

aktuelnosti
broj 14

AKTUELNOSTI
Časopis Banja Luka College-a
Prvi put pokrenut 1996.g.
Časopis ima naučnu orjentaciju

Glavni i odgovorni urednik
prof. dr Željko Mirjanić

Zamjenik glavnog i odgovornog urednika
doc. dr Mladen Mirosavljević

Redakcija

prof. dr Zeljko Mirjanić; prof. dr Stevan Vasiljev; prof. dr Zdravko Glušica;
prof. dr Rade Tanjga; prof. dr Aleksandar Đokić; van. prof. Milan Vlatković;
van. prof. Miloš Babić; van. prof. Alekса Vulin; doc. dr Manojla Zrnić; doc.
dr Mladen Mirosavljević; doc. dr Nenad Novaković; doc. dr Milica Lakić;
doc. mr Branimir Grulović;

Uredništvo

prof. dr Željko Mirjanić; prof. dr Zdravko Glušica; prof. dr Rade Tanjga;
van. prof. Miloš Babić (Novi Sad); van. prof. Milan Vlatković (Beograd); prof.
dr Mijal Stojanović (Kragujevac); prof. dr Đordije Blažić (Podgorica);
van. prof. Nikola Mojović; doc. dr Manojla Zrnić;
doc. dr Mladen Mirosavljević; doc. dr Nenad Novaković;
doc. dr Milica Lakić; Jagodinka Petrikić-Zlatkov, University of Applied
Sciences in St. Pölten (Wien)

ISSN 0354-9852

Rješenjem Ministarstva informacija republike Srpske, broj 01-492/ od 23-12.1996.g. časopis „Aktuelnosti“ Banja Luka, upisan je u Registar javnih glasila pod brojem 183.

Časopis „Aktuelnosti“ nalazi se na preliminarnoj rang-listi kategorisanih nacionalnih naučnih časopisa za period 2009-2011 .g. Ministarstva nauke i tehnologije Vlade Republike Srpske.

Časopis Banja Luka College-a

AKTUELNOSTI

broj 14



Sadržaj

POSLOVNOM INTELIGENCIJOM DO VRHUNSKIH OSTVARENJA U POSLOVNIM SISTEMA

Prof. dr Mladen Radivojević..... 7

NEKI ASPEKTI INFORMACIONE BEZBJEDNOSTI U SISTEMU JAVNE UPRAVE U REPUBLICI SRPSKOJ

Doc. dr Milica Tepšić..... 40

NEO LIBERALNI KAPITALIZAM KROZ ZAVESU EKONOMSKE KRIZE

Prof. dr Ana D. Anufrijev
Prof. dr Milan Lj. Stamatović 71

GLOBALIZACIJA I NJEZIN IZAZOV

Prof. dr Rajko Kasagić..... 93

VLASNIČKA STRUKTURA I PERFORMANSE PREDUZEĆA U ČEŠKOJ

Doc. dr Milica Lakić..... 109

CRM U PRODAJI – AUTOMATIZACIJA

PRODAJNE SILE

Prof. dr Stevan VASILJEV, emeritus

mr Nataša Ilić Milovac 133

AUTORSKA PRAVA

(iskustva iz Nemačke)

Prof. dr Milica Andevski 144

BUDUĆNOST MENADŽMENTA

prikaz knjige Gary Hamela i Bill Breena

mr Vanja Šušnjar 154

POSLOVNOM INTELIGENCIJOM DO VRHUNSKIH OSTVARENJA U POSLOVNIM SISTEMIMA

Prof. dr Mladen Radivojević

Rezime

U radu se posmatra kako da poslovni sistemi od podataka koje imaju i informacija koje mogu dobiti, dođu do znanja i mudrosti koje zahtijeva digitalno i Internet poslovanje. Kako koristiti poslovnu inteligenciju za efikasnije, jeftinije i kvalitetnije poslovanje? Posmatranje polazi od podataka koji pokreću poslovanje, preko informacija koje ubrzavaju poslovanje, do znanja i inteligencije kojom se mogu ostvariti vrhunski poslovni rezultati i zadovoljstvo kupaca i korisnika. Sve veći broj poslovnih sistema predvodnika e-Poslovanja i e-Poslove inteligencije pretvaraju neobrađene podatke u informacije, znanje i inteligenciju. Ovdje se posmatra značaj velike količine memorisanih podataka, značaj analize, rasuđivanja, račalanjivanja i integracije da bi se stekao uvid u ključne poslovne procese, te procijenili trendovi i nepravilnosti poslovanja.

Ključne riječi: podaci, informacije, znanja, poslovni sistemi, poslovna inteligencija.

Uvod

Da bi kvalitetno obavljali posao, zaposleni u poslovnim sistemima moraju imati trenutni pristup podacima i informacijama. Sve donedavno je smatrano da su "brojevi" namijenjeni samo rukovodnom kadru. Ima menadžera koji i nadalje zbog povjerljivosti žele zadržati tajnost podataka i informacija, ili je pristup njima bio ograničen zbog njihovog teškog dobijanja. Za kolanje informacija bilo je potrebno mnogo vremena, napora i sredstava. Dobijanje podataka iz velikog računarskog sistema bilo je dosta skupo, a za pronalaženje odnosa među njima bilo je potrebno uložiti izuzetan dodatni napor. Ponekad su dobijeni podaci i informacije bili tako neusklađeni i zastarjeli da su se rukovodioci različitih organizacionih jedinica na sastancima uprave pojavljivali sa različitim podacima.

Iz današnjih računarskih mreža i baza podataka, podaci se lako i jeftino dobijaju i prikazuju. Mogu se kreativno analizirati, dijeliti, pregledavati i upoređivati sa različitim staja-

lišta, u zavisnosti od potrebe. Obezbeđuju razmjenu informacija, znanja i ideja koje se mogu ugraditi u dobro osmišljen i usklađen rezultat.

Zaposleni uživaju u korištenju tehnologije koja ih podstiče na procjenu različitih teorija o tome što se događa na tržištu. Uzbuduje ih provjeravanje hipotetskih mogućnosti. Uživaju u informacijama i znanjima, jer su im one veliki motivacioni faktor.

Ono što se sada događa je nova dublja analize informacija koja radnicima znanja omogućuje pretvaranje pasivnih podataka i informacija u aktivno znanje i inteligenciju.

Analiza i ispitivanje potreba za informacijama i znanjima u poslovnim sistemima provodi se u cilju dobijanja odgovora na pitanje: koju vrstu, količinu i kvalitet informacije i znanja korisnik traži, zbog uspješnog obavljanja posla ili poslovног odlučivanja.

1. BRZO DONOŠENJE KVALITETNIH ODLUKA

Poslovni sistemi donose dvije vrste odluka: velike strategijske odluke što ih donosi vrlo mali broj najvažnijih me-

nadžera i mnoštvo manjih odluka koje svakodnevno donose gotovo svi zaposleni. Kada zaposleni u poslovnom sistemu posmatraju proces donošenja odluka, često tvrde da donose značajne odluke. Odluku o preuzimanju neke kompanije, investiranje u neku potpuno novu djelatnost ili o prekidu nekog poslovanja strategijske su odluke i donose ih najviši menadžment. Na raspolaganju su im brojni resursi za prikupljanje potrebnih informacija za takvo odlučivanje.

Ostvareni rezultati poslovnog sistema dosta zavise od malih odluka koje svakodnevno donose svi njeni zaposleni. Lice zaduženo za prodaju proizvoda donosi odluku o tome treba li odobriti popust marginalno profitabilnom kupcu. Poslovođa proizvodnje odlučuje o početku proizvodnje određenog dijela boljeg kvaliteta, ali viših troškova, kojima bi kupci bili zadovoljniji. Marketinški menadžer odlučuje o tomu hoće li putem pošte pokrenuti još jednu direktnu promotivnu kampanju, a menadžer nabave donosi odluku o kupovini dodatnih sirovina.

Sve te odluke imaju direktnе posljedice na poslovni uspjeh.¹ Te odluke ne donose glavni menadžeri jer je svaka od njih sama po sebi na određeni način taktička odluka i u fundamentalnom smislu ne određuje tok poslovanja. Međutim posmatrane kao cjelina, one imaju veliko strategijsko značenje s obzirom na to da imaju efekat na stvarno provođenje strategije neke kompanije. Te operativne odluke koje donose menadžeri i zaposleni iz proizvodnje upravo su one zbog kojih se ima najviše teškoća. Ljudi koji ih donose obično ne raspolažu ovlaštenjima da zatraže potrebne informacije, nemaju dovoljno vremena, nisu im dostupne stručne analize i pred njima je dugačak popis mjesecnih obaveza koje moraju ispuniti. Zato se te odluke obično ne zasnivaju na činjenicama, već su uglavnom rezultat iskustva, akumuliranog znanja i pravila prakse.

Oni koji odlučuju veoma često se pitaju: Šta je dobra odluka? To je ona odluka koja poslovnom sistemu olakšava brže

1 Moss, Larissa T., Atre Shaku, "Business Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2008.

približavanje njegovom cilju, bez obzira na to jesu li to veća profitabilnost, niži troškovi, smanjivanje vremena distribucije, povećavanje vrijednosti udjela dionica ili stvaranje mogućnosti da određeni postotak klijenata pozitivno odgovori na direktnu kampanju. Dobra odluka je i ona koja je donesena na vrijeme.²

Neblagovremeno donošenje dobrih odluka isto je kao donošenje loših odluka. Kako neko ko odlučuje u poslovnom sistemu može znati da će odluka koju je donio pomoći da se ostvare poslovni ciljevi? Trebaju mu podaci za donošenje neke odluke i strategijske informacije da bi potpuno shvatio poslovno okruženje, i sve mu to treba trenutno.

Problem ponekad može biti i prevelika količina podataka. U poslovnom sistemu neprestano se povećava količina prikupljenih podataka. Svaka interakcija između organizacionih jedinica ili sa spoljašnjim svijetom, postaje na određeni način dio informacionog sistema. Informacije o prošlim transakcijama memorišu se za buduću upotrebu. I pored svih

dostupnih podataka, iznenadujuće je koliko je menadžerima teško doći do jasne slike o osnovama poslovanja. U poslovnim sistemima potrebni su sati, pa čak i dani, da bi se došlo do neophodnih informacija. Njihove sisteme čini veliki broj baza podataka koje nisu integrisane. U njima se obično ne koristi isti jezik, te za korisnika koji nije tehnički upućen ne postoji jednostavan način na koji bi brzo prikupio potrebne podatke za kvalitetan rad i odlučivanje.

Ako je velika količina podataka ponekad problem, šta bi moglo voditi ka rješenju? Prije svega potrebno je preuzeti sljedeće korake:

1. Predočiti svim zaposlenim "veliku sliku".
 2. Premostiti pukotine.
 3. Osloboditi informacije.
 4. Obezbijediti zaposlenim alate koji su im potrebni.
 5. Podsticati sve zaposlene da pronalaze početne uzroke pojedinih kretanja.
1. Predočiti svim zaposlenim "veliku sliku". Zaposleni su odgovorni za donošenje ispravnih odluka. Problem je što veoma često nisu

² Liautaud, Hammond, e-Business intelligence, TIVA Tiskara Varaždin, 2006.

-
- upoznati sa velikim brojem detalja, strateškim ciljevima ili ne razumiju cjelokupno poslovno okruženje u kojem treba da donose operativne odluke. Vrlo je važno da uprava jasno predoči jedinstvene ciljeve poslovnog sistema, tako da se svakodnevne odluke donose u povoljnem poslovnom okruženju.
2. Premostiti pukotine. Sve se češće može vidjeti da su menadžerski planovi o podsticanju poslovanja zasnovani na ciljevima koje je moguće izmjeriti, kao što su profitabilnost, odstotak blagovremene dostave, te udio zadovoljnih kupaca ili korisnika. Problem je što menadžeri često raspolažu ograničenim načinima da saznaju napreduje li se prema ciljevima.
- Poslovna inteligencija omogućava svakom korisniku sredstva kojima on može pratiti koliko dobro napreduje u odnosu prema ciljevima i kako će neko određeno djelovanje uticati na postizanje postavljenog cilja. Složeni planovi podsticanja poslovanja ne bi bili toliko potrebni kad bi zaposleni mogli vidjeti koja od njihovih preduzetih akcija unapređuje ili pak šteti njihovim rezultatima.
3. Oslobođiti informacije. Različiti informacioni sistemi u poslovnom sistemu mogu biti uspješni u ostvarivanju svojih posebnih zadataka i automatizovanih procesa, ali oni uopšte nisu projektovani za pružanje informacija krajnjim korisnicima. Sa sistemima poslovne inteligencije poslovni sistemi mogu oslobođiti informacije dajući ovlaštenim korisnicima jedinstveno mjesto za pristup podacima iz različitih sistema. Bez obzira na to gdje se podaci nalaze, bilo da su memorisani u operativnim sistemima, bazama, skladištima ili tržnicama (pijacama) podataka, korisnicima se mora omogućiti da jednostavno dođu do odgovora i detaljno pretražuju informacije da bi shvatili ono što će im pomoći da ostvare svoje ciljeve, i to bez potrebe poznавanja tehničkih znanja o strukturi podataka koja se iza njih nalazi.
- Oslobađanje podataka i informacija omogućuje korisnicima da brzo i jed-

nostavno odgovore na sve vrste pitanja.

5. Obezbijediti zaposlenim alate koji su im potrebni. Da bi mogli donositi bolje odluke zaposlenim se moraju obezbijediti alati kojim se mogu jednostavno koristiti. Nemaju svi zaposleni (korisnici) iste potrebe i istu sposobnost korištenja informacija. Dio korisnika biće zadovoljan standarnim izvještajima koji se obnavljaju u redovnim intervalima, a dio korisnika će željeti dinamičan pristup podacima i informacijama. Informacije koje korisnik nalazi u izvještajima podstiču nova pitanja za koja odgovore nije moguće pronaći ni u jednom polugotovom izvještaju.

Sistem poslovne inteligencije koji dopušta korisnicima da samostalno postavljaju *ad hoc* zahtjeve za informacijama iz izvora podataka poslovnog sistema.

Podsticati sve zaposlene da pronalaze početne uzroke pojedinih kretanja. Kada jedna organizaciona jedinica posluje bolje ili lošije od drugih, zaposleni će htjeti odrediti početne uzroke i pre-

poznati najbolje postupke ili prakse rješavanja problema. Pronalaženje početnih uzroka zahtijeva detaljnu analizu brojnih faktora koji su doprinijeli uspjehu ili neuspjehu. Često zaposleni postave pitanja, a zatim ne odu dalje od prvog odgovora. To se događa zato što ne iskazuju dovoljno istraživačkih vještina, ali to se dešava i zbog toga što postizanje višeg cilja nije jednostavan pothvat.³

Kada zaposleni i oni koji odlučuju steknu jasan uvid u početne uzroke problema, mogu preuzeti efikasne mjere njegovog rješavanja.

U poslovnom sistemu potrebno je provesti niz aktivnosti da bi se smanjilo vrijeme donošenja odluka. Pri tome se prvo mora smanjiti vrijeme između pojave nekog problema i koraka koje treba provesti da bi se on riješio. Efikasnost poslovanja nekog poslovnog sistema direktno je povezana sa brzinom kojom on donosi odluke kao odgovor na postupke konkurenkcije i promjenljive uslove tržišnog poslovanja. Zbog toga prava

³ Moss, Larissa T., Atre Shaku, "Business Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2008.

informacija ima stvarnu vrijednost samo ako dolazi do korisnika u pravo vrijeme. Iskustvo pokazuje da odluke treba donositi u određenom vremenskom okviru: pokretanje nekih ulaganja, prodaja neke imovine ili pokretanje marketinške kampanje moguće su samo u određenim vremenskim okvirima.

Onima koji odlučuju treba obezbijediti mogućnost da dođu do informacija u vrijeme planiranja odluka. To obezbjeđuje da se odluke donose na osnovu činjenica, a ne na instinktima ili pojedinačnim slučajevima.

2. NOVE GRANICE POSLOVANJA

Digitalne informacije i njihov veoma brz protok mijenjaju način rada pojedinaca i poslovnih sistema. Internet tehnologija mijenja granice poslovnih sistema bilo koje veličine.

Vrlo važno načelo digitalnog poslovanja govori da se poslovni sistem mora fokusirati na ono što najbolje zna, a za sve se ostalo traže spoljašnji izvori. Internet omogućava da se mnogo više nego ikad u prošlosti

fokusiraju na to ko će raditi unutar njenih zidova, a ko izvan, kao spoljni saradnik, savjetnik ili partner.

Internet sve više izjednačava ljude iz različitih dijelova svijeta. Kad biste danas morali pogadati nečiji mjesecni prihod, a na raspolaganju imate samo jedno pitanje, vjerojatno bi najbolje poslužilo: "U kojoj zemlji živite?" Razlog za to su velike razlike u prosječnim zaradama od zemlje do zemlje. Za dvadeset godina, budete li htjeli pogoditi nečiju zaradu, najvažnije pitanje će biti; "Kakvo je vaše obrazovanje?"

Dosta dobrog, ali i lošeg događa se stalno u svakom poslovnom sistemu. Određeni proizvodi dožive tržišni neuspjeh. Pojedini kupci prelaze kod drugih prodavaca i dobavljača. Konkurenca se pojavi na tržištu sa novim proizvodom. Ponekad se dobre ili loše vijesti javljaju zbog unutrašnjih dešavanja. Ponekad proizvod može da zakasni na tržište, ili da ne ispuni sve ono što se od njega očekivalo.⁴

Ako se želi pronaći rješenje

4 Gates B., Business @ The SPEED OF THOUGHT, Warner Books, New York, 1999. SAD.

problema na njega se treba fokusirati i iznalaziti alternative za njegovo rješavanje. Kad se postane svjesno problema, svako u poslovnom sistemu mora u svom domenu i u skladu sa svim svojim mogućnostima biti podstaknut na djelovanje. Poslovni sistem se može procijeniti po tome koliko brzo okuplja sav svoj intelektualni kapital u rješavanju ozbiljnih problema. Važno mjerilo kvaliteta informacionog sistema jeste koliko brzo zaposleni saznavaju za loše vijesti i kako brzo na njih reaguju. Informacione tehnologije i dobar informacioni sistem ubrzava reflekse poslovnog sistema u svakom nenanadanom slučaju.

Da bi mogli u potpunosti razumjeti novi trend, da bi sa-gledali mogućnosti e-Poslovne inteligencije, moramo se pozabaviti i nekim neophodnim pojmovima koji nam to obezbjeđuju. To su prije svega podaci, informacije i znanje.

2.1. IZVORI PODATAKA

Podaci se obično prikupljaju i memorišu u bazama podataka. Kako izgledaju te baze podataka? Koncept baza podataka odigrao je vrlo važnu ulogu

u jačanju sveobuhvatnih promjena u poslovnim procesima i radu poslovnog sistema. Iza svakog programa (softvera) - na području financija, logistike, određivanja redoslijeda, proizvodnje, dizajna ili tehnike - nalazi se neki mehanizam koji na ovaj ili onaj način memoriše podatke.

Na svakom koraku susrećemo se sa nekom od baza podataka. Mogu se protezati od papirnateg adresara koji je moguće trenutno aktivirati, a ne zahtjeva baterije, do ručnih (PDA) ili tabličnih kalkulatora.

Savremeni poslovni sistemi moraju omogućiti zaposlenim, kupcima i poslovnim partnerima da uvijek mogu pristupiti informacijama. U svakodnevnom poslovanju baza podataka poslovnog sistema obogaćuje se milionima transakcija i hiljadama zahtjeva za informacijama iz njih. Dok korisnici modifikuju podatke u realnom vremenu, baza podataka mora u svakom djeliću sekunde davati preciznu sliku o stanju poslovnog sistema.

Kada su podaci samo trošak?

Prikupljeni, a neobrađeni po-

daci koji samo leže spremljeni u bazama podataka "skupljajući prašinu" mogu imati nepovoljan efekat na rad poslovnog sistema. Umjesto da donose vrijednost, oni postaju opterećenje⁵. Za memorisanje podataka potrebno je imati računar, programe da bi se njima upravljalo i zaposlene koje bi se brinuli o njima, a šta ako ih niko ne koristi. Tada su troškovi upravljanja podacima veći od njihove stvarne vrijednosti. Sve dok podaci i informacije ne „dođu“ do poslovnih korisnika, vrijednost ostvarena iz tih informacija ne kompenzuje trošak njihovog održavanja. Podaci su trošak za poslovni sistem ako se ne obrade i prevedu u informacije, te ne koriste na adekvatan način. To bi mogli nazvati područje izlaganja podataka. Broj korisnika ograničen je na zaposlene u IT sektoru koji sa informacijama rade samo da bi ih održavali. U tom je slučaju trošak memorisanja i održavanja podataka veći nego korist od njih.

Istraživanje koje je proveo IBM pokazuje da poslovni sistemi koriste samo 10 odsto

memorisanih podataka, tada 90 odsto preostalih podataka predstavlja teret za nih. To je zastrašujuća statistika, ali ujedno i ona koja budi nadu. To znači da bogati rudnici podataka, koji trenutno za poslovni sistem znače trošak, čekaju na obradu radi stvaranja koristi.

Od početaka kada su podaci predstavljali teret i trošak do njihog pretvaranja u vrijednost tako da se zaposlenim i svim komintetntima omogući njihovo korištenje, nije prošlo puno vremena. Povećavanjem broja korisnika koji mogu ostvariti prednosti od određenih informacija, prihod prelazi troškove upravljanja, a ostvareni efekat postaje pozitivan. Što više korisnika ovladava važnošću razumijevanja podataka i otkriva bitne pravilnosti koje mogu koristiti njima, njihovom odjeljenju, upravi ili cijelom poslovnom sistemu, više će ih i koristiti.

Poslovnim sistemima obično ne nedostaje podataka. Izgleda da ih imaju i više nego što im treba. Tokom osnovnih operativnih procesa svog poslovanja one prikupljaju terabajte informacija o svemu što rade: o prodatim proizvodima, o

5 Radivojević M., Digitalna ekonomija, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2010.

svojim kupcima, o zaposlenim i imovini koju imaju i koriste. Te informacije obično su pravilno spremljene u baze podataka. Problem je što ti podaci tu ostaju, neupotrijebljeni i neiskorišteni, skupljajući prašinu poput starih sanduka u skladištima. Iako se zna da su informacije potencijalno vrijedne, često ih je teško pronaći. Poslovni ljudi koji stvarno trebaju neku informaciju ne znaju kako je dobiti ili čak ne znaju da li ona uopšte postoji. Stoga ponekad i jednostavna pitanja ostaju bez odgovora.

Podaci pokreću poslove. Poslovi se ubrzavaju informacija-ma, a vrhunski efekti i prestiž ostvaruju se znanjem i inteligencijom.⁶

2. 1. 1. STALNI RAST KOLIČINE PODATAKA

U posljednje vrijeme svjedoci smo prave revolucije u načinu na koje poslovni sistemi vode svoje poslovanje. Računarski programi kao što su: *SAP*, *PeopleSoft*, *Oracl*, *Siebel System* prihvaćeni su kao načini unapređenja operativne efikasnosti. Ti su sistemi povećali efikasnost operacija

i internih procesa koji su u nekim slučajevima godinama bili nepromijenjeni. Oni su donijeli IT zaposlenim veoma veliki izazov, kako upravljati novonastalim skladištima podataka. Informatička odjeljenja suočena su sa dodatnim izazovom rješavanja sve većeg broja molbi poslovnih korisnika i rukovodnih kadrova za najnovijim izvještajima o rezultatima rada koji moraju biti zasnovani na sve većem broju operativnih podataka.

Kod računarskih programa različite namjene naglasak se najčešće stavlja na automatizaciju procesa, a ne na prezentovanje informacija. Informatičke kuće do sada su svu svoju energiju usmjeravale na povezivanje različitih programa i baza podataka.

Koristite podatke, informacije i znanja za sticanje konkurenatske prednosti, najviše je korišteni slogan u marketingu softverskih kuća za poslovne sisteme u proteklih nekoliko godina, ali to obećanje ni do danas nije u potpunosti ispunjeno.

Baze podataka: *Oracle*, *Microsoft SQL (Structured Query Langauge)* Server ili

⁶ Vidović S., „Upravljanje znanjem“, InfoTrend, Zagreb, br. 107, 2003.

IBM-ov DB2 (*Database software*), zamišljene su da budu podrška za donošenje odluka i analizu podataka. Prve zamisli i poslovni cilj ubrzo se promjenio kada su se odgovarajuće baze podataka sredinom 1980. godina počele koristiti kao osnov za sisteme direktne obrade transakcija (OLTP - *online transaction processtng*). Poslije 1990. baze podataka se vraćaju svojoj prvobitnoj zamisli – pružanje podrške pri donošenju odluka i analiziranju podataka.

Količina podataka koju poslovni sistemi prikupljaju i memorišu stalno se povećava, a takođe i složenost tih podataka i broj nepovezanih skladišta. Poslovni sistemi se mogu naći u situaciji da su preplavljeni podacima, čija se količina stalno povećava. Prije dvadesetak godina informacije koje su posjedovali poslovni sistemi sastojale su se uglavnom od podataka iz njihovih pojedinačnih baza. Količina obuhvaćenih podataka bila je relativno mala, jedan gigabajt smatrao se prilično velikom količinom, a uzimajući u obzir tadašnje visoke cijene računara i memorisanja, spremanje tih podataka je bilo relativno skupo.

Intelov predsjednik *Gordon Moor* je 1965. godine konstatovao je da će se svakih 18 mjeseci udvostručiti mogućosti računarskih čipova. Danas smo svjedoci povećanja količine podataka geometrijskom progresijom. Istraživači u kalifornijskim laboratorijima IBM-a u *San Joseu* istraživali su taj fenomen. IBM procjenjuje da svijet danas raspolaže sa nekoliko jötabajt podataka direktno na svjetskoj računarskoj mreži - u bazama podataka, poslovnim datotekama i na računarskim mrežama. To bi odgovaralo hrpi naslaganih telefonskih imenika, koja bi se protezala do Mjeseca i nazad. IBM-ovi isiraživači procjenjuju da se gotovo dvadeset puta više podataka nalazi na nekim drugim medijima kao što su CD-ovi, DVD-ovi i magnetne trake. Kada je riječ o analognim podacima - kao što su podaci prikazani na papiru ili filmu - stručnjaci IBM-a su procijenili njihovu količinu na ukupno 300 egzabajta.

Pojava Interneta doprinijela je još većem bujanju digitalnih sadržaja. Stručnjaci iz IBM-a procjenjuje da je Internet 2000. godine sadržavao 100 terabajta informacija. Pret-

postavlja se da je ta suma 2006. godine narasla na jedan egzabajt, a danas (2011.) nekoliko jötabajt podataka. Već 2006. godine količina digitalnih podataka je nadmašila analogne podatke. "Količina podataka eksponencijalno se povećava", kaže *Armando Garcia*, IBM-ov potpredsjednik zadužen za rješenja povezana sa problemom rukovanja sadržajem.

Jedinice podataka koje su sada u opticaju: (1 terabajt (TB) = 1024 gigabajta)

(1 petabajt (PB) = 1024 terabajta) (1 egzabajt (EB) = 1024 petabajta)

(1 zetabajt (ZB) = 1024 egzabajta) (1 jötabajt (JB) = 1024 zetabajta),⁷

Povećanje količine digitalnih podataka nije samo puko saopštenje IBM-ovih gurua odvojena od stvarnosti. To se pokazuje kao stvarnost u svim poslovnim sistemima na zemaljskoj kugli. "Svi poslovni sistemi koji su sa svojim klijentima komunicirali papirnim sredstvima, telefonom ili telefaksom", kaže *Garcia*, "sada će te podatke prikupljati i razmjenjivati digitalno, direktno, jer je to upravo ono što

im je potrebno da bi bili odgovorniji, unaprijedili usluge i smanjili svoje troškove." Problem nije samo u tome kako se poslovni sistemi mogu suočiti sa ogromnom količinom podataka, nego kako napredovati brže od konkurencije.

Problem je u tome kako poslovni sistem može naučiti upravljati tako velikim količinama podataka i pretvoriti ih u informacije, znanje, inteligenciju, te dobit. Suština je: kako poslovni sistem prikazuje podatke, kako ih objedinjava, njima manipuliše, kako ih analizira.

Kako poslovni sistem može izbjegći opasnu zamku - da je bogat podacima, a siromašan informacijama?

2. 2. VRIJEDNOST INFORMACIJA

Poslovni sistemi sada će se razlikovati po tome kako optimalno koriste informacije. Način prikupljanja, obrade i uporabe informacija odrediće hoće li biti pobjednici ili gubitnici. Konkurenca je danas sve brojnija. O njoj ima sve više informacija, baš kao i o tržištu, koje je danas svjetsko. Pobjednici će biti oni koji stvore prvorazredne digitalne sisteme

⁷ Lautaud, Hammond, e-Business intelligence, TIVA Tiskara Varaždin, 2006.

sposobne za uspostavljanje kvalitetnog toka informacija kroz organizaciju. Poslovnom sistemu se teško može pomoći ako su mu procesi nefunkcionalni, ako ne obraća pažnju na kvalitet, ako se ne trudi da stvori prepoznatljivu marku ili ako se prema kupcima ili korisnicima ne odnosi kako treba. Loša strategija poslovanja će donijeti neuspjeh bez obzira na kvalitet informacija sa kojima se raspolaže.

Raspoloživost informacija u poslovnim sistemima, prošla je od informacione diktature do informacione demokratije. Takvu promjenu u pristupu podacima, informacijama i znanju podstiče shvaćanje da svaki njihov dio ima određenu vrijednost u informacionom sistemu neke organizacije. Te se vrijednosti ne odnose na podatke, informacije i znanje same po sebi, već prije na to kako se organizacija njima koristi da bi olakšala svoje svakodnevno poslovanje.

Pogledajmo prvo vrijednost informacija. Koriste se i šire u poslovnom sistemu ali i izvan njegovih zidina, do kupaca, korisnika usluga i svih partnera. Dolaženje do formule za izračunavanje vrijednosti neke

informacije nije ni lako ni jednostavno, ali su njeni tvorci uvjereni da se ta vrijednost prilično tačno može odrediti kao funkcija broja korisnika koji imaju pristup informacijama i mogu ih analizirati i broja poslovnih područja kojima pripadaju ti korisnici:

vrijednost (informacije) » korisnici² x poslovna područja.

Vrijednost određene informacije povećava se za proizvod kvadrata broja korisnika koji imaju pristup toj informaciji i broja poslovnih područja na kojima ti korisnici djeluju.⁸

Robert Metcalfe koji je poznat kao stvaraoc Eterneta došao je i do formule za izračunavanje vrijednosti mreže. Zaključio je da vrijednost mreže zavisi od kvadrata broja povezanih jedinica.

Sličan "mrežni efekt" pojavljuje se i kod podataka, informacija i znanja. Što više zaposlenih razmjenjuje određene podatke, informacije i znanja, oni se međusobno bolje razumiju, lakše komuniciraju i donose kvalitetnije odluke.

Što se više korisnika uključi u sistem razmjene podataka, in-

8 Lautaud, 2006.

formacija i znanja, dobit (efekat) eksponentijalno raste sa širenjem njihovog korištenja. To povećanje vrijednosti može se ponavljati i više puta, kako poslovni sistem otvara svoj informacioni sistem i ostalim odjeljenjima. Kada nova grupa korisnika počne koristiti i razmjenjivati podatke izvan svog domena, vrijednost podataka, informacija i znanja povećava se za još jedan nivo. Što je veći broj korisnika iz nove grupe, vrijednost se eksponentijalno povećava. Na taj način dolazimo do stanja informacione demokratije u kojoj se otvorenom komunikacijom i spremnošću na razmjenu podataka, informacija i znanja, gradi zajednička poslovna inteligencija.

Informacije su podaci obogaćeni određenom mjerom poslovnog sadržaja i značenja. To su prečišćeni, sintetizovani i utvrđeni podaci. Zaposleni uzimaju te podatke i koristeći se svojim poznavanjem poslovanja, filtriraju ih, razvrstavaju, određuju prioritete, predstavljaju ih, te ih tako preoblikuju u informacije. Informacije se analiziraju da bi se otkrila profitabilnost, trendovi prodaje tokom vremena i potencijalna zarada na osnovu prošlog ponašanja.

U svojoj knjizi „*Net Ready*“ *Amir Hartman* i *John Sifonis* opisuju kako je *Cisco* postao lider u e-Poslovanju i navode da je jedan od najvažnijih faktora njihovog uspjeha bilo to što je *Cisco* promovisao kulturu razmjene informacija; “Danas ta kultura razmjene informacija doprinosi ukupnom znanju upravljanja, a podržavaju visok nivo proizvodnih dostignuća.” Može se vidjeti da poslovni sistemi koji primjenjuju poslovnu inteligenciju izvan granica organizacionih jedinica, (u cijelom sistemu ali i izvan njega) napreduju u ostvarivanju velikih dobiti od informacija iz svojih baza podataka.

Poslovni sistemi mogu ostvariti najveću dobit ako podatke, informacije i znanje sa kojima raspolažu intelligentno distribuiraju svim svojim zaposlenim, ali tu ne prestaje njihova dobit. Oni mogu ostvariti još veću dobit ako ih razmjenjuju i sa vanjskim okruženjem (svojim kupcima, dobavljačima, korisnicima usluga).

Neki poslovni sistemi već sada počinju finansijski uzdizati tu vrijednost. Uz pretpostavku da su za nekog komintenta važni određeni podaci, njima se može trgovati na tržištu

po određenoj cijeni, pretvarajući memorisane podatke u izvor stvarnog profita. Već sada postoje Ekstraneti te vrste, a osmišljeni su za jačanje odnosa poslovnog sistema sa postojećim ili novim kupcima poslovnim sistemima istog područja poslovanja.

Koristeći se e-Poslovnom inteligencijom i znanjem, poslovni sistemi mogu pratiti dešavanja izvan svojih tradicionalnih poslovnih modela i odrediti podatke kojima se može trgovati i koje je moguće prodati potpuno novim grupama kupaca. Npr. informacije o prodajama koje je ostvarila neka trgovina mogu se prodati novim kupcima. Ako se te informacije odnose na narudžbe koje su kupci obavili elektronskim putem, njih je moguće objediniti, učiniti anonimnim i zatim prodati kompanijama koje se bave istraživanjem tržišta, a kojima su podaci potrebni kako bi usmjerile svoje marketinške kampanje.

Svoju najnoviju knjigu *Living in the Fault Line* Geoffrey Moore, strategijski guru Sili-konske doline i autor knjige *Crossing the Chasm* i *Inside the Tornado*, započinje konstatacijom da je informacija o nekoj imovini danas vrijednija od

same imovine: "U ovom novom svijetu vlada informacija. Što više informacija imate i što su vaše analize bolje (i brže), veća je i vjerojatnost da ćete ostvariti bolja ulaganja."

Podaci i informacije čine osnovu poslovnim sistemima da budu uspješni. Čini se kako velike količine podataka koje poslovni sistemi prikupljaju leže neiskorištene, čekajući na inteligenciju koju analiza može izrodit. Istraživači u IBM-u došli su do uznemirujućeg zaključka da se poslovni sistemi u donošenju strategijskih poslovnih odluka aktivno koriste sa samo sedam odsto svojih podataka!

Sve više poslovni sistemi počinju shvatati da su informacije valuta novog poslovanja. Sve više se počinje primjećivati da predvodnici e-Poslovanja pretvaraju neobrađene podatke u inteligenciju. Velike količine spremlijenih podataka sada se integrišu i analiziraju radi uvida u ključne poslovne matrice. Kao nikada prije, podaci se istražuju, raščlanjuju, prosuđuju i iskušavaju da bi se procijenili trendovi i nepravilnosti.

Poslovni sistemi koji su predvodnici novog poslovanja za-

poslenim na svim nivoima nude analizu i razmjenu informacija putem Interneta. Vidljivo je kako takvi predvodnici unapređuju svoje poslovanje uklanjajući prepreke uvida u svoje poslovne podatke, i kako isključivo iz njih oslobađaju *inteligenciju*. Svjedoci smo kako se koriste prednostima tih novih moćnih i jednostavnih analitičkih sredstava zasnovanih na Internetu, služeći se analitičkim postupcima koji su nastali u nekoliko proteklih godina. To je ono što podrazumijevamo pod razvojem poslovne inteligencije unutar poslovnog sistema: pretvaranje podataka u iskoristive informacije i znanje, te njihovu razmjenu i distribuciju među svim zaposlenim.

U gotovo svim privrednim granama, od trgovine na malo do zdravstvene zaštite, osiguranja, prjevoza, bankarstva, svjedoci smo korištenja inteligencije da bi se izgradili i učvrstili odnosi sa komintentima, smanjili troškovi poslovanja, a povećala efikasnost i efektivnost.

Ako se poslovanje provodi na tradicionalan način, neće se moći iskoristiti informacije prikupljene u svim poslovnim procesima svog poslovnog

sistema. Ako se omogući doношење inteligentnih odluka na svim nivoima poslovnog sistema, postaće se agilniji i konkurentniji. Ako poslovni sistem posluje preko Interneta ili ima strukturu koja je u promjeni, uočiti će se da je ovlađavanje informacijama ključna pretpostavka za uspjeh. Dok se konkurenca približi, takvi poslovni sistemi steći će dominaciju na tržištu i u razmišljanjima, biće ih teško, ako ne i nemoguće stići. Što će biti s konkurenjom? Oni koji okljevaju u novom svijetu e-Poslovanja i e-Poslovne inteligencije, naći će se u nezavidnom položaju, koji ih može odvesti u propast.

Predvodnike e-Poslovanja, e-Poslovne inteligencije možemo uporediti sa alpinistom koji se penje strmim liticama. On istražuje stijenu pred sobom ne bi li pronašao i najmanju pogodnost, sitno uporiše ili udubljenje koje će mu omogućiti da se vine do vrha. Isto će tako poslovni sistemi koji izrastu kao lideri u Internet poslovanju tražiti i iskoristiti i najmanju prednost za brže i bolje donošenje odluka uz pomoć e-Poslovne inteligencije. Internet ne omogućava samo e-Poslovnu inteligenciju, on

je zahtijeva, i to je zahtijeva odmah. U brzo rastućem području e-Poslovne inteligencije, brzina pobjeđuje.

3. POSLOVNE DOBITI OD POSLOVNE INTELIGENCIJE

Ako zaposleni (korisnici podataka i informacija) moraju od lica zaposlenih u IT sektorima tražiti pristup podacima, onda se moraju osloniti na njih i odgovore dobijene od njih. Broj pitanja koja postavljaju korisnici vrlo je velik, što nije jednostavno unaprijed odrediti, to je za IT zaposlene zadatak bez kraja. Bilteni i statistički izvještaji osmišljeni su da zadovolje potrebe velikog broja korisnika, ali oni zaposlene podstiču da postavljaju nova pitanja. Zato su zaposleni u IT odjelima zatrpani brojnim zahtjevima i na njih ne mogu pravovremeno odgovoriti. Dosta vremena provode obavljajući manje važne aktivnosti i neracionalno troše resurse.

Po uvođenju sistema e-Poslovne inteligencije, poslovni sistemi obezbjeđuju svim ko-

risnicima da sami mogu naći odgovore na svoja poslovna pitanja osmišljavajući vlastita pretraživanja i izvještaje.

Poslovni sistem može svoj sistem, e-Poslovnu inteligenciju, iskoristiti da u svoje aktivnosti uvede metode određivanja ušteda u poslovanju kojima se mogu odrediti skriveni troškovi i propuštene mogućnosti, te tako podstaknuti ostvarivanje novih vrsta prihoda. Iz tih otkrića prihodi se mogu alocirati na rentabilne proizvode, kupce i projekte, čime se povećava ukupan pozitivan prihod poslovanja.

Istraživanja i iskustva pokazuju da se sve vrste poslovanja dosta oslanjaju na prepostavke i pravila prakse. Pronalaženje konkurentske prednosti zahtijeva to preispitivanje jer ponekad detaljne analize podataka pokazuju da takve prakse nisu dobre¹⁰. Istraživanjima novih vrsta spoznaje, pokazuju da su pravila prakse često pogrešna, jer u dužem periodu prepostavke više ne moraju biti korektne, jer su od samog početka stvorene kao najbolja moguća zamjena.

⁹ Specht P. H., *The Impact of IT on Organizational Performance in the Public Sector*. In *Handbook of Public Information*. Marcel Dekker Inc, NY, 2008.

¹⁰ Specht P. H., *The Impact of IT on Organizational Performance in the Public Sector*. In *Handbook of Public Information*. Marcel Dekker Inc, NY, 2008.

Uspješni e-Poslovni sistemi koriste sistem e-Poslovne inteligencije da bi umreženim Ekstranetima sa novostvorenom vrijednošću odvojile svoje proizvode i usluge od onih koje nudi njihova konkurenca. Ovo je posebno korisno u proizvodnji roba široke potrošnje, gdje izbor nekog prodavca direktno zavisi od usluga koje dobavljač pruža uz svoje proizvode.

3. 1. ZNAČAJ POSLOVNE INTELIGENCIJE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Poslovni sistemi moraju sebi postaviti pitanja: Koliko je inteligentno naše poslovanje? Koliko dobro zaposleni poznaju i razumiju silnice koje pokreću profit i određuju budućnost? Kako stičemo znanje i kako ga razumijemo? Zašto se uči, istražuje i stiče iskustvo? Kako se koristi stečeno znanje za ostvarivanje poboljšanja? I, najvažnije, kako dostići tu inteligenciju u Internet poslovanju koje naglavačke okreće tradicionalne poslovne običaje, u poslovanju koje se kreće toliko brzo da ga radije mjerimo mjesecima (danim, satima) nego godinama?

Zašto poslovni sistemi moraju biti inteligentni? Inteligentan poslovni sistem je onaj koji brže donosi kvalitetne odluke, nadmudruje svoje konkurente, može da brišira i zadovolji prirodni instinkt pobjeđivanja. Intelligentan sistem sve je češća pretpostavka ne samo za pobjedu, već ponajprije za učestvovanje u takmičenju.

Prave informacije i pravo znanje danas predstavljaju glavni preduslov za opstanak na sve turbulentnijem tržištu, a pomažu poslovnim sistemima u donošenju kvalitetnih poslovnih odluka. Glavni zadatak koncepta poslovne inteligencije je prikupljanje što kvalitetnijih informacija i znanja, te njihovo korištenje od strane zaposlenih. Poslovni sistem ima šansu pravovremeno reagovati na tržišne promjene i donositi prave poslovne odluke, samo ako ima odgovarajuće informacije, znanje i mudrost. Kvalitetna poslovna odluka donesena na vrijeme, osigurava realizaciju zacrtane strategije i poslovnih ciljeva.

„Sam koncept poslovne inteligencije počiva na sljedećim zamislima:

- namjera ovog koncepta nije

-
- stvaranje što veće količine informacija, već isključivo generisanje boljih i kvalitetnijih informacija i znanja za donošenje poslovnih odluka;
- poslovna inteligencija pruža korisnicima samo one informacije koje su im potrebne, ali u pravo vrijeme i iskazane na način koji im najviše odgovara;
 - ispravno korištenje koncepta poslovne inteligencije će smanjiti količinu informacija kojoj je menadžment izložen, istovremeno im povećavajući kvalitet.”¹¹

Korištenje koncepta poslovne inteligencije poslovnim sistemima je omogućilo da iz gomile dostupnih podataka, informacija i znanja koriste samo ono što će im biti potrebno za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

3. 2. POTPUNA TRANSPARENTNOST

Nije riječ o tome treba li kupcima i korisnicima dati podatke - pitanje je kako im ponuditi inteligenciju. Dobit je nevjerljatna.

U proteklom periodu, poslovni sistemi su čuvali svoje poslovanje kao tajnu. Po svaku cijenu nastojali su onemogućiti svoje poslovne klijente da analiziraju njihove podatke i procese, kako ne bi otkrili informacije koje bi mogli iskoristiti za poboljšanje svog poslovanja, ili da pojedini kupci svoju kupovinu usmjere prema konkurenciji.

Direktno poslovanje između dva poslovna sistema (B2B, e-Saradnja između dva biznisa – poslovna sistema) piše nova pravila. Poslovni sistemi su prisiljeni postati transparentniji zbog toga što kupci i korisnici usluga postaju sve zahтjevniji, a raspolažu i sa više informacija za efikasnije pregovaranje. Sada poslovni sistemi koriste e-Poslovnu inteligenciju preko Ekstraneta da bi garantovali transparentnost. Oni svim svojim zaposlenim obezbjeđuju sve informacije koje im trebaju i koje žele, a isto to sada nude i svojim najboljim poslovnim partnerima.

Kada poslovni sistemi govore o e-Poslovnoj inteligenciji, oni govore o tome kako poslovne procese učiniti efikasnijim i intelligentnijim. Malo se pažnje pridavalо velikim koristima koje je moguće ostvariti ne

¹¹ Panian Ž., Klepac G., POSLOVNA INTELIGENCIJA, „Masmedia“, Zagreb 2003. god.

samo transakcijama sa svojim klijentima, dobavljačima ili poslovnim partnerima, već i u dijeljenjem informacija na inteligentan način.

Sada je na djelu izuzetno veliki broj informacija koji se razmjenjuju. Rastom e-Poslovanja među poslovnim sistemima po B2B modelu, raste i količina kreiranih i razmijenjenih podataka. Informacije koje su se nekada razmjenjivale "licem u lice", telefonom ili telefaksom, sve se češće digitalno stvaraju, prikupljaju, razmjenjuju i nude.

Kompanije koje idu putem transparentnosti, naglavačke okreću svoja skladišta podataka, koristeći se Internet platformama da preko pretraživača omoguće kupcima pristup i analizu svojih podataka. "Vaš odnos sa klijentom mora postati transparentan", kaže *Frederic Tiberghien*, izvršni direktor *VediorBisa*, velike agencije za privremeno zapošljavanje iz Pariza, koja je još 2000. godine postavila Ekstranet e-Poslovne inteligencije. "Smatramo da je to način na koji se možemo razlikovati od naših konkurenata. Želimo povećati lojalnost naših klijenata i mislimo da postoji veliki prostor za napredak upotrebotom alata

poslovne inteligencije. Usporedite li rizike i koristi, shvatitićete da je informacije bolje razmjenjivati.¹²"

4. EKSTRANETI e-POSLOVNE INTELIGENCIJE INFORMACIONI BANKOMATI BUDUĆNOSTI

Ideja Ekstranet e-Poslovne inteligencije počiva na polaznoj pretpostavci da svima (zaposlenim, klijentima, dobavljačima i poslovnim partnerima) treba osigurati trenutan, fleksibilan i *ad hoc* pristup informacijama. Suprotno pokušaju da se predviđi koji su izvještaji potrebni pojedinim korisnicima, Ekstranet je sistem otvoren za samoposluživanje. U interakcijama između kompanija i njenih poslovnih partnera još je teže predvidjeti za koje će informacije svaki od klijenata ili dobavljača biti zainteresovan u određenom trenutku. To zavisi od određenog broja pokazatelja koji su specifični za nekog klijenta ili partnera u datom trenutku, a sa čime kompanija nije upoznata (npr. o marketinškoj strategiji tog dobavljača ili o novoj kupertovnoj politici klijenta).

12 Mokyr, J., *Tehnological Creativity and Economic Progress*, Oxford University Press, 2010. Oxford.

Umjesto da klijentima i dobavljačima nameće raznovrsne oblike već pripremljenih izvještaja sa podacima u pisnom ili digitalnom obliku, Ekstranet e-Poslovne inteligencije djeluje kao tačka ulaska u informacioni sistem kompanije. To je obično zaštićeni dio Internet stranice neke kompanije. Po upisu lozinke poslovni partneri mogu vidjeti ne samo personalizovano okruženje sa informacijama koje su oblikovane prema njihovim potrebama, već mogu pretraživati i analizirati skladište podataka kompanije. Postavljena na ovakav način e-Poslovna inteligencija djeluje kao svojevrsni informacioni bankomat.

Ekstranet e-Poslovne inteligencije kupcima, dobavljačima i svim drugim poslovnim partnerima nudi standardizovan način (preko Interneta) da se sami posluže informacijama koje im trebaju i onda kad im trebaju. Kompanijama koje omogućuju takav Ekstranet za svoje klijente nisu potrebni zaposleni koji bi 24 sata na dan bili na raspolaganju klijentima, da bi odgovorili na njihove posebne zahtjeve i pitanja.

Ekstranet e-Poslovne inteligencije obezbeđuje dimenzi-

ju interaktivnosti sa podacima, koja nedostaje sistemima za obavljanje kupoprodajnih poslova u njihovoj razmjeni podataka. On omogućava poslovnim sistemima koji ga imaju da ugrade tehnologije personalizovanja koje se jednostavno prilagođavaju promjenjivim uslovima poslovanja.

Otvaramoći svoja skladišta podataka svojim zaposlenim, klijentima i poslovnim partnerima može se:

- ostvariti konkurentska prednost razlikujući se od konkurenčije,
- obezbijediti klijentima jefтинije poslovanje,
- smanjiti broj poziva klijenta koji trebaju pomoći,
- poboljšati zadovoljstvo svih,
- izgraditi lojalnost i zadržati klijente,
- smanjiti troškove pripreme štampanih i digitalnih izvještaja i njihove distribucije klijentima,
- podstaknuti novi prliv prihoda,
- zauzeti mjesto tehnološkog lidera usmjerenoga na bu-

dućnost¹³.

Ekstranet e-Poslovne inteligencije, omogućava ugovornim stranama da prate pokazatelje poslovanja, analiziraju početne uzroke problema i efikasnije razmjenjuju informacije. Oni postaju sredstvo upravljanja brojnim vrlo osjetljivim pitanjima pružanja usluga.

Poslovni sistemi sada su suočeni i sa mukotrpnim pitanjem, koliko funkcionalnosti ponuditi eksternim korisnicima. Osnovno je izvještavanje obavezno, ali treba li te sposobnosti proširiti da bi obuhvatile *ad hoc* pretraživanje i višedimenzionalnu analizu? Više funkcionalnosti sigurno će značiti i veće troškove obrade podataka.

Pristup Ekstranet e-Poslovnoj inteligenciji mobilnim telefonom ne može garantovati jednak način interaktivnosti sa podacima kao što to mogu lični računari. U mobilni telefon se može ugraditi ograničena interaktivnost sa podacima, moći će na primjer da prime upozorenje u skladu sa unaprijed određenim ograničenji-

ma. Brza dojava o važnim događajima biće veliki doprinos za zaposlene, a posebno za one koji odlučuju.

Otvaranje svojih skladišta podataka zaposlenim, kupcima korisnicima usluga i svim drugim poslovnim partnerima može biti slično izlaganju prljavog veša. Zapisi koji se izlažu očima klijenata, mogu sadržavati neugodne pogreške ili propuste (npr. pogrešno napisano ime generalnog direktora klijenta). Poslovni sistemi koji su lideri u ovoj oblasti omogućavaju klijentima da doprinesu kvaliteti informacija relevantnih za obe strane.

Ekstranet e-Poslovne inteligencije mora biti funkcionalan i siguran. Uspješno postavljanje tehnologija sigurnosti i kodiranja, garantuje da korisnici gledaju samo njima potrebne, dogovorene i kvalitetne podatke. Tehnologija sigurnosti mora biti tako postavljena da Ekstranet e-Poslovne inteligencije učini potpuno neprobojnim. Posljednje što bi neki poslovni sistem želio je da jedan od klijenata prekopava po skladištu podataka transakcija sa nekim od svojih konkurenata.

Prilikom implementacije tre-

13 Camp, L. Jean, Trust and Risk in Internal Commerce, Cambridge, MIT Press, 2009.

ba uravnotežiti želju za brzim postavljanjem, prikladnim programskim alatima i odgovarajućom infrastrukturom tako da traje. Treba odoljeti iskušenju da se taktika ne prepostavi strategiji.

4. 1. BERZA INFORMACIJA

Informacije poslovnog sistema koje su prikupljene kao uzgredni proizvod (ne pripadaju osnovnom poslovanju) ne smiju ostati neiskorištene u komercijalne svrhe. Takve informacije mogu imati vrijednost za druge poslovne sisteme i mogu postati stabilan izvor prihoda. Pravilno objedinjene i povezane, uz pridržavanje pravila o privatnosti i sigurnosti, informacije mogu biti imovina koju je moguće implementirati i prodati kao svaku drugu trgovачku robu.

Poslovni sistemi pronalaze nove načine da se ubace među one koji nude informacije na berzi (berza informacija). Poslovni sistemi koji su uložili vrijeme i novac u implementaciju sistema e-Poslovne inteligencije, obezbijedili kvalitetne podatke sa dokazanom sigurnošću, mogu se naći u prilici da svoje podatke, informacije i znanje prodaju drugim po-

slovnim sistemima. Oni pretvaraju svoja skladišta podataka u središta profita i osvajaju istaknuta mjesta u svojoj privrednoj grani. Podatke, informacije i znanja koja nude, mogu pomoći drugim poslovnim sistemima da postanu produktivniji, efikasniji, bogatiji i da određeni proizvod ili uslugu lakše usmjere prema određenom potrošaču. U tom procesu poslovni sistemi koji podržavaju aktivnosti nuđenja informacija na berzi, mogu uspostaviti i nove poslovne odnose te sklopiti nove dogovore na osnovnom području svoga poslovanja.

Nuditi informacije na berzi izvanredna je mogućnost za povećanje prihoda i stvaranje novih odnosa sa različitim vrstama klijenata. Oni poslovni sistemi koji se odluče iskoristiti svoje podatke, informacije i znanje, koji razmišljaju o stvaranju takvih Ekstraneta, trebaju se fokusirati na to da ta rješenja učine povjerljivim, sigurnim i jednostavnim.

Kada poslovni sistem ne trguje podacima, informacijama i znanjem, a ima ih, možda će ipak poželjeti da se okuša u tome. On memoriše informacije koje će vjerojatno moći

prodati drugima u svojoj i ostalim privrednim granama. Pregledom skladišta podataka mogu se pronaći oni koji mogu biti nekome interesanti i koji se mogu prodati nekim grupama klijenata.

Pošto je pretvaranje skladišta podataka u informacije i znanje i nuđenje na berzi složen posao, poslovni sistemi trebaju veliku pažnju posvetiti privatnosti, sigurnosti i idejnim rješenjima. Ako je nečije poslovanje takvo da posjeduje detaljne zapise o svojim klijentima, njihova imena i prezimena, adresu, telefonske brojeve, podatke o prihodu, bračnom stanju i slično, tada ti klijenti sigurno neće biti spremni na to da se te informacije prodaju. Ali, ako su te informacije sažete, sa izostavljenim identifikacionim oznakama, potpun skup podataka o klijentima, može trećoj strani ponuditi zanimljiv uvid u aktivnosti klijenata.

Sistem sigurnosti mora biti takav da garantuje da kupac informacija može saznati samo one podatke koje je tražio, platio i očekivao¹⁴.

14 Radivojević M., e-Uprava – od vizije do implementacije, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2007.

5. TREND RAZVOJA e-POSLOVNE INTELIGENCIJE

U narednim godinama informacije će biti bolje iskorištene i radikalno će promijeniti poslovni sistem i život u kući. Zahvaljujući radikalnim prilagođavanjima koja će se dešavati u načinu memorisanja i distribucije podataka, informacija, znanja, a zatim i inteligencija, dovešće do taga da sve to postane opšte rasprostranjeno (dostupno svima). To neće biti povlastica nekolicine, već standard koji će svi očekivati. Ta nova i kolektivna inteligencija iznova će ojačati mjesto rada na načine koje danas ne možemo zamisliti, što će donijeti velike promjene u upravljanju i kulturi rada. Poslovni sistemi će podsticati inteligenciju u svim svojim procesima, uključujući i tehniku upravljanja. E-Poslovna inteligencija će stići do svih kuća, omogućiti ljudima da steknu znanja o svojim interakcijama sa brojnim različitim institucijama: bankama, telefonskim kompanijama ili vladama¹⁵.

Razvoj e-Poslovne inteligencije je snažan i nezaustavljiv proces. Većina poslovnih si-

15 Liautaud, Hammond, e-Business intelligence, TIVA Tiskara Varaždin, 2006.

stema u razvijenim i srednjem razvijenim zemljama već je implementirala sistem e-Poslovne inteligencije. Poslovni sistemi sada standardiziraju sistem e-Poslovne inteligencije unutar cijelog sistema. Obezbedili su svim zaposlenim i svojim klijentima pristup podacima i informacijama da bi racionalizovali troškove upravljanja i doškolovanja. Poslovni sistemi sada su fokusirani na razvoj e-Poslovne inteligencije i izvan svojih granica, sve do svojih klijenta, dobavljača i partnera.

Ovdje smo više puta navodili i predstavljali prednosti e-Poslovne inteligencije i vidjeli iako se poslovni sistemi njoime koriste da bi ostvarili bolju kontrolu nad informacijama koje posjeduju, postali preduzetniji u donošenju svojih odluka, ostvarili konkurentske prednosti, povećali operativnu efikasnost, podstiču nove oblike prihoda, pa čak i pronalaze nove mogućnosti informacijskog berzanskog posredovanja sa informacijama i znanjima. Kako informacije pretvoriti u znanje, a znanje u profit?

Ovdje ćemo, bez obzira na određeni rizik, pozabaviti se veoma opasnim područjem

predviđanja. Pokušaćemo odgovoriti na neka od sljedećih pitanja:

- Kako shvatamo budućnost razvoja e-Poslovne inteligencije?
- Na koji će se način znanje i inteligencija iskoristiti da bi ostavili pozitivne tragove na svakodnevni rad, bez obzira na mjesto primjene: posao, kuća, pa i odnos sa vlašću?
- Kako nam poslovna inteligencija može pomoći ne samo da bolje upravljamo našim poslom, već i kako da bolje upravljamo ljudima zahvaljujući konceptu upravljanja na osnovu informacija?
- Kako može olakšati rješavanje problema vezanih za velike količine memorisanih podataka i informacija?
- Kako e-Poslovna inteligencija može unijeti više predvidivosti u poslovanje?

Prva promjena koja se može vidjeti je da sve veći broj ljudi svakodnevno koristiti sistem e-Poslovne inteligencije za obavljanje svakodnevnih poslova.

E-Poslovna inteligencija na poslu će se koristiti za upravljanje procesima kao što su prodaja, garancija kvalitete, obavljanje poslova zasnovanih na znanju, i sl. Moći ćemo, u veoma kratkom vremenu, provjeriti platu, bonuse, pravo na isplatu dobiti od dionica i predviđenu vrijednost te dobiti, ... e-Poslovnu inteligenciju moći ćemo iskoristiti da dođemo do gotovo svih informacija koje su nam potrebne u poslovnom djelovanju.

Da ne bismo na napredak gledali sa previše optimizma, treba imati na umu činjenicu da, bez obzira na nevjerljivost napredak, tehnologije poslovne inteligencije još uvijek nisu na raspolaganju svim zaposlenim.

E-Poslovna inteligencija bitno će uticati i na naš život kod kuće. Što kompanije budu svjesnije moći Ekstranet brige o kupcima sve više će ga širiti izvan B2B okruženja, u kojem su danas uglavnom i postavljeni.

Primjena e-Poslovne inteligencije neće se zaustaviti na kupovini i prodaji. Njime će biti obuhvaćen velik dio interakcija između vlade i njezinih izbornih tijela. Iako obično ne

razmišljamo na taj način, vlade "upravljaju našim računima" putem brojnih osnovnih usluga kao što su oporezivanje dohotka i zadržavanje poreza, socijalna sigurnost, osnovna medicinska i zdravstvena zaštita, obrazovanje, nezaposleni, i sl. Iz ovog možemo vidjeti kako su vlade zainteresovane za korištenje e-Poslovne inteligencije radi boljeg informisanja svojih birača, izgradnje boljih odnosa sa njima, te smanjenja vlastitih operativnih troškova.

Posmatrajmo problem nezaposlenosti koji opterećuje mnoge države. Vlada može podsticati i kretanje radne snage sa područja slabe zaposlenosti prema područjima veće zaposlenosti na način da omogući Internet baze podataka o raspoloživim zaposlenjima koje bi bilo moguće pretraživati. Većom integracijom tih informacija u sistem za prijavljivanje na neki posao, vlada bi mogla direktno procijeniti da li nezaposlena osoba zaista aktivno traži posao i prijavljuje li se na konkurs.

Da bi neko mogao koristiti e-Poslovnu inteligenciju, trebao bi biti za računarom povezanim na mrežu. To znači da su vrijeme i mjesto korištenja in-

teligentnih informacija ograničeni na nekoliko sati kada su zasposleni za svojim računarom, spojeni na mrežu, a ne dok su na sastanku ili razgovaraju telefonom. Ali, potreba za inteligencijom je permanentna. Nema nikakva smisla da budemo savršeno dobro informisani dok se nalazimo na poslu, a potpuno neobaviješteni za vrijeme dok smo na sastanku, dok se vozimo automobilom, šetamo ili se relaksiramo uz dobру knjigu.

Brz razvoj bežičnih tehnologija, Internet pristup i poslovna inteligencija unijeće ogromne promjene u način na koji će ljudi shvatati informacije i donositi svakodnevne odluke.

Danas već raspolažemo tehnologijama koje omogućavaju da poslovnom inteligencijom dođemo i do složenih informacija upotrebom bežičnih uređaja. Poslovni ljudi više ne moraju sjediti pored računara da bi imali pristup pravim informacijama. Oni mogu poslovnu inteligenciju dobiti svih 24 sata na dan, kad god to požele i sve dok primaju signal mobilne mreže¹⁶.

U budućnosti će sve to biti još uzbudljivije jer će sve pristupačnije postajati usluge treće generacije (3G) u povezivanju mobilnim pristupom velike brzine i uslugama zasnovanim na Internet protokolu (IP). Ta nova tehnologija svima će omogućiti da budu neprestano umreženi te da su postupci povezivanja neuporedivo brži od onih koje danas poznajemo. Sve će to omogućiti nove načine komuniciranja, dostupnosti informacija, vođenja poslova i učenje.

Da provjerite svoju govornu poštu, mobilnim telefonom i uslugom bežičnog Interneta povezaćete se sa skladištem podataka o kupcima preduzeća, pregledati popis kupaca i tražiti popis onih koji bi u budućnosti mogli biti važni, provesti *ad hoc* pretraživanje, a kupca posmatrati "pogledom od 360°", pratiti efikasnost cijelog radnog dana, a to bežična e-Poslovna inteligencija može obezbjediti u stvarnom svijetu. Ovo nije daleka budućnost. Dosadašnja ograničenja povezivanja, slaba pokrivenost i fizički problemi malih uređaja otežavali su širu primjenu programa u bežičnoj e-Poslovnoj inteligenciji. Te su barijere danas već prevladane i

16 Gates B., Business @ The SPEED OF THOUGHT, Warner Books, New York, 1999. SAD.

aktuelnosti

brojni poslovni sistemi počeli su koristiti postavljanje e-Poslovne inteligencije putem bezičnog Interneta.

Ne smiju se zaboraviti nove mogućnosti telefona. Tehnološkim napretkom u tehnologiji prepoznavanja glasa (pretvaranja glasa u digitalne riječi) i obrade govornog jezika (analize riječi radi značenja) pitanje je trenutka kada će govor postati još jedan od načina komuniciranja sa sistemima e-Poslovne inteligencije. To znači da ćete putem fiksног ili mobilnog telefona moći postaviti pitanja koja su to tri najvažnija kupaca ili koje odjeljenje prodaje nije ispunilo plan, jednostavnim izgovaranjem tih riječi na odabranom jeziku.

Nova tehnološka rješenja obezbijediće da se računar intelligentno poveže sa pitanjima i odgovorima, a imaće se i mogućnost da se glasom zaustavi računar, ako ste slučajno rekli da vam nabroji sve kupce sa kojima ste poslovali ili odštampa sve transakcije sa njima.

Govorni portali imaće i neke druge funkcije. Moći ćete tražiti izvještaj na zahtjev (“molim pošaljite mi izvještaj o

svim uplatama koje su stigle u posljednja tri sata e-Poštom”), ili “uporedi tri najbolja prodajna objekta u ovom i prošlom kvartalu s obzirom na broj obavljenih telefonskih razgovora, iskazanih namjera i ostvarenih kvota”. To je dosta složeno pitanje, ali odgovor nije nedokučiv jer računar lako može iščitati skupove podataka preko telefona.

Sistemi e-Poslovne inteligencije u određenim okolnostima mogu automatski upućivati upozoravajuće poruke na pejdžer ili mobilne telefone velikom broju pojedinaca na osnovu događaja za koji postoji veliko zanimanje. “Upozori me ako zaostajemo dva odsto u odnosu na plan”.

Sistemi javnog obrazovanja i programi korporativnog obrazovanja moraće osigurati bolje obrazovanje o tome kako provesti analitički proces. Informacije su predmet selektivnog filtriranja i pogrešnog tumačenja, a nakon što se postavi kvalitetna informaciona infrastruktura, sljedeća prepreka će biti sposobnost ljudi da shvate i analiziraju same podatke. Problemi obrazovanja tu ne prestaju. Na primjer, profesori psihologije i ekonomije koji istražuju aktuel-

ni proces donošenja odluka, uče ljudi kako da te procese učine boljim, kako da donose bolje odluke. Cilj svih sistema e-Poslovne inteligencije nije da samo osiguraju podatke, informacije i znanje već da na-uče zaposlene, a i sve ljudi za donošenje ispravnih odluka.

Kako se bude sve više razvijalo i kretalo ka budućnosti, poslovni sistemi će početi davati svojim zaposlenima sve više slobode u donošenju osnovnih odluka. Zašto? Zato što moć informacija može osigurati mehanizme nametanja određenog rada koji je superiorniji od tradicionalnih pristupa koje danas imamo.

U narednom periodu, svi zaposleni će biti više ovlašteni nego ikada prije, da daju svoje mišljenje. Provodiće manje vremena obavljajući administrativne poslove i manje će se tužiti svojim kolegama na radnom mjestu na birokratiju. Moći će iznositi svoje mišljenje potpuno svjesni da je lako razotkriti njihovo ponašanje. Moći će brže raditi, što će dovesti do ukupnog porasta produktivnosti poslovnog sistema.

Druga promjena koju će donijeti budućnost jest nov pogled

na provođenje upravljanja na osnovi ciljeva. Takvo je upravljanje jedna od najomiljenijih upravljačkih tehnika koja se danas koristi. Većina sistema upravljanja na osnovi ciljeva napisana je u dokumentima Worda ili Excela u kojima ih je teško razmjenjivati ili konsolidovati. Oni su najčešće pripremljeni na početku kvartala, uz ignorisanje vremena tokom kvartala i ponovo su preispitani na kraju. Zbog toga se pojavljuje veliko nepokriveno razdoblje pa menadžeri ne mogu precizno pratiti napredak, ne mogu brzo locirati probleme.

U budućnosti će upravljanje na osnovu ciljeva biti zasnovano na bazama podataka i e-Poslovnoj inteligenciji. Umjesto da rezultate memorišu kao sklop neintegrisanih dokumenata u Wordu, oni će biti memorisani u bazama podataka. Menadžeri će automatski primati dnevne ažurne izvještaje koji će prikazivati ciljeve prema projektima i osobama, tako da će trenutno moći vidjeti podatke o tome kako poslovni sistem posluje.

Ako pogledamo unazad i razmotrimo sadašnje stanje "digitalnog doba", vidjeti ćemo da je mnogo postignuto, ali

je nivo efikasnosti još uvijek mali. Pretpostavlja se da će se informacije moći širiti brzinom svjetlosti i svako će moći trenutno komunicirati sa kime poželi.

Intranet, Ekstranet, Internet i e-Poslovnu inteligenciju se može iskoristiti i da olakšate rješavanje jednoga od najtežih problema, kako poslovanje učiniti predvidivim. Svakog kvartala svjedoci smo zapanjujućih priča o velikim kompanijama koje nisu ispunile očekivani prihod i zaradu, zbog čega gube trećinu, pa i polovinu svoje tržišne vrijednosti. Pitanje je može li nam poslovna inteligencija u tome pomoći? Drugim riječima, može li se poslovna inteligencija iskoristiti da se u poslovanje koje je nepredvidivo, une se predvidivost.

Vjerujemo da je odgovor potvrđan. Iako e-Poslovna inteligencija nikada neće do kraja moći izbjegći slična iznenađenja jer ćemo i dalje susretati poslovne sisteme koji se koriste e-Poslovnom inteligencijom da bi brže došli do boljih informacija, da se može brže uočiti problem i brže promjeniti svoje djelovanje da bi ga riješili.

Povećavajući ono što istraživači nazivaju brzinom informacija i usavršavajući agilnost, vjerujemo da će se u sljedeće tri do pet godina uočiti kako e-Poslovna inteligencija stvarno doprinosi povećanju predvidivosti u poslovanju. Obezbeđujući svim zaposlenim u poslovnom sistemu mogućnost pristupa, analize i razmijene najnovijih informacija, zajedno sa osnovnim znanjima o procesima analize i donošenja odluka, poslovni sistemi će moći otkriti probleme u samom trenutku njihova nastanka, rješiti ih prije nego što izmaknu kontroli, što će im pomoći da izbjegnu šokove i troškove u nenadanom smanjivanju prihoda kojima gube milijarde svoje tržišne vrijednosti. Primjenom e-Poslovne inteligencije poslovni sistemi će uskoro postići to da će neočekivana događanja u poslovanju postati stvar prošlosti.

Poslovni sistemi koji to nisu uradili, odmah moraju početi planirati svoju strategiju e-Poslovne inteligencije. Treba to uraditi prije konkurenata. Ako se to uradi prije njih efikasnije će se djelovati, dobiće se bolji uvid u poslovanje, bolje uslužiti svoje klijente, te ostvariti važnu konkurentsku prednost.

Tu su izvanredne mogućnosti, iskoristiti poslovnu inteligenciju za stvaranje jedinstvene platforme za podatke, informacije, znanje, inteligenciju i mudrost.

ZAKLJUČAK

Iz svega gore navedenog možemo vidjeti da e-Poslovna inteligencija može da obezbijedi:

- Da niz malih odluka koje donose njeni zaposleni budu zasnovane na znanju.
- Zaposlenim, a posebno onim koji odlučuju da steknu bolju sliku o kompletном poslovanju.
- Da se blagovremeno donose kvalitetne odluke.
- Bolju saradnju između: službi, sektora, odjeljenja, organizacionih jedinica, ali i sa okolinom (spoljnim svijetom).
- Podsticanje poslovanja zasnovanog na ciljevima koji se mogu izmjeriti.
- Da se brže analiziraju velike količine poslovnih podataka.
- Svakom korisniku sredstvo kojim on može pratiti koliko napreduje u odnosu na postavljene ciljeve.
- Slobodan pristup informacijama, znanjima i govornim portalima.
- Korisnicima da sami postavljaju *ad hoc* zahtjeve za informacijama.
- Pronalaženje početnih uzroka nastanka problema pa mogu preduzeti efikasnije mjere njihovog rješavanja.
- Brže donošenje odluka kao odgovor na postupke konkurenčije.
- Da informacije i znanje dođu do korisnika u pravo vrijeme.
- Da se poboljša komunikacija, kako unutar poslovnog sistema tako i izvan njega.
- Bolje razumijevanje podataka, informacija i kompletног poslovanja.
- Korisnicima mogućnost da odgovore na postavljena pitanja osmišljavajući vlastito pretraživanje.
- Da se u poslovanju otkriju skriveni troškovi, propuštene mogućnosti i ostvare novi prihodi.

aktuelnosti

- Da se prepoznaju profitabilniji kupci i korisnici.
- Da se poslovnom sistemu pruži šansa pravovremenog reagovanja na tržišne promjene.
- Da se osigura realizacija zacrtane strategije i postavljenih ciljeva.
- Smanjivanje količine informacija, a da su boljeg kvaliteta.
- Bolju saradnju između poslovnih sistema (B2B i B2C model).
- Da se procesi učine efikasnijim, inteligentnijim i da se obezbijedi predvidivost u poslovanju.
- Da se skladišta podataka poslovnih sistema učine transparentnijim.
- Zadovoljstvo i lojalnost kupaca, korisnika i zaposlenih.
- Veći prostor za razvoj i napredak poslovnog sistema.
- Personalizovanje informacije korisnicima i samousluživanje.
- Smanje troškovi distribucije izvještaja i dokumanata.
- Ugovornim stranama da prate pokazatelje poslovanja, analiziraju početne uzroke problema i efikasnije razmjenjuju informacije.
- Da sigurnost skladišta podataka bude takva da ni jedan od klijenata ne prekopava transakcijske podatke nekog od konkurenata.
- Da se skladište podataka pretvoriti u središte profita.
- Da se informacije i znanja mogu ponuditi na berzi i bolje shvati budućnost poslovanja.
- Da se proizvodi i usluge lakše usmjere prema potrošaču.

Iz svega navedenog može se vidjeti da se poslovnom inteligencijom mogu ostvariti vrhunski rezultati u poslovnim sistemima.

LITERATURA:

- [1]Moss, Larissa T., Atre Shaku, "Business Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2008.
- [2]Liautaud, Hammond, *e-Business intelligence*, TIVA Tiskara Varaždin, 2006.
- [3]Gates B., *Business @ The SPEED OF THOUGHT*, Warner Books, New York, 1999. SAD.
- [4]Radivojević M., *e-Uprava – od vizije do implementacije*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2007.
- [5]Vidović S., „Upravljanje znanjem“, InfoTrend, Zagreb, br. 107, 2003.
- [6]Specht P. H., *The Impact of IT on Organizational Performance in the Public Sector*. In *Handbook of Public Information*. Marcel Dekker Inc, NY, 2008.
- [7]Radivojević M., *Digitalna ekonomija*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2010.
- [8]Kalakota, Ravi, Robinson, Marcia, "E-business 2.0 Roadmap for Success" Addison-Wesley, Boston, 2009.
- [9]Mokyr, J., *Tehnological Creativity and Economic Progress*, Oxford University Press, 2010. Oxford.
- [10]Camp, L. Jean, *Trust and Risk in Internal Commerce*, Cambridge, MIT Press, 2009.

Abstract

This paper discusses ways for business systems to get to the knowledge required by digital and Internet business, from the data they have and information that can be obtained. How to use business intelligence for more efficient, cheaper and more quality business? We start from the data that move the business forward, passing onto the information that speed-up the business, coming to the knowledge and intelligence that enable supreme business results and satisfaction of customers and users. A growing number of leading business systems in e-Business turn unprocessed data into information, knowledge and intelligence. Here we are looking at the significance of large quantity of memorized data, importance of analysis, integration and conclusion, in order to get an insight into the key business processes and estimate trends and irregularities in business activity.

Key words: data, information, knowledge, business systems, business intelligence.

UDK 005.1:004.7/9
Naučna kritika
Primljeno: novembar 2010.

NEKI ASPEKTI INFORMACIONE BEZBJEDNOSTI U SISTEMU JAVNE UPRAVE U REPUBLICI SRPSKOJ

Doc. dr Milica Tepšić

Rezime

Pored obezbjeđenja informacionog sistema primjenom standarnih bezbjednosnih proizvoda – zaštitnih barijera, sistema za otkrivanje upada, ili moćnih uređaja za identifikaciju poput onih sa šiframa koje se mijenjaju u vremenskim intervalima, ili biometrijskih identifikacionih kartica veoma je bitno kod službenika u javnoj upravi razviti svijest o potrebi postojanja informacione bezbjednosti.

Kako se razvijaju sve bolje i bolje bezbjednosne tehnologije, koje otežavaju pronalaženje tehničkih propusta, napadači će se sve više okretati ljudskom faktoru.

Mnoga istraživanja pokazuju da je čovjek tvorac, nosilac, korisnik i uzročnik otuđenja, oštećenja ili uništenja informacija. Čovjek je ključni činilac informacione bezbjednosti. On je kreira, stvara i sprovodi, on je i narušava.

Stoga je neophodno ukazati na ulogu svijesti u potrebi da se ostvarи informaciona bezbjednost, koja se ogleda u sigurnoj primjeni informaciono-komunikacionih tehnologija, bezbjednom elektronskom poslovanju, zaštićenoj komunikaciji, garantovanju privatnosti i dr.

Veoma značajan faktor je i fizička bezbjednost sistema, a mogu je ugroziti prirodne nepogode poput požara, poplava, udara groma ili potresa, prijetnje iz okoline poput zagrijavanja, hlađenja ili električne energije, kao i korisnici sistema ili lica koja nemaju pravo pristupa sistemu.

Ključne riječi: javna uprava, informacija, informaciono-komunikacione tehnologije, informaciona bezbjednost.

1. Uvod

Svjedoci smo burnog vremena u kojem se odvijaju planetarne promjene, prouzrokovane, između ostalog, i informacionim tehnologijama.

Visoko sofisticirane tehnologije omogućile su gotovo trenutan, bezvremen, (*timeless time*), prenos informacija kreirajući na taj način i potpuno novu (ne)stvarnost u kojoj je, iako ne materijalna, informacija postala osnovno strateško dobro i najsukuplj „roba“. Pojavom Interneta, kao mreže svih mreža, čini se da je prevaziđen imperativ evolutivnog razvoja čovjeka koji je vjekovima nastojao da nadmaši svoje fizičke sposobnosti i ograničenosti, savlađujući naizgled nepremostive prepreke prostora i vremena sa kojima se suočavao.

Prema nekim istraživanjima, cjelokupno ljudsko znanje akumulirano do XX vijeka udvostručilo se u njegovoj prvoj polovini. Do sljedećeg udvostručivanja došlo je već nakon deset godina, a pretpostavlja se da se u današnje vrijeme to dešava svakih pet

godina.¹⁷ Mjera količine znanja može biti količina informacija, a bez novih naučnih pristupa, novih metoda i novih tehnologija nije moguće ovladati tom količinom informacija.

U istoriji čovječanstva teško je identifikovati sličan pronalazak koji ima takav uticaj u tolikom broju ljudskih djelatnosti kao što su informaciono-komunikacione tehnologije (u daljem tekstu: *ICT*).¹⁸) Njihov značaj ogleda se upravo u širini njihove primjene, a svojim mogućnostima prikupljanja, pohranjivanja, prenošenja i obrade svih vrsta podataka i informacija toliko su unaprijedile sve privredne grane i sve javne poslove da se

¹⁷ Na ovom mjestu treba spomenuti tzv. „Murov“ zakon. Prema ovom zakonu broj tranzistora koji se mogu smjestiti na integrirani čip udvostručava se svakih 18 mjeseci. Sa druge strane, tehnologija silicijumskih poluprovodnika će dostići fizičku granicu u narednih 10 do 20 godina. Budućnost, u tom smislu, već je počela. Zbog toga oko 2020 godine Murov zakon će prestati da važi jer će veličine elektronskih kola dostići dimenzije atoma i molekula. Ova tehnologija je u osnovi tzv. kvantnih računara koji se posljednjih godina već razvijaju. Kvantni računar koristi smjer atomskog spina za predstavljanje nula i jedinica – kubita – za razliku od električnih punjenja koji se koriste u silicijumskim računarima.

¹⁸ ICT (Information and Communications Technology)

današnje društvo u razvijenim zemljama svijeta može nazvati informaciono društvo,¹⁹ zato što se proizvodnja i promet informacija shvata kao osnovna društvena djelatnost, kao što je u industrijskom društvu bila proizvodnja i promet roba.

Imajući u vidu da se u današnje vrijeme ulažu veliki napori u formiranje globalnog informacionog društva kao što su npr. e-Evropa²⁰, e-jugoistočna Evropa²¹ itd., jedan od osnovnih kriterijuma razvoja takvog društva jeste kvalitet i nivo implementacije ICT, pri čemu je jedna od najvažnijih komponenata – informaciona bezbjednost.

Značaj zaštite informacija uslovljen je činjenicom da se, paralelno sa uvođenjem ICT i uopšte tehnološkim razvojem, pojavljuju novi rizici i prijetnje u obliku mogućih napada na dostupnost, integritet i povjerljivost informacija u savremenim informaciono-komunikacionim sistemima.

Entoni Gidens (*Anthony Giddens*)²² uočava da svijet u kojem živimo danas ne izgleda onako kako je predviđano, odnosno da nam sve više izmiče kontroli i zaključuje da nećemo nikada biti gospodari svoje sopstvene istorije, ali da možemo i moramo naći puteve da ne isporučimo taj naš “*runaway world*” u pakao.²³

Stoga posebno zabrinjava činjenica da ICT mogu postati dominantne u odnosu na željeno stanje, pa veliki izazovi zahtijevaju adekvatne odgovore. Tako bi odgovor na pitanje: da li će čovek, u bliskoj budućnosti, moći kontrolisati umom ono što je napravio

19 Informaciono društvo predstavlja novi vid društvenih odnosa, gdje ključnu ulogu igraju ICT. Informaciono društvo se smatra nasljednikom industrijskog društva te se za njega još koriste pojmovi: postindustrijsko društvo, postmoderno društvo, društvo znanja, telematsko društvo, Internet društvo (digitalno društvo) i sl. Do danas nema univerzalno prihváćene definicije informacionog društva, ali prilično je sigurno i očigledno da je osnovni kriterijum uspješnosti u informacionom društvu pravovremeno raspolažanje odgovarajućim informacijama i brzina obrade istih.

20 *eEurope Action Plan*, plan za informatizaciju zemalja kandidata za učlanjenje u Evropsku uniju

21 plan *eEurope+* za prevazilaženje postojeće digitalne podjele između zemalja Jugoistočne Evrope (SEE)

22 Anthony Giddens ima fascinantnu biografiju i nevjerojatan broj djela. Najcitatniji je sociolog današnjice, autor teorije *trećeg puta* i jedan od najuticajnijih ljudi iz sjenke na britanskoj političkoj sceni.

23 Giddens A., (2003), *Runaway world*, Routledge, str. 2-5.

rukom(?) – informacione tehnologije – odredio konture događaja u kojima će biti sasvim jasno da li je čovjek „od svog sluge napravio gospodara“?

Svijest o značaju podataka i informacija, informacione sisteme, pa tako i informacione sisteme u javnoj upravi, dovodi u fokus, a tako i njihovu zaštitu. Stoga je, u vrijeme reforme javne uprave i njene transformacije u elektronsku upravu (e-Upravu) neophodno ponuditi kompleksnija rješenja koja se tiču informacione bezbjednosti.

2. Pojam i značaj informacija

Informacija kao pojam poznata je od najstarijih vremena. Još je Aristotel, u Staroj Grčkoj, govorio o informacijama i njihovom prenošenju. I u srednjem vijeku mnogi napredni ljudi, uglavnom filozofi, proučavaju informaciju i njene osnovne karakteristike.

Riječ informacija potiče iz latinskog jezika od riječi *informatio*, što znači obavještenje, obavještavanje, uputstvo, podučavanje. Informacije su prema tome sve činjenice o nečemu, koje je moguće saznati, saopštiti i prenijeti nekom drugom. Neophodno

je da činjenica postoji, da se za nju zna, da je moguće razumljivo saopštiti i prenijeti i da je primalac može primiti i iskoristiti za određenu svrhu.

Informacija (eng. *Information*) je rezultat analize i organizacije podataka na način da daje novo znanje primaocu. Informacija je raznolikost poruka od pošiljaoca do primaoca. Ona postaje znanje kad je interpretirana, odnosno stavljena u kontekst ili kad joj je dodano značenje. Značenje informacije može biti korisno, ali i ne mora. Značaj informacija i informisanosti u savremenim uslovima života i rada do te mjere je narastao da se ona (informacija) smatra ključnim resursom u svim sferama ljudske djelatnosti.

Kao naučna kategorija, „informacija“ je predmet proučavanja raznih disciplina: informatike, kibernetike, filozofije, fizike, biologije, teorije veza itd. Posljednje tri decenije su označile veliki progres u oblasti sistematskog izučavanja informacija. Relativno nova oblast, koja se sve više razvija, a koja se bavi savremenim načinima prikupljanja, memorisanja i obrade informacija, najčešće se zove informatika.

Biti obavješten! Glasi maksima novog informacionog doba, u kojem je blagovremeni podatak, informacija sveta stvar. Jer zahvaljujući obimu novih tehnologija, čije su osnovne karakteristike veliki domet, brzina, mobilnost, direktnost, neformalnost, trodimenzionalnost i višečulnost, omogućen je prenos nezamislivo velikih količina informacija u nevjerojatnim djelićima vremena što direktno utiče na aktuelnost same informacije, koja se svodi na momentalnost i totalnu savremenost, bez pamćenja i bez budućnosti, kako zaključuje Bodrijar.

Napredak nauke i tehnike dovodi do toga da svakim danom broj informacija koje primamo i dajemo postaje sve veći. Sve više ljudi radi na prikupljanju, obradi, čuvanju, korišćenju i izdavanju informacija, pa je neophodno raspolagati efikasnim sredstvima (sistemima) prikupljanja, memorisanja i obrade ovih informacija, te njihovog stavljanja na raspolaganje u pogodnom obliku.

3. Informaciono-komunikacione tehnologije

Spajanjem mikroelektronike,

komunikacione i računarske tehnologije nastaje nova tzv. informaciona tehnologija. Nastala je pedesetih godina pojavom prvih komercijalnih računara. Za povezanost mikroelektronike, računarske tehnologije i komunikacija upotrebljavaju se u zadnjih nekoliko godina dva naziva. Jedan od naziva je informaciona tehnologija, koja se obilježava skraćenicom *IT* (*Information Technology*). U evropskom okruženju u nazivu se posebno ističe njezina komunikaciona komponenta, te se upotrebljava naziv informaciono – komunikaciona tehnologija, koja se obilježava skraćenicom *ICT* (*Information and Communications Technology*). Svoje je atributte ta tehnologija dobila zbog toga što omogućava privatanje, čuvanje, prenos i jednostavnu upotrebu svih vrsta informacija.

Nikada ranije u svojoj istoriji ljudsko društvo nije upoznalo tehnologiju koja se razvijala tako rapidno (povećavajući stostruko moć svake dekade),²⁴

²⁴ *Preparing for the Revolution: Information Technology and the Future of the Research University*, National Research Council, The National Academies Press, Washington, ISBN: 0-309-08640-X, 97 pages, (2002), <http://www.nap.edu/catalog/4533>

suspendujući ograničenja prostora i vremena i preoblikujući načine kojima čovjek komunicira, uči, misli i radi. Eksplozivno širenje i upotreba ove tehnologije rezultirale su nepovratnom transformacijom industrijskog u tzv. informaciono društvo – društvo u kojem ključni društveni resursi industrijskog doba (prije svega materijal i energija) na skali društvenih vrijednosti ustupaju mesta informacijama, odnosno znanju, koji u novom informatičkom dobu²⁵ postaju najviše društvene vrijednosti.

Rapidna evolucija digitalne tehnologije prezentuje brojne izazove i mogućnosti naučno-istraživačkom sektoru, a njen uticaj na naučno-istraživački rad je već sada više nego očigledan, posebno

log/10545.html, str. 5.

25 Eksplozijom spektakularne tehnologije standardizovan je moderan svijet u svega nekoliko decenija. Upravo zbog toga Nikolas Negroponte tvrdi da smo već sada prešli iz informatičkog u postinformatičko društvo... „Kako se međusobno povezujemo, mnoge vrijednosti države-nacije (ili nacionalnog suvereniteta) ustupiće svoje mjesto elektronskim zajednicama. Mi ćemo se socijalizovati u digitalnom komšiluku u kojem fizički prostor gubi važnost, a vrijeme dobija drugačiju ulogu“ Nikolas Negroponte, „Biti digitalan“ Clio, Beograd 1998.

u visoko-razvijenim zemljama, što je sigurno i jedan od značajnih razloga njihove razvijenosti. Inovacije na polju robotike, nano-tehnologije i genetike, kao i u mnogim drugim naučno-istraživačkim oblastima, omogućene su niskim troškovima računarskih operacija i kontrolnim mogućnostima koje pružaju računari i softver.²⁶

Budući da ICT predstavljaju generator promjena i osnovu razvoja savremenih društava i njihovih ekonomija u 21. vijeku, njihovom primjenom nestaju prepreke u komuniciranju, učenju, poslovanju ili pružanju usluga. Evidentno je da tekući tehnološki razvoj nameće potrebu za širom primjenom ICT u svim sferama društva i tretiranje informacija kao jednog od osnovnih resursa potrebnih za poslovanje i donošenje odluka, pa se zbog toga mora osigurati njihova maksimalna primjena i u javnoj upravi. Sadašnji

26 *Preparing for the Revolution: Information Technology and the Future of the Research University*, op. cit, str. 1-4. *The economic impacts of inadequate infrastructure for software testing*, U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards & Technology. 2002, <http://www.nist.gov/director/prog-ofc/report02-3.pdf>, str. ES-1.

način rada javne uprave, organizacija i zakonski okviri ne mogu osigurati potrebnu efikasnost, niti kvalitet njenih servisa. Poboljšanjem efikasnosti i kvaliteta servisa javne uprave putem primjene ICT značajno bi se uticalo na sveukupne tokove, ekonomski i svaki drugi prosperitet na ovom području.

Iz ovog se može vidjeti da je ogroman značaj razvoja informacionih tehnologija za svaki subjekt, regiju, zemlju, pa i kontinent. U razvijenim zemljama svijeta u razvoju informacionog sektora aktivno se uključuju vlade, javne službe i institucije. Sve to dovodi do optimalne politike tehnološkog razvoja s posebnim akcentom na razvoj informacionog sektora i informacionih tehnologija.

4. Pojam i značaj informacione bezbjednosti

Informaciona bezbjednost je nov, složen i, u svojoj suštini, višešlojan pojam. Ona je predmet interdisciplinarnih tehničko-tehnoloških (informatica, elektromagnetika, uopšteno obrada signala) i humanitarnih (sociologija, psihologija, pravo, politologija) naučnih istraživanja i kao

takva se može posmatrati sa različitim aspekata²⁷.

Istorijski posmatrano, informaciona bezbjednost je definisana kao: zaštita informacionih sistema protiv neautorizovanog pristupa ili modifikacija informacija bilo u skladištenju, obradi ili prenosu i protiv lišavanja usluga autorizovanih korisnika, uključujući neophodne mjere detekcije, dokumentovanja i otklanjanja takvih prijetnji.

Po riječima Daniela Volfa, direktora za informacionu sigurnost (*information assurance*) u američkoj Agenciji za nacionalnu bezbjednost (NSA – *Nacional Security Agency*), na saslušanju pred podkomitetom za unutrašnju bezbjednost Senata SAD 22. jula 2003. godine, istorijski posmatrano, prvo je tretirana (60-ih godina) komunikaciona bezbjednost (COMSEC – *communication security*). Sa pojavom računara (70-ih godina) nastala je računarska bezbjednost (COMPUSEC – *computer security*), a krajem 80-ih godina COMSEC i COMPUSEC su integrirani

²⁷ Boško Rodić, Goran Đorđević, Da li ste sigurni da ste bezbedni, Proaktivnost, Beograd, 2004.

i pojavio se pojam informaciona bezbjednost (*INFO-SEC - information security*). Akcenat *INFOSEC* stavljen je na sprečavanje neautorizovanog pristupa informacionim sistemima. Razmatrana je, posebno, povjerljivost (*confidentiality*) informacija. Napredak u računarskoj tehnologiji i pojava mreža (*LAN* i *WAN* i, prije svega Internet-a), proširuje listu svojstava informacija, pred koje se postavljaju bezbjednosti zahtjevi, kao što su: raspoloživost (*availability*), integritet (*integrity*), autentičnost (*authentication*), neporecivost (*non-repudiation*), a tome se može dodati povjerljivost (*confidentiality*), pouzdanost (*reliability*) i provjerenost (*verification*).

Dakle, informaciona bezbjednost se bavi zaštitom informacija bez obzira u kojem obliku one postojale, digitalnom ili papirnom, a informacije se štite ne samo od neovlaštenog pristupa, nego i od uništenja, kao i od neovlaštene promjene.

Primat u teoriji i praksi informacione bezbjednosti, prema B. Rodiću i G. Đorđeviću (2004), pripada SAD. Informaciona bezbjednost integri-

sala je ranije odvojene discipline kao što su bezbjednost personala, računarska bezbjednost, komunikaciona bezbjednost i operativna bezbjednost. Već u tom trenutku informaciona bezbjednost postala je jedan od četiri kamena temeljca nacionalne bezbjednosti SAD (diplomacija, ekonomija, vojna komponenta i informaciona komponenta).

Mjesec dana poslije tragicnih „septembarskih zbivanja“ 2001. god, predsjednik Buš je donio ukaz o formiranju Uprade za unutrašnju bezbjednost (*Office of Homeland Security*) i Savjeta za unutrašnju bezbjednost (*Homeland Security Council*). Vlada je dobila jedno činovničko mjesto za pitanja informacione bezbjednosti, a u okviru obavještajnih struktura formirana je nova specijalna služba sa posebnim zadacima – građanska obrana naselja, infrastrukture i sajber-prostora. Uslijedio je ukaz posvećen informacionoj bezbjednosti zemlje „Zaštita kritične infrastrukture u informacionom vijeku“ (E.O. 13231 *Critical Infrastructure Protection in the Information Age, act 18 2001*) na osnovu koga je osnovan Komitet za pitanja zaštite kritične infra-

strukture čija je uloga da koordinira sve federalne programe u oblasti informacione bezbjednosti.

U okviru međunarodne saradnje, u koju svakako ulazi i informatička sfera, podrazumijeva se, prije svega, zaštita nacionalnih interesa. To je opravdano i zbog unutrašnjih socijalno-političkih i ekonomskih procesa koji se odvijaju i u bilo kojoj državi. U tom smislu, dobar je primjer „Doktrina informacione bezbjednosti Ruske Federacije”, koju je potpisao bivši predsjednik Ruske Federacije Vladimir Putin. Ova doktrina se povezuje sa „Okinavskom deklaracijom” donijetom 22. jula 2000. godine, na ostrvu Okinavi u Japanu, na sastanku najviših predstavnika grupe „7+1”. U Deklaraciji se ističe da je ICT postala jedan od najvažnijih faktora u razvoju „današnjeg“ društva. Izdavanjem ove deklaracije konstatuje se da je globalna kompjuterizacija, pored brojnih pozitivnih posljedica, iznjedrila i problem bezbjednosti informacionih sistema.

Ma koliko bezbjednosne mjere bile različite, ipak se mogu utvrditi osnovne faze važne za

određivanje tih mera u svakom informacionom sistemu:

- identifikacija rizika - utvrđivanje, kakvim se sve opasnostima izlaže informacioni sistem i njegovi resursi (šta se sve može desiti) i
- određivanje vjerovatnoće nastupa štetnog događaja kao i procjene mogućih posljedica.

Informacioni sistem se obezbjeđuje sa ciljem da se resursi informacionog sistema zaštite od mogućih prolaznih ili trajnih oštećenja, uništenja ili bilo kakvih štetnih događaja, koji bi mogli ugroziti njegov rad. Cilj obezbjeđenja informacionog sistema je i sprečavanje neovlašćenog slučajnog ili namjernog pristupa, promjene i/ili uništenja informacija, koje „ulaze“ ili su „uskladištene“, ili su „izlaz“ iz informacionog sistema.

Prema izvještaju *National Computing Center-a* iz Velike Britanije²⁸, uzroci štetnih događaja koji su bili uzrok degradacije rada računskih centara bili su sljedeći:

²⁸ IBM – Intertrade, Tehnike osiguranja računskog centra i zaštite podataka, Radovljica, 1985.

Red. br.	Porijeklo štetnog događaja	U kojoj se mjeri pojavljivao					
		Nikada		Ponekad		Znatno	
	U K U P N O	559	%	846	%	67	%
1.	Otkazivanje hardvera	15	2.68	121	14.30	16	23.88
2.	Greška operatera	11	1.97	132	15.60	15	22.39
3.	Sistemski softver	24	4.29	123	14.54	12	17.91
4.	Aplikativni softver	12	2.15	132	15.60	11	16.42
5.	Komunikacije	57	10.20	84	9.93	7	10.45
6.	Napajanje/klima	31	5.55	118	13.95	5	7.46
7.	Požar/poplava	129	23.08	132	15.60	1	1.49
8.	Zlonamjerna šteta	140	25.04	2	0.24	0	0.00
9.	Krađa/falsifikovanje – neovlašćeno korišćenje	140	25.04	2	0.24	0	0.00

Tabela br. 1: Uzroci degradacije rada računskih centara

(izvor: IBM – Intertrade, Tehnike osiguranja računskog centra i zaštite podataka, Radovljica,1985.)

Prema ovoj anketi, uočava se da je znatan procenat ispadanja hardvera 23,88% i da (skoro) nikada nije bilo (ili nisu evidentirane) zlonamjerne štete, krađe, falsifikovanja ili neovlašćenog korišćenja podataka. Naime, ne bi bilo dobro ako bi se saznalo da firma zapošjava nepouzdane ili kriminalu sklene kadrove.

Međutim, prema analizi koju je objavio IBM²⁹, spisak uzroka degradacije informacionog sistema izgledao je ovako: greške i propusti, u 50% do 80% svih slučajeva (zloupotrebe, vatra, zlonamjerne štete, voda i ostalo). U IBM analizi primijeti se razlika na štetu tzv. ljudskog faktora, iako je ova razlika shvatljiva

zbog zaštite imidža firme.

Istraživanje u oblasti bezbjednosti informacionih sistema na globalnom nivou, nakon dramatičnih događaja iz 2001. godine u SAD sprovjela je kompanija KPMG³⁰. Sponzori tog istraživanja bili su CheckPoint, Symantec, RSA i InfoSecurity Magazine. Rezultati istraživanja bili su podijeljeni po regionima: Evropa, uključujući Bliski istok i Afriku (EMEA), Azijatsko-tihookeanski region i Američki kontinent. Tokom istraživanja, obavljen je 641 telefonski razgovor sa rukovodicima, odgovornim za bezbjednost informacionih sistema u različitim organizacijama iz različitih ekonomskih oblasti. Istraživanje je sprovedeno,

²⁹ IBM – Intertrade, Tehnike osiguranja računskog centra i zaštite podataka, Radovljica,1985.

³⁰ KPMG, Global Information Security Survey, www.kpmg.ru 2002.

aktuelnosti

pretežno, u velikim firmama, od kojih je 31% imalo od 1.000 do 5.000 zaposlenih. Sve firme su imale veći godišnji obrt od 50 miliona US\$.

Odgovori u vezi sa napadima na informacioni sistem bili su po sljedećem:

koji se kače na telefonske linije da bi ukrali šifrovane poruke. Ako neko može da ušeta u banku s karticom za bankomat koju je našao na ulici i da, izjavivši da je zaboravio PIN kod, na licu mjesta dobije novac (u ime povjerenja koje banka ukazuje korisnic-

Incidenti sa računarskim virusima	22%
Napadi od strane hakera	21%
Gubljenje daljinske kontrole	17%
Narušavanje bezbjednosti u radu na Internetu	10%
Rušenje tajnosti lične informacije	5%
Nedostatak nivoa obučenosti korisnika	5%
Narušavanje bezbjednosti sistema V2V	5%
Prevare od strane zaposlenih	4%
Krađa ili kvarenje podataka/informacija	4%
Ostalo	7%

Tabela: Uzroci degradacije rada računskih centara 2002. godine

(izvor: KPMG, *Global Information Security Survey*, www.kpmg.ru 2002.)

Početkom ovog vijeka prema istraživanjima Ernst & Young-a i FBI-a³¹ zaključuje se da je „Sigurnost podataka – problem ljudskog ponašanja“.

Postoje čvrsti dokazi da bezbjednosni sistem uglavnom narušavaju nekompetentni namještenici, labava bezbjednosna pravila i zlonamjerni službenici; mnogo manje su za to krivi oštromi kriminalci

ima), nikakvo šifrovanje neće spriječiti zloupotrebu. U tom smislu, knjiga Rosa Andersona (R. Anderson, 2001) zaista otvara oči jer na stotinama primjera industrijskih firmi dokumentuje da se skoro svako narušavanje bezbjednosti događa zbog labavih pravila poslovanja ili zbog toga što se samom obezbjeđenju poklanja malo pažnje.

Prema Denning E. Dorothy and Denning J. Peter (1979) u prošlim dekadama otkriven je „manji broj lica“ koja su se „obogatila“ kradom pomoću računara. Nedostatak

31 Federni biro za istrage ([engleski](#): Federal Bureau of Investigation, skraćeno FBI) je [federalna kriminalistička služba](#), obavještajna služba, kao i glavni istržni organ [Ministarstva pravde SAD](#)

tehničkog znanja, s jedne strane, i manja sklonost kriminalu osoblja koje radi na računarima u izvjesnoj mjeri smanjili su spektakularnost krađa bar prema njihovim iznosima. Neke krađe nikad nisu otkrivene zbog toga što su, na primjer, u bankama prikrivane jer bi se na taj način pokradena banka loše reklamirala. Za poznate krađe, srednja vrijednost štete kretala se oko 500.000 US \$. Na osnovu analize od oko hiljadu uzroka računarskih zloupotreba, nameće se zaključak da mnogo uzroka (vjerovatno) ostane neotkriveno, pa čak i namjerno sakriveno.³².

U strukturi elemenata informacionog sistema najvažnije mjesto zauzima kadar³³ izražen kroz prirodne sposobnosti za rad i sa stičenim znanjima i vještinama za radne procese. Kadar treba

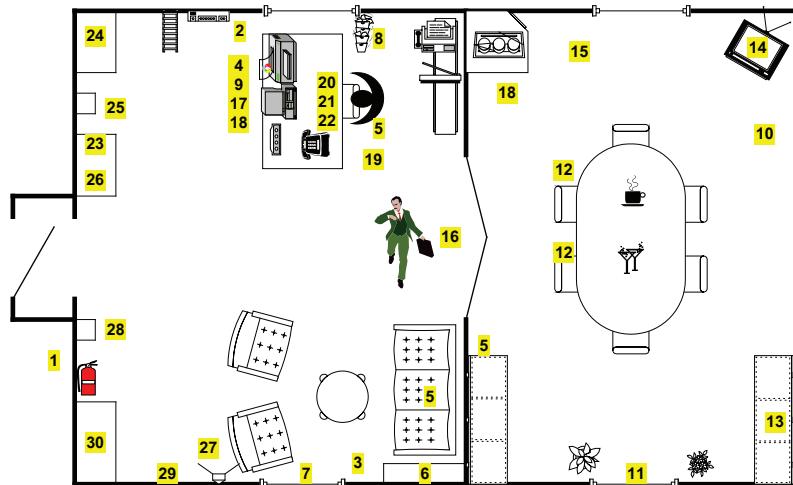
32 Denning E. Dorothy and Denning J. Peter, *Data Security, Computing Surveys*, Vol. 11, No. 3, September 1979.

33 Termin potiče od latinskog *squadri* – okviri, odnosno u savremenom tretmanu iz francuskog jezika *cadri*. Značenje ovog termina se odnosi na sve zaposlene, a posebno na stručnjake i menadžment. U engleskom jeziku *cadre* i znači vodeći, glavni, kadrovi u vojsci. Ovaj pojam označava se i terminom personal – *personnel, personale, personal*.

tretirati kao resurs dijeleći ga na njegove sastavne djelove: prirodnu sposobnost za rad, stičena znanja i vještine za radni proces, prirodnu razliku sposobnosti sticanja znanja i zdravstveno stanje kadrova. Procjenjuje se da su 3,5 puta atraktivnije investicije u obrazovanje kadra nego u fizički kapital³⁴. Nekvalitetan kadar neće doprinijeti efikasnosti poslovanja informacionog sistema javne uprave već će biti uzrok šteta, koje mogu biti učinjene zbog nepažnje (nehata), krajnje nepažnje i namjere. Nepažnja ili nehat mogu da budu posljedica neznanja, bolesti, umora i opšte nesposobnosti.

Prema A.A. Horev, (1998), na slici koja slijedi, prikazana su “ranjiva” mjesta karakteristična za poslovne prostore. Na analogan način mogu se prikazati ranjiva mjesta za informacione i informaciono-komunikacione sisteme.

34 Brekić Jovo, *Kadrovska teorija i praksa*, Informator, Zagreb 1983.



Slika br.1: "Ranjiva" mesta u poslovnim prostorijama (mogući kanali oticanja i neovlašćenog pristupa informacijama)

Legenda uz sliku:

1. Oticanje na račun strukturnog zvuka u zidovima
2. „Skidanje“ informacija sa trake štampača, loše obrišanih disketa i slično
3. „Skidanje“ informacija pomoću video uređaja
4. Personalni računar (softversko-hardverski umeći i oticanje informacija preko javnih računarskih mreža – Internet)
5. Radiopriskupni uređaji u zidovima i namještaju
6. Prijem informacija preko sistema ventilacije
7. Laserski prijem informacija sa prozorskih stakala
8. Proizvodni i tehnološki otpaci.
9. Računarski virusi, logičke bombe i sl.
10. „Skidanje“ informacija na račun indukcije i VF zračenja
11. Daljinsko osmatranje pomoću optičkih uređaja
12. Prijem akustičkih informacija pomoću diktafona
13. Čuvanje medijuma (nosiča informacija)
14. VF kanal oticanja informacija
15. Prijem informacija usmjerenim mikrofonima
16. Unutrašnji kanali oticanja

nja informacija (preko personala)	zbjednosno-požarnom instalacijom
17. Neovlašćeno kopiranje	
18. Oticanje informacija na račun EM zračenja	29. Oticanje informacija po mreži elektronapajanja
19. Prijem informacija na račun „telefonskog uva“	30. Oticanje informacija po mreži grijanja, vodovoda i gasa.
20. Prijem informacija sa tastature (štampača ili računara) na osnovu akustičkog kanala	Multiplikovana zavisnost o tehnologiji uslovljava rizike i opasnosti za poslovanje koje koristi tu tehnologiju. Činjenica je da što više informacija proizvodimo, to je veći problem bezbjednosti tih informacija. Ako je prije tridesetak godina raspad informacionog sistema bio samo mala neprijatnost, danas bi to u nekim poslovnim sistemima bila katastrofa. Stoga se sa svakim novim dostignućem u oblasti informacionih tehnologija javljaju novi aspekti informacione bezbjednosti. Zaštita i bezbjednost informacija postaju predmet opšteg interesovanja, jer su informacije i komunikacije uvek imale strateški značaj, a posebno u javnoj upravi.
21. Prijem informacija sa displeja monitora po EM kanalu	
22. Vizuelni prijem informacija sa displeja monitora i štampača	
23. Indukcija u komunikacionim kanalima i „pomoćnim“ provodnicima (vodovod, centralno grijanje, cijevi za gas)	
24. Oticanje informacija na putu prenosa podataka	
25. Oticanje informacija po mreži uzemljenja	
26. Oticanje informacija po mreži električnog (elektronskog) sata	
27. Oticanje informacija sistemom interfona (razglosa)	
28. Oticanje informacija be-	5. Uticaj informacione bezbjednosti na javna upravu Uprava predstavlja složenu društvenu pojavu i predmet je proučavanja, kako pravnih, tako i drugih naučnih disci-

plina. Pravno regulisanje uprave u punom smislu postoji u pravnoj državi. Pravna država obično se označava kao država u kojoj su svi državni organi i drugi nosioci političke vlasti i građani dužni poštovati i primjenjivati zakone i druge propise, a to znači da su zakonom i drugim propisima vezani i oni koji ih donose i oni na koje se odnose, iz čega proizilazi da imaju obaveznu snagu prema svima.

Poslove uprave obavljaju ministarstva, republičke uprave i republičke upravne organizacije³⁵.

Ministarstva su organi uprave koji obavljaju upravne i druge poslove u jednom ili više upravnih područja, a nisu pod nadzorom nekog drugog organa uprave, već su neposredno potčinjena Vladi. Ministarstva su odgovorna za vlastitu organizaciju, menadžment i edukaciju vlastitog kadra.

Republičke uprave su organi uprave u sastavu samostalnih organa uprave (ministarstva), a obrazuju se za obavljanje određenih poslova republičke uprave iz djelokruga orga-

na koji zbog svoje prirode, cjelovitosti i načina obavljanja zahtijevaju samostalnost i posebno organizovanje (uprave, inspektorati i dr.). Republičke uprave odgovorne su ministarstvu u čijem se sastavu nalaze.

Republičke upravne organizacije obrazuju se radi obavljanja stručnih poslova i poslova republičke uprave (zavodi, direkcije, sekretarijati, agencije, komesarijati, fondovi, centri i dr.).

Poslove republičke uprave mogu obavljati i drugi republički organi (predsjednik Republike, Vlada i dr.) kao i nedržavni subjekti (jedinice lokalne samouprave, preduzeća i ustanove sa javnim ovlašćenjima) ako im je to zakonom povjerenog.

Javna uprava se prepiće sa razvojem države: cjelinom i njenim sastavnim dijelovima, sa njenom prošlošću, sadašnjošću i budućnošću, a predstavlja izuzetno važno područje savremene političke, pravne, ekonomske misli.

U teoriji postoje različita stanovišta u pogledu korištenja izraza javna up-

³⁵ *Zakona o republičkoj upravi* („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 118/08 i 11/09)

rava³⁶. Prema prof. Kuniću termin „javna uprava“ je znatno širi od pojma državne uprave, jer obuhvata vršioce upravnih aktivnosti kako u okviru državnih organizacionih struktura tako i vršioce upravnih aktivnosti u okviru stručnog aparata određenih nedržavnih organizacionih struktura, nalazeći pri tome zajedničku crtlu u obavljanju zadataka od opštег interesa. To znači da u taj broj pored klasičnih vršioaca upravnih aktivnosti (organa državne uprave) ulaze i drugi nosioci tih aktivnosti, kao što su nedržavni subjekti (preduzeća i ustanove kojima su povjereni javna ovlašćenja) te nosioci upravnih aktivnosti jedinica lokalne samouprave (opština, grad i dr.).

Evolutivni razvoj javne uprave dijeli sudbinu značajnih civi-

36 Prema E.N. Gladenu javna uprava obuhvata centralnu upravu države, lokalnu upravu, kao i javne korporacije koje su vođene od strane države čije poslovanje određuje državna zajednica, a u čijem interesu one djeluju.

H. Simon pod javnom upravom podrazumijeva aktivnost izvršnih organa, federacije, državne i lokalne uprave, kao i nezavisnih odbora i komisija imenovanih od Kongresa i izvjesnih drugih agencija socijalnog karaktera.

Prema L.D.White javna uprava obuhvaća izvršavanje javne politike, koju utvrđuju predstavnički organi.

lizacijskih promjena: karaktera države, odnosa između centralne i lokalne vlasti; javnog, mješovitog i privatnog sektora; načina organizacije vlasti; parlamentarizma; demokratizacije konstituisanja organa vlasti i njihovog funkcionalisanja; novih nacionalnih i internacionalnih zajednica i njihovih korelacija; socijalnih reformi; proširivanja i obogaćivanja sloboda i prava građana.

Iako je proces stvaranja moderne javne uprave podstaknut širenjem novih *ICT*, u koncipiranju reforme javne uprave jedna od inicijalnih pretpostavki je i promjena pravne regulative. To je prvi talas transformacije koji je preduslov za opštu modernizaciju uprave. Ta modernizacija, od republičke uprave do jedinica lokalne samouprave značajno će unaprijediti procese rada u njima tako što će se povećati efektivnost, efikasnost i ekonomičnost, što pouzdano podrazumijeva komforntnije usluge građanima i bržu komunikaciju. Indikatori kao što su neefikasnost u radu, političko nasljeđe, enormni troškovi, nezadovoljavajuća stručnost, nizak tehnološki nivo, nedvosmisleno ukazuju

da su sazreli uslovi za promjene. Budući da se ljudsko društvo nalazi u neprestanom razvoju i kretanju, potrebe za javnim službama postaju sve veće, pri čemu i sam razvoj ovih službi zavisi od opšteg razvoja.

„Strateški zadatok za budućnost je izgradnja javne uprave koja je fleksibilna u granicama zakona, odgovara na zahtjeve korisnika, koja ulazi u odnose partnerstva i saradnje sa akterima obezbjeđujući zaštitu javnog interesa. Javna uprava radi na olakšavanju ekonomskog i pravnog saobraćaja, uklanjanju komplikovanih procedura. Prati razvoj i najšire primjenjuje sredstva i metode savremenih informacionih tehnologija. Ubrzava rad, smanjuje troškove, poboljšava kvalitet rada. Društvo transicije kao i svako drugo, mora počivati na redu, „pravilima igre“. To obezbjeđuje javna uprava u skladu sa ovlašćenjima. Zato se i njen status, ugled u društvu mora mijenjati, kako bi ta „pravila igre“ bila poštovana bez prinude ili sa njenim minimumom“³⁷.

Kako kaže akademik Eugen Pusić „Uprava, treba biti efikasna i ekonomična, ali u istim takođe, poštena i pravedna, te otporna u neočekivanim okolnostima i elastična“.

Sadašnji način rada javne uprave, organizacija i zakonski okviri ne mogu osigurati potrebnu efikasnost, niti kvalitet njenih servisa. Poboljšanjem efikasnosti i kvaliteta servisa javne uprave putem primjene ICT značajno bi se uticalo na sveukupne tokove, ekonomski i svaki drugi prosperitet na ovom području.

Promjene u upravi, prema M. Radivojeviću (2007), moraju se kretati u pravcu razvoja kreativnosti i inicijative, zamjene strogih hijerarhijskih odnosa timskim radom stručnjaka. Jedan od osnovnih ciljeva javne uprave u svijetu jest usmjeriti javne službe korisniku odnosno njegovim potrebama i očekivanjima. U ta nastojanja ide veća informatička osviještenost korisnika o potrebnoj kvaliteti javnih usluga, bolji pristup tim uslugama, njihova raznovrsnost, pojednostavljenje postupka ostvarivanja prava, uklanjanje administrativnih prepreka, dobivanje mišljenja

³⁷ Prof. dr Dragoljub Kavran, predsednik Udruženja za javnu upravu Srbije

korisnika o vrsti i kvaliteti usluga, učešće korisnika pri upravljanju javnim službama i sl. Efikasno sredstvo za postizanje tih ciljeva jeste oblikovanje jasnih standarda o kvalitetu usluga, kriterijuma za ocjenjivanje rada izvođača, te sistem vrednovanja njihovog rada. Prihvaćanje promjena lakše je uz školovane i osposobljene kadrove. Oni se brže prilagođavaju promjenama. Zato upravljanje ljudskim resursima predstavlja važan i presudan zadatak u reformi javne uprave.

Transformacija javne uprave u pravcu intenzivne i široke primjene ICT ka elektronskoj upravi – e-Upravi (*e-Government*)³⁸ je jedan od ključnih segmenta sveukupnog procesa izgradnje in-

formacionog društva. Uloga e-Uprave u izgradnji informacionog društva, je ključna jer će za mnoge postati tačka ulaza u informaciono društvo, tako što će povezati brojne aktere u društvu, te ih motivisati da koriste i primjenjuju ICT u raznim aspektima života i rada. U tom pogledu, javna uprava se iz tradicionalnog, hijerarhijskog i birokratskog modela transformiše u model dinamičnog umreženog vladanja (*networking governance*).

Zbog toga javna uprava mora provesti transformaciju svojih unutrašnjih procesa, ali i okruženja, što se posebno odnosi na integrisanje kanala isporuke, upravljanje znanjem i interoperabilnost različitih aplikacija, zatim bezbjednosno okruženje, propusnost Interneta, uvođenje e-poslovanja i masovnije uključivanje građana u informaciono društvo.

Potreba za bezbjednošću informacija u javnoj upravi značajno se promijenila u nekoliko posljednjih decenija. Prije nego što su se počele masovno primjenjivati ICT važni podaci su se štitili fizičkim i administrativnim mjerama. Primjenom novih

³⁸ Pojam „Government“ nema jedinstvenu definiciju i njegovo značenje ima različita tumačenja u različitim kulturnama. U SAD-u, pod ovim se pojmom podrazumijeva ukupna vlast, što uključuje sve stube i nivo vlasti. U Velikoj Britaniji, kao i u Francuskoj („Government“) i Njemačkoj („Regierung“), pod ovim se pojmom podrazumijeva izvršna vlast, dok se u SAD-u za ovaj pojam upotrebljava termin „administration“ ili administracija. Ovdje se ovaj pojam koristi kao „javna uprava“, odnosno „elektronska javna uprava“, misleći prvenstveno, no ne isključivo, na izvršnu vlast, jer je ona tradicionalno bila ključno mjesto u pružanju javnih usluga.

tehnologija pojavila se potreba za zaštitom datoteka i drugih informacija koje se obrađuju uz pomoć tih tehnologija.

Zbog ubrzanog razvoja i sve većeg značaja računarskih i komunikacionih tehnologija neophodnih za savremeno poslovanje, problemu sigurnosti mora se posvetiti posebna pažnja.³⁹

Bez obzira u kojem obliku se čuvaju, prenose i koriste, informacije moraju da budu adekvatno zaštićene. Da bi se osigurala adekvatna zaštita informacija, svi korisnici moraju da budu upoznati sa konceptom i mjerama zaštite koje se zahtijevaju. Zaštita informacija, očuvanje njihove povjernjivosti, integriteta, odnosno cjelovitosti i raspoloživosti, postaje od primarne važnosti. Bezbjednost informacionog sistema štiti informacije od širokog spektra prijetnji u cilju osiguranja kontinuiteta poslovanja, te minimiziranja poslovnih šteta, a maksimiziranja poslovnog uspjeha.

6. Informaciona bezbjednost u javnoj upravi Republike Srpske

Informacije su sve značajniji strategijski resurs u svim oblastima ljudskog rada, jer da bi čovjek mogao pratiti, kontrolisati i usmjeravati sve složeniji privredni i društveni razvoj mora biti u stanju da svakodnevno prati na milione novih podataka. Problemi odlučivanja i upravljanja postaju sve složeniji i odgovorniji, a informacije imaju glavnu ulogu u tome da odluke budu ispravne i da donesu željeni efekat. Obrada informacija elektronskim sredstvima, posebno računarima i računarskim mrežama postaje nadmoćna, tako da prikupljanje informacija, te lično i profesionalno komuniciranje postavlja nove obrasce proizvodnje i potrošnje informacija.⁴⁰

Ubrzan razvoj i veoma veliki značaj računarskih i komunikacionih tehnologija neophodnih za savremeno funkcionisanje javne uprave, naglašavaju neophodnost da se problemu informacione bezbjednosti mora posvetiti posebna pažnja.

³⁹ D. Pleskonjić, B. Đorđević, N. Maček, Marko Carić: Sigurnost računarskih mreža, Beograd, 2008

⁴⁰ Lorimer R., Skenel P. "Masovne komunikacije", CLIO, 1998, str. 18

Pojam zaštite informacionog sistema prvenstveno označava primjenu zaštite na skup svih komponenti informacionih sistema zasnovanih na informacionim tehnologijama (hardver, podaci, softver, komunikacije i kadrovi). Pojam zaštite informacija mnogi vide kroz prizmu očuvanja tajnosti, pa je važno ukazati na definiciju zaštite koja obuhvata očuvanje integriteta, raspoloživosti i tajnosti informacija. Obično se naglasak stavlja na cjelovitost i njihovu pravovremenu raspoloživost dok se tajnost većinom odnosi na manji dio informacija s obilježjem lične, poslovne, službene, vojne i državne tajne.

Aspekti zaštite su različiti i veoma često se definišu u odnosu na položaj mehanizma zaštite u računarskom ili informacionom sistemu ili računarskoj mreži. Pod ovim se često podrazumijevaju sljedeći nivoi, na primjer:

- zaštita na nivou aplikacije
 - može da obuhvati sljedeće elemente: softversku zaštitu aplikacije (recimo, zaštitu od prekoračenja bafera), izolovanje bitnih aplikacija na namjenskim serverima i umreženim računarima, primjenu specifičnih protokola (na primjer, kriptografski zaštićenog protokola *SSH* umjesto nezaštićenog protokola *Telnet*)
- zaštita na nivou operativnog sistema – veoma je složeno i obimno područje koje na neki način dotiče sve slojeve operativnog sistema. Zaštita na nivou operativnog sistema obuhvata i vezu operativni sistem – aplikacije, kao i odnos prema mrežnoj arhitekturi tj. vezama sa drugim sistemima
- zaštita na nivou mrežne infrastrukture – obuhvata sljedeće osnovne elemente: primjenu mrežnih barijera (engl. *firewalls*), blokiranje nepotrebnih portova (priključaka), šifrovanje putanje, izolovanje putanje pomoću rutera i komutatora ili pomoću posebne infrastrukture
- proceduralna i operaciona zaštita – obuhvata sljedeće elemente: definisanje i sprovođenje pravila zaštite, politike i procedure, detekciju napada, proaktivno

djelovanje tj. sprovođenje preventivnih mjera u cilju zaštite i smanjivanja ranjivosti sistema, upravljanje konfiguracijom sistema, podizanje svijesti o sigurnosnim problemima i obrazovanje korisnika.

Posebne segmente u metodama zaštite čine zaštita od elementarnih nepogoda (požar, poplava, zemljotres...) i zaštita od terorizma ili drugih destruktivnih i rušilačkih akcija. Treba voditi računa i o pravnim, etičkim, društvenim i psihološkim aspektima.

Osnovni cilj zaštite informacionog sistema je uklanjanje izvora opasnosti kojima je sistem izložen. Potrebno je istaknuti da apsolutna zaštita sistema i informacija ne postoji. Zato je korektnije smatrati da sistem zaštite ne omogućava apsolutnu zaštitu informacija, već da se prvenstveno, radi o metodama koje u velikoj mjeri umanjuju opasnosti kojima su izloženi.

Kako postoje različite opasnosti za rad informacionog sistema, moraju se koristiti i različite metode za osiguranje njegove zaštite, na primjer: hardversko-softverska zaštita

i bezbjednost, fizička i organizaciona zaštita i bezbjednost, administrativna kontrola zaštite i bezbjednost, te komunikaciona zaštita (kriptozaštita) i bezbjednost.

6.1. Rizici i prijetnje informacionoj bezbjednosti u javnoj upravi

U javnoj upravi se radi sa veoma važnim informacijama, koje moraju biti odgovarajuće, tačne, aktuelne, potpune, sažete, blagovremene, pouzdane, istinite, razumljive, jasne, efikasne, ekonomične, po potrebi tajne i da sadrže reprezentativne podatke. Stoga, bez obzira da li se njima prenose činjenice, mišljenja, podaci ili bilo koji drugi sadržaj, uključujući svaku kopiju ili njen dio, bez obzira na oblik ili karakteristike, kao i na to kada je informacija sačinjena ili je klasifikovana, neophodno ih je zaštiti od gubljenja (uništenja), oticanja (preuzimanja, kopiranja, priskrivanja), deformacija (modifikovanja, falsifikovanja) ili blokiranja.

Zbog toga je neophodno sačiniti procjenu rizika, a za to postoji više načina tretiranja rizika: izbjegavanje rizika,

zadržavanje rizika, smanjivanje rizika i prebacivanje rizika.

Izbjegavati rizik znači da će se privremeno napustiti određene funkcije sistema ili se neke najugroženije komponente sistema neće koristiti, a bez kojih komponenti sistem može, uz manji rizik, obavljati preostale zadatke.

Ovo je privremena i svjesna mjeru koja se koristi ako nije na raspolaganju neka druga ekonomičnija i efikasnija mjeru.

Zadržavanje rizika znači prihvati rizik nakon analize prijetnji, ranjivosti sistema i raspoloživih protivmjera, a ova mjeru se koristi kada su prilikom konkretnog rizika male štete posljedice ili je šteta manja od troškova zaštite.

Smanjenje rizika uvodi se kada je moguće primijeniti zaštitne mjeru, ali kao kompromis između troškova zaštite i troškova štete.

Prebacivanje rizika vrši se djelimično ili potpuno na nekog drugog, što je moguće putem garantnog roka, ugovora o održavanju, osiguranja u slučaju štete i slično.

7. Istraživanje i rezultati istraživanja

U literaturi, i praksi, susreće se dosta primjera provjere, istraživanja, nivoa informacione bezbjednosti u nekom konkretnom sistemu, a mogu se naći radovi koje su publikovali Interpol, FBI, a naročito *Ernst & Young*.

Nakon analize sadržaja domaće i strane literature, primjenom većeg broja istraživačkih metoda, u okviru doktorske teze provedeno je empirijsko istraživanje⁴¹ o stanju informacione bezbjednosti i bezbjednosti informacionih sistema u republičkim organima uprave i jedinicama lokalne samouprave u Republici Srpskoj.

⁴¹ Istraživanje je provedeno početkom 2009. godine. Uzorak u ovom istraživanju predstavljaju republički organi uprave i jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj. Istraživanjem su obuhvaćeni po jedan službenik koji radi na poslovima administratora informacionog sistema iz 16 ministarstava, pet republičkih uprava i 25 republičkih upravnih organizacija, 62 opštine i 2 grada u Republici Srpskoj. Dakle, od 110 institucija (46 republičkih organa uprave i 64 jedinice lokalne samouprave) istraživanjem je obuhvaćeno 102 institucije ili 93%.

7.1. Prikazivanje rezultata

Polaznu osnovu za teorijska i empirijska istraživanja čini savremeno shvatanje zaštite i bezbjednosti informacija i afirmacija uloge aktera u upravljanju zaštitom i bezbjednošću informacija.

Osnovni metod ovog empirijskog istraživanja, bilo je anketiranje. Anketni upitnik je projektovan tako da obuhvata tri baterije pitanja: Opšti podaci; Bezbjednost informacija; Bezbjednost informacionih sistema. U okviru opštih podataka konstruisano je 15 pitanja od kojih je 7 opštih (demografski, organizacioni), a 8 pitanja iz oblasti informatičke pismenosti. Druga baterija pitanja, bezbjednost informacija, obuhvata 30 pitanja. Treća baterija pitanja, bezbjednost informacionih sistema, podijeljena je na četiri podgrupe: Fizičke mjere zaštite; Zaštita sistema, aplikacija i baza podataka; Kontrola pristupa informacionom sistemu; Zaštita računarskih mreža. Podgrupa Fizičke mjere zaštite data je sa 6 pitanja. Podgrupa Zaštita sistema, aplikacija i baza podataka data je sa 19 pitanja. Podgrupa Kontrola pristupa informacionom sistemu data

je sa 7 pitanja. Podgrupa Zaštita računarskih mreža data je sa 12 pitanja.

Radi baždarenja i određivanja metrijskih karakteristika instrumenata, te u svrhu realizacije ciljeva i zadataka ovog istraživanja, u različitim fazama istraživanja su korišćeni različiti statistički postupci i njima odgovarajući različiti statistički parametri.

Kompletno istraživanje je obuhvatilo sljedeće statističke postupke: frekventna analiza, testiranje značajnosti razlika aritmetičkih sredina (t – omjer i analiza varijanse, F – omjer), procjena distribucije (χ^2 - test), različite korelacione analize (Pearsonov r, point-biserijski r, koeficijent kontigencije).

Od statističkih parametara su korišćene: mjere deskriptivne statistike (mjere standardnog odstupanja i mjere centralne tendencije), te procentualni iznos (%).

Ciljna grupa trebala je da se izjasni o sljedećem:

- u kojoj mjeri se ostvaruje informaciona bezbjednost i bezbjednost informacionih sistema,

- kakva je kadrovska struktura i odnos zaposlenih prema informacionoj bezbjednosti,
- postoji li pravna regulativa u oblasti informacione bezbjednosti, da li se ona primjenjuje i da li je usklađena sa međunarodnim propisima i standardima,
- u kojoj mjeri se provodi fizička zaštita prostora sa računarima, računarskom i mrežnom opremom,
- kako se štite aplikacije, a kako baze podataka,
- kako se provodi kontrola pristupa računarima, bazama podataka i informacionim sistemima, te
- kako se provodi zaštita računarskih mreža i mrežne infrastrukture.

Treba napomenuti da je neuporediva struktura zaposlenih, nivo razvoja i primjene *ICT* u republičkim organima uprave, koji su smješteni u modernom administrativnom centru Republike Srpske u Banja Luci i nekim jedinicama lokalne samouprave, kao što su Istočni Drvar, Petrovac,

Kupres⁴² i neke druge male opštine.

7.2. Tumačenje rezultata empirijskog istraživanja

Tumačenje i objašnjenje rezultata istraživanja je obuhvatilo rezultate ankete, faktološku analizu, dostupnu dokumentaciju republičkih organa uprave i jedinica lokalne samouprave, kao i ostala saznanja do kojih se došlo primjenom raznih istraživačkih metoda.

U opisu rezultata istraživanja su pored frekvencija, koje se mogu označiti apsolutnim mjerama prebrojavanja, korišćeni i procenti, kao relativne mjere prebrojavanja, a zbog ograničavanja obima ovog rada daju se samo dvije ilustracije.

42 Prema procjeni Republičkog zavoda za statistiku Republike Srpske u 2008. godini opština Istočni Drvar ima 110 stanovnika, Petrovac 259, Kupres 449 stanovnika.

aktuelnosti

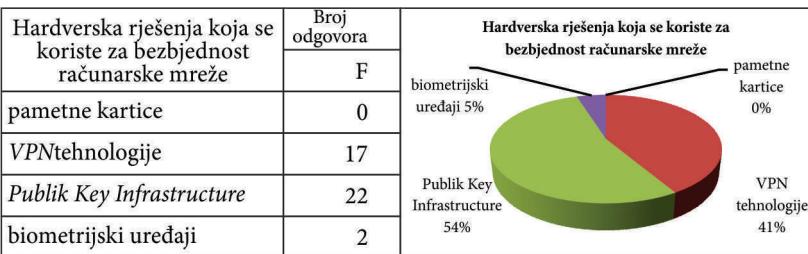


Tabela i dijagram br. 1: Distribucija institucija s obzirom na hardverska rješenja koja se koriste za bezbjednost računarske mreže

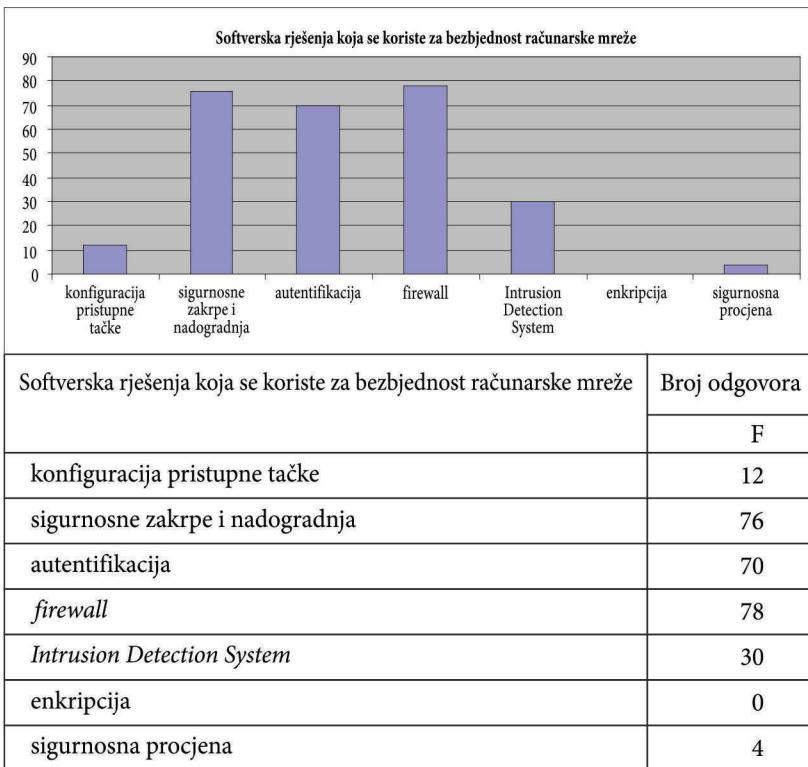


Tabela i dijagram br.2: Distribucija institucija s obzirom na softverska rješenja koja se koriste za bezbjednost računarske mreže

Analiza vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije je pokazala najveće odstupanje kod zaštite računarskih mreža, a na to ukazuju i rezultati korelacijske analize.

Ovi podaci nas dovode do

zaključka da poboljšanjem zaštite na nivou mrežne infrastrukture smanjujemo rizik od ugrožavanja informacione bezbjednosti. Kako ovi podaci imaju veoma visoku statističku značajnost sa sigurnošću od

99% možemo tvrditi da bi ponovnim istraživanjem došli do istih podataka.

Aritmetička sredina za zaštitu informacionog sistema republičkih organa uprave i jedinica lokalne samouprave (fizičke mjere zaštite, zaštita softvera, zaštita baza podataka, zaštita računarske opreme) je za ocjenu jedan – 3, za ocjenu dva – 15, za ocjenu tri – 43, za ocjenu četiri – 37,6 i za ocjenu pet – 3,4.

Iz ovoga proizlazi da su ispitanici zaštitu informacionih sistema u institucijama u kojima rade, u najvećem broju ocijenili ocjenom dobar (3) i vrlodobar (4), što je realna ocjena za stanje u javnoj upravi koja se nalazi u fazi transformacije ka e-Upravi.

Daljom analizom dobijanih rezultata, i primjenom *Hikvadrat* testa došlo se do podatka da su rezultati unutar oblasti ocjene bezbjednosti informacija i bezbjednosti informacionih sistema (fizičke mjere zaštite, zaštita sistema, aplikacija i baza podataka, kontrola pristupa informacionom sistemu i zaštita računarske mreže) pouzdani, jer su sve vrijednosti *Asymp. Sig.* ,000 i možemo sa

sigurnošću od 99% tvrditi da je statistički pouzdan i značajan.

T test je pokazao da su istraživanja iz oblasti zaštite informacija i oblasti zaštite informacionih sistema dala adekvatne rezultate i da sa sigurnošću možemo tvrditi da bi se ponovnim istraživanjem dobili jednaki podaci.

Analizom obrađenih upitnika provedenog istraživanja, koristeći programski paket SPSS 12.00 for Windows, došlo se do sljedećih zaključaka:

- obrazovna i starosna struktura zaposlenog informatičkog kadra je zadovoljavajuća,
- zaposleni u javnoj upravi relativno često koriste nove tehnologije i nove načine komunikacije, (*e-mail*, Internet),
- svi zaposleni, a naročito informatički kadrovi uočavaju potrebu za permanentnim obrazovanjem i stalnim osposobljavanjem u oblasti zaštite i bezbjednosti, podataka, informacija, računara, računarskih mreža, i informacionih sistema,
- veliki broj zaposlenih ima

- povjerenje u nove tehnologije i bezbjednost informacija i informacionih sistema u organima uprave ili jedinicama lokalne samouprave,
- postoji odgovarajuća normativna regulativa, ali je neophodno još više raditi na standardizaciji i interoperabilnosti,
 - procjene rizika od namjernog i nenamjernog ljudskog uticaja, elementarnih nepogoda, prekida napajanja, ispada opreme i prekida komunikacije postoje, ali je potrebno još više pažnje posvetiti ovim problemima,
 - u anketiranim institucijama najviše pažnje se posvećuje fizičkim mjerama zaštite,
 - softverskoj zaštiti i zaštiti baza podataka trebalo bi posvetiti više pažnje, bez obzira što do sada nije bilo značajnog gubljenja podataka ili nekontrolisanog pristupa bazama podataka,
 - posjedovanju rezervnih kopija podataka, sistemskog i aplikativnog softvera sigurno bi trebalo posvetiti više pažnje,
 - bez obzira što u anketiranim institucijama nije bilo značajnog neovlaštenog pristupa računarskim sistemima, bazama podataka i informacionim sistemima trebalo bi posvetiti više pažnje kontroli pristupa, hardverska rješenja zaštite postoje ali je potrebno više pažnje posvetiti VPN i PKI tehnologiji, *firewall*, ..., kao i zaštiti mreža, mrežne infrastrukture i mrežnog okruženja,
 - jedan od razloga što se ne vodi dovoljno računa o informacionoj bezbjednosti je i taj da incidenti sa neovlašćenim prodorima nisu do sada bili suviše „nasilni“.
- Istraživanje doprinijelo da se sagleda stanje informacione bezbjednosti i bezbjednosti informacionih sistema u najznačajnijem dijelu republičke i lokalne vlasti, te koliko se ovom veoma značajnom problemu poklanja pažnje, kao i da se ukaže na to šta treba preduzeti da se informaciona bezbjednost u republičkim organima uprave i jedinicama lokalne samouprave u Republici Srpskoj unaprijedi.
- Pri donošenju zaključaka o

predmetu istraživanja uzeti su u obzir svi indikatori i pojave. Problem u ovom istraživanju je uzorak, jer je on relativno mali (102 popunjena upitnika), pošto ispitanici nisu, u stvari, anketirani kao fizička lica, već kao predstavnici republičkih organa uprave i jedinica lokalne samouprave (pravnih lica) u Republici Srbkoj.

8. Zaključak

U starom vijeku, u doba Arhimeda⁴³, trebalo je imati dovoljno jak oslonac i polugu da bi se Zemlja pokrenula. A danas, u djeliću sekunde, Planeta „pokreće“ – informacije.

Kraj prošlog i početak Novog vijeka obilježen je događajima koji sa aspekta razvoja ljudskog roda imaju karakteristike katastrofa (I i II svjetski rat, npr.), velikih istraživačkih poduhvata (lansiranje satelita,

odlazak na Mjesec, kloniranje živih bića itd.), ali i kao vijek u kojem su izvršene brojne promjene. Navedene promjene se mogu obuhvatiti zajedničkim imenom poznatim kao „talas promjena“, ali i kao „megatrendovi“. Prema John Naisbitt-u (autor knjige „Megatrendovi“), postoji deset megatrendova, a sa aspekta ovog rada izdvaja se – prelaz iz industrijskog u informaciono društvo⁴⁴.

Tehnika i tehnologija ne mogu zamijeniti, ali mogu bitno olakšati organizovanje i sprovođenje informacione bezbjednosti. Težište bezbjednosti mora biti na: preventivi (kroz razvijanje svijesti o opasnostima), ospobljavanju ljudi (da ih prepoznaju, neutrališu, ili smanje rizike); na selekciji kadrova i definisanju pravila bezbjednosnog ponašanja; stalnom preispitivanju uočenih opasnosti i rizika njihovog nastanka, te izradi upotrebljivih i držanju ažurnih planova za ublažavanje rizika i otklanjanje posljedica.

U vrijeme transformacije ja-

⁴³ Primjedba autora: Arhimed (grčki: Αρχιμήδης) (287. p. n. e. - 212. p. n. e.), „*Noli turbare circulos meos!*“ - Ne dirajte moje krugove!, bile su posljednje Arhimedove riječi. Smrt ga je zadesila u vrtu, dok je iznad krugova nacrtanih u pijesku rješavao neki geometrijski problem. Ubio ga je vojnik rimskih legija, poslije pada Arhimedove rodne Sirakuze na Siciliji.

⁴⁴ Prof. dr Boško Rodić: *Poslovni informacioni sistemi*, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, 2003.

aktuelnosti

vne uprave u e-Upravu neophodno je ponuditi kompleksnija rješenja koja se tiču informacione bezbjednosti.

Nijedan sistem nije potpuno usavršen, svaki ima neke slabe tačke, pa možemo zaključiti da absolutne bezbjednosti informacionog sistema nema. Zapravo ona je apsolutna samo za one sisteme koji – ne postoje. Zbog toga cilj bezbjednosti informacionog sistema uopšteno, pa i u javnoj upravi, je da korisnik, neprestano suočen sa potencijalnim opasnostima, upravlja rizikom u radu informacionog sistema, odnosno da utvrđuje, kontroliše i svodi na minimum ili eliminiše opasnosti po sigurnost, koje mogu imati uticaj na informacione sisteme, uz prihvativu cijenu.

Kako informaciona bezbjednost ne bi bila ugrožena potrebno je definisati zahtjeve za bezbjednost, odabrat i ugraditi kontrole, kako bi se osiguralo da se rizici smanje na prihvativ nivo, jer smo već zaključili da absolutne bezbjednosti nema.

U konkretnom slučaju istraživanje je pokazalo da je nivo informacione bezbjednosti u javnoj

upravi Republike Srpske na relativno zadovoljavajućem nivou. Međutim, ništa manja pozitivna posljedica ovog istraživanja jeste sveobuhvatnije otvaranje pitanja informacione bezbjednosti u javnoj upravi Republike Srpske.

Ovo istraživanje je doprinijelo da se sagleda stanje informacione bezbjednosti i bezbjednosti informacionih sistema u najznačajnijem dijelu republičke i lokalne vlasti, te koliko se ovom veoma značajnom problemu poklanja pažnja, kao i da se ukaže na to šta treba preduzeti da se informaciona bezbjednost u republičkim organima uprave i jedinicama lokalne samouprave u Republici Srpskoj unaprijedi.

Praktični doprinos ovog istraživanja ogleda se i u izgradnji opšteg okvira za stimulisanje istraživača i šire stručne javnosti da se organizovano bave problemom zaštite informacija i informacionih sistema u javnoj upravi.

9. Literatura

1. Akademik Eugen Pusić, *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
2. Andelić, B, *e-Uprava, elektronska državna administracija u Republici Srbiji*, Agencija za unapređenje državne uprave, Beograd, april 2002.
3. Grupa autora, *E-uprava, Vlada Republike Srbije*, Agencija za unapređenje državne uprave, Beograd, 2003.
4. Giddens A., (2003), *Runaway world*, Routledge, str. 2-5.
5. D. Pleskonjić, B. Đorđević, N. Maček, Marko Carić: *Sigurnost računarskih mreža*, Beograd, 2008
6. Denning E. Dorothy and Denning J. Peter, *Data Security, Computing Surveys*, Vol. 11, No. 3, September 1979.
7. *eEurope Action Plan*, plan za informatizaciju zemalja kandidata za učlanjenje u Evropsku Uniju
8. Lorimer R, Skenel P, *Masovne komunikacije*, CLIO, Beograd, 1998.
9. Nikolas Negroponte, „*Biti digitalan*“ Clio, Beograd 1998.
10. *Plan eEurope+ za prevazilaženje postojeće digitalne podjele između zemalja Jugoistočne Evrope (SEE)*
11. Prof. dr Dragoljub Kavran, *Javna uprava: reforma, trening, efikasnost*, Savet za državnu upravu Vlade Republike Srbije; Udrženje za javnu upravu Srbije; Centar za javnu upravu FON-a, Beograd, 2003.
12. Prof. dr Mladen Radivojević, *e-Uprava, od vizije do implementacije*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2007.
13. Prof. dr Petar Kunić, *Upravno pravo*, Pravni fakultet, Banja Luka, 2010.
14. Prof. dr Rade Tanjga, *Razvoj integralnog informacionog sistema Republike Srpske*, Banja Luka, 2004.
15. Rodić, B, Đorđević, G, *Da li ste sigurni da ste bezbedni*, Produktivnost, Beograd, 2004.
16. Republički zavod za statistiku, *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*, 2009, Beograd, 2009.
17. Zakona o republičkoj upravi („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 118/08 i 11/09)

Abstract

Subject of this work „Protection and security of information in E - Government“ emphasize importance of the information as it develops with the human society, also public administration is developing and E-Government is than more used as a good model and it is also becoming very important.

Valuable data that we have in our computer is the most important thing.

The most important are information that represent longtime work, and we lost them that would be enormous damage bigger than loosing the whole computer.

Beside protection of information system and implementation of standards of the security products – protection barriers, system for revealing the attack or powerfull machines for identification like those with codes that can be changed in time intervals, or biometric id cards it is very imoprtant for employees to see the need for information security.

As security technology grows better and faster, and makes finding technical errors harder to find, attackers will more and more count on human factor.

Many researches show that man is maker, carrier, user and cause of errors, damage or information destruction. Man is the key element of information security. He creates it, makes it and he is danger for it.

Because of that it is neccessary to point on awerness of need to ensure information security, as seen through safe use of information-communication technologies, safe e-bussines, protected communication, guarantee privacy etc.

Very important factor is physical security of the system, but it can be fragile with natural enviromental problems like heat, cold, electricity, and also users of the system if they don't have the acces to the system.

Key words: public administration , information, information-communication technologies, information security

UDK 351.9:[005:004(497.6RS)

Originalan članak

Primljeno: oktobar 2010.

NEO LIBERALNI KAPITALIZAM KROZ ZAVESU EKONOMSKE KRIZE

Prof. dr Ana D. Anufrijev, Visoka poslovna škola strukovnih studija – Čačak, Viskoka škola modernog biznisa

Prof. dr Milan Lj. Stamatović, Metropolitan Univerzitet, Beograd

Rezime

Duboki poremećaji na svetskom finansijskom tržištu prerasli su u snažnu globalnu recesiju. Prvi put nakon 60 godina svetska privredna aktivnost počela je značajno da opada, dotok finansijskih sredstava ka privredama u razvoju počeo je da se smanjuje, a takođe i obim svetske trgovine da opada. BDP u najrazvijenijim evropskim zemljama zabeležio je pad u 2009.god., dok su zemlje EU (korpa od 27 zemalja) zabeležile rast od 1,8% u 2010.godini i prognozira se rast od 1,7% u 2011.godini. SAD kao žarište krize beleže recesiju. Potrošnja u SAD počela je da opada još 2006.god. čemu je najveći doprinos dao narasli američki deficit u bilansu tekućih transakcija. Iako su primarna očekivanja nametala stavove da će posledice svetske finansijske krize biti blaže u privredama u razvoju, ona nisu bila opravdana. Na makroekonomskom nivou svedoci smo rasta fiskalnih deficit-a, jakih socijalnih nemira, deprecijacije nacionalnih valuta, pogoršavanja globalnih uslova zaduživanja i povećanog rizika od insolventnosti bankarskog sektora. Porast političkog rizika u privredama u tranziciji, takođe je neminovan. Rastuća nezaposlenost i javno iskazivanje nizadovoljstva zbog smanjenih plata, redukovane kapacitet država i vlada za vođenje ekonomске politike i pojačaće već postojeće političke tenzije. Na neminovne promene u cilju prilagođavanja novim zahtevima, potrebama i ciljevima, neće ostati imuno ni finansijsko tržište, koje zahteva novu arhitekturu i od deregulacije koja je do pre samo par godina bila na snazi, ide u pravcu zahteva delimične regulacije. U poslednjih dvadesetak godina, tj. pre i posle prihvatanja tzv. "Reganomike" u SAD i tzv "Tačerizma" u V. Britaniji, ekonomска nauka je u tim zemljama svesrdno propagirala ekstremni neoliberalni kapitalizam, koji je imao ozbiljnu sistemsku grešku koja je morala dovesti do teških deformacija. Na-

aktuelnosti

juticajniji nemački filozof Jirgen Habermas s pravom ističe da je "društveno-dervinistički potencijal slobodnog tržišta proglašen za neprikosnoveni princip i da su na Zapadu pobedili fundamentalisti slobodnog tržišta". Dakle, kriza o kojoj se pune dve godine govori i piše nije samo svetska finansijska kriza, već sveukupna kriza savremene civilizacije Zapada koja se prelila na sve delove sveta.

Ključne reči: tržišni fundamentalizam, neoliberalni kapitalizam, recesija, makroekonomski pokazatelji

Uvod

Usvetskoj finansijskoj arhitekturi koju je neophodno ustoličiti u delovanjima krize, važno je da se uspostavi prava ravnoteža između efikasne regulacije i finansijske stabilnosti s jedne strane, i dokazane hipoteze da širenje i dubina finansijskih usluga mogu da utiču na oporavak globalnog privrednog rasta sa druge strane. London postaje po drugi put u svojoj finansijskoj istoriji jak finansijski centar i svestan svoje odgovornosti na globalnom ekonomskom nivou pokušava da preuzeće vodeću ulogu u predlaganju konkretnih rešenja. Zemlje sa razvijenim suverenim fondovima bogatstva (SWF) poput Kine, Indije i Saudijske Arabije stvaraju potpuno nov finansijski okvir za delovanje i pitanje je trenutka kada će ovi finansijski džinovi zauzeti presto na globalnom finansijskom tržištu. U ovom trenutku SWF predstavljaju nov međunarodni sistem ekonomskog upravljanja. Sa druge strane, kineski BDP je u 2010.god. porastao za 10,3%, i na taj način Kina je preuzeila drugo mesto na svetskoj ekonomskoj sceni od Japana, čiji

je BDP u istoj godini zabeležio rast od 2,2%. Od velike je važnosti kako na lokalnom, tako i na medjunarodnom planu ponuditi odgovore na sledeća pitanja: 1) Neophodnost revizije u pogledu liberalizacije finansijskih tržišta koja je bila prisutna decenijama pre krize, kao i postoje li dokazi da je liberalizacija doprinela krizi. 2) Koje su praktične implikacije kada je u pitanju budućnost finansijske liberalizacije usluga i koje se vrste rešenja mogu predložiti? 3) Kako je kriza uticala na načine delovanja finansijskih usluga, pa i finansijskih tržišta na domaćem i međunarodnom nivou? 4) Kako će se zвати i kako će delovati novo ekonomsko okruženje?

Odgovor na pitanje da li je bilo moguće ekonomsku krizu ovakvih razmera predvideti i suzbiti njeno delovanje na određeni region, ili smanjiti njene posledice, sada je zakasnio. Ono što je usledilo od država u pokušaju da je omedjaju, na žalost, nije delo željene rezultate. Sve aktivnosti imaju za cilj punjenje državnog budžeta, a sve na teret osiromašenih poreskih obveznika, ne bi li se pokrio

deficit u javnim finansijama. Terapije koje ekonomski doktori svojim državama treba da prepišu ne nalaze se u povećanju PDV-a ili proširenja ekstra zona kako bi se povećao porez na imovinu, već uvodenje poreza na špekulativne transakcije. Pitanje koje se ovde postavlja jeste: imaju li države hrabrosti i spremnosti da se uhvate u koštač sa ovim problemima. Bez svake sumnje neoliberalna ekonomija dobro je utabala putanju kojom će se kriza dešavati, pa bi najcrnje predviđanje značilo da će neoliberalisti u istočnoj Evropi doživeti novu reinkarnaciju. I dok privredne aktivnosti beleže pad već drugu godinu zaredom (ignorisaćemo već pomenute izuzetke), finansijske injekcije ubrizgavaju se u finansijski sektor, a siromaštvo uzima danak. Još jedna preporuka u borbi protiv delovanja krize trebala bi da se odnosi na usisnjavanje bankarskog sektora. Ima li nade za Srbiju? Istina skromno, ali jednino realno rešenje za izlazak iz krize u kojoj se naša zemlja nalazi autor vidi u snažnom okretanju i podsticajima poljoprivredi.

1. (NE)ODRŽIVOST TRŽIŠNOG FUNDAMENTALIZMA I NEOLIBERALNOG KAPITALIZMA

Ideje i inicijativne mere socijalne politike usmerene na borbu protiv siromaštva i institucionalno su doobile okvir kroz: "Great Society Program" i "War on Poverty Program", stvorivši u SAD dimnu zavesu poznatu pod pseudonimom "država blagostanja". Kako bi osigurala blagostanje država je radila po principu "držati sve konce u rukama". Veliki preokret u ekonomskoj teoriji i politici, kome su prethodili brojni socijalni programi, uključujući i programe za nezaposlene koji su izazvali burne reakcije poslodavaca, dogodili su se pod uticajem nekoliko činilaca. Jedan od prvih događaja koji su doveli do povratka na slobodno tržiste, kao jedinog regulatora ekonomskih procesa bili su naftna kriza 1973. god. koja je uslovila drastično povećanje cena sirove nafte, a bila je izazvana kartelskim delovanjem OPEC-a. Drugi naftni šok usledio je šest godina kasnije i podigao je cenu nafte sa 12,70\$ na 28,76\$ po barelu. Drastičan porast cena nafte izazvao je u SAD, ali i u ostalim zapadnim zemljama

inflaciju, pad proizvodnje i naravno nezaposlenost.

Poslovni krugovi predvođeni profesorom Čikaškog Univerziteta Miltonom Friedmanom žestokim zagovornikom tržišnog fundamentalizma predlagali su povratak na slobodno tržište oslobođeno državnog uplitanja. Ova škola smatrala je da će deregulacija, liberalizacija i privatizacija državne imovine rešiti nastale probleme i pronaći izlaz iz ekonomске recesije. Administracija predsednika Ronaldala Regana koja je došla na vlast 1980. god., ali i kontraverzna vlada Margaret Thatcher koja je u V. Britaniji pobedila na izborima godinu dana ranije, prihvatali su novi kurs nove neoliberalne ekonomске politike. U SAD je smanjena uloga državnog budžeta u preraspoli dohodka, i to primarno smanjenjem najviše stope poreza na dohodak sa 75% na 33%. Smanjeni su porezi na kapital i imovinu, a povećani su porezi na potrošnju, te je na taj način tas poreskog opterećenja prebačen sa kapitala na građane. Brojne aktivnosti Reganove administracije uticale su da se smanji uloga sindikata.

Na sceni neoliberalne ekonomije glavnu ulogu igraju velike TNK. Tim korporacijama jedini cilj jeste maksimiranje profita i porast vrednosti akcija. Dok se u klasičnoj ekonomskoj doktrini uloga novca ogleda u tome da predstavlja sredstvo razmene, štednje i akumulacije; u neoliberalnom kapitalizmu novac postaje sredstvo za sebe, jer se njime stiče društvena, ekomska, ali ne retko i politička moć. Profit kao motiv se apsolutizuje i ne biraju se sredstva da se on ostvari (snižavaju se troškovi rada, industrije se sele u zemlje sa nižim troškovima rada, nižim porezima, nižim standardima zaštite životne sredine i dr.), a novac tj. profit dobijaju najvišu društvenu vrednost.

Friedman je zagovarao radikalnu reviziju državnog regulisanja privrednog rasta. Takođe je zahtevao da se država odrekne određivanja minimalnih plata, kamatnih stopa komercijalnih banaka, kontrole zakupnina, programa socijalne pomoći, određivanja uvoznih kvota, a posebno obaveznog penzijskog osiguranja i finansiranja socijalnih stanova za najugroženije katego-

rije stanovništva⁴⁵. On ulogu države vidi jedino u postavljanju opšteprihvaćenih pravila igre, tj. pravilima tržišnog takmičenja. Friedmanovo insisitiranje na ukidanju državnog intervencionizma bilo je motivisano ne samo ekonomskim, nego i političkim razlozima, jer je javno upozoravao da koncentracija moći u rukama države ugrožava slobodu pojednica i demokratiju. Kao ispomoć Friedmanovoj demagogiji, WTO je ubrzala ukidanje preostalih barijera slobodnoj međunarodnoj trgovini izrastavši u poslednjoj deceniji XX veka u moćnu instituciju rukovođenu uticajem korporacija koje su nastojale da ukinu državne restrikcije i regulacije koje ograničavaju neometano kretanje robe i kapitala.

George Soros istakao se kao oštar kritičar tržišnog fundamentalizma i vere u "magiju tržišta". Još 1998. god. neposredno posle krize na Tajlandu on je počeo da upozorava na veliku inherentnu nesposobnost međunarodnog globalnog finansijskog tržišta. Savremena finansijska tržišta zbog velike širine i dubine podložna su naglim i nepredvidivim ekcesima (derivati ovde imaju značajnu ulogu) i ukoliko se njihova ravnoteža naruši preko određene kritične tačke, ona se neće sama vratiti u stanje ravnoteže.

Finansijski tokovi i transakcije dominiraju tzv. realnom ekonomijom. Proizvodnja i promet roba i usluga padaju na margine ekonomskog interesovanja. Razlog tome leži u činjenici da su osnovne teze neoliberalnog kapitalizma postavljene Washingtonskim koncenzusom⁴⁶:

- Ukipanje državnog, odnosno javnog sektora, ne samo u proizvodnim nego i u uslužnim infrastrukturnim delatnostima – maksimalna privatizacija;

45 Milton Friedman *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago 1962 str. 166

46 1990. god. usvojen je od strane MMF-a, Svetske banke i ministarstva finansija SAD Vašingtonski sprorazum koji propisuje deset stavova koje bi zemlje Latinske Amerike trebalo da primenjuju pri vodjenju ekonomске politike ako pretenduju na dobijanje novih kredita. Nakon što je taj program nametnut zemljama Latinske Amerike, ova pravila nametnuta su i zemljama u tranziciji i polovini postojećih zemalja. Sve važnije zemlje u razvoju, osim Kine i Indije su prihvatile pravila sporazuma, bilo „po preporuci“ MMF-a, bilo tako što im je isti nametnut.

- Reduciranje državnog intervencionizma na najmanju moguću meru – maksimalna deregulacija;
- Ukipanje svih barijera i slobodan protok robe i kapitala – maksimalna liberalizacija;
- Sprovodenje poreske reforme smanjenjem poreskih obaveza bogatim i smanjenjem poreskih olakšica siromašnim.

Joseph Stiglitz, prof. na Columbia University, Nobelovac i potpredsednik Svetske banke predstavlja vodećeg kritičara tržišnog fundamentalizma i neoliberalnog kapitalizma ističući kao štetne sledeće posledice:

- Produbljivanje siromaštva hendekepiranih zemalja;
- Ugrožavanje ravnoteže ekosistema; i
- Stvaranje opasne nestabilnosti međunarodnog finansijskog tržišta⁴⁷.

Posledice neoliberalizma se najjednostavnije opisuju sledećom sentencom: "Bogati se sve više bogate, a siromašni sve više siromaše"⁴⁸. Sintagma "slobodno tržište" prilično je sumnjiva i protivurečna, s obzirom na uočeno istorijsko iskustvo, naročito u razvijenim ekonomijama, da se sloboda tržišta nameće kao standard slabijim akterima na međunarodnom tržištu, dok se moćne ekonomije ponašaju u skladu sa svojim strategijskim i/ili trenutnim interesima u zaštiti pojedinih sektora, grana ili delatnosti. Dvostruki standardi u svetskoj ekonomiji ne idu u prilog afirmaciji filozofije i prakse neoliberalizma i izazivaju podozrenje u ekonomski slabije razvijenim zemljama⁴⁹.

Globalni neoliberalni, korporacijski, transakcijski sistem veoma je jako utemeljen i hipotekarna kriza iz 2009. god. izazvana sub-prime kreditima samo ga je ranila, tačnije okrznula.

48 David Harvey *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, 2005. str.16

49 Kosta Jofisidis „Neoliberalizam – sudbina ili izbor načina života (i) u tranziciji“ Privredna izgradnja XL-VII 1-2 2004.god. str.11

47 Joseph Stiglitz *Globalisation nad its Discontents*, Allen Lane, London, 2002 str. 236

Globalizacija koja se zagovara punih dvadesetak godina unazad, sada je jedan od osnovnih krivaca brzog širenja krize i nastanka recessije. Nakon što je i zvanično kriza proglašena septembra 2008.god. njeni efekti se prelivaju i na Srbiju i dovode do snažnog usporavanja rasta privredne aktivnosti. Ukratko, pad agregatne tražnje, kako domaće, tako i izvozne je doveo do pada privredne aktivnosti i iz začaranog kruga nemoguće je izaći. No, kako je globalizacija kao pojava "krivac" za brzo širenje aktuelne ekonomske krize na sve zemlje sveta, mora se konstatovati da su vidljive posledice danas ipak manje teške od onih iz 1929.god. Razlog jeste drugačija socijalna i ekonomska struktura modernih država, ali i nastojanje ekonomskih i političkih vlasti da upravljaju krizama. Osamdeset godina predstavlja dovoljno dug period da se dosta toga nauči i predupredi.

Sa druge strane, ukoliko se zadržimo na pretpostavci da je globalizacija "krivac za sve" evo nekoliko argumenata. Proces globalizacije zahteva da se tokovi novca i robe liberalizuju i time ukinu

smetnje konkurenциji. Takođe, kritike upućene sindikatima nisu ništa drugo do omogućavanja "da se tržište vrati u ravnotežu". Ravnotežu tržišta globalizacija posmatra kao ekvivalent za minimalne nadnlice. Naime, raspodela novostvorene vrednosti je pola veka unazad drastično pogoršavana na štetu najvećeg dela stanovništva. U SAD, koji su epicentar zemljotresa zvanog kriza, plate zaposlenih poslednjih četrdeset godina su stagnirale, iako je produktivnost rasla. U istom periodu, profiti su toliko porasli da je njihovo učešće u nacionalnom dohodku poslednjih godina na najvišem nivou u poslednjih 50 god.⁵⁰ Ogroman deo novostvorene vrednosti preliven je ili u profite ili u plate poslovnog establišmenta. Tokom 2005.god. samo 1% najbogatijih Amerikanaca svojim primanjima učestvovalo je u nacionalnom dohodku sa 22%. Takav model raspodele nesumnjivo je primoravao gradjane da se intenzivno oslanjaju na kredite, kako bi u uslovima stagnantnih realnih primanja povećali svoju kupo-

⁵⁰<http://nkatic.wordpress.com/2010/01/20/neoliberalni-koren-i-svetske-ekonomske-krize-teks-objavljen-na-sajtu-nove-srpske-politicke-misli/>

vnu moć. Kriza je i eskalirala i time je savremena ekonomija zasnovana na tržišnom fundamentalizmu i neo liberalnom kapitalizmu pala na ispit u izdržljivosti, dok je na kreditnom tržištu tako naduvan dužnički balon bio je osudjen „na pucanje“⁵¹.

Dublje korene savremene ekonomije i nalazimo u ekonomskoj školi neoliberalizma koja se i sama zalagala za globalizaciju. Međutim, jedinstvena definicija neoliberalne ekonomije ne postoji. Reč je o skupu ideja od onih koje se mogu podvesti pod pojmom „mek neoliberalizam“ a proglašene su već pomenutim i objašnjenim „Vašingtonskim koncenzusom“, do onih koje se mogu podvesti pod pojmom „tvrd neoliberalizam“ i koji najjasnije oslikava ideje Miltona Friedmana i Growera Norkvista.

Jasno vidljiva mana neoliberalne škole jeste favorizovanje finansijskog sektora. I kao što su krajem 90.-tih godina XX veka zemlje Jugoistočne Azije novim ekonomskim modelima neoliberalne ekonomi-

je dovedene ne rub propasti iskusivši valutnu i finansijsku krizu, moćnicima koji upravljaju profitom kao da nije bilo dovoljno. Kako su zemlje zemlje Jugoistočne Azije shvatile značaj kontrole, suficuta tekućeg bilansa i deviznih rezervi, tako su sahranile neoliberalnu školu, a ona je u inkarnaciji još jače zahvatila Istočnu Evropu. Finansijski sektor koji je ključni generator krize je spasen, dodatno ukrupljen merdžerima i akvizicijama i ojačan. Šta više, intervencije država idu dотле da se novac „upumpava“ u privilegovani finansijski sektor. Zapravo, kriza je pokazala šta se savremenoj ekonomiji dešava kada garant finansijskog sistema – SAD podlegne svojoj krizi. Šta god da je, pitalica, zagonetka ili rebus „Dolar je naša valuta, a vaš problem“ ispostavilo se kao velika istina.

51 K.F.Scheve & M.J. Slaughter „A New Deal For Globalisation“ Foreign Affairs jul/avgust 2007

aktuelnosti

Tabela 1 Performanse finansijskih tržišta SAD i Evrope u 2009.god.

Sektor	Tržišta	Iznos u	Veličina tržišta			% u ukupnom tržištu		
			2008	2009	Evropa	SAD	Japan	Ostatak Azije
Bankarstvo	Investicioni bankarski prihod	Milij 000	58.9 31.2	66.3 30.0	33 65	50 10	- 8	6 16
	Aktiva komercijalnih banaka	milij 000	96.4	95.5	53	14	10	12 7
	Međunarodne bankarske ozajmice	milij						
Osiguranje	Ukupna premija	Milij	422	406	40	28	12	9 8
	Premija pomorskog osiguranja	Milij	0	6	59	9	10	1 13
Upravljanje fondovima	Imovina penzionih fondova	000 milij	25.9 18.9	28.8 23.0	21 33	63 48	4 3	5 25 12 11
	Imovina pod fondovima	000 milij	32.8	39.0	24	27	-	6 24
	Upravljanje privatnom svojinom	milij 000	150	170	23	68	-	15 3
	Hedž fondovi	milij	181	91				
	Privatni capital	Milij						
Sekjuritizacija	Trgovanje stranim akcijama	000 milij	114 59.3	81 65.1	16 29	58 38	5 18	8 2 4 7
	Tržište obveznica	000	27	25.6	24	59	1	19 15
	Inicijalne javne ponude	milij	101	105	33	23	6	3 19
Derivati	Sekjuritizacija	000 milij	0	4				
	OTC derivate	Milij	217 3	269 8	65	24	2	- 5
Forex	Devizna trgovina	Milij	428 1	505 6	56	18	6	13 2

Izvor: IFS (<http://www.thecityuk.com/media/191881/global%20fin%20mks%20regional%20trends%202010.pdf>)

Finansijski sektor zrele ekonomije karakterističan je i po tome što su rizični transferi još od devedesetih godina XX veka bili ohrabrivani kroz investicione fondove, bilo u kapitalu, bilo u špekulacijama. Njima je bio potreban sve viši profit⁵², zbog nezajažljivosti njihovih ulagača kojima su apetiti progresivno rasli i koji su gubili i kočnice i granice. Bez sumnje, stidljivo, ohrabivali su ih penzioni fondovi, kojima je demografska slika išla u prilog. Hipoteza neoliberalne ekonomije glasi: „Svi su u ekonomiji jednaki, ali je finansijski sektor „jednakiji“ od drugih.“

Takodje, jedna od zabluda moderne ekonomije leži u činjenici da se ona poslednjih godina trudi da sebe predstavi kao egzaktnu nauku. Naime, moderna ekonomija kao da je potisnula svoju vezu sa statistikom, zanemarila svoju vezu sa sociologijom, istorijom i demografijom, i temeljno ali bezrazložno već decenijama unazad pokazuje snažnu vezanost za matematiku. Ne podcenjujući teoriju verovatnoće, koja se snažno oslanja na matematičko pro-

gramiranje, savremena ekonomija je pokušavala da predje most koji bi je svrstao u prirodne (egzaktne) nauke.

Iako smo zatečeni svetskom ekonomskom krizom pokušavali da je sagledamo iz različitih uglova i pružimo odgovor na pitanje nije li se mogla predvideti, u velikoj zabludi su svi koji misle da je kriza nastala sama od sebe. Osećajući slabosti neoliberalnog kapitalizma, ali i pretanje koje je ova škola svojim učenjem stvarala nacionalnim ekonomijama 2006. god. formirana je Komisija za rast i razvoj pri Svetskoj banci. I bez obzira na kontroverzna gledišta na izveštaj koji je nastao dve godine nakon formiranja, on je i te kako predvideo da će do krize doći. No, vrednost izveštaja ima nešto dublje korene i može se sagledati u sledećem. Prvi zadatak pomenute komisije kojom je predsedavao Michael Spence⁵³ bio je da prouči iskustvo i razvojne modele trinaest ekonomski najuspešnijih država u periodu od 1950-2005.god. Izveštaj se distancirao od vladajuće neoliberalne ekonomiske dogme i u njemu se konstatuje da

52 Naročito zatvorenim investicionim fondovima

53 Dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 2001.god

analizirane zemlje, u sprovodjenju razvojne politike, nisu bile previše naklonjene slobodnom tržištu, te da su često pribegavale podcenjivanju vrednosti domaće valute i zaštiti domaće privrede od spoljne konkurenциje. Takođe, izveštaj navodi da su svi uspešni modeli bazirani na visokoj stopi štednje i investicija, te da inostrano zaduživanje ne može da bude alternativa domaćoj štednji.

MMF je još 2009.god. u okviru želje „*reformisanja i modernizacije medjunarodnih finansijskih organizacija*“, kako bi mogle da pomažu zemljama članicama preko povećanja kredibiliteta i odgovornosti institucija za bolje strateško sagledavanje i odlučivanje dobio ključnu ulogu u finansiranju budućih potreba zemalja koje budu ugrožene krizom i koje budu zatražile sredstva od Fonda.

Tako se Fond posle ogromnih kritika ponovo našao u centru svetskog finansijskog sistema sa veoma važnim zadatkom, ne samo finansijske podrške, već da u saradnji sa Bordom finansijskog foruma prati kretanja i pravovremeno ukazuje na probleme i načine

njihovog prevazilaženja.⁵⁴ Sa jedne strane važna je odluka što su se tada u cilju povećanja medjunarodne likvidnosti povećala sredstva NAB za 250 milijardi SPV. Medutim, mnogo je opasnija činjenica da su zemlje Istočne Evrope, a posebno Srbija postali stečajni dužnici MMF-a, a sam MMF postao je stečajni upravnik Srbije. Drugim rečima, moderno ekonomsko ropsstvo jeste dužnička kriza. „Države poput Srbije koje su skopila stand by aranžman sa MMF-om nisu imale velike koristi od toga što se vidi u situaciji pre i posle MMF-a“⁵⁵, istakao je Joseph Stiglic kada je decembra 2008.god. posetio Srbiju. On je dalje istakao da MMF od tih zemalja traži da se njihove centralne banke fokusiraju na smanjenje i održavanje što niže inflacije, dok se finansijska stabilnost, rast, razvoj i rast zaposlenosti zapostavlju.

54 Dragana Djurić „Posledice i odgovori na finansijsku krizu“ perspektive privrede i društva u uslovima globalne ekonomske krize, Akroazis, 2009. str.3-15

55 <http://in4s.net/stari/ekonomija/85-ekonomija/4552-tiglic-srbija-nee-bitni-izuzeta-od-krize>

2. OSVRT NA NAJZNAČAJNIJE EKONOMSKE PROBLEME

Prvi problem koji se u ljudi krize iskristalisao jeste smanjenje likvidnosti finansijskog globalnog tržišta. I dok jedna grupa stručnjaka problem predstavlja kao virtuelni novac, druga problem likvidnost definije kao tehnički. Međutim, iako je problem delimično čak i rešen⁵⁶, problematična posledica koja je „preživela“ jeste da uslovi dostupnosti kreditima budu sve otežaniji. Finansijski sektor koji se prvi oporavio jeste sektor osiguranja. Napredna ekonomija, odnosno razvijena ekonomija je premla za rast i razvoj sektora osiguranja. Napredna ekonomija ne potiskuje realan ekonomski sektor. Pa ipak, sa premijskim dohodkom od 1,753 milijardi \$ Evropa je bila vodeća zona u 2008.god. (godini u kojoj je kriza eskalirala). Iza Evrope, po visini premijskog dohodka nalazile su se Severna Amerika sa ukušnim dohodkom u 2008.god.

od 1,356 milijardi \$ i Azija sa 933 milijardi. Najrazvijenije četiri zemlje u sektoru osiguranja učestvuju sa više od $\frac{1}{2}$ premija, dok SAD i Japan posmatrani zajedno čine 40% ukupne aktive osiguranja⁵⁷.

Serija bankrotstava velikih finansijskih organizacija u SAD uticala je na povećanje sistemskog rizika. Protiv sistemskog rizika finansijska tržišta ne pružaju nikakvo osiguranje. Prema analizi u vanrednoj svesci Economic Outlook OECD-a, finansijska kriza nastala u SAD priširila se na ceo svet pretvorivši se u veliki pad u odobravanje kredita. Državnim parama dokapitalizovane banke sada ne žele da ponovo stiču nenaplativa i sumnjiva potraživanja i čuvaju aktivu za izvršavanje obaveza⁵⁸. Kada je reč o tržišnim privredama u nastajanju, one su se još krajem 2008.god. suočile sa odlivom inostranog kapitala i doživele slabljenje domaćih valuta u dvocifrenim procentima.

Još jedan jasno identifikovan

56 Prevelika upumpavanja novca u finansijski sektor izvela su još krajem 2009. i tokom 2010.god. finansijski sektor iz minusa. Činjenica da je finansijski sektor prvi medju „jednakima“ i ovde se dokazuje.

57 Ana Anufrijev „Finansijska arhitektura osiguravajućih kompanija“ Revizor br 50/2010 str. 47-60

58 <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/uzroci-i-moguci-koncepti-resavanja-svetske-finansijske-krize.html?alphabet=l>

problem odnosi se na socijalni aspekt i na povećanje nazo- poslenosti. Taj problem predstavlja udar ma makroekonomsku stabilsnost svake zemlje. Analizirajući stopu nezaposlenosti u SAD u periodu izmedju 2006-2008 može se izvesti zaključak da se kre-tala izmedju 4,5% i 5%. Usled jakog udara globalne ekonom-ske krize koji se tokom marta 2009.god. preneo i na realan sektor ekonomije, nastupio je talas otpuštanja radnika. U zemljama G8 stope nezaposle-nosti u 2009.god. zabeležile su najveće procente od Drugog svetskog rata. U SAD je bez posla tokom 2009.god. ostalo 3,2 miliona ljudi, tj. 7,2%. U Kanadi je stopa nezaposlenosti 6,6%, odnosno 0,1 milion radnika ostalo je bez posla. U EU stope se kreću od 8,2% koliko je zabeleženo u Francuskoj (0,2 miliona u ljudstvu) do 6% u Velikoj Britaniji (0,3% u ljudstvu). U Japanu je stopa nezaposlenosti 3,1%, a u Rusiji 6,1%. Najveću nezaposlenost beleži Kina u kojoj je neza-poslenost u gradovima 9,4% usled činjenice da je 10 miliona sezonskih radnika ostalo bez posla.

Negativan uticaj moguće je sagledati i kroz privredni rat. Bez obzira što je još u no-

vembru 2009.god. objavljeno da su SAD izašle iz recesije, znaci oporavka su tek iskrice i ne pokazuju za sada nikakav dugoročni karakter. Goruci problem identifikovan je u zemljama Centralne i Istočne Evrope i od početka krize svedoci smo da je MMF neko-liko puta značajno korigovao očekivane stope rasta. Na osnovu onoga što nam MMF ser-vira, jedino što je moguće jed-nosmisленo zaključiti obzirom na kontroverzna gledišta krize kako stručne, tako i naučne ja-vnosti, jeste da oporavak neće imati isti scenario u svim re-gionima.

OECD je novembra 2010.god. u polugodišnjem izveštaju zaključio da se uslad slabijeg oporavka američke privrede globalni ekonomski oporavak usporava. U istom izveštaju napominje se da nekoliko faktora ukazuju da bi prognoze mogle da budu dodatno smanjene usled valutnih ten-zija i mogućih dužničkih kriza u Evropi. Izveštaj OECD-a predviđa da će se svetski privredni rast u 2011.god. usporiti na 4,2% sa 4,6% koliko je iznosio u 2010. god., te da će vrednost iz 2010.god. dostići tek 2012.god. Pored-jenja radi, u prognozi iz maja

2010.god. očekivao se globalni rast od 4,6% u 2010.god. i 4,5% u 2011.god., dok prognoza za 2012.god. tada nije objavljena. Isti izveštaj prognozira da SAD očekuje rast privrede od 2,7% 2010.god. 2,2% 2011.god. i 3,1% 2012.god. Samo šest meseci ranije OECD je prognozirala da će se najveća svetska privreda oporaviti od duboke recesije iz 2009.god. uz rast od 3,2% i 2010. i 2011.god⁵⁹. Kada je reč o Evrozoni, u OECD-u očekuju da će ona 2010. i 2011. god. ostvariti privredni rast od po 1,7%, dok tamnošnje vlada pokušavaju da smanje budžetsku potrošnju, a članice poput Grčke i Irske se bore protiv prezaduženosti.

Kako se kriza u Istočnoj Evropi produbila svedoci smo i problema popunjavanja „rupa“ u budžetima u zemljama u regionu. Zemlje Istočne Evrope pribegavaju raznim zaštitnim merama kojima treba da se obezbede neophodna sredstva. Najčešće je to povećanje PDV-a i drugih specifičnih poreza i akciza. U ovom trenutku činjenica je da će izlazak iz krize grafički više ličiti na U krivu, nego na V i

da će određeni period vremena karakterisati stagnacija.

Ono što je bez sumnje ipak moguće uraditi, ukoliko baklja neoliberalizma to dopusti naravno, i ukoliko države imaju hrabrosti da se uhvate „u koštač“ sa problemom jesu dva pravca delovanja:

- oporezivanje špekulativnih transakcija umesto povećanja PDV-a i poreskih osnovica; i
- stvaranje jakih institucionalnih okvira za usitnjavanje finansijskih institucija.
- Posmatrajući godinu koja je za nama, zabeležena su četiri trenda:
 - državni bankroti od Dubajija do Grčke i PIGS⁶⁰ područje
 - Zabrinjavajući izveštaji agencija za procenu kreditne pouzdanosti dugovanja V. Britanije i SAD;
 - Sugestije Evrozoni kako savladjavanti javne deficite; i
 - Jačanje Kine, Indije, Saudijske Arabije i stvaranje novih finansijskih džinova – suverenih investicionih fondova⁶¹.

59 <http://www.oecdobserver.org/news/categoryfront.php?id/591/General.html>

60 Portugal, Irska, Grčka i Španija

61 SWF Sovereign Wealth Funds

3. STANJE U SRBIJI

I kao što u čuvenoj bajci Braće Grim „Snežana i sedam patuljaka“ zla kraljica svakodnevno postavlja jedno te isto pitanje svom ogledalu, i Srbija bi mogla da pita „Ogledalo, ogledalce moje, reci mi gde se to Srbija uputila na putu ekonomije?“ Nije bajka, ali posmatrajući crne hronike svakodnevice koje režira globalna ekonomski kriza, skoro da se prenebregava činjenica statistike da dostignuća tranzicije više liče na večitog rekovalessenta, nego na rezultate ostvarivanja ekonomskih reformi. Srpska ekonomski scena je svedok da domaći tržišni fundamentalisti prečutkuju povećano uplitanje države u privredne tokove u SAD i drugim kapitalističkim zemljama, jer nemaju spremn odgovor na pitanje zbog čega se i dalje govori o privatizaciji. Kao da su zanemeli usled činjenica da nemaju nemaju konkretno rešenje, čak ni objašnjenje pojave sistemske krize. Na političkom planu stiče se utisak da se veći deo političkih čelnika prestrojava u mišljenjima preko noći, te da postoji skoro kontradiktorna razlika u samim merama koje država preduzima. Srpski

seljak, učitelj, novinar, lekar i osrednji srednjoškolac viziju kapitalizma izjednačavaju sa modernim ropstvom.

Ranije, kada je privatni vlasnik po pravilu bio i menadžer, privatna svojina je bila efikasnija od državne. Danas, kada na sceni vlada disperzija vlasništva velikih kompanija (najveći privatni akcionari raspolažu samo sa nekoliko procenata vlasništva) došlo je do razdvajanja vlasništva od upravljanja. Taj problem u teoriji ekonomije definiše se kao problem agenture. Iz tog razloga privatizacija ne garantuje da će preduzeće iz manje efikasnog oblika svojine preći u efikasniji svojinski oblik.⁶²

Istina da su ekonomski analitičari, bez izuzetaka, u Srbiji početkom prošle decenije obećavali viziju savremene države u kojoj će u kratkom roku doći do dugoročno održivog privrednog rasta, pa samim tim i rasta standarda gradjana. Naravno, ta

62 Stamatovic M., Radonjic S., Anufrijev A. „The World Economic Crisis Impact on Serbia in the Context of its Association With the European Union” “Facta Universitatis”, series for Economic and Organization Vol 7, No1,2010 str. 11

marketinška zabluda bazirala se na neoklasičnoj ekonomskoj teoriji i strategiji neoliberalne „šok terapije“ i politici Vašingtonskog koncenzusa, koja se u poslednjoj deceniji prošlog veka pokazala potpuno neuspešnom u svim državama gde je primenjivana.

Ekonomski politika koja se temelji na principima Vašingtonskog koncenzusa vodjena je u Srbiji isključivo u interesu svetske oligarhije koja ima ogromnu finansijsku moć. Na raskrsnici izmedju izgradnje adekvatne institucionalne infrastrukture za tržišnu privredu, uspostavljanja vladavine prava i stvaranja uslova za konkurenčiju i dugoročno održiv privredni rast; srpski ekonomisti pod velom neoliberalne ekonomije krenuli su putem koji vodi ka stabilizaciji, liberalizaciji i privatizaciji – svetom trojstvu vašingtonskog koncenzusa.

Aktuelna prodaja Telekoma još jedna je karika u nizu grešaka i/ili uspešnih poduhvata koji će sprovesti naši kvazi ekonomski eksperti. Dominanti telekomunikacioni oprateri su u državnom vlasništvu u Norveškoj, Italiji, Švedskoj, Finskoj i Švajcarskoj.

Eventualna prodaja Telekoma ugroziće strateški infrastrukturu kroz koju prolaze informacije vojske, policije i drugih državnih organa. Sa druge strane, država će ostati bez prihoda Telekoma od milijardu evra, a takodje prodaja može negativno uticati na razvoj domaće industrije. Međutim, kao stara dama srpska ekonomija poslednje prodaje preostalo srebro, a da li je to dobro i/ili pametno zavisi jedino od cene koja se postići na tržištu na kome hara ekonomska kriza.

Ima li spasa? Izlaz na kraju tunela kao trernutno rešenje za Srbiju se nalazi u razvoju poljoprivrede. Sve analize agrobiznisa u Srbiji pokazuju da agrarni budžet treba da bude veći, jer je poljoprivredni izvoz u 2010.god. vredeo dve milijarde \$. Prema studiji „Efekti liberalizacije carina na poljoprivredu R. Srbije“ koju su decembra 2010.god. izradiли USAID Agrobiznis u saradnji sa Ministarstvom poljoprivrede i SEEDEV-om (South East Europe Development) i koja je prezentovana na konferenciji 20.01.2011. god. ističe se da Srbija treba hitno da poradi na podizanju konkurentnosti i organizovanju, odnos-

no udruživanju poljoprivrednika u zadruge, asocijacije i kooperacije. Jedino tako Srbija će biti spremna za 2014.god., kada na snagu stupa potpuna liberalizacija trgovine poljoprivredno-prehrambenim proizvodima⁶³. Primera radi, proizvodnja suncokreta jedna je od grana gde Srbija ima bolje prinose nego zemlje EU. Ona ima dovoljno konkuren-cije na nivou otkupa sun-cokreta, koji garantuje korist proizvodjača. Medjutim, ima i određeni broj tržišnih ne-pravilnosti koje tu konkuren-ciju narušavaju i koje u krat-kom roku treba da ispravi.

Inače, jestivo suncokretovo ulje je jedan od retkih proiz-voda za koji Srbija nije liberalizovala svoju carinu prema EU i ona iznosi 30%. Trgovina se obavlja sirovim i jestivim uljem i suncokretom. Najviše se trguje sirovim uljem u vrednosti od oko 3 milijarde \$. Vrednost trgovine uljem rasla je od 2005.god. Najveći uvoznici su: Turska, Holan-dija, Nemačka, Španija i Italija. I trgovina jestivim uljem je u porastu poslednjih pet godi-na. Najveći uvoznici su: Velika

Britanija, Belgija i Nemačka.

Izveštaj takođe ističe konkurenntske prednosti Srbije na polju proizvodnje šećera, koje se ukratko mogu sagle-dati u sledećem:

- Proizvodnja šećera je sta-bilna i doprinosi značajno bogatstvu proizvodjača, kampanija, kao i makroe-konomskoj stabilnosti.
- Trendovi u svetu u potpu-nosti idu na ruku proizvo-djačima u Srbiji, koji ostva-ruju brojne mogućnosti za povećanje izvoza.
- Ne postoji gotovo nikakva opasnost po povećanje uvoza, ne samo jer se libe-ralizacija nije desila, nego i zato što je Srbija značajno podigla svoju konkuren-tnost, a svetske cene šećera su ekstremno visoke.

U selima Srbije živi oko 44% ukupnog stanovništva. Uko-liko bi se u merenju seoske populacije primenila met-odologija OECD-a, taj pro-cenat bi se povećao za još 10%. Po ovom kriterijumu, Srbija je jedna od najruralnijih zemalja u Evropi. Poljoprivreda je de-latnost koja doprinosi bruto nacionalm dohodku Srbi-

63 http://www.agrobitnis.net-serbian/documents/RS_Efekti%20liberalizacije%20na%20poljoprivrednu%20Srbije%20VERZIJA%20ZA%20STAMPU.pdf

je sa preko 10 odsto i stvara sirovine za preradjivačku industriju koja onda dodaje još približno 25 odsto u ukupnom dohodku. Po učešću poljoprivrede u stvaranju bogatstva Srbija je jedna od najpoljoprivrednijih zemalja u Evropi, gde joj konkurenčiju čine još Albanija, Moldavija i Bosna. Obzirom na sve ove strateške prednosti, krajnje je vreme da se stavi tačka na politiku „nečinjenja ništa“ u ovom sektoru.

ZAKLJUČAK

Ukoliko globalno čovečanstvo uspe da odmeri kojim ljudskim, finansijskim, tehnološkim i drugim resursima raspolaže, mogli bi da budu stvoreni okviri da ekonomска kriza postane brzo prošlost. Izlazak iz krize svake zemlje, a naročito zemalja Istočne Evrope biće napuštanje ideja neoliberalnog kapitalizma i odustajanje od tržišnog fundamentalizma. Savremena ekonomija koja preti da problemima koje je stvorila, dokaže svoju krotkovidost, mogla bi da preispita scenario i umesto toga da pristupi pravilu da ekonomski i finansijska informacija bude jednako svima i u isto vreme dostupna, da svetska finan-

sijska tržišta rade po istim pravnim okvirima i da se uspostavi stvarna kontrola rizika i zahteva likvidnosti.

Od početka krize 4.589 milijardi evra pomoći stavljeno je na raspolaganje bankarskom i finansijskom sektoru. Poredjenja radi, specijalna pomoć zbog krize data drugim sektorima dostigla je iznos od 82.5 milijardi evra od 2008.god. Svedoci smo pada privredne aktivnosti i upumpnavanja novca u finansijski sektor. Zdrava ekonomска pamet, pa ni čista logika nisu u stanju da razumeju ove mere za izlazak iz krize. Ozbiljno hvatanje „u koštač“ sa ovim problemom moglo bi da bude oporezivanje špekulativnih transakcija. Na globalnom nivou, treba razmotriti i mogućnosti za „usitnjavanje“ finansijskog sektora.

Kada je Srbija u pitanju, ona je je žalost domaći bankarski sistem žrtvovala u tranzisionim reformama i u ovom trenutku nije u poziciji da se bori za već pomenutu ideju usitnjavanja istog. Ipak, nada postoji. Svi parametri i resursi kojima Srbija raspolaže jasno dokazuju da ona može da bude najveća poljoprivredna zem-

lja u regionu. Bez obzira na činjenicu da Srbija izvozi poljoprivredne proizvode u vrednosti od 2 milijarde \$, što ostvaruje suficit od 650 miliona \$ i što izvoz ima stopu rasta, Srbija ne radi ništa na polju ulaganja u poljoprivrednu i rezultati bi mogli da budu mnogo veći ako bi imala nacionalne smernice za podršku razvoja poljoprivrede. Činjenice pokazuju da se sa izvozom od 446\$ po hektaru Srbija malazi na samom začelju (ispred Bosne, Albanije i Rumunije) po veličini izvoza po obradivoj površini u Evropi. Naš rast izvoza od 20% godišnje je manje od rasta koji ostvaruju druge zemlje. Suficit u poljoprivrednoj razmeni nije posledica velikog izvoza (a prema svim resursima mogao bi da bude), već malog uvoza usled lošeg standarda stanovništva.

Literatura

1. Anufrijev Ana „Finansijska arhitektura osiguravajućih kompanija“ Revizor br 50/2010 str. 47-60
2. Djurić Dragana „Posledice i odgovori na finansijsku krizu“ perspektive privrede i društva u uslovima globalne ekonomske krize, Akroazis, 2009. str.3-15
3. Friedman Milton *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago 1962
4. Harvey David *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, 2005
5. Izveštaj „Efekti liberalizacije carina na poljoprivrednu R. Srbije“ USAID Agrobiznis, decembar 2010.
6. Josifidis Kosta „Neoliberalizam – sudska ili izbor načina života (i) u tranziciji“ Privredna izgradnja XLVII 1-2 2004.
7. Katić Nebojša „Neoliberalni koren svetske ekonomske krize“ Nova srpska politička misao, br. 3-4 str. 55-67, 2009.
8. K.F.Scheve & M.J. Slaughter „A New Deal For Globalisation“ Foreign Affairs jul/avgust 2007
9. Kovač Oskar „Uzroci i mogući koncepti rešavanja svetske finansijske krize“ Nova srpska politička misao, br. 3-4 str. 7-25, 2009.
10. MMF, *Regional Economic Outlook*, , oktobar 2010
11. OECD, *Economic Outlook*, Interim Report, Paris 2010
12. Stamatovic M., Radonjic S., Anufrijev A. „The World Economic Crisis Impact on Serbia in the Context of its Association With the European Union“ „Facta Universitatis“, series for Economic and Organization Vol 7, No1,2010 pp.1-15
13. Stiglitz Joseph *Globalisation nad its Discontens*, Allen Lane, London, 2002

UTOPIA VS SMOKE-SCREEN OF MODERN ECONOMY

Abstract

Deep turmoil in global financial markets have evolved into a strong global recession. For the first time after 60 years of international economic activity began to decline, the flow of financial resources to developing economies began to shrink, and also the volume of world trade to decline. GDP in most developed European countries recorded a decline in 2009., while data for 2010. year also show that the rate of economic growth in that group of countries was 1,8%. Forecasts for 2011 predict slower GDP growth of 1.7%. United States as the focal point of the crisis reported recession. Consumption in the United States began to decline even 2006. What is the biggest contribution the U.S. trade deficit grew in the balance of current transactions. Although the primary expectation that it will impose the views of the consequences of the global financial crisis will be less severe in developing economies, they were not justified. At the macroeconomic level, we are witnessing the growth of fiscal deficit, severe social unrest, the national currency depreciation, deterioration of global borrowing conditions, and increased risk of insolvency of the banking sector. Increase in political risk in transition economies, it is also inevitable. Growing unemployment and public expression of discontent due to reduced salary, reduced capacity of state and government for the conduct of economic policy and intensify the existing political tensions. On the inevitable changes in order to adapt to new requirements, needs and goals, will not remain immune either financial market, which requires a new architecture and the deregulation that has only a few years ago was in effect, going in the direction of application of partial regulation. In the last twenty years, that is. before and after accepting the so-called. "Reganomic" in the U.S. and the so-called "Thatcherism" in V. Britain, economic science in these countries wholeheartedly promoted an extreme neo-liberal capitalism, which has had a serious system error, which had lead to severe strain. The most influential German philosopher Jurgen Habermas rightly points out that the "socio-dervinistički potential

aktuelnosti

of a free market principle ,full two years speaks and writes not only the world's financial crisis, but the overall crisis of modern Western civilization that is prelila to all parts of the world.

Key words: Market fundamentalism, Neo-liberal capitalism, Recession, Macroeconomic indicators

UDK 330.342.14

Pregledni članak

Primljeno: novembar 2010.

GLOBALIZACIJA I NJEZIN IZAZOV

Prof. dr Rajko Kasagić

Razime

Globalizacija ima svoje temelje nastankom država i tendencijom njihovog širenja. Međutim, savremeni vid globalizacije nastaje naglim privrednim razvojem i potrebom širenja tržišta. Time globalizacija gubi osvajačke tenzije ratovanjem, ali dobija nove puteve ekonomskog prosperiteta kojim se povezuju zemlje finalnih proizvoda i savremene tehnologije sa zamiljama koje su bogate još neistrošenim prirodnim resursima. Put povezivanja svijeta na osnovu globalizacije ima mnogo mana ali i drugih izazova osim ekonomskih. Svijet je multikultularan, politički odnosi među državama i unutar same države su heterogeni, rastuća stopa privrednog rasta po državama pa i regijama ekonomski razdvaja narode i dijeli ih na bogate i siromašne. Ideja globalizacije jeste stvaranje boljeg, a ne lošijeg društva. Apsolutne državne vlasti u cjelini ne-giraju individue različitim metodama kontrole misli, političkim iracionalizmom, strogo kontrolisanim znanja, monopolom nad informacijama i onemogućavanjem komunikacije među ljudima. Izbjegavanjem stvaranja loše države postiže se utemeljenjem "svjetske države" sa "vladom" koja će kontrolisati cijeli svijet.

Rušenjem berlinskog zida svijet se suočava novom pojavom "novi svjetski poredak". Iz ovog termina proističe moćna "međunarodna zajednica" kojoj jača ekonomska i politička uloga u međunarodnim odnosima, ali i kontrolna uloga uz pomoć savremenih sredstava praćenja i prislушкиvanja. Iz izloženog materijala u ovom radu moglo bi se zaključiti da se "globalizacija" ostvaruje putem "novog svjetskog poretka" uz pomoć "međunarodne zajednice".

Ključne riječi: globalizacija, novi svjetski poredak, međunarodna zajednica, multinacionalne kompanije.

Uvod

Globalizacija kao termin i institut od međunarodnog značaja i put povezivanja svijeta, nedovoljno objašnjen, zbog čega se često spominje u javnim debatama, kritikovan ili hvaljen. Sa ekonomskog stanovišta izražava se: globalizacija finansijskog tržišta, transnacionalna - integrisana proizvodnja, globalizacija koja se ostvaruje preko multinacionalnih kompanija (koncerni, trustovi i karteli), kraj nacionalnih ekonomija.

Prvi oblici globalizacije kao put povezivanja svijeta pojavljuje se ekspanzijom religija i civilizacije, vojnim osvajanjem i stvaranjem velikih carstava⁶⁴, putevima svile i pomorskom trgovinom⁶⁵.

64 Prvo veliko carstvo je stvoreno, trećeg milenijuma prije nove ere u međuriječju između Tigra i Eufrata, u oblast Akad, od plemena semitskog porijekla. Za vrijeme akadskog vladara Sargona u Međuriječju stvorena je prva ujedinjena država. Osvojivši gradove Akada, Sargon je na jugu pokorio jake sumerske centre Ur i Lagaš, a onda i cijeli Sumer. Država je postala toliko velika da su Akadski vladari počeli da za sebe koriste titulu "car sve četiri strane svijeta" kojom su se kasnije dičili svi vladari Mesopotamije.

65 U Aziji bila je poznata perzijska Kraljevska cesta od Susa do Sarda, a u Kini dvije ceste svile.

Sljedeći talas globalizacije nastupio je u periodu renesanse, otkrićem novog svijeta, ali i otkrićem mašine za štampanje poznata kao Gutembergova mašina. Ovakva otkrića, sa već stvorenim rimskim trgovinskim pravom i grčkim filozofskim pravcima, dobar su temelj za jačanje ideje o globalizaciji. Ideja globalizacije nastavljena je industrijskom revolucijom i kolonijalnom ekspanzijom koja karakteriše međunarodne ekonomiske kao i političke odnose sve do Prvog svjetskog rata.

Savremeni talas globalizacije ima ubrzan ritam i u njemu sve više dominira proces gušće povezanosti i međuzavisnosti, sa usponom tehnološko-informatičke revolucije i moćnih transnacionalnih privrednih subjekata. Vodeći ekonomisti sedamdesetih godina prošloga vijeka tvrdili su da će slobodna trgovina dovesti do ekonomskog ujednačavanja. Nakon proteka 30-40 godina od takvog razmišljanja, niko ne objašnjava zašto je ekonomski rast, u proteklom vremenu, toliko nejednak raspoređen. Odgovor se može naći u potetskom opisu Gete u Faust-u: "Siva je sva teorija, prijatelju

moj. Zeleno je zeleno drvo života”.

Riječ globalno/a najčešće se koristi kao početna riječ korišćenih sintagmi: globalna svijest, globalno tržište, globalna ekonomija. Semantičko porijeklo globalizacije povezuje se sa engleskom riječi “Globe” - zemaljska kugla i ne može se izraziti drugim semantičkim korjenima kao što su mirovizacija (ruski) ili mondializacija (francuski)⁶⁶. U Njemačkom jeziku koristi se izraz Globalisierung, u Španskom - globalizacion. U ovom radu posvetićemo se pojmu globalizacije sa stanovišta njenog ekonomskog značaja u svjetskim ali i u lokalnim - nacionalnim okvirima.

Određenje pojma globalizacije

Globalizacija se u najširem smislu riječi odnosi na ekspanziju globalnih veza a obuhvata više velikih procesa. Ovaj pojam je istorijski složen, može da se odnosi na stvarne procese, ideje koje globalizaciju opravdavaju i načine njihovog promišljanja. U jednoj svojoj dimenziji globalizacija

je objektivan planetarni proces - tehnološko-informatičke revolucije, stvaranje globalne ekonomije, rađanje geokulture koja vodi sve tješnjem povezivanju društva, njihovoj međuzavisnosti i stvaranju svjetskog sistema. Drugu dimenziju predstavlja forma koju globalizacija zadobija, odnosno njen demokratski ili autokratski karakter. Krajnje protivrječna neoliberalna formula ekonomске globalizacije vodi ubrzanom ritmu globalizacije, stvaranju čudesnog ekonomskog bogatstva, ali i sve dubljoj provalji između naroda - svijeta i malignoj globalizaciji siromaštva. Alternativu autoritarnoj globalizaciji ne predstavlja antiglobalistički fundamentalizam, kulturni ili politički, niti izolacija koja je put u geto-društvo. Adaptacija lokalnih društava globalnom poretku je imperativ epohe, ali je globalizacija globalnom poretku ono što je od presudnog značaja⁶⁷.

Prvi predsjednik republike Senegal i jedan od najznačajnijih pjesnika 20. vijeka, nadahnut idejom renesanse “crnaštva” Leopold

66 Vukmirica, Vujo - Špirić, Nikola, Ekonomski i monetarna integracija Evrope, Banja Luka, 2005. str. 19.

67 www.uspm.org.yu, Pečujlić, Miroslav, Planetarni kentaur: dva lika globalizacije

Sengor, na pitanje kakvi su mogući negroafrički odgovori na izazove da se u zemlje Trećeg svijeta sa modelima zapadne civilizacije i tehnologije izvoze i odgovarajuće krize, je odgovorio: "Egzistencijalna kriza postaje zato što su Evropljani i Amerikanci uložili svoj život u materijalna bogatstva i uživanja, u posjedovanje, a ne u biće. Model rasta koji je određen kao beskonačni kvantitativni porast proizvodnje i potrošnje, ne samo da ne rješava već, naprotiv, otežava egzistencijalnu krizu te nesumnjivo vodi planetarnoj katastrofi. Negroafrikanci su opazili - a sa njima i svi narodi Trećeg svijeta - da modernizam, koji im je ponućen, traži za protivuslugu napuštanje njihove personalnosti. Oni će u buduće odbijati to napuštanje, čineći sve što je neophodno za modernizaciju, ali bez outđenja. Da bi to postigli, moraju se duboko ukorijeniti u svoj kulturni identitet, svoju samobitnost. U pogledu budućnosti, ekonomskom domenu treba pružiti njegovu istinsku perspektvu i odrediti njegov konačni cilj: biti ukotvljen u duhovnom"⁶⁸.

Tržišna privreda bogatih zemalja Zapada ne oslanja se na duhovni život nego na materijalno bogatstvo. Stoga i njihovo shvatanje globalizacije ima drugi smisao neko li priпадnika Trećeg svijeta. Friedman u globalizaciji vidi "Neumoljivu integraciju tržišta, država - nacija i tehnologija u do sada neviđenom stepenu koja omogućava pojedincima, korporacijama i državama - nacijama da se protežu širom svijeta, brže, dublje i jeftinije... širenjem slobodnog tržišta kapitalizma do svake zemlje u svijetu". M. Vaters globalizaciju posmatra kao društveni proces kojim izčezavaju geografska ograničenja na društvena i kulturna zbivanja u kojem ljudi sve više postaju svjesni toga, dok je Soroš vrlo konkretni opredjeljujući se za globalizaciju u kojoj vidi: "Razvoj globalnih finansijskih tržišta, rast transnacionalnih

federalne države sa Malim, avgusta 1960. god., Sadržaj njegove izjave usmjerjen je na kritiku globalizacije mada tu nije spomenuto jer se tih godina globalizacija bojažljivo spominjala kao tema i njena sama suština, pa se samo u naznakama moglo razabrati. Tek osamdesetih godina prošloga vijeka termin globalizacija postao je jedan od najcitatiranjih pojmova u Social Citation Index – indeks citata u društvenim naukama. Danas je na internetu dostupno preko 160.000 napisanih članaka na ovu temu.

68 Kalajić, Drago, Američko zlo, Beograd, 1993., str. 19. Senegal se izdvojio iz

korporacija i njihova sve veća dominacija nad nacionalnim ekonomijama”.

Prema doktrini slobbine svijeta - preuzetoj od drevnih materijalističkih tradicija - u početku svijeta postalo je samo “Jedno” koje se potom raspalo u “Mnoštvo” različitih bića, stvari i pojave, oblika i imena, vrsta i kategorija. Dakle, idealan cilj je zaustaviti (uništiti) “Mnoštvo”, objediniti bogatstvo ljudskih razlika, kultura i tradicija, kako bi se obnovilo prvobitni “Jedno”. Otuda novčanica od jednog dolara sadrži u lijevoj polovini prikaz “novog svjetskog poretku”. “Dinamika globalizacije određena je ekonomskim snagama, ali se njene najopsežnije posljedice osjeće u obliku politike”, prema definiciji K. Milera. Prema tome, ekonomija i politika se međusobno povezuju i dopunjavaju što potvrđuje Miler.

Na osnovu nekoliko istaknutih definicija o pojmu globalizacije može se primjetiti da su različiti pristupi pretvaranja “Mnoštva” u “Jedinstvo”. Teoretičarima i političkim vođama bogatog Zapata osnov globalizacije vide u materijalnom, a zemlje u razvoju

osnov vide u duhovnosti i uvažavanju specifičnosti naroda, njihovih prirodnih resursa i usklađenoj ekonomiji prema tim uslovima.

Različiti pristupi škola o globalizaciji

Razvoju koncepcije globalizacije značajan doprinos je dala Harvardska škola biznisa (HBS). Ova škola posebno ističe pet pravaca globalizacije: finansijsku globalizaciju, formiranje transnacionalnih korporacija, integraciju (regionalizaciju) ekonomija, intenzifikaciju međunarodne trgovine, tendenciju konvergencije⁶⁹.

Nedovoljno određeni pojam globalizacije postiće različite pristupe istraživanja i shvatanja ovog pojma. Globalizaciju posmatrano kao društveni fenomen izučavaju tri škole različitih mišljenja koje se označavaju kao: hiperglobalizam, skepticizam i transformacionizam od kojih svaka škola daje različito objašnjenje globalizacije.

Hiperglobalizam predstavlja novu eru u kojoj su ljudi sve

69 Vukvimirica, Vujo - Špirić, Nikola: Ekonomski i monetarna integracija Evrope, Banja Luka, 2005., str. 21.

više disciplinovani subjekt globalnog tržišta. Globalizam je stvarnost čije se posljedice mogu svugdje osjetiti. Globalna razmjena robe i usluga mnogo je razvijenija, nacije su izgubile veći dio svoga suvereniteta, era nacionalnih država je završena jer se u njihovom okruženju ne može dovoljno uticati na događaje.

Skepticizam, čiji pristalica je Tomson, posmatra globalizaciju kao mit koja prikriva segmentiranost međunarodne ekonomije u tri regionalna bloka, pri čemu nacionalne vlade ostaju moćne. Oni dovode u pitanje pojmovno shvatanje globalizacije, jer globalna ekonomija nije puno promijenila međunarodne ekonomske odnose u poređenju sa prethodnim periodom. Njihovo stanovište je da većini zemalja međunarodna trgovina donosi samo manji dio ukupnih prihoda a dobar dio ekonomske razmjene se odvija među regijama. Kao primjer ovakvoj tvrdnji navode jedinstveno tržište Evropske unije, trgovinske blokade određenih zemalja.

Transformacionalisti, čiji predstavnik je Gidens, smatraju

da su savremeni obrasci globalizacije bez presedana tako da države i društva širom planete prolaze kroz proces dubokih promjena u kojem pokušavaju da se adaptiraju na međuzavisni ali istovremeno visoko rizičan svijet. Radi se o skupu promjena koje se dešavaju, ali ne o jednodimenzionalnim promjenama.

Indeks praćenja globalizacije. - Globalizacija se često poistovjećuje s internacionalizacijom, liberalizacijom, univerzalizacijom, vesternalizacijom. Ipak, ovi termini imaju zančaj jer podstiču proces globalizacije, ali takvi ekonomski odnosi odvijaju se među državama koje su političke i teritorijalne jedinice. Globalizacija predstavlja suprateritorijalne odnose bez granica i udaljenosti. Zbog toga se globalna ekonomija razlikuje od međunarodne ekonomije, globalna politika od međunarodne politike.

Globalizaciju pojedinih zemalja može se pratiti preko brojnih indikatora na način koji je primjenio A. T. Kerney – Foreign Policy Magazine Globalization. Ovaj magazin je pratio globalizaciju pojedinih zemalja putem međunarodnih

telefonskih razgovora, internet servera, međunarodnih putovanja, tokova kapitalnih investicija i propusnosti graniča. Nedostatak u tome jeste što se najznačajniji faktori globalizacije, širenje kulture i ideja, ne mogu jednostavno kvalifikovati. Na takvoj skali globalizacije našle su se sljedeće zemlje:

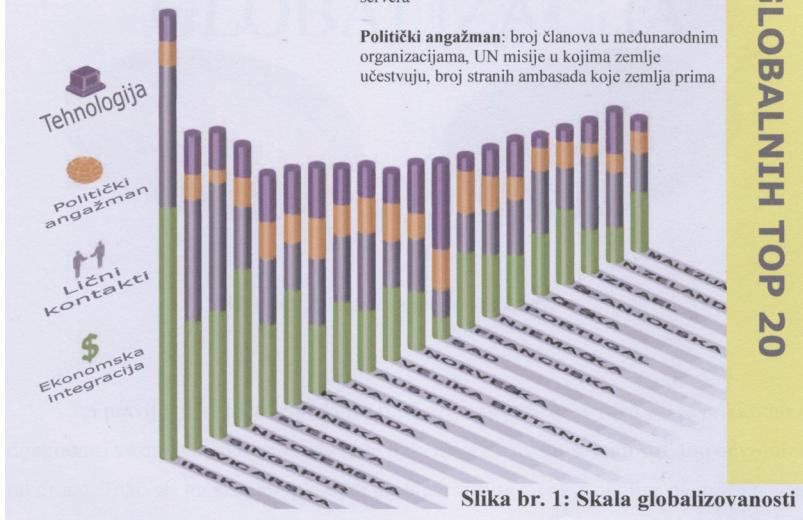
Irska je prošla kao najglobalizovanija zemlja zahvaljujući stranim direktnim investicijama i većim dijelom velikom učeštu ličnih kontakata.
SAD je zauzeo dvanaesto mjesto, dok je **Singapur**, inače prošlogodišnji lider, na trećem mjestu.

Ekonomska integracija: trgovina, strane direktnе investicije, visina plata i drugih primanja

Lični kontakti: međunarodna putovanja i turizam, međunarodni telefonski promet, vangranični transferi

Tehnologija: broj Internet korisnika i Internet servera

Politički angažman: broj članova u međunarodnim organizacijama, UN misije u kojima zemlje učestvuju, broj stranih ambasada koje zemlja prima



GLOBALNIH TOP 20

Slika br. 1: Skala globalizovanosti

Posljedice globalizacije

U svome procesu se razvoja globalizaciji posebna pažnja, sa stanovišta izučavanja izazova, posvećuje se u posljednjim dekadama savremenog života. Polazeći sa različitih stanovišta

pogledi koji tvrde da globalizacija ništa ne mijenja u odnosu na prethodni period. Svijet se i dalje kreće istim putevima, veći značaj daju regionalnoj trgovini nego li međunarodnoj.

aktuelnosti

Iako se smatra da ekomska globalizacija predstavlja osnovni uzrok globalizacije, ipak ekonomski procesi nisu jedini razlog. Kada se ističu ekonomski razlozi polazi se od ekonomiske povezanosti Sjeverne Amerike, Zapadnoevropskih zemanja i Japana. Ekomska saradnja ovih zemalja dovela je do uvođenja pojma "trijada". Trijada označava podjelu svijeta u tri velike ekonomске regije.

Zaštita životne sredine postao je globalni problem. Zagđivanje zemljine atmosfere otrovnim gasovima, sječa tropskih šuma u prostorima Amazona, zagađenost rijeka su pitanja koja se na globalnom nivou moraju riješiti.

Ma koliko se antiglobalisti borili protiv globalizacije ipak prihvataju povezivanje svijeta koji omogućava razvoj informativne tehnologije.

Politička globalizacija tjesno je vezana uz ekonomsku globalizaciju. Postojanje jedinstvenog svjetskog tržišta smanjuje mogućnost nacionalnih država da direktno podstiču razvoj vlastite privrede postavljanjem pravila koja daju povlastice domaćim privrednim društvima. Mjesto

donošenja odluka se prenosi sa državnih u međunarodne institucije. Mnogi problemi se mogu riješiti samo na međunarodnom nivou. Nacionalna ekonomija se povlači pred internacionalne globalno organizovane ekonomije.

Razvoj tehnologije omogućio je povezanost ljudi širom planete a razvoj saobraćajnih sredstava omogućio je jefnin transport robe, ali i prevoz građana. Transport informacija omogućen je Internetom vrlo jeftino. Velike finansijske krize, kao što je Meksika 1995., može se lako prevazići, (te današnje finansijske krize Grčke, Španije i Portugalije, prom. autora) rješavaju se zajedničkim mjerama država članica Evropske unije. Političke slobode i zaštita individualnih i kolektivnih ljudskih prava stavljeni su u centar interesovanja politički zainteresovane javnosti i moglo bi se reći da je time prokrčen put individualnoj ljudskoj potrebi za priznanjem od drugih. Nova epoha je bila na pomolu, dobila je svoje ime (Global age) a konotacija je bila više nego pozitivna.⁷⁰

70 Vuletić, Vladimir, Globalizacija - mit ili stvarnost, Beograd, 2003., str. 23.

Nedugo nakon prvobitnog oduševljenja i optimizma, što je karakterisalo novu etapu, na predstavljenu sliku posljedica globalizacije svalila se čitava lavina kritika sa svih strana. O globalizaciji je počelo da se govori kao o: kontrarevoluciji kapitala (Gill), neoliberalnom mitu (Njallernstein), stanpedu neoliberalne ideologije, opravdavajućem mitu (Burdie), raspojasanoj predatorskoj globalizaciji (Falk), a posljedice globalizacije viđene su kao ljudska alienacija, socijalna polarizacija, prostorna segregacija, globalni apartheid, megdonaldizacija kulture, transformacija država u kvazi države, ekološko zagodenje bez presedana, uništavanje demokratskih tekovina, ljudskih i radničkih prava, ukinjanje države blagostanja, pa i samouništavajući mehanizam kapitalizma.⁷¹

Nacionalna kultura je ugrožena i identitet su ugroženi zahvaljujući širenju satelitske televizije, međunarodnih medijskih mreža. Multinacionalne kompanije postaju značajnije i moćnije od demokratski izabranih vlada, pa interesi profita su iznad interesa zajednice ili potrošača.

71 Vuletić, Vladimir, Ibid, str. 23.

Tehnološka promjena ponekad ima taj efekat da proizvede nešto nalik na kvantni skok, primoravajući cjelinu kapitalističke ekonomije na prestrukturiranje. Kvantni skok tog tipa odigrava se kroz uticaj informacione revolucije.⁷²

Nacionalne države prolaze izvjesnu transformaciju, nacionalna ekonomija ne može biti efektna kao u vremenu prije širenja globalizacije, nacionalne države se suočavaju opasnostima i rizicima koje donosi promjena njihove vlastite prirode.

Pobornici globalizacije naglašavaju da je ona promovisala razmjenu informacija, "smanjila osjećanje izolovanosti koje je bilo zahvatilo veliki dio svijeta u razvoju i dala mnogim ljudima u tim zemljama pristup znanju daleko iznad nivoa i najbogatijih u bilo kojoj zemlji u svijetu jedan vijek ranije"⁷³.

Na pitanje da li će narod Trećeg svijeta, bez porasta proizvodnje i potrošačke osnove, biti lišen zapadnog životnog standarda, Martin Kora, predsjednik Mreže zemalja Trećeg svijeta, je odgovorio:

72 www.voa.gov, prilog Breck Ardery.

73 Stiglić, E. Xozef, Protivrečnosti globalizacije, Beograd, 2004., str. 18.

“Mislim da ste pobrkali lončiće. Privredna ekspanzija nije najviše potrebna ni Maležanima, niti drugim narodima trećeg svijeta, već vama iz Prvog svijeta. Jer vi više nemate kontakt sa zemljom i ne umijete da živite bez luksuzne robe. Što se nas tiče, ako bi cijeli svijet globalne trgovine propao, bilo bi nam mnogo bolje. Mi nikada nismo izgubili kontakt sa zemljom, znamo kako da uzbudjamo hranu za svoje zajednice, kako da za sebe napravimo odjeću kako da razvijemo prilično jednostavnu tehnologiju koja nam je potrebna. Na ovaj način je donedavno živjela većina nas. Mi ne bismo imali ništa protiv nove tehnologije koju nam nudite i neki zanati su jako korisni. Kad bi nas zapadne sile i multinacionalne kompanije,⁷⁴ ostavile na miru, kad bi prestale da eksploriraju naša prirodna bogatstva i zemljište, tako da ih mi možemo ponovo da koristimo, mogli bismo da preživimo i te kako dobro. Ali šta biste vi uradili”?⁷⁵

74 Tri stotine najvećih multinacionalnih kompanija kontroliše 25% svih proizvodnih dobara, Ridderstrale, Jonnas, Nordstrom, Kjelle: Funku Bussiness – Kapital igra kako talenat svira, Beograd, 2004., str. 149.

75 Mander, Džordž - Goldsmit, Edvard, Globalizacija, Beograd, 2003., str. 25.

Negativni uticaj širenja multinacionalnih kompanija prestavlja iskorišćavanje radne snage zemalja Trećeg svijeta. Naomi Klajn u svojoj knjizi Ne logo navodi primjere eksploracije radnika, među kojima su veliki broj djece. “Oduševljenje izazvano fanatičnim pokazivanjem globalizacije nije dugo potrajalo. Sa njegovim splaćanjem počinju da se ukazuju pukotine i napravline ispod fasade visokog sjaja. U posljednje četiri godine mi na Zapadu sve više naziremo jedno drugo globalno selo u kojem se ekonomska podjela produbljuje, a kulturni izbor sužava. U tom smislu ima multinacionalnih kompanija koje ne samo da ne poravnavaju teren globalnog igrališta poslovima i tehnologijom za sve nego eksploriraju najsiromašnije zemlje ove planete da bi ostvarile nezamislive profite”.

Novi svjetski poredak i globalizacija

Sintagma “novi svjetski poredak” proizašla je kao rezultat razgovora bivšeg predsjednika SAD Džordža Buša sa generalom Skoucroftom na brzom čamcu “Fidelity” tokom ribarenja, a pred operaciju

poznatu pod nazivom "Pustinjska oluja"⁷⁶. Tako će ova sintagma predstavljati "radni naziv" za globalnu ekonomsku politiku, ali i za izgradnju međunarodnih političkih odnosa, pri čemu ključnu ulogu igra međunarodna zajednica. Ovako određen pojam bez konkretnog određenja njegovog sadržaja je suviše zamagljen i omogućava uspostavljanje dominantne uloge u međunarodnim odnosima članica Savjeta bezbjednosti OUN, kao i visokorazvijenih zemalja sastavljene u Grupu 8.

Novi svjetski poredak ne predstavlja ništa drugo do svjetski izraz ekonomskog, političkog, vojnog i kulturnog procesa unifikacije, odnosno predstavlja jedinstvo "imperuma" i "dominium", teorija ograničenog suvereniteta⁷⁷. Ovakvo stanovište

76 Kovačević, Braco, Civilno društvo (u Bosni i Hercegovini), Banja Luka, 2003., str. 38.

77 Članice Evropske unije u pokušaju jačanja političke saradnje na samitu u Hagu, decembra 1976. god., su usvojile zaključak o neophodnosti uključivanja ciljeva političke saradnje u zajedničku spoljnu politiku Evropske ekonomske zajednice, uz napomenu da će se ona graničiti na oblast i pitanja za koje zemlje članice pokažu spremnost za postepenim odricanjem od svog suvereniteta, Kasagić, Rajko, Pravo Evropske unije, Banja Luka, 2005., str 44.

proističe iz definicije novog svjetskog poretka koju je dao bankar Dejvid Rokfeler mentor "svjetskih vanjskih odnosa" i predsjednik Trilateralne komisije, 1991. god., na zasjedanju nadnacionalne vlade svijeta: "Novi svjetski poredak podrazumijeva oblikovanje tzv. "nadnacionalne države". Savremeni svijet će biti savršeniji i uravnoteženiji ako uspostavimo jednu svjetsku vladu. Nadnacionalna vlast svjetskih bankara i intelektualne elite ima prvenstvo nad pravom naroda na samoopredjeljenje, a to je načelo koje smo slijedili tokom vijeka"⁷⁸. Izrađen je i spis, 1974. god., pod nazivom: "Trnovit put u novi svjetski poredak" u kojem je Ričard Gardner istakao: "Ako odmah ne stvorimo svjetsku vladu, ne izvršimo reviziju Povelje OUN i ne opunomoćimo Svjetski sud da ima najveću vlast - neće biti progresa". Džordž Buš je u svome govoru u Organizaciji Ujedinjenih nacija, 1. oktobra 1990. god., govoreći o novom svjetskom poretku kao "eri mira", istakao važan osnov na kojem bi se morao zasnivati

78 Kovačević, Braco, Civilno društvo (u Bosni i Hercegovini), Banja Luka, 2003., str. 40.

novi svjetski poredak kao put ublažavanja izazova globalizacije. Ipak se, od vremena njegovog nastupa na Generalnoj skupštini OUN do danas, pokazalo da se novi svjetski poredak u formi “zaštite ljudskih prava”⁷⁹ ostvaruje i drugim putem, a ne putem mira.

Ekonomsko povezivanje zemalja uslovljava savremeni razvoj u oblasti tehnike i tehnologije, prirodni resursi koji su različito raspoređeni na regionalnim prostorima, kao i sami prirodni uslovi

koji uslovjavaju proizvodnju različitih poljoprivrednih proizvoda i voća. Jedinstveno je stanovište na globalnom nivou o ostvarivanju ciljeva globalizacije, ali su izazovi globalizacije heteronomi zbog čega se, ponekad, odstupa od “ere mira”.

Novi međunarodni ekonomski poredak i globalizacija

Novi međunarodni ekonomski poredak je ekonomski poredak svijeta koji bi trebao da obezbijedi uspostavljanje novih međunarodnih ekonomskih odnosa stvarajući povoljne uslove za kontinuirani i nesmetan razvoj svih naroda. Ekomska platforma novog međunarodnog ekonomskog poretka nalazi se u ciljevima i ulozi nesvrstanih zemalja i Konferenciji OUN za trgovinu i razvoj (UNCTAD). Konferencija nesvrstanih zemalja, sazvana u Kairu 1962. god., je učinila značajan korak u pravcu sazivanja prve Konferencije OUN za trgovinu i razvoj, u Ženevi 1964. god., koja je postala dio institucionalnog mehanizma, a kasnije je evoluirala u borbu za novi međunarodni ekonomski poredak. Ministarski sav-

79 Konferencija za evropsku saradnju i bezbjednost je proizišla iz potrebe prevazilaženja dubokog jaza između Istoka i Zapada, u doba Hladnog rata. Konferenciju su predstavljali šefovi država i vlada iz 35 zemalja, sve evropske zemlje osim Albanije, te SAD i Kanada, a održana je u Helsinkiju na kojoj je 1. augusta 1975. usvojen završni akt. Značaj Konferencije, po čemu će biti zabilježena u istoriji, jeste uvođenje problematike “ljudskih prava” kao primarnog elementa u međunarodnim odnosima. Završni akt sadrži deset osnovnih principa koji predstavljaju temelj bezbjednosti u Evropi. To su: suverena jednakost, nepovrijedivost granica, poštovanje teritorijalnog integriteta država, uzdržavanje od upotrebe i prijetnje silom, mirno rješavanje sporova, zabrana miješanja u unutrašnje odnose država, **poštovanje ljudskih prava i osnovnih sloboda**, ravnopravnost i pravo naroda na samopredjeljenje, saradba među državama, savjesno ispunjavanje obaveza, Kasagić Rajko, *Slika 1. Primer prodajnog procesa*, Međunarodno poslovno pravo, Banja Luka, 2008. str. 42 i 43.

jet nesvrstanih zemalja, preko Konferencije šefova država i vlada donijeli su Alžirsku povelju 1973. god., kao kamena temeljca u procesu formulisanja Deklaracije o novom međunarodnom ekonomskom poretku usvojena na šestom specijalnom zasedanju Generalne skupštine OUN, 1974. god. Generalna skupština je 1973. god. usvojila Rezoluciju o stalnom suverenitetu nad njihovim prirodnim resursima, u njihovim međunarodno priznatim granicama, na morskom dnu i njegovom podzemlju u okviru nacionalne jurisdikcije i dodatnog morskog pjesma, s pravom ekonomskog iskorišćavanja.⁸⁰.

Novi međunarodni ekonomski poredak zasniva se na principima:

- suverene ravnopravnosti država, samoopredjeljenje svih naroda, nedopustivost sticanja teritorije putem sile, teritorijalni integritet i nemiješanje u unutrašnje odnose drugih zemalja,
 - najšira saradnja svih država
- zasnovana na pravičnosti, prevazilazeći nejednakost u svijetu i stvarajući uslove za prosperitet,
- učešće svih zemalja u rješavanju međunarodnih ekonomskih odnosa, vodeći aktivnost na ubrzanom razvoju manje razvijenih zemalja,
 - donošenje ekonomskog i društvenopolitičkog sistema je stvar zemlje a vezan je najpovoljnijim uslovima za sopstveni razvoj,
 - svaka država ima potpuni trajni suverenitet nad svojim prirodnim resursima i svim ekonomskim djelatnostima,
 - sve države pod eksploracijom imaju pravo na punu restituciju i naknadu po tom osnovu,
 - pravičan odnos između zemalja sa različitim bogatstvima "prirodnim resursima, primarnim proizvodima, gotovim ili polugotovim proizvodima, robom visoke tehnologije,
 - pružanje aktivne pomoći zemljama u razvoju od međunarodne zajednice.

80 Rezolucija Generalne skupštine OUN 3171 (XXVIII) od 17. decembra 1973. god

U zaključku deklaracije se ispoljava gledište da "Ujedinjene nacije, kao univerzalna organizacija, treba da bude osposobljena da se bavi problemima međunarodne ekonomske saradnje na sveobuhvatan način i da podjednako obezbijedi interes svih zemalja. OUN mora imati još veću ulogu na u uspostavljanju novog međunarodnog ekonomskog poretka".

Novi međunarodni ekonomski poredak, preko nesvrstanih zemalja i Generalne skupštine Ujedinjenih nacija, pokušao je da trasira put globalizaciji usmjeravajući ekonomske i političke procese svijeta na suverena prava svake zemlje na sve resurse s kojima raspolaze na svojoj teritoriji (prirodne resurse, samostalno odlučivanje o ekonomskom i društvenom poretku, samostalno odlučivanje o različitim vidovima integracije radi prevazilaženja različitosti u svijetu, restituciju zbog eksploatacije). Međutim, novi međunarodni ekonomski poredak, sa uspostavljenim principima, nikada nije realizovan.

Novi međunarodni ekonomski poredak u praksi je za-

mijenjen novim pojmom: "Novi svjetski poredak" koji se značajno razlikuje od prethodnog izraza po sadržaju, ciljevima i načinu ostvarivanja.

Sve nesvrstane zemlje, pa i Generalna skupština Ujedinjenih nacija, prihvatali su izazov koji nudi Novi međunarodni ekonomski poredak prije nego li izazov koji nudi globalizacija ili novi svjetski poredak, oslanjajući se na "samobitnost", "kulturni identitet" i dr. Ekonomski moć zemalja, pristalica globalizacije, odnosno novog svjetskog poretka prihvatile su druge izazove jer su "uložili svoj život u materijalna bogatstva i uživanja".

Abstract

Globalization has its foundations with establishing the states and their tendency to spread. However, the contemporary form of globalization appears with rapid economic development and the need for market expansion. Globalization loses tension of conquest warfare, but gains new pathways of economic prosperity, which connects the countries with final products and technologies with countries that are rich in unexplored natural resources. The road that connects the world on the basis of globalization has many faults but also other challenges besides the economical. The world is multicultural, political relations between countries and within countries themselves are heterogeneous, the increasing rate of economic growth in countries and regions separate nations and divide them into wealthy and poor. The idea of globalization is to create a better society, not worse. Governments with absolute authority completely deny individuals with the different methods of controlling of thoughts, political irrationalism, strictly controlled knowledge, the monopoly over information and preventing communication between people. Avoiding the creation of a bad state is achieved by establishing a “world state” with “government” that will control the whole world.

After the collapse of the Berlin Wall, the world faces a new phenomenon “new world order”. From this term derives the powerful “international community” which strengthens its economic and political role in international relations and the role of control with the help of modern means of monitoring and surveillance. From the above mentioned in this paper, it could be concluded that the “globalization” is achieved through “new world order” with the help of the “international community”.

Keywords: globalization, new world order, the international community, multinational companies.

LITERATURA

1. Vukmirica, Vujo - Špirić, Nikola: *Ekonomska i monetarna integracija Evrope*, Banja Luka, 2005.
2. Vuletić, Vladimir: *Globalizacija - mit ili stvarnost*, Beograd, 2003.
3. Klajić, Dragoš: *Američko zlo*, Beograd, 1993.
4. Kovačević, Braco: *Civilno društvo (u Bosni i Hercegovini)*, Banja Luka, 2003.
5. Klajn, Noami: *Ne logo*: Beograd, 2003.
6. Kasagić, Rajko: *Pravo Evropske unije*, Banja Luka, 2005.
7. Kasagić, Rajko, *Međunarodno poslovno pravo*, Banja Luka, 2008.
8. Stiglić, E. Džozef: *Protivrečnost globalizacije*, Beograd, 2004.
9. Mander, Džordž - Goldsmid, Edvard: *Globalizacija*, Beograd, 2003.
10. Ridderstrale, Jonas – Nordstrom, Kjelle: *Funku Bussness, kapital ili igra*, Beograd, 2004.
11. Hutton, Will – Giddens, Anthony: *Na ivici - Živeti sa globalnim kapitalizmom*, Beograd, 2003.

www.uspon.org.yu

www.voa.gov.

UDK 338.124.4:330.15

Pregledni članak

Primljen: novembar 2010.

VLASNIČKA STRUKTURA I PERFORMANSE PREDUZEĆA U ČEŠKOJ

Doc. dr Milica Lakić

Rezime

Proces liberalizacije kretanja kapitala, uz institucionalizaciju štednje i investicija u razvijenim zemljama, stimulisali su razvoj i jačanje finansijskih veza, naročito portfelj tokova kapitala ka novonastalim tržištima, značajno doprinoseći bržem razvoju ne samo njihove finansijske strukture već privrede u celini.

Pojedina tranziciona iskustva sa novim finansijskim posrednicima ukazuju na teškoće u njihovom poslovanju, proistekle iz neadekvatne regulatorne utemeljenosti, ali i nesnalaženja samih fondova u dodeljenim zadacima. Transparentno i efikasno tržište hartija od vrednosti jeste uslov za zdrave ekonomске ekspanzije. Ove institucije, svojom atraktivnošću i efikasnošću – masovno privlače nove investitore i poslednjih decenija predstavljaju finansijski institucionalni segment sa najvećim rastom u svetu.

Ključne reči: implementacija, finansijska analiza, performanse, finansijski sistem, finansijska tržišta, finansijski instrumenti, tranzicija, investicioni fondovi

Uvod

Politika plasmana investicionih fondova, koja prioritetno vrednuje profitabilnost projekata, efektuirala visokim stopama dividendi, a kao posledica rasta neto-vrednosti aktive i rastom kapitalnih dobitaka. To podstiče interesovanje potencijalnih investitora za akcije investicionih fondova i otvara šire mogućnosti za finansiranje investicija u privredi.

Preduzeća zainteresovana za sredstva investicionih fondova moraju ispunjavati određene standarde, podižući kvalitet poslovanja, čime obezbeđuju kotiranje svojih akcija na berzi. Time se finansijsko tržište produbljuje i obogaćuje novim berzanskim institucijama i finansijskim instrumentima, a kriterijum profitabilnosti generalno afirmiše i kod drugih finansijskih institucija. Tako su banke prilikom selekcije kreditnih zahteva prinuđene da u većoj meri respektuju princip rentabilnosti investicionog projekta.

Činjenica da je u razvijenim zemljama ova vrsta institucija prošla kroz dugu fazu razvoja i otklanjanja nedostataka u

njihovom funkcionisanju, nameće potrebu da se njihovo uvođenje i njihov razvoj u zemljama u tranziciji obavi smisljeno i organizovano tj. da se osvrnemo na funkcionisanje tržišta kapitala zemalja u tranziciji. Tržišta kapitala zemalja u tranziciji odlikuje nedovoljna razvijenost, nestabilno tranziciono zakonodavstvo, nesigurnost investitora, nedovoljno izgrađena kredibilnost regulatornih institucija i generalno nizak nivo korporativnog obrazovanja učesnika na tržištu. Eliminisanje postojećih biznis barijera, jačanje pravne sigurnosti investitora i nastavak edukacije kadra i reforme, osnove su za unapređenje poslovnog okruženja u jugoistočnoj Evropi.

To je potrebno jer se na taj način mogu izbeći neželjeni efekti i spontane finansijske manifestacije u slučaju njihove neorganizovane implementacije. Neorganizovano i nepripremljeno uvođenje ovih institucija u finansijski sistem zemalja u tranziciji dovelo je do pojava koje odudaraju od suštine ovih institucija. Naime, greške koje su se pojavile prilikom uvođenja ovih institucija u finansijski sistem

iskrivilo je sliku o fondovima kao o konstruktivnim modernim razvojnim i efikasnim elementima finansijskih sistema. Zato je pri osnivanju investicionih fondova potrebno poći od privredne realnosti i utvrditi adekvatan način za ovu implementaciju.

Značaj je sagledavanje uloge koju su vaučerski investicioni fondovi, institucionalizovani radi podrške procesima privatizacije i tranzicije u privredama bivših socijalističkih zemalja, imali u razvoju realnog i finansijskog sektora pojedinih ekonomija. Osnivani su pod okriljem vlade ili kao privatni investicioni fondovi, kod kojih se uloga države svodi na kreiranje pravne infrastrukture neophodne za njihovo neometano funkcionisanje. Problem je do sada, uglavnom, istraživan parcijalno i marginalno, ali nije kompleksno zahvaćen i naučno verifikovan.

Vlasnička struktura

Najpre ćemo sagledati podatke o vlasničkoj koncentraciji, koji jasno ilustruju veliki rast koncentracije vlasništva u godinama koje su pratile masovnu privatizaciju. Počev od

disperzivnog vlasništva nad akcijama tokom vaučer privatizacije, aprila 1997. došlo se u situaciju da od 200 najvećih industrijskih preduzeća njih 120 ima razvijenu koncentraciju vlasništva – sa više od 50% akcija u posedu jednog do tri vlasnika (fizičkih ili pravnih lica). Prema Mladeku (1996), tzv. treći talas privatizacije rezultirao je koncentracijom vlasništva u približno polovini od 1.700 preduzeća privatizovanih kroz vaučer šemu, sa ključnim investitorom (većinskim vlasnikom) koji dominira procesom donošenja odluka. Na agregatnom nivou, studija Svetske banke za više od 700 čeških preduzeća utvrdila je da je kombinovano vlasništvo pet najvećih akcionara u uzorku preduzeća poraslo sa 50% početkom 1993. na 65% početkom 1996. godine.⁸¹

Jedno istraživanje⁸² daje vrlo ilustrativan pregled promena koje su u narednom periodu

81 Iraj Hashi, *Mass Privatization and Corporate Governance in the Czech Republic*, 1997, str. 21.

82 Irena Grosfeld and Iraj Hashi, „The Evolution of Ownership Structure in Firms Privatized through Wholesale Schemes in the Czech Republic and Poland“, Center for Social and Economic Research, Warsaw, 2001, str. 18.

aktuelnosti

(1996–1999) usledile u pogledu koncentracije vlasništva i karaktera dominantnih vlasnika. Podaci se odnose na većinu preduzeća privatizovanih u postupku masovne privatizacije. Iz uzorka su isključena preduzeća koja su napustila berzu (usled delistiranja, promene pravne forme, merdžera, preuzimanja, bankrotstva ili likvidacije). Uzorak preduzeća je dobro strukturiran, tako da uključuje podatke o preduzećima iz svih 19 ekonomskih sektora (kako ih klasificuje *Prague Stock Exchange*).

Tabela 4. Broj preduzeća i njihov vodeći akcionar na različitim nivoima vlasničke koncentracije

Nivo koncentracije i vodeći akcionar	Broj preduzeća			
	1996.	1997.	1998.	1999.
CI* > 50%	189 (29%)	215 (33%)	270 (41%)	298 (46%)
Vodeći akcionar:				
Ostale kompanije	125	158	191	213
Investicioni fond	16	20	36	34
Pojedinačni vlasnik	21	20	25	33
Portfelj kompanija**	9	6	11	11
Banka	7	3	3	1
Država	11	8	4	6
20% ≤ CI ≤ 50%	327 (50%)	327 (50%)	319 (49%)	307 (47%)
Vodeći akcionar:				
Ostale kompanije	148	184	166	180
Investicioni fond	55	46	53	48
Pojedinačni vlasnik	58	59	66	60
Portfelj kompanija	24	15	19	6
Banka	9	8	5	6
Država	33	15	10	7
CI ≤ 20%	136 (21%)	110 (17%)	63 (10%)	47 (7%)
Vodeći akcionar:				
Ostale kompanije	22	29	15	11
Investicioni fond	77	61	27	14
Pojedinačni vlasnik	10	13	13	15
Portfelj kompanija	5	0	1	1
Banka	4	1	2	2
Država	18	6	5	4
Ukupno	652 (100%)	652 (100%)	652 (100%)	652 (100%)

* Vlasnička koncentracija je merena udelom vodećeg akcionara u kapitalu preduzeća (CI).

** Odnos se na kompanije primarno orijentisane na kupovinu i prodaju akcija, bez interesa za upravljanje preduzećima iz portfela.

IZVOR: Irena Grosfeld and Iraj Hashi, cit. delo, str. 21.

Prethodna tabela otkriva nekoliko osobina četvorogodišnjeg procesa vlasničke koncentracije. Najpre se može uočiti da broj preduzeća sa većinskim akcionarom (iznad 50% vlasništva) dramatično raste, jednako kako opada broj preduzeća sa disperzivnim vlasništvom. Broj preduzeća sa umerenom vlasničkom koncentracijom neznatno je pao. Drugo, neposredno nakon dva talasa vaučerske privatizacije – država (NPF) i privatizacioni investicioni fondovi bili su jedini vlasnici sa značajnijim udelima u preduzećima. Nakon 4–5 godina – „ostale kompanije“⁸³ postaju dominantni vlasnici. Uloga investicionih fondova ostaje signifikantna, mada broj preduzeća u njihovom portfelju opada – raste značaj pojedinačnih vlasnika, a dramatično opada neposredan vlasnički uticaj države i banaka. Treće, iz tabele, takođe, jasno proizilazi da je pet-šest godina nakon okončanja vaučerskog eksperimenta većina preduzeća došla do dominantnog vlasnika, pri čemu polovina od njih ima

vlasnika sa apsolutnom kontrolom, a 90% preduzeća vlasnika sa učešćem većim od 20%. Reč je, dakle, o visokokoncentrisanoj vlasničkoj strukturi u poređenju sa mnogim zemljama u tranziciji, kao i razvijenim tržišnim privredama.

Sa druge strane, moguće je u istom vremenskom periodu pratiti neposredne promene u karakteru dominantnog vlasnika, što prikazuje naredna tabela.

⁸³ Ovde treba imati u vidu opisanu transformaciju mnogih investicionih fondova u formu holding kompanija, što se vidi iz matrice u narednoj tabeli.

Tabela 5. Matrica vlasničkih promena – promene u broju preduzeća i njihovom dominantnom vlasniku

Tip dominantnog vlasnika*	Broj preduzeća 1996.	Broj preduzeća i dominantni vlasnik 1999.							
		OK	PK	IF	B	D	P	BDV	UKUPNO
OK (ostale kompanije)	281	229	7	12	0	4	22	7	281
PK (portfelj kompanije)	38	18	2	10	0	0	5	3	38
IF (investicioni fond)	73	38	0	27	2	0	4	2	73
B (banka)	17	9	1	2	2	0	3	0	17
D (država)	46	23	1	4	0	9	4	5	46
P (pojedinačni vlasnici)	80	25	2	4	0	0	47	2	80
BDV (bez dominantnog vlasnika)	140	63	5	25	3	0	12	32	140
Ukupno	675	405	18	84	7	13	97	51	675

* Dominantnim vlasnikom smatra se najveći akcionar u preduzeću pod uslovom da raspolaze učešćem jednakim ili većim od 20%. Redovi pokazuju broj preduzeća u svakoj dominantnoj vlasničkoj grupi u 1996. (druga kolona) i na koji način su se tako raspoređivali i ostale vlasničke grupe do kraja 1999. (treća–deveta kolona). Svaka kolona pokazuje ukupan broj preduzeća u pojedinačnoj vlasničkoj grupi u 1999. (poslednji red) i njihovu originalnu vlasničku grupu u istoj koloni (drugi–osmi red). Dijagonala pokazuje broj preduzeća čiji se dominantni vlasnik nije menjao između 1996. i 1999.

IZVOR: Irena Grosfeld and Iraj Hashi, cit. delo, str. 20.

Kao što se iz matrice uočava, broj preduzeća sa „ostalim kompanijama“ kao dominantnim vlasnicima je porastao, kao rezultat transakcija iz četvorogodišnjeg perioda, sa 281 (1996) na 405 (1999). U istom periodu, broj preduzeća sa pojedincima kao vodećim akcionarima porastao je sa 73 na 84. Sa druge strane, broj preduzeća u kojima su banke ili država bile vodeći vlasnici pao je sa 17 na 7 (za banke), odnosno sa 46 na 13 (za državu).

Performanse preduzeća

Konačno, trebalo bi sagledati vezu između koncentracije i tipa vlasnika i stepena restrukturiranja i performansi preduzeća. Studije sprovedene tokom i neposredno posle vaučerske privatizacije pokazuju da su, u poređenju sa preduzećima koja su zadržala disperzivno vlasništvo, preduzeća sa značajnim udeľima domaćih (finansijskih ili nefinansijskih) ili inostranih investitora sprovela dublje restrukturiranje i una-

predila svoje performanse. Jedno ranije istraživanje (iz 1994), sprovedeno na 257 preduzeća,⁸⁴ pokazuje da su eksterni vlasnici (domaći ili strani) preuzimali ozbiljnije mere restrukturiranja nego što su to činila ostala preduzeća.

Brojne empirijske studije bavile su se tokom devedesetih godina procenom uticaja koji su privatizacioni investicioni fondovi (i od banaka sponzorisiани fondovi) imali na restrukturiranje i performanse preduzeća iz njihovog portfela. U nastavku se osvrćemo na rezultate nekih od njih.

Frydman, Gray, Hessel i Rappaczynski. Iako analiza ovih autora ima širi pristup, dolazi do izvesnih zaključaka od značaja za procenu uloge investicionih fondova. Kao ključna mera restrukturiranja preduzeća u studiji se koristi rast prihoda preduzeća. Procenjujući podatke iz nekoliko istočnoevropskih zemalja, autori utvrđuju razlike u performansama preduzeća sa značajnim vlasničkim učešćem finansijskih investitora u odnosu na preduzeća u čijem vlasništvu dominiraju nefinansijski investitori.

Frydman i ostali autori nalaze izrazit rast prihoda i produktivnosti u preduzećima sa većinskim učešćem privatizacionih investicionih fondova i zaključuju da „su privatizacioni fondovi... zapravo mnogo bolji u revitalizaciji privatizovanih preduzeća nego ostali (nefinansijski vlasnici).⁸⁵ Ova studija ne pravi razliku između privatizacionih investicionih fondova koje sponzorišu banke i fondova čiji sponzori nisu banke, ali dvostruko dokazuje da su fondovi efikasni u korporativnom upravljanju.

Djankov i Murrell. Studija ovih autora ne uvodi u analizu nove podatke, već vrši sofisticiranu kvantitativnu sintezu 23 ostale studije o vlasništvu i performansama preduzeća u tranzisionim ekonomijama. S tim u vezi, zaključci analize su značajno uopšteniji nego rezultati do kojih dolaze Claessens i drugi autori, ali se i dalje direktno odnose na efikasnost privatizacionih investicionih fondova.⁸⁶

85 Michael Fitzsimmons, „Investment Privatization Funds, Banks and Corporate Governance in the Czech Republic and Russia“, Columbia Business School, New York, 2002, str. 13.

86 Michael Fitzsimmons, cit. delo, str. 12.

Autori klasificuju vlasnike u devet kategorija i dodeljuju im odgovarajuće indekse shodno iskazanim performansama preduzeća, i to relativno u odnosu na kategoriju vlasnika sa najboljim performansama. Kategoriji najboljeg vlasnika, sa indeksom 100, pripadaju strani investitori, slijede privatizacioni investicioni fondovi koje ne sponzorišu banke, sa indeksom 91. Indeks privatizacionih investicionih fondova koje sponzorišu banke iznosi 52,9 i niži je od indeksa dodeljenog ostalim spoljnim vlasnicima, menadžerima i državi. U celini, ova studija nalazi jaku vezu između privatizacionih investicionih fondova koje ne sponzorišu banke i restrukturiranja i utvrđuje najslabije performanse kada su u pitanju privatizacioni investicioni fondovi koje sponzorišu banke.

Claessens, Djankov i Pohl. Ova studija Svetske banke odnosi se na neposrednu procenu uticaja investicionih fondova koje sponzorišu banke na restrukturiranje preduzeća.⁸⁷ Autori se oslanjaju na vlasničke informacije o približno 700 preduzeća kojima se javno

trgovalo u periodu između 1992. i 1995. godine i mere korelaciju sa dva pokazatelja restrukturiranja i performansi preduzeća. Prvi od njih je Tobinovo Q, odnos tržišne kapitalizacije i knjigovodstvene vrednosti preduzeća, a drugi je profitabilnost, definisana kao odnos bruto dobiti i vrednosti neto osnovnih sredstava uvećanih za iznos zaliha.

Autori zaključuju da je profitabilnost signifikantno i pozitivno povezana sa koncentracijom vlasništva i udelom domaćih i stranih investitora. Takođe, vlasnički udeli privatizacionih investicionih fondova koje sponzorišu banke imaju značajan i pozitivan uticaj na profitabilnost i tržišnu valuaciju preduzeća.

Pomenuta studija Svetske banke za više od 700 preduzeća posmatra i performanse preduzeća sa kreditnim i vlasničkim vezama sa finansijskim institucijama i poređi ih sa drugim preduzećima. Sledеća tabela, zasnovana na toj studiji, pokazuje rezultate poređenja. Ovde bi trebalo naglasiti dva efekta:

1. prvo, u meri u kojoj se udeo pet najvećih akciona-

⁸⁷ Michael Fitzsimmons, cit. delo, str. 11.

- ra povećava, vrednovanje preduzeća u svim subgrupama se unapređuje – to je na liniji studija koje su se bavile sličnim analizama; i
2. na svakom nivou vlasničke koncentracije vrednovanje preduzeća se poboljšava ukoliko za većinske akcionare imaju privatizacione investicione fondove koje sponzorišu banke. Vrednovanje dalje raste ukoliko su banke i glavni kreditor preduzeća. Ovo poređenje podržava pretpostavku da je model korporativnog upravljanja nemačkih i japanskih preduzeća (sa finansijskim institucijama kao dominantnim vlasnicima) znatno povoljniji za preduzeće u tranzpcionim ekonomijama.
- Potreban je, međutim, izvestan stepen opreznosti. Iako statistički i ekonometrijski nalazi sugerisu da postoji veza između vlasničke koncentracije privatizacionih investicionih fondova (naročito onih koje sponzorišu banke) i stranih investitora i performansi preduzeća (nezavisno od toga da li je merena profitabilnošću, produktivnošću ili tržišnim vrednovanjem), ali veza ne ukazuje na uzročnost. Mogućnost pristrasnosti uzorka, ili obrnute uzročnosti, mora, takođe, biti uvažena prilikom izvođenja zaključaka iz ove studije: privatizacioni investicioni fondovi ili strani investitori angažovali su se u grupi dobro vođenih preduzeća koja su sprovela dubinsko restrukturiranje zahvaljujući proaktivnom menadžmentu.

Tabela 6. Tobinovo Q* za preduzeća sa bliskim vezama sa bankama

Veze sa bankama	Udeo pet najvećih akcionara (%)					
	< 30	30–39	40–49	50–59	60–69	> 70
Sva preduzeća u uzorku	65	67	70	80	82	85
Preduzeća sa priv. invest. fondovima kao većinskim vlasnicima	74	80	78	84	87	105
Preduzeća sa bankama kao glavnim kreditorima i priv. invest. fondovima kao većinskim vlasnicima	75	82	82	86	91	117

* Racio tržišne vrednosti u odnosu na knjigovodstvenu vrednost preduzeća.

IZVOR: Iraj Hashi, cit. delo, 1997, str. 21.

Weiss i Nikitin. Iako po svojim nalazima ova studija predstavlja usamljen glas među drugim empirijskim analizama, od naročitog je značaja jer, poput Claessensa, razmatra direktnu vezu investicionih fondova koje sponzorišu banke i restrukturiranja preduzeća iz njihovog portfelja. Za razliku od Claessensa, međutim, autori dolaze do suprotnog zaključka: privatizacioni investicioni fondovi nisu efikasni u domenu korporativnog upravljanja.⁸⁸

Autori posmatraju vlasničke podatke za 125 čeških preduzeća između 1992. i 1994. godine i porede te podatke sa dve različite mere performansi preduzeća: promenama u dodatoj vrednosti i poslovnom dobitku po zaposlenom i promenama u dodatoj vrednosti i poslovnom dobitku po jedinici kapitala. Rezultati analize pokazuju sledeće: dok je koncentrisano spoljno vlasništvo generalno povezano sa restrukturiranjem preduzeća, dotle od banaka sponzorisani i ostali privatizacioni fondovi nemaju pozitivan efekat na restrukturiranje.

Neobično je da Weiss i Nikitin dolaze do različitog zaključka

nego Claessens iako koriste sličan set podataka iz istog vremenskog perioda. Postoje, međutim, dve relevantne razlike između studija, pri čemu obe potvrđuju rigorozniji karakter analize Weissa i Nikitina. *Prvo*, dok se Claessens oslanja na dva, Weiss i Nikitin koriste pet⁸⁹ pokazatelja restrukturiranja, i, *drugo*, potonji autori posmatraju promene u performansama tokom vremena.

Sa druge strane, moraju se sagledati i dva faktora koji upućuju na suprotan zaključak. *Prvo*, Frydman takođe koristi promene u performansama preduzeća kao meru restrukturiranja, pri čemu dolazi do sličnog zaključka kao Claessens. *Drugo*, postoje razlozi da se dovede u pitanje validnost podataka koje koriste Weiss i Nikitin. Naime, iako polaze od uzorka sa približno 750 preduzeća, oni ga usled metodoloških razloga smanjuju na 125 preduzeća. Međutim, proporcija svake kategorije vlasnika u novom uzorku značajno je drugačija nego što su bile proporcije u originalnom uzorku. Što je još važnije, procenat preduzeća u kojima

88 Andrew Weiss and Georgiy Nikitin.

89 Peti pokazatelj je rezidualni faktor.

su privatizacioni investicioni fondovi vodeći akcionari opada, sa 48% u originalnom, na 30% u novom uzorku, sugerujući da mnogo značajnih preduzeća ostaje van analize.

*Coase.*⁹⁰ Prema ovom autoru, distribucija svojinskih prava nema uticaja na ekonomsku efikasnost, pod uslovom da je jasno definisana, bez transakcionalih troškova. Naime, uticaj privatizacije i vlasničke strukture na performanse preduzeća teško se identificuje, jer zavisi od brojnih faktora iz okruženja preduzeća (poput institucionalne infrastrukture). Istiće se da je razvoj vlasničke strukture izrazito endogen proces, koji je determinisan – više nego što determiniše ekonom-ske performanse preduzeća. Konsekventno, ispravna ocena privatizacione strategije zahteva analizu stepena i jednostavnosti realokacije svojinskih prava. To znači da se kvalitet masovne privatizacije može meriti brzinom kojom investicioni fondovi nalaze nove vlasnike za preduzeća iz svog portfelja i uticajem tih novih vlasnika na performanse preduzeća, pre nego uticajem

koji sami fondovi imaju na performanse preduzeća. Zapravo, uslovi preprodaje svojinskih prava od krucijalnog su značaja, budući da od njih zavisi sposobnost potencijalnih spoljnih vlasnika da steknu kontrolu nad preduzećem.⁹¹

Na osnovu rezultata prezentiranih u prethodnim radovima proizilazi da najpouzdanije raspoložive studije, ipak, upućuju na zaključak da su od banaka sponzorisani i ostali privatizacioni investicioni fondovi bili efikasan agent restrukturiranja preduzeća u Češkoj. Ovakav zaključak ima poseban značaj u svetlu ambijenta regulatorne i institucionalne nesređenosti u kome se razvijao i poslovaо sektor privatizacionih investicionih fondova.

90 Barbara Blaszczuk and Richard Woodward, cit. delo, str. 27.

91 Mnogi autori ističu da se optimalna vlasnička struktura privatizovanih preduzeća ne može identifikovati *ex ante*. Znatno važniji zadatak jeste da se osigura fleksibilnost inicijalne vlasničke strukture, dajući najjednostavnije uslove zainteresovanim akterima da koriguju formiranu strukturu kroz realokaciju svojinskih prava. U slučaju masovne privatizacije to znači osigurati da privatizaciona šema ne blokira buduću realokaciju svojinskih prava.

Osnovi regulative

Mere zakonske regulacije privrednog i finansijskog sistema uvođene su tokom kratkog vremenskog perioda, često kao odgovor na razvoj događaja. U kontekstu ovog rada, naročito ćemo se osvrnuti na probleme koji su se u ovom domenu manifestovali u prvim godinama tranzicije i promene u oblasti legislative koje su potom usledile.

Već smo se osvrnuli na vladinu odluku (1991) i kasniji Zakon o investicionim kompanijama i investicionim fondovima (1992), kojima je formiran osnovni okvir za poslovanje investicionih fondova. Neiskustvo donosilaca političkih odluka, njihova jaka želja da ubrzaju proces uspostavljanja finansijskog tržišta, kao i relativno kratak vremenski period, uslovili su da regulatorni okvir bude kreiran sa mnogo slabosti. Osnivanje privatizacionih investicionih fondova zahtevalo je od osnivača ili menadžera minimalnu aktivu od jednog miliona čehoslovačkih kruna. Fondovi su morali da budu osnivani kao akcionarska društva sa minimalnim inicijalnim kapitalom od 100.000 CZK, da

potpišu ugovor sa investicionim menadžerom (tj. osnivačem), odrede naknadu fonda i menadžera (maksimalno do 2% aktive) i imenuju članove upravnih i nadzornih odbora.

Tokom drugog talasa, investicione kompanije koje su pokretale privatizacione investicione fondove shvatile su da je oblik akcionarskog društva suviše skup za administriranje, da ih izlaže pretnji neprijateljskog preuzimanja i uskraćuje im punu autonomiju i diskreciju prilikom odnošenja odluka. Zbog toga su, ulazeći u drugi talas privatizacije, investicione kompanije osnivale *unit trusts*, fondove u kojima su vlasnici vaučera bili nosioci u dela bez prava glasa, pa, prema tome, nisu mogli da učestvuju u procesu donošenja odluka menadžmenta, niti su mogli da odobre neprijateljsko preuzimanje od strane autsajdera. U narednom periodu, mnogi od bivših privatizacionih investicionih fondova uspeli su da zamene svoj status formom *unit trusts*.

Zaštita akcionara

Privatizacioni investicioni fondovi takođe su spoznali da efikasan sistem korporativne

kontrole nije moguć uz limit od maksimalno 20% vlasništva akcija preduzeća. Kao što je pomenuto, u proleće 1996. godine neki od privatizacionih investicionih fondova počeli su da se transformišu u formu holding kompanija – njihove akcije bile su preseljene sa glavnog tržišta Praške berze na njeno nelistirano tržište, što je predstavljalo malu cenu za stečenu slobodu.

Još jedno značajno pitanje je ostalo nerešeno od pomenute odluke iz 1991. godine: vlasništvo nad akcijama banaka od strane njihovih fondova. Teorija ne dozvoljava da akcije banaka budu u posedu njihovih supsidiarnih kompanija. Međutim, osnivajući privatizacione investicione fondove kojima su isključivo upravljale njihove investicione kompanije, banke su mogle da izbegnu ovakvu regulativu. Iako su, tehnički govoreći, privatizacioni investicioni fondovi odvojeni od banaka i u vlasništvu su nezavisnih akcionara, jasno je da je većina njih (naročito najvećih) pod neposrednom kontrolom banaka, a u svom vlasništvu drži, kako akcije banke roditelja tako i akcije nepovezanih banaka, što evi-

dentno nije u duhu zakona o investicionim fondovima i investicionim kompanijama. Takozvani „kineski zid“, koji razdvaja banke i njihove investicione kompanije, u većini slučajeva je bio samo proizvod imaginacije kreatora ekonom-ske politike.

Situacija se pokazala naročito ozbiljnom u malim privatnim bankama čiji su investicioni fondovi postali predmet neprijateljskog preuzimanja i sredstvo krajnje kontrole banaka. Novi vlasnici, kontrolišući banku, bili su spremni da primenjuju oportunističku poslovnu politiku, zasnovanu na sopstvenim interesima, čak i po cenu da banku dovedu do nesolventnosti i kolapsa, sa ozbiljnim implikacijama po interesu akcionara i čitav finansijski sistem.⁹²

92 Kolaps Banke Bohemia i Kreditne Banke Plzenj, kao i nametnuta administracija u Agrobanici (peta najveća banka u zemlji) neposredno su povećani sa ovakvim tipom ponašanja. Tajanstvena investiciona grupa Motoinvest, koja je bila povezana sa problemima Kreditne i Agrobanke povećala je uticaj na bankarski sektor preuzimajući privatizacione investicione fondove manjih banaka i preteći da preko njih preuzme čak i fondove većih banaka. U oktobru 1995. godine uložena je jedna milijarda CZK u kampanju koju je pokrenula Plzenska banka (sa Motoinvest grupom u pozadini) pozivajući sitne akcionare

Bliska veza između komercijalnih i investicionih aktivnosti banaka takođe uključuje jasan konflikt interesa. Banke su delimični vlasnici, kao i glavni kreditori mnogih preduzeća, uključujući i ona insolventna. Problem konflikta interesa povezan je sa preduzećima u finansijskim neprilikama. Kao delimični vlasnici, a u skladu sa savetima svojih investicionih odeljenja, banke mogu nastaviti da kreditiraju

privatizacionih investicionih fondova da prodaju svoje akcije. Na taj način Motoinvest je uspio da stekne značajno učešće u mnogim finansijskim institucijama (uključujući privatizacione investicione fondove Komercni banke, kao i fond Creditaanstalat i Česke Pojistovne banke). Motoinvest je, takođe, postao većinski vlasnik Kreditne banke, stekao efektivnu kontrolu nad Agrobankom bez objavljivanja udela ili dobijanja dozvole od Češke nacionalne banke, kao i značajno manjinsko učešće u Českoj sporitelnoj (oko 34%) i Českoj Pojistovnoj (koju je indirektno kontrolisala Kreditna banka). Neke veće banke i institucije (poput Komercni banke i privatizacionih investicionih fondova) platile su visoke premije da bi povratile akcije fondova od Motoinvesta, obezbeđujući im dodatne izvore za nova preuzimanja. Drugi, poput Creditenstalat banke, odlučili su da im prodaju preostale akcije i akcije svoje investicione kompanije. Poslije bankrotstva Kreditne banke i nametnutog administriranja u Agrobanki, Motoinvest je postao predmet istrage, neki direktori su pobegli iz zemlje, dok su drugi bili uhapšeni. Direktori su optuženi za prevaru i narušavanje interesa akcionara.

preduzeća, nadajući se da će ona vremenom postati profitabilna. To bi bilo u interesu investicionih kompanija koje upravljaju fondovima, jer bi u suprotnom imali problem sa smanjenjem vrednosti aktive. Međutim, kreditiranje nesolventnih preduzeća nije u skladu sa politikom opreznosti banaka, niti je u interesu njenih vlasnika.⁹³

Bez sumnje može se tvrditi da je zaštita interesa manjinskih akcionara u Češkoj Republici bila neadekvatna. Većinskim akcionarima je bilo omogućeno da donose odluke saglasno sopstvenim interesima, nanoseći nekažnjeno veliku štetu sitnim akcionarima. To se odnosi na privatizacione

93 Ovakav tip kritike naročito je bio čest među političarima i medijima, ali takođe i među ekonomistima. U nekim slučajevima kritika je izražavala interes TNC, koje, ili nisu bile uspešne u post-privatizacionoj bici sa češkim kapitalom za kontrolisanje preduzeća, ili su prosto smatrale češka preduzeća za takmace i tražile političke načine da oslabe njihovu poziciju na finansijskom tržištu. Pomenuti kritičari takođe su krivili velike banke da preduzećima pod njihovom kontrolom nameću kredite koji im nisu potrebeni, ponekad sa kamatom višom od tržišne, ili ih sprečavaju da dođu do jeftinijih kredita izvan „matične“ banke. Empirijske analize Instituta za ekonomiju Češke nacionalne banke na velikom uzorku preduzeća nisu potvrstile ovakvo ponašanje banaka.

investicione fondove, kao i na obična preduzeća. Očigledan dokaz za odsustvo brige o sitnim akcionarima jeste promena statusa nekih fondova (od zatvorenih do otvorenih) bez punе informisanosti sitnih akcionara. Drugi primer slabe pozicije sitnih akcionara jeste nemogućnost da, u slučaju preuzimanja, dođu do istih informacija kao drugi akcionari. Štaviše, u uslovima neadekvatnih pravila obaveštavanja neprijateljsko preuzimanje dovodilo je do transfera kontrolnog paketa kompanija bez privlačenja pažnje akcionara.⁹⁴ Tendencija nipođaštavanja interesa sitnih akcionara bila je prouzrokovana i nepostojanjem nezavisnog registra akcija za akcionarska društva, koji bi preuzeo odgovornost za ažuriranje registra akcionara.⁹⁵

94 U oktobru 1995. godine češko finansijsko tržište bilo je baćeno u konfuziju vešću da je jedna američka investiciona kompanija uspela u potpunoj tajnosti da kupi većinske udele u osam velikih čeških kompanija. To je bilo omogućeno odsustvom obaveze objavljivanja sticanja većinskog paketa u preduzeću.

95 U Rusiji je, na primer, predsedničkim dekretom iz 1995. godine zahtevano da sva preduzeća sa više od 1.000 zaposlenih evidentiraju akcije u nezavisnom registru. To je bila jedna od mera kojom je trebalo umanjiti stepen narušavanja prava akcionara od strane menadžmenta,

Postojao je veliki broj dokaza o sistematskom iskorišćavanju manjinskih akcionara od strane fondova insajdera koji su s njima bili u vezi. Tipična šema izgledala je ovako: menadžeri privatizacionih investicionih fondova koji su imali velike udele u privatizovanim preduzećima osnivali su sa menadžerima tih preduzeća kompaniju (najčešće *off shore*) koju su zajednički kontrolisali. Privatizacioni fond je potom prodavao akcije preduzeća novoosnovanoj kompaniji ispod prave vrednosti i na taj način nanosio štetu manjinskim akcionarima. Preduzeća insajdera, sa druge strane, prodavala su jedan deo svoje aktive novoosnovanoj kompaniji, ponovo ispod stvarne vrednosti i na štetu manjinskih akcionara. Tunelovanje⁹⁶

akcija kakve su: izdavanje i prodaja akcija insajderima po ceni nižoj od tržišne, smanjivanje udela eksternih vlasnika bez njihovog znanja ili saglasnosti, poništavanje akcija stranih investitora, odbijanje dostavljanja finansijskih informacija stranim investitorima, kao i sprečavanje prisustva većine sitnih akcionara na godišnjim skupštinama.

96 Češka praksa uvela je u ekonomski leksikone novi termin – tunelovanje – kako bi objasnila mehanizme kojima su neki fondovi ili menadžeri preduzeća eksproprijsali vlasnička prava i prisvajali profite i aktivu preduzeća.

je bilo omogućeno slabostima Zakona o hartijama od vrednosti.

Rešenje problema - regulatorne izmene

Vlada je pokušala da reši nastale probleme menjajući više zakona u nameri da unapredi regulativu u oblasti institucionalnog investiranja i celine tržišta kapitala, odnosno da razvije mehanizme zaštite manjinskih akcionara. Amandmani na Zakon o investicionim kompanijama, investicionim fondovima, Zakon o preduzećima i Zakon o hartijama od vrednosti usvojeni su u aprilu 1996. godine (stupili na snagu u julu 1996), u cilju unapređenja pravila objavljivanja i zaštite sitnih akcionara. Počev od 1997. godine Praški centar za hartije od vrednosti počeo je da objavljuje liste akcionara (sa više od 10% udela) u akcionarskim društvima. Pravila koja se odnose na ponašanje investicionih fondova bila su značajno ojačana, primoravajući fondove da slede tradicionalnu strategiju institucija kolektivnog portfelj investiranja.

Promene u regulativi, iz sredine 1996. godine, bile su zna-

čajne, budući da su situaciju u oblasti investicionih fondova i tržišta kapitala uopšte činile znatno transparentnijom nego ranije. Zapravo, umesto dva tipa investicionih fondova sa različitim modelima ponašanja uvedene su dve u osnovi različite grupe institucija sa znatno jasnije definisanim ciljevima, što samo po sebi predstavlja korist za akcionare jer umanjuje jedno područje nesigurnosti. Dodatak bankarskoj regulativi nalagao je da se banke otarase velikog dela svojih vlasničkih udela u nefinansijskom sektoru preduzeća i da formiraju „kineski zid“ između odeljenja za komercijalno i investiciono bankarstvo u okviru univerzalnih banaka.

Počev od jula 1996. godine, investitori koji su sticali 50% i više akcija nekog preduzeća bili su uslovjeni da sličnu ponudu upute sitnim akcionarima. Osim toga, pravila objavljivanja postala su znatno stroža, tako da je sticanje 10% akcija preduzeća moralo biti javno objavljivano. Takođe, odluke od značaja za будуćnost preduzeća morale su biti donošene dvotrećinskom većinom glasova akcionara, umesto prostom većinom.

Regulatorne promene iz sredine 1996. godine povećale su na taj način transparentnost na području vlasničkih prava i tržišta kapitala, ali sa tačke gledišta procesa postprivatizacionog restrukturiranja vlasničkih prava u češkoj ekonomiji rešenje je, nažalost, stiglo *post festum*. Konačno, valja napomenuti da unapređenje češkog finansijskog sistema nije zavisilo samo od usvajanja novih zakonskih propisa i regulativa, već i od poštovanja postojećih zakonskih normi.⁹⁷

Mnogi smatraju da je osnivanje Komisije za hartije od vrednosti (1998), radi nadgledanja poslovanja i regulacije finansijskih tržišta, predstavljalo odlučujući korak u pravcu unapređenja uslova na tržištu kapitala i zaštite manjinskih akcionara. Amandman kojim je osnovana Komisija za hartije od vrednosti (Czech Securities Commission – CSC),⁹⁸ generalno je povećao transparentnost i uveo strožu regu-

laciju investicionih fondova. Amandmanom su nametnuta nova pravila za dobijanje licenci: svaka aktivnost (trgovanje, portfelj menadžment itd.) morala je biti posebno licencirana; uvedena su nova pravila kapitalne adekvatnosti, a svi ranije licencirani tržišni učesnici bili su podvrgnuti reviziji SCS-a kako bi im ponovile dodeljene licence. Nova pravila nalagala su, takođe, da sve forme zatvorenih fondova budu transformisane u otvorene do 2002. godine.⁹⁹ Na taj način tržištu je upućen jasan signal da se problemi iz prethodnih godina neće ponoviti.

Shodno novim propisima, dozvoljeno je da fond investira maksimalno 10% svoje aktive u akcije jednog izdavaoca, odnosno 30% u obveznice države, pri čemu je maksimalno dozvoljen udeo fonda u kapitalu preduzeća smanjen sa 20% na 11%. Od *unit trust* fondova zahtevalo se da otkupljuju udele, s tim da su bili obavezni da investi-

97 Ranije su pomenute „rupe u zakonu“, na osnovu kojih su banke kupovale akcije jedne od drugih i izbegavale zakonske odredbe donesene s ciljem da spreče da investicione kompanije koje je osnovala jedna banka kupuju akcije drugih banka (videti fusnotu 5 na 9. strani).

98 Amandman broj 15/1998 na zakon 248/92.

99 Ovakva promena strukture često se naziva „otvaranjem“ fondova. Intencija zakonodavca bila je da se konačno osigura kontinuirana mogućnost „izlaska“ investorima, budući da je sekundarno tržište zatvorenih investicionih fondova bilo nelikvidno a da su se njihove akcije prodavale sa visokim diskontima.

tora koji je podneo zahtev isplate u roku od mesec dana od podnošenja zahteva za otkup. Cena udela i NAV-a morala se obračunati najmanje jedanput nedeljno, a broj akcija u optičaju i broj otkupljenih akcija najmanje jedanput mesečno. Propisano je da se vrednost NAV-a utvrđuje u neto iznosu bez poreza. Regulativa iz 2000. smanjila je poresku stopu sa 25% na 15% i utvrdila da se ista pravila odnose i na inozstrate fondove koji posluju na češkom tržištu. Zakon je, takođe, predviđao da se porez na kapitalnu dobit naplaćuje jedino u slučaju prodaje akcija u roku kraćem od šest meseci od trenutka kupovine.¹⁰⁰ Izmene zakona iz 2004. godine bile su pre svega motivisane usklađivanjem zakonodavstva i regulative sa direktivama i regulativom EU. U tom smislu, pripremljeni su:

Slika 1. Rast realnog GDP-a (1997–2009)



100 Moody's Investors Service, „Global funds Update Overview and Trends In the Czech Republic fund industry“, *Global Credit Research*, 2001, str. 7.

- novi zakon koji je zamenio stari zakon o investicionim kompanijama, investicionim fondovima, kako bi se upotrebile UCITS direktive;
- novi zakon koji je zamenio stari zakon o hartijama od vrednosti, kao i revizija Zakona o preduzećima;
- Komisija za hartije od vrednosti izradila je nacrt šest novih pravila, koja se odnose na sektor investicionih fondova, odnosno 15 regulatornih izmena u dočemu tržišta kapitala.

Unapređenje zakonskog i regulatornog okvira, a u skladu sa zahtevima članstva u Evropskoj uniji, vodilo je poslednjih godina padu ili stagniranju sektora investicionih fondova u Češkoj.

Kao što naredna tabela pokazuje, broj domaćih investicionih fondova postojano je opadao, dok je tržišno učešće

stranih fondova raslo. Ukupna aktiva kojom sektor upravlja je i dalje veoma niska – 2003. godine iznosi 159,3 milijardi CZK (približno 5,6 miliardi USD), odnosno manje

od 7% GDP-a. Poređenja radi, sektor investicionih fondova učestvuje u GDP-u starih članica Evropske unije sa približno 40%.

Tabela 7. Broj investicionih fondova i aktiva kojom upravljaju

God.	Naziv entiteta	Broj entiteta	Aktiva (mlrd. CZK)	Aktiva (mlrd. USD)	Procenat	Aktiva kao % GDP-a
2000.	Investicioni fondovi*	33	20,4	0,53	19,83%	
	Investicione kompanije	36	78,9	2,04	76,68%	
	Open-ended mutual trusts	87				
	Closed-end mutual trusts	7	3,6	0,09	3,50%	
	Ukupno (isključivo češki entiteti)		102,9	2,67	100%	0,52%
2001.	Investicioni fondovi	20	12	0,32	14,94%	
	Investicione kompanije	21	66,5	1,75	82,81%	
	Open-ended mutual trusts	88				
	Closed-end mutual trusts**	4	1,8	0,05	2,24%	
	Inostrani entiteti	–	–		–	
	Inostrani fondovi***	209				
	Ukupno (češki entiteti)		80,3	2,11	100%	3,69%
2002.	Investicioni fondovi	8	5,2	0,16	3,49%	
	Investicione kompanije	17	107,9	3,30	72,42%	
	Open-ended mutual trusts	92				
	Inostrani entiteti	44	35,9	1,1	24,09%	
	Inostrani fondovi	651				
	Ukupno (češki entiteti)		113,1	3,45	75,91%	
	Ukupno (uključujući i strane)		149	4,55	100%	6,55%
2003.	Investicioni fondovi	4	2,3	0,08	1,44%	
	Investicione kompanije	15	106,7	3,78	66,98	
	Open-ended mutual trusts	66				
	Inostrani entiteti	49	50,3	1,78	31,58	
	Inostrani fondovi	723				
	Ukupno (češki entiteti)		109	3,86	68,42	
	Ukupno (uključujući i strane)		159,3	5,64	100%	6,29%

* Podaci za investicione fondove i investicione kompanije ne uključuju entitete u likvidaciji.

** Zatvoreni investicioni fondovi su do 2002. morali biti transformisani u otvorene oblike.

*** Inostranim fondovima bila je dozvoljena aktivnost na češkom tržištu počev od 2001. Podaci za 2001, međutim, nisu raspoloživi.

IZVOR: „Private and Financial Sector Development Department Europe and Central Asia Region“, cit. delo, str. 9.

U okviru segmenta otvorenih fondova, koji, kako to i tabela pokazuje, zauzima vodeće mesto sektorske celine, investitori preferiraju ulaganje u otvorene fondove tržišta novca (oko 60%, prema podacima za 2000).¹⁰¹ Ovakvo ponašanje slično je trendovima u nekim evropskim zemljama sa tržištima u razvoju (poput Italije i Španije) nekoliko godina ranije. Sitni investitori se, upuštajući se u investiranje, opredeljuju za fondove nižeg rizika, kakvi su otvoreni fondovi tržišta novca, kao alternativa bankarskim depozitima. Vremenom, stičući investicionu sigurnost, a u potrazi za višim prinosima, postepeno raste njihov interes za fondovima akcija.

U okviru istog tržišnog segmenta uočava se izrazita koncentracija. Smatra se da je tržišna penetracija moguća jedino kroz oživljavanje konkurenčije, kako bi se ograničila monopolска pozicija koju ima SIS, ali i PIAS i IKS. S obzi-

rom na poslednje zakonske izmene, očekuje se da strani investitori unesu neophodnu svežinu i trendove sa tržišta razvijenih zemalja.¹⁰²

Zaključak

Praška berza je osnovana 1992. godine, pri čemu su preduzeća nakon masovne privatizacije imala obavezu listinga. Naime, postignute cene na privatizacionim aukcijama korišćene su kao početne cene na Praškoj berzi, što je jedan od razloga zbog kojeg su cene akcija u početnom periodu bile relativno stabilne. Većina akcija listiranih preduzeća bila je, međutim, nelikvidna, a broj listiranih preduzeća počeo je, vremenom, dramatično da opada. U toku 2003. godine čak 48 hartija isključeno je sa berze. Osim obveznica koje su dospele, isključeno je i osam izdavalaca koji nisu više ispunjavali uslove za listing u pogledu visine tržišne kapitalizacije ili procenta akcija koje se nalaze u slobodnom

101 Moody's Investors Service, cit. delo, str. 6.

102 Jedini značajan inostrani tržišni akter je Pioneer, koji upravlja sa približno 6% sektorske aktive.

prometu (*Free float*). Time je samo nastavljen raniji trend smanjenja broja akcija kojima se trguje i naglašena pretnja da ovaj segment tržišta praktično nestane.

Očigledno je da češka berza ima nisku kapitalizaciju i da je u poređenju sa zemljama sa razvijenom tržišnom privredom udeo tržišne kapitalizacije u GDP-u znatno niži. Kao što se vidi, tržišna kapitalizacija u GDP-u učestvuje sa približno 20%, dok se taj odnos kreće i iznad 50% u razvijenim tržišnim privredama.

Već je naglašen problem podregulisanosti češkog finansijskog sistema u prvim godinama tranzicije. Treba napomenuti da su zakoni koji su se odnosili na poslovanje sa hartijama od vrednosti bili prilično fleksibilni, a da je nadzorna funkcija u prvo vreme dodeljena posebnom odeljenju u Ministarstvu finansija. Privatizovana preduzeća koja su bila listirana na berzi nisu bila u obavezi da publikuju prospekt, niti se zahtevalo da dobiju dozvolu od regulatornog tela.

Tržište kapitala karakterisala je izrazita neharmonizovanost i netransparentnost. Veći deo

trgovanja odvijao se na OTC tržištu, skoro u uslovima odsustva bilo kakve zaštite prava manjinskih akcionara. Izostala je dovoljno jasno proglašena „obaveza lojalnosti“ prema akcionarima u akcionarskim društvima.¹⁰³ Otud i ne čudi što se berza nije percipirala kao alternativni izvor kapitala.¹⁰⁴

¹⁰³ *Duty of loyalty* se reflektuje u zakonskim restrikcijama nametnutim menadžerima, koji se zabranjuje samotrgovanje (*SELF-Dealing*) – izdavanje i prodaja akcija sebi ili poznanicima, kao i korišćenje insajderskih informacija. Obaveza se naročito brižno čuva u zakonskom sistemu, a upotreba sudskih instanci vezana je za nametanje primene, pri čemu je njihova strogost drugaćija u različitim tržišnim ekonomijama. U SAD su, npr., akcionari ovlašćeni da tuže menadžere za povredu obaveze lojalnosti.

¹⁰⁴ Za razliku od Poljske, u Češkoj nije registrovan nijedan IPO, niti su se preduzeća opredeljivala da javno emisijom dođu do dopunskog kapitala.

Abstract

Process of capital flow liberalization, along with institutional saving, and investments of the developed countries have stimulated development and strengthening of financial connections, particularly capital flow portfolio towards newly created markets, what is contributed to the faster growth of their financial structure as well as economy at all.

Certain transitional experience with new financial intermediators shows that there are emerging difficulties due to inadequate regulatory basis and disability of funds themselves to accomplish given tasks. Sound economic expansion exists on condition that there is transparent and efficient securities market. Efficiency of these institutions attracts new investors and they have represented financial institutional segment with highest growth in the world for the last decades.

Key words: implementation, financial analysis, performance, financial system, financial market, financial instruments, transition, investment funds

Literatura

1. Amiling Frederick, 1989, *Investments, An Introduction to Analysis and Management*, Prentice-Hall International Editions, New York.
2. Aleksandar Zavišić, 2005, *U susret re-gulativi investicionih fondova*, Beograd.
3. Andrew Weiss, 2002, *Opening The Slovenian Closed – End Funds – Learning from Czech and Polish Experience*.
4. Blaszczyk Barbara and Richard Woodward, 2001, *Secondary Privatization: The Evolution of Ownership Structures of Privatised Enterprises*, Center for Social and Economic Research, Warsaw.
5. Begović, Boris, Rajko Bukvić, Boško Živković, Boško Mijatović i Dragor Hibner, 2003, *Unapređenje korporativnog upravljanja*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd.
6. Burić, Zvonko, 1998, *Institucionalni investitori na finansijskom tržištu*, Borba, Beograd.
7. Burić, Zvonko, 2000, „Investicioni fondovi“, *Poslovna politika*, br. 2, str. 55–59.
8. Bjelica, Vojin, 2001, *Bankarstvo*, Stylos, Novi Sad.
9. Cvetković, Nataša, 1999, „Investicione kompanije – moderan način ulaganja na tržištu kapitala“, *Berza*, br. 7–9, str. 33–40.
10. Ćirović, Milutin, 1994, „Investicioni fondovi u tržišnim ekonomijama“, *Berza*, br. 3.
11. Fredman, J. Albert, Russ Wiles, 1993, *How Mutual Funds Work*, Institute of Finance, New York.
12. Investment Company Institute, 2006, „Fact Book“, 46th Edition.
13. Madžar, Ljubomir, 1998, „Putevi i bespuća privatizacije u Jugoslaviji“, *Ekonomski anali*, br. 139 (tematski broj), str. 50–57.
14. Mutual Fund Fact Book, 2006.
15. OECD, 1999, „Benchmark definition of foreign direct investment“, third edition
16. The Polish Securities and Exchange Commision, 2003, *Annual report 2003*.
17. Andrew Weiss and Georgiy Nikitin, 1999, *Effects of Ownership by Investment funds on the Performance of Czech Firms*, Boston University, Boston.
18. Barbara Blaszczyk, Michał Gorzynski, Tytus Kaminski and Bartłomiej Paczoski, 2001, *Secondary Privatization in Poland (Part II): Evolution of Ownership Structure and Performance in National Investmen Funds and their Portfolio Companies*, Center for Social and Economic Research, Warsaw.
19. Czech Securities Commission, 2003, *Annual Report 2002*, Prague.
20. Michael Brandl, *The Role of Financial Institutions in Long Run Economic growth*, The University of Texas, Department of Finance.
21. Moody's Investors Service, 2001, „Global Funds Update Overview and Trends in the Czech Republic Fund Industry“, *Global Credit Research*.
22. Pavel Mertlik, 1998, „A Case study: The Czech Privatization and Subsequent structural changes in capital ownership and proprety rights, *Economic Survey of Europe*, Economic Commission for Europe Geneva, New York and Geneva.
23. „Private and Financial Sector Development Department Europe and Central Asia Region“, 2004, Czech Republic-assessment of Governance of the Collective Innvestment fund Sector, World Bank.
24. Roman Frydman, Cheryl Gray, Marek Hessel and Andrzej Rapaczynski,

1999, „When does Privatisation Work? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in the Transition Economies“, Fifth Nobel Symposium in Economics – *The Economics of Transition*, Stockholm.

25. „Trends in the European Investment Fund Industry in the First Quarter of 2009“, Efama, *Quarterly Statistical Release*, May 2009, No 37.

26. „Standardization of Funds Processing in Europe“, Order and Settlement Holding and Transaction Reporting Commission Reporting, An updated report from EFAMA's Fund Processing Standardization Group, Efama, September 2008.

27. Iraj Hashi, 1997, *Mass Privatisation and Corporate Governance in the Czech Republic*, Division of Economics, Staffordshire, University, UK.

28. Iraj Hashi, 1999, *The Polish National Investment Fund programme: Mass Privatisation with a difference*, Staffordshire University, UK.

29. Irena Grosfeld and Iraj Hashi, 2003, „Mass Privatisation, Corporate Governance and Endogenous Ownership“, William Davidson Institute Working Paper No. 596.

30. Irena Grosfeld and Iraj hashi, 2001, *The Evolution of Ownership Structure in Firms Privatized through Wholesale Schemes in the Czech Republic and Poland*, Center for Social and Economic Research, Warsaw.

UDK 65.012.123(437)

Pregledni članak

Primljeno: novembar 2010.

CRM U PRODAJI – AUTOMATIZACIJA PRODAJNE SILE

Prof. dr Stevan VASILJEV, emeritus^{*}₁₀₅

mr Nataša Ilić Milovac^{**}₁₀₆

Rezime:

Automatizacija prodajne sile (SFA) je kolevka CRM-a. SFA proizvodi postaju sve više fokusirani na gajenje odnosa sa potrošačima i povećanje zadovoljstva potrošača. Sa razvojem tehnologije, ukazala se mogućnost korišćenja računara za rad na terenu (laptop) i direktno uključivanje u centralizovanu bazu podataka preduzeća uz obavezu da se baza ažurira novim informacijama o potrošaču. Tako je i nastala automatizovana prodajna sila. Današnji SFA proizvodi automatizuju odgovore na osnovna pitanja predstavnika prodaje kako bi im pomogli da budu produktivniji. Oni omogućavaju čitav niz osnovne kalendarske podrške i raspoređivanja obaveštenja o događajima potrošača u pravo vreme. Domet dodirnih tačaka sa potrošačima omogućen snažnom infrastrukturom automatizovane prodajne sile predstavlja efikasan tok komunikacije između računskih timova, njihovih klijenata i preduzeća u celini. Primena SFA tehnologije preduzećima omogućava da proaktivno pomažu njihovim prodavcima da upravljaju prodajnim procesom i unaprede ga.

Ključne reči: prodajna sila, automatizacija, CRM, centralizovana baza podataka, prodajni proces

¹⁰⁵ * Prof. dr Stevan Vasiljev, emeritus Fakulteta za privredni razvoj, Nezavisnog univerziteta – Banja Luka

¹⁰⁶ ** Zaposlena u „Asco Vidak“ doo Futog

Automatizacija prodajne sile (sejl fors automejšn, eng. *Sales Force Automation*, u daljem tekstu SFA) je originalno zamislijen da poboljša produktivnost prodajne sile i ohrabri prodavce da dokumentuju i razgovaraju o aktivnostima u njihovom polju. SFA proizvodi postaju sve više fokusirani na gajenje odnosa sa potrošačima i povećanje zadovoljstva potrošača.

SFA je kolevka CRM-a. Ranih devedesetih godina, prodavci su na terenu uvideli potrebu da se unapred pripreme i koriste najnovije informacije o potrošačima i proizvodima i uslugama koje nude. Uglavnom su pozivali nekoga u preduzeću da im da te informacije i komunikacija je bila jednostrana. Dobijene nove informacije od potrošača završavale su samo kod prodavca. Sa razvojem tehnologije, ukazala se mogućnost korišćenja računara za rad na terenu (*laptop*) i direktno uključivanje u centralizovanu bazu podataka preduzeća uz obavezu da se baza ažurira novim informacijama o potrošaču. Tako je i nastala automatizovana prodajna sila.

Današnji SFA proizvodi automatizuju odgovore na osnovna pitanja predstavnika prodaje kako bi im pomogli da budu produktivniji. Oni omogućavaju čitav niz osnovne kalendarske podrške i raspoređivanja obaveštenja o događajima potrošača u pravo vreme.

Da bi preduzeće adekvatno primenilo SFA mora:

- razumeti kako će SFA pomoći i angažovati prodavce. Treba uključiti prodavce u:
 1. inicijalno sakupljanje zahteva,
 2. selekciju proizvoda,
 3. primanje alata – odluka gde i kad će novi softver biti razvijen, u kojoj fazi i ko će to uraditi.
- razgovarati unapred sa prodajnom silom o predlozima vrednosti,
- Investirati i podstići obuku prodavaca za korišćenje SFA proizvoda,
- biti svestan nerazdvojivosti prodajnih procesa pakovanih u SFA alate,
- razumeti potrebu za in-

frastrukturom za podršku bežične tehnologije,

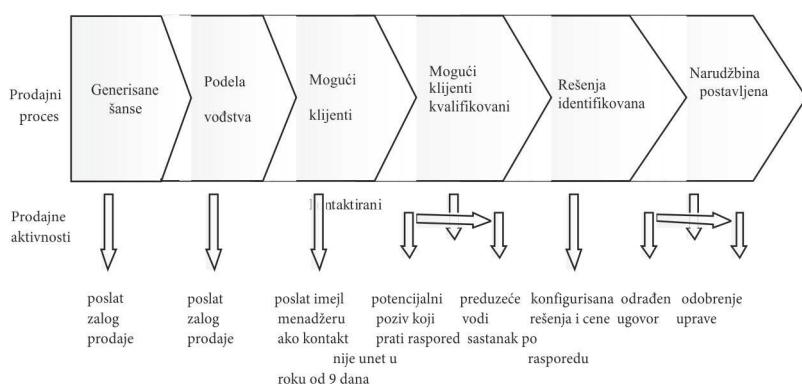
- dopustiti da upotreba SFA utiče na nadoknadu prodajnog osoblja,
- izmeniti praksu zapošljavanja i opis uloge posla tako da uključi upotrebu CRM-a.

Domet dodirnih tačaka sa potrošačima omogućen snažnom infrastrukturom automatizovane prodajne sile predstavlja efikasan tok komunikacije između računskih timova, njihovih klijenata i preduzeća u celini.

Primena SFA tehnologije preduzećima omogućava da proaktivno pomaže njihovim prodavcima da upravljaju prodajnim procesom i unaprede ga.

1. Upravljanje prodajnim aktivnostima i procesom

Mnogi SFA proizvodi opisuju metodologiju prodaje tako da ona obično može da bude uobičajena za specifične politike i procedure prodaje preduzeća. Takvi alati, poznati kao upravljanje prodajnim procesom, uključuju delove prodajnih aktivnosti koji mogu voditi predstavnike prodaje kroz svaki korak u prodajnom procesu. Oni ne samo da omogućuju da predstavnik prodaje uzme u obzir svaki korak u ciklusu prodaje, obezbeđujući jedinstveni prodajni proces u preduzeću, nego i da osigurava da će te aktivnosti biti odradene – istina, zadate i raspoređene automatski.



Alati upravljanja prodajnim procesom mogu da služe kao efektivna pomoć pri obuci i minimiziranju ljudske greške, i za krajnji rezultat imaju povećanu produktivnost i pojedinaca i celog tima prodajne sile.

Alati upravljanja aktivnostima prodajnog osoblja nude kalendar (koje mogu videti svi članovi tima) da pomognu u planiranju ključnih događaja potrošača, kao što je promocija ponude ili demonstracija proizvoda. Alarmi podsetnici mogu signalizirati važne zadatke koji dolaze, generišu dokumente kako je potrebno, ili donose odluke na osnovu ulaznih podataka baze.

Alati za timsku saradnju dozvoljavaju udaljenim članovima tima da četuju u pravo vreme, koristeći veb pretraživač, dalje obezbeđujući sinhronizaciju napora i čineći sastanke prodaje i ažuriranje obuke praktičnjim i kraćim. Menadžeri mogu sačuvati čet razgovor u centralnom serveru za odsutne članove tima ili kasnije primedbe. Takvi alati se mogu koristiti i za *post facto* analizu prodajnog ciklusa, dozvoljavajući prodajnom timu da pregleda tra-

janje i procedure uključene u kritične tačke.

2. Upravljanje prodajom i prodajom po geografskim područjima

Iz perspektive timskog menadžmenta, mnogi proizvodi automatizacije prodajne sile omogućavaju menadžerima da osnuju prodajne timove i vežu pojedince za račune, regione i delatnosti. Takvi timovi uključuju i timove za terenske račune i organizacije teleprodaje i mogu da integrišu podatke veb prodaje u rezultate za snažan izgled okruženja prodaje preduzeća. Timovi mogu biti vezani za specijaliste u štabu, kao što su eksperti delatnosti ili proizvodni menadžeri. Neki SFA alati podržavaju personalne podatke o svakom pojedincu u opštim timskim i pojedinačnim profilima.

Menadžer prodaje može pratiti zadatke na određenim teritorijama i nadgledati linije snabdevanja i prednosti na pojedinim teritorijama. Većina takvih alata obezbeđuje i mogućnost ograničavanja menadžera prodaje samo na njihovu teritoriju. Kada je potrebno, međutim, alati

upravljanja prodajom mogu obezbiti i mnoštvo informacija o jednom računu, ili mnogo računa, bez obzira na geografsku rasturenost zaposlenih, od zahteva ili slanja glomaznih izveštaja do razumevanja statusa računa ili istorije ranijih narudžbina.

Pre svega, upravljanje prodajom i teritorijama prodaje ima mogućnost da dozvoli menadžerima ne samo da razumeju kako se događaju prodajne aktivnosti, nego i da optimiziraju pojedinačne timove u odnosu na kritičnu masu i set veština pogodan za klijenta ili dobre izglede, povećavajući šanse za sklapanje poslova.

3. Upravljanje kontaktima i vremenom

Upravljanje kontaktima je podskup automatizacije prodajne sile koja radi sa organizovanim i upravljanim podacima preko i unutar klijentata preduzeća i mogućih organizacija. Softver upravljanja kontaktima može sadržati različite načine za održavanje baza podataka lokalnih klijenata, prikazujući ažurirane dijagrame organizacije i dozvoljavajući prodavcima da sačuvaju beleške o specifičnim

ili mogućim klijentima. Mnogi, takođe, dozvoljavaju korisnicima da ispituju udaljene baze podataka za dodatne informacije ili sinhronizuju lokalne podatke na laptopu i bazu podataka preduzeća.

Sa alatima upravljanja kontaktima prodavac može odgovoriti na sledeći tip pitanja:

- Ko je individualna osoba za kontakt sa klijentom X? Ko je osoba za kontakt za svako odeljenje?
- Koja je adresa klijenta X za slanje pošte, a koja za slanje računa?
- Ko je klijentov agent kupovine? Koji je njegov telefonski broj?
- Ko već ima brošuru?
- Koji su potrošači bili uključeni u poslednje promocije proizvoda X?
- Kada je moj sledeći poziv za prodaju? Kada sam poslednji put zvao tog potrošača?

Mnogi od CRM softvera preliču se sa Majkrosoft Autlukom (eng. *Microsoft Outlook*) ili sličnim proizvodima. Ta veza dozvoljava prodavcima da dodaju njihove telefon-

ske liste i kalendare sa punim karakteristikama praćenju pošte potrošačima ili automatskih programa radnih zadataka koji mogu zakazati ili odrediti sastanke.

Kao deo velikog sistema CRM proizvoda, mnogi alati upravljanja kontaktima omogućavaju prodavcima da razgovaraju o rasporedu sa preduzećem u celini. Prava vrednost CRM upravljanja kontaktima jeste to što ono prati ne samo gde su potrošači, nego i ko su oni u odnosu na njihov uticaj i udar donošenja odluka. Mnogi alati upravljanja kontaktima mogu da se prepliću sa funkcijama upravljanja prodajom kako bi pomogli u optimiziranju broja i veština članova tima uključenih u prodajne napore visokog profila.

4. Upravljanje mogućnostima i savetima

Upravljanje mogućnostima, poznato i kao „upravljanje šansama” (opportuniti menadžment, eng. *opportunity management*), ili „upravljanje kanalima snabdevanja” (pipeline menadžment, eng. *pipeline management*), trudi se da obezbedi sigurne prodajne strategije tako da nijedan pro-

dajni zadatak ili komunikacija ne propadne. Tako prodavci mogu pratiti definisan pristup u pretvaranju prilike u posao. Mnogi proizvodi za upravljanje kontaktima ne samo da prate istoriju računa, nego i nadgledaju mogućnosti, generišu sledeće korake i prečišćavaju onlajn prodajne napore.

Neki proizvodi SFA omogućavaju marketingu preduzeća ili organizaciji upravljanja prodajom da automatski distribuiraju moguće klijente terenskim ili telemarketingškim predstavnicima na osnovu znanja o proizvodima predstavnika ili teritorije.

Alati SFA mogu pratiti druge atributе mogućih klijenata, kao što su interesi za proizvode, količina diskreционог budžeta, slični konkurenti, obezbeđujući stvarni pogled na svaku mogućnost ili verovatnoću da postane dovršena prodaja. Te informacije mogu hraniti softvere za prognozu prodaje i rezultirati tačnijom prognozom.

Drugi SFA proizvodi donose ceo ciklus prodajnog procesa, prateći šansu preko narudžbina, da bi obezbedili pogled na produktivnost

prodavaca i stopu sklapanja poslova. Ta informacija može biti dostavljana marketinškom menadžeru koji je stvorio šansu. To omogućava marketingu da uporedi rezultate kampanje i stvarne prodaje proizvoda i prečisti buduće kampanje.

SFA proizvodi daju odgovore na slična pitanja:

- Na kom koraku prodajnog ciklusa smo izgubili većinu mogućih klijenata?
- Koliko sastanaka je imao određeni prodavac sa određenim potrošačem? Koliko je sastanaka otkazao?
- Koliko je mogućih prilika rezultiralo prodajom u određenom regionu prošlog meseca?

Napredni alati za upravljanje mogućnostima mogu računati verovatnoću prodaje na bazi informacija o faktorima uspeha smeštenom u profilu mogućnosti, a neki mogu upozoriti ako nastane problem koji će sprečiti nastanjanje slične šanse sa drugim mogućim kandidatom.

5. Upravljanje znanjem

Dostupna interna dokumenta

obezbeđuju prodajnu silu informacijama, koje su im potrebne da razumeju različite komponente u životnom ciklusu prodaje. Takve informacije uključuju:

- priručnike o poslovnoj politici preduzeća,
- slajdove prodajne prezentacije,
- telefonsku listu preduzeća,
- šablone predloga,
- okvir ugovora,
- formular izveštaja o troškovima,
- regulativne standarde i izveštaje o skorašnjim žalbama,
- izveštaje istorije prodaje i prihoda,
- profile partnera i snabdevača,
- prepis sastanaka prodaje i informisanja izvršilaca,
- digitalne video prodajne prezentacije ili informisanja izvršilaca,
- podatke o konkurentu i privrednoj delatnosti,
- nove članke i novinske isečke,

aktuelnosti

- raspored promotivnih do-
gađaja i trgovinskih izložbi,
- zahvalnice i drugu kores-
pondenciju sa klijentom.

U kojoj će meri prodavci efek-
tivno koristiti navedene izvore
informacija, zavisi od toga na
koji način su im oni dostupni.
Mnoga preduzeća zato uvo-
de intranet šireći tako znanje
preduzeća.

Sistemi koji pronalaze i
smeštaju takve informa-
cije obezbeđuju korisnike
sredstvom komunikacije i do-
daju u njihov sadržaj podatke
iz pojedinih aplikacija, poz-
natih kao sistema za upravl-
janje znanjem. Većina sistema
za upravljanje znanjem rade
sledeće:

- obuhvataju sredstva dozvo-
ljene individualne kontrole
ili dodavanja prava putem
dokumenata da izbegnu da
korisnici rade na istom ma-
terijalu simultano,
- obezbeđuju istoriju toga ko
i kada ima modifikovani
materijal,
- nude pretraživačku maši-
nu, dozvoljavajući korisni-
cima da lako pristupe dato-
tekama,
- dozvoljavaju korisnicima

da vide različite datoteke i
dokumenta preko portala
koji ujedinjuje materijale
koji zaista postoje na razli-
čitim mestima.

Takvi sistemi su jako po-
pularni kod svih velikih
preduzeća koja imaju geografi-
ski razuđenu strukturu zapos-
lenih.

6. Podrška konfiguraciji

Mnogi od spomenutih alata
dozvoljavaju prodavcima da
unesu informacije o klijenti-
ma i mogućim klijentima u jed-
an alat lak za upotrebu, pa su
zbog toga CRM proizvodi raz-
vijeni da osnaže ove informa-
cije, obezbeđujući im podršku
konfiguraciji specifičnih
proizvoda preduzećima koja
moraju graditi proizvode
za njihove potrošače. Tak-
va preduzeća su dobavljači
računarske tehnologije, pri-
menjeni proizvođači, telefons-
ke kompanije i sl.

Alat za konfiguraciju služi za
izgradnju jedinstvenog paketa
proizvoda, označi ga i distri-
buira terenskom prodajnom
osoblju sa nekoliko klika
mišem.

Nakon što su proizvodi konfi-
gurisani i kvota izračunata, in-

formacija može automatski da se unese na laptop prodavca.

7. Automatizacija terenske sile

Automatizacija terenske sile (fld fors automejšn, eng. *Field Force Automation*, u daljem tekstu FFA) je vrsta hibrida. To je deo potrošačkog servisa, u kojem servis na terenu pruža usluge ili popravlja opremu potrošača u prostorijama potrošača.

FFA, poznat kao upravljanje servisom na terenu (fld servis menadžment, eng. *field service management*), nastao je osamdesetih godina u proizvodnim preduzećima, koja su redovno slala tehničare u udaljena mesta da testiraju ili poprave opremu.

CSR može angažovati podršku sa specijalistima za proizvode ili inženjera za terenski servis slanjem poruke njihovim bežičnim uređajima. Sa pravim analitičkim sposobnostima, CSR može proceniti ozbiljnost problema potrošača i onda odrediti da li će poslati predstavnika terenskog servisa, ili sa setom nekih specifičnih veština, ili sa najmanje udaljenosti od potrošača.

Tehničari na terenu ne samo da primaju naredbe za odlazak na teren preko personalnog digitalnog asistenta (PDA), pejdžera ili mobilnog telefona, nego uvek mogu koristiti navedene uređaje tokom popravke. Ta mogućnost obezbeđuje tehničare potrebnim informacijama.

Iako su sadašnji CRM proizvodi više prodajno nego uslužno orijentisani, zahtevi za potrošačkim servisom na terenu su sve brojniji i više visokoprofilisani u odnosu na potrebe za prodajom i zauzimaju sve više vremena. FFA uključuje set dodirnih tačaka sa potrošačima koja se moraju snimati kao deo profila potrošača.

FFA je deo CRM koji najbrže raste.

8. Telemarketing / TV prodaja

Iako je ova komponenta deo SFA, alati za telemarketing i operacije TV prodaje moraju biti malo drugačiji zato što telemarketeri često rade pisano ili u mnogo više strukturisanom okruženju. Njima nije potrebna pokretna, nepovezana funkcionalnost.

Ova komponenta uključuje klasične funkcije, kao što su sakupljanje liste poziva, auto-biranje brojeva, zapisivanje, praćenje poziva i preuzimanje porudžbina.

Deo funkcija aplikacije kontaktnog centra jeste integracija računara i telefona (kompjuter telefoni integrešn, eng. *computer telephony integration*, u daljem tekstu CTI), koji dozvoljava podelu informacija između telefonskog sistema i CRM aplikacije. Tipična aplikacija CTI uključuje i pravljenje maršrute poziva, kako na osnovu broja dolazećih poziva, informacija unetih od strane potrošača u telefonski sistem na osnovu izbornog menija, tako i sposobnosti da prikažu ekrane koji sadrže informacije o pozivaču u trenutku poziva (tzv. skrin poups, eng. *screen pops*). CTI takođe može manipulisati i telefonskim sistemom zasnovanim na informacijama u CRM bazi podataka, na primer, može biti broj prikazan na ekranu korisnika.

LITERATURA:

1. Jill Dyche: «The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management», Addison-Wesley, 2001.
2. Dr Stevan Vasiljev, dr Ljubiša Cvetković, dr Rade Kancir, mr Darko Pantelić: «Marketing menadžment», Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.
3. Jill Dyche: «eData», Addison Wesley, 2000.
4. Francoise Tourniaire: «Just enough CRM», Prentice Hall PTR, 2003.
5. Jill Griffin: «Customer loyalty: How to Earn it, How to keep it», Wiley, 2002.
6. Barton J. Goldenberg: «CRM automation», Prentice Hall PTR, 2002.
7. Janice Reynolds: «A practical guide to CRM», CPM books, 2002.
8. Bryan Bergeron: «Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship Management (Essential series)», Wiley; 2002.
9. John Freeland: «The ultimate CRM handbook: Strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability», McGraw-Hill, 2002.
10. Paul Greenberg: «CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time», McGraw-Hill, 2004.
11. Muther: «Customer Relationship Management: Electronic Custom», Springer, 2002.
12. Corbae: «Marketing 2.0 – Strategies for closer customer relationships», Springer, 2003.

Abstract:

Sales force automation (SFA) is a cradle of CRM. SFA products are focused on nurture customer relationship and increasing customer satisfaction. Technology development made possibility of using computers for field work (laptop) and direct connection to companies' central database with obligation of database updating with new information about the customer. That was beginning of sales force automation. Today's SFA products automation gives answers on basic questions of sales representatives to help them to be more productive. The products enable whole calendar support and notice schedules about customer events in right time. Contact points range enabled with strong infrastructure sales force automation, make efficient communication flow between computer teams, their clients and the company. SFA technology application proactive helps to sales representatives to manage and improve sales process.

Key words: *sales force, automation, CRM central database, sales process*

UDK 005+004:[339.187

Pregledni članak

Primljeno: novembar 2010.

AUTORSKA PRAVA (iskustva iz Nemačke)

Prof. dr Milica Andevski

Rezime

Brzo širenje novih tehnologija u školi nije dovelo samo do nastanka novih situacija u toku nastave, već je nova tehnika omogućila i sasvim novi vid korišćenja medija – odjednom nije više problem da se slike, tekstovi i grafikoni snime na školske računare ili da se postave na homepage škole da bi se sa ciljem koristili u nastavi. Već digitalizovana literatura – na primer na CD-ovima – može se snimati i presnimavati, kao i filmovi, video snimci i ideje koji su u vezi sa nastavom. Ali ono što je tehnički moguće nije uvek dozvoljeno sa pravnog gledišta. Upravo to je u prošlosti veoma irritiralo mnoge nastavnice i nastavnike, posebno zbog toga što u pravnom smislu „pravila“ nisu bila sasvim jasna. Sve ovo zahteva i nova pravila za svakodnevnu nastavu, pri čemu se nastavnica i nastavnicima omogućava da njihov stil predavanja bude u duhu vremena, a da se pri tome štite i interesi autora i izdavača.

Možemo li učiti na stranim primerima i iskustvima „dobre prakse“?

Ključne reči: autorska prava, tehnologija u školi, mediji, pravne odrednice, nastava

Danas se od nastavnika i nastavnica u školi traži da njihov stil predavanja bude u duhu vremena, što podrazumeva novi vid korišćenja medija. Svakodnevna upotreba školskih računara pretpostavlja digitalizovanu literaturu i ciljanu upotrebu CD-ova koji se snimaju i presnimavaju, kao i filmovi, video snimci, ideje u vezi sa nastavom. Kako u ovakvim situacijama zaštititi interes autora i izdavača? U nemačkim školama ovakvo irritiranje je konačno prekinuto u septembru 2003. godine kada je stupio na snagu novi zakon o autorskim pravima koji propisuje i način digitalnog korišćenja autorski zaštićenih dela u nastavi. Odlučujući paragraf – 52a iz Zakona o autorskim pravima – propisuje dve za školu veoma važne tačke: S jedne strane se školama delimično dozvoljava digitalno korišćenje autorski zaštićenih dela, a sa druge strane se jasno definišu uslovi takvog korišćenja. Tako se nastavnicama i nastavnicima omogućava da njihov predavanja budu savremena, a pri tome se štite i interesi autora i izdavača.

U radu ćemo ukazati na refleksiju ovog novog pravil-

nika koji se vidno odrazio u školskoj svakodnevici.

„Javna pristupačnost“

Ako problem posmatramo sa „pravnog“ aspekta po Zakonu o autorskim pravima isključivo autor ili izdavač odlučuje o tome da li i kako će se njegova dela umnožavati, širiti i javno emitovati – i na osnovu toga se ovo autorsko pravo još naziva i „isključivo pravo“. U Zakonu je data nova formulacija „javne pistupačnosti“ koja podrazumeva postavljanje tekstova, pesama, filmova itd. na jedan server tako da je moguće da se ta dela preuzmu sa različitih računara. I ovo pravo pripada isključivo autorima i izdavačima. Niko ne sme, na primer, da skenira tuđe tekstove i grafikone, da ih postavi na server i tako omogući drugima da ih presnime na svoje računare. U praksi se oblik „javne pristupačnosti“ pojavljuje prilikom takozvanog „downloadovanja“, na primer, jedan izdavač na svoj homepage postavi neki model za nastavu i nastavnice i nastavnici sa različitim mesta (tj. sa računara, koji je priključen na internet) mogu da ga downloadaju (skinu) uz određenu novčanu naknadu ili delom besplatno. Delo na

taj način postaje pristupačno korisniku tog računara. Ovaj proces izričito zahteva odobrenje izdavača, ukoliko se neko delo ne kopira samo u privatne svrhe ili ako treba da se emituje putem ekrana.

Novi paragraf 52a iz Zakona o autorskim pravima predstavlja izuzetak u odnosu na opšte autorsko pravo, jer on dozvoljava upotrebu određenih autorski zaštićenih materijala i bez posebne dozvole. Ukoliko se služimo ovim izuzetkom moramo tačno da se pridržavamo uslova i granica ovog pravila, jer svako prekoračenje dozvoljenog korišćenja predstavlja povredu i prekršaj autorskog prava. Takav prekršaj autorskog prava izaziva da pogodjeni izdavač i autor zahtevaju nadoknadu štete. Pored toga, povreda autorskog prava predstavlja i krivično delo. Zbog toga je od velike važnosti da se obrati pažnja na pojedinačne uslove novouvedenog paragrafa 52a o autorskim pravima (pogledaj propis).

Na ovom mestu daćemo i odrednice propisa iz

Paragrafa 52a Zakona o autorskim pravima

1. Dozvoljeno je objavljene

kratke delove nekog dela, zatim dela malog obima kao i pojedine članke iz novina ili časopisa učiniti dostupnim za javnost radi pojašnjavanja nastave u školama, višim školama, neprivrednim ustanovama za obrazovanje i permanentno usavršavanje (obrazovanje) kao i ustanovama za sticanje stručne spreme i to isključivo tačno određenom krugu učesnika date nastave, ukoliko se to može pravdati određenim ciljevima i u svrhu postizanja nekomercijalnih ciljeva.

2. Ostvarenje javne pristupačnosti u školama delima, koja su namenjena isključivo za nastavu dozvoljeno je samo uz saglasnost nadležnih organa. Ostvarenje javne pristupačnosti filmskim delima na osnovu ovog zakona nije dozvoljena bez saglasnosti nadležnih organa pre isteka dve godine od početka redovnog regularnog emitovanja datog dela na filmskim pozornicama.
3. U slučajevima, (navedenim u pasusu jedan), dozvoljeno je i umnožavanje, koje je neophodno radi ostvarenja javne pristupačnosti.

4. Radi ostvarenja javne pristupačnosti navedene u pasusu jedan, mora da se plati određena naknada/premija. Ovo pravo se može ostvariti samo preko određenog društva za naplatu.

5. Ovaj propis pre svega govori o tome da škole smeju male delove takvih dela da postave na svoje servere da bi učenici mogli da im pristupe putem računara u toku nastave. Preduslov je samo da se kod takvih postavljenih dela:

- ne radi o sadržaju školskih udžbenika ili drugih materijala, koji su proizvedeni specijalno u svrhe nastave,
- radi samo o malim delovima nekog dela ili dela, koji ima mali obim,
- da je dato delo pre toga već objavljeno i
- da je sistem, na kojem je postavljen deo iz tog dela tako zaštićen da je pristup omogućen samo učenicima nekog određenog razreda u okviru nastave.

Iako nije moguće – kao i kod svakog novog propisa – da se navede baš svaki pojedinačni

slučaj, koji spada pod ovaj paragraf, ovde je ipak moguće da se neke stvari u vezi autorskih prava konkretizuju.

Ko sme, a ko ne sme?

To je u novom zakonu jasno određeno: Upotreba određenih dela bez dozvole je dopuštena na osnovu Zakona svim javnim školama, državnim kao i privatnim. Podrazumevaju se i razne stručne škole i više škole. U širem smislu korišćenje je dozvoljeno i u okviru nastave u preduzeću, koja se drži đacima, koji su na praksi u preduzeću i vanpeduzetničkim obrazovnim ustanovama, ukoliko te podležu Zakonu o obrazovanju.

Nasuprot tome korišćenje bez dozvole nije dozvoljeno za predavanja, koja se održavaju tj. organizuju samo kratak vremenski period. Ovde se pre svega ubrajaju Radnički univerziteti, ali i druge obuke i kursevi. Od ovog pravila se u širem smislu isključuju razne privatne obrazovne i ustanove za permanentno usavršavanje, kao što su na primer komercijalne jezičke škole.

Koji delovi dela se u buduće smeju koristiti?

Smeju se u suštini koristiti samo kratki delovi autorski zaštićenih dela („Kratki delovi“ podrazumevaju da se koristi manje od deset procenata ukupnog dela). Zaštićena dela su na primer romani, sastavi, filmovi, slike, crteži, karte kao i naučni i tehnički prikazi. Pri tome treba voditi računa o tome da, na primer svaki članak u jednom časopisu predstavlja posebno zaštićeno delo. Dela su zaštićena od trenutka njihovog nastanka pa do 70 godina nakon autorove smrti, i tek onda prestaje da važi (gasi se) autorsko pravo.

U izuzetku se smeju koristiti i čitava autorski zaštićena dela ukoliko su ona veoma mala ili kratka – kraće pesme ili tekstovi pesama. U ovaj izuzetak spadaju i kratki novinski članci.

Školski udžbenici i nastavni materijali – nikada bez dozvole

Veoma važan izuzetak u paragrafu 52a Zakona o autorskim pravima važi za školske udžbenike i druge nastavne materijale: Oni se nikada ne smeju koristiti bez saglasno-

sti izdavača, čak ni najmanji delovi takvih medija. Taj izuzetak važi za sva dela, koja su proizvedena za nastavu i u svrhe učenja – kao i software za učenje i obrazovanje. Pri tome nije bitno da li se takav software prodaje na CD-romovima ili putem web-stranica pojedinačnih izdavača.

Za ovaj izuzetak dato je jednostavno obrazloženje: Autori i izdavači su ovakva dela pravili sa velikim naporom specijalno za upotrebu tokom nastave. Kada bi se ovi mediji mogli i u nastavi koristiti bez posebne dozvole, onda bi čitav promet ovakvih dela opao. Da bi se i dalje omogućila proizvodnja, koja bi privredno gledano imala smisla, zakonodavstvo u ovom slučaju zabranjuje u potpunosti korišćenje bez posebne dozvole.

Filmska dela

Zakon takođe smatra nedopustivim upotrebu delova iz filma u toku prve dve godine nakon njihovog prvog emitovanja u Nemačkoj. Za to vreme filmovi treba da namire veći deo svojih troškova produkcije. Upotreba bez dozvole to ne sme da ugrožava.

Svrha i postupak

Ukoliko korišćenje generalno nije zabranjeno autorski zaštićena dela se u školama mogu koristiti bez dozvole onda kada je to potrebno za pojašnjavanje nastave, to znači da nastavnici i učenici skenirane delove takvih dela mogu koristiti samo u okviru po planu predviđene nastave. To od samog početka isključuje pristup takvim delima iz kuće, na primer radi pripreme za nastavu ili za domaće zadatke. Učenicima ne sme čak ni da bude omogućen pristup skeniranim delima u prostorijama škole u kojima se zadržavaju ili u kojima provode odmor.

Već prilikom snimanju tih dela na školski server treba da bude utvrđeno u kojem konkretnom razredu, u koje konkretno vreme i da bude imenovana nastavna jedinica za koju će se koristiti ti tekstovi ili grafikoni. „Snimanje radi zaliha“ na server – na primer za opštu biblioteku – ni u kojem slučaju nije dozvoljeno.

Postupak

Tekstovi ili slike (kratki delovi!) mogu se sačuvati na serveru škole. Učenice i učenici koriste ova dela preko računara,

koji se nalaze u prostorijama za nastavu. Prilikom sprovođenja posebno se mora voditi računa o nekoliko važnih tačaka:

- Učenici smeju na računarama, koji su u učionicama da „gledu“ snimljene delove iz autorski zaštićenih dela.
- Pravljenje kopije, tj. snimanje skinutih podataka na hard disk pojedinih računara ili na druge vidove ploča, nije dozvoljeno.
- Kopija se u izuzetnom slučaju sme napraviti samo onda ako nastava to zaista zahteva. Ali ovo ne proističe iz paragrafa 52a Zakona o autorskim pravima, nego iz paragrafa 53 Zakona o autorskim pravima, koji dozvoljava umnožavanje kratkih delova nekog dela u toku nastave, ako je to potrebno radi ostvarenja cilja nastave. Paragraf 52a Zakona o autorskim pravima učenicima dozvoljava samo pristup informacijama, ali ne i njihovo umnožavanje, ukoliko to tehnički nije neophodno radi samog pristupa.

Ko sme da „pristupi“ skeniranim tekstovima?

Upotreba tekstova bez dozvole treba da bude u službi nastave – pri čemu se, kada se kaže “nastava”, konkretno misli na pojedinačne nastavne časove. To znači da snimljene tekstove ili slike smeju da koriste samo učenici, koji su prisutni na određenom času – taj materijal se nikada na serveru ne sme postaviti tako (na primer kao sadržaj internet ili intranet stranice) da bude pristupačan i drugim osobama pored učenika na konkretnom času.

Na osnovu ovoga u školi se pre snimanja podataka moraju ugraditi određeni sistemi zaštite, tako da samo konkretno navedeni učenice i učenici mogu „pristupiti“ delovima iz ovih dela. Osim toga pristup treba da bude omogućen samo u okviru nastavnih jedinica za koje je predviđena upotreba datih tekstova odnosno slika. To se u praksi može regulisati tako što nastavnici i učenici odgovarajućim intranet stranicama mogu pristupiti samo posredstvom šifre (passworda). Delovi iz datih dela, koji se nalaze na serveru, moraju neposredno nakon nastavne jedinice biti obrisani

tj. moraju biti skinuti sa servera.

Ukoliko se ne ugrade ispravni zaštitni mehanizmi ili se oni se ne obnavljaju (aktuelizuju) u traženoj meri, već to bi pretstavljalо povredу Zakona o autorskim pravima. Na ovo se mora обратити posebna pažnja.

Nadoknada

Za korišćenje kraćih delova iz romana ili kraćih delova sastava, pojedinih slika ili crteža itd. u školama, autorima i izdavačima pripada nadoknada, koja se obračunava preko Društava za naplatu (posebno kod društva za naplatu WORT, München). Time autori i izdavači tih dela dobijaju naknadu za koršćenje njihovih dela bez dozvole. Da bi se naplata preko takvih društava omogućila nastanici su obavezni da školu obaveste o svakom pojedinačnom korišćenju tih dela po paragrafu 52a Zakona o autorskim pravima. Na osnovu ovoga školi se mora prijaviti autor, delo, obim korišćenja (stranice, redovi) i broj učenika koji su prisustvali času. Škola je onda dužna da ove informacije dostavi nadležnom društvu za naplatu.

Kako se nabavlja dozvola kod izdavača školskih udžbenika?

Ako treba da se skeniraju ili da se presnime delovi iz školskih udžbenika ili sličnih nastavnih materijala ili čak čitava dela, onda nastavnik za to mora da nabavi odobrenje od izdavača. Da bi ovakvo odobrenje što pre nabavio, preporučuje se da se već u zahtevu navedu podaci o:

- traženom delu,
- tačan obim korišćenja za koji se zahtev podnosi (poglavlje odnosno broj stranica),
- mesto korišćenja (škola) i nastavna jedinica (razred, i otprilike datum korišćenja),
- sigurnosne mere, koje će se primenjivati da bi se sprečio nedozvoljen pristup drugih razreda i nastavnika (na primer zaštita passwordom).

Istovremeno bi se nastavnik već u zahtevu trebao obavezati prema izdavaču da će delotvorno sprovoditi navedene sigurnosne mere i da će ih nadgledati kao i da korišćene delove neće nakon skeni-

ranja odnosno downloadovanja proslediti trećim licima i da će sve kopije, koje je napravio radi ostvarenja javne pristupačnosti, izbrisati nakon sprovedenog korišćenja za koje podnosi zahtev.

Za čitav navedeni postupak važna je i napomena o tome koji izdavači smeju da izdaju odgovarajuće odobrenje a to je dostupno na odgovarajućoj web-stranici koja sadrži spisak članova.

Umesto zaključka- Pregled toga šta se može, a šta se ne može ...

I pored najpreciznijih odrednica svakog zakona uvek ostaju mnoge nedorečenosti, koje izlaze iz praktične primene datih regulativa. Tako, na primer, nastavnice i nastavnici mogu da se pitaju: *Da li na intranetu ili na homepage-u škole mogu da ...*

... postave jedan kratak odломak iz nekog romana ili pesme tako da samo učenici 7a razreda, koji trenutno obrađuju tu temu, mogu tome sa odgovarajućim passwordom da pristupe?

Zakon kaže:

- Da, ali dužina odlomka ne

sme da iznosi više od 10 procenata ukupnog obima datog romana. Zaštita passwordom mora da bude tako efikasno uređena da druga lica nemaju pristup tim podacima.

- ... da li na isti način da postave odlomke iz jednog školskog udžbenika ili sa software-a za obrazovanje odnosno učenje?

Zakon kaže:

- Ne. Čak ni korišćenje najmanjih delova ili prikaza iz ovih dela nije nikada dozvoljeno bez saglasnosti nadležnih organa.

Naravno da se zakonske odredice i regulative ne mogu, poput recepta, prenositi iz jedne sredine u drugu, ali imajući u vidu sve ono što se u našim školama i institucijama obrazovanja i uasavršavanja radi, postavlja se pitanje, ne treba li, o svemu ovome ipak, razmisliti, i o tome, ugledajući se na druge, povesti više pažnje, nego što je do sada bio slučaj.

Literatura:

- Andevski, M., (2007) *Menadžment obrazovanja*, Novi Sad, CEKOM Books;
- Arsenijević, J., Andevski, M., (2010) *Menadžment obrazovanja za društvo koje uči*, Mondograf, Novi Sad;
- Bernuth, v. W., (2004) Das neue Urheberrecht. Neue Regeln für den Unterrichtsalltag. *Schul - management*, 2, s.24-27;
- Das neue Urheberrechtsgesetz (UrhG), September, 2003, Deutschland;
- Obermeyer, K., (2004) Aller Anfang ist schwer... *Schul management*, 2, s.34-37.

Abstract

Fast spreading of new technologies at schools has resulted in the development of new situations in the course of the instruction, and the new techniques enable completely new type of the media use – suddenly, it is no longer a problem to make pictures, texts and recorded on the school computers, or to put them to the school homepage in order to apply them in the instruction. Already digitalized literature - for example, on CDs - can be recorded and re-recorded, as well as movies, video clips and ideas related to the instruction. However, things which are technically possible are not always legitimate from the legal point of view. It is exactly what irritated very much many teachers in the past, especially because “rules” were not completely clear in the legal sense.

All this requires new rules for everyday instruction as well, where teachers are allowed to arrange their teaching style to be in the spirit of the time, thereby protecting the interests of both authors and publishers. Can we learn from international examples and experiences of “good practice”?

Key words: copyrights, technology at school, media, legal provisions, instruction

UDK 347.77/.78(430)

Pregledni članak

Primljeno: oktobar 2010.

BUDUĆNOST MENADŽMENTA
prikaz knjige Gary Hamela i Bill Breena

mr Vanja Šušnjar

UVOD

Usvijetu neumoljive konkurenциje i u vremenima vrtoglavih promjena, dugoročni poslovni uspjeh neće više zavistiti od operativne izvrsnosti ili poslovnih modela, već od inovacije menadžmenta koja, između ostalog, podrazumijeva nove načine pronalaženja talentovanih ljudi, alociranja resursa i razvoja strategija. U knjizi *Budućnost menadžmenta*, svjetski priznati poslovni guru Gary Hamel¹⁰⁷ tvrdi da današnjim organizacijama, više nego ikad prije, nedostaje disciplinovan postupak korjenite inovacije menadžmenta. Kritikujući tradicionalna vjerovanja zbog kojih preduzeća XXI vijeka nisu u stanju savladati moderne izazove, autor se upušta u vrlo odvažan i neza-

hvalan zadatak prognoziranja praksi menadžmenta u budućnosti. Trenutni model menadžmenta zasnovan na kontroli i efikasnosti nije dovoljan za postizanje konkurentske prednosti koju sada sve više podstiču prilagodljivost i kreativnost. Otkrivajući savremene izazove, posljedice zastarjelih uvjerenja o menadžmentu, kao i nekonvencionalne prakse menadžmenta koje su urodile revolucionarnim rezultatima, autor nije sugestivan prilikom predviđanja koraka koja preduzeća trebaju preuzeti, već im ostavlja prostor da sami uoče „nova načela koja moraju utkati u DNK vlastitog menadžmenta.“

Knjiga ima jedanaest poglavlja raspoređenih u četiri dijela:

I dio Zašto je važna inovacija menadžmenta

1. Kraj menadžmenta? (str. 3 – 17)
2. Temeljna prednost (str. 19 – 36)
3. Program inovacije menadžmenta (str. 37 – 66)

II dio Inovacija menadžmenta u praksi

¹⁰⁷ *Wall Street Journal* ga je proglašio svjetski najuticajnijim poslovnim stručnjakom, magazin *Fortune* „svjetskim vodećim ekspertom za poslovnu strategiju“, a *Financial Times* „inovatorom menadžmenta bez premca“. Posljednje tri godine, Hamel je i, prema godišnjem rejtingovanju magazina *Executive Excellence*, najtraženiji predavač menadžmenta. Knjigu originalnog naslova *The Future Of Management*, u izdanju *Harvard Business School Press-a*, Amazon.com je izabrao za najbolju poslovnu knjigu 2007. godine (<http://www.garyhamel.com/>).

4. Stvaranje zajednice sa svrhom (str. 69 – 82)

5. Razvijanje demokratije inovacije (str. 83 – 100)

6. U potrazi za evolucijskom prednošću (str. 101 – 122)

III dio Zamišljanje budućnosti menadžmenta

7. Oslobođanje od okova (str. 125 – 146)

8. Prihvatanje novih načela (str. 147 – 183)

9. Učenje lekcija od marginalnih grupa (str. 185 – 212)

IV dio Stvaranje budućnosti menadžmenta

10. Kako postati inovator menadžmenta (str. 215 – 240)

11. Stvaranje budućnosti menadžmenta (str. 241 – 256)

Na kraju knjige, koja ima 274 numerisane strane, dat je spisak literature (105 bibliografskih jedinica: udžbenika, publikacija, članaka, istraživanja, intervjuja, izvora s interneta, drugih izvora) i korištenih pojmoveva, kao i kratke crtice o radu autora.

1. Zašto je važna inovacija menadžmenta

U uvodnim razmatranjima autor se bavi dosadašnjim postignućima menadžmenta i podsjeća da je besmisleno prepostaviti kako je moderni menadžment u potpunosti iscrpio vlastiti razvojni potencijal. Okruženje u kojem djeluju preduzeća XXI vijeka je daleko prevrtljivije nego ranije, ali se prakse menadžmente ne razvijaju brzo kao nekada. Uprkos svim naprecima, autor navodi niz teških situacija s kojima ćemo se uskoro morati suočiti, a koje su posljedica ograničenja naših istrošenih sistema i procesa menadžmenta.

1.1. Kraj menadžmenta

Da je menadžment tek tehnologija koja sazrijeva, potvrđuje potreba prevazilaženja lošeg nasleđa modernog menadžmenta, savladavanje brojnih novih izazova sa kojima se suočava i radicalno modernizovanje statusa quo menadžmenta. *Mašinerija modernog menadžmenta tjera buntovne, tvrdoglavе ljude slobodnog duha da djeluju u skladu sa standardima i pravilima i time trati zapanjujuću količinu ljudske inventivnosti*

i inicijative. Razvija disciplinu prilikom operacija, no ugrožava organizacijsku prilagodljivost. Umnožava kupovnu moć potrošača širom svijeta, međutim, milione ljudi čini robovima u gotovo feudalnim hijerarhijskim organizacijama. I dok je, s jedne strane, moderni menadžment pomogao poslovanjima da postanu značajno efikasnija, s druge strane postoji malo dokaza da je poboljšao njihovu poslovnu etičnost (Hamel, 2009, str. 8 – 9).

Izazovi pred menadžerima budućnosti su možda mnogo složeniji, drugačiji i brojniji od onih koji su mučili poslovne vođe u prošlosti. Hamel navodi samo neke: konkurentska prednost se gubi brže nego ikad prije, ritam promjena ne uništava samo poneko preduzeće, već čitave industrije; dugogodišnji oligopoli propadaju i razvija se konkurentska „anarhija“; pobjeda nad konkurenjom je sve manje rezultat tržišne moći, a sve više umješnog pregovaranja zbog pojавa uslijed kojih preduzeća sve manje imaju kontrolu nad vlastitom sudbinom (devertikalizacija, outsourcing, disintermedijacija, industrijski konzor-

ciji i sl). Nekad su preduzeća profitirala zahvaljujući neznanju potrošača koji danas kontrolišu situaciju, imaju pristup informacijama, te ne ostavljaju mjesta za prosječne proizvode ili usluge; digitalizacija doslovno svega prijeti onima koji posluju zahvaljujući stvaranju i prodaji intelektualnog vlasništva; životni ciklusi strategija se smanjuju; izražene niske cijene komunikacije i globalizacija otvaraju vrata industrija hordama novih konkurenata koji nude strmoglavo niske cijene. Zahvaljujući obilnom kapitalu, moći eksternalizacije dijela poslovanja i globalnom pristupu internetu, moguće je novu firmu ojačati brže nego ikada prije. No, što brže cvijeta poslovanje, to prije ispunjava svoje obećanje o originalnom poslovnom modelu i ulazi u razdoblje staračke senilnosti (Hamel, 2009, str. 10). Sve ovo zahtijeva nove organizacijske i menadžerske sposobnosti kako bi organizacije postale strateški prilagodljive i operativno efikasne.

Kako je, prema zapažanjima autora, moderni menadžment osmišljen da bi riješio problem neefikasnosti, a birokratija i dalje predstavlja princip

doslovno svake komercijalne i organizacije koja pripada javnom sektoru, mi još uvi-jek *radimo na zagonetkama Tejlorovog tipa i živimo u organizacijama Veberovog tipa*. I iako je Maks Weber mrtav već skoro 90 godina, kontrola, stabilnost, disciplina i pouzdanost – osobine koje je on veličao u svojoj himni birokratiji – i dalje su kanonske vrline modernog menadžmenta (Hamel, 2009, str. 14). Naš dosadašnji napredak je, dakle, ograničila menadžerska paradigma koja se vrti oko efikasnosti i temelji na birokratiji, zbog čega je malo onih koji mogu zamisliti alternativu koja bi bila drugačija. Stvarni napredak, prema tome, zahtijeva revoluciju.

1.2. Temeljna prednost

Drugo poglavlje daje odgovor na pitanje zašto je neophodno modernizovati menadžment. Hamel tvrdi da, za razliku od ostalih oblika inovacije, inovacija menadžmenta ima jedinstvenu moć stvaranja trajnih promjena po pitanju komparativne prednosti. Inovacija menadžmenta *značajno mijenja način na koji se obavlja posao menadžmenta ili značajno mijenja uobičajene*

organizacijske oblike i samim tim pospešuje ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Hamel, 2009, str. 19) što opet poboljšava organizacijsku izvrsnost. Inovacijom menadžmenta može se smatrati sve što dramatično mijenja prakse menadžmenta koje obuhvataju *određivanje i programiranje ciljeva, motivisanje i izjednačavanje uloženog truda, usklađivanje i kontrolisanje djelatnosti, sakupljanje i primjenjivanje znanja, nagomilavanje i alociranje resursa, stvaranje i njegovanje odnosa,..* Inovacija menadžmenta takođe obuhvata promjene organizacijskih struktura i uloga koje stvaraju vrijednosti. Tako, na primjer, novi način povezivanja poslovnih jedinica, odjeljenja, radnih grupa, veza sa dobavljačima, partnerima i potrošačima može predstavljati inovaciju menadžmenta. Hamel pravi razliku između operativne inovacije koja se bazira na procesima poslovanja preuzeća kakvi su nabavka, proizvodnja, marketing i sl. dok se inovacija menadžmenta tiče procesa menadžmenta, odnosno rutina koje određuju kako se odvija posao menadžmenta na svakodnevnoj bazi

(strateško planiranje, upravljanje projektom, zapošljavanje i unapređivanje, obuka i razvoj, interne komunikacije, upravljanje znanjem, procjena i isplata radnika, itd). Ovi procesi oblikuju vrijednosti menadžmenta ohrabrujući jednu vrstu ponašanja, a ne neku drugu.

Da inovacija menadžmenta posjeduje neminovnu moć potvrđuje i činjenica da najveći napreci u praksi menadžmenta često vode do značajnih promjena u konkurenčkoj poziciji te dodjeljuju dugotrajnu prednost pionirskim preduzećima (Hamel, 2009, str. 22). Hamel u ovom dijelu navodi i primjere uspješnih preduzeća kojima su upravo inovacije menadžmenta omogućile poziciju globalnih vođa. Tako su, na primjer, novi alati odlučivanja pomogli firmi DuPont da postane jedan od američkih industrijskih divova, Procter & Gamble je stekao prvenstvo u ambalažnoj industriji putem upravljanja neopipljivom imovinom, a prva „virtuelna“ firma na svijetu, Visa duguje svoj uspjeh organizacijskoj inovaciji stvaranja globalnog konzorcija. I, narančno, najprofitabilniji svjetski proizvođač automobila, Toy-

ota, za svoje značajno vođstvo pred drugima može zahvaliti mudrosti svojih zaposlenih, odnosno svojoj jedinstvenoj sposobnosti uključivanja svakog zaposlenog u potragu za efikasnošću i kvalitetom.

Inovacija menadžmenta, prema riječima Hamela, najčešće razvija konkurenčku prednost ako je zadovoljen jedan ili više od tri uslova: *inovacija se temelji na načelu novog menadžmenta (dovodi u pitanje neke dugogodišnje prakse), inovacija je sistemska (uključuje niz procesa i metoda) ili je dio uzastopnog programa munjevitne inovacije pri kojem se napredak s vremenom povećava* (Hamel, 2009, str. 27). Da su menadžerske dogme nekad toliko duboko ukorijenjene da su gotove nevidljive, a ljudi ih se tako slijepo pridržavaju potvrđuje činjenica da je američkim proizvođačima automobila bilo potrebno gotovo 20 godina da odgonetnu Tojotinu prednost. Dok su Tojotini zaposleni bili inovatori i agenti promjena, inteličnjacija američkih radnika se omalovažavala do te mjere da se Henri Ford jednom prilikom zlovoljno čudio: *Zašto svaki put kada tražim par ruku, dobijem uz njih i mozak?*

Ovakav sistem menadžmenta zasnovan na intelektualnom feudalizmu skupo je koštao mnogobrojna preduzeća. Shodno ovome, Hamel smatra da *što su temeljna načela inovacije menadžmenta nekonvencionalnija, to će konkurenčima duže trebati da odgovore* (Hamel, 2009, str. 29).

Hamel dalje objašnjava da se inovacija pojavljuje u više oblika: inovacija operacija, inovacija proizvoda, inovacija strategija i, konačno, na samom vrhu, nalazi se inovacija menadžmenta. On napominje da nisu svi tipovi inovacije isti i da samo inovacija menadžmenta ima tu rijetku sposobnost stvaranja prednosti koju je teško kopirati. On to objašnjava na sljedeći način: U odsutnosti sproveđive zaštite putem patenta, većina novih, inovativnih proizvoda brzo dobije svoju imitaciju. *Uz to, sve brži tempo tehnološkog napretka često daje skorojevićima priliku da preskoče dojučerašnje pionire.* Stoga, revolucionarni proizvodi rijetko kada firmi osiguraju dugotrajno vodstvo u industriji. Na primjer, Samsungu je bilo potrebno samo nekoliko godina da nadmaši supertanki dizajn Nokia mobilnih telefona

(Hamel, 2009, str. 33). I iako inovacija menadžmenta ima moć dovesti do izvrsnosti kojoj niko ne može konkurisati, začuđujuće je da tako malo firmi ima dobro razvijen postupak za neprestanu inovaciju menadžmenta. Hamel to slikovito objašnjava: *Lakše je prilagoditi svoj modni ukus nego promijeniti vjerska uvjerenja. Malo ko je spremjan napustiti sržna načela svojih temeljnih uvjerenja o menadžmentu... Većina menadžera vidi sebe kao pragmatičare od akcije, a ne nerealistične sanjare i prema njihovom iskustvu, napredak u menadžmentu je postupan, a ne revolucionaran i imaju malo razloga vjerovati da bi moglo biti ikako drugačije* (Hamel, 2009, str. 36).

1.3. Program inovacije menadžmenta

U ovom poglavlju, autor objašnjava neke od najvećih izazova sa kojima se suočavaju današnja preduzeća (dramatično ubrazavanje ritma strateške obnove u velikim i malim organizacijama, postizanje situacije u kojoj je inovacija svakodnevni posao svih ljudi, stvaranje ugodne radne okoline koja svakog zaposlenog podstiče da daje najbolje

od sebe). Hamel ne predlaže rješenja, već objašnjava zašto je bitno da se organizacije mijenjaju istom brzinom kojom se mijenja i svijet oko nas i podstiče entuzijazam za veliku promjenu menadžmenta. Hamel napominje kako su svi svjesni činjenice da proizvodi i usluge s vremena na vrijeme trebaju osvježenje, dok je malo ko spremjan priznati da isto važi i za strategije, poslovne modele, *sržne vrijednosti*. Zbog toga, on tvrdi da firme nemaju budućnost ako nešto što je prolazno smatraju vječnim, jer takva pretpostavka postaje sve nepomišljenija, a činjenica je da je danas gotovo sve prolazno. A, u tome se krije izazov: *postići da duboke promjene budu više nego autonomni proces – izgraditi organizacije koje su sposobne za neprekidnu samoobnovu bez ikakve krize* (Hamel, 2009, str. 43). Jedna od najčešćih prepreka obnovi je sklonost negiranja potrebe za strateškim preporodom. Tipičan primjer je muzička industrija i diskografske kuće koje su omalovažavale preuzimanje muzike sa interneta. Menadžeri nisu marili za novi trend tvrdeći da je kvalitet MP3 zvuka daleko lošiji, skidanje muzike sa interneta

dugotrajno, a novi oblik distribucije zasnovan na krađi. I dok su svima prijetili sudskim tužbama, na scenu je stupio Apple i postao svjetski online maloprodavač muzike. Drugi čest razlog stagniranja nije nedostatak opcija koliko ne-postojanje fleksibilnosti u alociraju resursa.

Vrlo fina lekcija koju Hamel obrađuje u ovom poglavljvu je kreativni apartheid. Naime, vjeruje se da je kreativnost pažljivo podijeljena među ljudskom populacijom. U svijetu u kojem inovacija ima veći značaj nego ikad prije, ova vrsta šovinizma nije samo pogrešna, nego ima i potencijalno samoubilačku prirodu (Hamel, 2009, str. 52). Prema njegovim riječima, svi mogu ostvariti kreativni potencijal ako im se pruži ta mogućnost. Dalje, autor objašnjava da su prepreke strateškoj inovaciјi daleko dublje i ozbiljnije od samog poricanja. *Prava kočnica inovacije je teret starih mentalnih modela. Direktori su dugim radnim stažom često su uložili veliku količinu emotivnog kapitala u postojeću strategiju. Osnivačima je teško vjerovati u ideje koje prijete temeljima poslovnih modela koje su oni osmisili. Svjesni*

toga, zaposleni svojevoljno pristaju prilagoditi vlastite ideje znajući da sve ono što se previše razlikuje od konvencionalnog načina razmišljanja neće dobiti podršku od čelnih ljudi. Kao rezultat toga, smanjuje se doseg inovacije, povećava rizik od sužene vizije i mladi buntovnici počinju tražiti mogućnosti na drugom mjestu (Hamel, 2009, str. 54).

Važno je istaći da inovacija zahtijeva vrijeme. U potrazi za efikasnošću, preduzeća su iz svojih operacija istisnula puno zabušavanja, što je dobra stvar. Međutim, dokolica pogoduje inovativnosti. U svijetu u kojem je ljudska pažnja podijeljena na hiljade sitnih fragmenata, ne ostaje vremena za razmišljanje i većina kreativnosti ostane neiskorištena. Ovdje Hamel postavlja pitanje kojim otkriva možda i najodvažniji prijedlog u cijeloj knjizi, a to je da bi se i „zabušavanje“ trebalo institucionalizovati na isti način kao i, ni manje ni više nego, efikasnost troškova. Hamel dalje naglašava značaj stvaranja organizacija u kojima će svaki zaposleni davati najbolje od sebe. On podsjeća na prilagodljivost i kreativnost ljudske prirode koju u organizacijama

najčešće guši hijerarhija, prevelika kontrola i potreba za upravljanjem, poslušnošću i disciplinom. Ovo je najčešće razlog zbog kojeg mnogi zaposleni nisu predani poslu, a zabrinjavajuće je da malo koga to istinski zabrinjava. Prema istraživanju¹⁰⁸ sprovedenom u 16 zemalja nad 86000 zaposlenih, otprilike 85 % ljudi na poslu širom svijeta – od Montréala do Minhena, od Pittsburgha do Pariza, od Dabline do Delhija – daju manje od sebe nego što bi stvarno mogli. To je skandalozno rasipanje ljudskih sposobnosti pomoću kojeg se može objasniti zašto je toliko firmi manje sposobno u poređenju sa ljudima koji u njima rade.

Hamel dalje podsjeća da je od svih ljudskih sposobnosti, strast ta koja najviše doprinosi konkurentskom uspjehu. Kad je još Forster rekao da: „Više vrijedi jedna strastvena osoba nego 40 ljudi koji su jedva zainteresovani za što“. Iako nas godinama napominju da živimo u ekonomiji znanja, Hamel je jasan: *kako znanje sve više postaje dobro s kojim se može trgovati ono*

108 Towers Perrin, *Winning Strategies for a Global Workforce: Executive Report*, 2006.

će izgubiti svoju moć stvaranja konkurentske prednosti. Ako želite postići ekonomsku nadmoć u kreativnoj ekonomiji, trebate zaposlene koji nisu samo poslušni, pozorni i pronicljivi, nego moraju biti i poletni, luckasti i fanatični. Danas su najvrednije ljudske sposobnosti upravo one kojima se najmanje može upravljati. Menadžerski alati mogu prisiliti ljude da budu poslušni i marljivi, no ne mogu ih učiniti kreativnim i predanima. Ako želite izvući maksimum iz ljudi to znači manje upravljanja. Ako želite neograničene doprinose od svojih zaposlenih, onda ćete menadžmentu morati vezati ruke – ili barem nekoliko prstiju (Hamel, 2009, str. 61).

Na samom kraju prvog dijela, Hamel postavlja sljedeća pitanja: Može li se zaista upravljati manje, a da se ne prouzrokuje haos? Je li zaista moguće dopustiti zaposlenima da sami odaberu šta bi željeli raditi? Možete li uvesti opuštenost u inače visoko disciplinovanu firmu? Možete li stvoriti situaciju da se preduzeće koje ostvaruje dobit osjeća kao zajednica? I kako sam reče: *Prije no što me optužite da sam naivni idealist, ili tek običan bedak, dopustite mi da pojasnim...*

2. Inovacija menadžmenta u praksi

U ovom dijelu, Hamel nam predstavlja tri organizacije koje su postigle određene inovacije menadžmenta neprestanim eksperimentisanjem, čime su postale preteće novih izazova menadžmenta. Whole Foods, u poređenju sa drugim velikim maloprodajnim lancima, ima najentuzijastičnije i najpredanije radnike. W. L. Gore dobila je titulu naj-inventivnije firme na svijetu i ima jednu od najčudnijih, najefikasnijih organizacija na planeti, dok, još uvijek mladi, Google ne prestaje sa usavršavanjem svog sistema menadžmenta koji iznad svega ostalog cjeni prilagodljivost. Više pažnje posvetiće Whole Foods-u u koji sam se i sama zaljubila pri prvoj kupovini.

2.1. Stvaranje zajednice svrhe

Whole Foods Market Hamel predstavlja kao maloprodajni lanac u kojem zaposleni prvog reda odlučuju koje će proizvode skladištiti, gdje pritisak za izvanrednošću dolazi od kolega, a ne od šefova, gdje timovi, a ne menadžeri, imaju moć veta u slučaju novih

zapošljavanja i gdje doslovno svaki zaposleni ima utisak da upravo on ili ona upravlja malim preduzećem. U pitanju je kompanija koja sebe gleda kao zajednicu ljudi koji zaista rade da bi promijenili nešto u svijetu. *Prepuna organskih i prirodnih proizvoda, ova prodavnica je prostrani hram gastronomije koja ne poznaje osjećaj grižnje savjesti, u kojoj vam ispadaju oči i pljuvačka navire na usta.* Čitav poslovni model Whole Foods-a bazira se na jednostavnoj, ali snažnoj pretpostavci: ljudi će platiti višu cijenu za hranu koja im je ukinsna i dobra za životnu sredinu (Hamel, 2009, str. 70). Radi se o supermarketu neponovljivog zanimanja za organske proizvode i održivu poljoprivredu, a kupovina u ovoj prodavnici je prava kulinar-ska pustolovina. Whole Foods uvijek nudi svježe, ekološke proizvode zbog čega je postao omiljena radnja mješovite robe svima koji su upućeni i koji brinu o svom zdravlju; supermarket koji je ekvivalent Starbucks-u. Iza svega ovoga krije se zaista neobičan, ponekad i egzotičan, model menadžmenta koji karakteriše isprepletenost demokratije sa disciplinom, povjerenja sa

odgovornošću, te zajedništva sa oštrom internom konkurenjom. *Zahvaljujući upravo vještom suprotstavljanju ovih uravnoteženih vrijednosti sistem menadžmenta neke firme postaje efikasan na jedinstven način i teško ga je kopirati* (Hamel, 2009, str. 72).

Neke od karakteristika ove prodavnice su da radni timovi imaju određen stepen samostalnosti, gotovo nezabilježen u maloprodaji. Na primjer, prilikom zapošljavanja novih radnika, članovi postojeće grupe imaju ovlašćenje da donesu konačnu odluku o izboru kandidata koji je kod njih obavio probni rad u trajanju od mjesec dana. Ovi timovi su isto tako odgovorni za druge ključne operativne odluke, uključujući određivanje cijena, naručivanje i prodajnu promociju. Slobodni su skladištiti one proizvode za koje smatraju da će se svidjeti lokalnim potrošačima, što je recimo značajan pomak od standardne prakse supermarketa. Isto tako, tim koji pređe određen prag produktivnosti, uz sljedeću platu dobija i bonus, te ima pristup o efikasnosti drugih timova što dodatno povećava motivaciju da ne zaostaju. Ovo

objašnjava i zašto je glasanje o zapošljavanju toliko važno. Ovakav izuzetan stepen samostalnosti šalje jednostavnu, ali vrlo podsticajnu poruku: vi sami kontrolišete svoj uspjeh. Stavljanje ovolikog ovlašćenja u ruke članovima preduzeća zahtijeva da im vrhovni menadžment vjeruje da će učiniti ono što je najbolje za poslovanje. Povjerenje se gradi na transparentnosti (ne samo što plate nisu poslovna tajna, već zaposleni imaju pristup i većini povjerljivih operativnih i finansijskih podataka). Dok mnoga preduzeća skivaju informacije u cilju kontrolisanja zaposlenih, što je, svakako, pogubno za povjerenje, Whole Foods-ova menadžerska filozofija *nema tajni* jedini je način stvaranja organizacije koja se bazira na velikom povjerenju.

Prva lekcija koju možemo naučiti iz primjera Whole Foods-a je da su principi (odnosno vrijednosti kakve su ljubav, zajednica, samostalnost, jednakost, misija) važni. *Pretvaranje pompeznih načela u svakodnevne prakse menadžmenta težak je i mu-kotrpan posao. Od vas zahtijeva da imate nepokolebljivu vjeru u svoja načela, iako se njih-*

va primjena kosi s tradicionalnom teorijom menadžmenta i čini se sigurnim da će potkopati produktivnost i uzrokovati haos (Hamel, 2009, str. 79). Whole Foods-u se ovaj rizik isplatio. Druga važna lekcija je da ne treba robovati klišeima i konvencionalnim modelima menadžmenta i da ne treba uвijek ići linijom manjeg otpora. *Preduzeća često pokušavaju izbjegći teške kompromise. Paradoksi su za njih gnjavaža*, kaže nam Hamel, dok nam Whole Foods otkriva da odgovornost garantuje da autonomija neće izazvati haos, a interna konkurenca osigurava da se snažan osjećaj zajedništva neće pretvoriti u nezadovoljstvo. Whole Foods nam daje odgovore na pojedine izazove koji stoje pred inovacijom menadžmenta: kako manjim upravljanjem dati više ovlašćenja, a istovremeno očuvati disciplinu i zacrtani cilj, kako stvoriti preduzeće u kojem su svi zaposleni povezani duhom zajedništva i kako stvoriti veći osjećaj svrhe koji je vrijedan izvanrednih dopri-nosa.

2.2. Stvaranje demokratije inovacije

Bill Gore, inovator menadžmenta želio je osnovati preduzeće bez hijerarhije koje se temelji na principima McGregor-ove Teorije Y po kojoj su, podsjećamo, ljudi sposobni rješavati probleme, smisao vide u svom radu i sami su sebi dovoljan motivator. U Goreu ne postoje titule ni položaji, svi su ravnopravni, ne koriste se riječi poput šef, izvršni direktor, menadžer, potpredsjednik i sl. Ipak, postoji „vođe“ koje su takav naziv stekle zahvaljujući svojim sposobnostima obavljanja posla i ističući se u razvijanju timova. Kako kaže vođa proizvodnje u grupi tehničkog materijala, Rich Buckingham: „Ako sazovete sastanak i ljudi se pojave, onda ste vođa“. Dolaskom u Gore, pridošlice su suočene sa nekim zbunjujućim pitanjima: za koga ja to radim, ko može donijeti odluku, na koju poziciju mogu napredovati. Novi zaposleni se primaju na opšte, a ne na usko definisane poslove, a mentor im pomaže da pronađu svoju nišu. Krećući se kroz nekoliko timova, novi zaposleni traži svoju ulogu, tj. tim čije se potrebe savršeno poklapaju sa njegovim vještinama.

Primarni pokretač inovacije u firmi Gore je pravo zaposlenih da sami regulišu svoje vrijeme. Naime, svi sedmično imaju pravo na pola dana *amaterskog bavljenja nećim* koje mogu posvetiti inicijativi po vlastitom izboru – ukoliko ispunjavaju svoje osnovne obaveze. Isto tako, članovi sa svojim kolegama pregovaraju o radim zadacima i odgovornostima koji se ne dodjeljuju, već samo prihvataju, a budući da se članovi tima nagraduju na temelju njihovog doprinosa uspjehu tima, imaju podsticaj da se više, a ne manje obavežu. Tako članovi mogu reći *ne* na svaki zahtjev, ali kad se jednom na nešto obavežu onda to ima vrijednost gotovo svete zakletve.

Pitanje koje se postavlja jeste zašto se, nakon 50 godina, model menadžmenta firme Gore još uvijek više proučava nego što se imitira? Vjerovatno zbog toga što tradicionalni menadžeri ne žele da se odreknu moći, a upravo je preraspodjela moći jedno od primarnih sredstava pomoću kojih se organizacija može učiniti prilagodljivom, inovativnijom i privlačnijom. Interna istraživanja pokazuju da članovi preduzeća

Gore smatraju da su upravo menadžerske prakse preduzeća koje se naoko čine nerazumnim, glavni izvor konkurentske prednosti. Zato Hamel zaključuje: *kako se krećemo prema svijetu u kojem je privredna vrijednost sve više proizvod inspiracije, misije i sreće koje ljudi vide u svom radu, ključne vrste inovacije menadžmenta biće upravo one čije će prednosti biti najteže izmjeriti – to je važna činjenica koju svaki inovator menadžmenta i svaki glavni izvršni direktor treba imati na umu* (Hamel, 2009, str. 99). Hamel na kraju ovog poglavlja kaže da njegovo viđenje strastvenog inovatora menadžmenta ne uključuje hemijskog inženjera u srednjim godinama koji je ljubitelj politetrafluoretilena, pa ipak, Bill Gore dao je odgovor na pitanja kako postići da svako u preduzeću bude inovator, kako osigurati da vjerovanja menadžmenta ne uguše inovaciju i kako stvoriti vrijeme i prostor za inovaciju kad svi rade sto na sat. *Pedeset godina kasnije, hipiji postmodernog menadžmenta razbacuju se pojmovima kao što su složeni prilagodljivi sistemi i samoorganizujući timovi.*

2.3. U potrazi za evolucijskom prednošću

Korisnicima računara i interneta ne treba posebno predstavljati Google, koji nije toliko jedinstven po svom poslovnom modelu koliko po svom modelu menadžmenta koji Hamel predstavlja u ovom poglavlju. Osnivači, Brin i Page svjesni su da ono što je najbitnije u svijetu kontinuiteta nije konkurentska prednost koju firma ima u jednom određenom trenutku nego evolucijska prednost koja odolijeva vremenu. Otuda potiče njihova želja za stvaranjem organizacije koja je sposobna razvijati se jednakom brzo kao i sama mreža. Prednost pri zapošljavanju Google daje pametnim ambicioznim ljudima koji crpe energiju iz mogućnosti da rade na nekim od najintrigantnijih problema na svijetu, ljudima koji žele provoditi vrijeme mijenjajući svijet. Iako zvuči prilično oholo, Google zapošljava samo najpametnije među pametnima vođeni mišlu da *prvoklasni ljudi žele raditi s drugim prvoklasnim ljudima – kolegama učenjacima koji će podstaknuti njihovo razmišljanje i ubrzati učenje, te da ukoliko u firmu pustite jednog*

„nesposobnjakovića“, nakon njega će sigurno doći i drugi (Hamel, 2009, str. 108). Stoga je proces selekcije, Hamel okarakterisao prilično brutalnim, procesom koji eliminiše svakog ko je i približno prosječan. U mnogo pogleda, Google je organizovan kao i sam internet – demokratski, usko povezan i ravan. Možda je baš to razlog zbog kojeg se 2007. godine Google našao na prvom mjestu rang liste časopisa Fortune kao najbolje radno mjesto.

Hamel ovim poglavljem daje dovoljno praktičnih primjera koji pokazuju da je moguće oduprijeti se konvencionalnim načelima menadžmenta i još uvjek voditi uspješnu firmu, odnosno dostaviti proizvode, zadovoljiti zahtjeve potrošača, ostvariti zavidne rezultate. Završava ohrabrujućim riječima da je zaista moguće *osloboditi ljudski duh na poslu. Dakle, nema više izgovora. Vrijeme je da ozbiljno prionete na posao i počnete osmišljavati budućnost menadžmenta* (Hamel, 2009, str. 122).

3. Zamišljanje budućnosti menadžmenta

U ovom poglavju autor podsjeća da se moguće

odreći zastarjelih praksi menadžmenta, ali da je neophodno usvojiti novu metodologiju koja će podstići revolucionarni način razmišljanja o menadžmentu. Inovacija menadžmenta zahtijeva kontrolisani postupak za razotkrivanje i preispitivanje dugogodišnjih menadžerskih dogmi koje sputavaju kreativni način razmišljanja, nove pristupe, kao i zaključke izvedene iz primjera dobre menadžerkse prakse koje su najčešće ekscentrične, ali istovremeno i efikasne. *Način razmišljanja koji nije uskogrudan i subjektivan, svježa načela i mudrost pokupljena od marginalnih grupa čine osnovu sistemskog pristupa osavremenjivanju menadžmenta* (Hamel, 2009, str. 125 – 126).

3.1. Oslobađanje od okova

U ovom dijelu knjige, Hamel nam daje konkretne primjere našeg robovanja arhaičnim stavovima o menadžmentu. On podsjeća da menadžeri u svom svakodnevnom rječniku koriste gotovo jednako pojmove za hijerarhiju koliko i Eskimi za snijeg. Hamel poziva na preispitivanje našeg naslijeda, jer nas prošlost često podsjeća da se nakon nekog vremena

konvencionalna mudrost pokaže pogrešnom. Tako su recimo menadžeri s početka XX vijeka imali pogrešna uvjerenja po pitanju motivacije i plate smatrajući da ukoliko se plate povećaju iznad nivoa potrebnog za osiguravanje osnovnih životnih potreba, zaposleni će jednostavno raditi manje. Sada nam je svima jasno da to nije tačno, zbog čega se trebamo zapitati koja od naših trenutnih uvjerenja će se ubrzo pokazati neispravnim? *Stoga je opasno pretpostaviti da je koncepcija „zaposlenog“ ili bilo koje drugo načelo modernog menadžmenta utkano u temelj vječne istine* (Hamel, 2009, str. 131). Primjerom Barry Marshall-a i Robin Warren-a, koji su otkrili pravi uzrok čira, Hamel nas podsjeća da je prednost često na strani autsajdera.

Važno je uvijek imati u vidu da pojedini menadžeri iz ličnih interesa žele zadržati i odbraniti postojeće stanje. Međutim, nije u redu zadržavati status quo zasnovan na lažnim pretpostavkama. Isto tako, Hamel napominje da samo zato što pojedino vjerovanje služi interesima određene grupe, ne znači i da je ono pogrešno. Zbog toga je umjesto razot-

krivanja, na primjer, političke motivacije, mnogo važnije ustanoviti da li je određen segment stvarna dogma ili je tek rezultat načina koji smo odabrali za struktuisanje i upravljanje našim organizacijama. Uzmimo za primjer samo jedno vjerovanje: „Ako ljudima date slobodu da inoviraju, narušit će se disciplina“. Zapitajmo se na koji način sloboda i disciplina međusobno isključuju jedna drugu ili je to vjerovanje istinito iz jednostavnog razloga jer smo ga mi učinili istinitim? Ovo je samo jedno od pitanja koje sebi treba postaviti svaki istinski inovator menadžmenta.

3.2. Prihvatanje novih načela

Da bi se mogla prihvati nova načela, neophodno je prvo prepoznati ona koja tvore trenutni menadžerski gen, a koja mogu ograničavati organizacijsku izvrsnost. *Prakse i procesi modernog menadžmenta razvijali su se oko male jezgre sržnih načela: standardizacije, hijerarhije, poravnavanja, planiranja i kontrole, te upotrebe sporednih nagrada za oblikovanje ljudskog ponašanja* (Hamel, 2009, str. 151). Temeljeći menadžment

na ovim principima, začetnici ovakve filozofije uspjeli su u praksi povećati produktivnost i pouzdanost u organizacijama velikih razmjera što se ogledalo i u sveukupnom privrednom napretku. Međutim, za uspješno odolijevanje savremenim izazovima i ostvarivanje ciljeva kakvi su stvaranje prilagodljivih i u potpunosti ljudskih organizacija, ovi principi najčešće nisu dovoljni. Stoga, u ovom dijelu, Hamel predlaže život, tržišta, demokratiju, vjerska uvjerenja i najživlje svjetske gradove kao primjere fleksibilnosti koji nam mogu pomoći da shvatimo komponente koje određuju mjerila prilagodljivosti koja predstavlja imperativ presudan za konkurentski uspjeh u svijetu koji se sve brže mijenja.

Život je najfleksibilnija pojava na našoj planeti, uporno se nastavlja i napreduje, te uprkos svim nedaćama koje mu prijete, neprestano se prilagođava. Tako se, na primjer, mužjaci azijskog slona, zbog opasnosti krivolova, rađaju bez kljova.¹⁰⁹ Genetički homogene populacije uman-

juju svoje zalihe za evolucijski napredak. Budući inovatori menadžmenta mogu mnogo naučiti zahvaljujući raznolikosti i odabiru na kojima se zasniva sposobnost prilagodljivosti života. Sam Hamel izvodi sljedeće zaključke: eksperimentisanje je važnije od planiranja (jedino u šta se možete pouzdati je da će budućnost biti puna iznenađenja, zbog čega trebate obezbijediti sisteme menadžmenta koji podstiču strateško prilagođavanje); većina organizacija teži ka operativnom savršenstvu, međutim, savršenstvo je neprijatelj napretku. Kada je riječ o izboru koje ideje finansirati, a koje odbiti, neophodno je depolitizovati donošenje odluka, a izbor zasnivati na temelju „prirodne selekcije“. Što je genska zaliha veća, to bolje: raznolikost nekog sistema određuje njegovu sposobnost prilagođavanja. Veća različitost mišljenja, vještina i sposobnosti znači veći raspon prilagodljivih odgovora. A različitost, prema Hamelovim riječima, podrazumijeva mnogo više od boje nečije kože ili oblika genitalija. Važno je nečije cjelokupno životno iskustvo.

¹⁰⁹ Wang Zhuoqiong, *Tuskless Elephants Evolving Thanks to Poaching*, China Daily, 2005.

Najvažnija lekcija koju inovatori menadžmenta mogu naučiti od tržišta je da resursi (kapitala i talenata) moraju imati slobodu traženja najboljih povrata. Da potvrди na koji način tržišni mehanizmi postižu fleksibilnost resursa, samim tim i otpornost, Hamel navodi vrlo ilustrativne primjere. Jedan od njih je i rast internetskih tržišta za kratkotrajne, intimne „veze“¹¹⁰. Za razliku od svog prvog konkurenta, lokalnih kafića, internetska tržišta za usputan seks su otvorena non-stop, nude veliki izbor potencijalno zainteresovanih partnera, te umanjuju rizik od pogrešno protumačenih namjera (Hamel, 2009, str. 163). Stvaranje procesa alociranja resursa koji se temelji na načelima tržišta je, prema Hamelu, ujedno i jedini način poboljšavanja strateške efikasnosti preduzeća. Što je tržište ideja, talenta i kapitala efikasnije, odnosno gdje je manje prepreka internoj preorijentaciji resursa, te što je lakše ostvariv susret između internih inovatora i ulagača, to će firma biti prilagodljivija.

U proteklih dvjesto godina nije bilo tog režima koji je

uspio parirati otpornosti velikih svjetskih demokratija. Prema Hamelovom mišljenju, tajne regenerativnih moći demokratije su od velike koristi budućim inovatorima menadžmenta. U svjetu demokratije, moć se kreće u smjeru prema gore, a odgovornost u smjeru prema dolje što nije slučaj u korporativnom okruženju gdje su zaposleni odgovorni višim instancama, a autoritet se od odbora kreće prema dolje. *Problem je što vrijednost ne stvaraju odbori nego mudrost i inventivnost zaposlenih, te mjera do koje se poštuje njihovo oštoumљje, određuju koliko vrijednosti će se stvoriti* (Hamel, 2009, str. 166). Hamel smatra da u preduzećima u kojima se odgovorni izvršni direktori savjetuju sa zaposlenima postoji manja vjerovatnoća da će egoistična i zastarjela uvjerenja vrhovnog menadžmenta kočiti promjenu. Da objasni značaj podjele vlasti u demokratskim uređenjima, Hamel podsjeća na pomalo neslanu šalu koja kaže da su „Ameriku stvorili geniji kako bi njome upravljali idioti. “Iako lakomislena, ova izjava otkriva temeljnu istinu: otpornost Amerike ne zavisi od kvaliteta njenih upravljača. Kritički posmatrano, ako su

110 Jennifer Egan, *Love in the Time of no Time*, New York Times, 2003.

demokratije otpornije od velikih kompanija, to nije zbog toga što imaju bolje vođstvo. Ritam promjene, dakle, tek malim dijelom zavisi od vizije i moralne hrabrosti ljudi na vlasti (Hamel, 2009, str. 168). U demokratiji svaki građanin ima pravo biti inovator politike, dok se u preduzećima vrlo rijetko proširuje povjerenje na zaposlene. Stoga bi, po ugledu na istinski demokratska društva, vođe morale biti odgovorne svojim zaposlenima, a zaposleni moraju osjećati slobodu da iznesu drugačija mišljenja koja će biti saslušana i uvažena, razvijanje politike mora što više biti decentralizovano, a aktivizam se, zaključuje Hamel, mora podsticati i poštovati.

Hamel nam, dalje, objašnjava na koji način vjera može podučiti otpornosti, ne samo zbog toga što je i sama vjera toliko dugo opstala, već i iz razloga što pomaže ljudima da postanu otporniji, pružajući im značenje. *Istorija daje bezbrojne primjere pojedinaca čija je tiha vjera, u čijem je središtu život, urodila vrlinom, podstakla ljubav prema bližnjem i obnovila uništene živote. Učenjaci neprestano naglašavaju da religijska*

vjera jača samopouzdanje, poboljšava fizičko zdravlje i povećava sposobnost pojedinaca da se nose s traumama koje ih zadesu u životu (Hamel, 2009, str. 170). Hamelov zaključak je da se ljudi mijenjaju zbog onoga do čega im je stalo, i da ne postoje prilagodljive organizacije, već samo prilagodljivi ljudi. Menadžment može podsticati prilagođavanja, ali je bitnija volja individualaca da se prilagode. Prepostavka je da se ljudi refleksivno opiru promjeni. Međutim, Hamel tvrdi da smo mi, ipak, uvijek u potrazi za novim iskustvima i novim izazovima. Vjera osnažuje transformaciju onda kada postoji istinski smisao i značenje, a zauzvrat predanost. Samim tim će i zaposleni kojima je svrha preduzeća jasna, dovoljno izazovna i vrijedna truda, dati doprinos ne samo u mijenjaju svijeta, već i samih sebe.

Gradovi su, takođe, otporni, podsjeća nas Hamel. Neki veliki gradovi poput Londona, Njujorka i Tokija čine se gotovo besmrtnim. Hamel tvrdi da ukoliko otkrijemo šta neki od ovih gradova čini živim i neodoljivim, bićemo u stanju i život unutar naših organizacija učiniti zanimljivijim

i energičnijim. Strateška lokacija više nije dovoljna da bi neki grad bio značajan. Danas su najotporniji gradovi oni koji privlače tzv. kreativnu klasu – ljudi čija inventivnost i ingenioznost potkrepljuje kreativnu privredu (Hamel, 2009, str. 173). Raznolikost je, zaključuje Hamel, zaslужna za podsticanje inovativnosti i kreativnosti. *U kontaktu sa različitim dolazi do nagle navale inspiracije!* Jedno istraživanje¹¹¹ je pokazalo da raznolikost privlači kreativni kapital koji pokreće inovaciju u području visoke tehnologije. Nije čudo što nekonformiste i buntovnike najviše privlače gradovi koji tolerišu njihovu ekscentričnost! To nam pomaže da objasnimo zašto su gradovi poput Njujorka i Londona oduvijek bili nuklearni reaktori ljudske kreativnosti, njihova raznolikost podupire tekuću lančanu reakciju otkrića i izuma. Međutim, raznolikost, podvlači Hamel, ne smije biti samo slogan, već aktivna potraga za neobičnim, drugačijim, bizarnim. Zato on postavlja pitanje: Mogu li revolucionarne inovacije proizići iz intelektualno ho-

mogenih firmi? i dodaje da su inovatori menadžmenta ti koji moraju smisliti načine da svoje kolege „zaraze“ novim pristupima i nekonvencionalnim perspektivama. Hamel nas dalje podsjeća da su *otvori u golubarniku za golubove, ne za ljude!* On kaže da u naprednim gradovima, do izražaja dolazi sposobnost, te da pridošlice brzo shvate da im anonimnost u gradu dopušta da isprobaju različite sisteme vrijednosti i da istraju u svojim ekscentričnim strastima. Nažalost, u organizacijama se ekscentričnost najčešće guši, prednost pri zapošljavanju se daje onima koji odgovaraju modelu, i sveukupni sistem menadžmenta najčešće sprečava socijalnu mobilnost i lični razvoj koji su ključni za stvaranje prilagodljive organizacije (Hamel, 2009, str. 179).

Ovo poglavlje Hamel završava nizom pitanja koja treba postaviti za sve ključne procese menadžmenta. Izdvojimo samo neka od njih: *Kako biste uveli veću raznolikost podataka, stavova i mišljenja u ovaj proces? Kako biste promijenili proces pa da on koristi mudrost tržišta, a ne samo mudrost stručnjaka? Kako ćemo*

111 Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books, 2004.

ljudima sa najnižeg nivoa dati veće pravo glasa u oblikovanju politike i strategije? Kako bi ovaj proces mogao pomoći zaposlenima da se poistovjete i povežu sa ciljevima do kojih im je lično stalo? Kako bi ovaj proces mogao biti izmijenjen na način da našoj organizaciji pomogne da postane još uzbudljivije i življe radno mjesto i magnet za kreativni talenat? Hamel smatra da je moguće podstaći radne kolege da počnu preispitivati rituale menadžmenta, da razmišljaju i razgovaraju o mogućnostima njihovog mijenjanja i da se osjećaju slobodnim predlagati revolucionarna rješenja.

3.3. Učenje od marginalnih grupa

Ovo poglavlje obrađuje primjere i analogije koje možemo naći među marginalnim grupama, a koji nam mogu pomoći da počnemo sa inovacijom menadžmenta. Inspiraciju treba tražiti na nekom čudnom, neočekivanom mjestu, daleko od granica najboljih praksi jer se neuobičajena saznanja kriju na neuobičajenim mjestima (Hamel, 2009, str. 185). Hamel navodi neke od najučestalijih izazova menadžmenta XXI vijeka i za svaki nudi novo

rješenje koje su ponudile neke manje poznate, kako ih on naziva, nekonvencionalne organizacije. Pa, krenimo redom.

Prvi pomenuti izazov je stvaranje demokratije ideja. Organizacija u kojoj bi vladala ovakva vrsta demokratije bila bi karakteristična po zaposlenima koji bi se osjećali slobodni da sa drugima podijele svoje misli i mišljenja i nijedna ideja se ne bi mogla ugušiti niti bi se njenо širenje moglo ograničiti. *Interna rasprava o strategiji, vođstvu i politici bila bi otvorena, žustra i necenzurisana. Možda sve ovo zvuči beznadno romantično, ali, vladavina misli, već postoji – i to ne u nekoj bezveznoj firmi, već na Mreži* (Hamel, 2009, str. 191). Internet je odlučno uništio moć elita da određuju šta će se objavljivati i ko ima pravo glasa. Zato ne bi bilo loše u preduzeću osmisiliti linije komunikacije po ugledu na one koje postoje na internetu, a koje će svakog zaposlenog ohrabriti da iznose svoje mišljenje unutar preduzeća. Nema preduzeća u kojem nije neophodno poboljšati kvalitet dijaloga i odlučivanja, dati zaposlenima više ovlašćenja i uostalom povjerena u njihove ideje, te omogućiti platformu

za razmjene stavova bez straha da bi se to nekome moglo obiti o glavu.

Povećanje ljudske mašte je sljedeći izazov na koji moramo adekvatno odgovoriti. Potreba za stvaranjem i naša kreativnost je ono pomoću čega svako od nas potvrđuje svoju ljudskost i individualnost. Međutim, na koji način organizacije pomažu svojim zaposlenima da postanu potpuno ovlašćeni inovatori poslovanja? Hamel nas podjseća da svi oni inventivni ljudi svoju kreativnost praktikuju, ako ne na poslu, onda sigurno negdje drugdje. Ne smijemo zaboraviti da se u kreativnim krugovima ugled postiže na osnovu sposobnosti, a ne kvalifikacija, veza ili godina iskustva. Nažalost, u mnogim preduzećima profesionalne i hijerarhijske razlike još uvijek lišavaju mnogo-brone zaposlene da učestvuju u razvoju proizvoda, inovaciji modela poslovanja i sličnim „kreativnim“ zadacima. *Uz prave alate i mogućnost doprinošenja doslovno je svako iz vašeg preduzeća potencijalni član „kreativne klase“* (Hamel, 2009, str. 197).

Dinamično relociranje resursa podrazumijeva korišćenje

adekvatnih izvora finansiranja za potrebne projekte, a u svrhu ulaganja u budućnost. Objedinjavanje kolektivne mudrosti trebalo bi da ima daleko veću ulogu prilikom donošenja odluka u organizaciji. Hamel napominje da se nekad više mudrosti ulaže u prosječne sportske opklade nego u tipične korporativne odluke o recimo ulaganju, što je, najblaže rečeno, suludo. Da bi top menadžment bio u stanju donositi bolje odluke, neophodno ga je opskrbiti informacijama. Zato Hamel savjetuje *malo više poniznosti na vrhu i puno više agregacije znanja u smjeru odozdo prema gore* što može značajno smanjiti porez na neznanje koji vaša organizacija mora platiti. Sljedeći izazov koji Hamel navodi jeste suočenje tereta starih mentalnih modela na najmanju moguću mjeru. On tvrdi da organizacije *propuste budućnost kada vrhovni menadžment brže gubi vrijednost svog intelektualnog kapitala, nego svoj autoritet, te da je neravnopravni odnos između moći i oštromnostii najčešći i najubitačniji uzrok strateške neprilagođenosti. Svako ko ima zastarjeli mentalni model, nastavlja Hamel, takođe će vrlo brzo ostati bez*

moći – što je ogroman blagoslov za prilagodljivost. Kao inovatoru menadžmenta, vaš je cilj osigurati da se isto može reći i za vašu firmu (Hamel, 2009, str. 208). Posljednji, ali podjednako važan izazov je davanje prilike svima da se dobrovoljno uključe. Ovo podrazumijeva angažman zaposlenih na principu slobode uključivanja što, prema Hamelovom vjerovanju, može značajno mobilizovati ljudski trud. *Dijeljenje zadataka odozgo ima neke prednosti po efikasnosti, ali one svakako nisu veće od troškova koji su rezultat razočaranih i neangažovanih zaposlenih, pogotovo ne na dugoročne staze. Ako vaše preuzeće misli napredovati u ovom vijeku, mora izgraditi sistem menadžmenta koji će sve većem procentu zaposlenih omogućiti da posvete više vremena projektima po njihovom vlastitom izboru. Pozitivni rezultat toga: sve veći osjećaj predanosti i strasti* (Hamel, 2009, str. 211).

Na samom kraju ovog dijela, Hamel nas upućuje da gledamo dalje od uobičajenih doajena najboljih praksi, odnosno da istražujemo marginalne grupe koje možemo prepoznati po čudesnim

poduhvatima upravljanja i organizovanja koji ne uključuju menadžere i organizacije. A kada ih nađemo, kaže Hamel, tu ćemo moći dobiti uvid u budućnost.

4. Stvaranje budućnosti menadžmenta

Završna dva poglavlja posvećena su dodatnim primjerima dobre prakse za stvaranje budućnosti menadžmenta. Hamel podsjeća da je u posljednjih 10 godina gotovo svaka firma na svijetu ulagala veliki napor u osavremenjivanju svojih procesa poslovanja (unutrašnje logistike, upravljanje inventarom, odgovaranja potrebnama potrošača, tehničku podršku). Međutim, malo koja je posvetila sličnu količinu energije i inventivnosti izazovu osavremenjivanja svojih procesa menadžmenta. Ipak, Hamel navodi neke pozitivne primjere kao dokaz da, kako on kaže, i stogodišnji industrijski divovi mogu izmijeniti DNK svog menadžmenta.

4.1. Kako postati inovator menadžmenta

Ovo poglavlje obrađuje dva nedavna primjera revolucionarne inovacije menadžmenta.

Hamel ističe nekoliko ključnih lekcija za pretvaranje novih ideja o menadžmentu u nove menadžerske prakse podstičući nas činjenicom da je ovaj proces, ma koliko (znao biti) razdražljiv, istovremeno i vrlo uzbudljiv.

Da bi bila prilagodljiva, organizacija mora biti kadra pokretati nova poslovanja. Ovo je najčešće vrlo neugodan, kako Hamel kaže, zastrašujući izazov za većinu preduzeća, ne toliko zbog toga što im nedostaju svježe ideje koliko zbog navike da uvijek prije obgrle iste prakse i procese menadžmenta umjesto novih i drugačijih. Hamel nas vodi kroz probleme se kojima se susretala najveća IT kompanija na svijetu. IBM se, propustivši mnogobrojne prilike u sektoru računarske industrije još u periodu kada je tehnološki razvoj doživljavao svoj vrhunac, borio sa pokretačima rasta. Ustanovivši da se radi o sistemskom problemu, IBM je morao iz korijena mijenjati procese i vrijednosti svog menadžmenta kako bi uopšte mogao postati sposoban osmišljavati nova poslovanja. Novi, tzv. EBO (Emerging Business Opportunities) proces menadžmenta usmjeren ka njegovanju novih poslovnih

prilika ubrzo je prerastao u sveobuhvatni sistem za identifikovanje, obezbjeđivanje kadrova, finansiranje i otkrivanje novih inicijativa. Po postizanju ravnoteže sistema menadžmenta, menadžeri IBM-a počeli su podjednako cijeniti nova poslovanja i operativnu efikasnost. IBM-ovo iskustvo nam nudi sljedeća korisna saznanja: (1) da bismo bili u stanju riješiti sistemske probleme, moramo shvatiti njegove duboke korijene (odnosno uspostaviti pravu dijagnozu); (2) obično je lakše nešto povećati nego istisnuti – IBM nije ni pokušavao iskorijeniti nijedan od postojećih procesa menadžmenta već je izradio potpuno novi koji se nadovezao na onaj stari; (3) obavežite se na revolucionarne ciljeve, ali preuzimajte evolucijske korake; (4) kriterijumi su presudni – imajući u vidu da inovacija menadžmenta za cilj ima unapređenje rezultata poslovanja, veoma je važno razviti jasne kriterijume za procjenjivanje i vrednovanje učinka inovacije; (5) budite uporni – IBM i dalje usavršava svoj EBO proces, što nam samo govori da je za preoblikovanje duboko ukorijenjenih ponašanja u menadžmentu potrebno vrijeme.

Ovdje Hamel pravi malu digresiju predstavljajući nam primjer Džefa Severtsa, potpredsjednika kompanije Best Buy, vodećeg američkog maloprodajnog lanca potrošačke elektronike. Njegov početni eksperiment u području menadžmenta koštao je tek 50 dolara, a donio je mnogobrojne koristi. On je ustanovio efikasan način korišćenja kolektivne mudrosti dokazavši u praksi tačnost tvrdnje po kojoj su „velike grupe ljudi obično pametnije od najpametnijih ljudi koji su dio te grupe“. Severtsov eksperiment je razotkrio prakse menadžmenta koje pridaju veliki značaj mišljenjima „stručnjaka“, a inovirao ih je razvijanjem nove metodologije donošenja odluka koja izbjegava lične pristrasnosti i nepotpuno znanje koje podrazumijeva procjenu jednog pojedinca ili tima. Pouke koje Hamel izvlači iz ovog primjera su: (6) svedite na minimum svoje političke rizike; (7) angažujte ljude kojima se sviđa vaša ideja i zapamtite da kao inovator uvijek morate biti u stanju unaprijed opravdati eksperiment; (8) od svega napravite igru, neka sve bude što neslužbenije – ovo podrazumijeva da umanjite značenje vaše inovacije jer

ne znate da li će se vaša ideja o menadžmentu pokazati kao veliki uspjeh ili potpuni promašaj. Čineći vaš eksperiment neslužbenim smanjujete rizik da razvijete protivljenja prije nego što stignu rezultati i progovore sami za sebe; (9) novi proces vodite paralelno sa starim – rizično je odbaciti stari proces zbog nečega što još nije oblikovano niti testirano; (10) ponovite proces kako biste potvrdili vaše početne pretpostavke.

4.2. Oblikovanje menadžmenta 2.0

Oblikovanje menadžmenta počinje Hamelovom tvrdnjom da svaki eksperiment vezan za menadžment koji ima kontraintuitivan rezultat ima određenu vrijednost. Pa ipak, zapaža Hamel, *izolovane inicijative i jednokratni projekti ne mogu se mjeriti sa održivom kampanjom revolucionarne inovacije menadžmenta koja uključuje čitavu organizaciju* zbog čega je neophodno *remodeliranje oronule tvrdave načela, procesa i praksi modernog menadžmenta koje treba ići u smjeru odozgo prema dolje* (Hamel, 2009, str. 241). Da bi se ovo postiglo, morate imati hrabrosti za suočavanje sa problemima za koje su

drugi prebojažljivi ili kratkovidni. Hamel zatim navodi niz prijedloga koji nam mogu pomoći da postignemo prednost razvijajući sposobnost neprestane inovacije menadžmenta. Jedan od njih je i neizbjegjan razgovor o prilikama modernizovanja tehnologije menadžmenta. Svi zaposleni treba da budu dovoljno nadahnuti da svakodnevno razmišljaju o tome kako mogu pretvoriti menadžment u konkurenčku prednost.

Inovacija menadžmenta mora postati neizbjegna tema – dio svake ozbiljne rasprave o budućnosti menadžmenta (Hamel, 2009, str. 244). Takođe, važno je zapamtiti da većina naših kolega želi raditi u organizaciji koja poštuje i podstiče kreativnost i strast, ali uglavnom ne znaju kako pokrenuti takvu organizaciju budući da su zatočenici menadžmenta koji je prekrila mahovina.

Da bi bili sposobni pomoći svojoj organizaciji da razvije adekvatne procese menadžmenta, zaposleni na svim nivoima moraju preuzeti odgovornost za svoje poslove, jer su oni odgovorni za *zdravlje njihovih kanala inovacije menadžmenta*. Hamelova

poruka je nepogrešiva: *Mi očekujemo od vas da ćete biti jednako inovativni kao i ljudi koji rade u odjelu za istraživanje i razvoj ili na razvoju novog proizvoda – jer je vaš doprinos našoj konkurenčkoj prednosti možda čak važniji od njihovog* (Hamel, 2009, str. 248). Naravno da su svi podjednako važna karika u lancu sistemске inovacije menadžmenta, ali čini se da je Hamel ujedno i odličan poznavalac psihologije u menadžmentu. On nas vraća na opšte pravilo: *inovacija menadžmenta je previše važna da bi se prepustila stručnjacima*. Budući da procesi menadžmenta definišu radne živote zaposlenih, oni bi morali biti dizajneri i glavni nosioci inovacije svih procesa. Jedan od načina uključivanja zaposlenih u promjene je postavljanjem provokativnih pitanja poput: *Koja praksa ili ponašanje menadžmenta najviše tjera istinski izvanredne ljude da napuste našu organizaciju? Koja od naših praksi je kriva za uništavanje inicijative zaposlenih?*

Da bi preuzeila vođstvo, organizacija mora posjedovati jasnou viziju budućnosti menadžmenta, a vizija će se iskristalisati kada budućnost

menadžmenta postane sve češća tema razgovora unutar organizacije. U ovom dijelu, Hamel namjerno prestaje odolijevati porivu da sa čitaocima podijeli svoju viziju budućnosti menadžmenta koja umnogome podsjeća na društvenu revoluciju koja se odigrava na internetu. Marginalne grupe koje je Hamel ranije navodio kao primjere pionira inovacije menadžmenta su upravo one koje su ospozobljene za poslovanje internetom. *Na kraju krajeva, internet je danas najprilagodljivija, najinovativnija i najangažovanija stvar koju su ljudi ikada izumili. Internet je u mnogo pogleda uistinu nova tehnologija menadžmenta* (Hamel, 2009, str. 251). Hamelova vizija počinje sa opštim ciljem menadžmenta: umnožavanjem ljudskog postignuća – kako bi se iz ljudi izvuklo više od očekivanog dajući im prikladna sredstva, podsticaje i radne uslove, a potom sabirući te napore tako da se ljudima omogući da zajedničkim snagama postignu ono što pojedinačno ne mogu postići. Preduzeća prednost po pitanju izvrsnosti stiču kada osmisle bolje načine umnožavanja i sabiranja truda – kada dalje pom-

jere granicu pojedinačnog i kolektivnog postignuća. Ovo bi, prema Hamelu, bio cilj inovacije menadžmenta, a internet je primjer umnožavanja kreativnosti i sabiranja truda putem sveprisutne povezanosti i u stvarnom vremenu (Hamel, 2009, str. 252). Snaga interneta se krije u njegovoj sposobnosti da olakša koordinaciju bez sputavajućeg učinka hijerarhije i birokratije. Internet je direktna uvreda organizacijskom modelu koji prevladava još od samih početaka ljudske prošlosti. Pomalo je zbumujuće shvatiti da, kako kaže Dejvid Weinberger¹¹², „naš najveći zajednički poduhvat kao vrste (internet) savršeno funkcioniše, ali samo iz razloga što smo mi zaboravili primijeniti teoriju koja nas je vodila još od vremena kada su izgrađene piramide“. Iako većina menadžera gleda internet kao sredstvo produktivnosti ili način za pružanje 24/7 usluge potrošačima, malo ko se usuđuje priznati da će, prije ili kasnije, internet *preokrenuti naglavačke naš ustaljeni model menadžmenta* (Hamel, 2009, str. 254). Ono što internet čini tako prilagodljivim,

112 David Weinberger, *Small Pieces Loosely Joined*, New York: Basic Books, 2002, 82.

inovativnim i privlačnim je to što svako ima pravo glasa, sredstva kreativnosti se širom raspodjeljuju, lako je i jednostavno eksperimentisati, sposobnost je puno važnija od kvalifikacija i titula, obavezivanje je dobrovoljno, moć se stiče odozdo, jedine hijerarhije su one „prirodne“, autoritet je promjenjiv i uslovljen dodatnom vrijednošću, pojedinci su bogato opskrbljeni informacijama, ideje se takmiče na ravnopravnoj osnovi, sve je decentralizованo... Hamel snažno vjeruje da će budući menadžment karakterisati upravo glavna obilježja savremene mreže. Kao što društvo znanja nije izbrisalo tešku industriju, tako ni postmenadžersko društvo neće proizvesti svijet bez izvršnih direktora i upravitelja, ali će se njihov posao sve više raspoređivati periferiji.

ZAKLJUČAK

Vodeći nas optimistično kroz sva poglavlja, Hamel nas i na samom kraju ohrabruje tvrdeći da smo spremni za budućnost. On je pozitivan u svojoj tvrdnji da će tehnologija menadžmenta biti modernizovana, ali nam prepušta slobodu da sami osmislimo taj proces. Entuzijastičan je i nje-

gov stav da je nagrada inovacije menadžmenta daleko veća od postizanja konkurentske prednosti; razlozi su mnogo dublji i plemenitiji. *To je vaša prilika – stvoriti model menadžmenta 21. vijeka koji istinski izmamljuje i poštuje ljudsku preduzimljivost, kreativnost i strast – ove nježne, ključne sastojke za poslovni uspjeh* (Hamel, 2009, str. 256). Generalni zaključak ovog vrlo inspirativnog štiva bi bio da će u budućnosti samo humana organizacija biti dovoljno prilagodljiva, zbog čega bi inovativni procesi menadžmenta trebali biti usmjereni ka ljudima, žili kucavici svake konkurentske organizacije. Izazov je velik, ali vrijeti truda...

Abstract

In a relentlessly competitive world during times of sudden changes, the long-term business success will not depend on operational excellence or business models, but on management innovation, which, among other things, includes new ways of finding talented people, allocating resources and developing strategies. Criticizing traditional beliefs that prevent companies doing business in the 21st century from overcoming modern challenges, an author indulges in a very bold and thankless task of predicting management practices in the future. The current management model based on control and efficiency is not sufficient to achieve competitive advantage that is nowadays more fostered by adaptability and creativity. The general conclusion of this very inspiring reading would be that only humane organizations will be sufficiently flexible in the future, so the management innovation processes should be directed towards people, the jugular vein of every competitive organization.

Key words: *management innovation, core values, adaptability, creativity, evolutionary advantage, marginal groups, resistance*

LITERATURA

1. Gary Hamel i Bill Breen, *Budućnost menadžmenta*, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.

UDK 005:65.012.123
Prikaz knjige
Primljeno: decembar 2010.

UPUTSTVO ZA AUTORE

Poštovani saradnici,

Časopis "Aktuelnosti" objavljuje originalne naučne rade, pregledne i stručne članke u kojima se izlažu ideje i stavovi o najznačajnijim problemima prirodnih i društvenih nauka sa težištem na ekonomskim, pravnim, ekološkim naukama, menadžmentu, odnosno matičnim naukama fakulteta. U tematiku časopisa se uklapaju i svi oni rade u kojima se razmatraju širi teorijski problemi interdisciplinarnog karaktera koji su značajni za naučne oblasti Fakulteta, uključujući i metodološke i didaktičke (metodičke) probleme. U časopisu se, takođe, mogu objavljivati i oni članci iz oblasti koje su neophodne za rad istraživača, nastavnika i studenata osnovnih i master studija, kao i prikazi i izvodi odabranih diplomskih rada, magisterskih teza, doktorskih disertacija, značajnijih knjiga (u publikaciji Fakulteta i drugih) i iskustava iz nastavne prakse. Posebnu pažnju pridajemo radovima nastalim na osnovu iskustava iz nastavne i istraživačke prakse Banja Luka college-a.

S obzirom na strukturu i potrebe, časopis se može štampati i kao tematski broj. U takvim brojevima se načelno elaboriraju širi teorijski problemi, rezultati nekog značajnijeg istraživanja ili rade sa naučnih i stručnih skupova i rasprava.

Objavljeni rade se ne honorišu, a autor dobija jedan primjerak časopisa. Primljeni članci podliježu recenziji od strane dva recenzenta, koje određuje uredništvo.

Molimo autore da u svojim radovima zadovolje sledeće osnovne zahteve:

- Naslov rukopisa treba da bude kratak i jasan i da odražava i afirmiše sadržaj;
- Rukopis treba da sadrži rezime (100 do 250 reči) u kome autor kratko ističe suštinu osnovnih ideja i stavova o pitanjima koja se razmatraju u članku, ključne reči na srpskom – do 10 reči, Abstract (Sumary) na engleskom jeziku, Key Words, kratak uvod u postavljeni problem, razradu (glavni deo), zaključak i spisak korišćene literature;

- Članak treba da bude jezički i stilski korektan, logički sistematizovan sa jasnim iskazima i argumentima, uz korektnu upotrebu naučne istručne terminologije i bez podataka usmerenih na kompromitaciju (rušenje digniteta) ličnosti i službenog (poverljivog) karaktera;
- U dužem tekstu, treba stavljati odgovarajuće podnaslove, a pojedine reči ili rečenice se mogu istaći kurzivom, „masnim“ slovima ili podvući.
- Obim članka, u principu, treba da bude oko jednog autorskog tabaka (30.000 karaktera – slovnih oznaka, uključujući i beline između reči i fusnote). Zavisno od problema, članak može biti i većeg obima, ali ne preko dva autorska tabaka.
- Rukopis se dostavlja redakciji časopisa u dva primerka na formatu A-4 ili u elektronskoj formi, rađen u Wordu (Times New Roman), ciriličnim ili latiničnim fontom, sa povećanim proredom (exactly 18 pt) i razmakom između paragrafa 6 pt before i 6 pt after. Prvi red paragrafa da bude uvučen 0,5 inča ili 1,27sm. Margine (levo, desno, gore, dole) treba da budu po jedan inč (oko 2,5sm). Veličina slova 12;
- Prilozi rukopisu (šeme, skice, grafikoni) treba da budu uređeni na računaru, ili, izuzetno, tušem na pausu. Sve podatke koji nisu neophodni u crtežu (ili ga opterećuju) treba staviti u legendu. Slovne i brojčane oznake na jednom crtežu treba da budu iste veličine, a fizičke veličine treba izražavati u mernim jedinicama međunarodnog sistema označavanja (SI);
- Inostrana imena fonetski transkribovati u skladu s pravilima pravopisa, a prilikom prvog javljanja u zagradi se navesti njihov izvorni oblik.
- Dokumentaciona podloga (citati, napomene, bibliografija) treba da sadrže osnovne podatke dovoljne za upućivanje čitalaca na korišćene izvore. Autorima preporučujemo Harvard Style Manual ili Čikago (Internet adrese: ...), ali prihvatamo i druge korektno korišćene sisteme.
- Bibliografska jedinica (bez obzira na korišćeni referativni sistem) treba da sadrži: prezime i ime (ili prvo slovo imena) autora, naziv dela, naziv izdavača, mesto, godinu publikovanja i, po potrebi, stranicu;

- Uz rukopis autor treba da dostavi sledeće podatke: ime i prezime, zvanje, tačnu adresu, E-mail, kontakt telefon, instituciju u kojoj se nalazi i funkciju koju obavlja;
 - Rukopisi se mogu dostavljati lično uredniku, što je obostrano korisno, ili slati na adresu Banja Luka College za „Aktuelnosti“, ul. Miloša Obilića 30, 78000 Banja Luka
 - Kontakt telefon: +387 51 433 010 ili +387 65 888822
- Svi tekstovi dostavljeni za štampanje u časopisu „Aktuelnosti“ podliježu recenziji. Recenzija je zatvorena i vrše je dva kompetentna recenzenta za određenu naučnu oblast.
- Časopis „Aktuelnosti“ je registrovan na preliminarnoj ranglisti nacionalnih časopisa Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srpske.

UREDNIŠTVO

Pretplata

U preplatu ulaze dva broja časopisa, s tim da su ponekad dva broja objavljena u jednoj svesci. Posebna izdanja ne ulaze u preplatu. Ako želite da dobijate i posebna izdanja navedite to u mail-u. Kada posebno izdanje izđe mi ćemo vas obavijestiti da uplatite potreban iznos.

Godišnja pretplata (dva broja): za pojedince 30 KM (+ 6 KM troskovi dostave) inostranstvo:

Evropa: 30 EUR, SAD i Australija 60 EUR (troskovi dostave su uračunati).

Da biste se pretplatili na AKTUELNOSTI, potrebno je da nam mailo-m pošaljete izjavu o namjeri i vašu adresu i da upлатите gore naveden iznos na žiro račun.

Kopiju uplatnice pošaljite na našu adresu i obavijestite nas e-mailom da ste iznos uplatili, što će biti provjereno u izvodu sa računa.

Novi brojevi će stizati na vašu adresu 15 dana po izlasku iz štampe.

U slučaju da želite da naručite samo posebna izdanja ili stare brojeve, postupak je isti, uplatite iznos iz cijene posebnih izdanja koje želite, pošaljite nam mail sa adresom.om

Sve brojeve i posebna izdanja moguće je naručiti pouzećem, pri čemu troškove dostave snosi kupac.

AKTUELNOSTI

Izdavač i uredništvo:
BANJA LUKA COLLEGE,
Miloša Obilića 30, Banja Luka
(uz naznaku: za Aktuelnosti)

Za izdavača:
Doc. dr Nenad Novaković

Redakcija:
Miloša Obilića 30
Telefon uredništva 051/433-010 i 065/888-822
Elektronska adresa blc@teol.net
Redakcija prima srijedom od 12 do 16 h i petkom od 14 do 16 h.

Služba pretplate i informacije o prodaji:
Mail: blc@teol.net Telefon: 051/433-010, 433-012
Godišnja pretplata za pojedince 40 KM (+ 6 KM troškovi dostave)
inostranstvo: Evropa: 30 EUR, SAD i Australija/60 EUR
(troškovi dostave su uračunati).

Slog i prelom štampanog izdanja:
BLC atelje Banja Luka

Lektor:
Željka Tatić

Štampa:
BLC atelje za grafički dizajn i digitalnu štampu Banja Luka

Tiraž:
500 primjeraka