odrazilo na privredu i izvesnost poslovanja.

Broj nezaposlenih se tokom godina održavao na prilično visokom nivou i nije imao tendenciju opadanja, što je posledica sporog jačanja privatnog sektora i krupnih nedostataka privredne strukture. Stanje se dodatno pogoršava krajem 2008. i tokom 2009. godine usled uticaja svetske ekonomske krize na privredu Srbije. S tim da se može očekivati rast broja nezaposlenih u prvim godinama primene SSP-a i stvaranja zone slobodne trgovine. Bitan aspekt tržišta rada je i

⁷ Milosavljević, S., 2007, „Tekuća privredna kretanja u Srbiji početkom 2007. godine i očekivanja do kraja godine“, *Kako završiti privatizaciju u Srbiji*, savetovanje, Naučno društvo ekonomista, Akademija ekonomskih nauka, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 18.

kretanje zarada. U periodu 2002-2007. godine zabeležen je veoma dinamičan rast bruto i neto zarada, koji nije bio praćen proporcionalnim rastom produktivnosti. Zbog takve dinamike kretanja ovih kategorija, došlo je do poskupljenja rada u Srbiji, što u suštini znači smanjenje konkurentnosti privrede i izvoza. Zato je jedan od ključnih prioriteta reformisanja tržišta rada usklađivanje realnih plata sa porastom proizvodnje i produktivnosti.

Liberalizacija – Od 2001. godine Srbija je u dobroj meri pod uticajem međunarodnih faktora (MMF, EU, Svetske banke) sprovedila politiku liberalizacije ukupnih privrednih odnosa, a posebno ekonomskih odnosa sa inostranstvom. To je samo po sebi dobro, ali ne i u slučaju ako je ta liberalizacija brza, nedovoljno dobro pripremljena i osmišljena, ako ne vodi računa o privrednoj strukturi i specifičnostima zemlje. Loše sprovedena liberalizacija, odnosno odsustvo institucionalnog okvira koji treba da obezbedi rast konkurentnosti privrede, dovela je do značajnog pogoršanja makroekonomske stabilnosti.

Razvijenost privatnog sektora – Brzina privatizacije je važan uslov za uspeh tranzicije. Okončanje procesa privatizacije prvobitno je predviđeno za 2004. godinu. Međutim, ubrzo je bilo jasno da je to veoma kratak period, tako da je rok za završetak privatizacije pomeren za 2007. godinu za društvena preduzeća i 2008. godinu za javna preduzeća. Ali, svi ovi rokovi su probijeni, tako da je doneta odluka da se privatizacija društvenih preduzeća okonča u 2009. godini. Najverovatnije je da će usled kašnjenja u sprovođenju postupka privatizacije i ovog puta biti uvedeni novi rokovi za njeno okončanje. A kao predložena godina za okončanje privatizacije u Srbiji najavljena je 2011. godina, do kada bi trebalo da se izvrši privatizacija delova velikih javnih sistema, kao što su EPS, „Telekom“, JAT i farmaceutsko preduzeće „Galenika“.

Tabela 3. Rezultati privatizacije preduzeća

	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Broj prodatih preduzeća	212	641	241	311	281	344	291
Prihod od prodaje	319,3	840,3	158,4	376,6	276,4	482,3	302,0
Investicije	320,2	319,8	100,7	101,6	313,5	130,6	64,7
Socijalni program	145,8	128,3	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Izvor: Bilten javnih finansija, Ministarstvo finansija, Beograd, april 2009, str. 23.

Rezultati privatizacije u Srbiji su njeno hronično kašnjenje, nezadovoljavajući priliv sredstava od privatizacije, loše korišćenje privatizacionih prihoda, česti raskidi ugovora o privatizaciji, pad broja zaposlenih i slab uticaj privatizacije na povećanje broja zaposlenih i ukupnu efikasnost preduzeća i privrede.

Udeo privatnog sektora početkom 2009. godine je još uvek na nezadovoljavajućem nivou od oko 60% ukupne proizvodnje. Državna i društvena preduzeća i dalje zauzimaju veliki deo proizvodnje Srbije, dok privatna preduzeća imaju većinsko učešće u oblasti trgovine. Nedostatak većeg udela privatnog sektora u proizvodnji predstavlja prepreku za razvoj konkurentnih domaćih proizvoda. Osim toga, neodrživa javna preduzeća i dalje predstavljaju veliki teret za javne finansije. Uopšteno gledano, uprkos napretku postignutom u privatizaciji tokom proteklih godina, još uvek nije u potpunosti uspostavljen konkurentan i dinamičan privatni sektor.

Ulaz na tržište i izlaz iz njega – Poslovno okruženje se tokom godina poboljšava usled pristupa prekograničnom finansiranju i trgovini, a u toku je implementacija Zakona o stečaju. Međutim, još uvek je moguće dodatno unaprediti procedure za izdavanje dozvola, registraciju vlasništva, sprovođenje ugovora i zatvaranje poslovanja. Uprkos neznatnom napretku, obimni birokratski zahtevi i kompleksno zakonodavstvo i dalje ometaju ulaz na tržište i izlaz iz njega.⁸

Pravni sistem – Srbija je u poslednjih devet godina sprovela značajna institucionalna i strukturna prilagođavanja. Prema članu 82 Ustava Republike Srbije iz 2006. godine, ekonomsko uređenje u Srbiji počiva na tržišnoj privredi, otvorenom i slobodnom tržištu, slobodi preduzetništva, samostalnosti privrednih subjekata i ravnopravnosti privatnih i drugih oblika svojine. Doneto je više od 400 sistemskih zakona koji uređuju tržišni privredni sistem. Međutim, pravna predvidivost i poverenje u pravni sistem i dalje su ograničeni, naročito kada je reč o delotvornoj primeni vlasničkih prava. A široko rasprostranjena korupcija i različite kriminalne aktivnosti negativno utiču na poslovnu klimu i kvalitet rada javnih službi. Pre svega, pravni sistem ispašta zbog sporih i neproduktivnih sudskih postupaka, slabog upravljanja slučajevima i ograničenih administrativnih kapaciteta. Ovakvi uslovi odbijaju ekonomske aktere od podnošenja slučajeva sudu i podrivaju efikasno ostvarivanje poverilačkih prava.

Razvoj finansijskog sektora – Jedna od bitnih rezultata reforme bankarskog sektora je smanjenje broja banaka, tako da u 2008. godini na teritoriji Srbije posluje 34 banaka, dok je krajem 2002. godine poslovalo 50 banaka. Broj banaka sa većinskim državnim vlasništvom je i dalje 8 (od ukupno 34), dok je 20 banaka sada u većinskom vlasništvu inostranih akcionara. Šest banaka je u većinskom vlasništvu domaćih fizičkih ili pravnih lica. Ovo govori da se paralelno sa privatizacijom banaka sa većinskim državnim kapitalom, odvijao i proces prodaje privatnih banaka stranim bankama. Proces privatizacije i prodaje banaka doveo je do ukрупnjavanja banaka. Tako pet najvećih banaka u smislu aktive čini 46,5% celokupnog bankarskog sistema. Uopšteno gledano, iako je konkurencija između banaka dobro uspostavljena, postoji mogućnost pojave kartela i koncentracija kojima bi se narušila konkurencija.

⁸ Izveštaj o napretku Republike Srbije za 2008. godinu, radni dokument, Komisija EU, Brisel, 2008, str. 31.

Bankarski sektor u Srbiji je u 2008. godini ostvario neto dobit od 32,3 milijarde dinara, što je povećanje za 44,5% u odnosu na 2007. godinu. Ovo govori o profitabilnosti ovog područja. Pošto je kreditna ekspanzija banaka uglavnom usmerena na sektor stanovništva, cene kredita namenjenih domaćoj privredi su izrazito nepovoljne. Tako su odobreni krediti stanovništvu porasli sa 2,8 milijarde dinara u 2000. na 396,9 milijardi dinara početkom 2009. godine, dok su u istom periodu krediti preduzećima (bez javnih preduzeća) porasli sa 180,6 milijardi dinara na 725,4 milijardi dinara.⁹ Razlog slabijeg zaduživanja preduzeća kod domaćih banaka je taj što su se zaduživala u inostranstvu, gde su imala povoljnije uslove korišćenja kredita. Ovo je dovelo do velike zaduženosti stanovništva u zemlji i domaćih preduzeća u inostranstvu.

Struktura sektora osiguranja nastavlja da se menja privatizacijom društvenih osiguravajućih preduzeća i dolaskom novih stranih investicija. Privatizacijom drugog po veličini osiguravajućeg društva (DDOR Novi Sad) u 2007. godini, strano vlasništvo u sektoru osiguranja znatno je poraslo. U celini, ostvaren je značajan napredak u razvoju finansijskog sektora, s tim što je izostao celovit pozitivan uticaj reforme bankarskog sektora na realni sektor.

5.2. Kapaciteti za suočavanje sa pritiscima konkurencije i tržišnim snagama unutar Evropske unije

Sposobnost zemlje da se suoči sa konkurentskim pritiscima i tržišnim snagama unutar jedinstvenog tržišta Evropske unije ocenjuje se na bazi sledećih elemenata:

- postojanje funkcionalne tržišne privrede, sa dovoljnim stepenom makroekonomske stabilnosti koja treba da omogući privrednim učesnicima stabilnost i predvidivost njihovih odluka;
- posedovanje dovoljne količine, uz odgovarajuće troškove, ljudskog i fizičkog kapitala, uključujući infrastrukturu, obrazovanje i nauku, i dalji razvoj u ovim oblastima;
- stepen uticaja države i zakonodavstva na konkurentnost privrede zemlje, putem trgovačke politike, politike konkurencije, državne pomoći, podrške malim i srednjim preduzećima;
- stepen trgovačke integracije koji je zemlja ostvarila sa Unijom pre proširenja;
- učešće malih i srednjih preduzeća u ukupnom broju preduzeća u datoj privredi.

Postojanje funkcionalne tržišne privrede – Opadanje makroekonomske stabilnosti praćeno povećanjem političke nestabilnosti, doprinelo je stvaranju manje stabilne i manje predvidive klime za donošenje odluka od strane privrednih

⁹ Izvor: www.diplomacy.bg.ac.yu/pdf/20090420_PKapor.pdf

subjekata. Funkcionisanje tržišta narušava se čestim intervencijama države i nedostatkom zdrave konkurencije.

Ljudski i fizički kapital – Napredak postignut u reformi obrazovnog sistema je nedovoljan, odnosno sprovođenje Bolonjskog procesa je neadekvatno i sporo. Državni univerziteti su preopterećeni birokratijom, a nastavni planovi i programi su najčešće zastareli. Javni rashodi za obrazovanje kreću se oko 3,5% tokom godina, što je znatno ispod nivoa Evropske unije. Sve veća razlika između ponude i potražnje kvalifikovanih radnika predstavlja jednu od glavnih prepreka za povećanje stranih direktnih investicija i razvijanje novih grana privrede.

Strane direktne investicije (SDI) dostigle su 11,5 milijardi evra u periodu 2002 – 3. 2009. godine, uglavnom zavaljujući privatizaciji i akvizicijama, a mnogo manje putem *grinfild* investicija. Zabrinutost u vezi sa trenutnim prilivom SDI postoji i zbog toga što su investicije uglavnom ulazile u sektor nerazmenjivih dobara: banкарство, osiguranje, energetiku, telekomunikacije, nekretnine i trgovinu na malo. Iz razvojne perspektive, najznačajnije su investicije koje podstiču konkurentnost i izvoz. Dok veliki priliv investicija u sektor nerazmenjivih dobara često dovodi do kreditne ekspanzije, porasta cena imovine, koji vodi rastu plata i dovodi dodatno do premeštanja resursa od razmenjivih ka nerazmenjivim dobrima. Sa rastućom tražnjom za uvozom i smanjenom ponudom razmenjivih dobara, raste deficit tekućeg platnog bilansa. U tom pogledu, Srbija ostaje zemlja sa jednim od najnižih učešća razmenjivih dobara u regionu Jugoistočne Evrope.¹⁰ SDI u Srbiji nisu izvezno orijentisane, već su dominantno orijentisane na kupovinu i osvajanje domaćeg tržišta. Zato one veoma malo utiču na rast izvoza i smanjenje spoljnotrgovinskog deficita. Ukupno posmatrajući priliv SDI u Srbiji je nedovoljan, kako po obimu, tako i po strukturi, i ispod apsorpcionih mogućnosti zemlje.

Infrastruktura je neadekvatna potrebama moderne ekonomije, pri čemu se misli na neodgovarajuću putnu mrežu, pruge, luku i aerodrome.

Struktura sektora i preduzeća – U periodu 2001-2008. godine zabeležen je dinamičan rast sektora usluga u Srbiji, koji je praćen povećanjem njegovog udela u BDP sa 55,7% na 64,2%. Posebno veliki rast učešća ostvarili su: telekomunikacije, trgovina na veliko i malo, kao i sektor finansijskih usluga. U isto vreme, zabeležen je pad učešća industrije sa 24,8% na 20,4%, dok je sektor poljoprivrede smanjio svoj udeo u BDP sa 15,7% na 11,8%.¹¹ U 2008. godini u kontekstu zapošljavanja, 50,2% ukupnog broja zaposlenih lica radi u sektoru usluga, 29,3% u industriji i 20,5% u poljoprivredi. U državnim i društvenim preduzećima i dalje radi do 50% od svih zaposlenih, dok je sektor sive ekonomije i dalje značajan. U celini gledano, tempo strukturnog prilagođavanja je u zaostajanju zbog sporih reformi.¹²

¹⁰ B. Begović, B. Mijatović, M. Paunović, D. Popović, *Grinfild strane direktne investicije u Srbiji*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2008, str. 18, 23.

¹¹ Izveštaj o razvoju Srbije 2008, Republički zavod za razvoj, Beograd, 2009, str. 19.

¹² Izveštaj o napretku Republike Srbije u 2007. godini, radni dokument, Komisija EU, Brisel, 2008, str. 24.

Uticaj države na konkurenciju – Monopolističke strukture pod kontrolom države su i dalje prisutne, kao što je zabrana uvoza naftnih derivata u cilju zaštite rafinerijske industrije od strane konkurencije. Uočena je tendencija bolje kontrole državnih davanja (subvencija). Međutim, Zakon o kontroli državne pomoći usvojen je tek 2009. godine. Tako da je došlo do kašnjenja u uspostavljanju odgovarajućih nadzornih mehanizama Komisije za kontrolu državne pomoći, zbog čega imamo brojne slučajeve selektivno date državne pomoći.

Državni i društveni monopoli su zamenjeni privatnim monopolima usled sprovođenja privatizacije u atmosferi neregulisane konkurencije. Postojeća zakonska rešenja (Zakon o zaštiti konkurencije iz 2005. i 2009. godine) nasleđenu situaciju ne mogu da reše, jer je tržište Srbije već monopolizovano. S druge strane, politika konkurencije Srbije ne postoji, odnosno ne postoji nikakav dokument, analiza ili plan koji to potvrđuju. A sve radnje koje su vezane za implementaciju Zakona o zaštiti konkurencije su deo ukupnog procesa harmonizacije prava Srbije sa pravom Evropske unije i nisu deo neke posebne politike (politike konkurencije Srbije).

Ekonomska integracija sa Evropskom unijom – Tržište Evropske unije je za izvoznike iz Srbije značajno zbog povoljnijeg tretmana koji omogućava izvoz velikog broja proizvoda bez carina, uključujući i veliki broj proizvoda koji se izvozi pod preferencijalnim statusom. Zato je samo u prvih sedam meseci 2007. godine izvoz u Evropskoj uniji porastao za 35% u odnosu na prethodnu godinu, čineći 58% ukupnog izvoza, dok je uvoz iz Evropske unije porastao za 31%, čineći 56% ukupnog uvoza. Realizacijom Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju doći će do još čvršće saradnje i integracije između Srbije i Evropske unije.

Uticaj malih i srednjih preduzeća na domaću privredu – Mala i srednja preduzeća čine 99% ukupnog broja privrednih subjekta, a obezbeđuju do 60% od ukupnog broja radnih mesta. Uprkos poboljšanjima u poslovnom okruženju, prepreke za mala i srednja preduzeća i dalje su prisutne, kao što su nizak nivo solventnosti, prezaduženost i ograničen pristup dugotrajnom finansiranju.

6. Prioriteti reformskog procesa u narednom periodu

Srbija je učinila izvestan napredak u pravcu uspostavljanja funkcionalne tržišne ekonomije, ali još uvek nije u stanju da se nosi sa konkurentskim pritiscima i tržišnim silama unutar Evropske unije. U tabeli 4. dat je uvid u ključne prioritete reformskog procesa u Srbiji sa ciljem zadovoljenja ekonomskih uslova.

Tabela 4. Reformski prioriteti

Oblast	Smernice i preporuke
Makroekonomska politika	Sprovođenje fiskalne politike usmerene ka održavanju stabilnosti, uključujući i politiku plata u državnom sektoru, čiji je cilj fiskalna konsolidacija kroz nisku inflaciju i spoljnu održivost; unapređenje monetarne politike sa ciljem održavanja stabilnosti cena kako bi se smanjila i fiksirala inflacija; bolja koordinacija ekonomskih politika i strategija.
Izvoz	Rast konkurentnosti izvoza, promena njegove strukture i geografska diversifikacija izvoznog programa; poboljšanje uslova finansiranja i osiguranja izvoza; unapređenje imidža Srbije.
Liberalizacija	Liberalizacija preostalih regulisanih cena sa ciljem unapređenja efikasnosti tržišnih mehanizama i raspodele resursa; nastavak prilagođavanja spoljnotrgovinskog režima pravilima STO i SSP-a.
Privatizacija	Okončanje privatizacije velikih javnih sistema i rešavanje položaja više od 400 malih javno-komunalnih preduzeća; revizija slučajeva spornih privatizacija; bolja zaštita prava radnika u privatizovanim preduzećima i postupku privatizacije.
Tržišne barijere	Ubrzanje izlaza nerentabilnih preduzeća sa tržišta; ukupno pojednostavljenje birokratskih procedura.
Pravni sistem	Smanjenje kvantiteta i poboljšanje kvaliteta zakonske regulative, snižavanje troškova njihove implementacije i unapređenje sistema kontrole njihovog izvršavanja; donošenje Zakona o restituciji.
Finansijski sektor	Nastavak razvijanja kapaciteta bankarskog sektora kako bi se obezbedila njegova konkurentnost i dugoročno konkurentno finansiranje; jačanje transparentnosti u bankarskom sektoru i edukacija korisnika bankarskih usluga; jačanje finansijske kontrole u cilju obezbeđenja stabilnog finansijski sektora.
Obrazovni sistem	Prilagođavanje obrazovnih profila zahtevima tržišta rada; korekcija disbalansa između prakse i zahteva Bolonjske deklaracije; izgradnja mehanizama kojima bi se unapredila unutarsektorska mobilnost i priznavanje pređašnjeg obrazovanja; promovisanje permanentnog obrazovanja i usavršavanja i obrazovanja odraslih.

Strane direktne investicije	Finansiranje i privlačenje SDI koje odlaze u proizvodne delatnosti i izvoz; promocija zemlje, targetiranje investitora i unapređenje ukupne investicione klime radi privlačenja grinfild investicija; aktivna priprema za novi talas investicija koji će uslediti sa okončanjem globalne recesije.
Industrijska politika	Usvajanje nove industrijske politike u skladu sa zahtevima Evropske unije; stimulisane izgradnje industrijskih klastera.
Konkurencija	Koncipiranje politike konkurencije Srbije; jačanje nezavisnosti Komisije za zaštitu konkurencije; prilagođavanje prava konkurencije potrebama tržišta Srbije; koncipiranje kontrole državne pomoći sa ciljem zaštite konkurencije.
Ekonomska integracija	Aktivnije pripreme na sprovođenju SSP-a, realizacija zone slobodne trgovine, finansiranje troškova proizašlih iz ovog procesa i informisanje širih slojeva društva o predstojećim promenama.

7. Zaključak

Srbija se nalazi u početnoj fazi realizacije Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Ovim sporazumom Srbija ne postaje članica Evropske unije, ali on predstavlja osnovu za uključivanje Srbije u proces dostizanja članstva. Prednosti sporazuma i njegove mogućnosti ogledaju se u tome što on daje okvir, pravac i smernice, kao i finansijska sredstva za brže ukupne reforme u Srbiji.

Put Srbije ka Evropskoj uniji poklapa se sa unutrašnjim procesom tranzicije, zbog čega je Srbija posebno zainteresovana za ispunjenje pretpripravnih uslova. U ispunjenju dosadašnjih ekonomskih zahteva Srbije je ostvarila značajna pomak, ali ona je još uvek nespremna za uspešno savladavanje pritisaka konkurencije i tržišnih sila u Evropskoj uniji. Nažalost, Srbija je na tom putu najmanje odmakla u odnosu na ostale zemlje regiona, tako da joj prethode ozbiljne strukturne reforme, smirivanje makroekonomskih neravnoteža i institucionalno ustrojavanje.

Literatura

- Begović, B. – Mijatović, B. – Paunović, M. – Popović, D.: *Grinfield strane direktne investicije u Srbiji*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2008.
- *Bilten javnih finansija*, Ministarstvo finansija, Beograd, april 2009.
- Bošnjak, M.: „Makroekonomske neravnoteže kao izazov ekonomske politike“, *Trendovi*, RZS, Beograd, decembar 2008.
- Budimir, B. – Međak, V.: *Vodič kroz pridruživanje Srbije Evropskoj uniji*, ISAC fond, Beograd, 2008.
- *Izveštaj o napretku Republike Srbije u 2007. godini*, radni dokument, Komisija Evropske unije, Brisel, 2007.
- *Izveštaj o napretku Republike Srbije za 2008. godinu*, radni dokument, Komisija Evropske unije, Brisel, 2008.
- *Izveštaj o razvoju Srbije 2008*, Republički zavod za razvoj, Beograd, 2009.
- Milosavljević, S.: „Tekuća privredna kretanja u Srbiji početkom 2007. godine i očekivanja do kraja godine“, *Kako završiti privatizaciju u Srbiji*, Naučno društvo ekonomista, Akademija ekonomskih nauka, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
- Paskvale, P.: „Odnosi EU i Srbije“, *Megatrend revija*, vol. 6, no. 1, 2009, str. 73-84.
- *Strategija povećanja izvoza Srbije za period od 2008. do 2011. godine*, nacrt, Odsek za privredu i finansije, Beograd.
- Todorović, B. – Davidović, M. – Sretić Z.: *Ekonomsko-privredni vodič kroz Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju*, ISAC fond, Beograd, 2009.
- www.diplomacy.bg.ac.yu/pdf/20090420_PKapor.pdf
- www.nbs.yu

Rad primljen: 10. septembra 2009.

Po zahtevu stručnog recenzenta, doraden: 10. oktobra 2009.

Odobren za štampu: 20. oktobra 2009.

IVAN ĐEKIĆ, M.A.

TRANSITIONAL PRIORITIES OF SERBIA IN THE LIGHT OF EUROPEAN INTEGRATION

Summary

The Western Balkan countries are passing simultaneously through two processes which are mutually complementary. The transition process that characterizes all countries that used to have planned economy, and the process of connecting and joining to European Union. However, due to political instability, institutional weaknesses and economic difficulties, Serbia has moved on its European path being last in the region. So The Stabilization and Association Agreement has been just signed in April 2008. The paper presents the achieved level of Serbia in meeting the economic requirements of the European Union, which are at the same time internal transition requirements. Causes of the poor state of the economy are identified in the work and we also provide guidelines and recommendations for the further continuation of the reform process.

Key words: *economic transition, EU accession conditions, Serbia*

JEL classification: P21, O19

PROF. DR VASILIJE RADIKIĆ*

Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd

NOVA STRANICA U ISTORIJI VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA U SRBIJI

Esej o knjizi prof. dr Miće Jovanovića Božinova

„Um caruje – Istorija Megatrend univerziteta 1989–2009“

Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.

PROFESSOR VASILIJE RADIKIĆ

Faculty of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade

NEW PAGE IN THE HISTORY OF UNIVERSITY EDUCATION IN SERBIA

An essay on the book “ - the History of Megatrend University 1989-2009”

By Prof. Mića Jovanović Božinov, PhD

Megatrend University, Belgrade, 2010

Pod znakovitim naslovom *Um caruje* nedavno se pojavila monografija o Megatrend univerzitetu – *Istorija Megatrend univerziteta 1989–2009*. Autor monografije je prof. dr Mića Jovanović, rektor, idejni tvorac i osnivač ove prestižne visokoškolske institucije.

Monografija obuhvata dvanaest poglavlja u kojima su sažeto opisane pojedine etape u razvoju najstarijeg i najvećeg privatnog univerziteta u jugoistočnoj Evropi – počev od osnivanja Poslovne škole „Megatrend“, pa do 2009 – jubilarne godine postojanja i rada Megatrend univerziteta.

Funkcionalna kompozicija monografije, sa naglaskom na najvažnijim faktima, omogućuje da se na koncizan način prati istorija nastanka i razrastanja Megatrend univerziteta. Dobro osmišljena, funkcionalna poglavlja, sa naslovima koji omogućuju čitaocu da efikasno „prolazi“ kroz tekst i uspešno prati razvojne faze kroz koje je prošao projekat Megatrend – kako se to obično kaže – *od ideje do realizacije*. Te faze su – *Početak, Praistorija, Poslovna škola „Megatrend“, Tem-*

* E-mail: vradikic@megatrend.edu.rs

pus, Dodiplomske studije i dalji razvoj, Uvek za korak ispred drugih, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Megatrend univerzitet – II faza razvoja, Punoletstvo, Za korak ispred svih, Prvih dvadeset godina Megatrend univerziteta i Megatrend univerzitet posle dvadeset godina.

Sami naslovi poglavlja, već na prvi pogled, upućuju na „trnovit put do zvezda“ u razvojnom putu Megatrend univerziteta. Počev od 1983. godine – kada je osnovana konsultantska kompanija „Emberstar“, kao svojevrsni „preteča“ današnjeg „Megatrenda“ – nakon međunarodne promocije 1987. i 1989. godine, pa do današnjih dana – razvijao se kreativni i kosmopolitski duh ove ustanove, uz afirmaciju najviših standarda nastave. Osnovni pravci razvojne politike Megatrenda obuhvatali su modernizaciju učenja, sticanje znanja i umetničkih veština, evaluaciju, kao i primenu stečenog znanja i umetničkih veština. U osnovu projekta ugrađena je dalekosežna ideja da se znanjem i modernom edukacijom mladih doprinese razvoju društvenog, ekonomskog i duhovnog stvaralaštva. Pri tom, ključno geslo u nastanku i radu ove ustanove – što se može označiti i pokretačem njenog razvoja na počecima i danas, ovaploćeno je u sloganu *ići uvek „za korak ispred svih“*.

Kao javna, samostalna i autonomna visokoškolska ustanova Megatrend univerzitet je započeo novo poglavlje u istoriji visokog školstva u Republici Srbiji. U „biografiji“ Megatrend univerziteta ogleda se i sva dramatika društvenih promena koje su tokom 80-ih godina 20. veka najavile korenite reforme u domenu svojinskih odnosa, što je otvorilo put za osnivanje privatnih ustanova u oblasti obrazovanja.

U društvenim okolnostima kada nije postojala nijedna privatna obrazovna ustanova u Republici Srbiji, trebalo je puno stvaralačke umešnosti i hrabrosti, ali i političke imaginacije, da se pronađe model za osnivanje prve privatne visokoškolske ustanove na ovim prostorima – budućeg Megatrend univerziteta. Jedno od korisnih iskustava u tom procesu vezuje se za konsultantsku kompaniju „Emberstar“, koja se bavila pružanjem konsultantskih usluga i organizacijom seminara za uvođenje inovacija u radu poslovno-rukovodećeg kadra velikih britanskih automobilskih preduzeća i britanske poslovne javnosti u celini.

Sve je – kako iz prve ruke svedoči profesor dr Mića Jovanović – počelo 24. avgusta 1980. godine, otvaranjem računa u londonskoj Barkli banci (Barclay Bank), na ime osnivanja buduće konsultantske profitne organizacije „Megatrend“ – London. Sâm naziv ove organizacije, koja danas ima svetski ugled, postao je prvi srpski brend u oblasti obrazovanja. Spretno imenovanje nove ustanove – nove ne samo po imenu, već i po duhu – delo je futurističke imaginacije profesora Jovanovića, s asocijacijom na nove velike trendove u oblasti obrazovanja koji će tek da uslede. Za istoriju proučavanja modernih ideja i epohalnih tendencija ostaje fakat da će poznati američki futurolog Džon Nezbitt (John Naisbitt) tri godine kasnije objaviti bestseler *Megatrendovi*, sa – kako će se ispostaviti – istom asocijacijom u smišljanju tog termina.

Inicijalni trenutak u razvojnom procesu i delatnosti Megatrend univerziteta vezuje se za 27. decembar 1989. godine: toga dana je, naime, doneto rešenje nadležnog ministarstva o početku rada visokoškolske ustanove budućeg Megatrend univerziteta – Poslovne škole „Megatrend“. Gledano iz današnje perspektive, to nije značajan trenutak samo za istoriju Megatrend univerziteta, već i za povest ukupnog visokog školstva u Srbiji.

U početnoj fazi ova ustanova se, po ugledu na svog *preteču*, bavila pružanjem konsultantskih usluga i organizacijom predavanja za poslovno-rukovodeći kadar uspešnih domaćih preduzeća i tadašnju poslovnu javnost, a predavači su bili eminentni međunarodni stručnjaci za menadžment. Kako se može pročitati u samoj monografiji, bio je to nesumnjivo istorijski trenutak – predavanja iz oblasti savremenog koncepta menadžmenta i organizacije rada u to vreme su, u aktuelnom društvenom kontekstu, bila potpuna nepoznanica. Ovi seminari, sa interaktivnom nastavom, diskusijom, radionicama i rešavanjem konkretnih problema iz prakse, „trasirali su put“ za budući metod rada koji je srastao sa poslovnim i organizacionim konceptom Megatrend univerziteta.

Angažovanje eksperata i učešće na međunarodnim skupovima i konferencijama bio je uspešan koncept: pokazalo se da je internacionalna razmena iskustava u biznisu jedan od najefikasniji puteva za prožimanje različitih civilizacija i kultura i obogaćivanje savremenog društva novim poslovnim iskustvima. Tako dinamičan i otvoren pristup rezultirao je, između ostalog, međunarodnom afirmacijom Megatrenda, koji je 1990. godine u Londonu priznat kao konsultantsko-obrazovna ustanova, a već sledeće godine postaje punopravni član svetske organizacije – dobivši međunarodnu akreditaciju. Koliko za Megatrend, taj čin je predstavljao izuzetno međunarodno priznanje i za samog profesora Miću Jovanović, koji je tada izabran za člana Izvršnog komiteta ugledne Euro-Asia Managment Studies Association (EAMSA).

Autor ove monografije, rekonstruišući povest o Megatrendu – kao i u svim velikim istorijama – neizbežno se javlja i kao nenametljivi edukator. Moto njegovog spisa se, zaista, može upodobiti sa klasičnim sloganom „Preko trnja do zvezda“ i, u tom smislu, ova knjiga je i veliki nauk i pohvala istrajnosti iz prve ruke. I kad je osnovna bitka za novi koncept obrazovanja bila uveliko dobijena, vremena za uživanje na lovorikama nije bilo. Iako je projekat Megatrend i na domaćem terenu i u stranoj javnosti dobio nedvosmislena priznanja, borba za jedan, u suštini inovatorski i anticipatorski projekt, nastavila se i dalje. Počev od tada, usledio je danonoćni rad na razvoju visokog obrazovanja u uslovima tranzicije, ratnim prilikama i sankcijama UN. U takvom kontekstu trebalo je obezbediti sredstva za sprovođenje inovacija, ne samo u oblasti menadžmenta, već i u oblasti institucionalnog obrazovanja, uspostaviti nove obrazovne standarde, osigurati prostor za rad. Uz sve to, u uslovima centralizacije vlasti trebalo je proširivati delatnost Poslovne škole „Megatrend“ na druge studijske centre u pojedinim gradovima u Republici Srbiji.

Analizirajući početna iskustva u radu Megatrend univerziteta, autor implicitno nagoveštava da je iskustvo iz početnog i razvojnog perioda ugrađeno u stvaralačku matricu Megatrenda, kristališući se u svojevrsni poslovni nauk. Ono što je karakterisalo razvojni proces Megatrend univerziteta od samog početka i što je doprinosilo kvalitetu rada, prisutno je i danas, a to su, kako to profesor Mića Jovanović navodi u ovoj monografiji, „četiri noseća stuba“ razvoja – izvanredni profesori („trust mozgova“), savremeni nastavni planovi i programi, moderni udžbenici i snažna međunarodna saradnja. Uz sve to, vera u uspeh i dobar glas o kvalitetu studija, sa primenom novih obrazovnih tehnologija, doprneli su da se premoste mnoge administrativne i konkurentne prepreke, kao i da se ostvari „nemoguća misija“ u tadašnjim društvenim okolnostima – povećanje broja studenata i zvanično osnivanje Više škole za menadžment u Zaječaru, na osnovu rešenja Ministarstva prosvete od 22. jula 1996. godine, čime ova ustanova postaje deo sistema visokog obrazovanja. Već 1997. godine uslediće osnivanje i Fakulteta za menadžment u Zaječaru, kao i ostvarivanje pionirskog poduhvata pri kraju 1997. godine – „učenje na daljinu“ (distance learning) u okviru Poslovne škole „Megatrend“ u Beogradu.

Osnivanjem Više poljoprivredne škole u Negotinu, Instituta za nove tehnologije, Fakulteta za poslovne studije i Geoekonomske fakulteta, stekli su se uslovi za osnivanje Megatrend univerziteta primenjenih nauka sa sedištem u Beogradu, Makedonska 21, koji je dobio saglasnost na osnovu rešenja tadašnjeg Ministarstva za više i visoko obrazovanje od 20. juna 2000. godine.

Dobijanje saglasnosti za osnivanje Megatrend univerziteta znak je velikog priznanja i predstavlja nagradu za dugotrajni, iscrpljujući rad i jedinstveni kolektivni duh profesora, eminentnih međunarodnih stručnjaka i svih zaposlenih na Megatrendu, koji su, kako se to može sagledati iz monografije, „disali istim dahom“. Ipak, pre svega, uspeh je došao kao rezultat neiscrpane energije i profesionalnog iskustva profesora Miće Jovanovića, koji je i u najtežim okolnostima nalazio način da se bude „korak ispred drugih“. Priznanje je u tom smislu postalo i obaveza – trebalo je opravdati stečeni ugled, što je ostvareno uvođenjem novog koncepta inovativnog obrazovanja Megatrenda – virtuelnih studija.

Megatrend virtuelni univerzitet razvijao se od 2000. do 2002. godine, a prva generacija brojala je približno 200 studenata. Komunikacija studenta i profesora je osavremenjena – omogućena je direktna ili indirektna komunikacija sa predmetnim profesorom, što je bio veliki iskorak u obrazovanju, ne samo kod nas, već i u svetu.

Stečeni ugled u svetu potvrđen je i 2005. godine povodom petnaestog jubileja Megatrenda, kada je ministarstvo Vlade Francuske dalo saglasnost na dvogodišnje studije na prvoj srpskoj visokoškolskoj instituciji u Parizu (Institut de Management de Bozinoff). Iste godine Megatrend univerzitet primenjenih nauka uveo je, u saradnji sa kanadskim univerzitetom (Royal Roads University) poslediplomske studije u području menadžmenta u civilnoj avijaciji, dva franšizna programa sa Visokom školom za menadžment u Grenoblu (Bachelor of

International Business) i (Master of International Business), osnovan je i Fakultet za umetnost i dizajn, a Fakultet za biofarming u Somboru dobio je saglasnost za rad posle četiri godine od podnošenja zahteva za akreditaciju. Dalji razvoj Megatrend univerziteta omogućio je da, nakon 20 godina rada, slovi za najveći i najstariji privatni univerzitet u jugoistočnoj Evropi. Na ovom univerzitetu školuje se 25000 studenata, a za visok kvalitet studija odgovorni su 615 profesora sa doktoratom i 147 asistenata sa magistraturom.

Iskorak u svet ostvaren je ne samo uvođenjem ovih inovacija, već i – kako to podvlači profesor Mića Jovanović – „promocijom lepote i pameti“, jer je Megatrend univerzitet, već godinama pre toga, stipendirao najbolje studente (počev od akademske 2005/06. godine školuju se na budžetu Univerziteta, što je bila novina za privatne univerzitete), kao i studente slabijeg materijalnog stanja, vrhunske sportiste i talente u raznim oblastima. Studenti ovog fakulteta osvojili su brojne medalje na domaćim i stranim takmičenjima u sportu, znanju, kulturi i umetnosti, dostojno prezentujući kako Megatrend univerzitet primenjenih nauka tako i našu zemlju.

Ugled Megatrend univerziteta rastao je, dakle, iz godine u godinu, a priznanja su stizala Univerzitetu, studentima, profesorima (profesor Mića Jovanović dobio je 2005. godine „Zlatnu značku Kulturno-prosvetne zajednice Beograd za doprinos obrazovanju i kulturi Srbije, 2006. godine veliko priznanje „Zlatni beo-čug“ za trajni doprinos kulturi Beograda, a 2007. godine međunarodnu Sokratovu nagradu za intelektualna dostignuća u 20. veku i niz drugih priznanja). U istom periodu uvećan je broj univerzitetskih zgrada, izgrađeni su novi objekti, povećan broj studenata, otvorena TV „Metropolis“, zastupljenost u medijima porasla. Širenje dobrog glasa stiglo je i do Evrope, tako da je ovaj univerzitet postao prestižan privatni univerzitet u globalnim okvirima sa prepoznatljivim nazivom i kvalitetom.

Monografija *Um caruje* upečatljivo je svedočanstvo o nastanku i razvoju Megatrend univerziteta iz „prve ruke“. Autor je istovremeno i „glavni junak“ ove uzbudljive storije o istrajnoj borbi za nove trendove u oblasti znanja, nauke i edukacije. Javlajući se kao svedok i „saučesnik“ u nastanku jednog ostvarenja od vitalnog značaja za razvoj našeg društva, a posebno za napredak mlade generacije, autor je istovremeno bespoštedni analitičar i nenametljivi edukator. Ono što posebno krase Jovanovićev pristup temi, svakako je bespristrasno insistiranje na činjenicama i podacima. Sva tvrđenja, opaske i kvalifikacije iznete u monografiji, poduprte su činjenicama i validnim dokumentima. Mnogi dokumenti u knjizi i direktno su prezentovani – u vidu faksimila, ili su navođeni sa jasnim citiranjem izvora, ili kroz skrupuloznu rekonstrukciju. U tom smislu, na stranicama ove knjige „vaskrsava“ živo pulsirajući društveni i politički milje poslednjih decenija 20. veka – te istorijske vododelnice kada su turbulentni vetrovi istorije snažno potresali ovo tlo.

Za buduće proučavaoce tog vremena, monografija Miće Jovanovića *Um caruje* biće prvorazredno i pouzdano svedočanstvo, jedno od nezaobilaznih

dokumentarnih štiva na osnovu koga će se rekonstruisati novija istorija visokog školstva u Srbiji, ali i društvenog bivstvovanja u celini.

Zasnovavši sadržaj monografije na skrupuloznoj faktografiji, profesor Jovanović u pojedinim momentima nije bežao ni od subjektivnog komentara u odnosu na određene pojave, tendencije, pa i ličnosti koje se, na ovaj ili onaj način, javljaju kao akteri u knjizi. Ti ekskursi u sferu ličnog utiska, citiranje sagovornika, pa i blage, reklo bi se, tipično pedagoške invektive na račun pojedinaca koji su sagledani u kritičkom kontekstu, deo su te opšte slike i složenog miljea u kome se odvijala velika priča o utemeljenju i rastu jedne takve institucije kao što je Megatrend univerzitet. Ove naznake stoje u tekstu kao zalag autorovog insistiranja na principu istinitosti i objektivnosti kazanog.

Naracijski postupak u tekstu monografije *Um caruje* pripada dominantno modelu naučnopopularnog stila, što je, svakako, dobar izbor s obzirom na to da je monografija namenjena širokom krugu čitalaca – od studentske populacije do stručnih i akademskih krugova. Svakako da u tom kontekstu treba posebno istaći i vizuelna i estetska svojstva ove – u svakom pogledu stručno i kreativno koncipirane monografije, koja svojim izuzetnim dizajnom, prelomom teksta, pratećim priložima, dokumentima, fotosima i ilustracijama doseže najviše standarde u okviru namenske publicistike. Istovremeno, po ideji vodilji i iskustvu koje se stiče nakon njenog čitanja, ona može da posluži kao vodič za uspešan biznis – otkriva nam tajnu kako se postaje uspešan u gotovo nemogućim uslovima.

Rad primljen: 5. oktobra 2010.

Odobren za štampu: 11. oktobra 2010.

IVANA DRAGIĆ*

*Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd***UPRAVNO PRAVO***Esej o knjizi „Upravno pravo“ prof. dr Mirka Kulića
Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.*

IVANA DRAGIĆ

*Faculty of Public Administration, Megatrend University, Belgrade***ADMINISTRATIVE LAW***An essay on the book “Administrative law” by Prof. Mirko Kulić, PhD
Megatrend University, Belgrade, 2010*

Prepoznavši manjkavosti teorijskog pristupa u aktuelnom upravnom pravnom miljeu, prof. dr Mirko Kulić pristupa izradi udžbenika koji nedvosmisleno nosi kvalifikativ dragocenog doprinosa korpusu istorodnih dela. Udžbenik „Upravno pravo“ kreće se u koordinatama autorove interpretacije prosvetne misije: neizostavno konkretizovati inače razućenu upravnom pravnu materiju i načiniti je bliskom i prijemčivom studentima. Time se, sasvim izvesno, ne iscrpljuje namena ovog značajki pisanog rukopisa, čiju bi vrednost valjalo sagledati iz dve vizure – koje, naposljetku, u svojoj integraciji svedoče o multiperspektivnosti poduhvata; naime, on svojom sistematičnošću i doslednom konciznošću predstavlja atraktivno štivo čitalačkoj publici koja ne mora nužno savladavati upravno pravo kao ispitnu materiju, ali istodobno našu stručnu javnost izbavlja od intelektualne pasivnosti i predaje. Odgovornost autora pospešena je okolnošću da ovaj predmet uživa fundamentalni značaj, te je on u prvom redu sproveo sa uspehom distinkciju među oblastima koje konkurišu da se nađu u skromnom, limitiranom udžbeničkom prostoru, a po sprovedenoj selekciji je odabrane tematske celine ukomponovao i strukturirao rukovođen potrebama mladih ljudi koji bojažljivo čine početne korake u naučnoistraživačkom ambijentu. „Upravno pravo“ akademskom virtuožnošću svog autora nepokolebivo utire taj put.

Udžbenik „Upravno pravo“ objavljen je januara 2010. godine u okrilju izdavačke delatnosti Megatrend univerziteta u Beogradu i koristi se kao obavezna literatura na Fakultetu za državnu upravu i administraciju, čime je u sadržajnom

* E-mail: idragic@megatrend.edu.rs

smislu opredeljen pristup autora pri svrsishodnom artikulisaniu ove tematike. Profesor Kulić je vrlo suptilno tretirao institute Upravnog prava, nastojeći da na inovativan, ali plastičan i razumljiv način pribavi razumevanje čitalaca, crpeći svoju umešnost pravnog pisca.

Sadržaj udžbenika „Upravno pravo“ proteže se na 311 strana i sistematizovan je u pet harmoničnih celina koje nude pravac revitalizacije i osavremenjivanja ove naučne discipline u domaćoj sredini. Problematika koja se razmatra po poglavljima pojašnjava se ilustrativnim primerima koji tvore sponu između koncepta i moguće primene u praksi. Tematski okvir ovog stručnog dela i sadržaj, s jedne strane, kao i jezik kojim se on plasira čitaocu teksta, s druge, nude prijatno i izbalansirano misaono okruženje.

Uvertiru naučnog kazivanja čini opšti deo, koji svojom studioznošću opravdava akademski legitimitet rukopisa. Literarno nadahnuće prof. Kulića očito derivira iz potrebe da savlada kako akutne tako i hronične poteškoće u profilisanju bazičnih determinanti teorije Upravnog prava, opirući se mehaničkom usvajanju nepravilno definisanih kategorija. Analitičnost autora u sagledavanju stručnih fenomena već pri samom početku izlaganja rađa zrele sintetičke zaključke. U udžbeniku prof. Kulića nema mesta retorici i kitnjastom stilu, nedorečenim i dvosmislenim rečenicama, provokativno ili polemično intoniranim zapisima; dosledan je naučno utemeljenom, književno korektnom i jasnom jezičkom stilu; time tekst udžbenika predstavlja odmerenu i precizno formulisanu sintezu naučno usvojenih saznanja. U opštem delu, autor operiše sa Upravnim pravom kao granom zakonodavstva i naučnom disciplinom, detaljnije se baveći pojmom, predmetom i zadatkom upravnog prava, metodima nauke upravnog prava i, konačno, nastoji da razluči upravno pravo od drugih grana pozitivnog prava poput ustavnog, poreskog, krivičnog, građanskog, i drugih. Nošen njihovim komparativnim poimanjem, ukazuje na njihovu kompatibilnost, odnosno upućuje na postojeće razlike i time vešto uvodi čitaoca u lepezu daljih mogućih aspektnih, autorskih razrada, partikularnih gledišta i stavova. U nastavku opšteg dela, prof. Kulić čini produktivan osvrt na teorijski pojam uprave razaznajući pravno-politički, socio-tehnološki i savremeni pristup, ne zanemarujući i savremeni teorijski pojam uprave koji je moguće doživeti u funkcionalnom i organizacionom kontekstu. Rukovođen interesom praktične primene konkretnih pravnih normi o radu i organizaciji uprave, autor se bavi i sadržinskom, te terminološkom relacijom između teorijskog i pozitivnopravnog pojma uprave. U opštem delu prepoznajemo i korisne kvalifikacije elementarnih oruđa u saznavanju upravnopravne materije. Profesor Kulić pri prikazu svakog instituta ponaosob nastoji da pronikne u *ratio* njegovog nastanka, genezu i sagledava potonju materijalnu i procesnu evoluciju.

Umeće prof. Kulića da zahtevno i dinamično gradivo savlada do nivoa prezentacije na retko plodotvoran način, sasvim je otelotvoreno u delu koji se odnosi na supstancijalne pojmove. Time je spretno upravnopravni odnos i

upravnopravnu normu, kao primarne institute kojima bi trebalo ovladati, učinio shvatljivim i inspirativnim za čitaoca, posežući za osobinama koje su imanentne upravnopravnom odnosu a koje ga ujedno čine osobenim spram drugih pravnih odnosa, te upućujući na pravnotehničke karakteristike upravnopravne norme – što se pokazalo veoma korisnim pri razumevanju njene prirode. Opšti deo okončava se fragmentom posvećenim izvorima upravnog prava u kojem autor apeluje na neizostavno razlučenje materijalnih i formalnih izvora, a potom u domenu formalnih proklamuje razliku između direktnih i indirektnih.

I u drugom delu, autor uspešno tka potku iz koje proizlaze neposredna, konstruktivna uputstva namenjena studentima. Profesor Kulić nije gajio pretenziju da u udžbeniku bude sadržana svekolika upravnopravna teorija odnosno regulativa, no je osmislio svoj metodološki pristup koji počiva na sažetku korisnih saznanja čija će adekvatna interpretacija biti preventiva jalovim naporima studenata u pripremi ispitnog gradiva. U ovom ciklusu nastavnog materijala, autor tretira organizaciju državne uprave, naročito pojam državnih organa uprave, njihovu klasifikaciju, upravne organizacije, nakon čega sledi kritički, nepristrasan i nepokolebiv osvrt na državnu upravu u Srbiji, pri čemu se pažnja poklanja načelima delovanja organa državne uprave, njihovom uređenju (ministarstva, organi uprave u sastavu ministarstva i posebne organizacije), upravnim okruzima, kadrovima (ministri, državni službenici i nameštenici), uz napomenu prof. Kulića da moderna država mora biti oslobođena nasleđa stereotipnih strahova od visokostručnih, ekspertskih i profesionalnih kadrova. Dalje se razmatra nedržavna javna uprava, odnosno imaoci javnih ovlašćenja u Srbiji i konačno odnos organa državne uprave sa drugim organima poput Narodne skupštine, Vlade i drugih.

Treći deo udžbenika je, prema zamisli prof. Kulića, upravljen ka delatnosti javne uprave, njenim poslovima, upravnim propisima, ugovorima i aktima, upravnim radnjama i odgovornosti za štetu od upravnog rada. Ove stranice rukopisa, poput prethodnih, sadrže činjenice, definicije i pojmove koji počivaju na postulatima naučnosti i objektivnosti. Očita je intencija autora da izloži nove i originalne uvide u područja do sada neretko marginalizovana.

Pretposlednji deo udžbenika, ujedno i najposešniji, obiluje mnoštvom informacija koje pobuđuju spoznaju praktičara o važnosti sticanja novih znanja i faktičkoj primeni usvojenih veština. Ovaj deo teksta sadrži pragmatična znanja i time *per definitionem* zavređuje naročitu posvećenost studenata. Profesoru Kuliću je inherentan način izlaganja stručnog teksta koji pretpostavlja korišćenje razumljive terminologije, lišene nepotrebnih komentara, te je pomenuta materija u udžbeniku interpretirana u duhu koji sasvim korespondira savremenim prilikama, uz često korišćenje primarnih izvora, o čemu svedoči i impresivan broj referenci naveden u popisu korišćene respektabilne literature. Ovakav naučno i metodološki odmeren pristup nepobitna je potvrda najvišeg ekspertskog nivoa autora.

U okrilju dela koji se tiče upravnog postupka, prof. Kulić nadahnuto pojašnjava njegov pojam i značaj, primećujući da upravo pravila kojih se subjekti javne uprave moraju pridržavati pri primeni materijalno-pravnih propisa iz oblasti upravnog prava na konkretne slučajeve, treba kvalifikovati kao upravni postupak; dalje, iscrpno razmatra vrste, razlikujući opšti i posebne vrste upravnih postupaka, potom osnovna načela postupka normirana u ZUP-u, naglašavajući njihov pravni značaj, zatim iznosi zapažanja koja se odnose na subjekte koji uzimaju učešća u upravnom postupku; sagledava mehanizam opštenja organa i ostalih učesnika u upravnom postupku (podnesci, pozivanje, zapisnik, razgledanje spisa i obaveštavanje o toku postupka, dostavljanje). Vrlo studiosna i inovativna obrada tiče se modaliteta nadležnosti rešavanja u upravnom postupku, koju je autor u maniru pravničkog znalca vrlo spretno sproveo. Naredne stranice ovog poglavlja rezervisane su za rokove, povraćaj u pređašnje stanje, održavanje reda i, naposletku, troškove upravnog postupka kao njegov neizostavan deo.

Učinkovita analiza prvostepenog upravnog postupka – za koji autor ističe da se sastoji iz niza radnji koje imaju za cilj utvrđivanje pravno relevantnog činjeničnog stanja i donošenje rešenja po zahtevu stranke – zanemaruje doktrinarne trivijalnosti i digresije koje bi opteretile tekst. Time prof. Kulić vrlo autentično predočava standardni tok postupka. U daljem izlaganju tematska područja posvećena su drugostepenom upravnom postupku, postupku po vanrednim upravno-pravnim sredstvima i upravnom izvršnom postupku.

Koncepcijski konzistentan rukopis prof. Kulića pri samom kraju studije pasionirano promovise izrazito značajan sadržaj – pojam, vrste i predmet upravnog spora, njegove učesnike i druge pojedinosti, pri čemu autor nudi definiciju upravnog spora kao vida sudske kontrole rada javne uprave i zaštite zakonitosti i prava fizičkih i pravnih lica.

Autoritet koji prof. Kulić, autor zavidnog opusa i promišljenih uvida uživa u stručnoj javnosti, te imena uvaženih recenzenata, prepoznaju se kao jemstvo kvaliteta udžbenika. Premda se činila preuranjenom, smela prognoza povodom valorizacije rukopisa pokazala se posve istinitom zahvaljujući plodotvornom naučnom integritetu autora. Važnost ove knjige kao osnova potonje moderne edukacije zapravo obitava u tematizaciji nemalog broja upravnih sadržaja sa stanovišta potreba modernih pravnih studija, što čini primerenom konkluziju prema kojoj ovaj rukopis integriše moderan udžbenik i vredan doprinos identitetu upravnog prava.

Rad primljen: 12. oktobra 2010.

Odobren za štampu: 15. oktobra 2010.