

ISSN 1840-3999

UNIVERZITET U TRAVNIKU



UNIVERSITY OF TRAVNIK

Br.  
**5**

UNIVERZITETSKA  
HRONIKA

UNIVERZITETSKA  
HRONIKA

ČASOPIS UNIVERZITETA U TRAVNIKU vol. 3 br. 1

## IZDAVAČ

UNIVERZITET U TRAVNIKU

**Za izdavača:** Rasim Dacić, rektor Univerziteta u Travniku

**Glavni i odgovorni urednik:** Fuad Bajraktarevi

**Tehnički urednik:** Haris Dacić

**Adresa:** Aleja konzula br.5, Travnik

### REDAKCIONI ODBOR:

Jasna Bajraktarević, Dobromir Bonacin, Namik Čolaković, Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Zećir Hadžiahmetović, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Mehmed Kenović, Džemal Kulašin, Senad Turković, Salem Ibrahimfendić, Darko Babić, Hrustem Smailhodžić, Hamid Drljević, Dragoljub Novaković, Nikola Mrvac, Marin Milković, Alija Ismet, Jozo Savić, Šefket Čović, Sead Dizdarević, Nihad Selimović, Hazim Selimović, Amra Tuzović, Mensur Kustura

### RECENZENTSKI ODBOR:

Jasna Bajraktarević, Dobromir Bonacin, Namik Čolaković, Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Zećir Hadžiahmetović, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Halid Kurtović, Senad Turković, Suada Dacić, Darko Babić, Salim Ibrahimfendić, Hamid Drljević, Dragoljub Novaković, Nikola Mrvac, Marin Milković, Jozo Savić, Šefkija Čović, Mensur Kustura

**Lektor:** Alma Gerin

**Korektor:** Zećir Hadžiahmetović

**Tel/ Fax:** 387 30 / 541-061; 387 61 / 172-158; 387 62 / 467-266

**e-mail:** rasim.dacic@fmt.ba

**Štampa:** AVERY d.o.o., 71000 Sarajevo, Merhemića trg bb;

tel/fax: +387 33 207 887; 207 888

**Tiraž:** 150

ISSN: 1840 - 3999 ( print )

COBBIS.BiH - ID

Indexed in: COBBIS.BiH ([http:// www.cobis.ba](http://www.cobis.ba))

Indeks Copernikus

EBSCO

Projekt sufinansiralo

Federalno ministarstvo

okoliša i turizma

“Rampart” d.o.o. Visoko

# SADRŽAJ

Fuad Bajraktarević <i>Uvodnik</i> .....	5
Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet, Univerzitet u Sarajevu, BiH <i>OPERACIONALIZACIJA MOBINGA KAO HIPOTETSKOG KONSTRUKTA I KONSTRUKCIJA UPITNIKA ZA POTREBE ISTRAŽIVANJA</i> .....	7
Nenad Brkić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu, BiH Faruk Unkić, Mješovita srednja škola, Tešanj, Zemira Kahrیمان, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu, BiH <i>MODELI ELEKTRONSKE TRGOVINE U RAZVIJENIM TRŽIŠNIM PRIVREDAMA</i> .....	19
Mirsad Isaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH <i>POVEZANOST MENADŽERSKIH FUNKCIJA KAO FAKTOR USPJEŠNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA</i> .....	29
Suad Bećirović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija Šemsudin Plojović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija Senad Bušatlić, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet u Beogradu, Srbija Enis Ujkanović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija <i>ODRŽIVI RAZVOJ TURIZMA U REGIONIMA SRBIJE</i> .....	39
Armand Krasniqi, Univerzitet u Prištini <i>ZAKONSKO UREĐENJE ODRŽIVOG TURIZMA U ZEMLJAMA TRANZICIJE</i> .....	49
Elvira Čatić-Kajtažović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH <i>REJTING DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA</i> .....	57
Ema Zekić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH <i>PRIMJENA MARKETINGA U SAVREMENOM TURIZMU</i> .....	65
Munir Rušović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija Džemail Zornić, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija <i>UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE KAO USLOV ODRŽIVOG RAZVOJA</i> .....	71
Mirela Kljaić-Dervić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH Elvira Čatić-Kajtažović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH <i>NEOPHODNOST OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA</i> .....	79
Fuad Bajraktarević, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Haris Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH <i>PREDIKCIJA I ZNAČAJ RIZIK MENADŽMENTA ZA RAZVOJ PRIVREDE U BiH</i> .....	85
Fatos Ukaj, Fakultet primenjenih znanosti u biznisu, Univerzitet u Prištini <i>MARKETING I KULTURNO-HISTORIJSKO NASLIJEĐE-MOGUĆNOST ZA ODRŽIVI RAZVOJ KOSOVSKEG TURIZMA</i> .....	91
Adil Kurtić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, BiH Hajrudin Hadžidedić, Turistička zajednica Posavskog kantona, BiH <i>MOGUĆNOSTI PRIMJENE INOVACIJSKOG MODELA STAGE-GATE U RAZVOJU NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA</i> .....	99
Ragib Šišić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Adela Dedić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH <i>ULOGA KORPORATIVNOG MENADŽMENTA U RAZVOJU ODRŽIVOG SEOSKOG TURIZMA</i> .....	107

Marinko Markić, Univerzitet Noel Baker, Sarajevo, BiH <i>INDIKATORI ZA ODREĐIVANJE EFEKTIVNOSTI POSLOVNIH SUSTAVA</i> .....	111
Šemsudin Plojović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija Selim Šaćirović, Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Nišu, Srbija Suad Bećirović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija Enis Ujkanović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija <i>MOGUĆNOSTI RAZVOJA BANJSKOG TURIZMA U NOVOPAZARSKOM KRAJU</i> .....	119
Mirsad Nuković, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija Nedžad Azemović, BK univerzitet, Srbija Jusuf Nuković, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija <i>IKT i njihov uticaj na razvoj savremenog turizma</i> .....	129
Husnija Bibuljica, Fakultet primenjenih nauka biznisa, Univerzitet u Prištini <i>UTICAJ RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVENIH STANDARDNA NA RAZVOJ TURISTIČKIH DRUŠTAVA</i> .....	137
Fetah Rečica, Fakultet primenjenih nauka u biznisu, Univerzitet u Prištini Vehbi Ramaj, Ekonomski fakultet, Univerzitet AAB Bedri Millaku, Ministarstvo, industrije, trgovine i turizma Kosova <i>PERSPEKTIVA I MENADŽMENT RAZVOJA EKOTURIZMA NA ŠAR- PLANINI</i> .....	145
Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet, Univerzitet u Sarajevu, BiH Šahim Kahrimanović, Javna ustanova terapijska zajednica Kampus Kantona Sarajevo, BiH <i>UPRAVLJANJE HUMANIM RESURSIMA U TERAPIJSKIM ZAJEDNICAMA</i> .....	155
Namik Čolaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Marinko Markić, Univerzitet Noel Baker, Sarajevo, BiH <i>INSTRUMENTI POLITIKE ZAŠTITE OKOLIŠA</i> .....	163
Damir Đedović, Sportski savez grada Mostara, BiH Fuad Bajraktarević, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Almir Popo, Nastavnički fakultet, Univerzitet "Džemal Bijedić" Mostar, BiH Nedžad Vuk, Služba za odgoj, obrazovanje, mlade i sport, Mostar, BiH <i>MENADŽMENT SPORTSKIH OBJEKATA U GRADU MOSTARU</i> .....	169
Namik Čolaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Marinko Markić, Univerzitet Noel Baker, Sarajevo, BiH <i>INFORMACIONE I KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE U FUNKCIJI ZAŠTITE OKOLIŠA</i> .....	175
Adela Dedić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Ragib Šišić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH <i>ŠUMSKI RESURSI I NJIHOV ZNAČAJ ZA RAZVOJ SEOSKOG TURIZMA</i> .....	181
Lejla Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Haris Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH Spaso Kuzman, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH <i>NEOPHODNOST PRIMJENE SAVREMENIH MENADŽERSKIH TEORIJA, KONCEPATA I MODELA U ODRŽIVOM EKONOMSKOM RAZVOJU I U RAZVOJU TURIZMA</i> .....	185
Osman Jašarević, Pravni fakultet, Univerzitet u Travniku, Bosna i Hercegovina Alisa Begović, Pravni fakultet, Univerzitet u Travniku, Bosna i Hercegovina <i>MALOLJETNIČKA DELINKVENCIJA U KS i FBiH – POSLJEDNJIH GODINA U PORASTU</i> .....	203
Mujo Dacić, Fakultet za poslovni biznis, Univerzitet u Prištini <i>STRATEŠKI BIZNIS PLAN ZA REINŽINJERING POSLOVNOG SISTEMA</i> .....	207
Mujo Dacić, Fakultet za poslovni biznis, Univerzitet u Prištini <i>STRATEŠKI BIZNIS PLAN ZA REINŽINJERING POSLOVNOG SISTEMA</i> .....	207
Mensur Kustura, Pravni fakultet, Univerzitet u Travniku, BiH <i>SOCIJALNO POVJERENJE U BOSNI I HERCEGOVINI</i> .....	215



## RIJEČ UREDNIKA

*Uvaženi čitaoci,*

*u ovom broju donosimo naučna i stručna izlaganja sa treće međunarodne konferencije pod nazivom "Uloga korporativnog menadžmenta u održivom razvoju savremenog turizma", koja je održana 24. i 25. septembra 2010. godine u Neumu. Na ovom skupu govorilo se o korporativnom menadžmentu kao posljednjoj fazi razvoja menadžmenta i organizacije, održivom razvoju kao svjetskoj paradigmi u globalnoj ekonomiji i turizmu kao strateškoj djelatnosti, koji podstiče razvoj čitavog niza drugih djelatnosti i koji sve više u svijetu poprima obilježje globalne industrije.*

*Na ovoj konferenciji strani i domaći autori ponudili su više od 20 naučnih i stručnih radova, te nove ideje koje će kompanijama omogućiti da na opredjeljenjima održivog razvoja, Bosnu i Hercegovinu učine atraktivnijom za novi ciklus privlačenja stranih investitora koji se očekuju u svim oblastima, a posebno u turizmu. Autori referata su se fokusirali na upravljački, ekološki i turistički aspekt održivog razvoja koji se, još uvijek, u naučnoj, ali i poslovnoj javnosti BiH dosta stidljivo elaborira. U referatima je ukazano na: društvenu odgovornost korporacija u zaštiti okoliša, ulogu savremenih ekonomskih koncepata i modela u održivom razvoju i razvoju turizma, neophodnosti obrazovanja za turizam i održivi razvoj, osiguranju adekvatnog okruženja i zakonskog okvira za održivi razvoj, usklađivanje strategije i strukture u održivom razvoju i razvoju savremenog turizma i o drugim veoma važnim aspektima. Sve navedene i druge ponuđene ideje i rješenja mogu se naći na stranicama ovog broja „Univerzitetske hronike“.*

*Radovi su kategorizirani od strane recenzentskog odbora.*

*Nadamo se da će i ovaj, kao i sadržaji drugih časopisa, zadovoljiti spektar interesovanja šire čitalačke publike, a posebno onih koji se bave održivim razvojem, turizmom i korporativnim upravljanjem. Korporativno upravljanje u turizmu je relativno nova ideja koja može doprinijeti bržem razvoju ove značajne djelatnosti, jer uključuje interese više subjekata za razvoj.*

*Koristimo priliku da zamolimo cijenjene čitaoce našeg časopisa za saradnju, prijedloge i sugestije kako bi naš i Vaš časopis „Univerzitetska hronika“ učinili još sadržajnijim.*

S poštovanjem,

Glavni i odgovorni urednik  
Fuad Bajraktarević



# OPERACIONALIZACIJA MOBINGA KAO HIPOTETSKOG KONSTRUKTA I KONSTRUKCIJA UPITNIKA ZA POTREBE ISTRAŽIVANJA

## OPERATIONALIZATION OF MOBBING AS A HYPOTHETICAL CONSTRUCT AND DESIGN OF A QUESTIONNAIRE FOR RESEARCH PURPOSES

Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet, Univerzitet u Sarajevu, BiH

### SAŽETAK

Analizom sadržaja dostupne literature utvrđene su polazne osnove za operacionalizaciju mobinga kao hipotetskog konstrukta. Radi metodološki opravdanog sprovođenja istraživanja, neophodno je konstruisati merni instrumentarij koji će proći sve faze standardizacije upitnika i kao takav biti dostupan široj javnosti za potrebe istraživanja. Rad ujedno predstavlja i kompilaciju teorijskih postavki mobinga, pregled dosadašnjih istraživanja i preporuke za struktuisanje prevencije radi njegovog kontrolisanja i anuliranja u određenom vremenskom periodu.

**Ključne reči:** analiza sadržaja, operacionalizacija, mobing, konstrukcija upitnika.

**Key words:** content analysis, operationalization, mobbing, design questionnaires.

### ABSTRACT

Content analysis of available literature identified the starting point for operationalization of mobbing as a hypothetical construct. For a methodological justification of the research, it is necessary to construct the measuring instruments which will pass all stages of standardization of the questionnaire and as such will be available to the public for research purposes. The work also represents a compilation of theoretical mobbing, a review of past research and recommendations for structuring prevention for its control and annulment within a certain period of time.

### UVOD

Reč mobing tek nedavno je postala sastavni deo upotrebnog vokabulara na ovim prostorima, ali njeno suštinsko značenje u praksi već decenijama egzistira u svim privrednim i društvenim subjektima u kojima je hijerarhija autoritarnosti kao vrednost postavljena iznad značaja ljudskog dostojanstva. U kulturnološkim okvirima poput našeg, u kojem se patrijarhalnost zasniva na gradnji kulta ličnosti sa ili bez potrebnih vrednosti, sasvim je razumljivo da se inferiornost i snishodljivost smatraju potrebnim, a samosvesnost ugrožavajućim vrednostima za struktuisanje svih oblika mikro i makro zajednice, počev od porodice pa do države. Na takvom plodnom tlu, davno je posejano seme sile kojem neostvarene, frustrirane i neintegrisane ličnosti vladaju onima koji pristaju da svoju asertivnost zamene podobnošću i u izbegavanju konflikta vide svoju ulaznicu za poslovni mir. Na žalost, taj mir žrtve poslovnog i porodičnog nasilja nikada ne dobiju, a svoje odustajanje od borbe za pravo na dostojanstvo često plate životom.

O ozbiljnosti ove problematike najbolje govore statistički podaci širom sveta koji su bili prvi korak za uspostavljanje sistemskih i zakonskih odbrana ugroženih od svih oblika nasilja. Sve ovo iniciralo je potrebu za sve češćim razgovorom o ovoj problematici, za preciznim definisanjem pojma mobinga i edukacijom svih struktura, pre svega o tome gde su granice poštovanja ličnosti, a gde počinje pretenciozna borba za uništavanjem iste.



### ***Operacionalizacija mobinga Pregled dosadašnjih istraživanja***

Prvo veliko istraživanje koje je proveo European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions objavljeno je 2000. godine, i provedeno na 21.500 zaposlenih u zemljama članice EU pokazalo je sledeće rezultate (Koić, Apostolovski, 2005):

- 2% (3 miliona radnika u EU) bilo je meta fizičkog nasilja od osoba na radnom mestu;
- 4% (6 miliona radnika u EU) bilo je meta fizičkog nasilja od osoba izvan radnog mesta;
- 2% (3 miliona radnika u EU) bilo je meta seksualnog nasilja;
- 9% (oko 13 miliona radnika u EU) bilo je meta mobinga.

Rezultati pokazuju i velike razlike između država članica u postotku radnika izvrnutih mobingu. U Finskoj je 15% radnika izloženo psihičkom maltretiranju na poslu, u Velikoj Britaniji i Holandiji 14%, u Švedskoj 12%, u Belgiji 11%, u Francuskoj i Irskoj 10%, u Danskoj 8%, u Nemačkoj i Luksemburgu 7%, u Austriji 6%, u Španiji i Grčkoj 5%, u Italiji i Portugalu 4%.

Jedno veće istraživanje je provedeno u Zagrebu 2002. godine. Uzorak je obuhvatao 700 ispitanika (49% žena i 51% muškaraca), od toga je zaposlenih bilo 349 (37% u privatnim, a 63% u državnim firmama). Rezultati pokazuju da u radnim organizacijama neki oblik mobinga doživljava od 15,4% do 53,4% radnika.

Za mobing su posebno rizični ispitanici sa niskom stručnom spremom. Njih 31% stalno je izloženo kritici šefova i kolega, a 69,8% njih doživljava obezvređivanje rezultata svog rada. Značajan broj ispitanika (82,1%) iz te grupe promenio bi radno mesto kada bi imali priliku. Kao najmanje rizična grupa za mobing pokazali su se ispitanici sa visokom stručnom spremom. Više se žale zaposleni u državnim ustanovama. Značajno je više muškaraca (17,2%) doživelo

pretnje ili fizički nasrtaj, a značajno više žena doživelo je seksualno ugrožavanje. Psihički problemi kao posedice više su izražene kod žena, a fizički kod muškarca. Zbog problema izazvanih poslom na bolovanju je bilo od 2,6% do 19,0% ispitanika. Važno je naglasiti da kada oboli jedan član, redovno oboleva i cela porodica. Na taj način se žrtve mobinga umnožavaju. (Koić, Apostolovski, 2005)

Istraživanje u Splitu provedeno 2003. godine pokazuje da se pacijenti zbog mobinga javljaju u 11% slučajeva, a zbog radnog stresa u 89% slučajeva svojim lekarima tražeći pomoć u smislu dobijanja bolovanja i/ili pak rešavanje simptoma za koje nije utvrđeno postojanje nekog organskog uzroka. (Koić, Apostolovski, 2005)

Rezultati mnogih istraživanja kojima je proverena učestalost mobinga u odnosu prema polu, pokazuju da su žrtve mobinga u trećini slučajeva muškarci, a u dve trećine žene. Istraživanja pokazuju da o mobingu više izveštavaju žene - 55% slučajeva, za razliku od muškaraca -45% slučajeva.

### ***Upotrebno značenje termina mobing***

Reč mobing dolazi od engleskog glagola to mob, za koji u rečniku nalazimo prevod bučno navaliti, nasrnuti u masi.

Termin mobing najčešće se koristi u švedskoj, nemačkoj i italijanskoj literaturi, dok se u zemljama engleskoga govornog područja upotrebljava reč bullying sa značenjem koje se odnosi na sve vrste psihičkog zlostavljanja. Prvu definiciju mobinga dao je 1984. psiholog Heinz Leymann (1990):

“Mobing ili psihološki teror na radnome mestu odnosi se na neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je sistemski usmerena od strane jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti odbraniti se, te držan u njoj pomoću stalnih mobizirajućih

aktivnosti. Te aktivnosti odvijaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: barem jedanput u sedmici) i u dužem razdoblju (statistička definicija: najmanje šest meseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje.” ( Koić, Apostolovski, 2005, str.6)

U osnovi, mobing je specifično ponašanje koje na radnom mestu pokazuje jedna ili više osoba, duže vreme, sa ciljem da se drugoj osobi ugrozi ugled i dostojanstvo, te sistematski dovede do dezintegracije ličnosti. Metodološkim postupkom analizom sadržaja dostupne literature, nailazimo da se najčešći vid interakcije između zlostavljača i žrtve u radnoj okolini detektuje, te se može podeliti u pet osnovnih kategorija:

#### Komunikacija

- nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve
- žrtva je uvek prekidana kad govori
- odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom (izbegavaju se pogledi, ne primećuju se znakovi, npr. dizanje ruke itd.).

#### Socijalni odnosi

- žrtva je stalno u izolaciji, niko joj se ne obraća
- svi se ponašaju kao da žrtva ne postoji
- žrtva je premeštena u ured daleko od kolega
- žrtvu ne pozivaju na zajedničke sastanke
- žrtvu ne pozivaju na kafu, svečanosti, zajedničke izlaske itd.

#### Lični integritet

- izmišljanje priča o žrtvi i njezinom privatnom životu
- ogovaranje
- ismejavanje
- sumnje o mentalnoj bolesti žrtve
- zadirkivanje zbog fizičkog hendikepa ili zbog privatnog života

- prisiljavanje žrtve na obavljanje ponižavajućih zadataka itd.

#### Način obavljanja zadataka

- stalne kritike i prigovori
- preterana kontrola
- stalna kažnjavanja i niska ocena rada
- žrtvi se ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se sredstva za rad npr. telefon, kompjuter (sindrom “praznog stola”) ili joj se postavljaju besmisleni zadaci
- žrtvi se daju zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji. Zadaci su ili prejednostavni ili preteški, pa od žrtve zahtevaju sposobnosti koje ona nema. Cilj im je naterati žrtvu da pogreši.
- zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom “punog stola”)
- stalno menjanje radnih zadataka
- dequalifikacija – promena radnih aktivnosti: aktivnosti odlučivanja postaju aktivnosti izvršavanja, one postepeno postaju aktivnosti podrške sve do fizičkih aktivnosti
- izazivanje štete na radnom mestu da bi se žrtva omela u radu
- podmetanje i falsifikovanje dokumenata

#### Zdravstveni aspekt

- žrtva se prisiljava obavljati zadatke koji narušavaju njezino zdravlje
- negiraju joj se godišnji odmori i slobodni dani
- pretil joj se fizičkim napadima
- fizički napadi
- seksualno zlostavljanje.

#### *Situacione faze mobinga*

Mobing prolazi kroz nekoliko semipermeabilnih faza:

1. Pojavljuje se nerešen sukob među saradnicima, a posledica su poremećeni međuljudski odnosi. Izvorni se sukob ubrzo zaboravlja, a zaostale agresivne težnje usmeravaju se prema odabranoj osobi.

2. Agresija eskalira u psihoteror. U vrtlogu spletke, poniženja, pretnji psihičkog zlostavljanja i mučenja, žrtva gubi svoje profesionalno i ljudsko dostojanstvo. Počinje se osećati, a kasnije postaje i inferiorna i u svojoj radnoj okolini gubi ugled, podršku i pravo glasa.
3. U trećoj fazi već je obeležena i neprekidno zlostavljana osoba postaje „vreća za udarce”, odnosno dežurni krivac za propuste i neuspehe kolektiva.
4. Četvrta faza je karakteristična po očajničkoj „borbi za opstanak“ žrtve, u koje se tada pojavljuje sindrom izgaranja na poslu, tj. hronični sindrom umora (burn-out), psihosomatski ili depresivni poremećaji.
5. U petoj fazi, uglavnom nakon višegodišnjeg terorisanja, žrtve obolevaju od hroničnih bolesti i poremećaja, napuštaju posao ili posežu za suicidalnim izlazom. Posledice nehumanog mobing ponašanja mogu biti katastrofalne i razorne za samu osobu, njezino zdravlje i porodicu, ali i za društveni sistem. Odražavaju se na svim područjima žrtvinog života. Najčešće posledice mobinga su burn-out sindrom, reaktivna depresivna stanja, reaktivna psihotična stanja paranoidnog tipa, hronični posttraumatski stresni sindrom i samoubistvo kao najtragičnija posledica. Osoba izložena mobingu postaje demotivisana, smanjeno produktivna, izostaje s posla, razvija psihičke i fizičke poremećaje zbog kojih odlazi na bolovanja i u prevremenu penziju. Potrebna psihološka i medicinska pomoć zahteva podmirenje troškova lečenja i rehabilitacije.

### ***Vrste mobinga***

Analizirajući smer negativne komunikacije, mobing posmatramo sa dva aspekta: vertikalnog i horizontalnog. Vertikalni mobing se javlja kada pretpostavljeni mobizira jednog

podređenog radnika, ili, ako je mobing serijski, pretpostavljeni mobizira jednog po jednog radnika dok ne uništi celu grupu - strateški mobing gde se upravljački vrh donosi odluku koji su radnici nepoželjni i kako ih što pre udaljiti s radnog mesta. Nepoželjnim radnicima najčešće se smatra višak radne snage koji je nastao nakon udruživanja dve firme, ili nakon reorganizacije, modernizacije firme. Ređe se javlja da jedna grupa radnika (podređenih) mobizira jednog pretpostavljenog, iako su zabeleženi i takvi slučajevi. Bosing (bossing) predstavlja neprijateljski odnos prema radniku na nižem položaju i manifestuje se direktno i indirektno agresivno ponašanje. Horizontalni mobing predstavlja problem u komunikaciji između zaposlenika na istom i sličnom strateškom ili hijerarhijskom nivou. Osećaj lične ili poslovne ugroženosti, negativne emocije (ljubomora ili zavist) iniciraju eliminaciju (direktnu ili indirektnu) osobe koja je detektovana kao problem.

### ***Najčešći uzroci pojave mobinga***

U dostupnoj literaturi kao najčešći uzrok mobinga ustanovljena je ekstremno loša organizacija rada i nekompetentan menadžment. (Becker 1995; Kihle 1990; Leymann 1992b; Niedl 1995). Često se mobing projektuje kroz sukob nastao promenom u radnoj sredini, uzrokovan preteranim zahtevima rukovodstva firme, lošom radnom klimom, nedostacima u organizaciji rada, nejasnim pravilima ponašanja i dr. Osnovni uzrok, međutim, ipak treba tražiti u pogrešno struktuisanim vrednosnim sistemima, nekompetentnim kvalifikacijama, ličnim ciljevima i motivima, kao internalizovanoj sociopatskoj interakciji sa okolinom. Empirijska istraživanja pokazuju, da su gotovo svi zaposleni u toku svog radnog veka bili izloženi konfliktima koji su pod određenim uslovima mogli da prerastu u mobing. Pored opštih, već pomenutih, uslova se na nivou preduzeća, kao faktori koji mogu usloviti mobing, posebno

izdvajaju: (Koić, Apostolovski, 2005; Kostelić-Martić, 2005)

- jaka hijerarhijska struktura,
- neadekvatno obrazovanje rukovodećeg kadra,
- nepravilna raspodela radnih zadataka,
- sve veći pritisak za uspeh projekta,
- mere reorganizacije,
- nedostatak informacija,
- slaba informisanost itd.

Empirijska istaživanja uzroka mobinga su bila usmerena na dva područja: uloga ličnosti žrtve i zlostavljača i uloga psihosocijalnih faktora. U nekim od tih istaživanja od žrtava i svedoka mobinga tražilo se da navedu uzroke onako kako ih oni vide. Najčešće su navođeni:

- zavist
- borba za poziciju i status
- ličnost zlostavljača
- nesigurnost zlostavljača
- moć koju je zlostavljač dobio
- ličnost žrtve- stidljivost, povučenost, nisko samopoštovanje
- loše rukovođenje
- rukovodilac koji podržava zlostavljanje

Generalni cilj mobinga (Bodiroga-Vukobrat, Frančišković, Pernar, 2006) se može definisati kroz sledeće segmente:

- Agresivna manipulacija
- Socijalna stigmatizacija
- Socijalna izolacija
- Progon

### ***Žrtve mobinga***

Mobingu su podjednako izloženi i muškarci i žene. Muškarci češće doživljavaju pretnje ili fizičke nasrtaje, dok se 15% žena susrelo se i sa seksualnim ugrožavanjem na poslu. Za mobing su posebno rizični ispitanici s niskom stručnom spremom. Žrtve mobinga moguće je podeliti u nekoliko kategorija ( Koić, Apostolovski, 2005; Kostelić-Martić, 2005; Leymann, 1992; Kostelić-Martić A.(2005):

“Poštenjaci”- osobe koje su prijavile nepravilnosti u radu, nepoštovanje pravila rada ili nepoštovanje zakonskih odredbi koje su uočili u svojoj firmi.

Fizički invalidi

Mlade, tek zaposlene osobe, kao i starije osobe pred penziju koje imaju slabiji ritam rada, nisu više motivisane za nova profesionalna usavršavanja ili imaju previsoka primanja.

Osobe koje traže novije instrumente rada (nove kompjutere, novi softver) i više samostalnosti u radu.

Slično se događa i s osobama koje nakon godina i godina besprekornog rada traže priznavanje radnog položaja i povećanje plate.

Višak radne snage (višak koji je nastao spajanjem dve i više firmi, modernizacijom ili reorganizacijom).

“Različiti”- biti različit vrlo je široka kategorija. Mnoge osobe postaju žrtve mobinga jer pripadaju manjinskim grupama, pre svega zbog: drugačije ideologije, religije, drugačijeg etničkog ili regionalnog porekla, različitog pola, različite seksualne orijentacije, vrlo kreativne osobe, ekscentrične osobe, nadprosečno inteligentne, bolesne osobe itd.

### ***Psihološke karakteristike mobera***

Jedna od najčešće upotrebljivanih definicija zlostavljača: „Zlostavljač je krvnik, perverzni narcisoid, osoba koja doživljava veliko zadovoljstvo povređivanjem i napadima na druge. On je psihopata bez simptoma koji se „hrani“ bolom drugih jer svoj ne osjeća i prenosi konflikte koje negira. Taj transfer bola omogućava mu da se osjeća vrednijim od drugih“ (Kostelić-Martić A., 2005.) Ne treba zaboraviti ni Felsonov model iz 1992. godine. Prema tom modelu, mobing ne počinje zapravo od zlostavljača i njegove frustracije, želje za vlašću, ljubomore i zavisti, već od

radnika koji je pod stresom. Takav radnik može na pogrešan način percipirati očekivanja drugih u odnosu prema vlastitom ponašanju, može ometati druge, ne poštovati socijalne norme, raditi na nekompetentan način, i na taj način izazvati agresivne reakcije drugih. Ovakav model vidi mobing kao mehanizam koji počinje od žrtve koja potiče agresora da započne mobing.

Prema DSM IV (1996) jedna od karakteristika ličnosti zlostavljača je i egocentričnost kao deo simptomatologije narcisoidnog poremećaja ličnosti. Osobe smatraju da su inicijatori sukoba bile žrtve, a ne obrnuto. Najčešći zlostavljači su osobe specifičnih osobina ličnosti, smanjenog kapaciteta za empatiju i altruizam, radost, igru, kreativnost i generalno prosocijalno ponašanje.

Osobine radnih organizacija u kojima se javlja mobing

Dosadašnja istraživanja pokazala su da se mobing češće pojavljuje u radnim organizacijama sledećih obeležja: (Gilioli, D., 1999, [www.eurofoun.eu.int](http://www.eurofoun.eu.int))

- kompetitivna radna sredina
- radne organizacije svoju pažnju usmeravaju isključivo na povećanje ekonomske dobiti i vode malu brigu o radnoj klimi i međuljudskim odnosima.
- postoji velika zabrinutost zbog viška radne snage
- autoritarni stil u nadgledanju i upravljanju
- loše planiranje organizacijskih promena i stalna nesigurnost u izborima
- loše i nedostatan uključivanje i sudelovanje radnika u odlučivanju
- slabe mogućnosti za profesionalno osposobljavanje i usavršavanje
- nedostatak međusobnog poštovanja, pogotovo nedostatak poštovanja kulturnih razlika
- nedostatak jasnih pravila u radu i pravila ponašanja.

preterano radno opterećivanje ili besmisleni radni zadaci  
nedovoljno definisane uloge (dvosmislene, konfliktne) i nedostatak profesionalnosti

### ***Posledice mobinga za pojedinca***

Dugogodišnjim radom sa žrtvama mobinga pokazalo se da postoji nekoliko početnih reakcija koje se ponavljaju kod gotovo svih žrtava mobinga (Kostelić-Martić, 2005):

1. Osećaj krivice - prva pomisao žrtve je da je sigurno nešto pogrešila i da je za nešto kriva.
2. Usamljenost – osobe vrlo često misle da se to samo njima moglo dogoditi. Ne nailaze na razumevanje i podršku ili je u samom početku imaju, ali nakon nekog vremena nestane, te žrtva postane izložena i dodatnim napadima od strane porodice.
3. Autodestrukcija - „Ne mogu rešiti problem, jer sam nesposoban, ništa ne vredeim”. Osećaj bezvrednosti samo je jedan od simptoma prave depresije koja je često jedna od posledica mobinga.

Svako zlostavljanje, pa tako i ono na radnom mestu, nosi rizik trajnog oštećenja zdravlja.

Posledice zavise od:

- intenziteta mobinga (moralnog zlostavljanja)
- dužine trajanja mobinga
- crtama ličnosti zlostavljača i žrtve

(*Bodiroga-Vukobrat, Frančišković, Pernar, 2006; Kostelić-Martić, 2005.*)

### ***Psihološka podrška***

Prvi korak je dijagnostikovanje mobinga nakon čega se mora ustanoviti distinkcija između potencijalnih, već postojećih psihopatoloških pojava i posledica mobinga (Kostelić-Martić, 2005), odnosno, da li su:

- psihičke smetnje prouzrokovane stresom u radnoj organizaciji (rad u smenama, previše prekovremenog rada);

- psihičke smetnje prouzrokovane bolestima različitog porekla (depresija, maligna obolenja i dr.);
- psihičke smetnje prouzrokovane traumatskim događajima (potresi, poplave, rat), tj. stresovima koji nisu povezani s mobingom

Najčešće se u praksi primenjuje individualna kognitivno-bihevioralna psihoterapija uz organizaciju grupa za samopomoć.

### ***Posledice mobinga za firmu***

Bruno de Pasqual (2002), odgovoran za upravljanje ljudskim potencijalima i industrijske odnose u velikoj multinacionalnoj kompaniji (Solvay Italija), navodi da se posledice mobinga u nekoj firmi mogu kategorisati u nekoliko podgrupa:

- postojanje mobinga dovodi do pada motivacije, zadovoljstva i kreativnosti svih uposlenika
- mobing dovodi do smanjenja efikasnosti i produktivnosti (sporiji ritam, više pogrešaka) i zlostavljača i žrtve, a i zaposlenih u njihovoj neposrednoj radnoj okolini
- mobing stvara negativnu radnu klimu
- mobing dovodi do izostajanja s posla zbog bolovanja
- troškovi vezani za privremeno uključivanje novih zaposlenika i njihovo osposobljavanje
- stalno premeštanje radnika i stalne promene radnog vremena
- mobing šteti i opštoj slici firme- glasine o mobingu unutar firme i otpuštanju radnika štete imidžu firme
- ako žrtva podigne tužbu protiv firme, firma mora angažovati advokate i time dodatno povećava svoje troškove

### ***Primarna, sekundarna i tercijarna prevencija***

Prevencija mobinga može biti organizovana na nekoliko nivoa, koji su definisani kao primarna, sekundarna i tercijarna prevencija.

Cilj primarne prevencije je sprečavanje pojava patoloških slučajeva uzrokovanih stresom i mobingom. Kako bi se to postiglo potrebno je:

- optimizirati radni ambijent i radno vreme
- stvoriti jasne uslove rada
- podupreti sudelovanje u stvaranju i deljenju radnih ciljeva
- edukovati i informisati sve zaposlene o stresu, mobingu i njegovim posledicama
- promovisati radnu kulturu koja daje prednost poštovanju ljudskog dostojanstva, obeshrabrujući svaki oblik psihičkog nasilja
- projektovati radne zadatke prilagođene čoveku
- aktivisati stalni proces izmene informacija u oba smera (odozgo prema dole, i obrnuto)
- izraditi dokument u kojima firma upozorava radnike da se neće tolerisati neetična ponašanja i diskriminacija

Odgovorni za upravljanje ljudskim potencijalima u opisu svog radnog delovanja moraju se fokusirati na prevenciju mobinga u borbi protiv svih faktora koji izazivaju radni stres, uključujući i mobing (Leymann, 1992).

Sekundarna prevencija se odvija kroz pozicionisanje savetnika od poverenja - osobe koja je zaposlena unutar firme ili je vanjski saradnik, koji ima zadatak da sasluša svakog ko se smatra žrtvom mobinga i medijatora (posrednika) - treće nepristrane osobe koja nudi osobama u konfliktu mogućnost da pregovaraju o rešenjima, da bolje razumeju i analizuju šta se dogodilo i da definišu dalje korake ka prevazilaženju nastale situacije.

Tercijarna prevencija se ogleda u smanjivanju posledica uzrokovanih mobingom na individualnom, porodičnom i socijalnom nivou, organizaciji samopomoći i rehabilitacije u posebnim zdravstvenim ustanovama i poštivanju zakona.

## **Zakonska regulativa u Bosni i Hercegovini ZAKLJUČAK**

U avgustu 2009. godine stupio je na snagu Zakon o zabrani diskriminacije na teritoriji Bosne i Hercegovine čijim usvajanjem tog zakona, stvaraju se efikasniji zakonski uslovi za uspješnije suprotstavljanje diskriminaciji građana BiH prema bilo kojem osnovu. U tom zakonu je definisan i pojam mobinga koji spada u ostale oblike diskriminacije što je definisano u članu 4. stav 3. koji glasi:

„(3) Mobing je psihičko zlostavljanje na radnom mjestu koje se ponavlja putem radnji kojima je cilj ili posljedica degradacija zaposlenikovih radnih uslova, kojim se mogu uzrokovati povreda ljudskih prava i ljudskog dostojanstva, nanijeti šteta fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati zaposlenikova profesionalnu budućnost.“

Zakon obezbeđuje žrtvama diskriminacije više instrumenata koje mogu koristiti za pokretanje aktivnosti protiv institucija i pojedinaca u javnom i privatnom životu koji krše njihova prava. Predviđene su kaznene, prekršajne i zaštitne mere u slučaju kada je diskriminacija počinjena.

Prema ovom zakonu žrtva mobinga može se obratiti Instituciji ombudsmena za ljudska prava BiH, zatim nadležnim upravnim organima i sudovima kao i vladinim i nevladinim organizacijama koje pružaju besplatnu pravnu pomoć.

Mobing predstavlja opštedruštveni i sveprisutni fenomen koji se javlja u institucijama različitog tipa i svaki čovek može da bude izložen terorisanju od strane jednog ili grupe ljudi koji ga okružuju. Teško je dokaziv, te kao takav predstavlja inicijalnu poteškoću kako u dokazivanju njegovog postojanja, tako i u primeni zakonske regulative za njegovo suzbijanje. Jedan od načina kojim se može umanjiti i kontrolisati je permanentna edukacija zaposlenih i kontinuiran terapijski rad sa onima koji potraže pomoć. Sa aspekta primene zakonske regulative, neophodno je primenjivati postojeću i transparentno upoznavati javnost o aktivnostima koje se na svim nivoima pokreću radi promene svesti zaposlenika i zaštiti ljudskih prava i dostojanstva ličnosti, kao i redovno sprovoditi istraživanja po svim organizacijama i institucijama radi tačnog uvida u stanje na terenu i detektovanja onih kojima je pomoć neophodna.

**Upitnik za ispitivanje mobinga (Bajraktarević, J. 2010)**

Upitnik koji je pred Vama konstruisan je sa namerom da ispita postojanje mobinga u Vašoj organizaciji ili instituciji gde radite. Istraživanje je anonimno i svi dobijeni podaci koristiće se isključivo u naučne svrhe. Molimo Vas da na svako pitanje odgovorite. Na postavljena pitanja ćete odgovarati u zavisnosti od traženog uputstva koje je neophodno da pažljivo pročitate. Ispunjavanjem ovog upitnika značajno ćete doprineti kompleksnom sagledavanju i proučavanju problematike mobinga u našoj zemlji.

**HVALA NA SARADNJI**

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Pol M Ž</p> <p>2. Godine starosti _____</p> <p>3. Mesto rođenja _____<br/>Prebivalište _____</p> <p>4. Staž (god.) _____</p> <p>5. Bračno stanje _____</p> <p>6. Broj dece _____</p> <p>7. U domu živite sa _____</p> <p>8. Dosadašnja edukacija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnovna škola</li> <li>• Viša</li> <li>• Visoka</li> <li>• Master-magisterij</li> <li>• Doktorat</li> <li>• Nešto drugo _____</li> </ul> <p>9. Trenutno usavršavanje _____</p> <p>10. Prema socijalnom poretku potičete iz porodice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zemljoradnika</li> <li>b) radnika ili zanatlija</li> <li>c) službenika</li> <li>d) privatnih preduzetnika</li> <li>e) iz porodice višeg društvenog statusa</li> </ul> | <p>11. Detinjstvo i ranu mladost provodili ste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) na selu</li> <li>b) u malom mestu</li> <li>c) u gradu</li> </ul> <p>12. Materijalne prilike u kojima živite su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) veoma dobre</li> <li>b) dobre</li> <li>c) i dobre i loše</li> <li>d) loše</li> <li>e) veoma loše</li> </ul> <p>13. Trenutno zaposlenje _____</p> <p>14. Pozicija na radnom mestu _____<br/>_____</p> <p>15. Do sada ste radili u sledećim organizacijama ili institucijama: _____<br/>_____<br/>_____</p> <p>16. Bolujete od određene hronične bolesti _____</p> <p>17. Imate dijagnostikovane psihičke smetnje _____</p> |
|--|---|



## Na poslu samdoživeo/la:

		izrazito nekarakte- ristično	nekarakte- ristično	delomično karakte- ristično	karakte- ristično	izrazito karakte- ristično
1.	...da budem optužen/a za propuste koji se objektivno nisu dogodili...	1	2	3	4	5
2.	...da budem ismejan/a zbog govora, hoda, odevanja i drugih sličnih stvari...	1	2	3	4	5
3.	...da budem provociran/a zbog pola, nacionalnosti, religijskih uverenja...	1	2	3	4	5
4.	...da budem maltretiran/a zbog insistiranja na poštovanju usvojenih pravila firme...	1	2	3	4	5
5.	...da se šire neproverene glasine o meni u vidu tračeva i kleveta...	1	2	3	4	5
6.	...da moje ideje prisvajaju druge kolege...	1	2	3	4	5
7.	...da budem „upetljan/a“ u seksualne intrige...	1	2	3	4	5
8.	...da budem prisiljavan/a na seksualne kontakte...	1	2	3	4	5
9.	...da budem ucenjivan/a...	1	2	3	4	5
10.	...da često imam ulogu „dežurnog krivca“...	1	2	3	4	5
11.	...da sam izložen/a permanentnoj kritici pretpostavljenih...	1	2	3	4	5
12.	...da se moj rad kontinuirano obezvređuje...	1	2	3	4	5
13.	...da se prekida razgovor kada u uđem u prostoriju gde su i ostale kolege..	1	2	3	4	5
14.	...da me ne pozivaju ni na jedno zajedničko druženje...	1	2	3	4	5
15.	...da me kontinuirano kontrolišu....	1	2	3	4	5
16.	...da me fizički napadnu, što kasnije niko ne želi da potvrdi...	1	2	3	4	5
17.	...da mi prete...	1	2	3	4	5
18.	...da kontinuirano osećam zabrinutost i nemir prilikom odlaska na posao...	1	2	3	4	5
19.	...čestu potrebu za odsustvovanjem u vidu bolovanja...	1	2	3	4	5
20.	...da sam sprečen/a da odem na bolovanje iako je to neophodno...	1	2	3	4	5
21.	...da me često prekidaju dok govorim...	1	2	3	4	5
22.	...da na sastancima ne mogu da dobijem reč...	1	2	3	4	5
23.	...da mi se danima niko ne obrati...	1	2	3	4	5
24.	...da me izoluju u najudaljeniju kancelariju...	1	2	3	4	5
25.	...da mi daju zadatke koji su ispod moje profesionalne kvalifikacije...	1	2	3	4	5
26.	...da mi stalno neko prigovara....	1	2	3	4	5
27.	...da budem kontinuirano kažnjava/a ili sankcionisan/a	1	2	3	4	5
28.	...da mi se daju besmislenim zadaci	1	2	3	4	5
29.	...da mi se podmeću i falsifikuju razna dokumenta...	1	2	3	4	5

## LITERATURA

- Bahtijević – Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Informator. Zagreb.
- Beganlić A., N. Pranjic, A. Brković, O. Batić-Mujanović, S. Herenda, (2009), Izvorni znanstveni članak, Učinci mobinga na privremenu spriječenost za rad u medicinskih sestara-tehničara Javne zdravstven ustanove dom zdravlja Tuzla
- URL: <http://hrcak.srce.hr/35277>
- Blonna, R. (1996). Coping with stress in a changing world. McGraw- Hill, Boston.
- Bodiroga-Vukobrat, N., Frančišković, T., Pernar, M. (2006). Mobbing. Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, Rijeka.
- Borman, W.C., Ilgen, D. R. i Klimoski, R. J. (2003). Handbook of psychology. Volume 12. Industrial and organizational psychology. Hoboken. New Jersey.
- Davison, G. C. i Neale, J. M. (1999). Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponajanja. Naklada Slap, Jastrebarsko.
- Gatchel, R., Baunn, A. i Krantz, D. (1989). An Introduction to health psychology, McGraw Hill, New York, 2 edition.
- Havelka, M. (1995). Psihološka pomoć pomagačima, Dobrobit – dobrotvorno udruženje, Zagreb.
- Jokić-Begić, N., Kostelić-Matrić, A., Nemčić-Moro, I. (2003). „Mobing” – moralna zlostavljanja na radnom mjestu, Socijalna psihijatrija, Vol 31, No 1, str. 25-31.
- Jovičević, M. (1979). Psihologija rada. Išlo privredno financijski vodič, Beograd.
- Koić, E., Apostolovski, J. (2005). Mobbing.hr: najčešća pitanja i odgovori. Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga i Gradski ured za rad, zdravstvo i socijalnu skrb, Grad Zagreb, Virovitica.
- Kostelić – Martić, A. (2005). Mobing – psihičko maltretiranje na radnom mjestu: (kako prepoznati mobing, kako se odbraniti i kako ga spriječiti). Zagreb.
- Leymann, H. (1992). The Mobbing Encyclopedia, Bullying: Whistleblowing, Information about Psycho terror in the Workplace.
- o URL: <http://www.leymann.se>

*Ostale internet stranice:*

[www.abuse.com](http://www.abuse.com)

[www.agency.osha.eu.int](http://www.agency.osha.eu.int) - Evropska agencija za sigurnost i zdravlje na radu

[www.eurofoun.eu.int](http://www.eurofoun.eu.int) – Evropska fondacija za poboljšanje uvjeta života i rada.

[www.mentalhelp.net](http://www.mentalhelp.net)

[www.mobbing.hr](http://www.mobbing.hr) – „Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga”, Hrvatska.

[www.moravek.net](http://www.moravek.net)

[www.plivazdravlje.hr](http://www.plivazdravlje.hr)

<http://www.prudencija.com>

[www.successunlimited.co.uk](http://www.successunlimited.co.uk) – web stranica Tim Fielda.



# MODELI ELEKTRONSKE TRGOVINE U RAZVIJENIM TRŽIŠNIM PRIVREDAMA

## MODELS OF ELECTRONIC COMMERCE IN DEVELOPED MARKET ECONOMIES

Nenad Brkić, Zemira Kahriman, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu,  
Faruk Unkić, Mješovita srednja škola, Tešanj

### SAŽETAK

Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija prouzrokovala je nastanak novog tipa poslovanja. Internet, kao jedna od najvećih tvorevina dvadesetog stoljeća, mijenja svijet poslovanja. Promjene su postale svakodnevnost i ono što se činilo kao daleka budućnost, sada je realnost. Brzina, globalizacija, unapređivanje produktivnosti, borba za nove kupce i dioba znanja među organizacijama i institucijama u cilju ostvarivanja konkurentne prednosti predstavljaju osobine koje određuju savremeno poslovanje.

Ono čemu danas teži svaka savremena kompanija jeste pridobijanje što većeg broja lojalnih potrošača, a to se ostvaruje povezivanjem podataka iz različitih izvora, njihovim pretvaranjem u korisne informacije koje su potrebne za mjerenje djelotvornosti njihovog e-poslovanja. Za svaku veliku kompaniju brzina i kvalitet razmjenjene informacija predstavljaju veći profit, ali ponekad i opstanak na tržištu.

Cilj ovog rada je upoznavanje sa pojmom e-trgovine, kao jednom od oblasti e-poslovanja, i njenim modelima. U radu su opisane prednosti ali i ograničenja iste, te modeli koji se najčešće koriste na tržištu.

U radu su primijenjene različite naučne metode od kojih su najznačajnije: metoda analize, metoda sinteze, komparativna metoda i deskriptivna metoda.

**Ključne riječi:** elektronska trgovina, Internet, web stranice, modeli elektronske trgovine.

**Key words:** electronic commerce, Internet, web sites, models of electronic commerce.

### ABSTRACT

The use of ICT has caused the emergence of a new type of business. Internet, as one of the greatest creations of the twentieth century, has changed the world of business. The changes have become every day life and what seemed like a distant future, it is now a reality. The speed of globalization. Improving productivity, the battle for new customers and customers and distribution of knowledge among organizations and institutions in order to achieve competitive advantage, are the qualities that define modern business.

The aspiration of every modern company is now gaining a greater number of loyal consumers, and this is accomplished by connecting data from different sources, their transformation into useful information which is necessary to measure the effect of their e-business. For every big company, speed and quality of information exchange have a greater profit, but sometimes it means survival in the market.

The aim of this paper is to introduce the concept of e-commerce as one of the areas of e-business, and its models. This paper describes the advantages and limitations of these same models which are used mostly on the market.

The study was conducted by using different scientific methods of which are the most important method of analysis, synthesis methods, the comparative method and descriptive method.

## UVOD

Svijet se u posljednjih pedeset godina mnogo više promijenio nego za proteklih 5000 godina. Promjene su postale svakodnevnost i ono što se činilo kao daleka budućnost, sada je realnost. Brzina, globalizacija, unapređivanje produktivnosti, borba za nove kupce i dioba znanja među organizacijama i institucijama u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti predstavljaju osobine koje određuju savremeno poslovanje.

Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija prouzrokovala je nastanak novog tipa poslovanja. Internet, kao jedna od najvećih tvorevina dvadesetog stoljeća, mijenja svijet poslovanja.

Kompanija IBM je 1996. godine prvi put upotrijebila izraz e-poslovanje (e-business) kako bi napravila konceptualnu razliku sa do tada upotrebljavanim izrazom e-commerce (e-trgovina), koji je izjednačavao e-poslovanje sa e-trgovinom. Sinonim za savremeno poslovanje jeste elektronsko poslovanje.

Ono čemu danas teži svaka savremena kompanija jeste pridobijanje što većeg broja lojalnih potrošača, a to se ostvaruje povezivanjem podataka iz različitih izvora, njihovim pretvaranjem u korisne informacije koje su potrebne za mjerenje djeletvornosti njihovog e-poslovanja. Za svaku veliku kompaniju brzina i kvalitet razmjene informacija predstavljaju veći profit, ali ponekad i opstanak na tržištu.

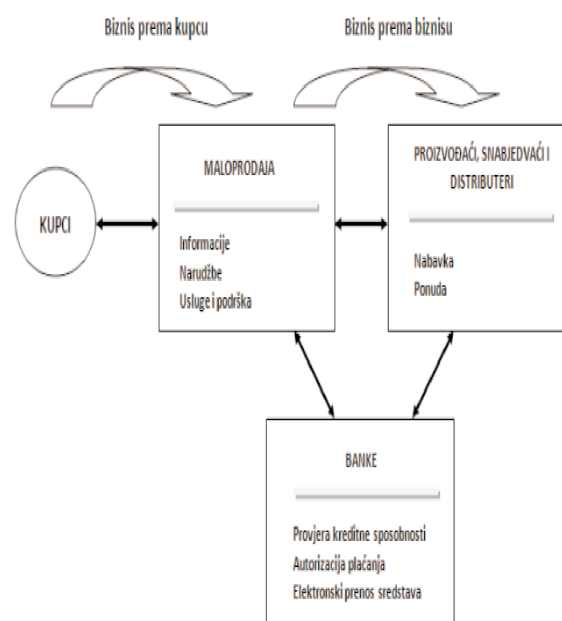
Cilj ovog rada je upoznavanje sa pojmom e-trgovine, kao jednom od oblasti e-poslovanja, i njenim dometima i perspektivama. U radu su opisane prednosti ali i ograničenja iste, te modeli koji se najčešće koriste na tržištu.

## KONCEPT E-TRGOVINE

E-trgovina se može definirati kao obavljanje poslovnih transakcija elektronskim putem. Ona uključuje obavljanje poslovnih transakcija putem komunikacionih mreža, prije

svega Interneta. E-trgovina obuhvata sve forme poslovnih transakcija koje obavljaju i pravna i fizička lica, zasnovane na obradi i prijenosu digitalnih podataka, uključujući tekst, zvuk i sliku. Može se pojaviti između firme i kupca ili između poslovnih partnera, a može se obavljati i između vlade i drugih strana, između pojedinačnih kupaca i između firme i njenih radnika.

Na narednoj slici prikazan je tok informacija u e-trgovini.



Slika 1. Tok informacija u e-trgovini

Individualni korisnici mogu elektronski naručivati proizvode i usluge od online maloprodavaca, koji koriste informacione i komunikacione tehnologije povezivanja sa svojim snabdjevačima i distributerima. Elektronski sistem plaćanja koristi se i u biznis prema biznisu i biznis prema kupcu modelu e-trgovine.

Primjene e-trgovine počele su ranih sedamdesetih godina prošlog stoljeća uvođenjem elektronskih poslovnih aplikacija, poznatijih kao elektronski transfer fondova, u velikim korporacijama i malom broju poslovnih firmi.

Korištenjem EDI-a proširili su se tipovi kompanija koje su učestvovala u ovim poslovima, sa finansijskih institucija na proizvođače, prodavce na malo i usluge.

EDI predstavlja „razmjenu strukturiranih komercijalnih podataka između računara zasebnih kompanija, izvršenu bez manuelne intervencije elektronskim putem, posredstvom standardizovanih poruka koje zamjenjuju tradicionalne komercijalne dokumente.“

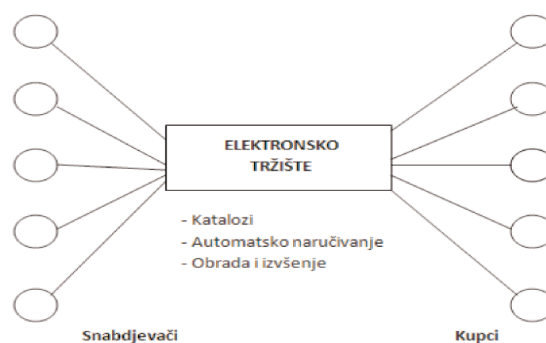
Osnovni faktori koji su uvjetovali razvoj e-trgovine su:

- dinamičan razvoj informacionih tehnologija;
- usavršavanje telekomunikacija;
- integracija informacionih tehnologija i telekomunikacija;
- svjetski procesi globalizacije;
- praksa međunarodnog poslovanja;
- viši kulturni nivo stanovništva;
- e-poslovanje malih i srednjih preduzeća;
- porast trgovne uslugama i
- masovna upotreba engleskog jezika

### POJAM ELEKTRONSKOG TRŽIŠTA I MEĐUORGANIZACIONOG INFORMACIONOG SISTEMA

Kada se diskutuje o e-trgovini, uglavnom se govori o elektronskim tržištima i međuorganizacionim informacionim sistemima. Elektronsko tržište označava mjesto obavljanja e-trgovine, odnosno predstavja mrežu međudejstva i veza gdje se informacija, proizvodi, usluge i plaćanja razmjenjuju. Danas, elektronsko tržište dobija sve veći značaj u savremenom poslovanju. U slučaju elektronskog tržišta, centar poslovanja je mreža zasnovana na lokacijama gdje se nalaze kupci, prodavci i ostali partneri koji se elektronskim putem pronalaze i tako posluju,

što se može vidjeti na slici koja slijedi.



Slika 2. Elektronsko tržište

Poslovanje firmi se ne obavlja u zgradi i, osim što se partneri nalaze na različitim mjestima, oni čak rijetko znaju jedni druge. Način obavljanja komunikacije između partnera razlikuje se i može se mijenjati od slučaja do slučaja, čak i između istih strana. Na elektronskom tržištu obavljaju se sve neophodne transakcije, uključujući i prijenos novčanih sredstava.

Međuorganizacioni informacioni sistem podrazumijeva „postojanje toka informacija između dvije ili više organizacija i uvođenjem ovog informacionog sistema unapređuje se kvalitet toka informacija tako što se smanjuju ili eliminiraju greške. Zadatak međuorganizacionog informacionog sistema je da efikasno obrađuje transakcije kao što su prenošenje narudžbi, računa i plaćanja. Zahvaljujući ovom sistemu povećava se efikasnost poslovanja i smanjuju se troškovi rutinskih poslovnih transakcija.

Za razliku od elektronskog tržišta gdje međuveze nisu unaprijed određene, ovdje jesu i ne postoji pregovaranje, već samo izvršavanje. Međuorganizacioni informacioni sistem olakšava koordinaciju i saradnju unutar lanca ponuda i čini proces trgovine lankim za korisnike.

## **PREDNOSTI I OGRANIČENJA E-TRGOVINE**

### *Prednosti e-trgovine*

Danas e-trgovina ima mnoge prednosti u odnosu na tradicionalno obavljanje trgovinskih transakcija. Te prednosti su mnogobrojne, kako za kompanije, tako i za kupce ali i društvo u cjelini.

Najbitnije prednosti e-trgovine vezane za kompanije su što:

- dopušta prodavcu da sretne veliki broj kupaca iz svih krajeva svijeta sa vrlo niskim kapitalnim izdvajanjima;
- kompanije mogu koristiti materijale i servise drugih kompanija i na taj način smanjiti svoje troškove u odnosu na druge vidove trgovine;
- marketinški distribucionni kanali mogu biti drastično smanjeni ili čak eliminirani, istovremeno čineći proizvode jeftinijima i prodavčev prihod većim;
- smanjuje troškove stvaranja, obrade, distribucije, skladištenja i pregledanja informacija na papiru za cijelih 90%;
- omogućava nove poslovne modele koji uvećavaju konkurentnost i profitabilnost;
- oglašavanje može biti obogaćeno slikom, zvukom i video zapisom i može se često mijenjati

Najbitnije prednosti e-trgovine vezane za kupce su što:

- često osigurava kupcima jeftinije proizvode i usluge dopuštajući im da kupuju na mnogim mjestima i sprovode brza upoređivanja cijena online;

- osigurava kupcima više izbora;
- omogućava kupcima da kupuju ili obavljaju druge transakcije neprestano tokom cijele godine iz gotovo svakog mjesta na kojem se nalaze;
- omogućava kupcima da učestvuju u virtualnim aukcijama;
- omogućava kupcima da komuniciraju sa drugim kupcima i prodavcima u elektronskoj zajednici i da razmjenjuju ideje i iskustva

Najbitnije prednosti e-trgovine vezane za društvo su što:

- potpomaže razvoj digitalne ekonomije, što je rezultat visoke produktivnosti;
- omogućava većem broju pojedinaca da rade kod kuće i da manje putuju, što dovodi do manjeg korištenja saobraćaja, manje gužve na putevima i manjeg zagađenja zraka;
- dopušta da izvjesna dobra budu prodana po nižim cijenama, tako da ljudi skromnijeg materijalnog stanja mogu da ih kupe i tako utiču na povećavanje njihovog životnog standarda;
- omogućava ljudima u zemljama u razvoju i u seoskim predjelima da uživaju u proizvodima i uslugama koji im na drugi način ne bi mogli biti dostupni;
- omogućava isporuku javnih usluga, kao što su obraćanje vladi i povećanje kvaliteta i smanjenje troškova usluga koje nude socijalne službe i policija.

### Ograničenja e-trgovine

Ograničenja e-trgovine u kompanijama mogu biti svrstana u tehnička i netehnička ograničenja. Odgovarajućim planiranjem, uticaj ovih ograničenja može biti bitno smanjen.

Najvažnija tehnička i netehnička ograničenja su prikazana u tabeli koja slijedi:

#### TEHNIČKA OGRANIČENJA

1.	Nedostatak opšteprihvaćenih standarda za kvalitet, bezbjednost i pouzdanost
2.	Nedovoljna širina frekvencijskih opsega u oblasti telekomunikacija
3.	Primjena software-skih alata za razvoj
4.	Teškoće u integrisanju Internet software-a i software-a za e-trgovinu postojećim primjenama i bazama podataka
5.	Dodatni toškovi za specijalne Web servere, pored mrežnih
6.	Skup i/ili neodgovarajući pristup Internetu za pojedine korisnike

Tabela 1

I pored postojanja ovih ograničenja, ostvareni prihod od e-trgovine značajno raste, posebno u oblastima: prodaja računara, knjiga, CD-ova, aukcija i prodaje dionica.

Možemo zaključiti da će vremenom uticaj ovih ograničenja, posebno tehničkih, biti smanjen ili prevaziđen tako što će doći do još većeg prihvatanje e-trgovine. Primjenom e-trgovine iskustva će se akumulirati, tehnologija

#### NETEHNIČKA OGRANIČENJA

1.	Mnoga zakonska pitanja još uvijek nisu riješena, uključujući pitanje poreza
2.	U nekim slučajevima nisu razvijeni nacionalna i internacionalna zakonska regulacija od strane vlada, kao ni standardi
3.	Teškoće pri mjerenju nekih prednosti e-trgovine ko što je oglašavanje posredstvom Web-a
4.	Mnogi kupci i prodavci čekaju da se e-trgovina u potpunosti stabilizuje
5.	Osjećanje da je e-trgovina skupa i nesigurna
6.	U mnogim aktivnostima e-trgovine nedostatak prodavaca i kupaca dovodi do neprofitabilnosti operacija e-trgovine

Tabela 2

unapređivati, a prednosti od uvođenja e-trgovine će biti sve značajnije.

### MODELI E-TRGOVINE

Danas se koriste različiti modeli ili tipovi e-trgovine, kao što je navedeno u narednoj podjeli:

- B2B (business to business) - predstavlja trgovinu kompanija preko Interneta i to za razmjenu robe i novca, poslove posredovanja pri nabavci, te raspisivanja online tendera;
- B2C (business to consumer) - predstavlja trgovinu putem Interneta između jedne kompanije i kupca za kupčeve lične potrebe;
- B2E (business to employ) - regulira radne postupke zaposlenih i olakšava im rad;
- B2A (business to administration) – predstavlja elektronske transakcije između kompanije i državnih organa;
- C2A (consumer to administration) – predstavlja elektronske transakcije između potrošača i državnih organa;
- C2C (consumer to consumer) - predstavlja direktan kontakt potrošača sa drugim potrošačem;
- C2B (consumer to business) – predstavlja takav tip e-trgovine u kojoj individualni potrošač nudi proizvode i usluge kompanijama, a kompanije ih plaćaju;
- P2P (peer to peer) – predstavlja takav tip e-trgovine koja se najčešće koristi za dijeljenje fajlova;
- mobilna trgovina – predstavlja model e-trgovine koji se vodi u bežičnom okruženju, kao što je korištenje mobilnih telefona za pristup internetu.



### ***B2B model***

Ovaj model poslovanja predstavlja model e-trgovine između kompanija u razmjeni proizvoda, usluga i informacija iz okruženja. B2B model povezuje sve učesnike u poslovnom procesu (proizvođače, dobavljače, distributere, posrednike) koji vode krajnjem korisniku. Business to Business model e-trgovine predstavlja jeftiniju i bržu saradnju poslovnih subjekata koji putem Interneta i Web tehnologija nude svoje proizvode, usluge i razne informacije. Model se oslanja na optimizaciju poslovnih procesa i načina upravljanja sa manjim naglaskom na sam proces prodaje.

Tri osnovna B2B modela su:

1. Model prodajne strane
2. Model kupovne strane
3. Model razmjene

### ***Model prodajne strane***

Podrazumijeva da jedna kompanija elektronski prodaje mnogima (jedan prema mnogima). Postoje dvije osnovne varijante prodaje. U prvoj varijanti prodavac može direktno prodavati iz kataloga, a u drugoj direktno putem aukcije, kada prodavac može da bude ili proizvođač ili distributer ili maloprodavac.

### ***Model kupovne strane***

Podrazumijeva da jedna kompanija kupuje od mnogo prodavaca (mnogi prema jednom). Kod ovog modela postoji nekoliko metoda za kupovinu. Prva, kupac može kupiti putem sistema tendera, ova metoda je poznata i kao aukcija unazad.

Druga, kada se katalogi svih dobavljača sređuju i organizuju ka kupčevoj Web stranici i kupac može kupiti robu od dobavljača po unaprijed određenoj cijeni. U trećoj metodi, kupac se pridružuje šemi grupne kupovine.

### ***Model razmjene***

Razmjene se obavljaju na elektronskom tržištu na kojem ima mnogo prodavaca i kupaca. U osnovi postoje četiri vrste razmjena:

1. Vertikalni distributeri – to su B2B tržišta gdje se trguje sa direktnom robom, a u okruženju dugotrajnih veza i kod ove vrste razmjene uobičajne su ugovorene i stalne cijene;
2. Vertikalne razmjene – ovdje se kupuje direktna roba po principu „po potrebi“ i kupci i prodavci mogu da se ne poznaju. Kod vertikalne razmjene cijene se stalno mijenjaju na bazi usklađenosti ponude i potražnje. Vertikalne razmjene su često u vlasništvu i njima rukovode grupe velikih „igrača“ u industriji;
3. Horizontalni distributeri – to su e-tržišta tipa „mnogo prema mnogo“ za indirektnu materijale kada se koristi sistematsko snabdijevanje. Cijene su stalne i unaprijed ugovorene;
4. Funkcionalne razmjene – ovdje se trguje na bazi „po potrebi“, sa vanrednim servisima poput privremene pomoći ili dodatnog prostora. Cijene se mijenjaju i razlikuju se u zavisnosti od ponude i potražnje.

Pogodnosti poslovanja na Internetu uvidjele su, pogotovo velike kompanije, jer drastično smanjuju troškove komunikacije sa svojim partnerima prostorno udaljenim i raspoređenim često po čitavom svijetu.

Internet B2B rješenja su otvoren sistem koji omogućava bilo kojoj kompaniji da se uključi u ovaj vid poslovanja.

### ***B2C model***

B2C model je svaka trgovina preko Interneta između jedne kompanije i kupca za njegove lične potrebe. B2C podrazumijeva direktno poslovanje između kompanije i potrošača, a

najkarakterističnije je za kontakt između malo-prodaje i kupca. Početni „bum“ kompanija, koje su koristile B2C model, poput com. kompanija kao što su Amazon.com, eBay i sl., uglavnom je rezultat nerealnih očekivanja i skoka akcija na berzi. Navedene kompanije imale su kupce bez fizičkih radnji, malo inventara i neograničen akcionarski kapital, zbog čega su predstavljale ozbiljnu prijetnju tradicionalnom poslovanju. Zbog nedostatka finansijske podrške mnoge kompanije ove vrste su propale, ali i pored finansijskih kriza ovaj model poslovanja je opstao i mnoge kompanije danas bilježe porast svojih prodaja preko Interneta.

B2B model je složeniji od B2C modela. Kod B2B modela, kompanije obično žele da pregovaraju o cijenama, rokovima isporuke, strukturi proizvoda, garanciji, tehničkoj i materijalnoj podršci, dok se B2C trgovina najčešće zasniva na izboru proizvoda iz kataloga sa unaprijed određenim cijenama.

Predviđa se da će uslijed razvoja e-trgovine doći i do šireg prihvatanja B2C modela, te se očekuje da će se u narednom periodu generirati ogroman obim transakcija između kompanija i pojedinačnih korisnika.

Proizvodi koje se najčešće kupuju, posredstvom B2C modela, su: računari i sva prateća oprema za iste, knjige i časopisi, odjeća i obuća, filmovi, muzika, igračke i hrana.

Najčešće usluge koje se nude ovim modelom su: elektronsko bankarstvo, prodaja akcija i obveznica, usluge putovanja, iznajmljivanje i prodaja nekretnina i pronalaženje posla.

Postoje dva osnovna načina za obavljanje e-trgovine a to su:

1. Direktna prodaja kupcu
2. Prodaja putem posrednika

#### **4.2.1. Direktna prodaja kupcu**

Postoje kompanije koje već decenijama prodaju proizvode direktno kupcima, na taj način izbjegavajući distributere. Veći broj kompanija

okrenuo se direktnom marketingu, izbjegavajući skupe posrednike, zahvaljujući televiziji i televizijskom marketingu. Danas Internet osigurava velike mogućnosti u direktnoj prodaji kupcima, međutim veliki broj kompanija još uvijek misli da je najbolji put da se dosegne veliki broj kupaca korištenje distributera i trgovine na malo. Prednost direktne prodaje je sposobnost da se personaliziraju proizvodi i usluge.

#### **Direktna prodaja kupcu**

U B2C modelu najveći dio poslovanja obavlja se uz pomoć elektronskih posrednika, koji prodaju tuđe proizvode ili usluge online.

Kod B2C modela postoje dva tipa online posrednika i to: prvi, čisti online e-maloprodavci i drugi tip, koji predstavljaju maloprodavci koji prodaju i na tradicionalan način i online.

Kod maloprodavaca koji prodaju i na tradicionalan način i online, postoji mogućnost konflikta izvora i cijena proizvoda, jer se online operacije dopunjavaju tradicionalnim načinom poslovanja.

#### **4.3. B2E model**

Jedan od novih trendova poslovanja u elektronskom svijetu je B2E (Business to employ) poslovanje. Ovo poslovanje je orijentirano na olakšavanje rada zaposlenih, ubrzavajući im radne postupke, olakšavajući im rad, a sam rad postaje im ugodan. Korištenje Internet komunikacije brzo mijenja klasične komunikacije u firmama. Razvojem korporativnog Interneta, mnoge kompanije implementiraju Employe Services – usluge za zaposlene kao što su samouslužni, automatizirani sistemi za menadžere i ostale zaposlene. Ovaj sistem, npr., može pomoći pojedincu zaposlenom da riješi određene administrativne probleme bez profesionalne pomoći za to obrazovanog kadra. Osim toga omogućava se zaposlenima obuka i učenje na daljinu.

Velike koristi upotrebe ovog sistema u odnosima sa kadrovima ogledaju se u sljedećem:

- manje se koriste druga komunikaciona sredstva poput telefona, telefaksa i dr.;
- manje je materijalnih troškova bilo u papiru, tehničkim pomagalama;
- vrijeme potrebno za obavljanje zadataka je mnogo kraće;
- pojavljuje se mnogo zanimljivih informacija dostupnih svima;
- svi podaci su uredni i ažurirani ;
- veoma je unaprijeđena povratna veza među zaposlenima

Za uspješno uvođenje i razvoj B2E elektronskog poslovanja, potrebno je proći određene faze:

- izraditi odgovarajuću Web strategiju. Pod tim se podrazumijeva da se odredi koje značajne informacije i podaci te transakcije trebaju biti dostupni zaposlenima na Internetu. Kako će različite grupe zaposlenih raditi online, one određuju koje funkcije i sposobnosti su najvažnije za organizaciju Web strategije;
- procijeniti postojeću informaciono-komunikacionu infrastrukturu utvrđujući stepen razvoja postojeće, te naći rješenja za nova poboljšanja;
- odrediti sve poslovne procese koje treba promijeniti vezano za sigurnost, potpise, odobrenja ;
- promijeniti kulturu ponašanja zaposlenih smanjujući im otpore za prihvatanje novih tehnologija poslovanja

### ***B2A model***

Ovaj model poslovanja predstavlja sve internet transakcije između kompanija i državnih organa. Ovaj model uključuje veliki broj usluga, a najviše u sljedećim oblastima:

- socijalna zaštita
- zapošljavanje

- registar
- javni bilježnik

Iako je B2A još u ranoj fazi svog razvoja, postoji tendencija rasta, naročito zbog promocije elektronske trgovine od strane državnih organa kako u EU tako i u SAD-u.

### ***C2A model***

Ovaj model poslovanja predstavlja sve elektronske transakcije između pojedinaca i državnih organa. Oblasti koje se odnose na ovaj model su:

- socijalno osiguranje – davanje osiguranja i novčane isplate;
- zdravstvo – zakazivanje pregleda, davanje informacija o bolestima i plaćanje zdravstvenih usluga;
- obrazovanje – davanje informacija i obučavanje na daljinu;
- porezi – predavanje prijave poreza i plaćanje

Ipak, bitno je napomenuti da se ovdje radi o modelu koji uključuje nekomercijalne transakcije, što čini dio elektronskog poslovanja ali ne i e-trgovine.

### ***C2C model***

Predstavlja direktan kontakt kupca sa drugim kupcima. Kod ovog modela mora se naći neki netradicionalan način za naplatu usluge. Cijena usluge je obično mali procenat transakcije, članarina, reklamiranje ili neka druga kombinacija.

Razne lične usluge nude se na Internetu od podučavanja do astrologije. Reklamiranje ličnih usluga se vrši na ličnim Web stranicama, oglasnim tablama Internet zajednica i sl.

Kupci pri ovakoj vrsti kupovine moraju biti jako obazrivi, jer može da bude u pitanje prevara ili kriminal.

## ***P2P model***

Peer to peer tehnologija se odnosi na elektronsku trgovinu koja omogućava da putem Interneta korisnici direktno dijele fajlove i računarske resurse bez potrebe korištenja centralnog Web servera.

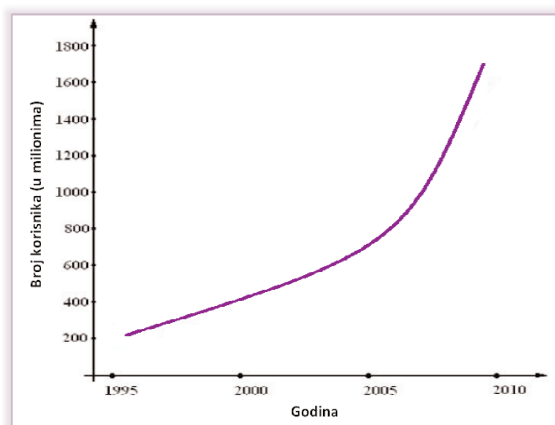
Primjer ovakve trgovine je preuzimanje muzičkih numera i dijeljenje uslužnih fajlova kao što je Gnutella. Potrošači su u mogućnosti da direktno prenose fajlovedrugim potrošačima bez ulaska u centralni server.

## ***Mobilna trgovina***

Mobilna trgovina se odnosi na vođenje e-trgovine putem bežičnih uređaja. Aplikacije za mobilnu trgovinu omogućavaju kupovinu različitih roba i usluga, realizaciju bankovnih transakcija i pristup plaćenim sadržajima i informacijama.

Bežične tehnologije u sljedećim oblastima e-trgovine imaju značajan uticaj i stvaraju novu vrijednost:

- integracija lanca ponuda
- upravljanje transportom
- upravljanje odnosima sa korisnicima
- automatizacija prodaje.



*Grafik 1. Broj bežičnih korisnika*

Na interesovanje za mobilnu trgovinu, pored izgleda da se poveća broj korisnika i

mogućnost jeftinog Internet pristupa, utiču i sljedeće karakteristike:

- mobilnost
- dostupnost
- pogodnost
- lokalizacija proizvoda i servisa

Mobilnost je olakšica koja privlači podjednako i prodavce i kupce, ona omogućava korisnicima da odmah reaguju na svaki kupovni impuls.

Dostupnost je karakteristika koja označava mogućnost da se ljudi kontaktiraju u svako doba, s tim da klijent može blokirati prijem u određeno vrijeme ili određene poruke. Geografske i vremenske barijere u poslovanju ne postoje, upravo zahvaljujući mobilnosti i dostupnosti.

Pogodnost je okarakterizirana mobilnim uređajima koji su uvijek pri ruci i izuzetno se lahko koriste.

Trgovina zasnovana na lokaciji šalje informacije o proizvodima i uslugama u zavisnosti od toga gdje se nalazi korisnik i njegov mobilni uređaj. Ključ za pružanje odgovarajućeg servisa je saznanje gdje se dati korisnik fizički nalazi u svakom trenutku. Postoje sistemi za lokalizaciju koji na osnovu saznanja gdje se korisnik nalazi nude odgovarajuće reklame poput obavještenja o prodaji koja odgovara njegovom profilu. u kupovine i željama, najbližim restoranima i sl.

Mobilna trgovina predstavlja novi i najsavremeniji način pristupa korištenja servisa za poslovanje u svijetu. Ona podrazumijeva korištenje mobilnog aparata i odgovarajućih protokola za prijenos podataka. Ovaj način poslovanja je trenutno u usponu u svijetu zbog toga što korisnik nije vezan ni za mjesto ni za vrijeme i servis je stalno dostupan svima na bilo kojem mjestu.

Da bi se mobilna trgovina i dalje razvijala, kao preduvjet se pojavljuje dalji napredak i uvođenje novih tehnologija mobilnih komunikacija, koji po svemu sudeći neće izostati.

## ZAKLJUČAK

E-trgovina, kao oblast e-poslovanja, predstavlja širok spektar mogućnosti. Proizvođačima i ponuđačima omogućava da svoje proizvode i usluge direktno prezentiraju potencijalnim kupcima, a kupcima brzu i jednostavnu uslugu.

Koristeći istovremeno više modela e-trgovine kompanije postižu odgovarajuću produktivnost i profitabilnost poslovanja.

Svakim danom ostvareni prihod od e-trgovine značajno raste. Ostvareni prihod B2B modela iznosi 80% od ukupne e-trgovine, dok prihodi ostalih modela iznose oko 20%.

Uticaj ograničenja e-trgovine će vremenom biti smanjen ili prevaziđen tako da će doći do još većeg prihvatanja. Primjenom e-trgovine iskustva će se akumulirati, tehnologija unapređivati, a prednosti od uvođenja e-trgovine će biti sve značajnije.

U BiH postoje teorijske osnove za eksploataciju jednog od vidova e-poslovanja. Mada svijet ulazi u treću fazu mobilnog poslovanja, naša zemlja po tom pitanju mnogo zaostaje.

## LITERATURA

1. Elektronsko poslovanje; dr Jasmina Novaković; Megatrend univerzitet primjenjenih nauka; Beograd; 2005. godina;
2. Elektronsko trgovanje – elektronsko poslovanje u međunarodnoj trgovini-; Predrag Bjelić; Institut za međunarodnu politiku i privredu; Beograd; 2000. godina;
3. Elektroničko trgovanje; Željko Panian; Sinergija; Zagreb; 2000. godina;
4. e-Poslovanje 2.0 – Vodič ka uspjehu; Ravi Kalakota i Marcia Robinson; Mate nakladnička kuća; 2001. godina;
5. Internet stranice:
  - [www.google.com](http://www.google.com);
  - [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com);
  - [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org);
  - [www.dellauction.com](http://www.dellauction.com);
  - [www.umts-forum.org](http://www.umts-forum.org)
  - [www.napster.com](http://www.napster.com)
  - [www.ebay.com](http://www.ebay.com)
  - [www.priceline.com](http://www.priceline.com)
  - [www.ibm.com](http://www.ibm.com)
  - [www.highbeam.com](http://www.highbeam.com)
  - [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

# POVEZANOST MENADŽERSKIH FUNKCIJA KAO FAKTOR USPJEŠNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA

## RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT FUNCTION AS A FACTOR OF SUCCESSFUL BUSINESS ENTERPRISES

Mirsad Isaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH  
Senad Bušatlić, Univerzitet Alfa, Beograd, Srbija

### SAŽETAK

Ovaj istraživački rad se bavi problematikom vanjskog uticaja marketinga na odluke strateškog menadžmenta o investicionoj politici. Svaka organizacija je primorana da prilagođava svoje aktivnosti i poslovanje i da koristi marketing filozofiju kako bi opstala. One organizacije koje ne uspiju da se prilagode zahtjevima tržišta jednostavno propadaju. Danas, kada su se ukusi potrošača tako promijenili, da su postali prefinjeni i kada je sve veći broj organizacija koje ulaze na tržište, dinamika razvoja i broj promjena koje nastaju svakodnevno stimuliraju organizacije da se konstantno mijenjaju. Upravo zato smo i sproveli ovo istraživanje u kojem smo istraživali koliki je doprinos marketinga u odlučivanju strateškog menadžmenta o investicionoj politici i utvrdili kolika je međusobna povezanost ovih funkcija u 200 preduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem.

**Ključne riječi:** marketing, finansije, strategija, menadžment, investicije, vrijednost.

**Key words:** marketing, finance, strategy, management, investment value.

### ABSTRACT

This research deals with issues impacts the field of marketing to strategic management decisions on investment policy. Every organ-

ization is forced to adapt its activities and operations and to use the marketing philosophy in order to survive. Those organizations that fail to adapt to the demands of the market just declining. Today, when consumer tastes change so that they have become sophisticated, and when a growing number of organizations that are entering the market, the pace of development and number of changes that occur on a daily basis to stimulate the organization is constantly changing. That is why we conducted this survey in which we investigated how the contribution of marketing strategic management decisions on investment policy and determine the extent of the mutual relationship of these features in the 200 companies included in this study.

### UVOD

Veoma je lahko potvrditi da smo svjedoci sve turbulentnijih promjena koje se događaju u okruženju i samim tim proces donošenja strategijskih odluka itekako dobija na značaju. Strategijski menadžment predstavlja skup odluka i akcija upotrebljenih u formuliranju i implemetaciji strategija koje treba da osiguraju superiornost preduzeća u "sudaru" sa okruženjem. Strategijski menadžment je moderan organizacioni koncept kojim se efikasno artikulira odnos organizacije i okruženja u cilju efikasnog poslovanja i ostvarivanja definiranih ciljeva. On uključuje u

sebe strategijsko planiranje i strategijsku akciju kao prirodan odgovor na promjene u okruženju.

Uspjeh upravljanja zavisi od toga kako se obavljaju aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Da bi se izvršile ove osnovne aktivnosti menadžmenta, menadžeri moraju donositi veliki broj različitih odluka. Stoga je sastavni dio posla menadžera odlučivanje, kojim se vrši izbor između mogućih alternativa. Kvalitet njihovih odluka opredjeljuje uspjeh preduzeća. Donošenje odluka predstavlja uočavanje i izbor pravog puta djelovanja da bi se riješio određeni problem ili iskoristila prilika. Da bi se to moglo obaviti, neophodno je raspolagati različitim informacijama, znanjima i vještinama. Menadžeri su odgovorni ne samo za donošenje odluka, već i za njihove posljedice.

Donošenje odluka ima vremensku i troškovnu dimenziju. Dobar proces donošenja odluka važan je za sve nivoe upravljanja. Odlučivanje podrazumijeva rješavanje različitih problema koji se javljaju u upravljanju. Problemi ne predstavljaju samo opasnost već i mogućnost za preduzeće.

Primarna odgovornost menadžera je u planiranju, čiju djelotvornost opredjeljuje odlučivanje, jer planiranje predstavlja anticipativno odlučivanje. Planiranje zahtijeva izbor između alternativnih planskih odluka.[1] Rezultat procesa planiranja su planske odluke. Kao što je već ranije istaknuto, planiranje ne uključuje donošenje budućih odluka, već donošenje odluka u sadašnjosti u svjetlu željene ili anticipirane budućnosti. Otuda je vrijeme sastavni element problema odlučivanja, jer se planske odluke ne donose samo na osnovu analize prošlosti i ocjene postojeće situacije, već i na osnovu predviđanja budućeg toka događaja. Prema tome, da bi se donijela odluka moraju se razmotriti alternativne budućnosti, odnosno predvidjeti posljedice svake alterna-

tivne budućnosti. Definiranje stavova o relevantnosti događaja iz okruženja bazira se na predviđanju koje prethodi planiranju.

Aktivnosti anticipiranja budućeg toka događaja (predviđanje) i odlučivanje o ciljevima i alternativnim načinima njihovog ostvarivanja (planiranje) neodvojivi su od odlučivanja. Prioritet rješavanja imaju problemi koji zahtijevaju hitnu akciju. U pitanju je tip problema kriznog karaktera. Na primjer, to mogu biti problemi vezani za likvidnost. Mnoge odluke koje donose menadžeri nisu vezane za ovaj tip problema, jer neki problemi ne moraju imati karakteristike važnosti i hitnosti koju imaju krizni problemi. Primjer ovog tipa problema je situacija kad u fabrici treba, zbog zakonske obaveze, instalirati uređaje protiv zagađivanja životne sredine u roku od tri godine.[2] Mogućnost, kao što je već naprijed istaknuto, isto predstavlja svojvrstan tip problema. Korištenje mogućnosti predstavljaju situacije kad postoji velika vjerovatnoća ostvarivanja uspjeha ukoliko se preduzmu adekvatne aktivnosti.

Danas se sve više javlja potreba za novim načinom razmišljanja, a to je strategijski pristup koji podrazumijeva traženje mogućnosti. Mogućnosti obično uključuju nove ideje koje se mogu iskoristiti i nove pravce angažiranja i zbog toga predstavljaju osnovni način za ostvarivanje inovativnosti u preduzeću. Za preduzetnike je karakteristično da imaju drugačiju percepciju tržišta od većine drugih ljudi. Tamo gdje mnogi vide problem, oni vide šansu. U preduzećima u kojima se dobro upravlja, menadžment pokušava da putem planiranja ne troši suviše vremena.

## ZNAČAJ INTERAKCIJE IZMEĐU MENADŽERSKIH FUNKCIJA

Za stvaranje vrijednosti najznačajnija je odluka o investiranju. Kapitalne investicije predstavljaju alokaciju kapitala čija će se korist realizirati u budućnosti. Investiciona ulaganja, čija se korist očekuje u budućnosti, nose sa sobom određeni rizik. Iz prostog razloga što su to osnovni faktori koji utiču na određivanje tržišne vrijednosti preduzeća. Ako se uvidi da ulaganje nema ekonomskog opravdanja, investiciona odluka može donijeti odluku o promjeni namjene kapitala.

Preduzeće mora više i bolje upravljati postojećom imovinom. Finansijski menadžeri se više bave menadžmentom tekuće imovine, nego fiksno imovinom. Određivanje odgovarajućeg nivoa likvidnosti vrlo je važan dio menadžmenta i to određivanje treba da bude u skladu sa cjelokupnim vrednovanjem preduzeća. Finansijski menadžeri imaju malu radnu odgovornost za fiksnu imovinu i zalihe, ali imaju ključnu ulogu kod raspoređivanja kapitala na ta sredstva, preko njihove uključenosti u kapitalne investicije.[3]

Odluka o investiranju je najznačajnija odluka prilikom stvaranja vrijednosti. Kapitalne investicije predstavljaju alokaciju kapitala čija će se korist realizirati u budućnosti. Investiciona ulaganja, čija se korist očekuje u budućnosti, nose sa sobom i određeni rizik. To znači, da investicije, odnosno investicioni prijedlozi, moraju da se procjenjuju u odnosu na njihov očekivani prinos i rizik. Ovo stoga, što su to osnovni faktori koji utiču na određivanje tržišne vrijednosti preduzeća. U investicionu odluku uključena je i odluka o promjeni namjene kapitala ako više nema ekonomskog opravdanja za uloženi kapital. Prema tome, odluka o investiranju određuje ukupan iznos efektivne imovine preduzeća, sastav te imovine, kao i prirodu poslovnog rizika preduzeća prema shvatanju investitora.

Preduzeće donosi odluku da investira kapital na teret tekuće likvidnosti u cilju ostvarenja dobiti u budućnosti.

Naš sud o predloženoj investiciji zavisi od očekivanog povraćaja, međutim, pravo pitanje je: koliko će taj povraćaj biti u odnosu na povraćaj koji traži dionica.

Pretpostavit ćemo, da je tražena stopa povraćaja investicionog projekta unaprijed zadata i da je ista za sve projekte. Ova pretpostavka podrazumijeva da finansiranje i odluke o dividendama preduzeća moraju biti konstantne.

Također, ta pretpostavka zahtijeva da izbor jednog investicionog projekta ili kombinacija više projekata ne mijenja zbir poslovnih rizika nekog preduzeća, kako ga posmatraju oni koji daju kapital. Da bismo ublažili te pretpostavke zadržat ćemo se na osnovama planiranja potrebnog kapitala. U tom pravcu, zadržat ćemo se na objašnjenju nekih pitanja u vezi sa uspješnošću upravljanjem investiranja kapitala nekog preduzeća, kako slijedi: administrativni okvir; procjena tokova novca; odluka o zamjeni i amortizacija; metode procjene; indeks profitabilnosti; inflacija i određivanje potrebnog kapitala; pristrasnost i procjena tokova novca; inflacija kao faktor pristrasnosti; informacije koje se analiziraju prilikom kupovine vlasništva nad preduzećem.

Uspješno upravljanje investiranjem kapitala nekog preduzeća obuhvata pet faza: sastavljanje investicionog projekta; procjena FCF-a (Forecasted Cash Flow) procjena tokova novca za odabrani investicioni prijedlog; vrednovanje tokova novca; izbor projekta prema prihvatljivim kriterijima; ponovno vrednovanje investicionog projekta poslije njegovog prihvatanja.

Investicioni prijedlozi mogu doći iz različitih izvora, a za analizu projekti mogu biti smješteni u jednu od pet kategorija: novi proizvod ili proširenje postojećeg asortimana; zamjena opreme; istraživanje i razvoj; ispitivanje; itd.



Ova peta kategorija (ostalo) obuhvata različite kategorije kao, npr., izdaci na teret fondova da bi se udovoljilo zdravstvenim standardima ili u svrhe nabavke uređaja za kontrolu zagađivanja. Formiranje prijedloga za novi proizvod nastaje u službi marketinga, a prijedlog za zamjenu dijela opreme nastaje u proizvodnom dijelu preduzeća. U oba slučaja potrebne su efikasne upravljačke procedure kako bi se investicioni prijedlozi usmjerili pravim putem. Preduzeća, uglavnom, obavljaju selekciju prijedloga na više nivoa odlučivanja. Tako, npr., za prijedlog koji se formira u proizvodnom pogonu, hijerarhija odlučivanja može početi od: šefa odjeljenja do rukovodioca pogona; potpredsjednika za operativno rukovođenje; odbora za praćenje izdataka kapitala pri finansijskom direktoru; potpredsjednika; i na kraju od odbora direktora.

Na kom nivou će se prijedlog razmatrati zavisi pretežno od njegovog obima – veličine. Ako je veći ulog kapitala to će zahtijevati veći broj provjera. Veliki projekti, po pravilu, razmatraju se i odobravaju na višim nivoima, dok se projekti koji zahtijevaju manja ulaganja mogu odobravati i na nižim nivoima. Proces odlučivanja, dakle, nije moguće generalizirati zato što se procedura odlučivanja o izboru investicionog prijedloga razlikuje od preduzeća do preduzeća. [4] Nivo i tip kapitalnih ulaganja važni su za investitore u onoj mjeri u kojoj oni dobijaju informacije o očekivanom budućem rastu zarada. U svemu tome veliki značaj ima metoda diskontovanja koja investitorima omogućava, da vrijednost akcija shvate kao sadašnju vrijednost očekivanih ulaganja u budućnosti.

Organizacione promjene su obilježile posljednju deceniju. Banke i osiguravajuće kompanije, npr., traže način da postanu responsivnije na potrošačke zahtjeve i brže u adaptaciji na promjenljiva tržišta i regulativu. Proizvodne kompanije se trude da pronadu

način da se nose sa pritiscima povećane globalne konkurencije, da razviju prave proizvode i usluge i istovremeno povećaju kvalitet, a smanje svoje troškove. Zdravstvene usluge nalaze se u vrtlogu promjena, pod pritiskom da budu više menadžerske i u skladu sa očekivanjima pacijenata. Kompanije se privatiziraju širom svijeta i stara pravila o sigurnosti poslovanja zamijenjena su težnjom za smanjenjem troškova i konkurentskom prednošću.

Najdragocjeniji resurs savremenih organizacija, koje su krenule putem kreiranja i upravljanja promjenama - je znanje. [5] Suština znanja je u tome, da se brzo i naglo mijenja i obesmišljava, pa savremena organizacija mora biti i sama destabilizator.

U cilju održanja u budućnosti (koja je već počela), organizacija mora da ugradi menadžmet promjene u svoju strukturu. Ona mora da implementira proces učenja kao najvažniji proces. Također, mora da implementira i proces odučavanja, tj. napuštanja svega dotadašnjeg i uvođenja novog i inovativnog.

Savremena organizacija mora konstantno da uznemirava, destabilizira i dezorganizira okruženje. Ona istovremeno mora biti i društveno odgovorna i mora imati moć da utiče na društvo. Organizacija mora da odražava raznolikost, ali istovremeno i jedinstvo cilja. U savremenoj organizaciji, lične sposobnosti i vještine pojedinaca, kao i timski rad, konkurentski potencijal i učenje u primarni faktor, su od ogromnog značaja.

[6] Savremena organizacija zavisi od ljudi koji posjeduju znanja. Članovi organizacije sami sobom upravljaju, a menadžment ima ulogu da usmjerava, inspirira, a ne da kontrolira i komanduje.

Ne postoji koncept upravljanja promjenama koji daje odgovore na sva pitanja o promjeni organizacije. Novi koncepti postoje kao radikalni preokret u razmišljanjima menadžera

i nemaju za cilj da nametnu svoje ideje nasuprot drugim idejama koje postoje. Postoje različiti načini posmatranja promjene, a koji će biti primijenjen zavisi od vrijednosti i uvjerenja lidera, pojedinaca, kao i timova.

## **DEFINIRANJE I OPIS PREDMETA ISTRAŽIVANJA**

Strategijske odluke se nikada ne donose u vakumu. Na njih snažno utiču snage iz ekstremne sredine, koje stvaraju šanse, ali i opasnosti, i utiču na sposobnost menadžera marketinga da ostvari uspješne transakcije sa ciljnim tržištima. On ima malu ili nikakvu kontrolu nad ovim faktorima, oni su izvan njegove direktne kontrole i najviše što može da učini to je, da shvati njihovu prirodu, predvidi njihov pravac i intenzitet i odgovori na njih manipuliranjem varijablama marketing miksa koje se mogu kontrolirati.

Preduzeće ne posluje u vakumu. Preduzeće je kreacija njegove sredine. Njegov postanak, rast i razvoj uvjetovani su stanjem i promjenama u sredini u kojoj obavlja svoju djelatnost. Otuda je veoma bitno za preduzeće da prati relevantne promjene koje se događaju u sredini u kojoj posluje i da planira prilagođavanje ovim promjenama.

Promjene u sredini stvaraju nove mogućnosti i eliminiraju one stare, pa se marketing sredina stalno mijenja. Ove promjene mogu biti uzbudljive, frustrirajuće, konfuzne, iritirajuće i osvježavajuće. One mogu da postave temelje cijele industrije, ali i odvesti preduzeće u bankrotstvo. Uspješna preduzeća uočavaju i reagiraju profitabilno na nepodmirene potrebe i trendove u makrosredini. Uvijek ima nepodmirenih potreba. Koliko bi uspješne bile firme koje bi zadovoljile sljedeće potrebe: liječenje teških bolesti (rak, AIDS), desalinizacija morske vode, elektrautomobil.

U svim stanjima privrede, bilo da se radi o rastu, stagnaciji ili opadanju, preduzimljivi pojedinci i preduzeća otkrivaju nova rješenja za nepodmirene potrebe. „Walkman” i „Discman”, npr., su kreirani za ljude koji su, uz aktivan rad, željeli da slušaju muziku. Mnoge tržišne šanse se mogu pronaći kada se identificiraju i analiziraju promjene u sredini, bilo da se radi o modi (hiru), trendu ili megatrendu.

Da bi se bolje razumjela marketing sredina, uspješne firme treba da kontinuirano ocjenjuju sve faktore sredine, najprije prikupljajući a onda analizirajući tržišne informacije. Cilj je da se shvati kako različiti faktori utiču na proizvod, cijenu, distribuciju i promociju, kako sada tako i u budućnosti. Praćenje promjena u sredini pomaže da se tačno odredi položaj mogućnosti koje se pojavljuju, kao što su, rast tržišta i neispunjenih tržišnih potreba. I obrnuto također važi - preduzeća koja ne uspiju da održe korak sa promjenama u sredini rizikuju da izgube unosne tržišne mogućnosti. Mogu čak da izgube njihovo mjesto na tržištu, ako konkurenti identificiraju iste mogućnosti i uvedu proizvode koji koriste te mogućnosti. U najgorem slučaju, preduzeće koje nije svjesno tih promjena biće istisnuto sa tržišta. Stoga ljudi iz marketinga moraju biti svjesni ključnih snaga sredine koje utiču na tržišne mogućnosti, sposobnosti i resurse firme.

Promjena je možda najmoćnija snaga današnjeg života. Historijski, donosioci odluka nisu bili sposobni da shvate njen značaj. Bez obzira na sve teškoće sagledavanja ovih promjena, menadžer marketinga ne bi smio da sebi dozvoli taj luksuz da prezire ili ignorira ove snage i institucije promjene. On mora da donosi odluke o instrumentima marketing miksa u sredini koja je opterećena kontinualnom promjenom, neizvjesnošću i različitim stepenima turbulencije. Iznenađne promjene i potpuno neočekivani događaji

utiču na izbor odluka menadžera marketinga. Ovu eru rapidnih promjena Drucker naziva erom diskontinuiteta (1), dok Toffler ovo sadašnje naziva šokom budućnosti (2), a Naisbitt sugerira rapidne promjene u našoj sredini koje naziva megatrendovima (3).

Potrebno je praviti razliku između mode (hira), trenda i megatrenda. Za razliku od trenda, moda (hir) je promjenljivo stanje u preferencijama ukusa ili formama ponašanja, jedva predvidljiva, kratkog vijeka i bez posebnog dugoročnog društvenog, ekonomskog i političkog značaja. Preduzeće koje želi da prati modu, mora brzo da reagira, i tako prije drugih konkurenata na najbolji način podmiruje želje koje iz toga proističu i pravovremeno premješta resurse, kada moda prođe.

Trend i pravac ili sekvenca događaja koji imaju neki moment (snagu preobražaja) i trajnost. Rastuće učešće ženske radne snage u privredi i upravljanju je, npr., jedan trend. Ovaj trend nosi sa sobom dalekosežne uticaje na rast privrede, oblikovanje porodičnog života i konkurenciju za radna mjesta, podjelu političke moći kao i preferencije kupovine za robe i usluge, kao što su npr. obdaništa, povećana potrošnja hrane koja se može spremati u mikrovalnoj pećnici, poslovnoj odjeći za dame i druge poslovne mogućnosti. Trendovi su predvidljiviji i postojaniji od mode. Identificiranje trenda, spoznaja vjerovatnih posljedica i utvrđivanje mogućnosti su kritične marketing sposobnosti. Svaki trend, kada se iscrpno analizira, već pokazuje obrise budućnosti („u današnjici već šeta sutrašnjica”).

Megatrendovi su velike društvene, ekonomske i tehnološke promjene koje se sporo formiraju, a kada se jednom dogode, utiču na nas za neko vrijeme - između sedam i deset godina, ili duže.

I trendovi i megatrendovi zaslužuju posebnu pažnju. Novi proizvod ili marketing program će vjerovatno biti prije uspješniji ako su u skladu sa snažnim trendovima, nego ako su u

suprotnosti sa njima. Ali otkrivanje nove tržišne mogućnosti ne može da garantira njen uspjeh, čak i kada je ona tehnički izvodljiva. Mora se preduzeti istraživanje tržišta da bi se utvrdio potencijal profita te mogućnosti.

Pred organizaciju se postavljaju određeni zadaci koje svojim funkcioniranjem treba da izvrši. Ostvarivanje ciljeva izvršavanjem zadataka se mjeri putem rezultata poslovanja.

Rastuća konkurencija i razvoj nauke i tehnologije traže da se organizacija svojim rezultatima tim zahtjevima prilagođava. To prilagođavanje organizacija vrši putem strukturnih i drugih promjena. Na rezultate poslovanja djeluje niz faktora, ali se mi njima prilagođavamo struktuiranjem i promjenom poslovne filozofije preduzeća. Sa aspekta preduzeća, "organizacija se može shvatiti kao sistem neophodnih potencijala, sposobna da ovlada uticajem karakterističnih faktora, odnosno da usmjeri njihov uticaj ka realizaciji optimalnog rezultata, u datim uvjetima poslovanja (na principu zakona "najmanjeg napora")". Racionalnost funkcioniranja preduzeća je direktno zavisna od nivoa njegove organiziranosti.

#### 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U teorijsko-metodološkom postupku istraživanja na izradi rada, autor se koristi historijskim metodom, analitičkim metodom, sintetičkim metodom, i komparativnim metodom.

Historijski metod će biti korišten u predstavljanju osnovnih stavki vezanih za marketing i njegov uticaj na odluke strateškog menadžmenta, njihovo donošenje, sprovođenje, povezivanje i funkcioniranje u različitim oblastima, a prije svega u investicionoj politici. Metodom deskripcije će biti predstavljeni problemi povezivanja marketinga sa strateškim menadžmentom i uticaj na investicionu politiku, kao i mogućnost imple

mentacije modela lanca vrijednosti i koncepta TKM-a, kao i modeli koji se primjenjuju u prevazilaženju tih problema.

Metodom komparacije će se obraditi poređenje uticaja marketinga na odluke strateškog menadžmenta u investicioj politici u svijetu i kod nas.

Analitičkim metodom će se utvrditi problemi u povezivanju marketinga, strateškog menadžmenta i finansijskog sektora, a prije svega investicija, i ti problemi raščlaniti na uzročnike, kako bi se mogla dijagnosticirati ključna problematika.

Sisntetičkim metodom ćemo, na osnovu postavki o povezivanju ovih sektora, komparacije poslovnog okruženja razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine i analizom primjene

koncepta lanca vrijednosti i TKM-a u investicionoj politici, pokušati doći do najboljeg oblika modela strateškog odlučivanja u domenu investicione politike koje je zasnovano na marketingu.

Ovakav metodološki okvir treba da nas dovede do odgovora na sljedeća pitanja:

- Šta je to marketing, orijentirano preduzeće?
- Šta je to interaktivni marketing?
- Koje su mogućnosti uticaja marketinga na strateški menadžment?
- Koji su faktori od presudne važnosti kod donošenja i sprovođenja investicione politike firme?
- Kako implemetirati model lanca vrijednosti, TKM-a i Demingovog ciklusa u poslovanju preduzeća i pozicionirati marketing i finansijsku funkciju?

Odgovorima na ova pitanja doći ćemo do provjere hipoteza ovog rada, a to su:

1. Marketing kao poslovna funkcija ima veliki uticaj na donošenje odluka strateškog menadžmenta u oblasti investicionih projekata.

2. Moguće je formulirati modele koji predstavljaju spregu marketinga, strateškog menadžmenta i investicionih projekata.

Prije svega, ovdje ćemo navesti osnovne podatke o uzorku. Uzorak čini 200 menadžera preduzeća iz jugozapadne Srbije. Osim menadžera u preduzećima u kojima je sam vlasnik menadžer, pitali smo vlasnika. Preduzeća su svih veličina i grana djelatnosti. U uzorku je uzeto približno kvotni uzorak, tj. približno realnom stanju na tržištu jugozapadne Srbije. U ovom istraživanju smo osim primarnih podataka koristili i sekundarne podatke Agencije za privredne registre, Republičkog zavoda za statistiku i Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu rezultata istraživanja možemo reći da veoma veliki broj ispitanika (43%) smatra da njihov biznis ima perspektivu poslovanja dužu od 15 godina. Ovaj rezultat veoma ohrabruje, s obzirom da se nalazimo u vremenu svjetske ekonomske krize i da preduzeća imaju probleme s likvidnošću. Smatram, da bi preporuka bila da se identificiraju preduzeća sa perspektivnom, tj. samoodrživa preduzeća i da se njima izade u susret povoljnim finansijskim aranžmanima. Ovaj dio je u skladu i sa odgovorom da je najveća smetnja razvoju biznisa nedostatak novca (38.3%).

Kada govorimo o poslovnim vještinama možemo reći da se ispitanici najbolje razumiju u marketing kao dio poslovnog plana. S druge strane, oni prate poslovna kretanja na osnovu objavljenog u medijima, dok istovremeno 51.7% ispitanika koristi usluge konsultanata. Preporuka za ovaj dio bi bila, da se podstakne otvaranje konsultantskih kuća u okviru razvojnih agencija ili kao posebnih privrednih subjekata. Jer čak 38% ispitanih smatra da im je potrebna konsultantska pomoć u vođenju posla. A trenutno raspoloživo stanje na tržištu konsultantskih usluga i ponuda je samo 30% ispitanih ocijenilo kao dobre.

U fazi razvoja se nalazi 55% preduzeća u našem uzorku i najveći broj njih primjenjuje strategiju maksimizacije tržišnog učešća. Kada se govori o strategiji razvoja 40% preduzeća primjenjuje ili kompetitivnu ili portfolijno strategiju razvoja. Najviše pažnje u razvoju preduzeća se posvećuje planu kadrova (26.7%) i planu razvojno istraživačkih aktivnosti (25%), kao i planu prodaje (21%). Dok se orijentacijom strateškog razvoja najčešće definira proizvodna i poslovna orijentacija. Smatramo da se više pažnje treba posvetiti razvoju preduzeća, a ne klasičnom rastu, jer preduzeća koja samo rastu u vremenu krize, a ne ulažu u razvoj i inovaciju sigurno u dugom vremenskom roku gube tržišno učešće.

Marketing strategija preduzeća je uglavnom usmjerena na istraživanje potrošača (30%) i uštedu potrošačima vremena i truda (30%). Smatramo, da ovdje treba usmjeriti pažnju na dodatnu vrijednost koju dajemo potrošaču i da se prije svega treba usklađivati sa njihovim potrebama i očekivanjima i ulagati u inovaciju zarad dodatne vrijednosti.

Investiciona aktivnost je u 20% usklađena sa bazičnim ciljevima preduzeća, dok je u 18% slučajeva u skladu sa planovima istraživanja i razvoja. U ovom dijelu smatram da strateški menadžment treba da investicije podijeli u strateške, taktičke i operativne, te da svaki nivo menadžmenta radi svoj plan investicija u skladu sa planovima razvoja i planovima finansijskih tokova. Na taj način bismo imali investicije koje su u skladu sa svim aktima preduzeća, ili što je još važnije u skladu sa realnim potrebama i mogućnostima. Među faktorima koji utiču na investicije ispitanici su prije svega istakli tržište (31%). Ovo je pozitivno sa aspekta prodaje i marketinga, ali sa druge strane opasno je povoditi se samo zahtjevima tržišta, jer tržište je veoma turbulentno i brzo mijenja svoje zahtjeve, tako da

je malo preduzeća u mogućnosti da se tako brzo prilagođava. Treba se rukovoditi potrebama tržišta, ali i obratiti pažnju na realne tokove i potrebe u usavršavanju i inovaciji.

Prijedlog za investicionu aktivnost u najvećem broju slučajeva kreće od marketing odjeljenja. To prije svega znači, da se strateški menadžment rukovodi informacijama koje dobija od marketing odjeljenja, to je prednost, jer se na osnovu javljanja ovih potreba kod kupaca moramo opredjeljivati za unapređenje poslovnih procesa. S druge strane postoji i intencija velikih kompanija da same stvaraju potražnju na tržištu marketing aktivnostima.

Ključni faktor u odabiru investicije je vrijednost investicije (28.3%), što je u skladu sa prva dva zaključka koja upućuju na nelikvidnost preduzeća i potrebu za novcem tj. pristupačnim investicijama. Upravo iz ovog razloga fond za razvoj mora pojačati svoje aktivnosti, kao i poslovne banke u saradnji sa državom kako bi osigurale povoljne kredite preduzećima. Ovdje smatram, da treba razmotriti i mogućnost pokretanja razvojne banke u državnom vlasništvu ali tu treba istaći problem korupcije sa kojim bismo se mogli sresti.

Posljednji dio istraživanja tretira strategije tržišnog pozicioniranja; ovdje se ističe da preduzeća teže efektivnijim upravljanjem troškovima i ukupnim poslovanjem trgovinskog preduzeća (najčešće sredstvo za to u savremenim uvjetima je informaciona tehnologija) i kreiranju tržišne pozicije izgradnjom distributivnih sistema koji osiguravaju potrošačima viši nivo usluga. Preduzeća bi se također morala usmjeriti na tržišne kliše i na onaj dio tržišta koje je nepredijeljen. Dalje, preduzeće mora ići i strategijom diferencijacije i izgrađivati prepoznatljivost putem brenda i kvaliteta kako bi imalo stalne kupce.

Ovo bi ukratko bio komentar najznačajnijih odgovora i prepuruke koje slijede iz odgovora koje smo dobili od ispitanika.

## ZAKLJUČAK

U zaključku, moramo istaći da su početne hipoteze istraživanja: marketing kao poslovna funkcija ima veliki uticaj na donošenje odluka strateškog menadžmenta iz oblasti investicionih projekata, kao i druga, moguće je formulirati modele koji predstavljaju spregu marketinga, strateškog menadžmenta i investicionih projekata; utvrđen je veoma značajan nivo uticaja marketinga na odluke strateškog menadžmenta o investicionoj politici. Sad ovaj dio otvara polje za nova istraživanja koja se tiču generičkog menadžmenta i upravljanja znanjem kao i organizacije koja uči, jer predvidljivost promjena u globalnom poslovnom okruženju povećava zahtjev za fleksibilnošću i adaptibilnošću organizacija, kao kritičnim faktorima za održanje globalne konkurentske prednosti. Proaktivnost i responsivnost oslanjaju se na sposobnosti kako pojedinaca, tako i kompletnih organizacija da uče brže od svojih rivala. Savremene organizacije moraju postati "inteligentne" i fokusirati se na kreiranje menadžmenta znanja, koji je osnova za sticanje i održanje konkurentske prednosti u budućnosti. Organizacije postaju "inteligentne" konstantnim učenjem o svom internom i eksternom okruženju i relacijama koje postoje između njih.

## LITERATURA

1. Ćuzović S., Menadžment inovacija u trgovini, Beograd 2000.
2. Bertalanffy. D. Ackoff, T., Rethinking the Fifth Discipline. LSE Business and Management, London, 2003.
3. Binney, G. Wiliams, C., Leaning into the Future. Nicholas Brewley Publshing, London, 1997.
4. Gates, B., Hemingway, C.: Poslovanje brzinom misli. Prometej, Novi Sad, 2001
5. Keegan J.W., Global Marketing Management, Fifth ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J., 1995
6. Stefanović Ž.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac 1999.



# ODRŽIVI RAZVOJ TURIZMA U REGIONIMA SRBIJE

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM IN THE REGIONS OF SERBIA

Suad Bećirović, Šemsudin Plojović, Enis Ujkanović, Senad Bušatlić

Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet u Novom Pazaru

### SAŽETAK

U ovom radu autori istražuju načine i oblike podrške održivom razvoju turizma u regionima Srbije. Autori pokazuju razlike u turističkom prometu po regionima i daju smernice za dugoročno i kratkoročno delovanje kako bi razvoj bio ravnomerniji i kako bi se pružila odgovarajuća pomoć nerazvijenim regionima. Autori takođe ukazuju kako je potreban strateški i korporativan pristup. Strateški pre svega, jer bez dugoročnog planiranja nema uspeha, a korporativan jer moraju se implementirati mere monetarne, kreditne i ostalih funkcija države kako bi se postigao optimum u turističkom prometu.

**Ključne reči:** održivi razvoj, turizam, potencijal, resurs, region.

**Key words:** sustainable development, tourism, potential, resource, region.

### ABSTRACT

In this paper, the authors explore the ways and forms to support sustainable tourism development in the regions of Serbia. The authors show the differences in the tourist trade by region and provide guidance for long-term and short-term action in order to develop a more balanced and to provide appropriate assistance to underdeveloped regions. The authors also suggest that the necessary strategic and corporate approach. Strategic above all, because no long-term planning and corporate success does not need to be implemented as measures of monetary, credit and other functions of the state to achieve the optimum in the tourist trade.

### UVOD

Procenjuje se da sektor turizma i s njim povezane aktivnosti formiraju 2,5% nacionalnog bruto proizvoda i 5-6% ukupne zaposlenosti.

Ostvareni devizni prihod od turizma za 2005. godinu iznosio je 304,1 miliona USD (što je 12 puta više nego u 2001. godini). Potencijal atraktivnih destinacija Republike Srbije kao podunavske, srednjeevropske i balkanske zemlje za privlačenje stranih turista je značajan. Glavni turistički centar koji učestvuje sa 59,8% u ukupnim dolascima stranih turista je Beograd. Pozitivna kretanja u odnosu na 2001. godinu pokazuju da je došlo do disperzije poseta stranih turista iz Beograda kao nosioca inoposeta na ostale destinacije i vrste turizma u Republici Srbiji. Domaći turisti svoja turistička kretanja baziraju na kratkim poslovnim, sajamskim posetama, administrativnim centrima.

Od ukupnog broja turista kategorija domaći turisti čini 77,2% što je oko 13% manje u odnosu na 2001. Ukupan broj dolazaka domaćih turista u 2005. godini bio je 1.535.790 što je manje od registrovanih dolazaka u 2001. godini za 18,6%. Ovi turistički pokazatelji imaju trend rasta za kategoriju inoturista. Daljim razvojem smeštajnih kapaciteta može se uticati na dužinu prosečnog zadržavanja i rastući trend noćenja stranih turista (u 2005. godini učešće noćenja stranih turista u ukupnom broju iznosilo je 15,3%). Ukupan pad broja turista registrovanih na teritoriji Republike Srbije (2005. godina u odnosu na 2001. godinu) iznosi 6,6% što je rezultat većeg odliva



domaćih turista ka destinacijama drugih turistički razvijenijih zemalja i neproporcijalnog priliva stranih turista, odnosno njihovog malog udela u ukupnoj turističkoj aktivnosti.

## **TURISTIČKI PROMET U REPUBLICI SRBIJI**

Regionalna disperzija turističkih tokova ima već duži period iste performanse:

- relativno mali obim i struktura gostiju
- nedovoljna iskorišćenost kapaciteta
- nezgrađena turistička marka
- nedostatak stručnih kadrova

Razvojni prioritet turizma treba da bude usmeren na povećanje obima turističkog prometa i to kroz veću ponudu kvantitativnih (većem korišćenju postojećih i izgradnjom novih, savremenih i raznovrsnih smeštajnih kapaciteta) i kvalitativnih turističkih faktora (dalji razvoj različitih vidova turizma kroz selektivniju afirmaciju prirodnih, antropogenih i kulturnih sadržaja), što će doprineti većoj konkurentnosti regiona na domaćem, ali i širem, evropskom tržištu.

Ključna kretanja turističkog prometa:

- 1) Postojanje turističkih predispozicija koje su, zbog zatvorenosti tržišta, nezavršenosti privatizacije i restrukturiranja kapaciteta, neiskorišćene.
- 2) Mali udeo turizma kao sektora u privrednoj aktivnosti
- 3) Pad posete domaćih turista i pozitivna kretanja posete stranih turista
- 4) Velika zavisnost turističkih tokova od posete domaćih turista
- 5) Veoma nepovoljne karakteristike smeštajnih kapaciteta
- 6) Nedovoljna investiciona aktivnost
- 7) Nedovoljno prosečno zadržavanje turista i iz toga izvedena niska vanpansionska potrošnja

- 8) Nedostatak internacionalnih lanaca
- 9) Nepotpune i nedovoljne informacije
- 10) Mala disperzija turističke aktivnosti na regionalnom nivou - nosioci turističke aktivnosti su: Grad Beograd, Zlatiborski i Raški okrug.
- 11) Najveću koncentraciju broja turista na 100 stanovnika imaju Raški (75) i Zlatiborski (71) okrug.
- 12) Na teritoriji deset opština koeficijent turističke lokalizacije je pozitivan, odnosno na 100 stanovnika registrovano je preko 100 turista (Kladovo, Irig, Majdampek, Bajina Bašta, Niška Banja, Brus, Raška, Sokobanja, Vrnjačka Banja i Čajetina); učešće preko 3% sektora. Hoteli i restorani u ukupnom narodnom dohotku (2004.) zabeleženo je u tri okruga: Srednje-banatskom (opština Zrenjanin najviše doprinosi u narodnom dohotku ovog sektora), Zlatiborskom (opština Užice) i Raškom (opština Kraljevo). Multiplikativnost efekata koje nosi sektor turizma je razlog zašto se on smatra sektorom budućnosti mnogih zemalja. Njegova karakteristika je da ostvaruje mogućnost najvećeg rasta zaposlenja i kreiranja novih radnih mesta. Osim na zaposlenost turizam ima značajan uticaj na formiranje BDP, pozitivno utiče na državni platni bilans, generiše prihod za državni budžet, utiče na prihode lokalnih budžeta i podržava razvoj investicionih aktivnosti. Posebno treba istaći da je turizam, u skoro svim tranzicionim zemaljama, bio jedna od najatraktivnijih oblasti za direktna strana ulaganja. Turizam može značajno generisati razvoj NRP i to preko mehanizama državne pomoći u povećanju svesti lokalne vlasti, o potencijalima turizma za ostvarenje ekonomskog rasta (pogotovo u borbi za smanjenje siromaštva), razvoju ljudskih resursa (kursevi jezika, ugostiteljstva, upravljanja lokalitetom,

održavanja i kursevi za vodiče), investiranju u infrastrukturu manjih razmera na područjima turističkih potencijala i sl. Regioni (okruzi) u Republici Srbiji imaju prirodne, kulturne i istorijske potencijale koji mogu da definišu određene vrste turističke ponude. Ovi potencijali i vrste turističkih proizvoda nisu iskorišćeni u potpunosti, jer su delom definisani razlikama u postojećim uslovima (priroda, kulturno i istorijsko nasleđe), a delom kreiranim uslovima (dostupnost, infrastrukturna opremljenost, sektor usluga, raznovrsnost sportsko-rekreativnih sadržaja, turističke organizacije itd.).

Razvoj turizma glavnih gradova (gradski odmor, poslovni turizam, kružna putovanja, događaji, kulturni turizam, specijalni interesi), razvoj banjskog (zdravstveni turizam) i planinskog turizma (planine i jezera) kao i ruralnog, gde postoje velike tržišne mogućnosti, uticaće na najracionalnije povećanje konkurentnosti Republike Srbije kao turističke zemlje, odnosno njenih pojedinačnih područja (okruga).

## **TURISTIČKI PROMET PO REGIONIMA**

Determinisanje faktora turističkog razvoja individualnih regiona bazira se na analizi glavnih turističkih destinacija.

Regionalna struktura turističke aktivnosti pokazuje da je najveća koncentracija turističkog priliva na teritoriji Beograda (32,5% od ukupnih dolazaka, odnosno 24,4% dolazaka domaćih i 59,9% stranih turista), a ostali najposećeniji regioni su:

Zlatiborski okrug sa planinskim potencijalom Tare, Zlatibora i Zlatara; Raški okrug sa razvijenim banjskim turizmom i dve velike banje - Vrnjačka i Mataruška; Rasinski okrug sa turistički najposećenijom planinom

Republike Srbije - Kopaonikom, kao i dva velika grada sa svojim festivalskim i sajamskim ponudama - Novi Sad i Niš.

Upoređujući turistička kretanja na nivou okruga za 2004. godinu, Grad Beograd, Zlatiborski (odnos opština ovog okruga sa najviše registrovanih turista Čajetina i opštine sa najmanje Arilje je 1:0,01) i Raški okrug učestvuju sa preko 50% u ukupnom broju dolazaka i noćenja turista Republike Srbije i imaju najveću koncentraciju turista na 100 stanovnika (70), tako da se može zaključiti da su oni nosioci turizma Republike Srbije. Međutim, posmatrajući prosečno zadržavanje turista za posmatrana tri okruga karakteristično je kraće zadržavanje do pet dana u proseku (Grad Beograd, dva dana). Toplički okrug ima prosečno zadržavanje preko 10 dana što je posledica specifičnosti ponude Prolom Banje. Preko polovine okruga, ne ostvaruje prosečno zadržavanje više od četiri dana, te možemo zaključiti da ozbiljnije korišćenje turističkih potencijala ne postoji.

Posmatrajući osnovne pokazatelje u odnosu na 2001. godinu osam okruga (Srednje-banatski, Južno-banatski, Zapadno-bački, Sremski, Mačvanski, Rasinski, Toplički i Pirotski okrug) ima pozitivna kretanja turističke aktivnosti, dok veći broj okruga beleži pad poseta i noćenja turista. I pored prirodnih prednosti i stvorenih materijalnih kapaciteta, rezultati turističkih kretanja u većini okruga su na niskom nivou. Strategijom razvoja turizma Republike Srbije definisana su četiri klastera koja treba da doprinesu određivanju ciljnog, međunarodno konkurentnog turističkog proizvoda svake regije pojedinačno. Praksa je pokazala da je, za ostvarivanje prihoda od turizma, geografska blizina područja (zemalja) sa visokim BDP po glavi stanovnika, odlučujuća prednost.

okrug	Broj dolazaka 2004.	Indeks dolazaka 2004./2001.	Broj noćenja 2004.	Indeks noćenja 2004./2001.	Prosečno zadržavanje 2004.	Indeks zadržavanja 2004./2001.	Broj turista po stan. 2004.
Grad Beograd	692.933	89,9	1.384.389	98,7	2	109,8	0,4
Severno-bački	35.110	73,7	79.362	92,4	2,3	125,4	0,2
Srednje-banatski	24.795	104	59.145	102,7	2,4	98,8	0,1
Severno-banatski	23.778	86,4	150.121	92,4	6,3	106,9	0,1
Južno-banatski	23.775	107,1	72.129	108	3	100,9	0,1
Zapadno-bački	21.318	110,6	80.163	113,1	3,8	102,3	0,1
Južno-bački	79.061	65,8	152.169	69,8	1,9	106,2	0,1
Sremski	31.230	131,9	92.867	107,9	3	81,8	0,1
Mačvanski	40.730	109,2	218.812	107,7	5,4	98,6	0,1
Kolubarski	51.161	73,2	235.583	59,8	4,6	81,7	0,3
Podunavski	23.405	64,8	30.340	54,8	1,3	84,6	0,1
Braničevski	22.554	93,5	75.036	84,4	3,3	90,2	0,1
Šumadijski	23.385	45	71.482	44	3,1	97,8	0,1
Pomoravski	19.318	176,5	31.792	86,2	1,6	48,8	0,1
Borski	68.630	96,8	157.955	79,2	2,3	81,8	0,5
Zaječarski	73.698	99,4	465.801	99,2	6,3	99,8	0,5
Zlatiborski	221.247	108,3	883.425	87,4	4	80,7	0,7
Moravički	64.415	99,7	279.703	100,3	4,3	100,6	0,3
Raški	217.891	99,2	1.080.985	97,4	5	98,2	0,7
Rasinski	62.964	107,2	322.706	105,9	5,1	98,7	0,2
Nišavski	72.050	96,1	246.316	65,3	3,4	67,9	0,2
Toplički	21.613	124,5	217.441	200,7	10,1	161,3	0,2
Pirotski	13.617	100,4	45.500	101,2	3,3	100,7	0,1
Jablanički	18.284	93	90.004	118,7	4,9	127,5	0,1
Pčinjski	24.721	94,1	119.397	95,3	4,8	101,2	0,1

Tabela 1, Podaci o regionalnoj turističkoj analizi

Republika Srbija je od 1997. godine formirala prve Evroregione koji su sistem pogranične saradnje u raznim oblastima. Prva Evroregija u čijem sastavu učestvuju opštine Republike Srbije je „Dunav-Kireš-Moriš-Tisa”, zatim „Evrobalkan” kao oblik saradnje između tri grada (Niša, Sofije i Skoplja), a u poslednje vreme pokrenuto je nekoliko programa saradnje kao što su Evroregioni „Dunav 21”, „Đerdap-Srednji Dunav” i „Drina-Sava-Majevica”, kao i iniciranje programa „Stara planina”, „Ponišavlje”, „Strume”, „Pčinje” i „Morave”. Ovakav vid kooperacije omogućava širi razvoj turističkih aktivnosti iznad mogućnosti jednog regiona, što je od posebnog značaja za regione koji imaju slično kulturno-istorijsko nasleđe unutar različitih zemalja.

## STATEŠKI CILJEVI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI

Osnovna četiri strateška pravca razvoja turizma su:

- 1) Razvoj međunarodnog turizma mora da podstakne privredni rast, zapošljavanje i veći životni standard
- 2) Stvaranje preko turizma, pozitivne međunarodne slike
- 3) Kroz održivi razvoj turizma obezbediti dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih resursa
- 4) Novi turistički proizvodi Republike Srbije moraju ispuniti međunarodne standarde kvaliteta, pre svega, zaštitu turističkih potrošača saglasno današnjoj evropskoj praksi.

Za ostvarivanje ovih ciljeva i zadataka neophodno je:

- a) uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja destinacijama putem osnivanja organizacije za upravljanje destinacijom, tj. „destinacijske menadžment organizacije”;
- b) formiranje potrebnih instrumenata uticaja

na razvoj, rast i izgradnju konkurentnosti u turizmu;

- c) izrada programa razvoja turizma na regionalnom i lokalnom nivou, posebno u zaštićenim područjima u cilju unapređenja organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma;
- d) uspostavljanje jedinstvene turističke statistike i sistema praćenja uticaja turizma na nacionalnu ekonomiju;
- e) formiranje odgovarajućeg organa, odnosno organizacije za razvoj turizma, kao dela institucionalne organizovanosti u cilju obezbeđenja sistema podsticaja za investicije u turizam, za domaće i inostrane investitore, unapređenja izgradnje turističke infrastrukture i uspostavljanja jedinstvenog sistema kontrole kvaliteta u turizmu.

## POTREBNE INVESTICIJE U TURIZAM

Ulaganjima u infrastrukturu može se revitalizovati postojeća turistička ponuda, podstaći privatni sektor, uvesti primena ekoloških standarda u turističkim mestima, aktivirati povezivanje javnog i privatnog sektora i omogućiti LS da unapredi sistem komercijalizacije građevinskog zemljišta.

Investiciona politika u sektoru turizma usmeriće se na:

- 1) Restrukturisanje, rehabilitovanje i podizanje kvaliteta postojećih objekata turističke ponude u užem i širem smislu (tržišno repozicioniranje, primena svetskih kriterijuma u kategorizaciji). To se ne odnosi samo na hotelske objekte u većim gradskim sredinama, već i na brojne komplementarne smeštajne kapacitete u društvenom i/ili državnom vlasništvu u banjama i drugim tradicionalnim destinacijama za odmor, koji se danas slabo i neadekvatno koriste usled zapuštenosti, ruširanosti i neprilagođenosti zahtevima savremene tražnje. Posebno treba

naglasiti da bi rehabilitovanje postojeće smeštajne ponude, često povezano i sa još uvek nedovršenim procesom privatizacije, po pravilu, trebalo imati prioritet u odnosu na ulaganja u nove projekte („greenfield”).

- 2) Razvoj nove smeštajne ponude prema konceptu održivog razvoja, nezavisno od toga da li je reč o projektima razvoja i kreiranja novih ili inovativnih turističkih proizvoda, ili je reč o velikim „probojnim” projektima kojima se, u saradnji sa državom, turistički otvaraju dosad potpuno neotkrivena i/ili nedovoljno valorizovana područja (nacionalni parkovi, parkovi prirode, arheološki parkovi, kompleksi ruralnog i industrijskog nasleđa, planinski masivi i sl.).
- 3) Velike projekte tzv. urbane rehabilitacije u cilju efikasne turističke valorizacije pojedinih potencijalno izuzetno atraktivnih, a procesom industrijalizacije u dobroj meri upropašćenih gradskih zona (npr. Beograd na rekama).

## KREDITNO-MONETRANA POLITIKA

Kao u slučaju podsticaja stambene izgradnje, država može kombinovano, u saradnji sa poslovnim bankama, stimulisati ulaganja u turizam putem politike obavezne rezerve, kamatnih stopa, emisijom hartija od vrednosti i dr.

Za 2006. godinu obezbeđeno je preko 3 miliona evra sredstava za subvencije i kredite za projekte u turizmu i 5,7 miliona evra sredstava za programe razvoja infrastrukture koja se po posebnom programu raspoređuju za razvoj sedam odabranih područja. Sredstva će se koristiti za finansiranje unapređenja kvaliteta ugostiteljske ponude, turističke infrastrukture, rekonstrukciju kapaciteta zdravstvenih ustanova koje obavljaju delatnost specijalizovane rehabilitacije, proizvod-

nju suvenira, izgradnju i rekonstrukciju plovila za turističke namene i restauraciju ruralnih objekata i njihovo pretvaranje u turističke kapacitete. Kreditna sredstva se realizuju preko Fonda za razvoj Republike Srbije.

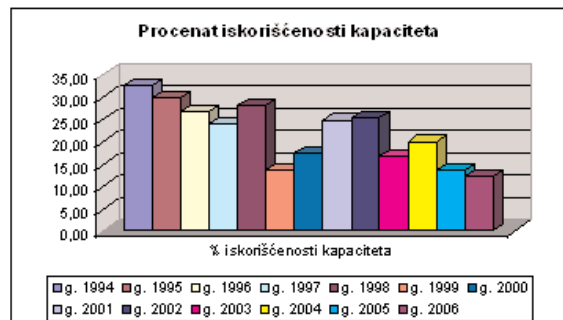
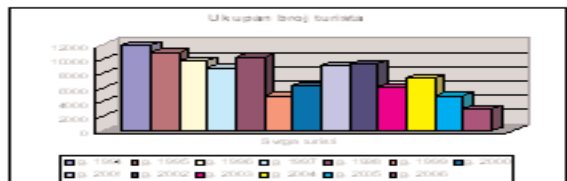
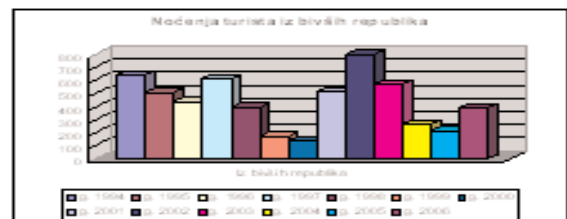
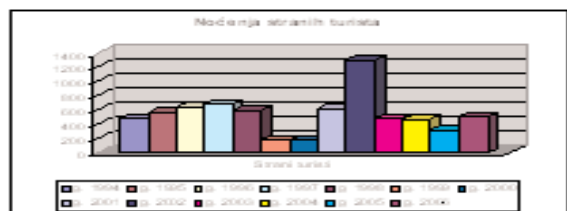
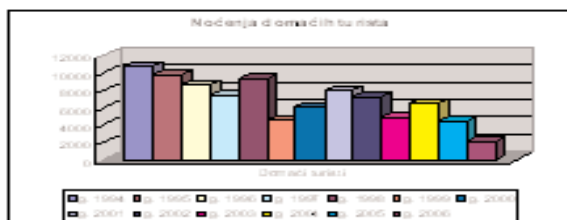
Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede podstiče razvoj turizma u ruralnim oblastima kroz podsticajna sredstva za razvoj sela. Na dugoročnu konkurentnost četiri osnovna turistička klastera (AP Vojvodina, Beogradska regija, Zapadna Srbija i Istočna Srbija) može se uticati kroz saradnju između učesnika javnog i privatnog sektora, stvaranjem transparentnih i podsticajnih uslova u oblasti turističkih klastera. Zakonom o turizmu predviđeno je osnivanje agencije za razvoj turizma, u svojstvu pravnog lica za obavljanje razvojnih i stručnih poslova u oblasti planiranja i razvoja turizma, koja će imati presudnu ulogu u povećanju konkurentnosti turističkih klastera.

## TURISTIČKI PROMET U NOVOPAZARSKOM KRAJU

Obim i dinamika turističkog prometa do 90-tih godina 20. veka imali su tendenciju umerenog rasta. Posle 90-tih godina sa raspadom Jugoslavije i ratnim sukobima koji su se desili u okruženju, uticali su da turistički promet naglo opadne. U skoro svim smeštajnim kapacitetima zabeleženi su porasti broja noćenja, zabeležen je i rast inostranih turista, posebno u banjskim mestima. Turističkim prometom bili su obuhvaćeni i gosti čiji je boravak vezan za poslovne aktivnosti. O broju noćenja, tj. o turističkom prometu u privatnim smeštajnim kapacitetima ne može se doći do tačnih podataka zbog njihove neažurnosti, jedino možemo imati na uvid podatke turističkog preduzeća „Lipa“ i hotela „Borići“ u Sjenici.

God.	domaći	strani	Iz bivših republika	svega	% iskorišćenosti kapaciteta
1994	10727	480	637	11844	32.44
1995	9809	566	503	10876	29.80
1996	8654	645	438	9737	26.60
1997	7386	681	612	8679	23.77
1998	9318	591	393	10302	28.22
1999	4590	183	170	4943	13.54
2000	5999	186	137	6322	17.27
2001	7928	612	517	9057	24.81
2002	7209	1296	796	9301	25.48
2003	4894	483	568	6035	16.53
2004	6563	470	263	7296	19.93
2005	4408	321	214	4943	13.54
2006	2089	510	384	2983	pro.27

Tabela 2: Ostvarena noćivanja gostiju na teritoriji Novog Pazara od 1994-2006



Može se primetiti da je broj domaćih gostiju od 1994 – 2006. godine u naglom opadanju, a stranih turista je bilo najviše 2002. godine i može se pratiti iskorišćenost kapaciteta od 1994 – 2006 godine koji ima tendenciju postepenog opadanja.

Grafički prikaz podataka tabele br. 2

Mesec/God.	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Januar	490	405	484	367	442	501	324	345	111	190
Februar	433	472	358	552	483	510	388	300	135	118
Mart	740	404	414	548	516	751	359	441	157	352
April	346	684	83	457	504	454	499	721	636	382
Maj	355	1370	45	500	561	702	545	635	670	515
Jun	689	936	183	362	719	1183	520	672	821	370
Jul	644	778	453	373	666	1340	468	500	710	623
Avgust	713	843	471	485	1055	737	494	685	325	413
Septembar	1205	1361	566	674	755	727	493	701	386	475
Oktobar	301	1012	751	534	1463	860	767	711	326	523
Novembar	648	1137	725	557	766	978	508	578	368	582
Decembar	605	500	430	428	727	558	569	602	258	627
<b>SVEGA</b>	<b>8679</b>	<b>10302</b>	<b>4943</b>	<b>6322</b>	<b>9057</b>	<b>9301</b>	<b>6035</b>	<b>7296</b>	<b>4943</b>	<b>5190</b>

Tabela br. 3: Noćenja turista na teritoriji Novog Pazar od 1997 – 2006 po mesecima  
Izvor: Podaci dobijeni u TP „Lipa“ Novi Pazar, sopstvena obrada

Iz navedenih tabela može se utvrditi da je najveći promet u letnjim mesecima i to u julu i avgustu kada su godišnji odmori. A po godinama najveći promet je ostvaren u 2001. i 2002. godini.

## ZAKLJUČAK

Višedimenzioni uticaj turizma nameće definisanje osnovnih politika i zadataka u oblastima koje direktno utiču na razvoj turizma. Razvojni zadaci za pojedinačne oblasti su već definisani navedenim strateškim dokumentima, a odnose se na:

- 1) Infrastrukturu i saobraćaj
- 2) Turistički proizvod Republike Srbije
- 3) Ljudske resurse i tržište rada
- 4) Umrežavanje s drugim sektorima
- 5) Sistem nacionalnog turističkog marketinga
- 6) Organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma

Devet je osnovnih turističkih proizvoda koji imaju mogućnost razvoja i tržišne komerci-

jalizacije: gradski odmor, kružna putovanja, poslovni turizam + MICE, zdravstveni turizam, planine i jezera, nautika, događaji, ruralni turizam i specijalni interesi. Ulaganje u odabrane turističke proizvode i regije pokrenuće turistički razvoj zemlje u celini. U sklopu programa konkurentnosti definisani su sledeći elementi:

- 1) Turističke kompanije i rivalitet, što se odnosi na veličinu i strukturu tržišta i stanje u oblasti smeštajih kapaciteta, razvijenost međusobne saradnje kompanija sa javnim sektorom, razvijenost zakonske regulative, itd.
- 2) Uslovi tražnje, koji se odnose na karakteristike tražnje, motivaciju, socio-ekonomski nivo, ponašanje i zadovoljstvo klijenata, stepen zaštite potrošača, turističke karakteristike destinacije itd.
- 3) Sektor podrške odnosno ponude, koji se odnosi na komplementarne aktivnosti, kao što su sadržaji u oblasti trgovine u turizmu, putničke agencije, objekti za smeštaj,

- hranu i piće, atrakcije, razvijenost mreže lokalnih dobavljača i proizvođača, itd.;
- 4) Faktori proizvodnje, koji se odnose na infrastrukturu, tehnološke, finansijske, ljudske resurse, atrakcije, istraživanje, inovacije, itd.

#### LITERATURA

1. Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Beograd, 2009
2. Strategija održivog razvoja Novog Pazara, Beograd, 2005.
3. Strategija održivog razvoja Tutina, Beograd, 2005.
4. Strategija održivog razvoja Sjenice, Beograd, 2005.
5. E. Vukadin, Ekonomska politika, Beograd 2003.
6. Lj. Mitrović, Politička ekonomija, Priština, 2003.
7. V. Leković, Lj. Simaković, Ekonomska filozofija i politika, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu 2000.
8. I. Rosić, Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 2003.
9. P. Veselinović, Uticaj institucionalnih rešenja na razvojne tokove nacionalne ekonomije, Radnička štampa, Beograd, 2003.





# ZAKONSKO UREĐENJE ODRŽIVOG TURIZMA U ZEMLJAMA TRANZICIJE

## LEGAL PLANNING FOR SUSTAINABLE TOURISM IN TRANSITION COUNTRIES

Armand Krasniqi

### SAŽETAK

Održiv ekonomski i turistički razvoj, uzimajući u obzir trend i dinamiku savremenih globalnih razvoja, smatraju se neophodnim društvenim postupcima koji su pretvoreni u standarde i načela koja se efikasno moraju primenjivati u naš život. Turizam u svojstvu ekonomske delatnosti smatra se da ima mnogo heterogeniju prirodu u planu teoretskih studija, ali i u pozitivnim i negativnim refleksijama koje se pojavljuju u postmodernom svetu. Normalno postmodernitet i sam proces globalizma su determinisali racionalne i ekipne pristupe svih zainteresovanih aktera kako bi se nova logika ekonomskih razvoj bazirala na načelima održivosti, balansa i planiranja potrošnje prirodnih resursa. Veliki razvoj tehnike i tehnologije i takmičenja za razvoj i prodor u globalnim tržištima, zahvaljujući načelima slobodne trgovine, učinilo je, da eksploatacija resursa ne samo da bude divlja, već i ozbiljno se dovode u opasnost biodiverzitet i globalna životna sredina. Nova paradigma „za održiv razvoj“ zahteva i stvaranje zakonske osnove koja treba da se zasniva na međunarodnim konvencijama, deklaracijama i akcijama, kako bi bila laka, primenjiva i prihvatljiva od društva, ali ujedno mora da obezbedi i da garantuje efektanu modernu strategiju razvoja.

**Ključne reči:** privreda, turizam, održiva strategija, zakonodavstvo, međunarodne konvencije i deklaracije.

**Key words:** economy, tourism, sustainable strategies, legislation, international conventions and declarations.

### ABSTRACT

Sustainable economic and tourism development, taking into account the trend and dynamics of modern global development, is considered essential to social practices which are converted into standards and principles that must be effectively applied in our lives. Tourism as an economic activity is considered to have a much more heterogeneous nature of the field of theoretical studies, but also the positive and negative reflections that appear in the postmodern world. Normal post - modernity and the process of globalization have determined the rational and team approach by all concerned actors to the new logic of economic development based on the principles održljivosti, balance and consumption of natural resources planning. Large engineering and technology development and competition for development and penetration into global markets, thanks to the principles of free trade, seemed to exploitation of resources not only to be wild, but also seriously endangering biodiversity and global environment. The new paradigm of "sustainable development" requires the creation of legal basis, which should be based on international conventions, declarations and actions, so that was easy, applicable and acceptable by society, but also must provide and guarantee effective modern strategy development.

### UVOD

U poslednjim decenijama turizam, kao pozitivno ali i negativno gledište je razvijen i uvršten u značajne faktore u kontekstu

održivog razvoja. Prema sigurnim podacima unutar zemalja EU, turizam je jedan od značajnih ekonomskih sektora sa 9% zaposlenih i 9% učešća u potrošnji. Takođe, turizam predstavlja jednu od pet kategorija izvoza u 83% svih zemalja sveta i jedan od glavnih izvora prihoda valute skoro u 38% zemalja. U mnogo zemalja turizam ima neku od glavnih uloga u privredi, kao izvor zapošljavanja i efektivna strategija protiv siromaštva. Prema predviđanjima Međunarodne organizacije turizma (MOT) očekuje se, da će dolazak turista u Evropi biti udvostručen do 2020. sa približnim prihodima od oko 720 miliona €. Sa druge strane ovaj očekujući razvoj podrazumeva i nosi u sebi ozbiljnu opasnost za životnu sredinu i dobrobit stanovništva, ali i za turizam kao industriju.

Povećanjem slobodnog vremena, ličnih dohoda i na osnovu dosadašnjih trendova turističkih kretanja, otprilike 180 miliona Evropljana idu na odmor svake godine. Karakteristika ovih turista je moderni avanturistički duh, ali i povećani zahtev o letnjim odmorima, koji se dopunjuju sa ostalim aktivnostima u prirodi, kulturi, rekreaciji itd. Primećeno je da većina turista izbegavaju destinaciju nemirnih i nesigurnih sredina. Evidentno je da se aktuelno turisti kreću prema centralnom i istočnom Sredozemlju. Zahvaljujući razvoju tehničko tehnoloških sredstava, putovanja se realizuju lako i nadalje destinacije su relativno bez problema dohvatljive.

U tom smislu i novi koncept turističkog razvoja svakako mora se zasnivati na načelu tržišta, privatnu inicijativu, malu privredu, nove vrednosti, komplementarnost raznih resursa, jezera, reka, kao i teritorija u njihovoj pozadini (kontinentalni deo), ekološki balans, kao i načela razvoja regije kao funkcionalne celine. Sve to podrazumeva i novu koncepciju turističkog marketinga koji u sebi po-

drzumeva pozicionisanje regije i njenih delova, turističke proizvode i njihov plasman na određena tržišta, kao i turističke alternative. Logika održivog razvoja zasnivana na gore navedenim komponentama mora se zasnivati na sigurnoj i jakoj zakonskoj osnovi. Prema tome, obaveza je vladinih institucija na svim nivoima, kancelarija ili turističkih saveza zajedno sa grupama interesa da svojim ozbiljnim doprinosom se angažuju da zakonska osnova bude racionalnija, efikasnija i integrirajuća.

- Smisao i značaj teorije o održivom turizmu

Razvojna ekspanzija i nekontrolisani razvoj turizma, posebno u zadnjim decenijama praćen je sa mnogo nepoželjnih ekoloških, socijalnih i kulturnih posledica itd, zbog nepostojanja koncepta održivog razvoja. Održiv razvoj turizma, kao i ostalih delatnosti, pre svega, zavisi od mogućnosti životne sredine i osnova za dugotrajni razvoj. Prema tome, svim učesnicima i nosiocima turističkih delatnosti postavlja se jasan zahtev da poštuju i maksimalno sprovedu potrebu održivog razvoja putem strateških razvijanja i ostalih načina tretiranja.

Definicija održivog turizma je još uvek neprecizirana i u toku razmatranja još uvek trpi neprekidne izmene. Kao i sa samom definicijom o turizmu, proces za preciziranje definicije održivog turizma sigurno će biti nastavljen i u narednim godinama, dok se ne nađe prihvatljiva opcija od većine teoretičara. Sa gledišta Svetske organizacije turizma i Programa UN-a o životnoj sredini, održivi turizam kao ekonomska delatnost, akceptira se kao razvojni i logični proces ekskluzivno zasnivan na poštovanju i realizaciji potreba turista, u kvaliteti nosioca ponude, a u skladu sa tim i očuvanje životne sredine i mogućnosti sa kojima raspolaže određena turistička destinacija. Drugim rečima, kon

cept razvoja održivog turizma mora biti zasnovan na usmeravanju turističke delatnosti koja će omogućiti postizanje ekonomskih, društvenih i estetskih ciljeva i istovremeno očuvanje vrednosti i imovine povezane sa socijalnim integritetom, osnovnim ekološkim procesom i biološkim diverzitetom. U dokumentima Saveza prirodnih i nacionalnih parkova Evrope– EUROPARC, izrazom održiv turizam podrazumeva se “svaka vrsta turizma koja doprinosi čuvanju životne sredine, ekonomskog i socijalnog integriteta i unapređenju prirodnih i kulturnih vrednosti”.

Aktuelno stanje ove situacije može se konstatovati kao sledeće: degradacija životne sredine progresivnim tempom od strane turista; nedovoljna svest o indikatorima održivog razvoja; razvoj masovnog turizma praćen sakupljanjem mnogo posetioca u određena mesta i u određeno vreme kao veoma ozbiljan problem. Zajedno sa tri gore navedena parametra potencijalne mogućnosti za konflikt između lokalnog stanovništva i turista koja se manifestuju gubitkom gostoprimstva, smanjenjem motiva, povećanjem agresivnosti itd; dovođenje u opasnost lokalne kulture kao primarne turističke atrakcije ;i pružanje pogrešnih informacija turistima, kao i slabe efekte preduzetih mera u cilju otklanjanja negativnih trendova.

Ekskluzivni cilj u kome se mora odrediti i na koji se mora maksimalno zasnovati je održivi turizam, odnosno usklađeni turizam na osnovu integralnog pristupa koji će se fokusirati na akcentu pet komponenata i to: očuvanje životne sredine, afirmacije socijalnog integriteta, poštovanje kulturnih posebnosti lokalnog stanovništva, optimalna realizacija turističkih potreba i stvaranje profita.

Svakodnevno da se oživotvori praksa održivog turizma, neizbežno moramo uspostaviti model razvoja koji će maksimalno potencirati odnose i pozitivnu saradnju između kategorija i gore navedenih ciljeva, ali

i sa druge strane istim intenzitetom da potencira i maksimalno minimizira sve negativne efekte. Ciljevi koji se potenciraju ujedno su i preduslovi koji se moraju obavezno realizovati. Posebno se mora istaći da, za razliku od dosadašnje prakse novi razvojni turistički proces mora se zasnovati samo na planu gde dolazi do izražaja značaj zaštite životne sredine, dok privreda ne izgubi svoj značaj u relativnom smislu.

Činjenica je da ispravno usmereni turizam sa ekonomskog gledišta može stvoriti dobre poslovne rezultate u kratkom vremenskom periodu i može obezbediti dovoljnu realizaciju zahteva turista, ali sa druge strane i da stvara posledice- negativne efekte za životnu sredinu i lokalno stanovništvo. U stvari, to je način gde je turizam, uglavnom, razvijen u nekoliko zadnjih decenija. Dokaz o tome je sadašnji način pružanja usluga od raznih turističkih agencija, pre svega one iz hotelijerstva, saobraćaja i agencije za putovanja. U skladu sa tim, u prošlom periodu, profit, zapošljavanje, učešće u bruto nacionalnoj proizvodnji i zadovoljstva turista su podvučeni kao osnovni elementi za ocenu uspešnog turističkog razvoja.

Imajući u obzir postojeće definicije, stavove i komentare o održivom turizmu, opredelili smo se za sledeću definiciju: Održivim turizmom podrazumevamo integrisani i kompleksni razvoj kojim se istovremeno realizuju heterogeni ciljevi od kojih nijedan ne može biti dominantni nad drugom relacijom, a to su: stvaranje ekonomskog profita, zaštita i očuvanje socijalnog integriteta domaćeg stanovništva, afirmacija kulturnog integriteta, receptivnih oblasti, zaštita životne sredine i optimalna realizacija turističkih zahteva.

U skladu sa gore navedenim ispada, da turizam mora integrisano biti orjentisan skupa sa ostalim komplementarnim delatnostima, unutar šire strategije i održivosti određenog prostora. Takva prisutnost turizma

omogućava stvaranje dugoročnog društvenog zadovoljstva, gde pre svega se ne uništavaju prirodni resursi i gde se ne dovodi u opasnost ljudski život.

### ***Osnovna načela za održiv turizam***

Realizacija ciljeva koji proizilaze iz koncepta razvoja održivog turizma podrazumeva donošenje i sprovođenje mnogo odluka koje će biti prilagođene budućim trendovima u dužem vremenskom kontekstu, što se razlikuje od tradicionalnog načina planiranja i donošenja odluka. Po našem mišljenju, koncept održivog turizma predstavlja esencijalnu etičku izmenu kod svih učesnika turističkog procesa, od turističke privrede u svojstvu nosioca i kreatora ponude, do turista u svojstvu njihovog korisnika. Ako se postigne konsenzus u vezi značaja osnovnih etičkih načela, kao akcionarskih uslova i pretvaraju se u osnovne komponente u odlučivanju mogu se očekivati pozitivni rezultati i razvoj turizma na održivoj osnovi.

Etička osnova održivog turizma je tesno povezana sa dva smisla: “potreba– zahtev” i “odgovornost”. Danas, turistički zahtevi ili zahtevi za putovanje smatraju se kao osnova za ljudske potrebe i zadovoljstva koje omogućava stanovništvo receptivnih zemalja kako bi za sebe ispunili ekonomske i socijalne potrebe. Koncept održivog razvoja obavezuje da se ti zahtevi moraju ispuniti na taj način, i u meri da budućim pokoljenjima omogući njihovo korišćenje, onoliko koliko ih koriste sadašnje generacije. Današnje generacije moraju poštovati prava svojih naslednika do iste ili veće mere, kako bi turistički zahtev zadovoljio obe stranke i da turizmu obezbedi održiv razvoj, vreme –egzistenciju. Ovo je u stvari prvo načelo održivog turizma. Prema tome, razvoj turizma može se realizovati na način koji obezbeđuje racionalno korišćenje resursa životne sredine, poštovanje kulturnih vrednosti, afirmacija autentičnih i specifičnih vrednosti iz određenih oblasti, duh i tradiciju

određene zemlje od značaja za domaće stanovništvo. Prilikom donošenja odluka, svakako se više moraju ceniti alternativne mogućnosti i sa aspekta stvaranja konkretnih pozitivnih i negativnih efekata i moramo se pridržavati sledećih pravila:

- Izbegavanje negativnih posledica: dok postoje i minimalne mogućnosti stvaranja negativnih efekata, svakako moraju se obezbediti i ostale razvojne opcije.
- Procena negativnih efekata: ako nije moguće izbegavanje negativnih efekata moramo se opredeliti za one manje negativne i koje sa vremenskog aspekta su kraće.
- Minimizacija negativnih efekata: sa etičkog aspekta opravdane su samo aktivnosti čiji negativni efekti se mogu redukovati u velikoj meri.

Od navedenih pravila proizilazi, da procena ekonomskog i socijalnog uticaja na životnu sredinu mora prethoditi svakom razvojnom projektu srednjih i velikih srazmera na kojima se zasniva turistički razvoj određene zemlje. Blizu nje, svaka faza ekonomskog razvoja mora se proceniti i monitorisati sa kritičkog aspekta kako bi se na svaki način potvrdili efekti donošenja odluke i da se interveniše na mestima gde nisu planirani određeni procesi. Da bi postigli održiv razvoj turizma, zahteva se integrisani pristup planiranja menadžmenta istog.

- Načela na osnovu kojih se mora urediti pravna osnova o održivom turizmu  
Proces integracije na ovim prostorima i potreba održivog razvoja je u toku, ali isto tako i faktičko stanje u oblasti transformacija i društvene tranzicije se smatra kompleksnom i komplikovanom. Bazirajući se na ove konstatacije, ispred relevantnih institucija pojavljuje se potreba davanja odgovora o putu koji treba pratiti. Koje su metode, pravni ekonomski i društveni angažmani koji se trebaju preduzeti kako bi turizam i hotelijerstvo bili pozitivni faktori održivog društvenog razvoja i profitabilna delatnost za subjekte

biznisa? Kako treba da turizam učinimo ili da iskoristimo kao faktor približavanja sa EU? Na osnovu razvojnih potreba i gore navedenim poteškoćama, svakako uzimajući u obzir i pitanja koja su identifikovana kao problematična, koja svakako treba hitno tretirati kako bi se minimizovale ili eventualno otklonile, verujemo da u što kraćem roku moraju se preduzeti sledeće mere: osim približavanja zakonodavstva sa promovisanim deklaracijama Svetske organizacije turizma, koje se referišu održljivom razvoju turizma, moraju se realizovati i sledeći zadaci:

- Zakonska i podzakonska akta iz oblasti turizma i hotelijerstva koja su preuzeta i prevedena iz raznih zemalja i koja nisu uopšte prilagođena uslovima i ekonomskim mogućnostima, kao i održivom turizmu, moraju se ponovno razmatrati, dopuniti kako bi u ovoj fazi bili profesionalnije, realnije i fleksibilnije kako bi se prilagodili domaćim okolnostima.
- Da turizam i hotelijerstvo, iako imaju sličnosti i služe istoj misiji, u interesu kvalitete, moraju se urediti posebnim zakonima, a nikako da budu obe uređene samo jednim zakonom.
- Nepostojanje sistemskih zakona, koji bi posebno uredili turizam i hotelijerstvo, da se uredi donošenjem ostalih zakona koji će garantovati fazu uspešne tranzicije i koji nakon određenog vremenskog perioda bi se zamenili sa zakonima EU.
- Od određene stručne instance, profesionalna udruženja i grupe interesa da se identifikuju, sistematizuju, kodifikuju i publikuju u uzance koje pripadaju zemlji i da se prioritet da onima koji su kompatibilna sa visokim standardima zemalja EU.
- Da u parlamentarnim grupama budu uključeni i predstavnici civilnog društva koji predstavljaju interes biznisa i građana kako bi dotični zakonski akti o održivom turizmu bili sprovodivi na terenu.
- Određena zakonska i podzakonska

akta znače, da međunarodni ugovori ne budu prepreka za domaći biznis, samo što su u skladu sa aktima, standardima i ugovorima iz EU-a, naprotiv.

- Vlada Kosova, odnosno Ministarstvo za trgovinu i industriju da osnuje turističku kancelariju Kosova koja će imati ulogu koja joj pripada, u sklopu nacionalnog razvoja i međunarodne saradnje, kao i u promovisanju koncepta održivog razvoja.
- Da se stimulišu i podrže NVO-e kako bi stvorile i sprovodile projekte edukacije, osveščivanja i obrazovanja subjekata biznisa, ali i građana o održivom turizmu na osnovu Agende 2010.
- Razmotriti mogućnosti donošenja i sprovođenja poreskih olakšica za uspešne subjekte o formama održivog turizma, a posebno da se poštuju, stimulišu i potpomažu subjekti koji su orjentisani na razvoj ekoturističkih kapaciteta.
- Posebno, bi bilo dobro kada bi se formirala jedna miks trupa međuvladine TASK FORCE koja bi odgovorno i autoritativno doprinela u sprovođenju razvojnih strategija i otklanjanja poteškoća i sprovođenja zakonodavstva.

### *Preporuke*

Uzimajući u obzir obaveze naše zemlje prema samom konceptu održivog razvoja, iako Kosovo nije potpisnica dokumenata iz Ria - Agenda 21 (Rio de Janeiro 1992), Plan implementacije, 41 – Count Samita Ria 10 (Johanesburg, Južna Afrika 2002), postojeća zakonodavna celina, iako ne potpuna je kompatibilna sa aktima, strategijama i respektivnim međunarodnim deklaracijama. Među opštim pravnim aktima takvog karaktera se smatra Zakon o zaštiti životne sredine na Kosovu (opšte odredbe član 7, instrumenti za zaštitu životne sredine). Na osnovu postojeće osnove možemo zaključiti da ne postoji nijedna prepreka da bi imali sveobuh

vatnu primenjivu strategiju koja će obezbediti:

- usvajanje i sprovođenje zakona i odluka koje obezbeđuju balans između zaštite životne sredine i ekonomskog razvoja putem integracije zaštite životne sredine u svim sektorijalnim politikama;
- planiranje i održivo korišćenje prirodnih izvora, dobara i energije ;
- moderni razvoj turizma koji se uglavnom zasniva na originalnom kvalitetu prostora i izvora ;
- uloga države u oblasti infrastrukture, finansiranja, komunikacije itd, potom vidan rast u tržištu turizma koji se pruža pretvoren u destinacije zaštićene prirode;
- stvaranje političkih, ekonomskih i institucionalnih uslova za sprovođenje održivog razvoja

Karakteristike teritorija Kosova i njen prirodni model sa stvorenim vrednostima su realtivno dobre za moderni koncept održivog turizma. Iako Kosovo još uvek nema tradicionalne turističke programe o šumskom i ruralnom turizmu, destinacijama itd, strategija može da izmeni ovaj statički koncept sa dinamičnijim. Ali ipak, mogući diverzitet Kosova može da potpuno ispuni moderne zahteve aktivnog turizma i mogu biti predstavljena kroz „ programe za turističke destinacije na Kosovu“, u skladu sa održivim razvojem i očuvanjem zaštićene zone životne sredine. Održiv turizam obuhvaća aktivnosti koje imaju manje negativnog uticaja na životnu sredinu. Nažalost, na Kosovu je evidentan nedostatak adekvatne infrastrukture koja bi podržala razvoj održivog turizma. Isto tako nedostaje efikasni i pogodni način planiranja i menadžmenta otpadaka u turističkim zonama i u ovom slučaju manje negativni uticaji turističkih aktivnosti na životnu sredinu. Moramo istaći da za oživotvorenje u praksi, ove filozofije, moramo se rukovoditi načelom " za razvoj prijateljske ekološke tehnologije". Globalna platforma o izmenama koja se

nalazi u raznim dokumentima , kao što je Globalni kod etike u turizmu, Svetske organizacije turizma; Deklaracija o ekoturizmu iz Kuebeca, Preporuke za razvoj održivog turizma u zonama u opasnosti, Direktive za očuvanje bio diverziteta upućuju i obavezuju za novu paradigmu razvoja turizma putem: multisektorijalnih planiranih aktivnosti, maksimalno socijalni lokalni pristup uz doprinos održivom menadžmentu životne sredine i obezbeđivanje kulturne razmene koja osigurava potreban dijalog na svim nivoima.

## ZAKLJUČAK

Pravci razvoja savremenog sveta su direktno povezani sa problematikom aktivnosti i postojanja čoveka. to nije fraza, već realnost sa kojom se suočavaju ljudi u celom svetu i prema određenom intenzitetu i standardu. Dok smisao razvoja za nekog ima magičan sadržaj i mogućnost za nova dostignuća, za druge ova koncepcija podrazumeva opomenu i potrebu za izlazak iz kriza. Za obe stranke-jednako nada, očekivanje i angažman da će razvoj doneti nešto bolje.

Turizam je naša svakodnevica, deo današnjice za najveći deo globusa i sigurno i budućnost ove planete. Obzirom da današnjicu možemo poznati i analizirati, budućnost na osnovu projekcija, možemo predvideti i na osnovu informacija i naučnih metoda . Sve to u cilju procene i određivanje akcija koje upućuju prema uspehu. Iako, relativno mnogo u svesti ljudi, turizam kao fenomen u zemljama gde je razvijen do sada je doneo pozitivne efekte, ali koji put i negativne. O značaju ovog fenomena mnogo se govori, proučava se kao naučno i akademsko gledište i u celosti, u ljudskoj zajednici.

Perspektiva turizma na osnovu pravne regulative i ekonomskog delovanja sačinjena je upravo od ova dva komponenta koji na kraju imaju istaknut uticaj o održivom razvoju.

Normalno, na osnovu ovih razmatranja doneli smo zaključke o njihovoj logičnoj vezi i upravo na toj osnovi je obrađena ova tema. Cilj je dobijanje odgovora na pitanje: Da li Kosovo ima potrebu da ima zajedničku razvojno pravnu i ekonomsku strategiju za održiv turizam?

Skoro u svim strateškim ekonomskom dokumentima nalazimo opisivanja o potrebama zakonodavstva i vladavine zakona. Ali, sa druge strane, nigde ne možemo primetiti koji su zaista potrebni zakoni i njihov sadržaj koji će biti u funkciji organa i nadležnih institucija kako bi stupili u akciju i snažno oživotvorili održiv ekonomski i turistički razvoj.

U toku razmatranja ove problematike došli smo do konstatacije da turizam i hotelijerstvo kao društveni fenomeni se karakterišu po komplikovanosti, sa pravnog i ekonomskog aspekta, Ova činjenica svakako se mora eliminisati od samog početka ponovnim razmatranjem i približavanjem domaćeg zakonodavstva i stvaranjem nove zakonodavne osnove zasnovane na prihvatljive i standardizovane međunarodne zakone. Bez sumnje, teritorija Kosova ima mogućnosti i potencijale da razvije održivi turizam, ali osim strategije sa institucionalnim i ne institucionalnim akterima, za garantovan uspeh, zakonska osnova i beskorisna volja za njegovo sprovođenje je odlučujuća osnova razvoja.

## LITERATURA

1. Hetemi Dr. Mehdi, E drejta me njohuritë themelore të së drejtës afariste, Priština 1996.
2. Folsom R., European Union Law, Ts. Paul, v.1999.
3. Goldštajn, A., Privredno ugovorno pravo., Informator, Zagreb 1980.
4. Inskepp E., Tourism Planning. An Integrated and Sustainable Development, New York, v.1990.
5. Krasniqi Mr. Armand., E drejta në turizëm dhe hotelieri, Peç 2004.
6. Krasniqi Mr.Armand Administrimi i shërbimeve në turizëm dhe hotelieri, Pejë 2005.
7. Kripendorf, J., Reconciling Tourist Activities with Nature Conservation Council of Europe, Trasbourg, 1992.
8. Jovanović Dr. Spirović Lucija., Privredno Pravo, Beograd 1999.
9. Zakon o hotelijersko turističkoj delatnosti Kosova, br. 2004 / 16
10. Viša sila i slučaj u obligacionom pravu., Pravni informator., [http://www.informator.co.yu/informator/tekstovi/sila\\_607.htm](http://www.informator.co.yu/informator/tekstovi/sila_607.htm), marrë me 01.10.2007.
11. EUROPARC Federation Strategy Challenges and opportunities for European protected areas
12. Zakon o zaštiti životne sredine na Kosovu br. 03 / L – 025
13. Zakon o strateškoj proceni životne sredine na Kosovu, br.03 / L – 015
14. Zakon o proceni uticaja na životnu sredinu na Kosovu, br. 03 / L – 024
15. Zakon o hotelijersko turističkoj delatnosti Kosova, br. 2004 / 16

Web stranice :

1. <http://www.europarc.org>
2. <http://www.unwto.org>





# REJTING DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA

## RATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Elvira Čatić-Kajtažović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću

### SAŽETAK

Dok se u svijetu preduzeća rangiraju na osnovu svoje društvene odgovornosti, veliki su izgledi da će u Bosni i Hercegovini društveno odgovorno poslovanje nametnuti nepripremljena borba preduzeća za opstanak. Društvena odgovornost preduzeća (u daljnjem tekstu DOP) je kompleksan i veoma širok pojam za koji još uvijek ne postoji jedinstveno shvatanje, niti postoji spisak aktivnosti i oblasti koje sadrži. Tako i postoji niz autora i organizacija koji različito definišu društvenu odgovornost preduzeća. Ipak, zajednički predmet interesovanja jeste pozitivan uticaj preduzeća na društvo, te uloga privrede u održivom razvoju. Globalna ideja o odgovornom poslovanju i održivom razvoju pre-rasta u svjetski pokret, pa se sve češće nailazi na naslove tipa: „Svjetski pokret društveno odgovornog poslovanja“. Skandali Enron i Worldcom koji su se desili 2001. godine nametnuli su potrebu javnosti za mjerenjem i izvještavanjem ne samo finansijskih nego i „mekih“ performansi preduzeća, odnosno utvrđivanjem njegovog rejtinga društvene odgovornosti. DOP rejting može se definirati kao rejting preduzeća u pogledu njegovog ekonomskog, ekološkog i socijalnog djelovanja. Budući da je riječ o relativno novom području istraživanja i primjene, cilj rada je upoznati uvaženi auditorij o pojmu i subjektivnosti DOP rejtinga. Zbog kompleksnosti koja se ogleda u nepostojanju jedinstvenih kriterija i značaja primjene, u radu se analiziraju zajednički elementi utvrđivanja DOP rejtinga.

**Ključne riječi:** društvena odgovornost preduzeća, preduzeće, rejting.

**Key words:** Corporate social responsibility, Enterprise, Rating.

### ABSTRACT

Whereas corporation in the world are ranked pursue to their Corporate Social Responsibility, there are great outlooks in Bosnia and Herzegovina that Corporate Social Responsibility will enforce to corporations an unprepared struggle for their survival. Corporate social responsibility (hereafter CSR) is a complex and very broad term for which there is still no unified understanding or a list of activities and areas that contain. So there are a number of authors and organizations define differently the social responsibility of companies. However, the common object of interest is the positive impact of business on society, economy and role in sustainable development. The global idea of responsible business and sustainable development is becoming a world movement, and often met with titles such as "World Movement of corporate social responsibility." Enron and Worldcom scandals that occurred 2,001th The public have imposed the need for measuring and reporting not only financial but also "soft" performance company, and determining its rating of social responsibility. CSR rating can be defined as the rating companies in terms of its economic, environmental and social action. Since this is a relatively new field of research and application, aim is to introduce the distinguished audience on the familiar concept of subjects of CSR ratings. Because of the complexity that is reflected in the lack of uniform criteria and the importance of the application, the paper analyzes the common elements of establishing CSR rating.

## UVOD

U prošlosti, niti jedan pojedinac, pleme, čak ni nacija nisu mogli promijeniti globalnu klimu, uništiti hiljade vrsta i narušiti hemijsku ravnotežu atmosfere.

To je upravo ono čime se, pored ostalog, može pohvaliti čovječanstvo svom budućem naraštaju. Kao posljedica industrijskog i tehnološkog razvoja, voda više nije pogodna za piće (čak 1,2 milijardi ljudi nema pristupa pitkoj vodi), hrana za jelo a čak i sunce (izvor života) predstavlja potencijalnu opasnost. Multinacionalne kompanije postaju u ekonomskom smislu veće od pojedinih država, pojačavajući s tim svoj uticaj i podređujući gotovo sve stvaranju dodatne vrijednosti. Ekološke katastrofe i njihove razorne posljedice pokazale su, da je načinjene greške teško, gotovo nemoguće ispraviti, da su neka prirodna bogatstva nepovratno izgubljena i da ih ponestaje. Nakon nekoliko uglavnom osporavanih pokušaja 1987. godine izgrađuje se tzv. Koncept održivog razvoja u kojem se i nalazi ozbiljniji početak ideje o društvenoj odgovornosti preduzeća.

Prema P. Druckeru, jedan od tri ključna zadatka menadžmenta je, upravljanje društvenim uticajem i društvenom odgovornosti. „Nijedna institucija ne postoji sama za sebe i nije sama sebi cilj. Sve su organ društva i postoje radi društva. Poslovanje nije iznimka. Bilo kakva slobodna inicijativa se ne može opravdati argumentom da je dobra za poslovanje. Može se opravdati da je dobra za društvo“ (2005 str. 24).

Vodeći svjetski autoritet u području marketinga Philip Kotler ukazuje da postoji značajna povezanost brenda i društvene odgovornosti. On navodi da su „današnje korporacije okružene u Word-u procesuiranim, sve vodećim, digitalnim svijetom. Kompanije nemaju izbora osim da se dobro ponašaju. Najjači podsticaj dolazi od njihove želje da

imaju pozitivan globalni brend. Da bi zaštitila reputaciju svog brenda, kompanija mora shvatiti da njen uspjeh zahtijeva holistički pristup promociji njenog proizvoda ili usluge, uključujući više društvene odgovornosti. Reputacija kompanije i društvena odgovornost često utiču na sposobnost kompanija da posluju u inostranstvu ili na ponašanje potrošača u kupovini. Prema Monitoru korporativne društvene odgovornosti iz 2001. 42% potrošača u Sjevernoj Americi izjavilo je da su kažnjavali društveno neodgovorne kompanije time što nisu kupovali njihove proizvode“ (P. Kotler, W. Pfoertsch, 2006).

Motiv za napuštanje prvobitnog shvatanja DOP-a kao dodatnog troška možemo pronaći u sve većem pritisku i jačanju moći organizacija civilnog društva koje se bave zaštitom potrošača, zaštitom okoliša ili praćenjem kršenja ljudskih prava. Upravo glavne tri teme DOP-a su: briga za okoliš, norme poslovanja i upravljanja te ljudska prava.

## POJAM I SUBJEKTI DOP REJTINGA

DOP rejting može se definirati kao rejting preduzeća u pogledu njegovog ekonomskog, ekološkog i socijalnog djelovanja. Kako je ovaj termin relativno nov još uvijek nema jasne definicije niti jedinstvenih kriterija po kojima se isti mjeri, ali u posljednjih nekoliko godina je razvijeno oko 60-ak agencija koje se bave ovom problematikom i svaka od njih je razvila svoj vlastiti set kriterija za ocjenu DOP rejtinga, odnosno indeks DOP-a. Godine 1988. u Bostonu je osnovana investicijska savjetnička tvrtka KLD, koja 1990. pokreće Domini 400 Social Index, prvi indeks društveno odgovornog poslovanja preduzeća. Krajem devedesetih uz globalni indeks vrijednosti dionica, Dow Jones uvodi Indeks održivosti (Dow Jones Sustainability World Index). Dow Jones Sustainability Indeks globalno je priznat način ocjenjivanja kompanija.

Područja koja se ocjenjuju su ekologija, ekonomski rezultati i društveni rezultati. Dow Jones je pred kompanije postavio vrlo stroge kriterije kroz koje se određuje indeks održivosti, odnosno društvene odgovornosti, te na taj način društveno odgovorno ponašanje utiče i na indeks vrijednosti dionica. Preduzeća se u Dow Jones Sustainability World Index uvrštavaju na temelju analiza rezultata poslovne održivosti, koje provodi nezavisna švicarska kompanija za upravljanje sredstvima SAM (Sustainable Asset Management). Odabir preduzeća, koje se uvrštavaju u indeks, temelji se na odabiru najboljih u klasi: umjesto popisivanja svih preduzeća koja ispunjavaju određene ekonomske, ekološke i socijalne kriterije, biraju se samo preduzeća koja pokazuju najbolje rezultate u svakom sektoru. Najboljih deset posto od 2.500 uvrštenih u Dow Jonesov globalni indeks može biti uvršteno u Dow Jones Sustainability World Index.

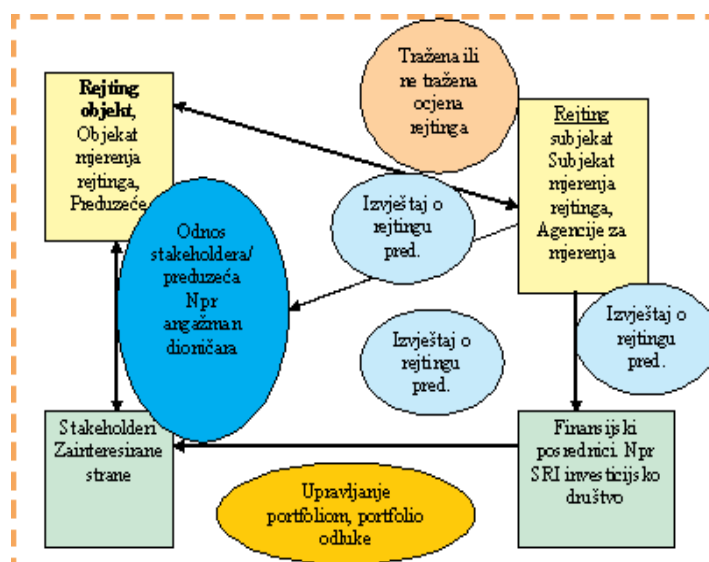
Iako se neki kriteriji ponavljaju u različitim pristupima ipak, postoji i visok stepen individualnosti i divergencije između modela koji nude agencije za mjerenje DOP rejtinga. Tako npr. evropske agencije se više baziraju na ekološku dimenziju i pojam održivosti. Raznovrsnost kriterija proizilazi iz različitog shvatanja pojma društvene odgovornosti preduzeća, pojma održivog razvoja i vlastitih motiva agencija.

Različite su i uloge pojedinih subjekata u ocjeni DOP rejtinga, što se može vidjeti u slici 1: Temeljni odnosi u DOP rejtingu.

Centralni odnos u procesu DOP rejtinga je odnos objekta mjerenja, odnosno preduzeća čiji se rejting mjeri i agencije za mjerenje rejtinga tj. subjekta mjerenja. Uzajaman odnos

preduzeća i agencije zavisi od toga, da li je preduzeće naručilo mjerenje DOP rejtinga ili ne, budući da agencije u određenim vremenskim periodima obavještavaju preduzeće i javnost o ostvarenom DOP rejtingu.

Rejting agencije, pored preduzeća, o ostvarenom DOP rejtingu obavještavaju i sve zainteresirane strane kao i finansijske posrednike, koji opet na bazi dobijenih informacija o DOP rejtingu preduzeća, mogu predložiti postojećim i potencijalnim investitorima da ulažu, odnosno ne ulažu svoja sredstva u konkretno preduzeće.

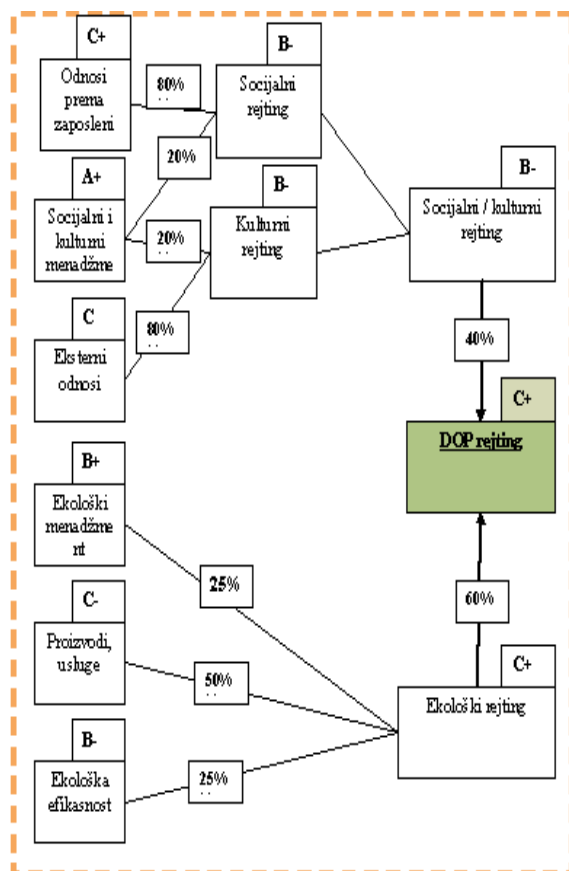


Slika 1. Temeljni odnosi u DOP rejtingu

Izvor : Schafer, H. et al.: *Who is who in corporate social responsibility rating?*, Bertelsmann Foundation., 2006., str. 16., Prilagodio autor.

Jednako tako, veoma je bitan i sam odnos između rejting agencija i institucija iz kojih rejting agencija uzima pokazatelje mjerenja DOP rejtinga, kao što su nadnacionalne organizacije, akademske institucije i konsultantske kuće.

Vodeća agencija za ocjenu DOP rejtinga u Evropi je njemačka agencija Oekom Research AG, koja svoju ocjenu DOP rejtinga bazira na Frankfurt-Hohenheim preporukama. Metodologija izračunavanja DOP rejtinga u Oekomu predstavljena je na slici 2, koja slijedi:



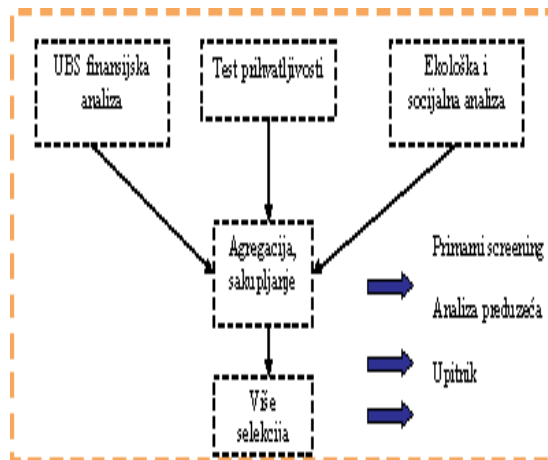
Slika 2: Metodologija izračunavanja Oekom DOP rejtinga  
 izvor: <http://www.oekom-research.com/index.php?content=corporate-rating>,  
 Prilagodio autor, 15.06.2009.

Metodologija uključuje više od osam stotina kriterija iz oblasti ekologije i socijalnog/kulturnog razvoja, koje se dalje dijele na šest područja ocjenjivanja i u svakom području se ocjenjuju različite performanse. Konačna ocjena se izvodi na bazi zbira pojedinačnih dimenzija i njihovih prosjeka. Takva ocjena uzima jedno od dvanaest ponuđenih oznaka, od A+ do D-, gde A+ predstavlja najbolju ocjenu, a D- najlošiju.

Jedna od najznačajnijih bankarskih agencija za ocjenu DOP rejtinga u Evropi jeste UBS (Union Bank of Switzerland), zbog svog bogatog iskustva na ovom području i kapitala s kojim raspolaže. Naime, ova vodeća svjetska banka u proces očuvanja okoliša uključila

se još 1970-ih godina od kada je počela ocjenu kreditnog rejtinga preduzeća popunjivati sa drugim pokazateljima iz područja DOP-a, odnosno uz finansi

jsku dodana je još ekološka i socijalna analiza. Analizirano preduzeće može postići najviše 100 bodova u preduzeće posluje. Procjena se obavlja blok po blok (npr. podrška i uključenost zaposlenika), koji se dalje dijele na nekoliko kriterija (npr. postotak žena u viši menadžment sa slijedećom skalom: 0 bodova za 0 %, 4 boda do 10 %, 6 bodova i do 25 %, 10 bodova za više od 25 %). Istovremeno, vrijednost preduzeća je analizirana sa tradicionalnom finansijskom analizom razrađenom po UBS standardu gdje njihovi stručnjaci paralelno s tom analizom vrše i ekološku i društvenu (socijalnu) analizu preduzeća. Na taj način UBS tvori zatvoren krug ili „zatvorenu kariku“ ocjene rejtinga, što je vidljivo u slici 3, koja slijedi:



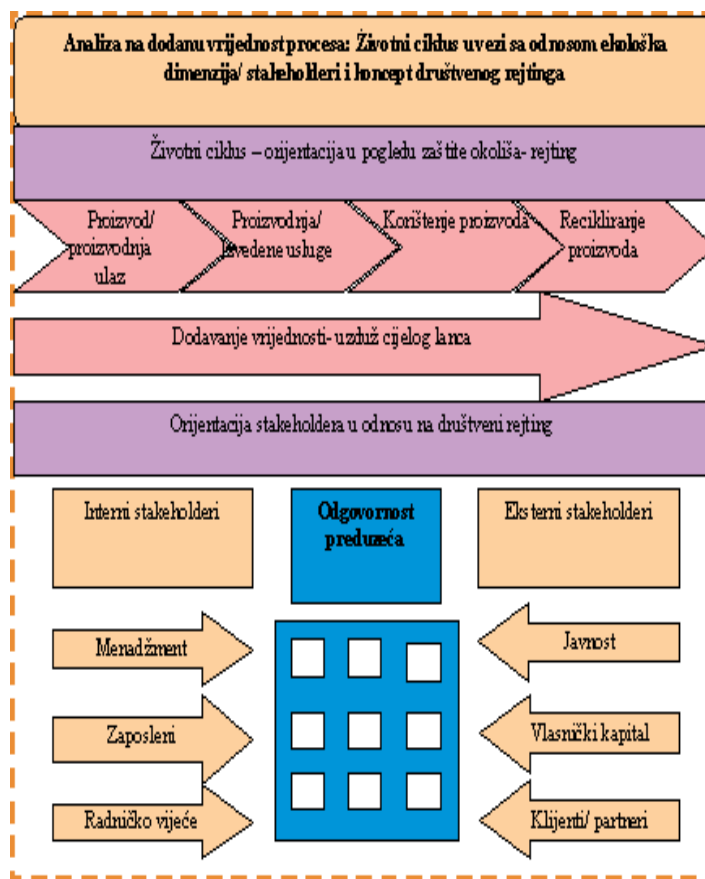
Slika 3. Proces UBS-ove ocjene DOP rejtinga preduzeća  
 Izvor: Global Asset Management, Prilagodio autor.

Dakle, danas se preduzeće više ne ocjenjuje samo na bazi finansijske dobiti, nego i na bazi doprinosa prema široj društvenoj zajednici. Uveden je nov pristup mjerenja performansi preduzeća, baziran na principu ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije. Ovakav nov

pristup u ocjenjivanju preduzeća, zapravo je ocjena primjene DOP-a, odnosno rejtinga društvene odgovornosti preduzeća.

### ZAJEDNIČKI ELEMENTI UTVRĐIVANJA DOP REJTINGA

Metode koje se trenutno koriste za ocjenu DOP rejtinga su heterogene sa očiglednim nedostatkom standardizacije, koji se nastoji ublažiti naporima između evropskih institucija kako bi se postigao dogovor o standardu ocjene DOP rejtinga. Ipak, nekoliko elemenata može biti identificirano kao zajednički elementi ocjene rejtinga u različitim modelima, što je prikazano u slici broj 4, koja slijedi:



Većina ocjena DOP rejtinga temelji se na modelima stakeholdera. Neki su

detaljno objašnjeni, a neki su manje ili više potpuno sadržani u modelu specifične

evaluacije kriterija. Korištenje modela stakeholdera posebno je uobičajeno u SAD (Innovest, 100 Best Corporate Citizens) i Velikoj Britaniji (BITC). S druge strane ocjena DOP rejtinga u Evropi često slijedi tradiciju fokusiranu na ekološku dimenziju, odnosno analizu održivosti.

Ocjena DOP rejtinga, općenito, obuhvata preduzeća i sektore u kojima preduzeća

djeluju, a održivost preduzeća se definira u smislu relativne održivosti u poređenju sa održivosti sektora kao cjeline.

Bez obzira na različite metode, ocjena DOP rejtinga

Slika 4. Životni ciklus proizvoda i stakeholdera- Model dominantan u ocjeni DOP rejtinga

Izvor: Dawkins J., Lewis S.,: *CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy*, *Journal of Business Ethics* 44: 185–193, 2003., Schafer, H. et al.: *Who is who in corporate social responsibility rating?* Bertelsmann Foundation, 2006., str. 160., Prilagodio autor

obično pokriva cijeli lanac vrijednosti jednog preduzeća, ispituje cijeli životni ciklus proizvoda i usluga, od razvoja do fizičkog uništenja ( recikliranja). Za većinu metoda DOP rejtinga, zajednička je činjenica, da je zadatak ocjene DOP rejtinga ispitati efekte jednog preduzeća na ponašanje interesnih grupa, a ponekad i samo na kritične stakeholdere.

Agencije koje se obave ocjenom DOP rejtinga posebno naglašavaju važnost poslovnih modela i stepena transparentnosti u pogledu socijalnih i ekoloških učinaka. U tu svrhu se i provode integrirana, sistematska ispitivanja o društvenim, ekološkim i ekonomskim djelovanjima preduzeća. Održivost i DOP postaju primarne brige u kompanijama širom svijeta u njihovim procesima upravljanja sa jasno definiranom strategijom razvoja, implementacije i praktičnog upravljanja DOP-om, uključujući i mjerenje konačnih rezultata.

U ocjeni DOP rejtinga može se izdvojiti i ocjena primjene instrumenta koji se u većoj ili manjoj mjeri koriste kod svih agencija, a koji se ujedno navode i kao preporuka unapređenja i razvoja DOP rejtinga. To su 4 grupe instrumenata: (The CSR Navigator)

1. Principi i uputstva - neki od najznačajnijih izvora kodifikacije dobre prakse DOP-a su: OECD Guidelines for Corporate Governance, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, UN Global Impact, Association of British Insurers – Corporate Governance and Investment Guidelines;
2. Upravljački sistemi i standardi - Quality Management System: ISO 9000, Environmental Management System: ISO 14000, Social Accountability System: SA 8000, Health and Safety Management System: OHSAS 18000;
3. Mjerila i izveštaji - Sustainability and CSR Reporting: Global Reporting Initiative (GRI), Corporate Sustainability Reporting Toolkit, CSR Assessment Tool i sl.

4. Ostali instrumenti - DOP nagrade, edukacija i trening, partnerstva, promocija i komunikacija

Zajednička veza većine modela očituje se u nastojanju da se postigne što veća kompatibilnost između njihovih rezultata i vrednovanja prema modelu ocjene tradicijskog finansijskog rejtinga preduzeća.

## ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost preduzeća zahtijeva od preduzeća ne samo ekonomsku, nego i pravnu, ekološku, etičku, filantropsku i općenito odgovornost za „svoje“ društvo koje će mu iskazati zahvalnost za pokazanu brigu. Svakodnevna „borba za kupca“ nameće preduzeću imperativ odgovornosti prema kupcu i njegovoj okolini u cilju postizanja lojalnosti i pozitivnog imidža. Uslijed odgovornog djelovanja preduzeća prema zajednici, okolišu, svojim zaposlenima ili tržištu preduzeće kreira jedan od najsigurnijih načina stvaranja pozitivnog imidža, koji veoma često predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog poslovanja.

Danas se preduzeće više ne ocjenjuje samo na bazi finansijske dobiti nego i na bazi doprinosa prema široj društvenoj zajednici. Uveden je nov pristup mjerenja performansi preduzeća, baziran na principu ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije. Ovakav nov pristup u ocjenjivanju preduzeća, zapravo je ocjena primjene DOP-a, odnosno rejtinga društvene odgovornosti preduzeća.

O značaju DOP rejtinga govori i podatak, koji je objavio Fortune Magazine, da jedan od svakih deset dolara imovine u SAD-u (2,3 trilijuna dolara od 24 trilijuna dolara) se ulaže u preduzeća koja imaju visoku stopu rejtinga društvene odgovornosti. Upravo i to je razlog zašto Fortune od 2005. godine formira listu najvećih svjetskih kompanija po tome koliko su dobre u skladu sa društveno odgovornom poslovnom praksom.

**LITERATURA**

- [1] P. Drucker: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
- [2] P. Kotler, W. Pfoertsch: B2B Brand Management, Springer Berlin-Heildeberg, 2006.
- [3] The CSR Navigator, Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe, GTZ.  
[http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR\\_Navigator.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR_Navigator.pdf)





# PRIMJENA MARKETINGA U SAVREMENOM TURIZMU

## THE APPLIANCE OF MARKETING IN CONTEMPORARY TOURISM

Ema Zekić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

### SAŽETAK

Cilj ovog rada je da istakne značaj i neophodnost primjene marketinga u savremenom turizmu. U savremenim uvjetima globalnog poslovanja u turizmu, veće konkurencije i sve višeg nivoa specifičnosti tražnje u turizmu, primjena marketinga u turističkim organizacijama predstavlja jedan od ključnih faktora njihovog opstanka, rasta i razvoja. Obzirom da se razvojem turizma određena zemlja može najprije uspješno vratiti na globalno turističko tržište, potrebno je sagledati dosadašnji nivo primjene marketinga, te ukazati na neophodne promjene u budućem pristupu marketingu. Dakle, marketing sektor dobija značajno mjesto i ulogu u turističkim organizacijama, a njegovo funkcioniranje ima odlučujući uticaj na ponašanje svih ostalih sektora unutar određene turističke organizacije. Kroz rad je također pokušano ukazati na značajnu ulogu promocije kao elementa marketing miksa, koji zauzima posebno mjesto kada je riječ o predstavljanju konkretne usluge određene organizacije, a koji se ogleda kroz različite aktivnosti usmjerene na komunikaciju sa ciljnom grupom.

**Ključne riječi:** marketing, savremeni turizam, turistička organizacija, turistička promocija.

**Key words:** marketing, contemporary tourism, tourist organisation, tourist promotion.

### ABSTRACT

The purpose of this work is to accentuate the importance and necessity of marketing appli-

ance in contemporary tourism. In modern terms of overall management in tourism, the greater competition and higher level of demand's specificity in tourism, the appliance of marketing in tourist organizations represents one of the key factors of their survival, growth and development. Considering that with the development of tourism a specific country can first of all successfully return on the global tourist market, it is necessary to perceive the former level of marketing appliance and also to indicate the indispensable changes in the future approach to marketing. Therefore, the marketing sector is getting a significant place and role in tourist organizations and its functioning has a determining influence on the behavior of all other sectors within a certain tourist organization. Through this work it has also been tried to point out the significant role of promotion as the elements of marketing mix which holds down the special place when it comes to representation of concrete service of certain organization and which is mirrored through different activities directed to the communication with a target group.

### UVOD

Turizam kao fenomen posljednjih godina ima globalne razmjere. U savremenim uvjetima života skoro svaka zemlja na svijetu u određenoj mjeri razvija turizam. Međutim, turizam kao značajno ekonomsko područje, a najprije kao područje naučnog istraživanja, tek se u posljednjih pedesetak godina intenzivnije stavlja u fokus naučnog interesovanja. Marketing je relativno nova naučna disciplina u oblasti ekonomije ali u kratkom vremen

skom periodu postaje sve važniji za savremenu tržišnu privredu u kojoj je svoje mjesto našao i turizam. Marketing u turizmu se shvata kao posebno područje marketinga, a i sami smo svjedoci naglog porasta značaja marketinga u sektoru usluga. Taj značaj se ogleda u ulozi koju ovaj sektor privređivanja ima u oblasti zapošljavanja, povećanja društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka. U tim okvirima značajno mjesto zauzima turizam koji doprinosi razvoju nacionalnih ekonomija i širih teritorija. Međutim, period od kraja šezdesetih godina prošlog st. je vrijeme kada se turizam počinje ozbiljnije tretirati sa marketing aspekta. Sve više se govori o savremenom pristupu marketingu koji se temelji na interakciji, gdje su aktivnosti marketinga rasprostranjene kroz cijelu organizaciju, odnosno i izvan marketing odjela. U poslovanju turističkih organizacija koje žele uspjeti na tržištu neophodna je primjena marketinga. U poslovnoj praksi uočavamo, da savremena marketing praksa sve intenzivnije napušta stare pristupe u smislu da savremeni pristup daje rezultate, jedino ako se primjenjuje strateška marketing opcija organizacije u datom kontekstu koja je usklađena sa globalnom komparativnom strategijom. Problem koji se rješava kroz marketing aktivnosti ne svodi se samo na potragu za pravim potrošačem, nego na kreiranje pravog proizvoda, odnosno usluge za ciljnu potrošačku populaciju. Također, turizam ima izuzetno velik značaj u vanjskotrgovinskoj razmjeni zemlje sa inostranstvom, a naročito za ekonomije zemalja u razvoju. Prema najnovijim istraživanjima očekuje se da će turizam u budućnosti biti jedan od najvažnijih izvora prihoda za zemlju.

### **PRIMJENA MARKETINGA I MARKETING KONCEPTA U TURIZMU**

Turizam predstavlja područje koje karakterizira visok stepen implementacije marketinga.

Razlog za to nalazimo u specifičnosti turističkog tržišta koje zahtijeva upotrebu marketinga kao preduvjeta uspješnosti poslovanja turističke organizacije. Osnovni cilj marketinga u turizmu satoji se u ostvarivanju što boljih rezultata turističke privrede i turističkih organizacija, ostvarivanjem što veće realizacije kroz optimalan obim posjete i maksimizaciju profita.

Osnovni cilj marketinga u turizmu, također moglo bi se reći da obuhvata: sakupljanje, obradu, skladištenje, kontrolu i analizu podataka i informacija o turističkom tržištu; promociju turističke ponude, tražnje kao i mogućnosti potrošnje; plasman integralnog turističkog proizvoda u cilju zadovoljavanja želja i potreba turista; komunikaciju sa tržištem u cilju objektivnog obavještanja tržišta o stanju razvoja turističke ponude; politiku marketinga u turizmu u obliku strategija i taktika razvoja.

Proizvod, odnosno usluga u marketinškoj teoriji i praksi, predstavlja suštinski dio, kojem se prilagođavaju i na osnovu kojeg se formuliraju svi ostali aspekti marketing posmatranja. Da bi na optimalan način povezao ponudu i tražnju, sam proizvod se uključuje, kao sastavni dio u marketing planove, mape, marketing miks, odnosno značaj proizvoda se najbolje uočava kroz učešće u marketing miksu.

Turistički marketing miks sastoji se od sljedećih elemenata:

1. Karakteristike proizvoda ili usluge u odnosu na potrebe i očekivanja tržišta
2. Cijena proizvoda u odnosu na mogućnosti i spremnosti tržišta za plaćanjem te cijene i s obzirom na imidž ponuđene usluge
3. Dostupnost proizvoda u smislu pozicije i pristupačnosti lokacije, informacije o turističkoj ponudi na tržištu, odnosno raspoloživost promidžbenih materijala i brošura, informativnih punktova i komunikacija

4. Prenošenje informacija o karakteristikama i privlačnostima ponuđenih proizvoda i usluga, odnosno načinima komunikacije korištenim za informiranje tržišta o ponuđenim proizvodima i uslugama .

Turistički marketing sastoji se od proučavanja tržišta i elemenata marketing mixa koji doprinose ocjeni privlačnosti, već ponuđenih ili mogućih turističkih usluga jednog područja, na način da utječu na izbor potrošača kroz predloženu turističku ponudu.

Prilikom predstavljanja marketing koncepta u turizmu poslužit ćemo se definicijom P. Kotlera, kojom ćemo objasniti sadržaj marketinga i sve što pojam marketinga podrazumijeva: „Marketing je analiziranje, organiziranje, planiranje i kontroliranje potencijalnih izvora kupaca, politike i aktivnosti preduzeća sa stanovišta želje da se zadovolje potrebe i zahtjevi izabranih grupa kupaca i na taj način ostvari dobit“. Definicija ujedno pokazuje i autorovo shvatanje o potrebi primjene „novog koncepta marketinga“. Osnovna karakteristika ovog koncepta je u tome, što se prihvata filozofija poslovnog ponašanja koja cjelokupnu poslovnu politiku preduzeća, odnosno turističke organizacije podređuje potrošačima tj. tržišnim zahtjevima. Ovakav marketing koncept javlja se u SAD-u tridesetih godina prošlog st., kada se jasnije uvidjela složenost problema plasmana proizvoda i usluga na tržištu, ali je u SAD-u počeo da dominira posljednje četiri decenije. Usljed relativno male ponude proizvoda do tad se u poslovnoj politici pažnja poklanjala proizvodnji, pa je marketing u takvim uvjetima poistovjećivan sa prodajnom funkcijom. Istovremeno su postojale samostalne funkcije finansiranja i proizvodnje, gdje je funkcija proizvodnje bila u centru

pažnje poslovne politike preduzeća, odnosno organizacije, dok je prodaja uz pomoć propagande postala sredstvo za ostvarenje određenog cilja. Zbog važnosti i korisnosti

primjene marketinga u turizmu polako se napušta stara koncepcija marketinga, koja je prvenstveno bila orijentirana na dobit ostvarenu na bazi obima prodaje i polako se prelazi na novi pristup, odnosno novu koncepciju marketinga koja je orijentirana prema potencijalnim kupcima. Ovako predstavljena koncepcija marketinga prihvata prije svega, filozofiju poslovnog ponašanja koja maksimalizaciju dobiti kao cilj poslovanja dovodi u direktnu vezu sa stepenom zadovoljenja potreba potrošača. Da bi turističke organizacije ostvarile ovakvu filozofiju poslovanja, potrebno je da primjene marketing u poslovanju kao zasebnu funkciju. Dakle, marketing sektor dobija izuzetno značajno mjesto unutar svake organizacije, a njegovo funkcioniranje vrši odlučujući uticaj na ponašanje svih ostalih sektora. To znači, da je svijest o želji za uspješnim zadovoljenjem potreba sadašnjih i budućih potrošača postala njihova osnovna vodilja za poslovno organiziranje.

Dakle, funkcije kojima se upoznaju zahtjevi tržišta, odnosno putem kojih se direktno komunicira sa tržištem trebaju da budu ugrađene u poslovnu politiku svake turističke organizacije.

Međutim, značajnije motive formiranih organizacija u turizmu predstavljaju oni koji su vezani za objedinjavanje važnijih poslovnih funkcija koje omogućavaju uspješnu komunikaciju s tržištem. To znači, da bi se trebale objediniti poslovne funkcije koje su značajne za uspješno komuniciranje s tržištem u organizacione jedinice na nivou cjelokupne turističke organizacije kroz formiranje posebnog sektora za marketing.

Prilikom organiziranja marketinga za potrebe poslovne politike organizacije turističke privrede, potrebno je uspostaviti i adekvatne veze sa organizacijama koje se bave vođenjem turističke politike na svim nivoima vlasti. Ovo se posebno odnosi na kreativnu funkciju istraživanja turističkog tržišta i

poslovnu funkciju turističke propagande. Poznato je da funkcija istraživanja turističkog tržišta predstavlja značajnu komponentu marketing koncepta, jer njenim sprovođenjem dolazimo do podataka o karakteristikama i zahtjevima sadašnjih i budućih turista kao potrošača, odnosno podataka o adekvatnosti turističke ponude u odnosu na zahtjeve tražnje. Nemoguće bi bilo zamisliti uspješno uspostavljanje i provođenje turističke ponude, ukoliko se prethodno ne realizira pomenuta funkcija. Zbog navedenog, veliki broj turističkih zemalja u posljednje vrijeme realizira ovu funkciju, prije svega kao osnovu svoje turističke politike na nivou zemlje u cjelini.

### **PROMOCIJA U TURIZMU KAO ELEMENT MARKETING MIKSA**

Marketing turističkih organizacija sastoji se prvenstveno od aktivnosti koje omogućavaju razmjenu u dinamičnom okruženju pomoću stvaranja turističkih proizvoda, odnosno usluga, distribucije, promocije i određivanja cijena. U marketing miksu posebno mjesto zauzima promocija koja je jedini element komunikativnog karaktera, a koji podrazumijeva aktivnosti koje turistička organizacija poduzima u cilju komuniciranja i promoviranja svog proizvoda, odnosno usluge na tržištu. Znači, uloga promocije je da komunicira s pojedincima, kao i da direktno i indirektno olakšava razmjenu informirajući ciljnu skupinu da prihvati proizvod turističke organizacije. Promocija kao element marketing miksa uspješna je, ako i ostali elementi marketing miksa uspješno obavljaju svoju funkciju. Pod promocijom turističke organizacije, podrazumijevaju se aktivnosti informiranja tržišta, odnosno pridobijanja potencijalnih turista. Promocijom pojedine vrste turističkih aranžmana ili promocijom ukupnog asortimana usluga, turistička organizacija stvara uvjete za kreiranje

konkurentne ponude usluga koje nudi. Putem promocije moguće je povećati konzumaciju određenog turističkog proizvoda, odnosno usluge, pojačati uvjerljivost, nedostatke pretvoriti u prednosti, kao i razbiti predrasude i pogrešna shvatanja i sl.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da osnovni zadatak turističke organizacije jeste upravo navedeno informiranje tržišta o uslugama koje nudi kao i pridobijanje potencijalnih turista. Komunikacijski ciljevi turističke organizacije trebali bi proizaći iz njenih marketinških ciljeva, jer je ustvari promotivni plan organizacije dio njenog cjelokupnog marketinškog plana, pa bi prema tome ciljevi turističke organizacije mogli biti: upoznavanje ciljne grupe sa turističkom organizacijom i njenom cjelokupnom ponudom, stvaranje pozitivnih stavova i preferencija prema ponudi turističke organizacije, ali i stvaranje imidža kojim bi uticali na posjetioce u procesu donošenja odluka.

Savremeni turizam i turističko tržište s masovnom proizvodnjom i masovnom potrošnjom nezamislivo je bez masovne razmjene i odlučujuće uloge marketinga u razmjeni. Uloga marketinga u razvoju turizma nezamisliva je bez masovne promocije.

### **ZAKLJUČAK**

U savremenim uvjetima, uočava se stalna potreba i neophodnost primjene marketing filozofije u turizmu i turističkim organizacijama, jer kao grana sa visokom tržišnom orijentacijom turizam nameće potrebu kontinuiranog praćenja i identificiranja potreba, kao i njihovo ugrađivanje u konkretnu uslugu.

Savremeni koncept marketinga traži i zahtjeva objedinjavanje i koordinaciju aktivnosti koje se odnose na poslovanje cjelokupnog privrednog sistema. Sve marketinške aktivnosti treba da doprinose efikasnom zado

voljavanju potreba potrošača, privrede i društva. Iz navedenog proizilazi, da je marketing takvo upravljanje i rukovođenje koje osigurava adekvatno uvažavanje tržišnih, ekonomskih i širih društvenih interesa. Također, u samoj biti marketinga leži blagovremena sposobnost prilagođavanja nastalim promjenama i zahtjevima društva i tržišta. Zbog te pozitivne činjenice, marketing se smatra jednim od instrumenata pogodnih za sprovođenje potrebnih strukturnih promjena u funkciji savremenog turizma.

### LITERATURA

1. P. Kotler, Marketing management, Analysis, Planning and Control, 7 th Ed Prentice Hall, Int. London 1991.
2. S. Unkovic, Ekonomika turizma, Savremena administracija a. d., Beograd, 2001.
3. Grupa autora, redaktor dr. Boris Tihi, Osnovi marketinga, II dopunjeno, izmjenjeno izdanje, Sarajevo, 1999.
4. P. Kotler, Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
5. B. Uskokovic, Marketing-menadžment u turizmu Crne Gore, Ekonomski fakultet – Institut za društveno-ekonomska istraživanja, Podgorica, 2000.
6. L. J. Lickorish, C. L. Jenkins PhD, Uvod u turizam, Split, 2006.
7. P. Kotler Philip: Principles of Marketing, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
8. O. Bakić : Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.



# UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE KAO USLOV ODRŽIVOG RAZVOJA

## IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Munir Rušović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija  
Džemail Zornić, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

### SAŽETAK

Poslovno okruženje i uslovi na tržištu se konstantno menjaju, a nove tehnologije svakim danom postaju dostupne širim narodnim masama, pogotovo privredi, te nužno utiču na način poslovanja, nemoguće je opstati ako se ne prihvati činjenica da je samo promena konstantna.

Kako se menja stanje, mora se menjati i organizacija ukoliko želi biti konkurentna.

U ovom radu se analiziraju procesi organizovanja, metode organizovanja, te organizaciona struktura u organizaciji. Konstanto unapređenje kvaliteta u odnosu na kupce, klijente, dostavljače i stvaranje boljih uslova za rad zaposlenima je uslov održivog razvoja. Koji će metodu organizacija odabrati zavisi od stepena brzine rešavanja problema, veličine i značaja problema, troškovima rešenja, odnosno trenutnim potencijalima organizacije.

U ovom tekstu će biti bliže objašnjena svaka od ovih metoda, kao i primene tih metoda u stvarnom svetu.

**Ključne reči:** unapređenje, organizaciona struktura, održivi razvoj, unapređenje kvaliteta, kontrola.

**Key words:** Improvement of organizational structure, sustainable development, improving quality of control.

### ABSTRACT

The business environment and market conditions are constantly changing, and new technologies becoming available every day of the broader economy, especially the masses, and not necessarily influence the way we do business, it is impossible to survive if they do not accept the fact that a change is constant.

How to change the situation must be changed and if the organization wants to be competitive.

This paper analyzes the processes of organization, methods of organization and organizational structure of the organization. Continually improving quality in relation to the customers, clients, dovaljače and create better working conditions for employees is a precondition for sustainable development. What method of organization will choose depends on the speed of solving the problem, the size and importance of the problem, solution cost and the current potential of the organization.

This text will be further explained by each of these methods, and applying these methods in the real world.

### UVOD

Nakon određivanja ciljeva koje treba postići i izabrane adekvatne strategije za njihovo ostvarenje, nužno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva.



Prema tome, organizovanje se manifestuje kao delatnost menadžmenta, a najčešće se javlja pod nazivom projektovanje organizacije. Danas se pod pojmom projektovanja organizacije tretiraju različiti sadržaji. Tako Lebenbaum definiše projektovanje organizacije kao: "Proces kojim se stvara optimalna organizaciona struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoriteti menadžmenta svakog sastavnog dela unutar strukture, da bi se bolje ostvarili ciljevi preduzeća". Buble, pak definiše projektovanje organizacije, kao proces izgradnje organizacione strukture, utvrđivanja organizacionih postupaka i primene organizacijskih sredstava.

Smatramo da je cilj projektovanja organizacije uspostaviti optimalnu organizaciju.

Osnovni zadaci projektovanja organizacije su:

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka preduzeća (prema izvršenju, prema fazama, prema objektu, prema rangu, prema svrsi);
2. Formiranje radnih mesta (projektovanje sadržaja posla, projektovanje metoda, usklađivanja činilaca rada, ...);
3. Formiranje organizacionih jedinica (povezivanje radnih mesta, formiranje instanci, definisanje statusa, nadležnosti i odgovornosti, formiranje službi, ...);
4. Projektovanje odnosa između organizacionih jedinica (odnosi u sticanju prihoda, odnosi pri ulaganju kapitala, sistem obracuna, ...);
5. Projektovanje sistema upravljanja (vrste organa, njihove nadležnosti i odgovornosti, odnosi između pojedinih organa, ...);
6. Projektovanje organizacije radnog kolektiva (sastav kolektiva, integracioni faktori kolektiva, delovanje rada na radnika, zaštita rada, radna sredina, reprodukcija radne snage);
7. Projektovanje organizacije tokova (tok informacija - nosioci, putevi, prikupljanje,

obrada i diseminacija, kapacitet sistema za obradu informacija, tok materijala - organizacija transporta);

8. Projektovanje prostorne organizacije (lokacija, raspored organizacionih jedinica, ...);
9. Projektovanje organizacionih sredstava (izbor, oblikovanje, primena)

### *Proces organizovanja*

Proces organizovanja, odnosno projektovanja organizacije mora obezbediti organizaciona rešenja koja će se odraziti na povećanje efikasnosti poslovanja preduzeća. Za izvođenje procesa organizovanja razvijene su dve osnovne vrste modela:

#### 1. Linearno uređeni modeli

Linearno uređeni modeli tretiraju proces organizovanja u njegovom vremenskom sledu pri čemu se razlikuju sledeće faze:

- a) snimak postojećeg stanja;
- b) kritika postojećeg stanja;
- c) predlog novog rešenja;
- d) implementacija novog rešenja;
- e) kontrola sprovedenog rešenja

#### 2. Ciklički uređeni modeli

Ciklički uređeni modeli temelje se na sistemskom pristupu rešavanja organizacionih problema složenije naravi. Osnovna obeležja takvih modela, prema Haberfellneru, su:

1. Potreba da se upozna postojeća situacija koja ne zadovoljava
2. Usmerenost problemu (analiziranje problema, postavljanje zahteva, procenjivanje mogućnosti razvoja)
3. Informacije koje odgovaraju svakoj fazi rada i koje slede koncepciju od grubog prema detaljima
4. Kvantitativno prikupljanje informacija koje sledi nakon kvalitativnog strukturiranja modela i orjentisanosti prikupljanja informacija prema rešenju.

Savremeni pristup projektovanja organizacije zasniva se na koncepciji projektnog menadžmenta, ciklički uređenih modela i informacionih tehnologija. Tako Hellriegel i Slocum prezentuju model koji se zasniva na osam uzastopnih faza sa odgovarajućim povratnim spregama.

U prvoj se fazi vrši procena promena nastalih u okolini, a koje imaju uticaja na organizaciju preduzeća. Zatim se određuje razlika nastala izmenom postojećih performansi organizacije i performansi koje bi organizacija trebala imati saglasno promenama u okruženju. Iz tih razlika rezultira dijagnoza organizacionog problema kojeg treba rešiti da bi se te razlike otklonile.

Kako svako organizaciono rešenje izaziva otpore, nužno je utvrditi njihove izvore, a zatim postaviti ciljeve koje treba ostvariti prilikom izvođenju organizacionih promena u kompaniji.

Zbog toga se pronalazi ona strategija koja će obezbediti najefikasniju implementaciju promena uz minimalan otpor kako zaposlenih tako i okruženja.

Buble sprovodi visoki stepen generalizacije faza procesa projektovanja organizacije izdavajući četiri osnovne:

1. Pokretanje postupka projektovanja organizacije
2. Analiza postojeće organizacije
3. Projektovanje modela nove organizacije
4. Aplikacija projektovanog modela organizacije

Svaka faza ima i svoje korake, obradom, kojih se uz odgovarajuće odluke dolazi do projektovanog modela organizacije i njegove aplikacije. Pokretanje postupka predstavlja trenutak, kada se donosi odluka o potrebi unapređenja organizacije, dok analiza postojeće organizacije ima zadatak da detaljno istraži činjenice i kritikovati postojeće stanje, ukoliko ima mesta kritici, jer u suprot-

nom nema potrebe za reorganizacijom. Projektovanje modela nove organizacije predstavlja ključnu fazu u kojoj se izrađuje projekat i stvara odgovarajuća dokumentacija potrebna za primenu, tj. izvođenje projekta.

### *Metode organizovanja*

Danas postoji niz razvijenih metoda i tehnika u svrhu rešavanja organizacionih problema i unapređivanja organizacije preduzeća, a mogu se podeliti na opšte i posebne metode. Opšte metode organizovanja namenjene su rešavanju opštih organizacionih problema u preduzeću, odnosno onih problema koji se odnose na organizaciju preduzeća kao celine ili nekog njegovog dela. Posebne metode organizovanja namenjene su rešavanju pojedinačnih posebnih organizacionih problema, tj., onih koji se odnose na jedno radno mesto ili na jedno funkcionalno područje u kompaniji. U opšte metode ubrajamo:

1. Analitičke metode bazirane na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora
2. Analitičke metode zasnovane na ispitivanju funkcionisanja elemenata poslovanja
3. Kompleksnu analitičku metodu
4. Metodu procesnih funkcija
5. Grafičko-matrične metode
6. Kompleksno matrični metod

Analitičke metode bazirane na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora se temelje na činjenici da efikasnost poslovanja zavisi o stepenu korišćenja kapaciteta, ekonomiji trošenja faktora proizvodnje, te o vremenu angažovanja obrtnih sredstava. Analitičke metode bazirane na ispitivanju funkcionisanja elemenata poslovanja temelje se na pretpostavci da svako preduzeće mora posedovati odgovarajuće komponente u procesu reprodukcije.

Kompleksna analitička metoda predstavlja kombinaciju raznih analitičkih metoda sa namerom da kvantitativnim određivanjem izvrši ocenjivanje postojeće i oblikovanje nove organizacije.

Metod procesnih funkcija bazira se na kompleksnoj analitičkoj metodi, s tim da uvodi pojam procesne funkcije kao važan deo menadžmenta (evidentiranje, obaveštavanje, kontrolisanje, analiziranje, odlučivanje, planiranje, usklađivanje, organizovanje i izvođenje).

Grafičko-matrične metode predstavljaju instrument za razgraničenje nadležnosti i odgovornosti izmenu pojedinih organizacionih jedinica, te pojedinih radnih mesta unutar tih jedinica.

### ***Oblikovanje organizacione strukture***

Svaka organizacija, pa tako i preduzeće, ima određenu strukturu, odnosno sistem unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se često naziva i "anatomijom organizacije" odnosno anatomijom preduzeća.

Uloga organizacione strukture toliko je velika za preduzeće da se često pogrešno izjednačava sa organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacione strukture, Organizaciona struktura je samo jedan od delova (svakako najvažniji) organizacije.

Jedna od najkompletnijih definicija organizacione strukture jeste da - organizaciona struktura kao sveukupnost veza i odnosa između svih, i unutar pojedinih činilaca proizvodnje. Mintzberg pak strukturu neke organizacije definiše kao sveukupnost načina na koje je podeljen njen rad u različite zadatke, a zatim izvedena koordinacija među njima.

Podela ukupnog zadatka preduzeća

Da bismo ostvarili postavljene ciljeve preduzeća, neophodno je izvršiti određene zadatke pre toga. Zadatkom se definiše proces izvršenja, objekat izvršavanja, sredstva izvršenja, prostor i vreme izvršenja.

Sušтина projektovanja organizacije nalazi se u tome, da se zadaci preduzeća identifikuju, a potom oblikuje organizacija koja će osigurati njihovo izvršenje. U okviru klasične teorije organizacije problemu raščlanjivanja ukupnog zadatka posebnu je pažnju poklonila tzv. teorija departmentalizacije kojoj je izraziti predstavnik bio Luther Gulick. Pored Gulick-a mnogi su se drugi autori bavili problematikom raščlanjivanja zadataka.

Tako je Nordsieck postavio tri principa raščlanjivanja (prema izvršenju, objektu i svrsi), Riester dva (prema izvršenju i prema objektu), Hennig dva (prema izvršenju i prema fazama) i dr.

Najpoznatiji principi raščlanjivanja ukupnog zadatka, a koji su izuzetno primenljivi na prilike i sistem poslovnja u okruženju su:

1. Princip raščlanjivanja zadataka prema izvršenju
2. Princip raščlanjivanja zadataka prema objektu
3. Princip raščlanjivanja zadataka prema rangu
4. Princip raščlanjivanja zadataka prema fazama
5. Princip raščlanjivanja zadataka prema svrsi

Podela zadatka prema izvršenju ukupni zadatak raščlanjuje na pojedine

delove radnog procesa koji ukupno dovode do izvršenja radnog zadatka, odnosno do rešenja problema.

**Podela zadatka prema izvršenju**

Kod raščlanjivanja zadataka prema objektu zadatak se raščlanjuje prema objektima na koje se odnosi. Pritom to mogu biti ulazni objekti, izlazni objekti ili sredstva za rad.

Kod raščlanjivanja zadataka prema rangu delovi na koje se može raščlaniti ukupni zadatak imaju različiti rang važnosti. Osnovna je podela na odlučivanje i izvršenje. Dakle, podela na menadžment i radnike u kompaniji.

Princip raščlanjivanja zadataka prema fazama polazi od činjenice da su u svakom zadatku sadržane tri osnovne faze: planiranje, realizacija i kontrola.

Princip raščlanjivanja zadataka prema svrsi polazi od činjenice da se razlikuju zadaci koji su primarni za realizaciju osnovnog cilja preduzeća i sekundarni zadaci.

Podela ukupnog zadatka preduzeća ima svoje granice, ne može se ići u nedogled, smatramo da su granice raščlanjivanja ukupnog zadatka determinisani tehničkim, psihofizičkim i ekonomskim razlozima. U nastavku navodimo razloge zašto je potrebno napraviti granicu i biti veoma oprezan. Što svako raščlanjivanje ukupnog zadatka sa svrhom organizacione izgradnje uvek ima, odnosno mora imati za posledicu dodelu novih poslova članovima organizacije, bez obzira o kakvoj se organizaciji radi, a to je posebno izraženo kod uvođenja novih tehnologija, Zato što detaljno raščlanjivanje, koje bi išlo od njegove svrhe ni rezultati, kojeg otuda ne bi mogli u potpunosti iskoristiti prilikom dodele poslova i njihove kasnije sinteze, ne bi imalo nikakvog smisla čak bi direktno štetili kompaniji.

**Oblikovanje organizacionih jedinica**

U formiranju organizacionih jedinica može se na istom nivou grupisanja koristiti samo jedan ili više principa tog grupisanja istovremeno. To uslovljava da se i sve organizacione jedinice sa aspekta upotrebe broja principa pri

njihovom formiranju mogu svrstati u dve grupe oblika:

- jednodimenzionalni
- multidimenzionalni oblici

Oni se međusobno bitno razlikuju s obzirom na raspored pojedinačnih zadataka i resursa za njihovo izvršenje. Dok su jednodimenzionalni oblici početni oblici za svako preduzeće, multidimenzionalni oblici su izraz evolucije preduzeća. Jednodimenzionalne oblike formiranja organizacionih jedinica karakteriše istovremena primena jednog principa grupisanja poslova na istom nivou. U tom se smislu razlikuju dva oblika - funkcionalni i divizionalni. Multidimenzionalne oblike dizajniranja organizacionih jedinica karakteriše istovremena primena dva ili više principa grupisanja poslova na istom nivou.

U tom smislu se razlikuju dva modela - matrični i tenzor model. Funkcionalni oblici organizacione strukture grupisanje aktivnosti prema funkcijama preduzeća otelotvoruje ono što preduzeća u pravilu čine. Pošto sva preduzeća nastoje da stvaraju nešto korisno što drugi žele, osnovne su funkcije preduzeća: proizvodnja, prodaja, finansiranje, istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabavke i upravljanje ljudskim potencijalima.

**Funkcionalna organizaciona struktura**

Osnovi cilj održivog razvoja jeste da je svaka organizacija ili kompanija funkcionalna, jer u suprotnom ona ne služi ničemu. Nove organizacije i kompanije je potrebno funkcionalno postaviti i organizovati, a postojeće reorganizovati. Osnovni kriterijum ovog grupisanja je predmetna, odnosno teritorijalna pripadnost, što znači da se pojedinačni zadaci grupišu prema unapred definisanim proizvodnim ili tržišnim segmentima. Bez ovakve organizacije se ne može zamisliti niti sprovesti unapređenje organizacije Savremeno poslovanje i razvoj u njemu je nazamisliv bez informacionih tehnologija, iz tog razloga dajemo ovakvu poziciju u grafikonu.

Iskustva u Srbiji govore da su kompanije koje su organizovane po navedenim modelima u manjoj meri osetile finansijsku krizu, a pogotovo kompanije koje su svoje poslovanje zasnivali ili proširivali na internet, a sve uz pomoć informacionih tehnologija i stalnim unapređenjem.

Kompanije se moraju izboriti sa svojim troškovima kroz veću iskorišćenost produktivnosti postojećih kadrova, ali uz obaveznu doobuku i stalne inovacije i unapređivanje odnosa na svim nivoima u kompaniji.

### *Matrični oblik organizacione strukture*

Matrični oblik je dvodimenzionalnog karaktera, što znači da se prilikom grupisanja pojedinačnih zadataka uključuju dve dimenzije na istom nivou. Četiri su ključne uloge u matričnoj strukturi, i to glavni menadžer, menadžer proizvodnje, funkcijski menadžer i zaposleni sa dva šefa. Obratite pažnju na ovakvu unapređenu strukturu i analizirajte na konkretnom slučaju .

Ako se ima u vidu ograničeni kapacitet komunikacijskih kanala, tada se može zaključiti, da će povećanje broja informacija opteretiti ove kanale, a osim opterećenih kanala u praksi ćemo se susresti sa novom dinamikom obavljanja posla, novim navikama, novim obavezama većom odgovornošću. Rešenje ovog i sličnih problema jeste aktivno uključivanje visoke tehnologije u službi organizacije kroz sisteme za podršku odlučivanju, expertske sisteme, upotebu i rad sa bazama podataka, jeftiniju i bržu komunikaciju. Opterećenaa hijerarhija sporo reaguje s razlogom, jer se radi o više vremena za obradu povećanog broja informacija, a koje je proizvela nova struktura u kompaniji. Stoga hijerarhijski mehanizam postaje neadekvatan u uslovima porasta

neizvesnosti zadatka i nove radne atmosfere.

## **ZAKLJUČAK**

U ovom radu obrađeno je nekoliko metoda koje se danas koriste kako bi se organizaciji omogućilo praćenje trendova i promena na globalnom tržištu. Bez stalne adaptacije, ali i ponekih ekstremnih prilagođavanju, pogotovo nakon dolaska novih tehnologija koje revolucionarno utiču na poslovanje, moderna organizacija, kompanija, proizvoda, pa i udruženja ne može preživeti.

Koju vrstu unapređivanja odabrati zavisice o problemu koji treba rešiti, odnosno promeni kojoj se treba stalno prilagođavati. Bitno je naglasiti kako ne postoji jednostavan odgovor, kao ni jednostavan i jedinstven proces unapređivanja. Svaki od njih zahteva pomno planiranje i uključivanje svih članova organizacije.

Jer, ukoliko se sprovede bez planiranja i sistema, rezultati mogu biti katastrofalni, lošiji, čak nego pre sprovođenjem unapređivanja. Na osnovu sopstvenih potreba menadžment organizacije mora odabrati najprikladniji način za implementaciju opisanih metoda, a njihovom pravilnom

primenom obezbediti poboljšanje poslovnog sistema, odnosno kvaliteta

organizacije. U praksi ne postoji model kako unaprediti svoju organizaciju, kompaniju i nemojte tražiti takav univerzalni model. Na osnovu parametara i prakse jedini zaključak je, da je moguće unaprediti svaku organizaciju ,pa čak i napredne organizacije, npr. u svakoj kompaniji možete smanjiti troškove štampanja, telefoniranja ili održavanja.

Na osnovu ove studije došli smo do zaključka da se svako ulaganje u informaciono - komunikacione tehnologije može smatrati unapređenjem organizacije. Izuzetno je važno da se pre osnivanja kompanije ili organizacije isplanira i projektuje organizacija, jer je jeftinije i rentabilnije projektovati organizaciju pre početka rada.

Mudro je projektovati organizaciju na vreme tj. pre njenog osnivanja, neophodna je reorganizacija kompanije na svim nivoima, ali je veoma loše ne unapređivati kompaniju i najgori scenario jeste ne shvatiti potrebu za inovativnošću i unapređenje organizacije.

Pre svega, nema isplativog poslovanja, oni koji ne unapređuju svoju organizaciju, svoje proizvode, ambalažu, prodaju, oni će biti napušteni od kupaca. Jedini uslov razvoja uopšte jeste ulaganje u nove tehnologije koje će pospešiti prodaju, olakšati proizvodnju, smanjiti troškove i povećati kvalitet proizvoda i pomoći donošenju odluka. Razvoj je održiv samo, ukoliko se organizacija ili kompanija stalno i na svim nivoima unapređuje.

Završna pouka iz ovog istraživanja svakako je ulaganje u informacione tehnologije i stalno unapređivanje organizacije na svim nivoima, jer je reorganizacija, odnosno reinženjering skup, težak, mukotrpan i radnici su skeptični i deluju destruktivno, jer se boje za svoje radno mesto, navike itd.

- Osnove menadžmenta, Skripta za predavanja i vežbe, Visoka škola za turistički menadžment u Šibeniku, Šibenik, 2004.
- <http://zornicdzemail.blogspot.com>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous\\_Improvement\\_Processoption=com\\_content&task=view&id=38](http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous_Improvement_Processoption=com_content&task=view&id=38)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Sik\\_Sigma](http://en.wikipedia.org/wiki/Sik_Sigma)
- <http://www.poslovnapolitika.com/index.php?>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_reengineering](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering)
- [http://www.efst.hr/nastava/90/predavanja\\_org\\_8.ppt](http://www.efst.hr/nastava/90/predavanja_org_8.ppt)
- <http://www.plummark.com>

## LITERATURA

- Renko, Delić, Škrtić: "Benchmarking u strategiji marketinga"; 1999.g.
- V.Sotirović, B. Egić, "Elektronsko poslovanje", tims, Novi Sad, 2005. God.
- ŽugaJ, BoJanić-Glavica, Brčić, Šehanović: "Organizaciona kultura", Tiva i FOI, Varaždin, 2004.
- R.Stankić, "Poslovna informatika", Beograd, 2003. godine
- Marin Buble: "Menadžment", Univerzitet u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- Š.Plojović, "Poslovni informacioni sistemi", Novi Pazar, 2010. godine
- Vaić Ivan, "Preduzetnički menadžment", centar za investicije, Zagreb, 2004.
- Čičin-Šain D.: "Proces unapređivanja i usklađivanja organizacije"



# NEOPHODNOST OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

## NECESSITY OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

Mirela Kljaić-Derović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH  
Elvira Čatić-Kajtažović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH

### SAŽETAK

Stara kineska poslovice kaže: "Planiraš li godinu dana unaprijed, posadi rižu, planiraš li deset godina unaprijed posadi drvo, planiraš li stoljeće unaprijed, odgajaj ljude." Nagla ekspanzija tehnologije traži nova znanja i nameće nove obrasce ponašanja i prilagođavanja poslovnih subjekata. Da je znanje ključ uspjeha, potvrdila su „nova vremena“ ekonomije. Paradoks, koji je pri tom izražen ogleda se u slijedećem: preduzeća imaju poteškoća sa pronalaskom adekvatnih ljudskih potencijala, i to ne samo složenih i specijaliziranih, već i jednostavnih zanimanja. U isto vrijeme imamo velik broj nezaposlenih. Rješenje je, samo na prvi pogled, jednostavno: potrebno je izgraditi most između zahtijevanih znanja i vještina s jedne strane, i s druge, onih znanja i vještina s kojima raspolažu ljudski potencijali. Kako je skupo izgubiti zaposlenog, pa ponovno nekog drugog obučavati za to mjesto, organizacije prije svega treba da ulože i da vode brigu o obuci i razvoju svojih zaposlenih.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, obuka, razvoj.

**Keywords:** Human resources, Training, Development.

### ABSTRACT

The old Chinese proverb says: the one year plan to advance, and planted rice, ten years I

plan to pre-planted tree, the plan to a century, odgajaj people. The sudden expansion of the technology requires new skills and imposes new patterns of behavior and adjustment of business. If knowledge is the key to success, confirmed the "new era" economy. The paradox is that when expressed is reflected in the following: enterprises have difficulties in finding adequate human resources, and not only complex and specialized, but also simple jobs. At the same time we have a large number of unemployed. The solution is, just at first glance, simply: it is necessary to build a bridge between the required knowledge and skills on the one hand, on the other, those with knowledge and skills held by Human Resources. Since it is expensive to lose employees, so again another train for it, the organization primarily to invest and to take care of training and developing their employees.

### UVOD

U novijem izvještaju Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization of Economic Cooperation and Development) stoji da 50 % populacije SAD-a čita ispod razine osmog razreda osnovne škole i da je oko 90 milijuna odraslih funkcionalno nepismeno. Nacionalni institut za učenje (National Institute for Learning) procjenjuje da ovaj problem nepismenosti košta korporativnu Ameriku oko 60 milijardi dolara godišnje u obliku izgubljene produktivnosti. Naravno, ovaj problem nije jedinstven za Sjedinjene Američke Države. To je svjetski problem – od



najrazvijenijih zemalja do najmanje razvijenih. Za mnoge zemlje Trećeg svijeta, u kojima vrlo malo radnika znaju čitati ili su prošli ekvivalent trećeg razreda, široko rasprostranjena nepismenost znači, da gotovo nema nade za ove zemlje da se natječu u globalnoj ekonomiji.

Kompetentan zaposleni je jedina prava i neprocjenjiva vrijednost kompanije, i sve dok to organizacije ne budu shvatile imat će i dalje problema u svom poslovanju i nemilosrdnoj tržišnoj utakmici. Iz navedene problematike istraživanja definira se problem istraživanja: Obuka i razvoj ljudskih potencijala još uvijek nisu shvaćene kao profitabilno ulaganje u kompaniju. Iz postavljenog problema istraživanja determinira se i predmet istraživanja: analizirati i utvrditi neophodnost kontinuirane brige, obuke i razvoja svakog zaposlenika, bez obzira na nivo i funkciju koji isti ima u preduzeću u kojem djeluje. Iz toga proizilazi da je objekt istraživanja- osnovne karakteristike obuke i razvoja svakog zaposlenog, te njihova prijevka neophodnost u sadašnjim turbulentnim uvjetima poslovanja.

## **PISMENOST U BOSNI I HERCEGOVINI**

Sindikata srednjeg i visokog obrazovanja, odgoja, nauke i kulture BiH (SSVOONK BiH) podsjeća da u svijetu živi više od šest milijardi stanovnika i da je od je više od 750 miliona odraslih osoba nepismeno, što čini jednu osminu populacije. U BiH živi oko 3,5 miliona stanovnika, od čega je 750.000 nepismenih, što čini jednu petinu populacije, odnosno 20 %. Prema definiciji Projekta međunarodne pismenosti odraslih (IALS) pismenost se definira kao prozna pismenost (razumijevanje i korištenje informacija dobijenih iz tekstova), dokumentaciona pismenost (informacije koje se nalaze u različitim formularima) i kvantitativna pismenost (razumijevanje, npr., izvještaja o stanju na računu u banci, određivanje poreza, kamata i drugo).

Prema zvaničnim statistikama iz 1991. godine, u BiH je živjelo 3.697.232 stanovnika, a od toga je bilo nepismeno oko 360.000 stanovnika, odnosno 10 %. Može se zaključiti da je procent nepismenih u BiH udvostručen, te da je, prema zvaničnim statistikama, u Evropi nepismeno 1,8 % populacije, što znači da mi činimo većinu nepismene populacije.

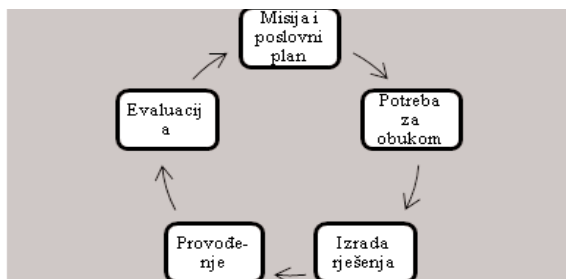
## **POJAM I DISTINKCIJE OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Zaposleni u organizaciji mogu biti pokretačka sila inovacije i promjene, ili mogu biti glavni kamen spoticanja. Kad kompanija shvati da je njena prava vrijednost u kompetentnom zaposlenom, spremnom na prihvatanje i uspješno odgovaranje na izazove koje pred njega svakodnevno donose novi trendovi u poslovanju, tad su takvoj kompaniji širom otvorena vrata uspjehu. Postoji bezbroj različitih definicija obuke. Jedna od njih je da je obuka-proces učenja koji uključuje stjecanje vještina, usvajanje pravila i formiranje stavova (Štangl Sušnjar, Zimanji, 2006., str 241). Obuka je planski proces modificiranja stavova, znanja ili vještina ophođenja kroz sticanje novih iskustava učenjem, a u svrhu postizanja efektivnog učinka na polju jedne ili više aktivnosti.

Obuka kadrova je neostvariva bez razvoja istih. Dok se obuka odnosi na pomoć zaposlenima da bolje obave svoje trenutne poslove, dakle sadašnjost, razvoj zaposlenih odnosi se na budućnost. Odnosno, obuka je orijentirana na posao; dok je razvoj kadrova orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj kadrova vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.

Dinamika okoline dovodi do promjene potreba za poslovima, a ovo vodi i promjeni potreba za znanjima i vještinama. Najbolje je

uskладiti interes preduzeća i pojedinca kroz politiku razvoja karijere. Sve je manje preduzeća koja mogu u dinamičnim uvjetima tržišta garantirati cjeloživotno zaposlenje i brigu o osobnom razvoju. Obuka i razvoj kadrova su usko vezani za permanentno cjeloživotno učenje. Proces obuke je složen niz aktivnosti politika obuke i razvoja kadrova, koji se provodi u više faza, što je vidljivo u prikazu koji slijedi.



Slika 1: Ciklus obuke

Potreba za obukom postoji kada se jaz između trenutnog i traženog učinka može najekonomičnije prevazići intervencijom obučavanja.

Osiguranje spremnosti zaposlenih za obuku predstavlja sljedeći korak u pripremanju programa obuke. Obuka je od važnosti i za preduzeće i za pojedinca. Osnovni motiv za pojedinca je i ujedno najveći izazov za menadžere, a to je uvjeriti pojedinca da mu je obuka neophodna. Dobrovoljnost zaposlenog za obuku je bitna, ali mnoge organizacije ne obraćaju pozornost na to, žele li se ljudi koje šalju na obuku uistinu promijeniti.

Direktor odjela menadžera u tvrtki s popisa Fortune 100 rekao je da se polaznici dijele na tri skupine: «nadobudne» koji su spremni za promjenu, «turiste», koji su sretni što su se na dan-dva maknuli s posla i «zatvorenike», kojima su njihovi menadžeri rekli da moraju doći. Praktično pravilo glasi da je oko 20% grupe spremno raditi na promjenama u bilo kojem trenutku, iako se većina programa kreira kao da su na promjene spremni svi polaznici, što dovodi do gubitaka i ne ostvarenja

ciljeva obuke. Kako bi se izbjegao takav gubitak novca (i ostalih resursa uloženi u obuku), prvi korak je pomoći ljudima da procijene vlastitu spremnost. Postoje četiri razine spremnosti: nezainteresiranost ili otvoreni otpor, razmišljanje o promjeni u nekoj dalekoj budućnosti, spremnost za formuliranje plana i spremnost za poduzimanje akcije.

Da bi zaposleni stekli vještine tokom programa obuke i potom primijenili ta saznanja u svojim poslovima, program treba da sadrži specifične principe učenja (Ibidem str. 248). Pri tom treba paziti na uvjete u kojima zaposleni najbolje uče. Identificirano je nekoliko uvjeta, gdje se ostvaruju najbolji rezultati:

- Zaposleni moraju da znaju zašto treba da uče
- Zaposleni moraju da koriste vlastita iskustva kao bazu za učenje
- Zaposleni treba da imaju šansu za vježbanje
- Potrebna je povratna informacija zaposlenima
- Zaposleni uče promatrajući druge
- Zaposlenima je potreban program obuke koji je prikladno koordiniran i uređen

Pa, ako zaposleni i uspješno prođe program obuke predstoji mu još zadaća uspješnog transfera obuke, odnosno da ono što je naučio (razvio svoje vještine) uspješno primijeni u domenu svog posla. I ovdje važnu ulogu igraju menadžeri tako što će zaposlene uključiti u akcioni plan obučavanja, te motivirati i podržavati primjenu novostečenih znanja i vještina.

Da bi obuka bila uspješna potrebno je razvijati određene metode obuke. Metode obuke se klasificiraju kao: (Ibidem, str. 250)

1. Formalne
2. Neformalne
3. Obuka na poslu
4. Obuka izvan posla

Historijski gledano, obuka je značila formalnu obuku. Unaprijed je planirana i ima ustrojen oblik. Međutim, noviji dokazi upućuju na to da je 70 % učenja na radnom mjestu sastavljeno od neformalne obuke – nestrukturirane, neplanirane i lako prilagođene situacijama i pojedincima – organizirane kako bi se razvile vještina prijenosa znanja i kako bi zaposlenici ostali u toku sa svojim znanjem. U stvarnosti, većina neformalne obuke nije ništa drugo, nego da, zaposlenici koji pomažu jedni drugima, dijele informacije i zajedno rješavaju probleme povezane s radom. Možda je najvažniji ishod toga to što menadžeri sada podupiru ono što se nekad smatralo "besposlenim brbljanjem". Na primjer, u Siemensovu pogonu u Sjevernoj Carolini menadžment sad shvaća da ljudi ne moraju biti na proizvodnoj liniji da bi to značilo da rade. Rasprave uz rashladni spremnik za vodu ili u kafeteriji nisu, kako su menadžeri mislili, vezane uz teme kao što su sport ili politika. One se u velikoj mjeri usredotočuju na rješavanje problema vezanih uz rad. Tako Siemensov menadžment sada podstiče takve ležerne sastanke (Konjevod,2007).

Obuka na poslu uključuje rotaciju poslova, zamjenjivanje nekoga na drugom poslu u slučaju potrebe, te službene programe poduke. Glavni nedostatak ovih metoda obuka na poslu je da često ometaju rad na radnom mjestu. Razredna predavanja uživo su i dalje najomiljenija, ali obuhvaćeni su i javni seminari, programi samostalnog učenja, internet tečajevi, satelitska televizijska predavanja i grupne aktivnosti koje koriste igranje uloga, te posebno aktuelne studije slučajeva.

Obuka može uključivati sve od učenja zaposlenika osnovnim vještinama čitanja, do naprednih tečajeva iz područja izvršnog vođstva (pa otud i kvalifikacija na obuku menadžerskih i obuku ne menadžerskih kadrova).

O poraznim činjenicama rasprostranjene nepismenosti bilo je riječi u uvodnom djelu ovog rada. Organizacije moraju svojim zaposlenicima sve više omogućiti da nauče osnovne vještine čitanja i matematike. Na primjer, poslovi su postali složeniji u Springfieldu (Ibidem:Konjevod). Zaposleni trebaju jače matematičke vještine kako bi mogli razumjeti numerički upravljaju opremu, bolje vještine čitanja i pisanja kako bi mogli tumačiti procesne tablice i bolje vještine usmene komunikacije kako bi radili u timovima. Ocjenjivanjem pismenosti pokazalo se da zaposlenici moraju posjedovati sposobnost čitanja bar na razini osmog razreda osnovne škole, kako bi mogli izvršavati tipične zadatke na radnom mjestu. Pa, ipak 30 % od 676 radnika ove kompanije koji nemaju akademski stupanj imaju manje bodova od razine osmog razreda i u čitanju i u matematici. Ovim zaposlenicima rečeno je da neće izgubiti poslove, ali da moraju proći tečajeve osnovnih vještina, 70 % polaznika uzdiglo je svoje vještine do ciljane razine. A ove poboljšane vještine omogućile su zaposlenicima da naprave bolji posao. Iskazali su veću lakoću u pisanju i čitanju karti, grafova i oglasnih tabli, povećanu sposobnost korištenja razlomaka i decimala, bolje sveukupno komuniciranje i značajno povećanje samopouzdanja. Čak i automehaničar mora pratiti razvoj tehnologije i znati se služiti računarom. Evaluacija obuke od vitalnog je značaja za visok kvalitet obuke, a ipak se ona često obavlja loše ili nikako. Evaluacija zavisi u prvom redu od jasnih ciljeva zbog koji se procjena vrši. Program obuke ne bi smio biti sam sebi svrha. Evaluacija počinje na kraju programa. Polaznici popune formular ocjene kursa koji pruža korisnu neposrednu reakciju, ali se te ocjene ne mogu smatrati potpuno objektivnim. One se obično urade na brzinu na samom završetku kursa kada ljude više zanima kako da izbjegnu nego kako da popune formular.

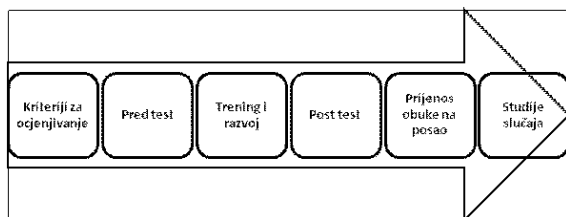
Pravilna evaluacija obuhvata polaznike, njihovog rukovoditelja i instruktora i popunjava se tek nekoliko mjeseci nakon završetka obuke. Mora se, međutim, imati u vidu da je često nemoguće precizno izmjeriti rezultate postignute na konkretnom programu obuke. Kao što je ranije navedeno, ovi su rezultati često dio jednog većeg procesa koji neprestano traje.

Rezultate obuke različiti autori grupiraju na različite kategorije. Navest ćemo jedan takav model:

Četiri nivoa evaluacije – Kirkpatrickov Model (Pejnović, Cvjetković, 2008., str. 112):

- Nivo 1 – Nivo reakcije
- Nivo 2 – Nivo stjecanja znanja
- Nivo 3 – Primjena naučenog na radnom mjestu/uticaj na produktivnost pojedinca
- Nivo 4 – Uticaj na efikasnost organizacije u cjelini

Donald Kirkpatrick je objavio svoje ideje još u 1959. godini, napisao niz knjiga o treniranju i evaluaciji treninga i radio kao konzultant za najveće svjetske kompanije. 1975. godine napisao je knjigu "Evaluacija programa treninga", koja je njegovu teoriju popularizirala i učinila dostupnom.



Slika 3: Tok ocjene obuke i razvoja

Izvor: Werther W.B.Jr., Davis K.: Human Resources and Personnel Management, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996. str 299

Problem mjerljivosti rezultata obuke pokušava se riješiti utvrđivanjem kriterija za ocjenjivanje. Nakon usvojenih kriterija, zaposleni pristupaju

izradi predtesta (onih područja iz kojih se šalju na obuku). Kad zaposleni uspješno završi sa treningom i obukom, radi posttest koji treba da izmjeri nivo stečenog znanja u okviru obuke. Prijenos obuke na radne zadatke predstavlja sljedeću fazu koja treba da pokaže rezultate usvojenih znanja i vještina. Studije slučaja izvode se iz navedenog procesa, kako bi poslužile kao kvalitetan input za sljedeću obuku.

## ZAKLJUČAK

Razvoj kadrova obuhvata kretanje velikog broja kadrova kroz različite organizacijske položaje, te identificiranju pojedinih budućih potreba za kadrovima. To je proces pripreme zaposlenih da maksimiziraju svoju korist u organizaciji, te njihovu satisfakciju poslom. Razvoj ljudskih potencijala uključuje obrazovanje i obuku zaposlenih. Odgovornost menadžmenta preduzeća je, da nauči zaposlenika da se uzda u samog sebe i da mu pomogne da održi svoju marketabilnost kroz neprestano učenje. Bit programa progresivnog razvoja zaposlenih gradi se na pružanju potpore zaposlenima da neprestano dobijaju nove vještine, sposobnosti i znanje.

I sami kadrovi bi trebali biti vlastiti pokretači razvoja vještina, investitori u svoja znanja, te upravljati svojim karijerama kao što poduzetnici upravljaju malim biznisima.

## LITERATURA

- [1] Štangl Sušnjak G., Zimanji V.: Menadžment ljudskih resursa, II izdanje, Univerzitet u Novom Sadu Ekonomski fakultet, Subotica, 2006.
- [2] Konjevod, D.: Politike i prakse ljudskih resursa, << [http:// www.fer.hr/\\_download/repository/17\\_Politike%20i%20prakse%20ljudskih%20resursa.doc](http://www.fer.hr/_download/repository/17_Politike%20i%20prakse%20ljudskih%20resursa.doc)>>(03.05.2007)
- [3] Takač Pejnović, R., Cvjetković, E.: Ljudski potencijali, Kako procijeniti korist treninga, Poslovni savjetnik, Zagreb, 2008.



# PREDIKCIJA I ZNAČAJ RIZIK MENADŽMENTA ZA RAZVOJ PRIVREDE U BiH

## PREDICTION AND THE ROLE OF MANAGEMENT RISK FOR DEVELOPMENT OF AGRICULTURE IN BiH

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku, BiH

Haris Dacić, Univerzitet u Travniku, BiH

### SAŽETAK

Rizik u menadžmentu predstavlja složenu funkciju koja u našoj državi još uvijek nije našla adekvatnu primjenu prije svega zbog nepoznavanja pojma i njegove primjene. U ovom radu će biti riječi o samom pojmu rizik menadžmenta, njegove uloge u pravilnom rukovođenju korporacijama, prepoznavanju vremena i uloge kontrole rizika, kao i važnosti njegove primjene u svim sferama razvoja jedne države.

**Ključne riječi:** rizik, rizik menadžment, poslovni rizik, finansijski rizik, upravljanje rizikom.

**Key words:** risk, risk management, business risk, financial risk management.

### ABSTRACT

Risk management represents a complex function in our country still has not found the appropriate application primarily because of ignorance of the concept and its implementation. This work will be focused on the concept of risk management, its role in the proper management of corporations, recognizing the time and the role of risk control and the importance of its application in all spheres of development of a state.

### UVOD

Život je upravljanje rizikom, a ne njegova eliminacija

U pokušaju definiranja pojma rizik menadž-

menta, neophodno je poći od dva ključna pitanja: zašto rizik menadžment (osim u stranim kompanijama prisutnim na našem tržištu) u bosanskohercegovačkim privrednim subjektima nema svoju poslovnu primjenu, i koji su stvarni rizici prisutni u BiH.

Najbolji način o kojem razmišljamo kad je u pitanju rizik, bazira se na izračunavanju razlike između onog što se hipotetički očekuje, i onog što je stvarni rezultat ekonomskog poslovanja ideje koja se sprovodi u djelo. Ako govorimo o razmišljanju i očekivanju vodećih sistema u našim državnim kompanijama, najčešće latentno podrazumijevajuće, da govorimo o političkim opcijama, stranačkim interesima ili o ličnim interesima pojedinaca u zavisnosti od pozicije u kompaniji koju obavljaju. Struktura ljudi u menadžmentu često je, mimo svake stručne i naučne preporuke strategijskog i operativnog menadžmenta, jasno definirana rečenicom „podoban“ ili „vjeran“, „odan“ ili „poslušna“ a često i odrednicom „lojalan“.

Ovakav način odnosa prema privrednim strukturama i državnoj svojini dovodi do njenog destruiranja, destabiliziranja, pokušaja uspostavljanja sistema i jačanja pojedinaca ili homogenih grupa, čiji su ciljevi isključivo temeljeni na mikro, a ne na makroekonomskom prosperitetu. Obzirom da je država u fazi tranzicije, što podrazumijeva, prije svega promjenu vlasništva nad kapitalom, ne iznenađuju statistički pokazatelji koji jasno ukazuju na greške u donošenju odluka, kojima su privatizirane firme već ušle u stečaj

upravo zato, što je „zatajila“ transparentna primjena zakonitosti koje struktuiraju rizik menadžment.

Odabrati kvalitetan tim menadžera sa jasnom vizijom, ciljevima i zadacima koji će moći da se nose sa problemima pokretanja osnovnog kapitala i razvoja države i društva u cjelini, trebao bi biti osnovni zadatak svih vladajućih struktura u jednoj državi. Ukoliko se ovaj prvi zadatak obavi uz maksimalni a ne minimalni rizik, prijetnje ekonomskom sistemu se uvećavaju do granica njegovog kolapsa, što je već odavno postalo naša realnost.

U pokušaju da se predočeni problemi anuliraju, prvi korak je izbor kompetentnih i kvalificiranih menadžera, koji svojim znanjem i odgovarajućim potencijalima mogu pokrenuti procese reformi i uspostavljanja sistema, kako za oživljavanje domaće privrede, tako i za stvaranje platforme za ulazak stranog kapitala. Drugim riječima, osnovni zadatak budućeg menadžmenta države je proračun rizika politike dosadašnjeg rada vodećih struktura kao i proračun rizika kretanja državnog kapitala odnosno, ukupnog kapitala prisutnog na tržištu u BiH.

Preliminarni korak je transparentna i stručna analiza dosadašnjeg političkog i ekonomskog statusa svih privrednih i neprivrednih subjekata u zemlji, na svim nivoima organizirane institucijalne vlasti, da bi mogao da uslijedi prvi korak ka struktuiranju naučno utemeljene državne strategije u koju je inkorporiran matematički proračun rizik kao prvi bedem ekonomskim prijetnjama koje u savremenom svijetu destabiliziraju ekonomsko tržište.

### ***Rizik u menadžmentu***

Ishodima se ne može upravljati, već samo rizikom.

Riječ rizik se često anatemiše u nekompetentnom menadžmentu ... finansijski rizik koji je

neminovnost na tržištu, pokušava se redefiniirati i individualizirati. Međutim, da bi uspjele i da bi dobit bila osigurana, finansijske kompanije moraju prejudicirati rizik. Prosperitet firme se temelji na sposobnosti menadžmenta da ga inkorporiraju, a ne da ga nerealno eliminiraju. Paradoksalno, ako probamo izbjeći svaki rizik poslovanja u jednoj firmi, ona ne samo što ne napreduje, već vremenom gubi svaku ekonomsku moć što dovodi do gašenja.

Rizik znači neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti. Rizik je stanje u kojem jedna odluka može imati više od jednog ishoda, gdje je svaki drugi mogući ishod u odnosu na očekivani poznat ili se može procijeniti od strane donositelja odluke. Suštinski gledano, odnos prema rizicima mora biti proaktivan: ne bježati od njih, već upoznavti ih i ići im u susret.

Distribucija vjerovatnoće nastupanja mogućih rezultata, kao posljedica neke odluke o investiranju, temelj je procjene rizika.

Analizirajući domaće tržište, često nailazimo na poslovne strategije koje u svom temeljnom okviru ne sadrže proračun rizik, niti ga teorijski napominju. Odgovornost za ovakve greške morali bi da preuzmu upravni i nadzorni organi u firmama ,jer su oni ti koji upravljaju sistemima. Nažalost, svjedoci smo da ova tijela često obnašaju političku funkciju ostvarujući prevashodno politički interes, a ne ekonomsku zbog čega su i postavljena.

### ***Vrste rizika u menadžmentu***

U procesu donošenja odluka o ulaganju za menadžment su posebno važne sljedeće vrste rizika:

Finansijski rizik

- Rizik tržišta
- Kreditni rizik
- Rizik likvidnosti

Finansijski rizik, se usko vezuje za sve oblike finansiranja svih struktura ličnim zaduživanjem što direktno za posljedicu ima opstanak likvidnosti. Kako je u pojmu rizika sadržano mjerenje vjerovatnoće ostvarivanja rezultata, rizik se mjeri frekvencijom distribucije vjerovatnoće nastupanja mogućih dosadašnjih rezultata rizika.

Poslovni rizik

- Operativni rizik
- Pravni rizik
- Rizik zakonodavstva
- Rizik ugleda

Poslovni rizik, može biti:

- Rizik koji se ne može anulirati, državni ili tržišni rizik, koji nastaje pod uticajem stanja u državi, tehnološke promjene, recesije i sl.
- Rizik koji se može anulirati, nesistemički ili korporacijski rizik – ljudski resursi svakog privrednog subjekta i njihova reakcija na novonastalu situaciju (štrajkovi, razni tehnički problemi, uvođenje novog proizvoda).

Ako pokušamo objediniti ova dva rizika, dobit ćemo pravo stanje države i kompanija u našoj zemlji. Promjena postojećeg statusa dobija se utvrđivanjem rizika i njegove primjene. Na taj način možemo odrediti strategiju pokretanja stranih investicija u BiH i bolji rejting našeg kapitala na inostranom tržištu.

### ***Utvrđivanje rizika***

Utvrđivanje rizika podrazumijeva:

- Analizu rizika
- Procjenu stvarne vjerovatnoće rizika i posljedice tih rizika
- Rizik planiranja
- Izrada planova koji rizik dovode do minimuma

Analiza rizika podrazumijeva:

- Procijeniti vjerovatnoću i ozbiljnost svakog rizika
- Vjerovatnoća može biti vrlo niska, umjerena, visoka ili vrlo visoka
- Posljedice od rizika mogu biti katastrofalne, ozbiljne, podnošljive ili beznačajne

Na osnovu ove osnovne analize rizika možemo početi sa planiranjem budućeg stanja rizika u kojoj mjeri treba definirati rizik državnog kapitala i svesti ga na minimum. To možemo uraditi na sljedeći način – planiranjem rizika. Ti planovi moraju biti vjerodostojni i tačni sa jasnim vjerovatnoćama svih rizika.

Planiranje rizika:

- Definirati svaki rizik i razviti strategiju za upravljanje rizikom
- Određivanje strategija upravljanja rizikom nam daje sigurnost da će vjerovatnoća rizika biti minimalna
- Pravilnim odabirom strategija uticaj rizika na projekt ili proizvod će biti smanjen
- Planovi moraju odgovoriti na sve moguće vrste rizika koji se mogu pojaviti

Izradom okvira za upravljanje rizikom definiraju se ciljevi koje treba realizirati. Oni mogu biti dvostruki:

- Poboljšati finansijsko poslovanje države i kompanija
- Osigurati da institucije ne pretrpe neprihvatljive gubitke

Ovo nam ukazuje na to da upravljanje rizikom najvećim dijelom znači kontrolu koju vrše ljudski resursi od kojih zavisi uspjeh i svi rezultati projekta. Upravljanje rizikom znači poznavanje vrste rizika s kojim se subjekt (država ili korporacija) suočava kao i izradu planova za njihovu kontrolu.



Sljedeći korak je mjerenje. Zadatak osobe koja upravlja rizikom je da informira i educira viši menadžment o prirodi i veličini rizika koji država ili kompanija preuzima. Izvještaj mora imati navedene sve vrste hipotetičkih rizika sa jasnom vjerovatnoćom da će se oni desiti i u kolikoj mjeri. Moraju se znati mjerni instrumenti, kadar koji će kontrolirati projekat i njihovo redovno vremensko izvještavanje o trenutnom stanju rizika. Da bi sveobuhvatni plan rada bio dobar moramo odrediti jasnu strategiju.

### ***Strategija upravljanja rizikom***

Odgovornost za poznavanje rizika koje preuzima država ili kompanija i sigurnost da se njima upravlja na odgovarajući način snose tijela upravljanja poput upravnih i nadzornih odbora.

Članovi ovih tijela moraju znati da su upravni i nadzorni odbori ultimativno odgovorni za svaki finansijski gubitak ili smanjenje dioničarske vrijednosti koju pretrpi neka kompanija.

Odbori stoga imaju obavezu prema onima kojima upravljaju da uspostave potrebne zakone, prakse i kulturu za upravljanje svim rizicima kojima je kompanija izložena.

Dok su odbori ultimativno odgovorni za upravljanje rizikom, izvršna odgovornost leži na izvršnim komisijama koje trebaju pripremati redovne izveštaje odboru i dobiti zvanično odobrenje za strategiju i politiku upravljanja rizikom. Ovde se neizbježno nameću sljedeća pitanja:

Koliko upravnih odbora ima ovakav izvještaj u našim privrednim subjektima?

Na osnovu čega se prave planovi i programi ulaganja?

Zbog čega većina firmi posluje sa gubitkom?

Da li upravni odbori rade svoj posao, kako i u kojoj mjeri?

Ovo su pitanja na koja mora dati odgovor vladajuća struktura ljudi u državi. Upravni odbori bi morali početi raditi svoj dio posla kako bi kompanije mogle raditi i poslovati pozitivno. Lični interesi i stranački, moraju se izbrisati. Upravni odbor mora odobriti strategije upravljanja rizikom, ali će prenijeti ovlasti za donošenje svakodnevnih odluka na izvršnu komisiju tako da se u kompaniji učinkovito upravlja rizikom.

Ovo zahtijeva da izvršna komisija:

- Potvrdi da ima odgovornost za nadzor upravljanja rizikom u kompaniji;
  - Jasno identificira rizike kojim je izložen kapital kompanije;
  - Definiira ukupna finansijska sredstva koja je kompanija spremna uložiti u rizik od gubitka (kapital uz rizik);
  - Kanališe potrebu za sveobuhvatnim pristupom upravljanju rizikom;
  - Razvija strategije rizika jasno izražavajući prihvatljive nivoe izloženosti posebnim vrstama rizika, drugim stranama i poslovnim aktivnostima ;
  - Odobrava limite rizika;
  - Osigurava da su politike i procedure za vođenje poslovnih aktivnosti, kako dugoročnih, tako i svakodnevnih, zadovoljavajuće i ažurne;
  - Osigurava postojanje odgovarajućih internih kontrola;
  - Izrađuje redovne izvještaje o pitanjima upravljanja rizikom za upravni odbor;
  - Stara se o strukturi upravljanja rizikom uz stalno inoviranje;
  - Određuje funkcije upravljanja rizikom;
  - Definiira odnose između grupe za upravljanje rizikom i ostalih grupa u kompaniji
- Definiranjem uloge, ciljeva i zadataka koju ima izvršna komisija može se zaokružiti organizacijski dio upravljanja rizikom.

Kada govorim o vrsti rizika onda možemo objasniti šta predstavlja operativni rizik, pravni rizik, rizik zakonodavstva i rizik ugleda.

### **Operativni rizik**

Operativni rizik je rizik da će nedostaci informacijskih sistema ili interne kontrole rezultirati neočekivanim gubitkom. Ovaj rizik se vezuje za greške koje potiču od ljudi, pad sistema ili neodgovarajuće procedure i kontrolu. Dijeli se na:

- Rizik faktora ljudske greške
- Rizik odnosa
- Rizik tehnologije
- Fizički rizik
- Drugi vanjski rizik

### **Pravni rizik**

Rizik da ugovori zakonski nisu pravovaljani ili ispravno dokumentirani.

### **Rizik zakonodavstva**

Rizik da finansijska organizacija ne posluje u skladu sa zakonskim propisima što podrazumijeva:

- Adekvatnost kapitala
- Strukturu izvještaja
- Transparentnost

### **Rizik ugleda**

Rizik da neka činjenica ili jednostavno glasnine utiču na sljedeće:

- Refinansiranje (raspoloživost cijena);
- Komercijalno povjerenje (sposobnost za prodaju roba i usluga);
- Dioničare (cijenu dionice, mogućnost povećanja kapitala);
- Kadrove (štrajkovi, mogućnost uposlenja ili otpuštanja);
- Menadžment (mogućnost fokusiranja na strategiju nasuprot borbe s vatrom)
- Zakonsku kontrolu (troškove, vrijeme itd.)

Na osnovu ova četiri rizika, kada bi izvršili evaluaciju, došli bi do saznanja o stvarnom stanju rada upravnih odbora, njihovim

ulogama u organizacijama kao i njihovim mogućnostima, kako njih tako i samih organizacijskih jedinica.

Da bi sistem bio zaokružen potrebno je da se definišu nivoi kontrole i način njihove primjene.

Nivo kontrole:

- Interna
  - Optimizacija prihoda (RAROC)
  - Opstanak
- Regulatorna
  - Solventnost/ zaštita klijenta
  - Lojalna konkurencija
  - Sistem ublažavanje rizika
- Vanjska
  - Agencije za evaluaciju i određivanje plasmana na tržištu
  - Kreditna sposobnost

### **Regulatorna sredstva**

- Odgovornost:
  - Solventnost finansijskih institucija
  - Održavanje lojalne konkurencije
  - Stabilnost finansijskih tržišta
- Tri stuba:
  - Minimalni standardi za kapital
  - Zahtjevi za nadzor i izvještavanje
  - Disciplinarnost tržišta/transparentnost

Upravljanje rizicima predstavlja identifikovanje rizika koji mogu direktno uticati na završetak projekata i služi da bi se osiguralo da se ti rizici ne razviju u velike prijetnje.

Istraživanja mogu pokazati da primjenom ovih metoda menadžeri mogu lakše definirati svoju misiju i ciljeve, a samim tim i uspješnost posla kojim se bave.

## ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su direktno odgovorni za dobro upravljanje projektima kao i za uspjeh projekata. Menadžeri imaju različite uloge, ali njihove najznačajnije djelatnosti su planiranje, procjenjivanje i kontrola. Izračunavanja i procjene su interaktivni procesi koji se nastavljaju tokom cijeloga projekta.

Ostaje nam nada da će u budućnosti odgovorniji, kompetentniji i iskusniji menadžeri dobiti svoju priliku da svojim odgovornim odlukama razviju tržište u BiH i pokrenu privredni sistem sa nulte tačke.

## LITERATURA

1. Allen, S.L., *Financial Risk Management: a Practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*, Wiley, New York, 2003.
2. Andrijašević, S. i Petranović, V., *Ekonomika osiguranja*, Alfa, Zagreb, 1999.
3. Barton, T.L., Shenkir, W.G. i Walker, P.L., *Making Enterprise Risk Management Payoff: How Leading Companies Implement Risk Management*, FT Press, New York, 2002.
4. Chapman, C. i Ward, S., *Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights*, Wiley, New York, 2003.
5. Cingula, M. i Klačmer, M., *Financijske institucije i tržište kapitala*, FOI, Varaždin, 2003.
6. Crouhy, M., Mark, R. i Galai, D., *Risk Management*, Mc Graw-Hill, New York, 2001.
7. Crouhy, M., Galai, D. i Mark, R., *The Essentials of Risk Management*, Mc-Graw-Hill, New York, 2006.
8. Culp, C.L., *Risk Management Process, Business Strategy and Tactics*, Wiley, New York, 2001.
9. Culp L.C., *The revolution in Corporate Risk Management*, *Journal of Applied Corporate Finance*, broj 14, 2002.
10. Čulo, K., »Neka motrišta nastajanja rizika u građevinskom poslovanju«, *Tehnički vjesnik, znanstveno-stručni časopis tehničkih fakulteta Sveučilišta u Osijeku*, broj 8, 2001.
11. Ćurak, M. i Jakovčević, D., *Osiguranje i rizici*, RRIF plus, Zagreb, 2007.
12. Damodaran, A., *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, 2009.
13. Deželjin, J., »Poduzetništvo, neizvjesnost i rizik«, RRiF, br. 8-9, Zagreb, 1998.
14. Deželjin, J., »Upravljanje rizikom i mjerenje izloženosti riziku«, RRiF, br. 7, Zagreb, 2007.

# MARKETING I KULTURNO-HISTORIJSKO NASLIJEĐE-MOGUĆNOST ZA ODRŽIVI RAZVOJ KOSOVSKOG TURIZMA

## MARKETING OF CULTURAL AND HISTORICAL HERITAGE-POSSIBILITY FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN KOSOVO

Fatos Ukaj Fakultet primijenjenih znanosti u biznisu, Univerzitet u Prištini

### SAŽETAK

Održivi razvoj kao koncept je prisutan i u sve većoj mjeri se na njega pozivaju političari i ekonomski eksperti. I pored uočljive pažnje koja se obraća na razvoj turizma od strane individua, vladinih institucija i nevladinih organizacija u zadnje dvije godine, uočljiv je također i neuspjeh u izgradnji jedinstvenog plana za iskorištavanje svih mogućnosti pa i kulturno-historijskog naslijeđa na Kosovu. Dakle, s pravom se može reći da održivog razvoja turizma kao industrije i iskorištavanje kulturno-historijskog naslijeđa nije postojalo. Ovaj rad upućuje na jedan dio mogućnosti i načina da se postigne održiv razvoj jednog dijela industrije nazvane "turizam" i samim tim dovodi u pitanje širu saradnju na tom planu. Također, naglašava se potreba, da se integrirano pristupi planiranju resursa za razvoj turizma kao i potrebama, odnosno interesa stanovništva i institucija, koji je očigledno u porastu i dovest će do njihovog partnerstva vrlo brzo, sve sa ciljem postizanja rezultata u održivom ekonomskom razvoju zemlje.

Sveobuhvatni međusobni uticaj turizma i kulturno-historijskog naslijeđa na Kosovu uzet je na fokusu, da bi se uočile, odnosno analizirale, sa ciljem da se sugerira na tome kako će taj međusobni uticaj direktno uticati na ekonomski razvoj zemlje.

**Ključne riječi:** kulturno- historijsko naslijeđe, održivi razvoj, turizam, marketing plan.

**Keywords:** Historic and Cultural Heritage,

Sustainable Tourism Development, Tourism, Marketing Plan.

### ABSTRACT

Sustainable development as a concept is in use and more and more used as reference from politicians' and economic experts. Despite noticeable attention paid to tourism development, by individuals, government institutions and non-governmental institutions in the past two years, it is also evident the failure in building a unified plan for the utilization of all possibilities of the Historic and Cultural heritage in Kosovo. So, it is right to say that, the sustainable development of tourism as industry and exploitation of Historic and Cultural heritage was not reality in the past. This paper refers to some of the possibilities and ways to achieve sustainable development of a part of the industry called "tourism", and therefore brings into question broader cooperation in this goal. It emphasizes the need to integrated resource planning approaches to tourism development, and the needs and interests of communities and institutions, which is evident in increase and will lead to their partnership very quickly, with aim to achieve results in sustainable economic development of the country. Comprehensive Interaction between tourism and Historic-Cultural heritage in Kosovo is taken as the focus, to be viewed and analyzed, with the aim of suggesting how this will affect the mutual influence in the overall economic development.

## UVOD

Održivi ekonomski razvijene zemlje se postiže saradnjom na nivou vladinih institucija i ekonomskih subjekata, ali u biti taj razvoj će morati da bude baziran na tri faktora a to su: ekonomija, ekologija i društvo. Ove tri dimenzije održivog razvoja su u stalnom međusobnom dejstvu-nadopunjavanju (Ebner, D. & Baumgartner, R. J. 2006). Imajući u vidu gore navedeno, u ovaj rad mora da se naglasi i podvuče, da kada je riječ o turističkim aktivnostima, marketing treba da bude pokretač i centar svih aktivnosti bilo da je riječ o individualnim turističkim subjektima ili o turističkoj industriji uopće (Ukaj, F. 2010). Kada je riječ o jednoj državi, posjedovanje i spoznaja kulturno-historijskog naslijeđa formira naš individualni, lokalni i nacionalni identitet. Ali to kulturno-historijsko naslijeđe uvijek nas dovodi u neku korelativnu vezu, ili neku vezu izjednačavanja sa našim susjedima (narodima ili državom) i također nas uvodi i u širem interaktivnom odnosu sa različitim kulturama i zajednicama širom svijeta. Mi na Kosovu, kao i u širem okruženju na Balkanu, zapažamo da je kulturno-historijsko naslijeđe veoma bitan faktor za brži održivi ekonomski razvoj, kao i jedan od najbitnijih faktora turističke ponude. Važnost, poštovanje kao i egzistencija ovog naslijeđa ogleda se i u razumijevanju, kao i u saradnji sa ostalima, s ciljem upotpunjavanja različitih tipova i diverziteta kulturno-historijskog naslijeđa, što u našem slučaju ima presudan značaj pružajući nam veliku pomoć, dok se za budućnost smatra, da će imati veći uticaj u promoviranju međuljudskog i međunacionalog sporazumijevanja i uvažavanja, i to baziranog na osnovu zajedničkog, kao i onim čime se mi razlikujemo u pogledu kulturno-historijskog naslijeđa. To ukazuje na važnost uvođenja marketing koncepta u promociji kulturno-historijskog naslijeđa u sadašnjem sve globanom i međusobno povezanom svijetu. Marketing

treba uvesti kao podršku institucijama i projektima koji vrše zaštitu ili arheološko otkrivanje i radove u lokacijam od historijske važnosti sa ciljem da omoguće široj publici pristup sada i u budućem kulturno-historijskom naslijeđu. Što znači, da od sada treba raditi i za buduće generacije. Na Kosovu treba podržati radove i projekte na različitim poljima iz različitih vremenskih perioda, a što je značajnije i podržati pristup širem spektru različitih kultura, imajući u vidu brojnost naroda prisutnih sada na toj teritoriji i diverzitet vjera prisutnih sada i u prošlosti. Ta različitost koju treba sačuvati, zaštititi i otkriti, sastoji se iz mnoštva materijalnih ostataka iz prošlosti, običaja i ceremonija, muzika i plesa, nošnje i drugih stvaralaštva. To je mora se naglasiti veliki potencijal koji treba iskoristiti u cilju ekonomskog razvoja, da bi bilo moguće sačuvati ga i prenijeti budućim naraštajima, u čemu se ogleda društvena dimenzija ekonomskog razvoja jedne zemlje.

## ODRŽIVI RAZVOJ I MARKETING KONCEPTA U TURIZMU

Definicija održivog razvoja i njen koncept je potpuno jasan, iako se oko toga i danas vode diskusije kada se radi o njenoj mogućnosti za implementaciju (Moon 2007). Najčešće navedena definicija održivog razvoja nalazi se u izvještaju „Naša zajednička budućnost“, koji je, na poziv Ujedinjenih nacija sačinila Svjetska komisija za životnu sredinu i razvoj (tzv. Bruntland komisija) 1987. godine. Definicija glasi: „Održivi razvoj jeste razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a da ne dovodi u pitanje sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe.“. Još jednom trebamo naglasiti da se kulturno-historijsko naslijeđe nipošto ne graniči u starinama od nekoliko stoljeća, već i u novije vrijednosti do današnjeg dana kao što je književnost, pozorište, muzika, film i druga umjetnička stvaralaštva. Uzet ćemo primjer grada Prištine koji

u zadnje dvije godine upoznajemo iz jednog drugog ugla pomoću sačuvanih kolekcija fotografija iz raznih perioda, predstavljajući pravo otkriće za mlade generacije koje imaju priliku da upotpune svoja znanja o izgledu i razvitku njihovog grada. Činjenica je, da u manje razvijenim zemljama kao što je Kosovo, turizam podstiče, pomaže ekonomski razvoj i mnogih privrednih grana, stvarajući tržište za njihove proizvode, koji u protivnom ne bi mogli da izađu i nađu tržište izvan domaćeg tržišta, npr. poljoprivredne grane, prehrambena proizvodnja, prijevoz itd.

Posmatrujući turizam kao privrednu granu i kulturno-historijsko naslijeđe kao potencijal za razvoj turizma na Kosovu nameće se potreba za uvođenje "marketing koncepta", upravljanje biznisom ili modernog marketinga kao način vođenja turističke grane privrede, da bi uobličili svoj proizvod/uslugu (u ovom slučaju svoju ponudu iz kulturno-historijskog naslijeđa), tako da upotpuni zahtjeve i potrebe "klijenata" tj. turista, ili da se usredsredi na populaciju koja je označena kao potencijal za kupovinu/korištenje turističkog proizvoda/usluge (u ovom slučaju svoju ponudu iz kulturno-historijskog naslijeđa), ili da razvije marketing elemente koji će odgovarati datom razvojnom cilju turizma (u ovom slučaju svoju ponudu iz kulturno-historijskog naslijeđa). Prihvatanjem ovog koncepta postići će se to, da se, ne samo ponudi i pruži turistima bolji i potpuniji turistički proizvod, nego će se uštedjeti dragocjeno vrijeme i novac u stvaranju i promoviranju turističkog proizvoda koji nije u potpunosti prema ukusu i zahtjevima današnjih turista/posjetilaca. Imajući u vidu da ponuda proizvoda nazvanog "kulturno-historijsko naslijeđe" ima karakter nematerijalnog proizvoda, dovodi do potrebe da se upotpunjuje sa uslugama smještaja, hrane i pića, prijevoza i organizacija raznih animacija kao upotpunjavanje ponude. Nematerijalni karakter stvara probleme i u pogledu mogućnosti

kontrole kvaliteta proizvoda/usluga, s druge strane dio usluge koji se sastoji u prijevozu i smještaju uzima veći dio vremena potrebnog za razgledanje i posjetu, ali i veći dio novca koji turist pristaje da potroši da bi se zadovoljavao u kulturno-historijskom naslijeđu Kosova. Upravo se na tome sada i ubuduće treba usredsrediti, tako da pomoću modernog marketinga treba učiniti napore da se turisti/posjetioci dovedu do naznačenih kulturno-historijskih vrijednosti sa kojima raspolazemo, a istovremeno vodimo računa o faktoru vremena i novca kao jednog od bitnih ili možda najbitnijih u procesu odlučivanja turista/posjetilaca, da li da posjete našu zemlju ili region uopće. Da bi se postigao napredak i uspjeh u razvoju ovog biznisa, na ovome će sigurno trebati saradivati država i njene institucije, turističke agencije i organizacije. Da bi se stvorili turistički paketi za zemlju i njene posebne dijelove prema zahtjevu i potrebama turista/posjetilaca, treba se vršiti promocija unutar zemlje i izvan nje, ali i da se ujedine snage u postizanju i održavanju kvaliteta i postojanost proizvoda/usluge u daljem vremenskom periodu. Ovo naglašavamo zato što u turizmu dobar glas širi i nekonzistentnost u pružanju u bilo kojem vremenskom periodu, dovodi do fluktuacije turista/posjetilaca prema drugim destinacijama koje su istog sadržaja ili su alternativne.

## **MEĐUSEKTORSKA SARADNJA U RAZVOJU TURIZMA**

Veoma je važno za razvoj turizma uspostaviti partnerstvo, i to između (Kulture i Biznisa), koalicije kulturnih institucija koje pružaju usluge, turističkih agencija i državne institucije koje će zajednički uspjeti da organizuju istraživanja, edukaciju, kao i promociju kulturno-historijskog naslijeđa, sve sa ciljem da se unaprijedi i postigne značajni dio kulture i historijskog naslijeđa u turizmu i turističkoj djelatnosti na Kosovu. Ovdje se može navesti

kao primjer mogućnost saradnje tokom filmskog festivala Prifilm fest u septembru 2009. između Asocijacije filmskih umjetnika Kosova, Ministarstva kulture, Asocijacije putničkih i turističkih agencija, Mreži muzeja Kosova, Asocijacija biznisa, Asocijacije studenata, Asocijaciji hotela, itd. Ovdje se uključuje marketing sa njegovim širokim konceptom za uobličavanje turističkog proizvoda ili turističkih paket aranžmana, promociji događaja prije održavanja, za vrijeme održavanja i daje važnost daljoj promociji događaja i poslije završetka sa ciljem iskorištavanja postignutog efekta datog kulturnog događaja. Predlaže se da državni organi uključe i računaju na kulturu i historijsko naslijeđe prilikom sastavljanja ekonomske razvojne strategije zemlje.

Na osnovu gore navedenog zaključujemo, da se treba usredsrediti na strategiju, kako bi se na lokalnom nivou radilo na stvaranju profesionalne institucije koja će raditi i baviti se

momenta kada će kulturno-historijsko naslijeđe zauzeti odgovarajuće visoko mjesto u turističkoj industriji Kosova, pa i u povećanju udjela u ekonomskom prosperitetu. Svakako da se sada treba pružiti podrška organizacijama i projektima koje imaju za cilj, da sačuvaju ili nanovo otkriju publici značajan dio kulture i većinu historijskih mjesta sa namjerom da se pruži stalna mogućnost kontakta i uživanja u njima za sadašnje i za buduće posjetioce, manifestacija kulture, umjetnosti, narodnih običaja i historijskog naslijeđa. Jedan od bitnih narednih koraka je rad na očuvanju i zaštiti kulturno-historijskog naslijeđa, jer će sutra možda biti kasno da se spasi od zuba vremena, ljudskog faktora, a ponajviše od zaborava kada se ima u vidu tradicija i narodna

Organizacija tradicionalnih manifestacija, narodnih običaja u regionu Rugove, Šar-planine itd., može se uz pomoć primjene savremenih marketing instrumenata dovesti do

Br.	Period u godini	Broj turista		Dani boravka	
		Domaći	Strani	Domaći	Strani
1	TM 4 2008	4,769	6,735	5,242	12,434
2	TM 4 2009	17,925	8,017	18,026	23,536
3	Total:	22,694	14,725	23,628	35,97

Tabela 1. Usporedba posjete i boravka turista u Hotelima na Kosovu.  
Izvor: ESK2009

promocijom kulture, umjetnosti, historijskog naslijeđa u svom mjestu. To će dovesti do jačanja uticaja kulturno-historijskog turizma, što će, imati efekt približavanja putničkih i turističkih organizacija da se kao partneri predstave na tržištu i ujedno počnu stvarati turističku industriju Kosova. To partnerstvo će dovesti njih u priliku da rade na boljem predstavljanju i zaštiti kulturno-historijskog naslijeđa. A za to će se pokazati potreba da se obrazuju i kvalificiraju humani resursi potrebni za pružanje usluga posjetiocima-turistima. Svi ovi faktori ili koraci će dovesti do

nivoa turističke privlačnosti, najprije za turiste iz regiona, a poslije i za turiste sa Zapada.

Aranžman za posjetu kulturno-historijskim i vjerskim objektima kao što su: antički grad Ulpijana, Srednjovjekovna tvrđava u Novom Brdu, Srednjovjekovni manastir u Dečanima, džamije sagrađene u srednjem vijeku u Peći, Prištini i Prizrenu. Aranžmani za posjetu prirodnih bogatstava i ljekovitih banja, u kombinaciji sa gore navedenim će samo upotpuniti ponudu. Kao primjer i uzor se može uzeti strateški marketing sproveden u Visit

Britain koji se oslanja na brend arhitekture koji ima dvije ponude u svom portofoliju, kao prvo Englesku, specifično (London u koji dolazi većina turista i ne idu dalje) i Ujedinjeno Kraljevstvo (UK) sveobuhvatno, ali se uporno radi na stvaranju posebnih brend identiteta za Englesku, Škotsku, Wels, itd.

Ovome treba dodati kao podršku da se ne može ništa postići bez dobre i prave strategije za komunikaciju sa javnošću. Treba raditi na stvaranju takvih informacionih paketa i poruka da se komunicira sa određenim kategorijama potencijalnih posjetilaca. Treba imati u centru interesovanja posjetioce koji su zain-

je da se pravilno shvate troškovi vezani za uvjetno rečeno ovaj biznis, kako za, zainteresirane institucije za očuvanje tog "blaga", tako i za institucije koje su zainteresirane za razvoj i iskorištavanje tog potencijala za razvoj turističke industrije na Kosovu. Bilo je slučajeva i biće kada se sa "tržišnim cijenama" nije i neće moći pokriti svi troškovi vezani za menadžment kulturno-historijskog naslijeđa. Ono na što se mora računati u ovom slučaju je prelomna cijena (break-even price) kao startna osnova, iako se vjerovatno ta cijena neće činiti primamljiva za ulazak u "biznis". Imati informacije o ponudi i potražnji,

Godina	Ukupno registrovana preduzeća u godini	Hoteli i Restoranti	% Hotela i Restoranta u registrovanim preduzećima
2008	7,557	855	11.31%
2009	7,505	807	10.75%

Tabela 2. Prikaz broja registrovanih biznisa u turizmu i hotelijerstvu na Kosovu u poredjenju sa drugim registriranim poslovnim aktivnostima

Izvor: ESK 2009,

teresirani za kratke odmore, pojedinačne putnike/turiste, i poslovne posjetioce na Kosovu, koji će, budu li zadovoljni biti najbolji promoteri onoga što nudimo turistima.

Imajući u vidu da je prostor Kosova mali u fizičkom smislu, aktivno treba raditi da se naša ponuda uključi u regionalnu ponudu i to, kao glavna destinacija sa posjetom susjednim zemljama ili kao nadopuna ili dopunska destinacija turistima susjednih zemalja, prije svega Albanije, Crne Gore, Srbije i Makedonije.

## IZRADA MARKETING PLANA

Menadžment kulturno-historijskog naslijeđa, trebalo bi da počne sa marketing planom. S druge strane cilj i domet postavljen pred institucijama koje su uključene u menadžment kulturno-historijskim naslijeđem, trebali bi da budu smjernice za marketing plan. Najbitnije

u ovom slučaju, koje su realne mogućnosti da ponuda zainteresira određenu potražnju za zadovoljavanjem i posjetu kulturno-historijskim destinacijama, lobirane od određene institucije. Ove informacije se momentalno na Kosovu ne mogu osigurati u nekom realnom iznosu, ali se informacije od zemalja i regiona mogu uzeti kao sigurno polazište. Normalno da se na potražnju i ponudu mora računati kao na pokazatelje koji su uvijek pod uticajem raznih vanjskih faktora kao npr. godišnja sezona, politička klima, itd. Marketing plan treba biti jedna cjelina u kojoj se nadopunjuju finansije i finansijska situacija, potrebe populacije, zemlje, regiona i šire sa našom ponudom, sistemom menadžmenta, kao i sve druge faktore koje treba uvesti u naš plan, da bi se ocijenile naše mogućnosti u pogledu prihvatanja rizika na tržištu. Normalno da sve kulturno-historijske destinacije nemaju isti



nivo rizika, potrebe za ulaganja i vremenski rok povraćaja investicija. U većini slučajeva marketing plan neće moći biti sastavljen od strane institucija, pa se preporučuje angažiranje profesionalaca koji će pratiti i ostvarivost i intervenirati u poboljšavanju projekcija iz plana. Marketing plan neće imati veliki efekt ili nikakav ako se odluke menadžera budu donosile izvan okvira plana, stoga treba imati disciplinu u sprovođenju plana. Sljedeće što je bitno u sprovođenju marketing plana je pravilni odabir metoda i oruđa u sprovođenju tog plana, pravilan odabir će dovesti i do smanjenja rizika i povećanje prihoda, a lutanje i često mijenjanje istih dovest će do zbunjenosti i slabih rezultata.

## PREPORUKE

- ◆ Imamo proizvode koji se trebaju identificirati u svojoj ponudi. Postoji nekoliko nivoa ponude kao glavna ponuda (produkt), potpuno glavna ponuda koja bi mogla biti kao primjer usputna pauza na nekom lokalitetu prije nego se stiže do cilja, itd. i treće bi bilo dodatne usluge kao što su: smještaj, animacija ili poseban osjećaj da se nalazi u datom vremenu na datom mjestu.
- ◆ Zakonodavstvo u polju turizma i zaštite kulturno historijskog naslijeđa od prvobitnog značaja treba usvojiti i usaglasiti za zakonodavstvom EU u toj oblasti, da bi se zakoni primjenjivali potrebno je da se vladine i nevladine agencije potrudu, i da pokrenu kampanju za upoznavanje javnosti sa mjerama zakona o zaštiti kulturno- historijske zaostavštine.
- ◆ Treba napraviti istraživanja o mogućnostima, koja će otkriti i dati odgovore na pitanja kao što su : kakva je naša ponuda u odnosu na druge, koja je konkurencija, koje prednosti treba istaknuti, itd.
- ◆ Treba raditi na promociji i reklami kao najbitnijoj, aktivnosti u uslužnim djelatnostima kao što je, kulturno-historijsko naslijeđe koje nema proizvod, ali koji se može probati, i za koji treba odabrati slogan i slike (image), koji će morati biti testiran na testiranoj grupi, prije nego što bude objavljen u medijama i u javnosti.
- ◆ Kada se krene sa promocijom i reklamom trebamo biti potpuno spremni da se prihvatimo posjetioci i prihvatimo rezervacije.
- ◆ Komunikacija sa javnošću treba sve vrijeme da se osvježi sa novinama u ponudi, treba koristiti i unutarnje mogućnosti u mjestima koji će biti kao interni marketing populacije mjesta, biznisa, itd za animiranje posjetilaca.
- ◆ Izdvajamo da je marketing kombinacija emocija, nauke, discipline i analize, davanje prioriteta jednom od ovih činilaca bit će pogrešno, ali i ovdje treba izabrati najbolji miks.
- ◆ Svaki plan je dobar, ali ako se pored redovnog plana posjeduju i planovi za nepredviđene okolnosti onda će biti lakše da se npr. izvede odgovarajuća korektivna akcija ako se tržište ne ponaša kao što ste predvidjeli.
- ◆ Izbor raznih marketing metoda i oruđa od strane onih koji sprovode marketing plan u pravom vremenu će dovesti do poboljšanja položaja ponude kod potencijalnih korisnika vaše ponude.
- ◆ Povraćaj investiranog u kulturno-historijskom naslijeđu će se sa sigurnošću vratiti, ali da li će biti kratkoročnog uspjeha to zavisi od mnogih faktora, marketing je jedan od poluga koji će taj uspjeh činiti izvjesnim.

## ZAKLJUČAK

Nepobitno je utvrđeno da se razvoj turizma sada, a sve više u bliskoj budućnosti oslanja na kombinaciju različitih vrsta ponuda,

uključujući sve više kulturno- historijsko blago naslijeđeno iz prošlih slavni vremena, koja su sačuvana ili se nalaze tek u fazi otkrivanja, kao što je slučaj sa iskopinama starih gradova i utvrđenja na Kosovu, ali i velikoj lepezi narodnog stvaralaštva prenošenog kroz stoljeća, kao što je kolorit narodnih nošnji, narodnih običaja u veselju i tuzi, narodne muzike i drugog stvaralaštva. Ono što zapadni turisti imaju u svojim zemljama kao turističku ponudu je svima znano, ali ono što je kod nas naslijeđeno u smislu kulturno- historijskog naslijeđa može se slobodno reći, da je pravo otkriće za svakog posjetioca, jer nije bilo i u biti nema dovoljno pokušaja da se pobroji to naslijeđe i kroz promociju se ponudi na turističkom tržištu. Zato krivca treba tražiti u prošlosti, ali svakako i sada ima mjesta za nezadovoljstvo počevši od zakona, i zakonodavstva, do institucija zaduženih za sačuvanje i promociju kulturno- historijskog naslijeđa, do institucija koje treba da stvaraju imidž države, a ne korist ono sa čime razpoložemo i možemo da se pokažemo pred svijetom, a to je bogato i raznovrsno kulturno- historijsko naslijeđe. U ovome radu smo pokušali da doprinesemo analizi ekonomske stvarnosti na Kosovu i uticaja u razvoju turizma kao jednog faktora za održivi razvoj zemlje, i datim preporukama o uvodjenju marketing koncepta u razvoju turizma, u kojem dajemo i model za privredu u cjelini, koji naravno mora da se razradi u zavisnosti od specifičnosti pojedinih privrednih grana.

## LITERATURA

- [1] Ebner,D. & Baumgartner,R.J. 2006. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. [www.crrconference.org](http://www.crrconference.org)
- [2] Ukaj,F.2010. Marketing Concept as a tool for Development of Tourism in Kosovo Journal of Environmental Management and Tourism(JEMT), Volume 1 Issue1, ASERS, 2010, 57-62.
- [3] Moon,J.2007.The contribution of Corporate social Responsibility to Sustainable Development. Sustainable Development 15,296-306.
- [4] Joanna Karmowska “Cultural heritage as an element of Marketing strategu in european Historic Cities”,2004.
- [5] Shashi Misiura “ Heritage Marketing”,Elsevier Ltd, Oxford,2006.
- [6] Ukaj, Dr. Fatos. “Promocioni në turizëm dhe hotelieri”. Ligjerata të përpunuara. Pejë, 2007.
- [7] Armand Krasniqi “Administrimi i shërbimeve në Turizëm dhe Hotelieri”, Universiteti i Prishtinës, Pejë, 2005.
- [8] <http://www.visitbritain.com>



# MOGUĆNOSTI PRIMJENE INOVACIJSKOG MODELA STAGE-GATE U RAZVOJU NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA

## THE POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE INNOVATION STAGE-GATE MODEL IN DEVELOPMENT OF NEW TOURISM PRODUCTS

Adil Kurtić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli  
Hajrudin Hadžidedić, Turistička zajednica Posavskog kantona

### SAŽETAK

Inovacije se u novije vrijeme smatraju jednim od ključnih faktora za konkurentnost, privredni rast i razvoj društva u cjelini. Da bi uspješno poslovale na tržištu, organizacije u turističkoj industriji, moraju stalno obnavljati svoju konkurentnost, kroz povećanje inovativnosti i razvoj novih turističkih proizvoda. Međutim, inovacije same po sebi nisu nužno ključ poslovnog uspjeha organizacije. Inovacijski proces se sastoji iz niza tačno definiranih faza i njime se mora upravljati. Uvođenje inovacija u turističkoj industriji, počinje da biva ne samo faktor konkurentnosti, već sve više i faktor opstanka. U radu se analizira mogućnost primjene modela inovacije faza-vrata (eng. Stage-Gate) u razvoju novog turističkog proizvoda destinacije. Ovaj model je usmjeren ka povećanju efektivnosti i efikasnosti procesa inovacije, i predstavlja savremeni koncept razvoja novog proizvoda.

**Ključne riječi:** novi proizvod, inovacijski proces, Stage-Gate.

**Key words:** new product, innovation process, Stage-Gate.

### ABSTRACT

Innovations are recently considered as one of the key factors for competitiveness, the eco-

nomie growth and the social development as a whole. In order to lead the business successfully on the market, organizations in the tourism industry have to proceed their competitiveness through increasing innovation and development of new products. However, innovations itself are not necessarily the key of an organization's business success. The innovation process consists of a line of exactly defined stages, and the process needs to be managed. The implementation of innovation in the tourism industry has become not only a factor of competitiveness, but also a factor of survival. This paper deals with the analysis of the possibility in using the implementing model of innovation called Stage-Gate in the development of a new tourism destination product. This model is focused on the growth of efficiency and effectiveness of the innovation process, and represents a modern concept in developing new products.

### UVOD

Razvoj novih proizvoda je danas, jedan od najvažnijih faktora u ostvarivanju poslovnog uspjeha za mnoge organizacije, pa tako i one koje posluju u turističkoj industriji. Organizacije koje ne inoviraju postojeće ili ne razvijaju nove proizvode ne mogu više dugo opstati na tržištu. Važnost inovacija i razvoja novih proizvoda je radi toga u zadnjih desetak

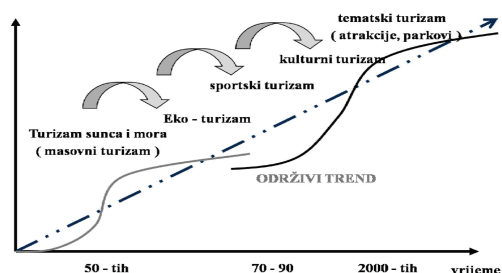
godina dramatično porasla. Međutim, stopa neuspjeha novih proizvoda je još uvijek vrlo visoka. Mnogi projekti nikada ne dožive svoju komercijalizaciju, a značajan dio novih proizvoda koji budu uvedeni na tržište, ne ostvaruju očekivani povrat uloženi sredstava. Iz tog razloga je neophodno stalno sticati znanje i usavršavati vještine koje su potrebne za njihov razvoj. Inovativne organizacije koje se bave turizmom, općenito imaju uspostavljenje modele razvoja proizvoda koji su manje ili više uspješni. Raspon aktivnosti vezanih za razvoj novog turističkog proizvoda, zavisi od složenosti projekta i mogućnosti organizacije. Ove aktivnosti mogu zahtijevati puno vremena i angažovanje stručne pomoći izvan organizacije. Tok razvoja turističkog proizvoda se može predstaviti u nekoliko faza. On počinje od ideje koja se mora pretvoriti u konkretan prijedlog, dalje preko razvoja, sve do lansiranja proizvoda na turističko tržište. Ovakva situacija nam otvara mogućnost primjene inovacijskog modela Stage-Gate u upravljanju razvojem turističkih proizvoda. Stage-Gate model upravljanja procesom razvoja povećava brzinu i uspješnost dolaska proizvoda na tržište. Model pruža plan za kretanje projekta kroz različite faze razvoja, posebno naglašavajući kritične korake u razvoju. Rezultati ovoga rada ukazuju, da je moguće inovacijski model Stage-Gate primijeniti u razvoju turističkih proizvoda i da se na ovaj način može značajno unaprijediti razvojni proces. Ovaj model kao primjer dobre prakse, može poslužiti i kao vodič za timove i menadžere, koji se bave razvojem novih turističkih proizvoda.

## INOVRANJE TURISTIČKOG PROIZVODA I KONKURENTNOST

Jedan od najvažnijih faktora koji utiču danas na ekonomsku moć poslovnih organizacija je sposobnost inoviranja procesa i proizvoda. Ako je danas glavni cilj organizacije uspješno poslovati i stvoriti konkurentan položaj na tržištu, ona to više ne može postići samo promjenom cijene, kvaliteta ili rasponom izb-

ora postojećih proizvoda i usluga. Njena pozicija, poslovni uspjeh i opstanak često zavisi od njene inovativnosti i brzine kojom usvaja nove proizvode ili nove tehnološke procese. Iz tih razloga inovacija se smatra ključnim faktorom za konkurentnost i ukupnu uspješnost poslovanja organizacija.

Turizam je u tom smislu veoma složena pojava i ima višedimenzionalan uticaj na okolinu kroz brojne funkcije. Njega će u sljedećem periodu odlikovati više različitih megatrendova, koji se moraju uzeti u obzir radi njihovog globalnog djelovanja i faktora koji ih generiraju. Kontinuirano usavršavanje informacione tehnologije, smanjivanje cijene putovanja, povećavaju broj turista i u mnogim aspektima odražavaju proces globalizacije koji je u današnje vrijeme toliko očigledan.[1] Savremeni turisti zadovoljavaju svoje potrebe za odmorom kroz brojne i različite oblike turističkog proizvoda. Radi konkurencije na svjetskom turističkom tržištu, turistička ponuda mora biti neprekidno inovirana. Inovacije se u tom smislu trebaju primjenjivati u sveukupnom lancu turističkih usluga. Životni ciklus svakog proizvoda, pa tako i turističkog, ukazuje na to da će on imati S-krivulju, sa fazama rasta, zrelosti, zasićenja i na kraju pad



Slika 1: Evolucija turističkog tržišta

prodaje i profita. Na slici 1. je prikazan je dijagram evolucije turističkog tržišta u drugoj polovini prošlog stoljeća do danas. Iz dijagrama se može vidjeti, da turizam zadnjih godina iz oblika masovnog turizma sunca i mora, lagano prelazi u nove oblike selektivnog turizma. Danas su u turizmu prepoznatljivi trendovi koji su vezani za tematski tur u kojima preovladavaju

zabava, uzbuđenje i edukacija. Dijagram ukazuje na stalne promjene turističkog proizvoda i nove trendove u turizmu, što znači da je pitanje inoviranja i razvoja novih proizvoda od izuzetne važnosti za turistička preduzeća.

Nažalost, samo mali broj preduzeća u turističkoj industriji učestvuje u razvoju novih turističkih usluga i proizvoda. Većina njih često i nije svjesna važnosti i uloge novih proizvoda u nastavku rasta, ili općenito preživljavanja u turizmu. Mala preduzeća kakvih je najviše u Bosni i Hercegovini, trebaju više biti orijentirana ka uvođenju inovacija i pokretanju novih turističkih proizvoda. Novi proizvodi moraju biti u skladu sa ograničenim finansijskim i kadrovskim mogućnostima preduzeća. Rezultat inovacija mogu biti novi turistički proizvodi ili modifikacije već postojećih proizvoda.

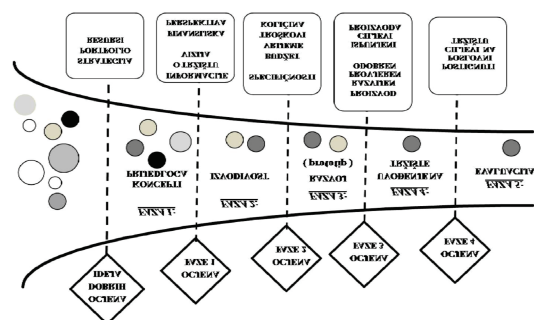
Zamjena postojećih, već zastarjelih turističkih proizvoda sa novim, važna je i iz razloga što se na taj način podiže zadovoljstvo turista, povećava njihov broj, a samim tim i omogućava rast i razvoj turističkog preduzeća. U tom smislu, razvoj novih turističkih proizvoda predstavlja izazov za preduzeće, jer proizvod mora zadovoljiti niz kriterija da bi bio uspješan na tržištu. Turistička preduzeća koja ne razvijaju nove proizvode izložena su puno većem riziku. Vremenom njihova konkurentna sposobnost pada u skladu sa životnim ciklusom proizvoda koji imaju, ali i promjenom potrošačkih ukusa, potrebama nove tehnologije i uticaja globalizacije. Razvojem i usvajanjem novih proizvoda turistička preduzeća mogu se oduprijeti konkurentskim pritiscima i u konačnom opstati na tržištu.

### **FAZE RAZVOJA NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA**

Proces razvoja turističkog proizvoda slijedi korake kao i bilo koji drugi univerzalni model razvoja. Međutim, učešće kupaca u različitim

fazama razvoja turističkog proizvoda je drugačije i jedinstveno za to područje. Teorijski gledano, razvoj novih proizvoda u turizmu, odnosi se na aktivnosti koje poduzimaju turistička preduzeća sa ciljem donošenja novih usluga na tržište. Razvoj novih proizvoda se posmatra kao sekvencijalan proces, koji počinje sa generiranjem ideja i završava sa komercijalizacijom turističkih usluga. Uobičajeno je da turističke firme kontinuirano imaju u razvoju nekoliko proizvoda, koji se nalaze u različitim fazama gotovosti. Prije samog početka razvoja novog turističkog proizvoda, neophodno je upoznati se sa glavnim akterima u turističkoj industriji regije, atrakcijama, prirodnim i izgrađenim potencijalima, smještajem. Pored toga bitno je znati: kakva je podrška od strane lokalne zajednice u razvoju turističkog proizvoda, kakve su mogućnosti angažiranja stručne pomoći i mogućnosti edukacije osoblja koje će biti u stanju voditi projekt nakon uvođenja na tržište.

Prvi korak u procesu razvoja proizvoda se često naziva nulta faza procesa, u kojoj se generiraju početne ideje. U njima se opisuje vrsta poslova koje želite pokrenuti, proizvodi i usluge koje želite ponuditi tržištu, nivo kvalitete proizvoda, tipove kupaca koje ćete privlačiti, prostor i mjesto vašeg poslovanja. U nastavku ćemo kroz faze koje slijede razvijati našu početnu ideju, sve do lansiranja proizvoda na tržište.



Slika 2: Faze razvoja novih turističkih proizvoda

Proces razvoja novog turističkog proizvoda nakon generiranih početnih ideja se može podijeliti u pet osnovnih faza: [2]

1. Izrada prijedloga
2. Studija izvodivosti
3. Razvoj proizvoda
4. Uvođenje na tržište
5. Evaluacija.

### ***Izrada prijedloga***

Za svaku od razvojnih faza u procesu je najbolje odrediti tim stručnjaka koji će realizirati aktivnosti predviđene u njoj. Veličina tima zavisi od složenosti i zahtjeva samog projekta. Zadatak tima u fazi izrade prijedloga je da objektivno pregleda generirane ideje i ustanovi ima li neka od ideja potencijal za tržište, te da se izvrši eliminiranje neodrživih i nepouzdanih prijedloga, prije obavezivanja na velike iznose finansijskih sredstava. Ukoliko ona zadovoljava postavljene kriterije, izrađuje se pisani dokument najčešće na jednoj stranici papira u obliku koncepta. Ovaj dokument je važan, jer u osnovi predstavlja prijedlog razvoja turističkog proizvoda. On u sebi sadrži osnovne crte projekta, daje čitatelju jasnu viziju o tome kako projekt treba izgledati i kako će projekt biti proveden. On također u kratkim crtama treba sadržavati: nastajanje ideje, povezanost sa prioritetima razvoja regije, uticaj na razvoj turizma i eventualno pozitivne primjere iz prakse drugih destinacija.

U početnom definiranju samog projekta, posebnu pažnju treba posvetiti ključnim ciljevima, informacijama o tržištu, mogućim rezultatima i procjeni od konkurencije, te kako će proizvod biti prodavan na tržištu.

### ***Studija izvodivosti***

Cilj ove faze je da se formulirani prijedlog ideje ocijeni što je moguće objektivnije, kako bi se utvrdilo da li je ideja izvodiva u operativnom i finansijskom smislu. Ovaj korak

praktično određuje podobnost ideje da se nastavi dalje prema postavljenom konceptu ili je neophodno izraditi alternativni pristup. Ova faza u osnovi se sastoji iz dva koraka. U prvom koraku se praktično vrši pročišćavanje i oplemenjivanje same ideje kroz studiju izvodivosti, dok se u drugom koraku vrši dizajniranje uz uključivanje ostalih učesnika i partnera u projektu. U ovoj fazi se također vrši i detaljna swot analiza, analiza potencijalnih tržišnih veličina, analiza troškova razvoja, ispituje tehnička izvodivost i pribavljaju dokazi o ekonomskoj održivosti proizvoda. Rezultat ove analize je u obliku studije koja sadrži dokaze o tome da je proizvod komercijalno održiv na tržištu, usklađen sa strateškim potrebama, siguran i ekološki prihvatljiv.

### ***Razvoj turističkog proizvoda***

Faza razvoja se sastoji iz tri koraka. Prvi korak je izrada poslovnog slučaja, u kojem se najviše pažnje posvećuje informacijama vezanim za finansije i opravdanje razvoja novog turističkog proizvoda. Ključno pitanje je marketinška opravdanost i održivost projekta nakon početnog finansiranja. Nakon ove analize izrađuje se projektni plan koji ukazuje na vremenski tok projekta, zadaju se aktivnosti koje treba uraditi i definiira način na koji ih treba izvršiti. Da bi se izradio uspješan proizvod, potrebno je imati i odgovarajući menadžment plan, odnosno upravljati procesom na način da su pokriveni svi aspekti planova i stanja na terenu. Angažirani kapaciteti i ljudski potencijal u ovoj fazi zavisit će od veličine i složenosti projekta. Uspješno razvijen poslovni slučaj i odobren projektni plan su uvjet za prelazak na treći korak. Treći korak u ovoj fazi je izrada proizvoda, odnosno izgradnja fizičke infrastrukture i usluga podrške. Faza razvoja predstavlja kritičnu fazu u ukupnom procesu projekta, jer obuhvata vrlo precizne i definirane korake, koji imaju široku lepezu različitih aktivnosti i pitanja. Najvažnije aktivnosti koje moraju biti provedene u ovoj fazi su:

- implementacija plana upravljanja projektom;
- ostvarivanje neophodnih zakonskih dozvola;
- osiguranje sredstva finansiranja;
- edukacija osoblja koji će raditi na projektu;
- definisanje procedura izvršavanja svih zadataka u projektu

### ***Uvođenje novog proizvoda na tržište***

Nakon provedenih faza koje ponekad mogu trajati više mjeseci, završenih planova, proizvod je spreman za uvođenje na tržište. Jedna od najvažnijih stvari koje dolaze u ovoj fazi su marketinške aktivnosti i odnosi s javnošću. Dakle, potrebno je pobrinuti se za prodor na novom tržištu i pripremiti sve što je potrebno za uspješno lansiranje proizvoda. Kako je proizvod spreman, zaposleno i obučeno osoblje u službi korisnika, neophodno je omogućiti praćenje i ocjenjivanje kvalitete. Sam postupak uvođenja novog proizvoda na tržište može biti tih, uz praćenje reagiranja kupaca, ili na vrlo bučan način uz maksimalno korištenje propagande, medija, slavni ličnosti ili na drugi način. Bitno je također napomenuti, da i sam početak uvođenja određenih turističkih proizvoda bude pravovremeno vezan za početak sezone ili drugi bitan period za turistički proizvod. Pravovremenost lansiranja proizvoda može turističkoj organizaciji stvoriti značajnu konkurentsku prednost.

### ***Evaluacija***

Posljednja faza u razvojnom ciklusu turističkog proizvoda je evaluacija dostignutih ciljeva. Turističke organizacije mogu koristiti različite kriterije za ocjenu efikasnosti projekta razvoja novog turističkog proizvoda. Neke organizacije koriste kao procjenu udio u ukupnim prihodima, dobit generiranu od

strane novog proizvoda, stopu uspješnosti proizvoda ili povrat u odnosu na uložena sredstva. Ipak, veliki broj novih projekata ne uspije iz sljedećih razloga:[3]

- nije urađena adekvatna analiza i procjena tržišta
- loše planiranje i realizacija procesa razvoja
- nedostatak odgovarajućih izvora
- slaba organizacijska struktura
- razvoj proizvoda bez jasno diferenciranih prednosti ili pogodnosti za kupca
- nedostatak ili loše pozicioniranje proizvoda

Evaluacija treba biti kontinuirani proces od samog početka razvoja turističkog proizvoda, a ne kao jednokratni događaj. Praćenje rezultata projekta treba biti kroz mjesečne i godišnje izvještaje i prikupljanje podataka kojima se može vršiti efikasan nadzor.

Evaluacijom se konstatira, da li je proizvod dostigao postavljene ciljeve, kakva je posjeta, kakvi su finansijski rezultati i udio na tržištu, ekonomski i socijalni uticaji i zadovoljstvo kupaca. Evaluacija također, treba pokazati i slabosti u upravljanju aktivnostima u procesu, propustima u komunikaciji ili propustima kod donošenja odluka. Dobra evaluacija je osnova za uspješan razvoj budućih turističkih proizvoda, jer se na taj način mogu primijeniti pozitivna iskustva i izbjeći pogrešne odluke koje mogu prouzrokovati značajne izdatke.

### **MODEL INOVACIJSKOG PROCESA „STAGE-GATE“**

#### ***Inovacijski proces***

Inovacijski proces bi trebao biti jedan od glavnih procesa u organizaciji. Zalaganje za menadžment inovacija, ljudske resurse i mreže koje podstiču inovacijske procese, ključ je uspjeha inovativne organizacije.



Kroz inovacijski proces organizacija može učiti, graditi svoje znanje i unaprijediti cijeli proces.[4] Većina konvencionalnih modela procesa inovacije bazira se na linearno-sekvencijalnom pristupu. Aktivnosti unutar procesa se mogu posmatrati kao linearni koraci, ali realnost u mnogim slučajevima je znatno kompleksnija. Za svaku fazu procesa postoji veliki broj podprocesa, koji djeluju interno ili eksterno na organizaciju, uključujući pri tome povratne sprege koje djeluju na sve faze ukupnog procesa implementacije. Tehnički i ekonomski problemi u toku razvoja procesa često generiraju potražnju za dodatnim istraživanjima u inženjerskim ili čak bazičnim istraživanjima. To znači, da nema jednostavne linearne relacije između aktivnosti inovacijskog procesa, već se radi o kompleksnoj međuzavisnosti velikog broja faktora koji utiču na uspjeh/neuspjeh inovacije.[5] Radi toga se inovacija može posmatrati prije kao interakcija između mogućnosti na strani tržišta i znanja i sposobnosti na strani preduzeća.

### ***Inovacijski model Stage-Gate***

Stage-Gate ( faza-vrata ) je inovacijski model u kojem je razvojni proces podijeljen u faze odvojene kontrolnim tačkama, odnosno vratima u procesu. Na svakim vratima donosi se posebna odluka od strane za to imenovanog tima o tome, da li će se proces nastaviti ili zaustaviti daljnji napredak. To je strukturirani i formaliziran proces u kome se prikupljaju različite finansijske i nefinansijske informacije, koje pomažu u upravljanju i donošenju odluka o potencijalu novog proizvoda. Većina budućih troškova se određuje u samoj fazi razvoja proizvoda, te se i ključne odluke finansijske i tehničke prirode donose u samom procesu razvoja novog proizvoda. Odluke koje donosi tim u datoj kontrolnoj tački temelje se na informacijama koje su dos



Slika 3: Inovacijski model Stage-Gate

Izvor: Product Development Institute's Stage-Gate Process™

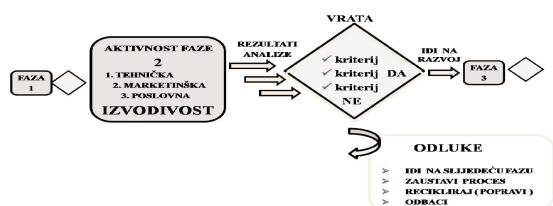
tupne u to vrijeme, a najčešće se odnose na resurse, sposobnosti, analizu rizika, poslovni slučaj, itd. Vrata ili kontrolne tačke su postavljene na mjestima u procesu razvoja proizvoda koje predstavljaju kritična mjesta za nastavak ili su u tom trenutku takve odluke najkorisnije.

Model Stage-Gate, izvorno je dizajnirao dr. Robert G. Cooper [6] i predstavlja izuzetno koristan i moćan alat u razvoju proizvoda. Istraživanja su pokazala da firme koje primjenjuju model Stage-Gate imaju mnogo veću vjerovatnoću uspjeha, jer su slijedili dobro strukturirani postupak koji obuhvata sve faze. Ako se pokaže da primjena inovacija proizvoda ili procesa, nije izvodiva za profitabilan proizvod, to bi ovaj model mogao primijetiti znatno ranije što bi spriječilo nepotrebna ulaganja u razvoj proizvoda.

### ***Faze inovacijskog modela Stage-Gate***

Opći model Stage-Gate sastavljen je iz slijedećih faza: generiranje ideja, preliminarna analiza, poslovni slučaj, razvoj, testiranje i lansiranje. Model Stage-Gate konceptualno i operativno predstavlja mapu puta za kretanje novog projekta od ideje do lansiranja, putanja kojom se upravlja procesom razvoja novog proizvoda uz povećanu efektivnost i efikasnost. Svaka faza se sastoji od niza propisanih unakrsno funkcionalnih i paralelnih aktivnosti koje poduzimaju timovi ljudi iz različitih funkcionalnih područja. Na

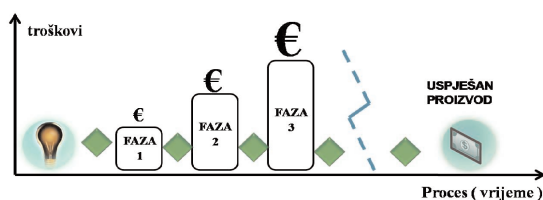
slici 4. prikazana je struktura faze i vrata u procesu. Faze imaju zajedničku strukturu i sastoje se iz tri glavna elementa: aktivnosti, integrirane analize i isporuke. Integrirana analiza predstavlja analizu rezultata pojedinih aktivnosti od strane projektnog tima. Isporuke svake faze su ustvari rezultati integrirane analize koji se koriste kao ulaz u vrata koja slijede, odnosno u kontrolne tačke.



Slika 4: Struktura faza i vrata u modelu

Prije ulaska u sljedeću fazu procesa, proizvod mora proći kroz vrata (eng. Gate), odnosno test kojim se mora potvrditi da je ispunio sve kriterije koji su određeni, kako bi se osiguralo da je projekt vrijedan da nastavi dalje u procesu. U tim tačkama se vrši procjena kvaliteta ideje koja se provodi, atraktivnost sa ekonomskog aspekta, održivost i poslovna perspektiva.

Odluke koje se donose u ovim kontrolnim mjestima su sljedeće: nastavi, odbaci ideju, zadrži i recikliraj. Ukoliko projekt ne ispunjava postavljene kriterije, on se zaustavlja do poboljšanja kriterija koje nije ispunio. Nakon poboljšanja, projekt ponovo prolazi kroz vrata u kojima se ispituju postavljene kriteriji i donosi odluka da se projekt nastavi i pređe u sljedeću fazu, odnosno ako ne ispuni kriterije projekt se uništava i više ne razvija kao postavljena početna ideja.



Slika 5: Rast troškova finansiranja u procesu

Jedna od prednosti inovacijskog procesa Stage-Gate je da su troškovi finansiranja projekta mali u početnim koracima i povećavaju se kako proces napreduje kroz postavljena vrata, odnosno kriterije. [7] Napori u toku prolaska kroz određene faze procesa su usmjereni na kritične tačke i nesigurne elemente u samom početku projekta, kako bi se smanjili troškovi i povećala vjerovatnoća uspjeha projekta. To znači, da je moguće istovremeno razvijati više projekata i kroz eliminiranje ili zaustavljanje razvoja rizičnih projekata, najveći dio raspoloživih sredstava usmjeriti na one projekte koji imaju najveći potencijal za uspjeh.

## ZAKLJUČAK

Razvoj novih turističkih proizvoda nije jednostavan posao. Mnoge turističke organizacije razvijaju nove i zanimljive proizvode, ali je mali broj njih koje koriste efikasne i efektivne metode razvoja novih proizvoda. Radi toga je neophodno razvoj novih proizvoda voditi kroz procese koji osiguravaju veću stopu uspjeha na tržištu. Turističke organizacije moraju upravljati procesom razvoja novih turističkih proizvoda na savremen način, uz podršku odgovarajućih razvojnih modela. Jedan od modela razvoja koji omogućava praćenje postavljenih kriterija je i inovacijski model Stage-Gate. Ovaj model je razvijen i usvojen postupak u kojem posebnu pažnju ima proces odlučivanja u kontrolnim tačkama. Predloženi model Stage-Gate u tom smislu pruža dobru osnovu, jer testira projekt u svakoj fazi razvoja, čime se osigurava da se smanji mogućnost propusta koji se mogu pokazati kada proizvod bude uveden na tržište. Kroz ovakav oblik kontinuiranog ispitivanja sposobnosti proizvoda u razvojnim projektima, turistička preduzeća su u mogućnosti da

se fokusiraju na ideje koje imaju veću vjerovatnoću uspješnosti, jer je donošenje razvojnih odluka efektivnije, a sam proces efikasniji.

## LITERATURA

- [1 ] C.M. Hall, A.M. Williams, *Tourism and Innovation*, Routledge, New York, 2008.
- [2 ] M. France, *Developing Tourism Product and Services*, One North East Tourism, [www.tourismbusinessstolkit.co.uk](http://www.tourismbusinessstolkit.co.uk)
- [3] S.F. Witt, L. Moutinho, *New product development in tourism*, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, New York, 1989.
- [4] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation, Integrating tehnological, market and organizational change*, JW&S Ltd, England, 2005.
- [5] B. Stošić, *Menadžment inovacija*, FON, Beograd, 2007.
- [6] R. Cooper, *Winning at New Products, Accelerating the Process from Idea to Launch*, Harper Collins Publishers, New York, 2001.
- [7] [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)

# ULOGA KORPORATIVNOG MENADŽMENTA U RAZVOJU ODRŽIVOG SEOSKOG TURIZMA

## ROLE OF CORPORATE MANAGEMENT IN DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE RURAL TOURISM

Ragib Šišić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku  
Adela Dedić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku

### SAŽETAK

Brojni razlozi navode na pokretanje turističke ponude na poljoprivrednim zemljištima, ne samo u Bosni i Hercegovini, nego i u nizu zemalja našeg okruženja.

**Ključne riječi:** menadžment, seoski turizam.

**Key words:** management, rural tourism.

### ABSTRACT

Many reasons lead to the start of tourist offer on agricultural land, not just in Bosnia but also in many countries of our environment.

### UVOD

Ideja pružanja turističkih usluga ruralnog turizma kao i turizma na selu zacijelo je privukla, ili barem potaknula na razmišljanje brojne poljoprivrednike i poduzetnike. Svaki dan svjedočimo brojnim inicijativama koje pokreću, promoviraju ili podstiču ideju razvoja turizma na selu, odnosno iniciranje aktivnosti pružanja usluga smještaja na poljoprivrednim zemljištima, smještaja u privatnim kućama u ruralnim područjima, tradicionalne ruralne gastronomije ili usluge informiranja, zabave, rekreacije, edukacije i boravka turista. Te aktivnosti stalno su praćene promjenama pravne regulacije, aktivnosti od strane nositelja turističke politike,

ali i, što je jednako važno, pokušajima različitih komercijalnih i marketinških udruga da uspostave standarde smještaja i standarde kvalitete u seoskom turizmu.

Neki poduzetnici na tu aktivnost gledaju kao na dopunsku aktivnost svojoj temeljnoj, poljoprivrednoj ili nekoj drugoj, aktivnosti (iako je moguće i da se ta aktivnost postupno pretvori u primarnu djelatnost), na turizam se potom gleda, i kao na sredstvo osiguranja zaštite tradicije života na ruralnom području, odnosno očuvanja tradicijskih i ambijentalnih kuća ili kao na dodatni kanal za plasman poljoprivrednih proizvoda.

### ULOGA KORPORATIVNOG MENADŽMENTA U RAZVOJU ODRŽIVOG SEOSKOG TURIZMA

Živimo u svijetu u kojem se putuje, u svijetu u kojem nas odgajaju da recikliramo, u svijetu u kojem nas uče da čuvamo ono što smo naslijedili kako bi generacije koje dolaze znale kako izgleda polarni medvjed, kako izgleda Aurora borealis, kako izgleda Sikstinska kapela i kakve je boje more.

Upravljanje održivim razvojem turizma vrlo je zahtjevna poslovna disciplina. To je više od pukog «zelenog plana» i traži povezivanje društvenih, ekonomskih, kulturnih i ekoloških pitanja, istovremeno se odnoseći na kvalitet života cjelokupnog stanovništva. Održivi turizam prvenstveno zagovara svaku

vrstu turističke djelatnosti koja je usklađena s konstantnim održavanjem zaštićenih resursa prirodne i kulturne i/ili izgrađene baštine.

Evolucija kao proces ukupnih promjena i razvoja dešava se u svim područjima života i rada. Tako je preduzeće evoluiralo u korporaciju, a klasični menadžment u savremeni menadžment. Praćenje promjena u ovim značajnim oblastima i prilagođavanje organizacije tim promjenama predstavlja «conditio sine qua non» održivog ekonomskog i ukupnog razvoja. Turizam, kao značajna strateška djelatnost, zbog uticaja na čitav niz drugih djelatnosti i principa na kojima se bazira, veoma značajno utiče na održivi razvoj. Da bi došlo do intenzivnijeg razvoja turizma, potrebna je zainteresiranost i podrška više subjekata, odnosno korporativni pristup koji uz primjenu funkcije savremenog menadžmenta, može dati zadovoljavajuće rezultate. Ovakav pristup turizmu u Bosni i Hercegovini i njegova uloga u ukupnom ekonomskom razvoju nije do sada dovoljno obrađen i primijenjen u našoj teoriji i praksi. Osnovni cilj ovog rada upravo je to, da pokaže savremeni pristup održivom razvoju koji polazi od primjene savremenog menadžmenta i korporativnog upravljanja, posebno kada je u pitanju seoski turizam, kao važan faktor održivog razvoja.

Korporativni menadžment treba da formulira "korporativnu filozofiju" koja će da bude nosilac korporativnog identiteta. Na žalost, u našoj zemlji nema izgrađenog korporativnog identiteta što se tiče turizma. Prilikom pristupanja izgradnji korporativnog identiteta u ovom slučaju turizma, kao održivog razvoja, potrebno je znati da je to aktivnost koja treba da uzme efekte na dugi rok. Ali aktivnosti na izgradnji korporativnog identiteta, moraju da počnu odmah po formuliraju "korporativne filozofije".

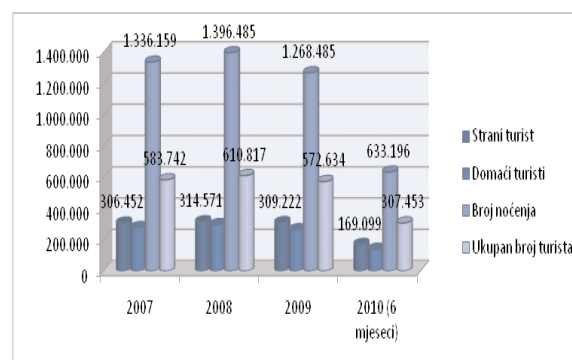
U našem slučaju, osnovni ili ključni aspekti korporativnog identiteta seoskog turizma jeste kvalitet prezentiranja ponude proizvoda

i usluga. Kada se govori o ponudi usluga treba posmatranje usmjeriti na sve grupe (ne samo na jedno područje).

U sljedećoj tabeli pokazat ćemo osnovne statističke podatke o posjećenosti našoj zemlji u zadnjih nekoliko godina, kako stranih tako i domaćih turista.

Godina	Ukupan broj turista	Strani turist	Domaći turisti	Broj noćenja
2007	583.742	306.452	277.290	1.336.159
2008	610.817	314.571	296.246	1.396.485
2009	572.634	309.222	263.412	1.268.485
2010 (6 mjeseci)	307.453	169.099	138.354	633.196

Tabela 1. Prikaz broja turista po godinama



Grafikon 1. Prikaz broja turista po godinama

## SEOSKI TURIZAM

Korištenje rekreativnih kvaliteta seoskih sredina u turističke svrhe dovelo je do pojave seoskog turizma. S druge strane, pružanje turističkih usluga stanovnika sela otvara mogućnost ostvarivanja dopunskih izvora prihoda za poljoprivredna i stočarska domaćinstva. Turizam vrši snažan i pozitivan uticaj na seosko stanovništvo i to na sljedeći način:

- osigurava im dopunske prihode što objektivno može povratno djelovati na modernizaciju poljoprivrede i podizanje kulturnog nivoa življenja na selu;

- proširuje tražnju proizvoda poljoprivrede;
- jača ekonomsku bazu sela;
- utiče na smanjenje migracionih kretanja selo – grad

Očuvanje tradicije i običaja određenih lokalnih područja u svim dijelovima Bosne i Hercegovine, postaje sve više sastavni dio zanimanja širokog spektra ljudi različitih profila. U nastojanju da tradiciju i običaje prikažu drugima i očuvane ljepote lokalne sredine podijele sa što većim brojem ljudi, brojni entuzijasti tako daju izuzetan pionirski doprinos razvoju seoskog turizma. Iako, nedovoljno brzo i ne sa željenim efektima, seoski turizam u Bosni i Hercegovini postaje prepoznatljiva turistička djelatnost koja ostvaruje sve veće prihode za pojedinca i zajednicu.

Ističu se lokaliteti sa jedinstvenim ambijentom i ponudom poput Etno sela Stanišići u Bijeljini, koje je postalo turistički hit sjeveroistočne Bosne i destinacija na kojoj blizu 800.000 ljudi godišnje iz cijele Evrope dolazi da se bar na kratko opuste od svakodnevnog užurbanosti gradskog života, ali i da uživaju u prekrasnim, očuvanim i restauriranim ostacima sela, starine i prošlosti.

Mjesto za odmor i opuštanje u seoskom ambijentu odnedavno nudi Etno begovo selo na Bijambarama, neposredno uz magistralni put Sarajevo – Tuzla. Pored seoske idile, planinske tišine, prirodnog ambijenta, u neposrednoj blizini ovog bisera turističke ponude su neopisive i jedinstvene ljepote izletišta i pećina Bijambare – mjesta, koje rado posjećuju hiljade izletnika i ljubitelja odmora u prirodi iz Sarajeva, ali iz cijele sjeveroistočne i centralne BiH. Takvih je destinacija u BiH, kao uređenih turističkih kapaciteta sa otvorenom ponudom za turiste sve više.

Razvoj turizma na selu treba posmatrati u okviru ukupnog razvoja kontinentalnog turizma, jer mu seoski turizam stvara pret-

postavke za proširenje atraktivnosti turističke ponude i povećanje prometa u sportsko-rekreativnim centrima. To istovremeno podstiče brži ekonomski, zdravstveni i kulturni preobražaj sela.

Također, u Bosni i Hercegovini seoski turizam je savršen i za one koji uživaju u hrani i u životu, koji žele upoznati što više regionalnih kuhinja, posebno kada je riječ o domaćim, starim i uglavnom zaboravljenim jelima. Kako se prehrana u seoskim domaćinstvima temelji, uglavnom na autentičnim i domaćim namirnicama i proizvodima toga kraja, ona predstavlja, možda i najzanimljiviji dio u zaista širokoj ponudi seoskog turizma.

Na osnovu geoprometnih, stambenokomunalnih, prirodnih i povoljnih rekreativnih uvjeta mogu se utvrditi kriteriji za selekciju sela i zaseoka pogodnih za turističku ponudu.

Ubrzan razvoj poljoprivrede i seoskog turizma uklapa se u već dosta puta naglašavan ubrzan razvoj turističke privrede. Naime, šireći aktivnosti seoskih domaćinstava na proizvodnju zdrave hrane, skupljanje ljekovitog bilja, skupljanje šumskih plodova, u okviru kućne radinosti, proizvodnju oplemenjenih stručnim dizajnerskim rješenjima proizvoda domaće radinosti i seoskim turizmom, stvara se mogućnost aktivnijeg i efikasnijeg učešća sela u tranziciji privrede. Kroz realizaciju ovog cilja na najbolji bi se način postizali razvojni ciljevi vezani za uravnoteženiji i stabilniji privredni razvoj. To bi djelovalo na zaustavljanje egzodusa selograd, na ravnomjerniji rast životnog standarda, jačanje domaćinstava kao ekonomskih subjekata, te stvaranje široke osnove za osnivanje mikropoduzeća.

## ZAKLJUČAK

Menadžment je danas prisutan u svim sferama našeg života. Tako i u našem slučaju, bez dobre organizacije, promocije, ne može se postići održivi razvoj ni u jednoj sferi našeg života. Iako Bosna i Hercegovina ne ostaje po svojoj atrakcijskoj osnovi u seoskom turizmu i turizmu na seoskim obiteljskim zemljištima u odnosu na konkurente, činjenica jeste, da je ovaj oblik turističke ponude u nas tek u samim začetima.

Seoska područja nemaju tradiciju bavljenja turizmom, ne postoje strateški razvojni okviri, poseban je problem u nerazvijenosti upravljanja seoskim turističkim destinacijama.

Primjenjujući ta znanja i iskustva na sistemski i promišljen način u turističkom razvoju seoskih područja može rezultirati stvaranjem novog turističkog proizvoda koji će obogatiti ukupnu turističku ponudu naše zemlje te koji će, što je i najvažnije, pridonijeti višoj kvaliteti života u seoskim područjima.

## LITERATURA

- (1) Sanda Weber, Vesna Mikačević, Osnove turizma, 1994. godina Zagreb
- (2) Krapf, „Importance of international Touris“, 1963. godina Roma
- (3) [www.bhtourism.ba](http://www.bhtourism.ba)
- (4) [www.seoski-turizam.ba](http://www.seoski-turizam.ba)
- (5) [www.turizam-bosna.com](http://www.turizam-bosna.com)

# INDIKATORI ZA ODREĐIVANJE EFEKTIVNOSTI POSLOVNIH SUSTAVA

## INDICATORS FOR DETERMINING EFFECTIVENESS OPERATING SYSTEMS

Marinko Markić, Univerzitet "Noel Baker", Sarajevo

### SAŽETAK

Efektivnost poslovnih sustava ključno je pitanje opstanka tih sustava (ali ne samo njih). Odatle potreba suvremene teorije menadžmenta da svoj interes fokusira upravo na pitanje kako osigurati efektivnost poslovnih sustava. Međutim, da bi teorija menadžmenta dala odgovor na to pitanje važno je razriješiti i neka „tehnička“ pitanja među koja svakako spada i ono koje se odnosi na mjerenje efektivnosti poslovnih sustava, jer ukoliko se ne zna kako izražavati efektivnost poslovnih sustava, tada je teško reći da li poslovni sustav ostvaruje ili ne ostvaruje adekvatnu efektivnost. Upravo je svrha ovoga rada da najprije prezentira potencijalne pristupe mjerenju efektivnosti poslovnih sustava, a potom da razvije model standardnih indikatora posredstvom kojih će se najbolje moći iskazivati efikasnost poslovnih sustava.

**Ključni riječi:** mjerenje efektivnosti performanse, poslovni sustav, organizacija.

**Key words:** measuring the effectiveness of performance, operating system, the organization.

### ABSTRACT

The effectiveness of business systems is a key issue for survival of these systems (but not only them). Hence the need of modern management theory that their interest is focused precisely on the question of how to ensure the effectiveness of business systems. However,

that theory would give management the answer to that question is important to resolve some "technical" issues, which definitely belongs among that which relates to measuring the effectiveness of business systems, because if you do not know how to express the effectiveness of business systems it is hard to say that a business system is realized or not realized adequate effectiveness. It is the purpose of this paper is to first present the potential approaches to measuring the effectiveness of business systems, and then to develop a model of standard indicators through which it will be best able to show the efficiency of business systems.

### UVOD

Efektivnost se definira kao stupanj izvršenja ciljeva, a to u krajnjoj liniji znači osiguranje proizvoda/usluga koje za kupca predstavljaju vrijednost. Drugim riječima, efektivan je onaj poslovni sustav koji osigurava prave proizvode/usluge na pravo mjesto u pravo vrijeme. Stoga je sasvim razumljivo, što je efektivnost poslovnih sustava ključno pitanje opstanka tih sustava (ali ne samo njih). Odatle potreba suvremene teorije menadžmenta da svoj interes fokusira upravo na pitanje, kako osigurati efektivnost poslovnih sustava.

Da bi teorija menadžmenta dala odgovor na to pitanje važno je razriješiti i neka „tehnička“ pitanja među koja svakako spada i ono koje se odnosi na mjerenje efektivnosti poslovnih sustava. Jer, ukoliko se ne zna kako izražavati efektivnost poslovnih sustava tada je teško ,



reći da li poslovni sustav ostvaruje ili ne ostvaruje adekvatnu razinu efektivnosti.

Međutim, mjerenje efektivnosti nije tako jednostavno kako to može izgledati na prvi pogled. Naime, radi se o tome da se mora omogućiti mjerenje efektivnosti različitih poslovnih sustava, a u okviru svakog od njih mjerenje efektivnosti na različitim organizacijskim razinama. Pri tome treba imati u vidu da između mjerila efektivnosti postoje ključne razlike u prirodi frekvenciji mjerenja, izvorima podataka kontrolabilnosti. Iz svega navedenog je evidentno koliki je problem oblikovanje modela mjerenja efektivnosti za svaki poslovni sustav. Efektivnost se može posmatrati s različitih aspekata što ima za posljedicu, da su se razvili i različiti pristupi utvrđivanja efikasnosti i različiti modeli standardnih indikatora, posredstvom kojih će se najbolje moći iskazivati efektivnosti poslovnih sustava.

### ***Razine iskazivanja i mjerenja efektivnosti***

U proučavanju mjerenja efektivnosti poslovnih sustava jedno od startnih pitanja koje se postavlja je ono koje se odnosi na razine tog mjerenja. Naime, poznato je da je poslovni sustav koji se sastoji iz više razina od kojih se obično generaliziraju tri osnovne – razina pojedinca, razina grupe i razina poslovnog sustava kao cjeline. Sukladno tome, razlikuju se i tri razine efektivnosti:

1. Efektivnost individue
2. Efektivnost grupe
3. Organizacijska efektivnost

U kontekstu svake od ovih razina veoma je važno utvrditi način mjerenja i iskazivanja efektivnosti.

- (1) Individualna efektivnost naglašava izvršenje pojedinačnih zadataka zaposlenih na najnižoj organizacijskoj razini. Zadaci koje pojedinci izvršavaju veoma su različiti s obzirom na mogućnost izražava-

vanja učinka. Obično se razlikuju tri vrste ovih zadataka: zadaci na obradi materijala, zadaci na obradi informacija i menadžerski zadaci, a za koje se koriste i različite metode mjerenja. Često puta efektivnost na ovoj razini menadžeri ocjenjuju rutinski.

- (2) U poslovnim sustavima pojedinci rijetko rade sami, izolirani od ostalih u organizaciji, već to obično čine u formalno organiziranim stalnim ili privremenim grupama. U velikim multidivizijskim poduzećima obično se razlikuju divizijske i funkcijske grupe (departements). S aspekta mjerenja efektivnosti ove se grupe organiziraju u odgovarajuće oblike centara odgovornosti. Svaki od ovih centara ima svoj efekt koji se izražava različitim mjerilima, pa odatle potreba da se razvije adekvatan sustav mjerenja efektivnosti tih centara.

- (3) Poslovni sustav se sastoji od pojedinaca i grupa – on se tretira kao organizacija. Stoga se organizacijska efektivnost sastoji od individualne i grupne efektivnosti. Ali organizacijska je efektivnost veća od zbroja individualne i grupne efektivnosti, a što je posljedica sinergijskih efekata. Odatle potreba da se oblikuje poseban sustav mjerenja efekata poslovnog sustava koji će zadovoljiti potrebe tri grupe zainteresiranih (stakeholders) – vlasnike-dioničare, top management i ostale zainteresirane.

Grupna efektivnost ovisi o individualnoj, dok organizacijska efektivnost ovisi i o individualnoj i o grupnoj efektivnosti. S aspekta poslovnog sustava bitno je utvrditi uzroke zbog kojih je postignuta efektivnost svake od navedenih razina. U tom se kontekstu svaka razina efektivnosti može smatrati varijablom prouzročenom drugim varijablama (tj. uzrocima efektivnosti).

Literatura o menadžmentu i organizacijskom

ponašanju prezentira rezultate različitih istraživanja te iznosi različite teorije o uzrocima efektivnosti na svakoj od tri razine analize.

Individualna efektivnost:

Uzroci:

- sposobnost
- vještina
- znanje
- stav
- motivacija
- stres

Grupna efektivnost:

Uzroci:

- kohezivnost
- vodstvo
- struktura
- status
- uloge
- norme

Organizacijska efektivnost:

Uzroci:

- okolina
- tehnologija
- strategija
- struktura
- procesi
- kultura

Pristupi utvrđivanja efektivnosti

Efektivnost se može posmatrati s različitih aspekata što ima za posljedicu da su se razvili različiti pristupi tom fenomenu. Međutim, u teoriji i praksi obično se mogu naći tri pristupa određenju efektivnosti, a to su:

1. Ciljni pristup efektivnosti
2. Sustavni pristup efektivnosti
3. Pristup multiply konstitutivnosti efikasnosti (multiply-constituency approach)

Treba naglasiti da poslovni sustavi moraju biti osposobljeni za korištenje svakog od ova tri pristupa kada za to nađu potrebu.

Ciljni pristup efektivnosti

Karakteristika je ciljnog pristupa da on naglašava središnju ulogu postizanja cilja kao kriterija za ocjenjivanje efektivnosti.

Prema ovom pristupu poslovni sustav postoji radi postizanja određenih ciljeva. Na toj su osnovi razvijeni brojni koncepti od kojih je najpoznatiji onaj zasnovan na upravljanju pomoću ciljeva (MbO). To je sveobuhvatan koncept koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sustavni način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva. Suština mu je u tome da se za svaku razinu unaprijed odrede ciljevi koje treba ostvariti, te se periodično ocjenjuje stupanj njihova postignuća. MbO zahtijeva da se za sve razine menadžmenta definiraju tzv. područja ključnih rezultata (Key Result Areas – KRAs) i ključni indikatori (Key Indicators – Kis) na kaskadnom principu od vrha do dna poslovnog sustava.

Sustavni pristup efektivnosti

Sustavni pristup analizira organizacijsko ponašanje te naglašava nužnost održavanja osnovnih elemenata ciklusa input – proces – output, te adaptiranja široj okolini koja podupire poslovni sustav. Polazi od teorije sustava koja omogućuje opisivanje unutrašnjeg i vanjskog ponašanja organizacije, ona naglašava povezanost poslovnog sustava s okolinom koji iz te okoline dobija inpute, transformira ih u outpute, te (inpute u izmjenjenom obliku) vraća toj okolini.

Teorija sustava naglašava dva važna zaključka:

- (1)Krajna opstojnost sustava ovisi o njegovoj sposobnosti adaptacije zahtjevima okoline
- (2)U zadovoljavanju ovih zahtjeva u središtu interesa poslovnog sustava mora biti ukupan ciklus input – proces – output. Stoga kriteriji efektivnosti moraju izraziti oba ova aspekta, a sama se efektivnost mora definirati upravo sukladno tome.

Multiply – konstitutivni pristup efektivnosti

Sustavni pristup efektivnosti naglašava važnost vanjske okoline i ravnotežu između različitih dijelova sustava od kojih je poslovni sustav samo jedan dio. U praktičnom i konkretnom smislu pristup multiply konstitutivnosti znači, postizanje ravnoteže između različitih dijelova sustava zadovoljavajući interese sastavnih dijelova poslovnog sustava (to znači individua i grupa). Stoga je moguće teoriju multiply konstitutivnosti iskoristiti za kombiniranje ranije navedena dva pristupa kako bi se dobio prikladniji pristup organizacijskoj efektivnosti.

To drugim riječima znači da je moguće povezati sve tri razine efektivnosti i to s aspekta svih zainteresiranih (stakeholders) za njezino postignuće. Svaki od zainteresiranih očekuje od poslovnog sustava da se ponaša u skladu s njegovim očekivanim koristima, pri čemu očekivanja svih zainteresiranih ne moraju biti međusobno sukladna.

### ***Kriterij efektivnosti***

Menadžment i ostali koji imaju interes u organizaciji moraju imati pokazatelje koji ocjenjuju vjerojatnost njezine opstojnosti. U praksi menadžeri koriste određeni broj kratkoročnih pokazatelja dugoročne opstojnosti, uključujući produktivnost, efikasnost, nezgode, prebačaje, odsustvo, kvalitet, stupanj povrata, moral i zadovoljstvo djelatnika. Bilo koji od ovih kriterija može biti relevantan za određenu svrhu.

Proizvodnja, kvalitet, efikasnost, fleksibilnost i zadovoljstvo su kriteriji kratkoročne efikasnosti. Dva druga kriterija – konkurentnost i razvoj – upotpunjuju model vremenske dimenzije.

Ova dva kriterija reflektiraju efikasnost u srednjem vremenskom periodu. Ali, glavni kriterij efektivnosti je opstojnost sustava. Ako

menadžeri na postignu zadovoljavajuću izvedbu kratkoročnih i srednjoročnih kriterija efektivnosti i opstojnost ne može biti zajamčena.

Proizvodnja Kvaliteta Efikasnost Fleksibilnost Satisfakcija	Kompetitivnost Razvoj	Opstojnost
---	--------------------------	------------

Kratki rok	Srednji rok	Dugi rok
------------	-------------	----------

*Slika 4. Model vremenske dimenzije efikasnosti*

### **Model standarda efektivnosti**

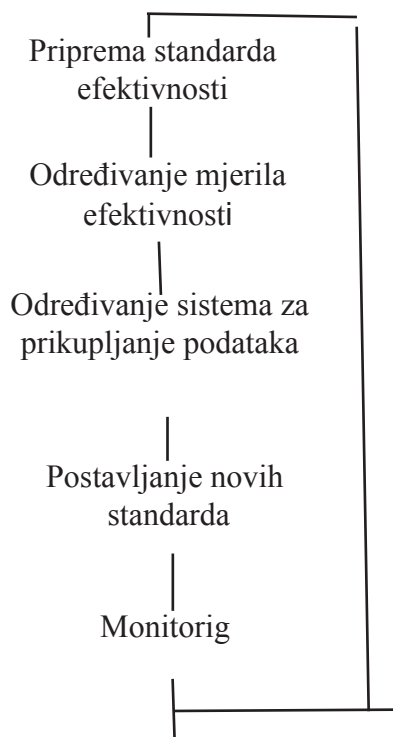
Standard u svom izvornom značenju predstavlja obrazac s kojim se mogu uspoređivati predmeti ili postupci. Danas on označava vrstu propisa kojom se utvrđuju određene karakteristike nekog proizvoda ili definiraju neke brojčane vrijednosti, veličine, jedinice, nazivi, svojstva ili postupci. Prema tome, s aspekta predmeta ovog rada standard se može definirati kao ciljna veličina koju trebaju ostvariti pojedinci, grupe ili poslovni sustav kao cjelina. Sukladno tim veličinama dolazi se do zaključka o efektivnosti pojedinaca, grupa ili organizacija. Drugim riječima, ovdje se efektivnost javlja kao mjerilo postignuća krajnjeg rezultata na svakoj razini mjerenja. Stoga je jedno od ključnih pitanja standarda efektivnosti utvrditi mjerila u kojima se efektivnost izražava. U tom su smislu na slici 5. data neka temeljna mjerila efikasnosti po razinama i zainteresiranim za ta mjerila. Ovako definirana mjerila temelj su za postavljanje standarda efektivnosti u koju svrhu se u nastavku daje način njihova utvrđivanja.

### **Način postavljanja standarda efektivnosti**

Iz onoga što je naprijed rečeno može se zaključiti da standardi efektivnosti predstavljaju rezultate koji će se postići ako se utvrđeni ključni zadaci izvršavaju na zadovoljavajući

. način. Ovi rezultati moraju biti realni, ali stimulativni. Razlikuju se dvije kategorije standarda efektivnosti, i to oni kvantitativni (mjerljivi) i oni kvalitativni (procijenjeni). U oblikovanju standarda efektivnosti polazi se od izabranih pokazatelja (mjerila) koji se zatim izračunavaju iz konkretnih podataka poduzeća i na taj način formira etalon-veličina.

Nasuprot tome, postavlja se ciljna veličina koju treba dostići, a ostvarenje koje u odnosu na etalon-veličinu pokazuje ostvarenje cilja. Dok se etalon veličina izvodi iz ostvarenja u prošlosti, ciljna bi se veličina trebala izvoditi iz očekivanih ostvarenja u budućnosti. Cjeloviti postupak utvrđivanja standarda efektivnosti mogao bi se prikazati kako je to učinjeno na slici 5.



Slika 5. Postupak utvrđivanja standarda efikasnosti

Priprema standarda efektivnosti orijentirana je prije svega, na definiranje razine i vremenske dimenzije standarda, a potom na specificiranje ciljeva ostvarenja kojih se

očekuje, te izvršenje određenih tehničkih aktivnosti povezanih s utvrđivanjem standarda efektivnosti. Iz toga treba proizići mogućnost određivanja mjerila efektivnosti za svaku ciljnu veličinu po izabranim razinama efektivnosti i u zadanom vremenskom razdoblju.

Izabrana mjerila treba kvantitativno (i kvalitativno) izraziti, a što je moguće tek korištenjem odgovarajuće baze podataka. Stoga je potrebno unaprijed oblikovati sustav prikupljanja podataka kako bi se moglo utvrditi etalon-veličinu. U tu je svrhu potrebno prilagoditi računovodstveni sustav i usredotočiti se na mjerenje outputa, a ne na kontrolu inputa.

Postavljanje novih standarda najvažnija je faza u cijelom ovom postupku. Oni se, kako je naprijed rečeno, izvode iz očekivanih ostvarenja u budućnosti pri čemu se obično koristi benchmarking postupak u kojemu se komparacijom s konkurencijom dolazi do ciljnih veličina, odnosno standarda efektivnosti. Nakon što su standardi efektivnosti utvrđeni neophodno je nadzirati ne samo njihovu implementaciju, već i njihovo funkcioniranje u praksi, te izvješćivati o nalazima kako bi se poduzimale nove aktivnosti njihova poboljšanja.

### *Vremenske dimenzije standarda efektivnosti*

Vremenske dimenzije standarda efektivnosti važan su element modela s obzirom da se tek u vremenskoj dinamici mogu donijeti pravilni zaključci o efektivnosti poslovnih sustava. Pri tom treba imati u vidu da se standardi efektivnosti razlikuju o ovisnosti, o tome radi li se o kratkom, srednjem ili dugom roku. Smatra se da je na dugi rok najvažnija samoodrživost (opstojnost) poslovnog sustava, dok su svi ostali standardi praktički u funkciji te opstojnosti. Stoga je potrebno da se stalno identificiraju uzroci individualne, grupne i organizacijske efektivnosti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. To je važno stoga što poslovni sustav može biti efekti

Razina		Zainteresirani	Potencijalna mjerila efektivnosti
Organizacijska razina	POSLOVNI SUSTAV	Vlasnici-dioničari	ROI, ROE, EPS, DPS, VA, ROVA.ROVA/ROI, MVA, EVA, SV
		Top manager	ROI, ROE, EPS, SV, razna kvalitativna mjerila
		Ostali zainteresirani	Različita s obzirom na brojnost i različitost zainteresiranih Zaposleni: proizvodnost rada; kupci: obujam prodaje; dobavljači: potrošnja materijala; država: veličina dobiti itd.
Grupna razina	DIVIZIJSKE JEDINICE	Investicijski centri	ROI, ROA, ROCE
		Profitni centri	Dobit
		Prihodni centri	Prihod
		Troškovni centri	Troškovi
	FUNKCIJSKE JEDINICE	Proizvodnja	Proizvodni učinak, učinak po radniku, proizvodnost preradbe, iskorištenje materijala, tijek izrade, iskorištenje kapaciteta, učinak remonta, učinak voznog parka
		Nabava	Broj obrtaja, razvoj cijena, kontrolni indeks cijena, disperzija opsega nabavke, korištenje skladišta
		Prodaja	Ostvarenje prodaje, neto prihod, stanje zaposlenosti, koeficijent obrtaja, uspjeh ponude, indeks kupaca
		Financije	Likvidnost, stupanj pokrića stalno vezanog trajnog kapitala, stupanj pokrića stalnog kapitala, stupanj pokrića kratkoročnog i srednjoročnog tuđeg kapitala, ROI, Cash flow
		Kadrovi	Fluktuacija, prosječna plaća, satni učinak, udio u dobiti
		Individualna razina	Radna mjesta
Zadaci službi	Procjena izvršenja		
Managerski zadaci	Ključni rezultati		

Slika 6. Potencijalna mjerila efikasnosti

van s aspekta nekih standarda koji se odnose na kratki i srednji rok, a da na dugi rok nema šanse za opstanak. Stoga održavanje optimalne ravnoteže djelomično znači balansiranje funkcioniranja organizacije tijekom vremena.

## ZAKLJUČAK

Mjerenje efektivnosti poslovnih sustava je vrlo kompleksno pitanje. Model indikatora za

mjerenje efektivnosti poslovnih sustava odnosi se na mjerenje individualne, skupne i organizacijske efektivnosti, ali model obuhvata indikatore po razinama menadžementa. Stoga, treba imati u vidu da se standardi efikasnosti razlikuju u ovisnosti po tome radi li se o kratkom, srednjem ili dugom roku. Smatra se da je na dugi rok najvažnija opstojnost poslovnog sustava, dok su svi ostali standardi praktički u funkciji te opstojnosti.

## LITERATURA

1. Allport, G.W. (1961): Pattern and growth in personality, New York (Holt, Reinhart&Winston)
2. Bennis, W.G. (1984): The 4 Competencies of Leadership, Trening and Development Journal 38 (August), pp. 14-19.
3. Blanchard, K., Zigarmi, p., Zigarmi, D. (1995): Povećanje učinkovitosti kroz situacijsko rukovođenje u jednoj minuti, Zagreb (Poslovna knjiga d.o.o.)
4. Black J.S., Porter W.L., Management – meeting new challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
5. Buble M., Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet, Split, 2003.
6. Buble M. (2000): Management, Split (Ekonomski fakultet)
7. Burke J.R., Cooper L.C. : The organization in crises, Blakwell ltd., Oxford, 2004.
8. Burns J. (1990): Leadership, New York (McGraw-Hill Book Company)
9. Bussiek J, Anwendungsvientievt Betriebswivtschaftslehre Fur Klein und Mitlezunter Nehmen, R. Oldenburg Verlag, Munichen, 1994.
10. Crosby P. (1997): The absolutes of leadership, san francisco (Jossey-Bass Publishers)11. Dostić M., Menadžment malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, sarajevo, 2003.
12. daft R. (1997): Management, Fourth Edition, New York (The Dryden Press)
13. Dragičević A., Politička ekonomija informacijskog društva, Tiskara Varteks, Varaždin, 1994.
14. Etzione A. (1984): Modem Organizations, New york (Mcgraw-Hill Book Company)
15. Fiedler F.E. (1987): New approaches to affective leadership, New York (John Wiley and Sons, Inc.)
16. Fulgozi A. (1987): Psihologija ličnosti – Teorija i istraživanja, Zagreb (Školska knjiga)
17. Gardner J. (1986): The Nature of Leadership, New York (The Independent Sector)
18. Gibson L.J., Ivancevich M.J., Donnelly H.J., Jr. (1994): Organizations, Invin, Burr Ridge, Illinois
19. Griffin W.R. (1990): Management, 3rd Edition, Boston (Houghton Mifflin Company)
20. Hersey P., Blanchard K. (1977): Management of Organizational Behaviour, New Jersey (Prentice Hali)
21. Jago GA. (1982): Leadership: Perspectives in theory and Research, Management Science, March, pp. 315-336
22. Koontz H., Wehrich H. (1988): Management, 9th Edition, New York (McGraw-Hill Book Company)
23. Kotter J.P. (1988): The leadership factor, New York (Free Press)
24. Likert R.L. (1961): New Patterns of Management, New York (McGraw-Hill Book Company)
25. Likert R.L. (1967): The Human Organizations, New York (McGraw-Hill Book Company)
26. McFarland L., Senn L., Childress I. (1994): 21.51 Century Leadership, Los Angeles (The Leadership Press)
27. Markić M., Business system management, university of Mostar, Mostar, 2001.
28. Markić M., Međuovisnost stilova vođenja i poslovne efikasnosti malih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Mostaru, 2007.
29. Montana P., Charnov B. (1993): Management, New York (Barron“s Educational Series, Inc.)
30. Peck D., Whitlow D. (1978): Teorije ličnosti, Beograd (Nolit)

31. Rot N. (1954): Psihologija ličnosti, Beograd (Zavod za udžbenike i nastavna sredstva)
32. Schein E. (1997): Organizational Culture and Leadership, San Francisco (Jossey-Bass Publishers)
33. Stodgill R.M. (1974): Handbook of leadership: A Survey of the literature, New York (Free Press)
34. Taffinder P. (1995): The new leaders, London (Kogan Page Ltd.)
35. Tannenbaum R., Smidh W.H. (1973): How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review (May-June)
36. Vroom V.H. (1960): Some Personality Determinants of the Effects of Participation, New York (Englewood Cliffs, Prentice Hall)
37. Wehrich H., Koontz H. (1994): Management (10th edition), Zagreb (Mate)
38. Yukl A. (1989): Leadership in Organizations, New York (Englewood Cliffs Prentice Hall)

# MOGUĆNOSTI RAZVOJA BANJSKOG TURIZMA U NOVOPAZARSKOM KRAJU

## POSSIBILITIES FOR THE DEVELOPMENT OF SPA TOURISM IN NOVI PAZAR REGION

Šemsudin Plojović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija  
Selim Šaćirović, Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet, Srbija  
Suad Bećirović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija  
Enis Ujkanović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

### SAŽETAK

U ovom radu autori istražuju koji su potencijali za razvoj banjskog turizma u Novopazarskom kraju i koje su mogućnosti za iskorišćenje tih potencijala. Autori prvo prikazuju koje su odlike lekovitih termalnih izvora, a zatim ekonomsku analizu, kako ih pretvoriti u samoodržive privredne subjekte. U radu je data i SWOT analiza banjskog turizma u Novopazarskom kraju kao i analiza wellness i spa centara kao načina za unapređenje turističke ponude.

**Ključne reči:** banjski turizam, potencijal, resurs, mogućnost, profit.

**Key words:** spa tourism, potential, resource, opportunity, profit.

### ABSTRACT

In this paper, the authors explore the potential for the development of spa tourism in the Novi Pazar area and that opportunities for utilization of these resources. The authors first show that the characteristics of healing thermal springs, and economic analysis of how to turn them into self-sustaining business entities. The paper was given and SWOT analysis

of spa tourism in Novi Pazar and the analysis of the end of the wellness and spa centers as a way to promote tourism.

### UVOD

Banje i klimatska mesta u Srbiji imaju dugu tradiciju i oduvek su bila omiljena mesta za odmor. Nalaze se u pitomim dolinama ili na padinama brda, okružene šumama, sa blagom klimom. Njihov pejzaž dopunjen je negovanim ambijentom, parkovima i šetalištima. Moderni objekti, sportski tereni i bazeni predstavljaju zdravstveni, tj. turistički sadržaj banja.

Situacija u Novopazarskom kraju nije baš ovakva. Još su stari Rimljani u periodu od II do IV veka otkrili ova izvorišta i na njima gradili kupatila, bazene i vile. Turci su ostavili traga gradeći kupatila, tj. hamame koji se i danas koriste u Novopazarskoj banji. Banje su u Novopazarskom kraju još u razvoju, polako se gradi infrastruktura oko objekata kao što su tereni i bazeni, ali su objekti dobri i izuzetno dobro konstruisani za potrebe banjskog turizma. Prednost banja i termalnih izvora u Novom Pazaru je da se nalaze na obodu grada, tako da je veoma lepa priroda oko njih i nju bi trebalo zaštititi, a područje



oko banje regulisati generalnim urbanističkim planom, kako ne bi nastao urbani haos.

U ovom radu govorit ćemo o banjskom turizmu u Novopazarskom kraju, pre svega, o potencijalima i mogućnosti njihovog razvoja. Novopazarska banja se nalazi nadomak grada Novog Pazara, centralnog grada Sandžačke regije. Sandžak je regija sa većinskim bošnjačkim, muslimanskim stanovništvom, koja se jednim delom nalazi u Srbiji, a delom u Crnoj Gori i graniči sa Kosovom na istoku, i BiH na zapadu. Lekovite vode Novopazarske banje su koristili još stari Rimljani, a za vreme Osmanske vladavine izgrađen je hamam koji predstavlja jedan od retkih hamama, a koji je i dalje u funkciji na širem prostoru.

Analiza tržišta i tržišnih mogućnosti je pokazala da postoji dovoljna potražnja za uslugama ovakvog hotelskog kompleksa, koji bi u svojoj ponudi pored uobičajenih spa i wellness usluga, kao komparativu, prednost imao toplu mineralnu vodu, sa lekovitim svojstvima i autentični turski hamam, koji pored svoje upotrebe ima i svoju kulturno-istorijsku vrednost.

## BANJA, SPA I WELLNESS CENTAR

Banje se odlikuju izraženim zdravstveno-rekreativnim funkcijama, usled bogatstva različitih prirodnih elemenata (termomineralni izvori, plemeniti gasovi, peloid, klimatski elementi, vegetacija), zbog kojih ova vrsta mesta odavno pobuđuje veliko interesovanje turističke potražnje. Srbiju popularno zovu „državom banja“, zbog brojnosti termomineralnih izvora, duge tradicije i opšte poznatosti banja, kao i njihovog značaja u turističkom prometu.

Na teritoriji Srbije registrovano je oko 300 izvora mineralnih, odnosno termo-mineralnih voda (Stanković S., 2000). Međutim, znatno

je veći broj neregistrovanih, pojedinačnih izvora manje ili veće izdašnosti, koje bi trebalo kaptirati, zaštititi i utvrditi njihov mineralni sastav. Bogatstvo i raznovrsnost, a takođe razmeštaj i hemijski sastav termo-mineralnih voda u Srbiji, u vezi je sa "složenim tektonskim odnosima" (brojne i isprepletane rasedne linije) i raznovrsnim geološkim sastavom terena, uključujući i veliko rasprostranjenje magmatskih stena.

Termin SPA potiče od latinske izreke "Salus per Aquam" tj. Vodom do Zdravlja. Takođe, Spa je i mesto u Belgiji bogato termalnim vodama i poznato po delotvornim tretmanima za poboljšanje telesne kondicije i lepote.

Spa/Wellness centri danas nude sve što je potrebno savremenom čoveku: tretmane za lice, telo i dušu koji za cilj imaju opuštanje i uživanje, antistres programe i dobro zdravlje.

Programi u ovim centrima obuhvataju: kupanje u bazenima, aromamasaže, kineske tradicionalne masaže, masaže toplim i hladnim vulkanskim kamenjem, akupunktura, elektroterapije, fizioterapije, dijete.

Banje i klimatska mesta predstavljaju nezamenljiv deo u sistemu zdravstva, kulturno nasleđe i važan ekonomski faktor u zemljama Evrope.

Sušтина strategije razvoja evropskih banja je aktiviranje samosvesti o odgovornosti prema sopstvenom zdravlju i stvaranje ponuda orjentisanih ka korisnicima.

## RAZVOJ BANJSKOG TURIZMA U OKRUŽENJU

Zbog rekreativne, a naročito lečilišne funkcije, koje se mogu obavljati preko cele godine, turizam u banjskim mestima ne bi trebalo da ima izrazito sezonsko obeležje, mada se i u ovom slučaju ne sme zanemariti faktor klime koja utiče na opštu turističku pokretljivost, pa tako i na posećenost banja.

Ukoliko određena banja veći akcenat u svom razvoju stavlja na rekreativnu turističku funkciju, za očekivati je da turistički promet ima nešto naglašenije sezonsko obeležje, što se posebno očituje kod banja koje su locirane u blizini gradskih centara (izletnički turizam). Međutim, lečilišna funkcija u uslovima dobre opremljenosti banja medicinskim sadržajima i uslugama može se uspešno razvijati preko cele godine.

Ipak, pomenute strukturne odlike banjskog turizma ne važe u slučaju banjskog turizma u okruženju gde je sezoničnost turističkog prometa veoma izražena. Naime, glavna sezona u banjama u okruženju vezuje se za period od juna do septembra, jer se tada ostvari oko 55% noćenja i 45% dolazaka turista. Naglašen sezonski karakter banjskog turizma u okruženju posledica je njegove jednostranosti, neorganizovanosti nastupa na tržištu i zaostalosti ponude, jer se dominantna lečilišna funkcija zbog neopremljenosti banja uglavnom vezuje za letnju polovinu godine.

Stanje banjskog turizma u regionu (kao i turizma u celini), nije na zadovoljavajućem nivou, što se može objasniti delovanjem niza razloga, subjektivne i objektivne prirode. Ipak, perspektive banjskog turizma mogu se oceniti pozitivnim, imajuću u vidu da je u pitanju oblik prometa koji već više decenija zauzima vodeće mesto u turizmu regiona.

Usmeravanje budućeg razvoja banjskog turizma mora se temeljiti na strategijskom pristupu, što je suštinski preduslov razvoja savremenog turizma u svetu. Definisanjem strategije banjskog turizma treba odrediti ciljeve i način (tehnik, sredstva) kako da se postavljene ciljevi i ostvare. Bitna odredba strategije je njena dinamičnost, odnosno anticipiranje i prilagođavanje promenama.

To znači da bi strategija razvoja banjskog turizma morala uvažavati kompleksnost promena koje se kontinuirano dešavaju u

okruženju (tržišnom, ekonomskom, ekološkom, političkom, tehnološkom, saobraćajnom...), ali i uvažiti sledeće principe:

- orjentisanost prema primeni - razviti uputstva koja treba da omoguće praktično delovanje svih subjekata koji su uključeni u turističko privređivanje u banjskim mestima (neposredni nosioci ponude, državni i lokalni organi, domicilno stanovništvo);
- orjentisanost prema sistemu – turizam treba tretirati kao celinu (sistem), vodeći računa o svim njenim elementima (podsystemima), kao i specifičnostima međusobnih odnosa između tih elemenata;
- višedimenzionalnost – planiranje turizma ima višedimenzionalan karakter jer tretira heterogene aspekte i elemente ovog kompleksnog fenomena: materijalni (izgradnja turističkih kapaciteta i infrastrukturnih sadržaja), funkcionalni (razvojne forme i oblici turističkog prometa) i organizacioni elementi (mere i propisi za unapređenje i podsticanje turističkog razvoja);
- integralnost – potreba integrisanja različitih elemenata i podsystema koji čine turizam (interna integralnost) i istovremeno integrisanje turizma u okruženje, odnosno opšti koncept razvoja države i njenih užih prostornih celina (eksterna integralnost);
- orjentisanost prema vrednostima – planiranje turizma mora razvijati i podsticati različite tipove vrednosti: očuvanost i autentičnost prirodno- ekološke sredine, gostoprimstvo, kvalitet medicinskih, hotelskih, saobraćajnih usluga, zaštita turističke klijentele i sl.

Skoro sve banje u regionu leže u podnožju neke planine i time se nameću mogućnosti korelativnog razvoja planinskog i banjskog turizma, odnosno kombinovanog klimatskog i banjskog lečenja.

Banje koje se nalaze u blizini većih gradova i razvijenije banje sa snažnijom materijalnom bazom imaju određene prednosti nad ostalim banjama, u pogledu kreiranja diverzifikovane turističke ponude. Obogaćena i atraktivna ponuda tokom cele godine podrazumeva uvođenje rekreativnih, kulturno-umetničkih i zabavnih sadržaja, organizaciju sajмова, kongresa i drugih manifestacija, kao i organizovanje proizvodnih delatnosti komplementarnih turizmu: flaširanje banjskih voda, proizvodnja povrća i cveća (tople leje), obnova starih zanata, proizvodnja suvenira.

### **TURISTIČKO-GEOGRAFSKI POLOŽAJ NOVOPAZARSKOG KRAJA**

Geografski položaj je u odnosu na druge geografske osobine, najviše uticao na razlike u turističkom prometu banja, zbog čega i zaslužuje tretman ključnog elementa turističke valorizacije pomenutih mesta. Pri razmatranju i oceni geografskog položaja banja, najveći značaj se mora posvetiti odnosu pomenutih mesta prema: važnijim komunikacijama, zatim atraktivnijim turističkim motivima, kao i naseljenim zonama.

S obzirom da je riječ o Sandžačkom kraju kao jedinstvenoj turističko-geografskoj celini, njen geografski, a posebno saobraćajno-turistički položaj postaje dvostruko značajan – kao posebna turistička vrednost i kao činilac valorizacije motivskih oblika pojedinačno.

Severni Sandžak ima zbog povoljnog geografskog položaja tranzitni karakter i sa tog stanovišta položaj prema glavnim disperzivnim regijama i centrima je povoljan. Na osnovu broja turista koji posećuju ovaj kraj ili se zadržavaju, ili u poređenju sa turističkim prometom može se zaključiti, da povoljnosti tranzitnog položaja nisu u potpunosti iskorišćene.

### **NOVOPAZARSKA BANJA**

Novopazarska banja se nalazi kod Novog Pazara. Ona je bila poznata još starim Rimljanima, a u prošlom veku je u balneološkoj literaturi pominjana po ostacima rimskog toplog kupatila. Smeštena je u Banjskoj kotlinici prostranije Novopazarske kotline, na niskoj terasi Banjske reke, desne pritoke Raške, oko tri kilometra severoistočno od Novog Pazara, a u severozapadnoj podgorini planine Rogozne. Leži na 504 m nadmorske visine, te spada među naše banje sa većom nadmorskom visinom.

Preko Novog Pazara dobro je povezana sa Raškom (21 km), Kosovskom Mitrovicom (88 km) i Kraljevom (102 km). Od Beograda je udaljena 278 km, a od Sjenice 54 km. Do ovog lečilišta se dolazi od Beograda Ibarskim putem ili prugom do Raške, pa putem dolinom Raške ka Novom Pazaru. Pored veze sa Ibarskim magistralama, banja se preko Ribarica vezuje za kontinentalni deo Jadranske magistrale, koja povezuje Podgoricu preko Prištine sa Skopljem. Lečilište je u stalnoj autobuskoj vezi sa Novim Pazarom.

Podneblje banje je prijatno, te ima karakter i klimatskog lečilišta. Aridnost mikroklimе u gradu i Banji (560 mm) ukazuje da Novopazarska kotlina spada u suvlje krajeve Srbije. Podneblje banje je ugodnije od mikroklimе grada, jer je ona dobro zaklonjena od vetrova i osunčana.

Banjska kotlina ima izvesne odlike i subalpske klime zbog blizine Rogozne. 1969. godine uređen je banjski park na 3.800 hektara. Time je umnogome sprečeno razorno dejstvo bujičnih tokova, a lipe, borovi, ukrasno drveće, šiblje i cveće dekorisali su banjski pejzaž.

### *Istorijat razvoja turizma*

Lekovite vode Novopazarske banje koristili su stari Rimljani, koji su prvi kaptirali mineralne izvore.

Sredinom XVII veka Turci su uredili banju. U to vreme banja je bila na glasu kao "izvrzna vruća banja". Nad kaptažom antičkog termalnog kupatila, Turci su podigli hamam - dva kupatila i karavnsaraj za smeštaj posetilaca. Tada je banja bila dobro posećena, jer je Novi Pazar u drugoj polovini XVI veka bio "najveći grad na putu između Dubrovnika i Niša" sa 6.000 kuća.



Slika 2. – Stari hamam u Novopazarskoj banji

Od termalnih lečilišnih objekata Novopazarska banja danas raspolaže sa četiri kupatila, dva u novom i dva u starom bloku.

Tek od 1931. godine banja je počela više da se uređuje. Pred Drugi svetski rat, prema objavljenim zvaničnim podacima, u Novopazarskoj banji za prijem gostiju bilo je: u ugostiteljstvu 7 soba sa 17 postelja, a kod mesnih domaćinstava 14 soba sa isto toliko postelja. Banja je dakle raspolagala sa ukupnim smeštajem od 21 sobe sa 31 posteljom.

### *Mineralni izvori*

Novopazarska banja je u periodu između dva svetska rata nazivana Ilidžom. Navodilo se da ima sedam izvora, od kojih se koristio samo

jedan, kapaciteta 18 litara vode u minutu. U zaštitnom, rejon banje, ustvari ima znatno više izvora, koji potiču iz jedinstvene termalne izdani. Već u dubini od pola metra nailazi se na toplu mineralnu vodu. Ona se minerališe u eruptivnim stenama u dubini i kretanjem duž raseda dospeva u kredne sedimente, gde obrazuje izdan. U površinskom delu ona se meša sa podzemnom hladnom vodom, koja izbija iz nanosa u 14 izvora, obrazujući na površini razbijeno izvorište (nasuprot jedinstvenoj termalnoj izdani u dubini). Glavni izvor sa gasnom emanacijom daje 1,1 litar u sekundi, a izdašnost svih izvora dostiže 5 litara u sekundi, što omogućuje korišćenje mineralne vode u lečilišne, sportske i privredne svrhe.



Slika 3. – Veliki bazen u novom delu

Termalno-mineralna voda banje sadrži u litru najviše natrijuma, zatim kalcijuma, kalijuma i magnezijuma; a od anjona hidrokarbonata, hlora i sulfata i malo nitrata. Od rastvorenih oksida ima gvožđa i aluminijum-oksida, silicijum-dioksida, slobodne ugljene kiseline i slobodnog sumporvodonika. Po hemijskom sastavu, to je sumporovita kisela hiperterma sa 1,6 grama čvrstih materija. Leči reumatična obolenja, išijas, ženske genitalije, koštana oboljenja, kožne bolesti, posledice povreda i drugo.

Lečenje se obavlja u Specijalnoj bolnici za lečenje progresivnih mišićnih i neuromišićnih bolesti "Novopazarska banja", koja je dobila status specijalne bolnice 1993. godine.

Vodu ove banje stručnjaci svrstavaju u sumporovito-kisele hipoterme, čija temperatura na izvorištu dostiže i 52 stepena Celzija. Takva voda blagotvorno deluje na neuromišićne bolesti, reumatska obolenja, išijas, sportske i druge povrede, stanja posle moždanog udara, kožna i ginekološka obolenja. Glavni izvor sa gasnom emanacijom, čija se voda pokrivenim kanalom odvodi u kupatilo, je na najvišem nivou.

Ovaj izvor ima izdašnost 1,013 lit/sek. Ostali izvori pojavljuju se u nizu ističući slobodno ili u kaptajnim bunarima. U dnu banjskog proširenja na manjoj površini termalna izdan je ogoličena, te se javlja mineralizovana utoleglica.

Zbog ovakvih načina pojavljivanja mineralnih voda nije moguće utvrditi tačnu količinu vode koja bi se dobila sakupljanjem iz svih izvora. Međutim, sigurno je da je ukupna izdašnost izvora preko 5 lit/sek., a iz dosta razloga pretpostavlja se da bi se moglo dobiti preko 10 lit/sek. To znači da Novopazarska banja i pri različitoj upotrebi termalnih voda neće u njima oskudevati. Racionalno iskorišćavanje ovog prirodnog bogatstva za praktično – primenjene, lečilišne, sportsko – rekreativne i druge svrhe tek predstoji. Temperatura termomineralnih voda ove banje je različita kod pojedinih izvora, što je takođe pozitivan činilac njenog termomineralnog potencijala. Preovlađujuća hipertermalna lekovita voda ove banje bila je vrlo važan faktor, da se ona kaptira i iskorišćuje od antičkog doba pa sve do naših dana. Pošto leži na termalnoj izdani, Novopazarska banja nema svoju pijaću vodu. Problem je rešen dovodenjem gradskog vodovoda. Nadalje ova voda sadrži znatne količine sumporovodonika, tragove mangana i amonijaka. Po svom hemijskom karakteru ova voda dolazi u red sumporovitih kiselih hiperterma.

Lekovito dejstvo Novopazarske banje

Novopazarska banja je uvršćena u banje sa bakneoterapijski nedovoljno kontrolisanim dejstvom, ali koje leče reumatična obolenja i posledice povreda.

Stečeno iskustvo poslednjih godina opravdava terapijske indikacije ovih sumporovitih voda kod lečenja reumatida (specifično dejstvo održeno s termičkim i mehaničkim) i rehabilitacije izvesnih invaliditeta.

Lekovitost

- neuromišićne bolesti
- reumatična obolenja i išijas
- sportske i druge povrede
- stanja posle moždanog udara
- kožne bolesti
- ginekološka obolenja

Mineralna voda upotrebljava se za lečenje kupanjem i pijenjem. U malom kupatilu se leče uglavnom srčani bolesnici koji teško podnose temperaturu termalne vode u glavnom kupatilu.

Osim nekaptiranih izvora za piće kapotiran je jedan izvor čija je voda sprovedena do kupatila.

## RAJČINOVIĆA BANJA

Hidrogeotermalni sistem Rajčinovića banje je ustvari deo hidrogeotermalnog sistema Novopazarske banje, kojeg je izdvojio Milivojević (1989). Naime, po ovom autoru pojava geotermalnih-mineralnih voda Rajčinovića banje je najzapadniji izdanak velikog hidrogeotermalnog sistema Novopazarske banje. Na osnovu te hipoteze izvršeno je preliminarno definisanje karakteristika njegovih glavnih elemenata.

Prirodni režim isticanja geotermalnih-mineralnih voda iz rezervoara sistema je trajao do 1954. godine, kada su izrađene prve istražne

bušotine. On je potpuno izmenjen izradom bunara EB-1 1984. godine, i može se reći da su posle početka njegovog rada prirodne pojave isticanja na površini terena prestale da postoje.

Na taj način je izvorište prividno "prestalo da postoji". Naravno, do toga nije došlo, jer se isticanje geotermalne-mineralne vode tada počelo da vrši u novim uslovima, odnosno najvećim delom kroz veštački stvorene puteve duž kanala istražnih bušotina i bunara EB-1, i manje, u nepoznatoj količini iz krednih stena u aluvijalni nanos.

Rezultati ispitivanja kvaliteta geotermalnih-mineralnih voda mogu se oceniti kao uspešni, zato što u toku jedne godine, nije bilo značajnih promena kvaliteta vode, kao i u periodu pre toga.

Rajčinovića banja je različita u sva tri topla izora. Voda iz bunara u bazenu ima temperaturu 30°C. Iz prve bušotine 42°C, a iz druge bušotine u kojoj je voda dobijena na dubini od 40 metara, 38°C. Kombinovanom upotrebom ovih voda i prirodnim ohlađivanjem može se postići pogodno termičko stanje bez veštačkog hlađenja što uvećava terapeutsku vrednost ovih voda.

Izvori hladne kisele vode takođe su samo delimično kaptirani i to na dva mesta. Hladna kiselica, koja hrani česme, dobiva se iz prslina kristaličastih škriljaca. Mineralizacija i izdašnost ovih voda su promenljive i kolebljive. "Za vreme zimske sezone i za vreme intenzivnijeg prodiranja atmosferskih taloga u podlogu, izdašnost kod ovih česama se povećava, međutim, atmosferska koja se infiltrira utiče na mineralizaciju vode, koja se smanjuje i opada sa povećanjem kapaciteta" količina vode za vreme leta veoma je mala, voda se sakupljala da bi se preko dana upotrebljavala. Opšti kapacitet hladnih mineralnih voda procenjuje se na oko 3.500 litara u 24 časa.

Za vreme otapanja snega na prvoj česmi je izmerena temperatura 7°C, a na drugoj 5,5°C. Za vreme leta njihova temperatura dostiže 14°C, a najčešće se kreće oko 11°C. Varijabilnost temperaturnog stanja odgovara uticaju atmosferskih i freatskih voda..

### *Lečilišno dejstvo mineralnih voda.*

Rajčinovića banja je označena kao banja za lečenje obolenja organa za varenje, jetre i žučnih puteva, bubrega i mokraćnih puteva. Prema stručnom mišljenju balneologa dr. Vandela Tasića i dugogodišnjeg lekara Dragutina Grozdenovića, mineralne vode Rajčinovića banje bile bi indicirane za lečenje: poremećaja i obolenja stomaka u određenim slučajevima, funkcionalnog poremećaja jetre i kod obolenja žuči, lake infekcije jetre, aktivne hiperemije (kongesije), hroničnih hepatita i hroničnih holicestita. Kao dalje indikacije navode se poremećaji creva, ukoliko su sekundarni određenim poremećajima jetre i creva, kao i poremećaji metabolizma i šećerna horisturična i aksolomična dijateza. Shodno prikazanoj hemijskoj analizi, u lečenju tih obolenja glavno lekovito sredstvo je piće mineralne vode.

Rajčinovića banja je i izrazito klimatsko mesto, prema dosadašnjem iskustvu odlikuje se povoljnijom mikroklimom od Novopazarske banje. Ova ocena stoji i pri činjenici da je vegetacija od većeg klimatskog uticaja kod Novopazarske, nego kod ove banje koja ima samo manji park, a okružena je takođe i malim površinama pod vegetativnim pokrivačem.

Kao znamenita prirodna pojava, lekoviti izvori Rajčinoviće banje stanovništvu Novopazarskog kraja bili su poznati od davnina. Kao kupalište, ovaj se termalitet koristio verovatno još u XVII veku, a možda i ranije.

Okolnost što se u najnovije vreme tek 1951. godine saznalo da u Rajčinovićima postoji topla mineralna voda, pored hladnih kiselih voda koje su ranije kaptirane za lokalne potrebe, nije dokaz o nepostojanju banje u starije vreme, odnosno tretiranju ovog termaliteta »kao novo otvorene banje«. Privremeno ili potpuno iščezavanje mineralnih izvora dobro je poznata i rasprostranjena pojava. Ona se javlja, što je bio slučaj i s nekadašnjim toplim izvorima Rajčinovića banje, zbog disperzije termalne vode u podzemnoj cirkulaciji ili sukcesivnog spuštanja hidroloških zona. U izletničkom turizmu Rajčinovića banja stiče sve veći značaj i sa širih aspekata. Ona se već afirmisala i kao ishodište za planinske ture na Goliji.

U Rajčinovića banji eksploatacija i korišćenje geotermalnih-mineralnih voda se vrši na tradicionalan način "kupanjem" veoma dugo, tako da početak nije poznat. Prava istraživanja u području izvorišta počela su da se izvode pre oko trideset pet godina. Zbog toga je kategorizacija i klasifikacija geotermalnih-mineralnih voda izvorišta Rajčinovića banje izvedena na osnovu stepena istraženosti i stanja režima samoizliva vode iz bunara EB-1.

Do 2001. godine režim eksploatacije samoizliva geotermalne-mineralne vode iz bunara EB-1 nije praćen sistematski i namenski za potrebe određivanja rezervi, zato što se posle prestanka finansiranja istraživanja od strane države, nikakvi drugi radovi nisu izvodili od strane dosadašnjeg vlasnika resursa. Vršena osmatranja prirodnog režima samoizliva geotermalne-mineralne vode iz bunara EB-1, kao jedinog eksploatacionog objekta, u periodu od godinu dana. U celom tom periodu izdašnost samoizliva sa sadašnjim načinom eksploatacije vode, kojom se ona odvodi od glave bunara do bazena u hotelu "Raj", na osnovu sedmodnevnih merenja, bila je oko 0,8 l/s. Ovolika izdašnost je bila i posle izrade bunara 1984. godine. Pri tome je temperatura

vode bila stabilna, 39 °C (podaci iz elaborata rađenog za potrebe turističkog preduzeća Lipa-Novi Pazar).

### **TERMALNA VODA ČEDOVO**

Izvori termalne vode Čedovo nalaze se oko 4km severno od Sjenice, na 980m nadmorske visine, na desnoj obali Vape. Na dužini od oko 500m, koliko iznosi izvorska površina evidentirano je 20 izvora, od kojih se samo dva nalaze na levoj obali Vape. Ukupna izdašnost ovih izvora iznosi 22 l/s, dok se temperature kreću između 20 i 26.3 °C. Voda termalnih izvora Čedova su HCO<sub>3</sub>-Ca tipa ukupne mineralizacije 0.31 g/l i pH 7,5. po gasnom sastavu- vode ovih izvora su azotnog tipa gde je malo povišen (0,59 Bq/L).

.Od ispitivanih izvora Čedova najznačajniji su "Banjica" i "Banja". Izvor "Banjica" je u obliku vrela (oko) čija dužina iznosi 10, širina 8 i dubina oko 1 m. Temperatura izvora je oko 24 °C, a izdašnost 2,0 L/s vode. Izvor "Banja" ima manje dimenzije - dužine je 5, a širine 3 m. Temperatura je ista kao i kod "Banjice", a izvor ima oblik termalnog vrela, jer se oslobadaju gasovi iz nje (31).

Termalni izvori Čedovo nisu turistički uređeni kao balneo-objekat. Postoje povoljni prirodni uslovi za turističko aktiviranje ovih izvora. Razvoj banjskog lečilišnog turizma uslovljavaju, pre svega, ekonomska ulaganja u infrastrukturu. U narednom periodu očekuje se, da svi objekti budu uređeni projektima održivog razvoja i postaće sa ekonomsko-turističkog stanovišta afirmisani resurs.

### **ZAKLJUČAK**

Banje Novopazarskog kraja nalaze se u idealnom mikrookruženju koje uzrokuje specifičnu mikroklimu. Kontaktna područja predstavljaju izuzetan zaklon od vetrova i snažnih klimatskih proboja hladnih i toplih

vazdušnih struja. Postojeća putna infrastruktura ne ugrožava ovaj mikroambijent i autentičnost prostora te njegove mikroklimatske karakteristike. Razmatranjem geografskog položaja i putne mreže kojom su povezane definisali smo, da je u Novopazarski kraj moguće doći iz nekoliko pravaca. Iz centralne Srbije Ibarskom magistralom, a iz Crne Gore drugim krakom Ibarske magistrale i puteva koji vode preko Zlatara, Sjenice i Novog Pazara Utvrdili smo postojanje kvalitetne pozicije Novopazarske banje u odnosu na tranzitne puteve. U Novopazarsku banju moguće je doći i iz pravca Rogozne putem koji dolazi sa Kosova, to je jedini put koji sa krakom na magistralni

Snažnu podršku izgradnji i realizaciji ovog investicionog projekta predstavlja činjenica da se na svega nekoliko desetina metara nalaze termalni izvori čija se energija odliva Banjskom rijekom. Poseban dragulj predstavlja Staro tursko kupatilo sa toplom vodom građeno još u XVII veku, na temeljima rimskih termi.

Budući razvoj turizma u našim banjama mora se zasnivati na tržišnoj specijalizaciji. Svaka banja mora svoj koncept razvoja prilagoditi ciljnom segmentu (segmentima) turističke klijentele, što znači da se specijalizira za one oblike prometa koji će joj doneti najveću profitabilnost na tržištu. Specijalizacija može ubrzati diferenciranje lečilišne od rekreativne

PREDNOSTI	NEDOSTACI
♦ tradicija posete i boravka u banjama	♦ nezadovoljavajuća opšta i turistička infrastruktura
♦ lekoviti prirodni i zdravstveni faktori	♦ zastarelost opreme
♦ visoko obrazovni kadrovi	♦ nedostatak strateškog pristupa planiranju banjskog turizma
♦ bogato kulturno-istorijsko nasleđe	♦ neadekvatni programi edukacije za nove profile kadrova u turizmu
♦ geografski položaj	♦ nedostatak kvalitetnih marketinških istraživanja
♦ kvalitet životne sredine	♦ nepostojanje stabilnih finansijskih izvora
♦ mogućnosti proizvodnje zdrave hrane	
♦ niska cena terapijskih programa	

Tabela 1. Prednosti i nedostaci banjskog turizma u regionu (IV)

put Ibarska magistrala prolazi direktno kroz Novopazarsku banju i u bitnoj meri predstavlja limitirajući faktor i granice investicione gradnje. U našem slučaju on predstavlja konkretnu logistiku naslanjanja na direktnu komunikaciju projektovanog objekta.

Nedovoljna izgrađenost banje predstavlja razvojnu šansu prostora koji je očuvan i koji može biti razvijan u kontekstu grada Novog Pazara u čijem se sastavu i nalazi. Na prostoru predviđenom za izgradnju hotela sa SPA centrom nema izgrađenih objekata niti limitirajućih faktora.

funkcije banjskih mesta, ponegde potpuno transformisati lečilišnu u rekreativnu funkciju, a svuda povećati turističku potrošnju. Prema tome, specijalizacija za razvoj pojedinih vrsta turističkog prometa predstavljala bi osnovu koncepcije banjskog turizma. Specijalizacija bi mogla da se tretira i kao uslov za povećanje turističke potrošnje i kao izraz bogatstva termomineralnih voda naše zemlje.

Turizam i zdravstvo u banjama Srbije, slično iskustvima drugih zemalja, treba razvijati po jedinstvenom konceptu koji uvažava komple



mentarnost banjskog lečenja i rekreativnog turizma, ali bez šablona. Nužno je da se istraživanjima utvrde modeli razvoja koji bi uvažavali specifičnosti banja pojedinačno. U kreiranju tih modela učestvovali bi timovi eksperata, sačinjeni od balneologa, turizmologa, geografa, ekonomista, urbanista, sociologa i psihologa. Komplementarnost turističko-rekreativne i zdravstvene funkcije banjskih mesta, najbolje potvrđuju wellness (V) programi, koji su našli primenu u mnogim razvijenim banjama Evrope i čija iskustva bi trebalo koristiti. Prvi koraci u kreiranju wellness programa načinjeni su otvaranjem Wellness Centra u Vrnjačkoj banji, kao i transformacijom hotela” Izvor” u Arandelovcu u prvi wellness hotel u našoj zemlji. Opravdanost investiranja u ovakve programe leži, pre svega, u činjenici da se time banjska ponuda usmerava na nove segmente potražnje koji do sada nisu bili predmet tržišnog animiranja, a to su: mladi, ambiciozni i poslovno uspešni ljudi, zahtevni gosti koji traže vanstandardnu ponudu, bogatija domaća i strana klijentela, pasivni i aktivni rekreativci i dr. Inkorporiranjem wellness programa u koncept razvoja banja Srbije značajno se može popraviti njihov imidž na domaćem i stranom turističkom tržištu, što će doneti i veće prihode.

## LITERATURA

1. Strategija dalekosežnog održivog razvoja opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin, ECPD, 2004.
2. Strategija održivog Razvoja Novog Pazara, Grad Novi Pazar, 2005.
3. N. Milojević, :”Novi Pazar i okolina”, Zavičajni muzej “Ras”, Novi Pazar, 1981.
4. A. Plojovic: Održivi razvoj turizma u Novom Pazaru, Novopazarski zbornik br. 8, Zavičajni muzej “Ras”, Novi Pazar, 1984.
5. Grupa autora: Sandžački gradovi, Građanski forum, Novi Pazar, 2000.
6. Grupa autora: Novi Pazar i okolina, Književne novine, Beograd, 1969.

# IKT I NJIHOV UTICAJ NA RAZVOJ SAVREMENOG TURIZMA

## ICT AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF MODERN TOURISM

Mirsad Nuković, Jusuf Nuković, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

Nedžad Azemović, BK Univerzitet, Srbija

### SAŽETAK

XX vek je vek mnogo čega, brzog rasta populacije, nastanka i vrtoglavog razvoja sedme umetnosti, dekolonizacije, rađanja postindustrijskog društva. Tehnički napredak ostvaren u ovom veku je veliki, značajan i sveprisutan. Danas, svi radimo i živimo u uslovima koji su najviše oblikovani tehnologijama. Pojedinačne tehničke naprave i veliki tehnički sistemi postali su neodvojiv dio prirodnog okruženja.

Prioritet u današnjem razvoju savremenog turizma predstavlja informatička podrška turizmu i komplementarnim delatnostima, ne na bazi novih ulaganja, nego na bazi integracije (znanja) ljudi i (moći) tehnologije.

**Ključne reči:** informatika, tehnologija, menadžment, turizam, razvoj, projekt.

**Key words:** IT, technology, management, tourism, development, project.

### ABSTRACT

ICT and its impact on the development of modern tourism

XX century is the century of many things: fast population growing, giddy development of the seventh art, decolonization, appearance of post – industrial society...The technical progress achieved in this century is big, significant and everywhere present. Nowadays, we all work and live in the conditions that are

mostly shaped by technologies. Particular technical gadgets and big technical systems have become inseparable part of the natural environment.

Priority in nowadays development of modern tourism belongs to IT support to tourism and to complementary businesses, not on the basis of new investments, but rather on the basis of integration (knowledge) of the people and (power) of technology.

### UVOD

Turizam predstavlja čin putovanja u cilju rekreacije, kao i pribavljanje usluga radi ostvarivanja tog cilja. Sama reč „turizam“ potiče od francuske reči tour, što u prevodu znači putovanje, obilazak, ekskurzija. Turista je osoba koja putuje najmanje osamdeset kilometara od mesta stalnog boravka u cilju rekreacije, kako je to definisala Svetska turistička organizacija (deo Ujedinjenih nacija).

Sveobuhvatnija definicija bi bila da je turizam uslužna industrija, koja se sastoji od većeg broja opipljivih i neopipljivih elemenata. U opipljive elemente spadaju transportni sistemi - vazdušni, železnički, putni, vodeni i u novije vreme, kosmički; usluge ugostiteljstva - smeštaj, hrana i piće, obilasci, suveniri; i srodni servisi kao npr. bankarstvo, osiguranje kao i bezbednost i sigurnost. Neopipljive elemente čine: odmor i relaksacija, kultura, avantura, nova i drugačija iskustva.

Osnovu turizma kao privredne delatnosti sačinjavaju: saobraćaj, ugostiteljstvo, trgovina na malo, putničke (turističke) agencije, zanatstvo i komunalne delatnosti. Turizam ne postoji kao samostalna, nezavisna privredna delatnost, već ga čine gore navedene delatnosti.

Osnovne karakteristike turizma su: raznovrsnost (heterogenost), neproizvodan karakter rada, sezonski karakter poslovanja, visok stepen elastičnosti tražnje i neelastičnosti ponude.

Razlikuju se dva perioda u razvoju turizma kao društveno-ekonomske pojave: epoha turizma privilegovanih klasa i epoha savremenog turizma.

Poslednjih nekoliko decenija, dominirajuće obeležava razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT). Pošto smo svjedoci tog razvoja, koji je i dalje veoma dinamičan, navešćemo samo nekoliko važnih činjenica. Ova tehnologija se razvila nepredvidivo brzo zahvaljujući razvoju tranzistora, magnetne memorije, integrisanih kola i alata za proizvodnju softvera.

Postoje mnoge definicije koncepta kao što je razvoj, uzećemo definiciju: „Razvoj je onaj proces koji integriše korišćenje postojećih i razvoj novih duhovnih, intelektualnih i materijalnih resursa ka dostizanju sve boljeg i sve bogatijeg života ljudi.”

Razvoj je pozitivan i onoliko brz koliko doživljavamo brzinu poboljšanja našeg življenja, u suprotnom reč je o regresiji.

Uloga informaciono-komunikacionih tehnologija i e-poslovanja u turističkom sektoru

Informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) nastavljaju svoj uticaj na turističku industriju.

U proteklih 30 godina, bilo je tri glavna talasa inovacija ICT-a, u pogledu turističkog sektora.

- Prvi veliki uticaj ICT-a na turistički sektor, bilo je predstavljanje i uvođenje Kompiuterskog Rezervacionog Sistema (Computer Reservation System – CRS) u 70- im godinama 20. veka. Ovaj sistem je uglavnom bio razvijen za potrebe aviokompanija, turoperatora i internacionalnih hotelskih lanaca. CRS je kompiuterizovani sistem koji omogućava direktan pristup putem terminala za proveru raspoloživosti kapaciteta, pravljenje rezervacija i štampanje karata.
- U 80-im, nastao je Globalni Distributivni Sistem (Global Distribution System – GDS)

na osnovi Kompiuterskog Rezervacionog Sistema (CRS), koji je objedinjavao širok krug usluga i proizvoda i omogućavao globalnu distribuciju „info-strukturu“ za celu industriju. Trenutno postoje četiri glavna GDS sistema koja se koriste: Amadeus, Galileo International, Sabre i Worldspan.

- Početkom globalnog širjenja Interneta 90-ih godina, CRS i GDS su postali manje važni, ali oni su pružili turističkim kompanijama tržišnu prednost, za dugi niz godina, u transferu informacija u okviru turističke industrije. Danas, Internet, predstavlja svakako najznačajni talas uticaja ICT-a na turistički sektor.

U turističkoj industriji, sve više usluga koje se pružaju turistima zasniva se na upotrebi Interneta kao glavnog komunikacionog kanala, koji omogućava istovremeno smanjivanje troškova poslovanja i povećanje broja klijenata. U praksi to znači, da turisti imaju mogućnost direktne komunikacije sa krajnjim pružaocima turističkih usluga, i u mogućnosti su da identifikuju, zadovolje pa čak i promene zahteve za turističkim proizvodima, a sa druge strane pružaoci usluga mogu efikasnije da udovolje sve kompleksnijim zahtevima svojih korisnika.

Customer Relationship Management (CRM) u turističkoj industriji

Customer Relationship Management (CRM) je koncept koji u elektronskom poslovanju u turizmu doživljava rast. Ovde su lični odnos prema klijentu i odabir ponuda vitalni za uspeh u poslu. Glavni cilj je povećanje profita i optimizacija troškova kroz poboljšanje zadovoljstva korisnika preko unapređene interakcije u svakoj dodirnoj tački sa klijentom. Ovo se može postići boljim razumevanjem klijenata, ponudom odgovarajućih usluga – proizvoda, u pravo vreme, zasnovano na analizi kupovnih navika klijenta. U 2003. godini 37% velikih kompanija, u turističkom sektoru, kakvi su turoperateri, hotelski lanci, 14% srednjih kompanija i 5% malih firmi su koristili CRM sistem.

BoardBand veze sa Internetom su jasno povezane sa veličinom kompanije. Samo 9% malih i

srednjih preduzeća koristi boardband konekcije (više od 2 Mbit/sec), dok 21% srednjih i 31% velikih kompanija ima ovu vrstu konekcije.

U Tabeli 1. procentualno je prikazana rasprostranjenost bazične IT strukture u turističkom sektoru unutar EU.

Jasno se vidi da rasprostranjenost informaciono- komunikacionih tehnologija direktno zavisi od veličine posmatrane kompanije.

### ***Kvalitet Internet konekcije***

Propusni opseg konekcije nije samo najvažniji indikator kvaliteta telekomunikacione infrastrukture, on takođe određuje koje aplikacije e- poslovanja mogu biti efikanso primenjene. Sa boardband konekcijom kompanija može iskoristiti prednosti sofisticiranih IT sistema.

	LAN	Wireless LAN	Internet access	Broadband access (> 2Mbit/s)	VPN
Tourism (EU-7)	56	27	92	15	20
1-9 empl.	39	16	90	9	9
10-49 empl.	48	24	93	9	14
50-249 empl.	80	35	96	21	23
250+ empl.	85	43	95	31	39

Tabela 1. Rasprostranjenost bazične ICT strukture u turističkom sektoru u EU

	Analogous modem	ISDN	DSL	Other broadband	Other
Tourism (EU-7)	14	23	43	19	5
1-9 empl.	19	23	49	0	2
10-49 empl.	20	28	41	19	0
50-249 empl.	7	18	57	21	4
250+ empl.	6	19	36	34	14

Tabela 2. Tipovi Internet konekcija (izvor: Nikola Subotić: Elektronsko poslovanje turističkih kompanija)

Tabela 2. prezentuje vrste Internet konekcija korišćene u turističkim kompanijama, iskazane u

procentima. Trenutno, postoji više kompanija koje koriste DSL ili neki drugi broadband način

pristupa nego što ih to čini sa analognim modemom ili ISDN konekcijom.

### ***IKT podrška savremenom turizmu***

Turizam dobija i obrise inovacija jer je proizvod fundamentalnih, primenjenih i razvojnih istraživanja. Turizam treba da dobije svoju vrednost u plasmanu na tržište i priznavanju inovacije kroz sticanje viška vrednosti. Iako elektronska trgovina sama po sebi nije tehnologija, na aplikativnom nivou ona uključuje razne tehnologije. Sve one su podržane pogodnim telekomunikacionim mrežama, uključujući tu i Internet.

Kako se obim transakcija povećava, tako raste broj i složenost tehnologija, ali i njihove uzajamne veze.

Interesantni su podaci o protoku novca u sistemu e-trgovine na području EU, posredstvom EU Web sajtova 1997. godine protok je iznosio oko 111 miliona SAD dolara, a 2002. čak 4.978 miliona dolara.

Možda je najvažniji zadatak budućeg menadžment centra za informatičku podršku turizmu i komplementarnom sektoru integrisanje ljudi u zajednički poduhvat. Zajednički poduhvat bi bio povezivanje svih resursa u jednom turističkom regionu sa posebnim ekonomskim fokusom (sticanje dodatne vrednosti).

Varijable koje se često koriste pri pozicioniranju turističkih destinacija kao brenda (tržišne marke) obuhvaćaju veoma širok spektar kao što su: arhitektura i dizajn destinacije, atrakcije, klima, gastronomija i vino, uticaj i moć lokalne i šire zajednice, označavanje područja (mape, turističke oz-

nake, GIS I GPS tehnička sredstva, itd.), legende i mitovi, poznate i slavne osobe u području, geografski položaj i pristup području, kultura, prirodni ambijent (očuvanost kao prednost), noćni život, ljudi emocionalne koristi i osećanja, etnicitet, događaji, istorijska baština, industrija i lokalni proizvodi (zanatski na primer), fizički ambijent za rekreaciju i sport, noćni život, te društvene koristi. Moguće je koristiti jednu ili kombinaciju više varijabli kako bi se ostvarila dobra pozicija na tržištu, te metodom benčmarkinga bi mogli da se vide kvaliteti u odnosu na konkurenciju.

Savremeni koncept destinacija posmatra se kroz analizu i vrednovanje efekata po lokalnu zajednicu i upravljanje tim efektima:

Područja koja turisti biraju za odmor i efekti njihovih aktivnosti: Područje -primorje, planina, divljina, jezera, reke, udaljena i izolovana oblast, urbana sredina; Izbor - individualna motivacija, alternativna mesta i aktivnosti i marketing u cilju uticaja na izbor; Efekti - ekonomski, društveni i ekološki.

Problemi u realizaciji ovakvog koncepta su: nedovoljan budžet, nedostatak stručnih kadrova, nedostatak saradnje lokalne samouprave u regionu i mimo planova nametnutih „od gore“, nedostatak saradnje sa drugim učesnicima u turističkoj ponudi, nedostatak ideja, nepovezanost sa drugim turističkim organizacijama unutar Regionalne turističke organizacije. Iz ugla mogućnosti korišćenja informacionih sistema za prezentaciju sadržaja prostora regiona svakako postoje dve klase:

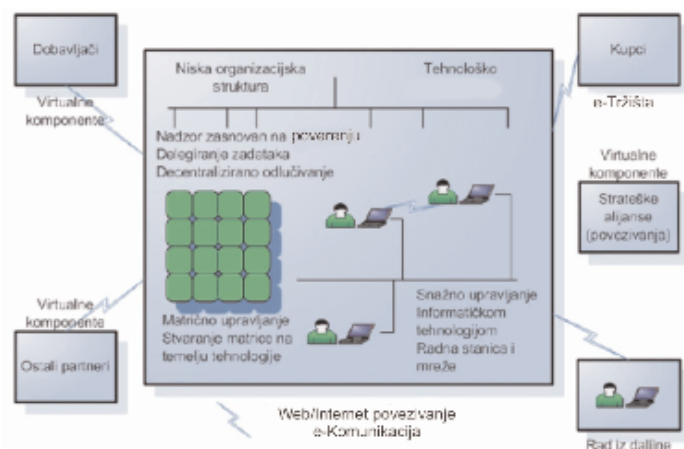
- Upravljački informacioni sistemi i
- Neautomatizovani informacioni sistemi

(turističke oznake, oglasi putem časopisa, radija i TV, oglašavanje putem bilborda, prigodne brošure turističkih agencija i turističkih organizacija pri opštinama, kartografska obeležja na prigodnim mapama, oglašavanje zainteresovanih preduzetnika ili grupe građana, udruženja, itd.).

S obzirom na opštu strategiju razvoja infrastrukture u oblasti telekomunikacija i informatike, čini nam se da je T-oblik organizacije putem međusobnog umrežavanja i povezivanja organizacija u regionu atraktivniji od drugih oblika. To je tehnološki uslovljena organizacija ili tehnološka organizacija (otuda T organizacija).

### **Osobine ovakvog tipa organizacije su:**

Izrazito veliki uticaj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT): IKT predstavljaju danas okosnicu umrežavanja sveta na svim meridijanima i paralelama te omogućava izbor destinacije iz „fotelje“. Promene sveta u bližoj i daljoj budućnosti izazvane globalnim procesima (a sada i recesije) daju mogućnost za ove načine oblikovanja organizacije, jer se ne traži novo zapošljavanje nego bolje organizovanje postojećih resursa kako u lokalnoj samoupravi tako i u regionu uopšte.



*T-oblik organizacije pogodna za potrebe informatičke podrške*

Svaka organizacija koja ne koristi IKT i koja nije u mreži teško će preživeti u XXI veku, jer se više ne govori o „informatičkom dobu“ nego o „dobu znanja“.

IKT ruši granice postojećih organizacija i na taj način menja odnose među preduzećima.

To je organizacija otvorenog tipa (open organisation) – organizacija otvorenog tipa upravo zbog uspostavljanja IKT veza preko neautomatizovanih i/ili automatizovanih informacionih sistema.

U T-obliku organizacije:

- o Funkcionalna odeljenja se menjaju sa projektnim timovima
- o Jednostavni zadaci se zamenjuju sa multidimenzionalnim zadacima
- o Od zaposlenih se traži celovito obrazovanje
- o Rad usmeren prvenstveno na zadovoljstvo kupca (klijenta)
- o Najvažnija osobina T-oblika organizacije je velika sloboda koju menadžment ima u:
  - kreiranju organizacione strukture poslovne organizacije;
  - IKT omogućava uspostavljanje politike organizacije, mali broj nivoa menadžmenta i širok raspon kontrole;

- deo komunikacije menadžment – saradnici preuzimaju dobro osmišljen informacioni sistem po mogućstvu u Web tehnologijama;
  - veće značenje raspona komunikacije nego raspon kontrole;
  - menadžment može komunicirati sa daleko većim brojem saradnika te ih takođe može nadgledati (elektronskim vezama npr. video konferencija);
  - IKT reafirmiše matricnu tehnologiju (za koju je spalsnuo interes zbog mogućih konflikata između linijskog i projektnog menadžmenta);

- IKT joj omogućava dinamizam i fleksibilnost;
- IKT same po sebi dovoljne su postavke T-obliku organizacije: potrebna je značajna promena u organizacijskoj kulturi i organizacijskoj klimi;

- T-oblik organizacije može da zadovoljavajuće funkcioniše u okruženju elektronske pošte, komunikacionih tehnologija i mrežne organizacije (traži se ECDL certifikovana informatička pismenost), a to omogućava veliku fleksibilnost organizacije koja može brzo reagovati na zahteve korisnika;
- prisutna je umreženost sa kupcima, dobavljačima, strateškim partnerima (elementi virtualne organizacije): prisutna je decentralizacija, fleksibilnost, brzo rešavanje problema, više poverenja (kroz ovlašćivanje—empowerment) a manje kontrole;
- radi se u timovima i pristup rešavanju problema je multidimenzionalan
- Jedan od nedostataka T-oblika organizacije su troškovi koje je potrebno investirati u hardver i softver, zatim u umrežavanje i održavanje takvog sistema. Podsećamo, da bez toga nema tržišnog opstanka. Posebnim istraživanjem (kroz odgovarajući projekt) mogu se popisati resursi u pokrajinskim organima od interesa za turizam, odnosno u lokalnoj samoupravi na teritoriji jednog regiona, i sagledati koliki su slobodni kapaciteti za potrebe razvoja ove organizacije.

Proces razvoja Web sajta (portala integrisanog u sistemu upravljanja destinacijama DMS-Destination Management System) je višefazan:

#### **Faze razvoja DMS-a:**

o Faza 1. Rezervisanje usluga i smeštaja – Trenutno brojni turistički agenti uglavnom manuelno pretražuju određene potrebne informacije za potencijalnog klijenta. U ovoj fazi bi trebalo formirati multimedijalnu bazu podataka o svim uslugama, atrakcijama i smeštajnim mogućnostima određenog regiona.

Nameće se potreba izbora adekvatnih artefakata koji omogućavaju takvu vizuelnu percepciju da se zadrži pažnja klijenta pri pristupu bazi podataka. Postavljanjem odgovarajućeg informacionog sistema moguće je ponuditi turističkim agentima da dobiju odgovor na informacione zahteve: cene, hrana, restorani, događaji, sportsko-rekreativni kapaciteti, izbor aktivnosti slobodnog vremena, kulturno-istorijska dobra na području, raspoloživost resursa, terminski planovi odnosno rasporedi slobodnih kapaciteta, itd.

- Završetkom ove faze stvaraju se uslovi za povezivanje sa tzv. uslužnim centrima, (call centre) preko sistema za rezervaciju (CRS-Customer Reservation System) bilo verbalnim putem, bilo elektronskim putem. Takav sistem predstavlja integralni sistem rezervacije transporta i smeštaja.

o Faza 2. Razvoj i implementacija CRM-a:

Odnosi sa klijentima se kroz T-oblik organizacije mogu postaviti tako da se odredi zajednički besplatni servis tipa 800.xxx.xxx.xxx ili 700.xxx.xxxx (Freephone odnosno Toll Free). Troškove poziva snosi pretplatnik tog servisa tj. vlasnik CRM sistema (CRM-Customer Relationship Management). To bi bila predložena „T organizacija“ koja bi vodila brigu o destinacijama određenog regiona. Time se stvara sistem upravljanja odnosima sa klijentima (automatizovano evidentiranje poziva, analiza postavljenih pitanja, stvaranje poslovne komunikacije, itd.).

o Faza 3. Ekspanzija DMS sistema: DMS i ovoj fazi treba da se proširi tako da uključi rezervacije i drugih atrakcija, događaja, restorana i tura koje su u „poprečnoj vezi“ sa drugim koridorima u blizini posmatranog regiona (npr. do 50 km udaljenosti).

o Faza 4. Interaktivne multimedijalne usluge: Ovo je deo dugoročne vizije razvoja pune

sposobnosti DMS-a. Rezervisanje i turističke informacije bi se proširile sa artefaktima (audio i video prezentacije, grafikoni, distributivne mreže putem e-pošte, inteligentnih telefona i drugih servisa Interneta). Krajnja mogućnost sistema je dozvola potencijalnom klijentu da sam bira destinaciju „iz fotelje“.

## ZAKLJUČAK

Dakle, smernice za informaciono-komunikacionu podršku menadžmentu destinacijama u određenom regionu treba da bude praćen adekvatnim zajedničkim Web sajtom odnosno Web portalom regiona.

Razvoj savremenog turizma uz IKT podršku doveo je do razvoja novih vrsta turizma kao što su vojni, svemirski itd. Svemirski turizam bi trebalo da dobije značajniji udeo u prvoj četvrtini 21. veka, mada u poređenju sa tradicionalnim vidovima turizma, broj turista u orbiti će ostati mali, sve dok tehnologije kao što je svemirski lift ne učine put u svemir isplativijim. Trendovi idu u pravcu gradnje podvodnih hotela, kao što je Hidropolis, u Dubaiju. Neki futuristi očekuju da će se graditi pokretne hotelske platforme koje se mogu privremeno montirati bilo gde na planeti.

Razvojom elektronskog poslovanja, stvaraju se i novi tipovi proizvoda i usluga u turističkoj industriji, koje do juče nije bilo moguće realizovati. Od ovoga nemaju koristi samo turističke kompanije koje ovakvu vrstu poslovanja primenjuju, već i turisti koji danas imaju pred sobom mnoštvo distributivnih kanala i informacije na klik miša.

## LITERATURA

1. Cetinski V. Mogući pristupi razvoju i upravljanju turističkom destinacijom. Turistička regionalizacija u globalnim porocesima, Opatija, 2009.
2. [http://www.southeast-europe.net/en/news\\_and\\_events/news/first\\_call](http://www.southeast-europe.net/en/news_and_events/news/first_call) (preuzeto maj 2009)
3. Holodkov V. Andragoški pogled na izazove koji čekaju menadžere u post-obrazovnom periodu. Naučna monografija u Inovaciona kultura kao faktor u formiranju i razvoju inovacionih sistema - III deo, Novi Sad, 2008.
4. Holodkov V. Razvijanje opšteg modela ekspertnog sistema e-biznisa. Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2008.
5. [www.Wikipedija/savremeniturizam](http://www.Wikipedija/savremeniturizam)
6. Prof. Dr. Peter Keller, Chairman of the WTO Commission for Europe and Chief of the Tourism Service of Switzerland
7. Hannes Werthner, Stefan Klein: ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution. *Electronic Markets* 9(4): (1999)
8. Ruth Owen, Dimitrios Buhalis, Daniel Pletinckx: Developing the Tourism Aspects of a Cultural Route. *VAST* 2004: 75-84





# UTICAJ RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVENIH STANDARDA NA RAZVOJ TURISTIČKIH DRUŠTAVA

## INFLUENCE OF ACCOUNTING AND ACCOUNTING STANDARDS IN THE DEVELOPMENT OF TOURIST COMPANIES

Husnija Bibuljica, Fakultet primijenjenih znanosti biznisa, Univerzitet u Prištini

### SAŽETAK

Računovodstvo je informacijski sistem koji mjeri poslovne događaje, procesira informacije u izvještaje, te komunicira pomoću informacija sa nositeljima odlučivanja poslovnog subjekta. Prema tome, zadatak računovodstveno - informacionog sistema je pružiti kvalitetne informacije rukovoditeljima za potrebe upravljanja. Informacija mora biti tačna, fer, istinita i pravovremena. Ako je informacija prezentirana u pravo vrijeme, njena je vrijednost maksimalna. Treba postići i ravnotežu između pouzdanosti i pravovremenosti informacija. Neobjavljivanje značajnih stavki može navesti na pogrešan zaključak. Američki institut ovlaštenih i javnih računovođa (AICPA), računovodstvo definiše kao " vještinu evidentiranja ,klasifikiranja i sumiranja u novcu izraženih poslovnih transakcija , kao i interpretacija rezultata te vještine".

Razvitak ekonomskih djelatnosti je tijekom povijesti zahtijevao praćenje i evidentiranje tijekom procesa poslovanja i rezultata poslovanja. Stoga se i računovodstvo razvijalo, a taj je razvoj bio praćen znanstvenom obradom. Jedno od najstarijih shvatanja tog pojma temeljilo se na izravnom značenju riječi računovodstvo, dakle vođenje računa. Tako su se razvila dva naziva između kojih u početku nije postojala sadržajna razlika – računovodstvo i knjigovodstvo. Razlika se sastojala samo u naglasku na vođenje računa, odnosno vođenje knjiga. U suvremenoj

znanosti i praksi računovodstvo je širi pojam od knjigovodstva, odnosno knjigovodstvo je dio računovodstva.

**Ključne riječi :** računovodstveni standardi ,računovodstvene politike ,primjena računovodstva u turističkim društvima .

**Key words :** Standard of accounting , Policy of accounting , Application the accounting in tourist society.

### ABSTRACT

Information system of accounting who weigh upon business occurrences ,making information of report and making communication for best business subject . Lesson the accounting information system give quality product of information guidance for good leadership .If is give good information in just in time if are true information .If are presentation just in time her value is maximal .Ofcourse is need to make equilibrium in between times information . If are not good information that taked big mistake of deduction .American Institute Civil Public Accounting is give definition about a account "Artistic of evidention ,klasifikacion , value, in business transaction is interpretation of score that art". Distribution of accounting information dont do it basic " very information everyone " but is need basic

To prepared and selectid accounting information in dependet of client the information who

coming of different place in organization structure low subject .For some client that is in detail information but for some one short that is dependet of objective needs market client

## UVOD

Računovodstvo je osnovni izvor informacija koje služe korisnicima pri donošenju poslovnih odluka i stavova o poslovanju poduzeća. Postoji niz definicija računovodstva, a neke od njih su sljedeće:

Računovodstvo je vještina bilježenja, razvrstavanja i skraćenog prikazivanja u novčanim iznosima izraženih poslova i događaja koji su barem djelomično financijske naravi i interpretiranje iz toga proizašlih rezultata.

The accountig information.

Računovodstvo je sredstvo analiziranja i kontroliranja poslovanja poduzeća i planiranje budućih akcija.

Računovodstvo je djelatnost praćenja i proučavanja poslovnog procesa.

Računovodstvo je znanstvena metoda registriranja i kvantitativnog iskazivanja ekonomskih transakcija u cilju izvlačenja novih ekonomskih zaključaka, kontrole i djelovanja na ekonomske aktivnosti.

Računovodstvo je djelatnost čiji su proizvod računovodstvene informacije.

Prema navedenom može se izvesti definicija:

Računovodstvo je zaokruženi sustav znanstvenih metoda i tehnika evidentiranja i količinskog iskazivanja ekonomskih transakcija, svojevrsnog planiranja, nadziranja i analiziranja stanja i kretanja imovine, dugova (obveza), kapitala, prihoda i rashoda, kao i utvrđivanje financijskog rezultata poduzeća i sastavljanje financijskih izvještaja.

Mjesto računovodstva u turističkom društvu

Turističko društvo je složen, dinamičan i stohastičan sustav, a sastoji se od tri bitna podsustava:

- Izvođački
- Informacijski
- Upravljački

Izvođački podsustav obuhvata sve bitne poslovne funkcije poduzeća – nabavka, proizvodnja, prodaja, finansije, kadrove itd.

Informacijski podsustav je spona između izvođačkog i upravljačkog podsustava, a omogućava: kontrolu rada i upravljanja imovinom, pravilno obavljanje svih obračuna, obveza i ostvarivanja određenih prava i utvrđivanje slabosti u poslovanju i mjere koje je potrebno poduzeti da se one otklone. Računovodstvo je podsustav informacijskog sustava.

Upravljački podsustav obuhvata sve upravljačke akcije:

planiranje – dugoročno i kratkoročno projektiranje budućeg poslovanja poduzeća i rezultata;

odlučivanje – opredjeljivanje za jedno od više mogućih rješenja (alternativa);

rukovođenje – koordinacija, organizacija, priprema i realizacija donesenih odluka;

kontrola – aktivnost praćenja i provođenja poslovnih odluka u procesu poslovanja poduzeća

Računovodstvo ( kao dio informacijskog sustava) možemo promatrati s dva gledišta:

- s gledišta poslovanja i
- s gledišta djelatnosti

## S GLEDIŠTA POSLOVANJA

računovodstvo poduzeća dijelimo prema kriteriju, obuhvata li svu imovinu i procese poduzeća ili samo njihov dio, ili obuhvata li

pojedine dijelove poduzeća. Stoga se računovodstvo danas najčešće dijeli na :

- o Financijsko računovodstvo
- o Računovodstvo troškova
- o Upravljačko računovodstvo

Financijsko računovodstvo (Financial Accounting) odnosi se na cjelinu poduzeća, tj. na cjelinu ekonomskih transakcija, uključujući i njihove rezultate izražene u novčanim pokazateljima. Ono obuhvata svu imovinu, dugove (obveze) i kapital, finansijske rezultate sveukupnog poslovnog procesa poduzeća i finansijske odnose s drugim poduzećima.

Finansijsko računovodstvo daje sintetizirane podatke u obliku složenih informacija iskazanih u finansijskim izvještajima, a prema Zakonu o računovodstvu ( čl.14) temeljni finansijski izvještaji su:

1. Bilansa - sustavni pregled imovine u aktivu, te dugova (obveza) i kapitala u pasivi, na određeni datum;
2. Račun dobitka i gubitka – finansijski izvještaj koji prikazuje prihode i rashode, te finansijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju;
3. Izvješće o novčanim tokovima (Statement of Cash Flows) – pruža informacije o promjenama finansijskog položaja tijekom obračunskog razdoblja, pa prikazuje samo one transakcije koje rezultiraju priljevom i odlivom novca (gotovine);
4. Izvješće o svim promjenama glavnice – prema MRS-u 1 ovo se izvješće može izrađivati kao izvješće o svim promjenama glavnice ili kao izvješće o promjeni glavnice, osim promjena nastalih iz kapitalnih transakcija s vlasnicima i raspodjele vlasnicima;
5. Računovodstvene politike i bilješke uz finansijska izvješća – razrada i dopuna podataka iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaja o novčanim tokovima.

Računovodstvo troškova (Cost accounting) naziva se i interno računovodstvo, jer je svojim informacijama uglavnom okrenuto internim korisnicima poduzeća. Obuhvata troškove po vrstama, mjestima i nositeljima, po elementima strukture cijene i po reagiranju na stupanj zaposlenosti.

Upravljačko računovodstvo (Management Accounting) je suvremeni oblik računovodstva koje se neprestano mijenja i razvija, a usmjereno je poslovnom odlučivanju i upravljanju. Njegova je zadaća obraditi i prezentirati računovodstvene informacije na način i u obliku prikladnom da pomogne menadžerima u donošenju poslovnih odluka. Ono spaja dijelove finansijskog računovodstva i računovodstva troškova, prezentirajući one podatke koji su značajni za upravljanje poduzećem.

## S GLEDIŠTA DJELATNOSTI

računovodstveni sustav dijeli se na: računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvenu kontrolu, računovodstvenu analizu i računovodstveno informiranje.

Računovodstveni sistem:

- Računovodstveno planiranje
- Knjigovodstvo
- Računovodstvena kontrola
- Računovodstvena analiza
- Računovodstveno informiranje

Računovodstveno planiranje je prikupljanje, sređivanje, početno obrađivanje i prikazivanje podataka o budućem poslovanju. Rezultat računovodstvenog planiranja su računovodstveni predračuni koji se mogu odnositi na poduzeće kao cjelinu i na pojedine dijelove poduzeća.

Knjigovodstvo predstavlja posebnu vrstu skraćenog bilježenja već nastalih ekonomskih promjena koje se mogu iskazati novčanim

iznosima, a koje su ostavile trag u dokumentima. Knjigovodstvo poduzeća obuhvata (po vrijednosti, količini i vrstama) svu imovinu, bila ona u materijalnom, novčanom obliku ili pravima, kao i obveze koje iz nje proizlaze za poduzeće kao gospodarski subjekt. Ono prati njihove promjene i tok poslovnog procesa, utvrđujući za svako obračunsko razdoblje stanje imovine, dugova (obveza) i kapitala, te nastale rashode i ostvarene prihode poslovnih procesa.

Knjigovodstvo je djelatnost koja se bavi skupljanjem, uređivanjem, početnom obradom i prikazivanjem podataka o poslovnim procesima i stanjima. Ono je posebna i najpouzdanija evidencija poslovanja.

Računovodstvena kontrola predstavlja proučavanje i ocjenjivanje samog tijeka izrade knjigovodstvenih podataka i njihovih dokumenata, a ujedno je to i tekuća kontrola poslovanja u svim dijelovima računovodstva. Njezin predmet je kontrola ulazne dokumentacije, računska kontrola obavljenih knjizenja i obračuna, izlaznih računovodstvenih dokumenata, izvještaja i informacija o visini troškova i prihoda, prilivu i odlivu novca itd.

Računovodstvena analiza proučava podatke iz računovodstvenih obračuna i predračuna, ocjenjuje, odnosno utvrđuje bonitet, otkriva uzroke odstupanja ostvarenog od planiranog i daje prijedloge za poboljšanje poslovnih procesa i stanja.

Računovodstveno informiranje tj. računovodstvene informacije su kompleksan skup izvještaja za razne korisnike, a nastale su kao rezultat ostalih dijelova računovodstvenog sustava.

*Računovodstvena načela, standardi i računovodstvene politike u turističkim društvima*

Razvoj društva i svjetskog gospodarstva u cjelini doveo je do složenih razmjena i tokova roba, kapitala, rada, znanja i drugoga, što je

nametnulo potrebu međusobnog informiranja, komuniciranja, uspoređivanja i ocjenjivanja, a da bi se to postiglo trebalo je postići određenu razinu ujednačenosti pri iskazivanju bitnih pokazatelja stanja i poslovnog rezultata. Upravo s tom namjerom nastala su računovodstvena načela, koja određuju koncepciju računovodstva i razrađuju njegova osnovna obilježja, te stvaraju temelj za računovodstvenu politiku. Prema međunarodnim određenjima, računovodstvena načela dijele se na :

- Temeljna računovodstvena načela
- Načela računovodstvenih politika
- Ostala računovodstvena načela

Temeljna računovodstvena načela su:

- Načelo kontinuiranosti – podrazumijeva, da poslovanje poduzeća nije vremenski ograničeno, što znači da postoji pretpostvka uspješnosti;
- Načelo dosljednosti - nalaže dosljedno primjenjivanje računovodstvenih politika na prijelazu iz jednog u drugo obračunsko razdoblje, čime se izbjegava različitost u iskazivanju poslovnog rezultata;
- Načelo razgraničenja ili priznanja ekonomskih promjena u trenutku nastanka – zahtijeva da se prihodi i rashodi utvrđuju i priznaju u trenutku njihova nastajanja, a ne naplate.

Načela računovodstvenih politika su:

- Načelo opreznosti – nalaže iskazivanje poslovnog rezultata tek kada su prihodi razumno sigurni, a rashodi razumno mogući ( prihodi se ne smiju priznati unaprijed, a rashodi mogu ako je vjerojatno da su mogući. ) ;
- Načelo prevage suštine nad formom – to je načelo logična posljedica činjenice da je forma samo vanjski izraz, pa se stoga poslovne promjene i događaji moraju obuhvatiti i prezentirati u skladu s njihovim stvarnim sadržajem, a ne samo u skladu sa zakonskim normama;

- Materijalnost – računovodstveni izvještaji moraju pružati obrazloženja svih značajnih materijalnih stavki koje utječu na odlučivanje.

Ostala značajnija računovodstvena načela su:

- Načelo izražavanja u novcu – nalaže iskazivanje izvještajnih elemenata u novčanim jedinicama kao zajedničkoj mjeri vrijednosti;
- Načelo stabilnosti novčane jedinice – računovodstvena izvješća moraju svojim korisnicima osigurati informacije o stvarnom stanju, pa je stoga nužno provoditi korekcije zbog promjena vrijednosti novca s gledišta njegove kupovne moći;
- Načelo vrijednosnog i vremenskog utvrđivanja promjena – finansijski rezultat obračunava se kao razlika ostvarenih prihoda i rashoda, a ne kao razlika novčanih primitaka i izdataka, pa se taj rezultat iskazuje u računu dobitka ili gubitka, a pravilno izvođenje toga računa podrazumijeva prethodno definiranje ne samo metoda, nego i razdoblja za koje se obavlja obračun;
- Načelo različitih razina računovodstvenog izvještavanja – nalaže definiranje subjekata o kojima i za čije će se potrebe sastavljati računovodstvena izvješća;
- Načelo relativnosti izvještajnih kategorija – pod pretpostavkom kontinuiranosti poslovanja ( u smislu načela kontinuiteta) proizlazi relativnost svih izvještajnih kategorija prema budućnosti, jer ona može biti drugačija od pretpostavljene.

### ***Računovodstveni standardi primijenjeni u turističkim društvima***

predstavljaju daljnju razradu računovodstvenih načela u pogledu metoda obuhvatanja i obrade računovodstvenih podataka, oblikovanja računovodstvenih informacija, prezenti-

ranja i čuvanja računovodstvenih podataka i informacija. Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) nastali su kao izraz potrebe za relevantnim, usuglašenim, međunarodno usporedivim računovodstvenim izvješćima, što se postiže korištenjem onih računovodstvenih načela koja su međunarodno priznata i stoga su dobila status Međunarodnih računovodstvenih standarda. Oni nisu shvaćeni kao statičke, već dinamičke tvorevine koje su predmet stalnog istraživanja i usavršavanja.

Računovodstvene politike standarda odnose se na računovodstveni sadržaj ekonomskih kategorija i na njihovo iskazivanje i interpretiranje. Računovodstvene politike predstavljaju posebna načela, osnove, dogovore (konvencije) i praksu, koje je usvojio menadžment poduzeća u sastavljanju i prezentiranju finansijskih izvješća.

Postoji mnogo različitih računovodstvenih politika u primjeni, čak i kada se odnose na isti predmet. Potrebna je prosudba pri izboru i primjeni onih politika koje uvjetima poduzeća najbolje odgovaraju, u smislu pravilnog iskazivanja finansijskog položaja i rezultata poslovanja. Pri izboru i primjeni računovodstvenih politika treba se rukovoditi sljedećim načelima :

- opreznosti
- prevage suštine nad formom
- materijalnosti

Računovodstvene politike moraju se provoditi, primjenjivati i objavljivati u preambuli u predgovoru finansijskih izvješća. One su najčešće dugoročne i ne smiju se mijenjati iz razdoblja u razdoblje. Eventualne izmjene u računovodstvenim politikama poduzeća mogu nastati zbog:

- a) izmjene zakonskih propisa
- b) izmjene nacionalnih ili međunarodnih računovodstvenih standarda
- c) ako bi promjena računovodstvenih politika značajnije djelovala na kvalitetu finansijskih izvještaja

***Računski plan u turističkim društvima***

Računski plan je instrument putem kojega se ostvaruje red u računovodstvu i u poslovanju. Prema tome, on je prvenstveno interni problem obveznika vođenja računovodstva, ali i država ima interes da za svoje potrebe osigura određene informacije o imovinskom stanju, poslovanju i rezultatu poslovanja svakog poduzeća (društva). U tom je smislu dovoljno da se propiše računski okvir, a računski plan slobodno razrađuje poduzeće. Kod izrade računskog plana prvo se moraju odabrati načela koja će biti temelj razrade pozicija u bilansi i računu dobitka i gubitka. Drugo, potrebno je odrediti kriterije razvrstavanja pozicija, pri čemu se uvažava osnovno razvrstavanje pozicija :

- imovina (aktiva)
- glavnica i obveze (pasiva)
- rashodi
- prihodi
- rezultat tekućeg razdoblja

Načela razvrstavanja računa u računskom planu čine temelj toga sustava, odnosno sljedeća unosa osnovnih skupina pozicija. Suvremena praksa primjenjuje sljedeća načela rasporeda pozicija:

- funkcijsko
- bilansno i
- kombinirana načela.

***Desetična razrada i šifriranje pozicija***

U suvremenom dvojnomo knjigovodstvu razvijanje računa polazi od definiranja računskih razreda ili klasa. Računski razredi se dalje dijele na skupine računa (konta). Skupine se dijele na osnovne račune, a osnovni računi na analitičke račune (konta). Šifriranje razreda, skupine računa, osnovnih računa i analitičkih računa izvodi se desetičnom razradom, tj označavanjem brojevima od 0-9. Definiranje računskog plana i

šifriranje stavki izvodi se prema sljedećoj shemi:

- |                     |         |         |
|---------------------|---------|---------|
| • Razred            | od 0    | do 9    |
| • Skupina računa    | od 00   | do 99   |
| • Osnovni računi    | od 000  | do 999  |
| • Analitički računi | od 0000 | do 9999 |

***Imovina, dugovi (obveze) i vlasnički kapital***

Imovina se definira kao resursi ili prava kojima poduzeće raspolaže ili su pod njegovom nepobitnom kontrolom kao rezultat prethodnih transakcija ili događaja, a s kojima će ostvariti predviđeni poslovni poduhvat od kojeg se očekuje da će u budućnosti poduzeću priskrbiti ekonomsku korist.

Prema pojavnomo obliku u kojem se pojavljuje imovina se može razvrstati u sljedeće osnovne skupine:

- a) novac
- b) materijalne stvari
- c) potraživanja i ostala prava
- d) plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda (aktivna vremenska razgraničenja)

S gledišta funkcioniranja imovine u poslovnom procesu, načina njezina uključivanja u poslovni proces, imovina se dijeli na :

- stalnu (dugotrajnu) imovinu i
- tekuću (kratkotrajnu) imovinu.

**ZAKLJUČAK**

Kako je računovodstvo kao predmet izučavanja zastupljen u svim zemljama , a samim tim i kod nas, prisutan je na svim ekonomskim fakultetima kao jedan od bitnih predmeta izučavanja, u ovom radu su ravnopravno zastupljene sve njegove grane. Glavna grana ovog rada su upravo računovodstvene informacije čiji kvalitet i

pravovremenost imaju , ako ne presudnu, onda vrlo značajnu ulogu u poslovnom odlučivanju .Čovjek bezbroj puta nastoji , u određenoj mjeri da smanji ili potpuno ukloni broj štetnih informacija koje se odnose kako na poslovni subjekat, tako i na njegovu neposrednu okolinu,u toj svojoj težnji u jednom većem dijelu postiže vrlo dobre rezultate . Tako da informacija kao veoma važna oblast koja je, kako računovodstvene tako i pravne prirode, predstavlja izazov za mnoge, kako domaće tako i strane istraživače iz računovodstvene i informacijske struke, koji su na taj način doprinijeli u korištenju računovodstvenih informacija .

#### LITERATURA

1. Prof.dr. Janko Klobučar “Računovodstvo“;Ekonomski fakultet, Sarajevo, 1999. g.
2. Prof.dr. Slobodan D. Malinić “Finansisko računovodstvo“Beograd 2006. g.
3. Prema studiju IFAC – PCS Element of the Financial Statements of National Governments «Računovodstvo proračuna i proračunskih korisnika», Računovodstvo i financije, Zagreb, 1995.g.
4. Prof.dr. Mladićević M. i Prof. mr. Malinić S. Organizacija računovodstva u uslovima primjene savremenih elektronskih računara ,institut za ekonomska istraživanja Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu 1997.
5. Knjiga osnovi rada na računaru autor Željko Zokić izdavač zavod za zapošljavanje Crna Gora 2005.g.
6. Upravljačko računovodstvo, Nikola Stevanović, Dejan Malinić i Vlada Milićević, Ekonomski fakutet, Beograd 2006. (poglavlja 1, 2, 10, 11, 12 i 13)
7. Divizijonalno računovodstvo, Dejan Malinić, Ekonomski fakutet, Beograd 1998.g. (poglavlje 1)





# PERSPEKTIVA I MENADŽMENT RAZVOJA EKOTURIZMA NA ŠAR- PLANINI

## MANAGEMENT OF ECOTOURISM DEVELOPMENT ON SAR MOUNTAIN

Fetah Rečica, Fakultet primenjenih nauka u biznisu, Univerzitet u Prištini  
Vehbi Ramaj, Ekonomski fakultet, Univerzitet AAB  
Bedri Millaku, Ministarstvo industrije, trgovine i turizma Kosova

### SAŽETAK

Šar-planina je dragoceni potencijal za turističko-rekreativnu delatnost. Obuhvata centralni deo Balkanskog poluostrva. Najveći deo - severni od oko 1.100 km<sup>2</sup> pripada Kosovu, dok južni deo od 500 km<sup>2</sup> Republici Makedoniji. Ukupna površina od 1.600 km<sup>2</sup> predstavlja značajan potencijal za razvoj ekoturizma s posebnim atraktivnim vrednostima. Posebno atraktivne vrednosti predstavlja 25 jezera na apsolutnoj visini preko 1.900 m, potom travnato bilje koje pokriva velike površine, te planinski pašnjaci. Šar- planina predstavlja balkansko središte biodiverziteta sa oko 2.000 biljnih vrsta, od kojih 200 jesu endemske karakteristične za ceo region. Bogata fauna i ekološki čista, i vrlo zdrava sredina pruža duševni mir i emocionalno blagostanje i relaksaciju posetiocima. Ovaj predeo je od neprocenjive vrednosti za razvoj planinsko- ruralnog turizma.

**Ključne reči:** ekoturizam, Šar- planina, Republika Kosovo, biodiverzitet, flora, fauna.

**Key words:** ecotourism, Sar Planina, Republic of Kosovo, biodiversity, flora, fauna.

### ABSTRACT

Sar Planina is a valuable potential for tourism and recreational activities. It covers the central part of the Balkan Peninsula. The largest

portion - north of about 1100 km<sup>2</sup> belongs to Kosovo, while the southern part of the 500 km<sup>2</sup> Republic Makdoniji. The total area of 1600 km<sup>2</sup> is significant potential for ecotourism development, with special attractive values. Particular attractive value other represent 25 lakes in the absolute amount of over 1900 m, followed by grassy plants covering large areas, and mountain pastures. Sar Planina Balkan is the center of biodiversity with around 2000 plant species, of which 200 are endemic characteristic of the whole region. The rich fauna and ecological clean and very healthy environment provides peace of mind and emotional well-being and relaxation to visitors. This landscape is of immense value for the development of mountainous rural tourism.

### UVOD

To sačinjava oko 25% celokupne flore Balkana i 18 % evropske flore, od čega je 18 vrsta proglašeno međunarodno važnim biljkama, od kojih 26 su uključene u crvenu listu ugroženih biljaka IUCN-a.

Geomorfološke i geološke osobine

Šar- planinu čine visoki masivi i niži delovi s mnogo atraktivnih oblika i raznih geoloških formacija. Prema klimatskoj klasifikaciji

Kosova Šar- planina spada u istočnu kontinentalnu klimu sa veoma pogodnim karakteristikama za razvoj turizma. Brojne padavine čini Šar planinu bogatom vodama, što predstavlja posebnu atrakciju kako po vodnim tokovima, tako i po lepim jezerima. Šarplaninski prostor karakteriše biljno bogatstvo sa mnogim vegetacionim pojasima u skladu s menjanjem nadmorskih visina. Takođe veoma je bogat životinjskim svetom različitih vrsta pretežno endemskih.

### *Turistička privreda*

Na Šar- planini postoje povoljni prirodni uslovi za razvoj turističke privredne delatnosti, posebno za zimski i letnji planinsko-ruralni turizam, lov i ribolov, zdravstveni i planinarski turizam, za aktivnosti u prirodi, ekskurzije, a sve to uz angažovanje društva treba da čini bogatu turističku ponudu.

### **GEOGRAFSKI POLOŽAJ**

Šar- planina prostire se u centralnom delu Balkanskog poluostrva na raskršću puteva u pravcu istok-zapad između Crnog i Jadranskog mora, dok na strani sever-jug između Srednje Evrope i Egejskog mora. Kao što je gore navedeno, najveći deo - severni od oko 1.100 km<sup>2</sup> pripada Kosovu, dok južni deo od 500 km<sup>2</sup> Republici Makedoniji. Granica između Kosova i Makedonije prolazi preko planinskih visova južno i južnoistočno od Kosova preko visokih planinskih vrhova Ljubotena (2.499 m), Kule (2.314 m), Livadice (2.491 m), Jezerske Čuke (2.604m), Bistre (2.640), Crnog vrha (2.584 m), Koblice (2.526 m) i Kara Nikole (2.106 m). Sa zapadne strane Šar- planina graniči sa Albanijom. Preko doline rijeke Lepenac (Sijerinić) povezuje se sa Kosovskom kotlinom, dok preko prizrenske Bistrice (Sredska) sa Ravni



Slika 1. Geografski položaj Šar- planine

com Dugađina. Sa ukupnom površinom od 1.600 km<sup>2</sup> Šar- planina predstavlja značajan potencijal za razvoj ekoturizma s bogatim inventarom prirodnih lepota i atraktivnih vrednosti. Sa stanovišta flore Šar- planina spada u red najbogatijih planina na Balkanu.

### ***Osnovni podaci o Šar- planini***

Na području ove planine postoje zone s posebnim prirodnim vrednostima: Arnenin vrh Kodžobalkan (Veliki bor), Ošljak – Rusenica, Carska livada –jezero Jažnica, Bukuravčina reka i dr.). Prirodne lepote kao šume i pašnjaci su karakteristika ovog regiona. Veliku atrakciju čine 25 planinskih jezera na apsolutnim visinama preko 1.900 m. Iz ove planine potiču reke Lepenac, Nerodimka i Bistrica sa čistom i zdravom vodom.

### ***Karakteristike pašnjaka***

Travnato bilje Šar- planine pokriva znatne površine vrlo povoljne za stočarstvo. Među ovim planinskim pašnjacima razlikuju se dve vrste:

- šumski pašnjaci (pašnjaci na šumskim površinama do 2.000 m visine)
- pašnjaci visokih planina (pašnjaci sa šumskom vegetacijom preko 2.200 m). Pašnjaci se karakterišu bogatim travnatim slojem i vodnim izvorima, koji predstavljaju povoljne uslove za razvoj stočarstva.

Pašnjaci se protežu preko šumske vegetacije do najviših vrhova gde se nalazi travnati pokrivač. Zato se nazivaju pašnjacima visokih planina ili alpskim pašnjacima. Pašnjake sačinjava travnato bilje, gde preovlađuju travnate zajednice (graminae).

Primarni pašnjaci nalaze se na terenima gde se može razvijati samo travnato bilje. Zbog velike nadmorske visine i klimatskih uslova koriste se samo u toku letnje sezone ( od 6.

maja do 15. septembra). Donja granica visokoplaninskih pašnjaka nije na istom nivou nadmorske visine na celom prostoru Nacionalnog parka, već se razlikuje u zavisnosti od reljefa, klime, ekspozicije, osobina zemljišta i uticaja čoveka, tako da u pojedinim predelima počinje od 1.600 m pa doseže do 2.000 metara nadmorske visine. Imajući u vidu navedenu činjenicu, može se zaključiti da je amplituda nadmorske visine pašnjaka vrlo velika (blizu 700 m).

Visokoplaninski pašnjaci obiluju biljnim vrstama među kojima dominiraju brojne endemske vrste.

Prirodno nasleđe.- Prirodne lepote i atraktivne turističke vrednosti Šar- planine su veoma bitne za prostorno planiranje.

Zaštita prirode predstavlja multidisciplinarnu delatnost i sastavni deo ukupnog društveno-ekonomskog razvoja. Čuvanje i negovanje prirodnih vrednosti je od velike važnosti za razvoj i unapređenje turizma.

Biodiverzitet - Šar- planina predstavlja balkanski centar biodiverziteta sa oko 2.000 biljnih vrsta, od kojih 200 su endemske. To čini oko 25% ukupne flore Balkana i 18% biljnog sveta Evrope, među kojima 86 vrsta je proglašeno međunarodno značajnim, a njih 26 je uključeno u crvenu listu ugroženih biljaka od IUCN-a.



Sl. 2. Pejzaž pašnjaka na Šar- planini

## GEOMORFOLOŠKE, GEOGRAFSKE, KLIMATSKE, HIDROLOŠKE I PEJZAŽNE KARAKTERISTIKE

Geomorfološke i geološke osobine - Šar-planina ima visoke vrhove. To su planine koje se prostiru između granica Kosova i Republike Makedonije. Poslednji morfološki izgled Šarskog predela je rezultat pre svega, tektonskih kretanja koje su stvarale glavne geomorfološke celine, a kasnije i posledica delovanja vanjskih sila, ledenjaci, vodeni tokovi i dr. Delovanjem ledenjaka kojima su bili pokriveni visoki delovi planina, stvoren je veliki broj ledenih udubljenja (virova) i mora (ledeni materijal). Kasnije su u tim udubljenjima stvorena ledena jezera, od kojih atraktivniji su: Livadica i Jažnica. Na morfološki oblik Šar-planine najviše su uticali rečni tokovi.



Sl. 3. Atraktivni izgled sa Šar-planine

Klimatske karakteristike - Prema klimatskoj klasifikaciji Kosova Šar-planina spada u oblast istočne kontinentalne klime. Iz analize baze podataka u sektoru meteorologije rezultira da je prosečna godišnja temperatura niz godina 8,4 Celzijevih stepeni. Najhladniji mesec je januar sa -1,8 i -1,3 stepena C. Krajnje temperaturne vrednosti 1963. godine bile su -33 i -34° C. Prosečna dnevna temperatura varira između 22-25° C. Prosečna vrednost relativne vlage iznosi 67-70%. Brzina vetra iznosi 1 do 30 m/s, dominiraju vetrovi iz južnog, južozapadnog i južnoistočnog pravca. Količina padavina u predelu Štrpce i Jažnice varira između 670 i 1.200 mm. U februaru

i martu mesecu javljaju se snežne lavine kao elementarna nepogoda. U toku godine broj sunčanih dana u ovom području kreće se od 220 do 280 dana. Oblaci i povezanost sa sunčanjem značajno utiču na turističku valorizaciju. Najveći sneg je zabeležen 1956. godine kada je dostigao visinu do tri metra. Najveći broj dana sa snežnim padavinama i najveća visina snega nakon 1956. godine zabeleženi su 1981. g. u Jažnici, 117 dana i debljina snega 89 cm, Štrpce 108 dana i 90 cm debljina snega. Klima pruža povoljne prilike za turističku valorizaciju kako u zimskom periodu, tako i ostalim godišnjim dobima. Temperaturne vrednosti u odnosu na okolišno područje su vrlo niske, tako da zimski period sa nižim temperaturama traje više, tj. 4 meseca, što favorizuje period zimskih sportova. Takođe, treba spomenuti meteorološku pojavu - inverziju temperature koja nastaje zbog neravnomernog grejanja brda i dolina. Oscilatorne vrednosti temperatura na području Šar-planine u toku leta nisu velike, a to pogoduje razvoju rekreativnog letnjeg turizma.

*Hidrološka obeležja.*- Učestale i obilne padavine predstavljaju vodno bogatstvo Šar-planine koje nudi posebne atraktivne vrednosti. Površinski tokovi zbog konfiguracije terena i količine voda u toku padavina i topljenja snega su vrlo izraženi. Tokovi planinskih reka sa izraženim brojem vodopada i mlazeva pružaju vrlo privlačan prizor posetiocima. Šar-planina obiluje glacialnim jezerima veće i manje površine.

Jezera - Glacijalna jezera čine atrakciju najveće vrednosti Šar-planine. Na visini preko 1.900 m nalazi se 25 jezera od kojih se posebno ističu svojom lepotom i raznolikom veličinom- Livadica, Jažnjica, Gornje selo, Kara Nikola, Miskovo i Bezdanak. Najveće jeste jezero Livadice koje se nalazi na istoimenom vrhu od 2.173 m. Odlikuje se morfološkim i morfometričkim elementima, izduženim oblikom širine 230 m i dubine 7,3 m. Temperatura vode leti ponekad dostiže vrednost do 20° C, čime postaje podobno za kupanje posetiocima. Jažničko jezero prostire se u strmom i vrljetnom delu ispod vrha Bistre,

sa dužinom od 120 m, širinom 80 m i dubinom 11 m i manje je od Livadičkog. Jezero Kara Nikola ima dužinu 115 m, širinu 102 i dubinu 0,80 m. Jezero Gornje selo nalazi se kod izvora reke Bistrica dugačko je 100 m, široko 53 i duboko 1,5 m. Boja vode je plavozelenkasta. Područje predstavlja značajan pejzaž koji karakterišu niz lokaliteta sa istaknutim prirodnim lepotama i atrakcijama (useci, doline, reke, vodopadi, glacijalna udubljenja, vrljetne stene i dr.). Na nižim delovima Nacionalnog parka u predelu Sredske i Sijerinića pejzaž čine poljoprivredne kulture. Atraktivniju celinu predstavljaju šumski predeli, livade, pašnjaci i druge travnate formacije koje obuhvataju površine između 999 i 500 m visine. Formacije šuma (bukve, molike, jele, smrče itd.) smenjuju se sa travnatim formacijama u svim nijansama zelene boje koje izazivaju prijatan doživljaj prirodne lepote. Reljef je nastao presekom niz rečnih dolina i potoka u obliku kanjona i klisura sa brojnim vodopadima i jezerima koji upotpunjavaju izgled i doživljaj ove autentično lepe i netaknute prirode. U letnjoj sezoni u nižim delovima, livadama procveta gorsko cveće koje pruža atraktivni pejzaž i izvanrednu lepotu, a prostoru daje prijatan miris i posebnu svežinu čiste prirode. Poseban vizuelni doživljaj prirodne lepote Šarplanina pruža u jesen kada je čitav prostor pokriven svim bojama spektra, i u toku poznog proleća kada u nižim delovima buji vegetacija koja kao zeleni čilim pokrije čitavu površinu, a visoki vrhovi Ljubotena, Bistre i drugih gora su pod belim snežnim pokrivačem.

### **Vegetacija**

Područje Nacionalnog parka „Šarplanina“ odlikuje se bogatstvom flore sa mnogim vegetativnim pojasima koji su u skladu sa smenom nadmorskih visina i obiljem retkih endemskih šumskih i livadskih zajednica. Ima raznolikih vrsta kao hrast, bukva, jela, smrča, beli bor, endemski borovi i relikti visokih šuma molike i kleke. U okviru ovih šumskih formacija, pored velikog broja drvene vrste,

nalazi se i endemski javor i veoma retka vrsta drveta skoro iščeznuta obična jelovina i mnoge druge vrste drveća i trava.

U vertikalnoj rasprostranjenosti vegetacija Šarplanine podudara se sa proverenom opštom raznolikošću, što znači da se njen sastav menja sa smenom nadmorskih visina, pri čemu se diferenciraju vegetativni pojasi:

- I Termofilni brdski teren hrastovih šuma (*Quercus troyana*, *Q. conferta*, *Q. cerris*, *Q. ubescens*, *Carpinus orientalis* itd.) ostao je van granica parka.
- II Prelazna termofilna teritorija ljutika (*Quercus petraea* i *Carpinus betulus* itd.) delimično je obuhvaćena u okviru Nacionalnog parka. Tu dominiraju hrastovina, cerovina i Hainbuche, te veći broj drugih vrsta kao: glog, divlja kruška, *Cotoneaster* i dr.
- III Mezofilna teritorija bukove šume javlja se u dve grupe zajednica, i to: brdska bukovina i zajednica bukve i jele, dok u višim predelima nalazimo i smrču. Bukvene zajednice su razvijene skoro na celoj teritoriji na površinama od 900 do 1.500 m visine. Malo gde nisu zastupljene, kao što je slučaj sa jugozapadnom ekspozicijom masiva Ošljaka.
- IV Frigorofilna vegetacija četinara na visokim planinskim površinama sastoji se od endemskih zajednica molike i jele koje su važne sa više stajališta. Zajednice molike su bolje sačuvane u Gine vode, kod Stojkove kuće i Kodžabalkan, dok zajednice jelovine kod Gine vode, Popovo prase, Ošljak, Ostrovica i Kodžobalkan.
- V Prelazna vegetacija šikara kleke visokih planina je sačuvana u Kodžobalkanu, Ošljaku i Ostrovici. Ovaj planinski bor javlja se u vidu zajednice, dok su u drugim predelima prisutne druge žbunaste vrste, naročito niska kleka i rododendra, te *Erica carnea*, zajednica *Bruckenthalion* itd.

VI. Travnata i žbunasta vegetacija visokih planina sastoji se od planinskih livada i pašnjaka i zauzima površinu od 16.170,00 ha. S obizom na ekstenzivni način korišćenja, preovlađuju zajednice planinske trave (*Nardus stricta*) kao posledica negativne sukcesije. Osobito su važne biljne zajednice na površinama veće visine, gde dominiraju sarkto-alpinski elementi. Sa fitocenološkog stanovišta u okviru šarplaninskih pašnjaka treba razlikovati teren gorskih livada i pašnjaka, jer upravo u toj zoni antropogeni faktor sečenjem šuma je izmenio pređašnji sastav zajednice, čime je narušen fitocenološki sastav.



Sl. 4. Vegetacija Šar- planine

### Flora

Sa aspekta flore NP „Šar- planina“ spada u najbogatije planine Balkanskog poluostvra. Retko travnato bilje daje posebnu vrednost flori Nacionalnog parka, a ono raste u najvišim planinskim zonama (preko 2.000 m). Na njegovo čuvanje uticala su tri faktora:

- planinske oblasti gde raste to bilje nisu posećene od ljudi koji su u većini slučajeva na drugim sličnim mestima urušavali prirodne ekosisteme;
- drastično smanjenje broja stoke nakon 1999. godine, što je uticalo na ograničenje korišćenja pašnjaka;
- zabrana korišćenja pašnjaka u oblastima bogatim endemskim biljem od strane up-

rave Nacionalnog parka. Zbog klimatskih uslova i gustine drugih biljnih vrsta, naročito travnatih otežano je regenerisanje endemskih biljaka.

Od lekovitog bilja prisutne su: hajdučka trava, *Artostafiphilos uva*, *Atropa beladona*, *Hupericum perforatum*, *Thymus serpyllum*, *Veratrum album*, *Gentiana punctata* itd.

### Fauna

Šar- planina je bogata raznim životinjama. Raširene su različite životinje endemske vrste. Iako kosovska fauna u celini još uvek nije dovoljno istraživana, raspoloživi podaci ukazuju na: 7 vrsta riba, 9 vrsta amfiba, 10 vrsta reptila, 154 vrsta ptica i 30 vrsta sisara.

### Ribe

Na području Šar- planine ima dosta potoka i planinskih reka Jadranskog sliva. Prema dosadašnjim saznanjima u ovim vodnim tokovima žive potočna pastrmka, potočni brkaš, jegulja, štuka, šarančić, perka.

### Vodozemci

Na području Šare nalaze se ove vrste vodozemaca: malačak, crni malačak, obični triton, krastava žaba, zelena žaba, žaba kreketuša, travnjača, žaba poskočica, potočna žaba.



Sl. 5. Ris

### **Gmizavci**

Vodena kornjača, kopnena kornjača, zeleni gušter, zidni gušter, sivi gušter, velika vodena zmija, mala kišna zmija, kobra, talijanska lju-tica, *Anguis fragilis*.

### **Sisari**

U fauni sisara na području Šara zastupljene su skoro sve vrste životinja koje žive na Kosovu, kao i neke vrste vezane isključivo sa biotipovima visokih planinskih predela. Ima tu i endemskih vrsta sisara.

### **Glodari**

Poljski zec, miš bizam, poljski miš, kućni miš, šumski miš, veliki puhač, lešenjački puhač, veverica, slepi pas, *Cricetus vulgaris*, *Cricetus cricetus*, *Castor fiber*.

### **Mesožderi**

Ris, mrki medved, vuk, lisica, divlja mačka, jazavac, kuna zlatka, kuna belica, vidra, nevestica, tvor.

### **Insektivori**

Jež, krtica, *Sorex araneus*.

### **Nepreživari**

Divlja svinja.

### **Preživari**

Srndać, divokoza.

Na ovom području žive i slepi miševi, šišmiši, ali njihove vrste do sada nisu istraživane ni proučavane.



Sl.6. *Gypaetus barbatus* – Orao

### **Ptice**

Ptice Šarskog područja javljaju se u svim biotipovima, a broj njihovih vrsta i populacije premašuje sve druge klase faune, osim insekata koji su brojniji. Ptice su široko rasprostranjene, pa se zato nalaze na celom prostoru Šar-planine.

### **Turistička privreda**

Šar- planina ima prirodne pogodnosti i uslove za obavljanje više delatnosti u funkciji razvoja turizma. Treba dati prioritet izgradnji smučarskih staza, žičara, ugostiteljskih i stambenih objekata, infrastrukture i svih sportskih aktivnosti u zimskom i letnjem periodu, potom aktivnostima vezanih za odmor i rekreaciju, izlete, alpinizam, lov i ribolov i dr. Turizam predstavlja jednu od osnovnih funkcija koja uključuje raznovrsne turističko-rekreativne aktivnosti, među kojima se posebno izdvajaju stacionarni, izletnički i tranzitni turizam. Najvažniji je stacionarni turizam u zimskoj i letnjoj sezoni.

### **Korišćenje prostora vikend zona**

Pre 1999. godine, pa i sada veoma je izražena vila i vikendica za odmor (njih 270) na području Šar- planine. Još uvek nerešeni imovinsko-pravni problemi utiču na stagnaciju jedinog ozbiljnog turističkog mesta



na Kosovu, iako potencijal stoji na raspolaganju. Važno je da se modernizuju prema savremenim standardima hoteli, žičare i drugi prateći objekti, kako bi turisti upražnjavali svoje prohteve za raznim zimskim sportovima kao što je ranije bio slučaj, kada su stotine i hiljade turista iz bivše Jugoslavije i šire posećivali ovo područje.



Slika 7: Vikend zona Prevalca



Slika 8. Zimski pejzaž sa Šar- planine

Ovo područje svojim položajem i raspoloživim potencijalima pruža obilje mogućnosti povećanja ponude turistima više nego što je sadašnja potražnja, što nameće potrebu da se razvoj kao proces planira u perspektivi.

Šar- planina se s pravom naziva turističkim regionom koji predstavlja najatraktivniji turistički potencijal na Kosovu. Posebne vrednosti čine: povoljne smučarske staze i tereni, konfiguracija terena, ekspozicija reljefa, prirodne lepote, zelenilo, čist vazduh, ekološka hrana s mlekom i zdravim mlečnim proizvodima. Na ovom području izgrađen je smučarski centar Brezovica 12 km daleko od istoimenog sela na teritoriji opštine Štrpce, koji obuhvata površinu od 2.500 ha nadmorske visine od 1.718 do 2.522 m. Ukupna dužina uređenih skijaških staza na Brezovici iznosi 40 kilometara. Ima i vijugastih staza prema potražnji, dužine do 5 km. Prosečna pregibljivost tih staza iznosi 38%, a to oduševljava čak i profesionalne smučare.

## ZAKLJUČAK

Turizam predstavlja jednu od najkompleksnijih delatnosti savremenog društva. U razvijenim zemljama ima multidisciplinarni karakter više delatnosti, kao privreda, politika, kultura i druge životne aktivnosti. Šar-planinsko područje ima raspoložive potencijale za razvoj više grana turizma, kao što su: zimski, letnji, planinsko-ruralni, lovni, ribolovni, zdravstveni i planinarski turizam, te aktivnosti u prirodi, turističke ekskurzije.

**LITERATURA**

1. A/OECD (ACAU-Atelier Cooperatif d'Architecture et d'Urbanisme), Geneve, 1968.
2. "Analiza e mundësive dhe problemeve të zhvillimit të turizmit dimëror-sportiv".
3. Dr.I.L. Aeschliman "Analiza e tregut të huaj turistik të turizmit dimëror-sportiv në Jugosllavi".
4. I.B.T. Trbovlje "Program razvoja zimsko-sportskog turizma na Kosovu", izdanje 1972.
5. Programi i zhvillimit të turizmit në masivin e Sharrit.
6. Plani detal urbanistik i Brezovicës.
7. Raport vrojtimi mbi gjendjen dhe problemet e zhvillimit të turizmit në Kosovë, nëntor 1990.
8. Vlerësimi i mundësive për investime në hotelierinë e Kosovës (rezime), nëntor 2000.
9. Informatë e shkurtër mbi resurset turistike të Kosovës, gjendjen aktuale të ekonomisë turistike të Kosovës dhe propozimi i listës prioritare për ndërtimin e objekteve hoteliere në Kosovë, korrik 2001.
10. I.A. Gjeomorfologjia e pjesës së malit Sharr të vënë nën mbrojtjen e natyrës, dorëshkrim.
11. Dr. Riza I. Çavolli, Gjeografia regionale e Kosovës, Prishtinë, 1997.
12. Gjendja dhe problemet e zhvillimit të turizmit në Kosovë, prill 2002.
13. Analiza e shkaqeve dhe tendencave të pavolitshme në zhvillimin e turizmit në Kosovë në periudhën e pasluftës, janar 2008, Enti i Statistikës i Kosovës.
14. Vjetarët statistikorë 1969-1989.
15. Pasqyrë statistikore mbi bizneset në Kosovë, nëntor 2002.D/Zyra e regjistrimit të bizneseve pranë MTI-së 1969-1989, qershor 2004.
16. Sherifi, Y. Mustafa, B. (2002): Disa veçori të faunës së Malit Sharr, Studime Gjeografike, Nr. 14. Akademia e Shkencave dhe Arteve e Shqipërisë.
17. EKMN (1982):Arsyeshmëria shoqërore e shpalljes së pjesës sëMalit Sharr në Kosovë për Park Nacional, Prishtinë.



# UPRAVLJANJE HUMANIM RESURSIMA U TERAPIJSKIM ZAJEDNICAMA

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THERAPEUTIC COMMUNITIES

Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultetm Univerzitet u Sarajevu, BiH  
Šahim Kahrmanović, Javna ustanova terapijska zajednica Kampus Kantona Sarajevo, BiH

### SAŽETAK

Terapijske zajednice, kao sve popularniji oblici rehabilitacije osoba ovisnih o drogama/psihoaktivnim supstancama, na našim prostorima, nisu bile predmet ozbiljnih naučnih analiza. Tako ne postoje naučne niti profesionalne ocjene rada ovih institucija. Time su terapijske zajednice prepuštene da same kreiraju svoju politiku, strateške i upravljačke procese. Nepostojanje tijela koje bi ocijenilo da li određena terapijska zajednica ispunjava standarde i uvjete za dobijanje licence za rad daje slobodu terapijskim zajednicama da samostalno proglašavaju svoj program ekskluzivnim i aplikativnim. Kada je riječ o upravljanju resursima u terapijskim zajednicama nemamo podataka kako je osmišljen taj segment. Zbog toga se često dešavaju i napuštanja programa u terapijskim zajednicama, jer ih nema ko provoditi ili je sama organizacija i upravljanje u tim zajednicama neprofesionalna. Ovaj rad bi trebao pokazati neka od mogućih rješenja kada je upitanju upravljanje humanim resursima u terapijskim zajednicama pozivajući se na aktuelne naučne tokove iz ove oblasti.

**Ključne riječi:** terapijska zajednica, menadžment, ljudski resursi.

**Keywords:** therapeutic communities, management, human resources.

### ABSTRACT

Therapeutic communities, as well as more popular forms of rehabilitation of persons dependent on drugs / psychoactive substances in our environment, not the subject of serious scientific analysis. So there is no scientific or professional appraisal of these institutions. This left the therapeutic community to create your own policy, strategic and management processes. The absence of a body to assess whether a therapeutic community meets the standards and requirements for obtaining licenses to operate therapeutic communities the freedom to proclaim their own exclusive software and application. When it comes to managing resources in therapeutic communities do not have the data as designed this segment. Therefore occur frequently and leaving the program in therapeutic communities because they are not performed or who is the organization and management of these communities is unprofessional. This paper should show some of the solutions when upitanju managing human resources in therapeutic communities relying on current scientific trends in this field.

### UVOD

Terapijska zajednica predstavlja dizajnirani model koji podrazumijeva pristup u tretmanu i rehabilitaciji osoba koje imaju problem sa ovisnošću o drogama ili probleme slične

prirode. Terapijska zajednica je okruženje bez droge u kojem osobe sa problemom ovisnosti žive zajedno na organizovan i strukturiran način kako bi se učinile promjene kada je u pitanju njihovo stanje. To je minijaturno društvo u kojem klijenti preuzimaju karakteristične uloge i pridržavaju se jasnih pravila dizajniranih da promiču tranzicijske procese njihovog oporavka (Fisher and Roget, 2009).

U principu, to podrazumijeva rezidencijalni oblik oporavka osoba ovisnih o drogama. Tipična terapijska zajednica uključuje drug-free rezidencijalno okruženje u kojem se podstiče kretanje klijenata kroz faze programa i hijerarhijsku strukturu kako bi se postigao oporavak.

Svaka nova faza znači rast klijenta i povećanje odgovornosti.

Krajnji cilj boravka u ovakvoj instituciji je trajna promjena života za klijente u tretmanu, a njime se nastoji pomoći klijentima u razvoju socijalnih, ekonomskih i obrazovnih vještina i olakšati proces promjena vezanih za stavove i ponašanja u odnosu na ovisnost. (De Leon, 1997). Najvažnija pravila terapijske zajednice su osnovna pravila: nema droge, nema nasilja, nema seksualnih činova. Subkultura terapijske zajednice mora biti dobro razvijena da bi se pojavili terapijski utjecaji na članove i postigao cilj oporavka. U procesu stvaranja zajednice i njenog pravilnog održavanja stoji da se mora poštovati fina ravnoteža između njenog integriteta i eksternih utjecaja (Perfas, 2004).

Upravljanje humanim resursima je veoma značajna platforma, čijom izgradnjom ove institucije mogu postati kvalitetan mehanizam za rehabilitaciju ovisnika. Danas u menadžerskoj i poslovnoj filozofiji riječi kapital i vrijednost imaju posve drugačije značenje – to postaju ljudi i njihova znanja, kreativni i razvojni potencijali (Bahtijarević, 1999). Us-

pjev određenog programa oporavka i tretmana od ovisnosti, pored same želje ovisnika za oporavkom, najviše zavisi od tima osoba koji ga provodi i znanja i vještina koje ovaj tim posjeduje. Kako bi se osjetili efekti oporavka, treba voditi računa o tome da program bude prilagođen potrebama osoba koje su u tretmanu.

Menadžment ljudskih potencijala, kao naučna disciplina, jeste područje istraživanja i organizovanja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama. Da bi terapijska zajednica funkcionirala potrebno je okupiti tim ljudi koji će filozofiju terapijske zajednice prihvatiti kao dio sebe. Terapijske zajednice su prostor koji omogućava konstantne promjene i inovacije. Zbog činjenice da, kada je u pitanju oporavak osoba ovisnih o drogama, ne postoji univerzalni model tretmana, otvaraju se vrata različitim, kreativnim i otvorenim pristupima koji su primarno fokusirani i prilagođeni samom ovisniku. Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. Menadžment ljudskih potencijala čini niz aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. (Bahtijarević, 1999).

Da bi se organizirala uspješna terapijska zajednica potrebne su godine angažiranja na pronalaženju osoba koje će svoj posao istinski živjeti. U odnosu na konkurentsku prednost,

humani resursi u terapijskim zajednicama trebaju posjedovati nekoliko kriterija. To su vrijednost, zasnovana na kompetentnosti uposlenika i stvarnim zahtjevima terapijske zajednice, posebnost, koja posjeduje i dozu talenta, originalnost, kojom se u terapijskoj zajednici može dobro kotirati i privući pažnja klijenata u cilju pozitivnog uticaja na njihov tretman, i na kraju trajnost, koja jeste dokaz i pokazatelj prethodna tri kriterija. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim potencijalima jedino su svojstvo i stvar koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se kopirati. Konkurencija ih ne može jednostavno preuzeti (Bahtijarević, 1999). Programi terapijskih zajednica mogu biti veoma kvalitetno napisani i stručno osmišljeni, ali ako ih nema ko provesti i primijeniti u praksi, ostaju samo anticipirani. Na čelu terapijske zajednice je potrebno da se nalazi osoba, u formi direktora ili lidera, koja je izrazito posvećena poslu. Pored jasnih upravljačkih sklonosti, treba ga odrediti i posebna harizma. Zbog njegovog iskustva i odanosti pomaganju drugima, klijenti i uposleni ga tretiraju sa poštovanjem i osjećajem zaduženosti. (Perfas, 2004). Uspjeh će se prepoznati u ulogama direktora koje ga ne čine nedodirljivim. Nadalje, lični primjer u radu sa ovisnicima je od bitne važnosti za kvalitet tretmana. Lideri trebaju uzeti u obzir svoje sopstvene ali i namjere ostalog osoblja dok rade na ostvarenju ciljeva koji su odgovarajući i za lidera i za sljedbenike. Ovo znači da lideri ne mogu nametnuti svoju volju drugima. Oni trebaju tražiti ciljeve koji su kompatibilni sa svima (Bećirović, 2007). Krajnji cilj terapijske zajednice jeste zadovoljan potrošač, tj. klijent. To znači da maksimalna vanjska orijentacija na potrošače, koja postaje pretežita odrednica uspješnih preduzeća, može se ostvariti samo kroz maksimalnu unutarnju orijentaciju na ljude (Bahtijarević 1999).

Pored direktora, neophodno je da postoji kolegij, koji je upućen u segmente poslovanja terapijske zajednice.

U terapijskim zajednicama, pored institucije direktora ili lidera pažnja se posvećuje timskom leadershipu. Glavna uloga je održavati funkcionalnost tima i pomoći pri obavljanju zadataka.

Svi članovi tima su uključeni u ovaj proces, a sastoji se od konstantnog prikupljanja informacija, savladavanje prepreka i osiguravanja strukture. Članovi tima trebaju biti kompetentni i u timskom radu i u međuljudskim odnosima. Osjećaj jedinstva i identifikacije u timu je rezultat pažljivog razvoja i dizajna. Tim treba biti sastavljen od najmanje dvije kategorije. Na prvom mjestu su uposlenici koji su prošli adekvatno obrazovanje i tako stekli određene kompetencije za rad sa klijentima. To su uglavnom osobe koje nisu bile ovisnici. Na drugom mjestu su bivši ovisnici ili klijenti koji su prošli tretman terapijske zajednice, stekli neka teoretska znanja, uspješno prošli sve faze oporavka, stekli povjerenje i tako postali aktivni članovi tima. U ovom modelu formiranja osoblja, profesionalci rade rame uz rame sa paraprofesionalnim osobljem, bivšim ovisnicima obavljajući svakodnevne poslove u terapijskoj zajednici. Oni moraju znati i razumjeti kako terapijska zajednica djeluje, moraju znati trenutnu strukturu u zajednici, praktikovati instrumente terapijske zajednice, primati i davati povratne informacije na sastancima osoblja, koristiti i pomagati u radu zajednice (Perfas, 2004). Važan zahtjev za uposlenike jeste da, pored njihovih kliničkih vještina, kompetencija i znanja, budu pozitivni uzori za članove zajednice. To se odražava u figuri racionalnog autoriteta. Ponašanje ugledanja na uzora takođe uključuje sposobnost da se primijeni ono što se podučava i da se apstraktni koncepti ili očekivanja demonstriraju konkretnim ponašanjima.

Menadžer ljudskih potencijala u terapijskim zajednicama ima zadatak da pokuša osigurati odgovorajući tim ljudi kako bi se mogao iskoristiti ljudski resurs koji je potreban. Time se kreira struktura terapijske zajednice, odabir i selekcija uposlenih, regulira pravna regulativa prema njima. Zadatak menadžera je, također, da utiču na motiviranost i posvećenost poslu. Pored toga, menadžeri ljudskih resursa trebaju doprinositi kvalitetu poslovne klime i disciplini na kvalitetan način, čak i onda kada se rezultati u terapijskom tretmanu pokazu nezadovoljavajući. To znači da odjel za resurse može imati veoma bitnu ulogu u funkcioniranju terapijske zajednice. Menadžment ljudskih resursa je strateški planiran i dugoročan proces i ukazuje na posvećenost poslu, daje visok stepen povjerenja uposleniku. Ipak, zbog specifične djelatnosti u terapijskim zajednicama, mnoge situacije su nepredvidljive. Menadžer u terapijskoj zajednici treba uticati na osoblje, u smislu istupanja iz tradicionalnih uloga, psihologa, socijalnog radnika, drugog profesionalnog osoblja itd. Ove tradicionalne uloge pomagača se često povezuju sa medicinskim modelom paradigme „terapeut - klijent“ gdje je profesionalac ekspert, a klijent pasivni primalac ekspertize. Ovo jednostavno znači da psiholozi, terapeuti ili socijalni radnici izvršavaju svoje redovne funkcije ili dužnosti kako bi odgovorili na mentalno-zdravstvene potrebe klijenata, uz njihovu krovnu ulogu osoblja terapijske zajednice.

S druge strane, u samom terapijskom radu većina uposlenika su lideri i pokušavaju tim procesom ostvariti uticaj na druge, osobito klijente, da bi uspješno prošli tretman.

Uloga upravljačkog tima u terapijskoj zajednici se pokazuje sa :

1. Podijeljenim donošenjem odluka, što podstiče veće učestvovanje, timski rad i ravnopravnost u implementaciji terapijskih intervencija.

2. Otvorenom komunikacijom koja ohrabruje jasnost, umanjuje dvosmislenosti funkcija i odgovornost.
3. Efikasnošću u programskim operacijama koja rezultira boljim moralom i zadovoljstvom poslom.
4. Odsustvom dihotomije između osoblja i klijenata, što ohrabruje veću uključenost i mogućnosti za više smislenih i terapijskih interakcija (Perfas, 2004).

Uspješna terapijska zajednica mora posvetiti pažnju planiranju ljudskih potencijala. Faktori koji utiču na planiranje i potrebe ljudskih potencijala su mnogobrojni. Među metode kojima se predviđaju potrebe ljudskih potencijala u terapijskim zajednicama je moguće primijeniti analizu trenda. Kao pokazatelji poslovanja uzimat će se klijenti koji uspješno završe tretman i porast broja zaposlenih. Također, metoda simulacije predstavlja jedan od načina da se pokuša dati odgovor na situacije šta ako?

Ocjenjivanje rada u terapijskim zajednicama treba se vršiti konstantno. Pošto je to djelatnost koja zahtijeva maksimalu posvećenost treba izgraditi smjernice o tome koliko treba biti uposlenih u terapeutskom radu. Radi prevencije profesionalnog sagorijevanja, neophodno je uspostaviti superviziju, koja će biti sastavljena od eksperata i dugogodišnjih stručnjaka iz ove oblasti. Tu je neophodno voditi računa da sastav supervizijskog tima bude prilagođen terapijskoj zajednici, da ne bude sastavljen isključivo od bolničkog osoblja, što je praksa.

Pošto se ovdje radi o uposlenicima čija je profesija vanbolnički tretman klijenata, moguće je da se donesu pogrešne procjene o radu uposlenika. Zato je poželjno da stručnjaci u superviziji imaju iskustvo u radu sa ovisnim osobama.

Motiviranost uposlenika je bitan faktor za rad u ovim institucijama. Među teorije koje su primjenjive u motivacijskom kontekstu spomenut ćemo teoriju motivacije

postignuća. Svaki uposlenik mora imati poseban motiv za rad u zajednici. Motivacija na određeno radno ponašanje rezultanta je veličine želje za uspjehom i nastojanja da se izbjegne neuspjeh (Bahtijarević, 1999). Iz ugla Vroomovog kognitivnog modela, posao u terapijskim zajednicama još dugo će biti neadekvatno plaćen. Ali zbog posebnosti i izazova, može bit primamljiv. Zato razlozi za radom u terapijskoj zajednici mogu doći iz želje da se pomogne drugom ili, čisto iz altruističkih pobuda. Na ukupnu motiviranost na poslu menadžment treba uticati na oblikovanje radnih zadataka, podsticanjem kvalitetnog izvršavanja zadataka, praćenjem potreba uposlenih.

Rad u terapijskim zajednicama je djelatnost koja svojim uposlenicima pruža priliku za kreativan rad. Od toga zavisi i kvalitet tretmana ovisnih osoba. Ove institucije trebaju biti zajednice mogućnosti, jer nikad se ne zna koji potez može biti presudan i koji može uticati na tretman klijenta kako bi se postigli ciljevi oporavka. Terapijska zajednica treba da bude mjesto gdje se omogućava da produktivni ljudi različitih vještina i znanja zajedno rade (Draker, 1999). Ovo upućuje na potrebu za konstantnim razvojem i obrazovanjem. Menadžment sve više shvata da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentne prednosti (Bahtijarević, 1999).

Centar za ovisnosti o drogama Odjela za zdravlje Sjedinjenih Američkih Država ističe nekoliko značajki bitnih za profesionalno osoblje koje radi u terapijskim zajednicama. Oni prije svega igraju važnu ulogu u terapijskim procesima. Osoblje treba da primjenjuje društveno prihvatljiva ponašanja i pravila. Profesionalno osoblje je odgovorno za rezidencijalni status klijenata, disciplinu, promociju, premještanje klijenata, planiranje i razvoj tretmana, ono daje dopuste klijentima, donosi odluke u domenu svoje profesije, podržava rasprave i dijalog u okviru menadž-

menta u terapijskoj zajednici. Osoblje u terapijskim zajednicama sebe pretpostavlja kao racionalne autoritete prilikom rada, komunikacije i donošenja odluka. Također, ovaj Centar naglašava da u cilju razumijevanja i suzbijanja koncepta podvajanja mi – oni, uposlenici ustrajavaju u provedbi i pridržavanju pravila terapijske zajednice, participiraju u svim aktivnostima, otvoreni su za dijalog sa klijentima.

Evropsko udruženje terapijskih zajednica je, također, pojasnilo koje su to kompetencije potrebne za rad osoblja u terapijskim zajednicama. Slijedeći kompetencije za rad, menadžment u ovim institucijama treba obratiti pažnju na razumijevanje određenih normi od strane uposlenika. Tu se misli na razumijevanje i promociju terapijske zajednice, tačnost, inspiriranost i učenje, podršku pozitivnim ciljevima i planiranje od strane menadžmenta i kolegija, demonstriranje principa zasnovanih na zdravom načinu života. Demonstriranje pozitivnog mišljenja i načina života se postiže humanim pristupom poslu, bez svađe, tačnim dolascima na sastanke, ispunjavanjem obaveza i onda kada za to nismo raspoloženi, pristojnošću, povjerenjem, dostojanstvenim pristupom poslu. Nadalje, uposlenici trebaju posjedovati profesionalne ekspertize i maksimalnu odgovornost za rad u terapijskoj zajednici, pokazati primjere iz ličnog života, motivaciju, kooperativno se angažovati u timu, uvažavati nadređene, ležerno prihvatiti obaveze. Biti uposlenik terapijske zajednice, po standardima Svjetske Federacije terapijskih zajednica, pretpostavlja svjesnost određenih principa. Primarna dužnost svih uposlenih i osoblja je osigurati kvalitetnu uslugu klijentima u tretmanu. Veze i odnosi između uposlenih i klijenta su specifične. Uposljeni trebaju pokazati zrelost i sposobnost da priđu klijentima povjerljivo. Cjelokupno osoblje mora pažljivo posmatrati sve aktivnosti između sebe samih i između klijenata. Uposlenici su obavezni čuvati sve podatke o



klijentu i garantovati diskreciju, dosljedno sprovesti dokumente koji reguliraju prava ili obaveze između uposlenika i klijenta kao što je etički kodeks i sl. Tu ubrajamo i respektovanje svih klijenata i izbjegavanje posesivnih akcija, zabranu diskriminacije klijenata po bilo kojem osnovu, prepoznavanje klijentovih interesa kojima će se uspješnije sprovesti tretman, osudu svake seksualne veze između uposlenika i klijenta ili klijentove porodice za vrijeme tretmana.

Da bi terapijska zajednica postala članica Svjetske Federacije terapijskih zajednica mora također, ispuniti određene zahtjeve i standarde. Ona treba da poštuje i prepoznaje ljudska i građanska prava svih osoba uključenih u terapijsku zajednicu i dosljedno ukazuje na prava i obaveze svih uposlenika i klijenata, da garantira pravo svakom članu terapijske zajednice da bude zaštićen od negativnog uticaja pojedinaca ili grupe, da pospješuje i razvija filozofiju i ciljeve terapijske zajednice, utiče na razvoj humanih odnosa, integriteta i digniteta kao primarne vrijednosti, trenira i osigurava kvalitetnu superviziju uposlenika, podnosi finansijski izvještaj tijelu izabranom za takve aktivnosti.

Upravljački tim u ovim institucijama treba osmisliti i strukturirati odjele koji će dati potpunu sliku terapijske zajednice kao organiziranog tijela.

U te odjele ubrajamo:

- Pripremno prijemni odjel
- Odjel za rehabilitaciju i resocijalizaciju
- Odjel za reintegraciju klijenta u društvo
- Odjel za istraživački rad
- Odjel za ljudske resurse
- Odjel za primarnu prevenciju i sl.

## ZAKLJUČAK

Terapijske zajednice koje ispunjavaju spomenute kriterije, u stvari, i predstavljaju inovaciju u cjelokupnom sistemu prevencije ovisnosti. Inovacija zasnovana na znanju jeste super-star preduzetništva (Draker, 1999). Izgraditi konceptualnu terapijsku zajednicu je zadaća menadžmenta. Uspostaviti životni stil terapijske zajednice koji će biti prepoznatljiv i negdje drugo, jeste nivo u kojeg treba dosta uložiti. Klijent koji je prihvatio zdrav i trezven životni stil tokom boravka u terapijskoj zajednici jeste sama manifestacija koncepta kome treba težiti. U budućnosti će prosperirati samo oni proizvodi koji se ne predstavljaju kao roba već kao koncepti; brend kao doživljaj, kao životni stil (Klajn, 2003).

Zbog svega navedenog, potrebno je istraživnije pojava vezanih za život terapijskih zajednica u cilju boljeg razumijevanja i organiziranja strategija kojima se osposobljavaju za dokazivanje svoje misije i prakse. Potrebno je istraživati inter i intra organizacijske forme (njihove veze, veličinu, kompleksnost i raznolikost), organizacijsku klimu i efekte tretmana. Potrebno je proučavati sposobnost i efikasnost biznisa i terapijske prakse, ljudske resurse, njihovu selekciju i akreditivnost. Self-monitoring, kao obaveza svake terapijske zajednice nam govori o potvrdnom djelovanju kompletnog tretmana. On se obavlja sistemski, pokazuje nova saznanja, metode i poslovne prakse kojima se pospješuje kvalitet poslovanja.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
  2. Bećirović, H. (2007). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Sarajevo: Bosnet d. o. o.
  3. Brajša, P. (1993). Menadžerska komunikologija, Varaždin: DRIP
  4. De Leon, G. (1997), Community As Method, Westport, Connecticut, Praeger Publishers
  5. Drucker, P. (1999), Inovacije i poduzetništvo, Zagreb: Globus.
  6. Drucker, P. (2002), Upravljanje u novom društvu, Novi Sad: Adižes.
  7. Eisler, R. (2003), Snaga partnerstva. Čakovec: Dvostruka duga.
  8. Fisher, L. G., Roget, A. N., (2009), Encyclopedia of Substance Abuse Prevention, Treatment and Recovery, London, Sage Publications Ltd
  9. Hadžiahmetović Z, Kulović Dž, Jurešić S. (2007). Menadžment – putokaz za menadžere. Zenica: Mašinski fakultet
  10. Halmi, A. (2001), Metodologija istraživanja u socijalnom radu, Zagreb: Alinea.
  11. Heler, R. (2007). Priručnik za menadžere, Zagreb: Profil inetrnational d. o. o.
  12. Klajn, N. (2003). Ne logo. Beograd: Samizdat B 92
  13. Klapež, B. (2004). Živjeti bez droge, Zagreb: Alinea
  14. Perfas, F. B, (2004), Therapeutic Community/Social Systems Perspective, New York, iUniverse, Inc.
  15. Riderstrale, J. , Nordstrom, K. (2004). Funky business, Beograd: Plato
  16. Šunje, A. Top menadžer, (2002) Sarajevo: Tirada
  17. Tomić-Koludrović I. , Leburic ,A., (2002). Sociologija životnog stila, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
  18. Torre, R. (2001). Droge-dugo putovanje kroz noć. Zagreb: Promotor zdravlja d. o. o.
  19. Vilotijević, M. (2001). Didaktičke teorije i teorije učenja. Sarajevo: BH most
- Web stranice:
- [http://www.dapcenter.org\\_program.htm.mht](http://www.dapcenter.org_program.htm.mht)  
<http://www.drugabuse.gov.pdfsbirBrochure.pdf>  
<http://www.drugslibrary.stir.ac.uk>  
<http://www.eftc-europe.com>  
<http://www.health.gov/healthypeople/gov/>  
<http://www.marketingpower.com>  
<http://www.nida.nih.gov>  
<http://www.samsha.gov>  
<http://www.therapeuticcommunities.org.dpspd.htm>  
[http://www.upravljanje-znanjem.com.znanje\\_kao\\_organizacijski\\_re\\_surs.htm](http://www.upravljanje-znanjem.com.znanje_kao_organizacijski_re_surs.htm)



# INSTRUMENTI POLITIKE ZAŠTITE OKOLIŠA

## INSTRUMENTS OF ENVIRONMENTAL POLICY

Namik Čolaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univezitet u Travniku, BiH  
Marinko Markić, Univerzitet Noel Baker, Sarajevo, BiH

### SAŽETAK

Instrumenti politike zaštite okoliša zbog svoje efikasnosti moraju dobiti značajnije mjesto u ekološkoj politici Bosne i Hercegovine, a njihova primjena mora biti regulirana pravnim propisima i uvažavati iskustva razvijenih i susjednih zemalja. Svi ovi instrumenti imaju za cilj stimuliranje intenziviranja aktivnosti pojedinaca, privrednih subjekata i drugih institucija na planu zaštite i unapređivanja okoliša. Uz klasične ekonomske instrumente, razvijene zemlje su počele primjenjivati i potpuno novi instrument ekološke politike – stvaranje tržišta za zagađenje, tako da su trgovine za zagađenje postale supstitut korištenju kazni za zagađenje, a osiguranje od odgovornosti i transferiranje rizika od potencijalnih kazni za zagađenje na osiguravajuće kompanije sasvim novi instrument zaštite okoliša. Globalna kretanja u ovoj oblasti pokazuju tendencije pomjeranja sa regulativnih na ekonomske instrumente i pristup prelaska na preventivnu politiku.

**Ključne riječi:** politika zaštite okoliša, regulativni instrumenti, ponašanja zagađivača, ekološka svijest,

**Keywords:** Environmental policy, regulatory instruments, the behavior of polluters, environmental awareness

### ABSTRACT

Instrument of environmental policy because of its efficacy must be given a significant place in the environmental policies of Bosnia and Herzegovina, and their use must be regu-

lated by legislation and respect the experience of developed and neighboring countries. All these instruments are aimed at stimulating the intensification of activities of individuals, businesses and other institutions in protecting and improving the environment. In addition to the classical economic instruments, developed countries have begun to apply an entirely new environmental policy instrument - creating a market for pollution, so that the trade of pollution has become a substitute for the use of fines for pollution, and liability insurance and transferring risk from the potential penalties for the pollution to the insurance company completely new instrument for environmental protection. Global trends in this area have shown tendencies to shift the regulatory and economic instruments approach the transition to a preventive policy.

### UVOD

Obim narušavanja životnog okoliša dostiže alarmantne razmjere u svijetu i rješavanje ovog problema je veoma aktuelno u svim državama. Za neutralizaciju eksternih negativnih efekata i njihovo dovođenje na prihvatljivu razinu nezaobilazna je uloga države, pa definiranje politike zaštite okoliša, sastavni je dio ukupne politike zemlje. Za formuliranje efikasne ekološke politike potrebno je osigurati financijska sredstva za rješavanje i regeneraciju prirodnih resursa i njihovo plansko eksploatiranje. Politika zaštite okoliša je kompleksna, pa je za njeno uobličavanje potrebno odabrati ciljeve koji se žele postići, zatim strategije koje detaljnije određuju korake koji vode do ciljeva, onda subjekti ekološke poli

tike i na kraju instrumenti kojima će se realizirati postavljeni ciljevi. U ovom radu su kao tema postavljeni instrumenti politike zaštite okoliša, koji imaju za cilj stimuliranje intenziviranja aktivnosti pojedinaca, privrednih subjekata i drugih institucija na planu zaštite i unapređivanja okoliša. Instrumenti politike zaštite okoliša mogu se u širem smislu posmatrati kao kompatibilni instrumenti drugih politika, a u užem smislu postoje tri grupe instrumenata i to regulativni, ekonomski i dobrovoljni.

Regulativni instrumenti direktno reguliraju ponašanje zagađivača okoliša kroz reguliranje procesa proizvodnje i vremensko i prostorno limitiranje poslovnih aktivnosti, putem postavljanja standarda i izdavanje dozvola. Dobrovoljne sporazume predstavljaju konvencije i drugi pisani akti između određenih sektora i vlade, a osnovna svrha je ekspanzija društvene ekološke svijesti i odgovornosti kod ekonomskih učesnika primjenom direktnog ili indirektnog pritiska u cilju sklapanja sporazuma.

Pitanja zaštite okoliša imaju strateški, ekonomski, socijalni i pravni uticaj u svim zemljama, ali su ti uticaji mnogo ozbiljniji u zemljama u tranziciji. Stanje okoliša i pored niza uloženi napora nije zadovoljavajuće i treba ga unapređivati uvažavajući koncept održivog razvoja

Skoro svaka debata o okolišu ima u fokusu svog interesiranja tematiku zagađivanja okoliša. Bez privrednih aktivnosti većina ekoloških problema bila bi jednostavno istraživačka pitanja hemičara, biologa, fizičara i drugih struka, ali bez političkog značenja. Na primjer, ono što dijeli neku hemikaliju, kao što su: sumporni dioksid, azbest, živu, olovo, kadmij, uran ... od istoimenih zagađivača jeste ekonomija, uz pomoć tehnologije. Oni se javljaju u svojstvu

zagađujućih materija, kao nusproizvodi pri proizvodnji dobara za kojima postoje potrebe - od onih egzistencijalnih do onih najvišeg ranga. To znači da su ponašanje proizvođača i potrebe potrošača esencijalni izvori narušavanja ekološke ravnoteže.

Moderna ekonomija se oslanja na odnose između troškova proizvođača i preferencija potrošača. Ekonomska efikasnost i profitabilnost proizvođača pri proizvodnji i ponudi dobara, te cijena i korisnost tih istih dobara u zadovoljavanju potreba potrošača, donosi i odgovarajuću neravnotežu životne sredine (zagađivanje i druge vidove ekoloških problema). Drugim riječima, traganje za ekonomskom ravnotežom stvarala su i stvaraju ekološku neravnotežu.

Obzirom da tržište ne funkcioniše tako da regulira društveno poželjni nivo ekološke ravnoteže, nameće se pitanje kako oblikovati regulatorne mehanizme koji mogu dovesti do uravnoteženja razvojnih troškova i koristi uz prihvatljivu razinu zagađivanja okoliša.

Državna politika zaštite okoliša treba se promatrati u funkciji ostvarivanja dugoročno usklađenog ekonomskog razvoja, putem čuvanja i održavanja prirodnih resursa i razvoja novih alternativnih tehnologija, koje doprinose povećanju efikasnosti korištenja resursa i smanjenja destruktivnih efekata industrijskog i ljudskog otpada, putem smanjivanja i potpunog eliminiranja outputa određenih zagađivača.

Definiranje politike zaštite okoliša je kompleksno, jer se pri tome mora uzeti u obzir pet strukturnih elemenata:

- ciljevi koji se žele postići;
- mogućnosti za postizanje zadanih ciljeva;
- strategije;
- instrumenti;
- subjekti ekološke politike

Osnovni principi politike okoliša mogu se promatrati dvodimenzionalno i to kroz:

1. Ekološko-socijalne principe
2. Političke principe

Ekološko-socijalni principi su u suštini na crti održivog razvoja i teže ostvarivanju povećanja stope privrednog razvoja uz prihvatljiv nivo ekološke ravnoteže.

Politički principi zavise od karakteristika političkog sustava zemlje, a javnost i demokratičnost omogućavaju učešće subjekata u koncipiranju i provođenju ekološke politike, te dostupnost podataka o aktivnostima i stanju okoliša.

### ***INSTRUMENTI POLITIKE ZAŠTITE OKOLIŠA***

Već je naznačeno je da su instrumenti politike zaštite okoliša neophodan strukturni element za definiranje politike zaštite okoliša. Ovi instrumenti se mogu klasificirati u tri osnovne kategorije:

1. Ekonomski instrumenti
2. Regulativni instrumenti
3. Dobrovoljni instrumenti

Najčešće korištena grupa instrumenata politike okoliša u razvijenim zemljama su regulativni instrumenti, kojima se regulira ponašanje zagađivača prema okolišu.

Osnovna karakteristika ove grupe instrumenata je obaveza primjene, a izbjegavanje povlači za sobom plaćanje visokih kazni.

Dobrovoljni instrumenti obuhvataju sporazume i konvencije između države i određenih sektora privrede, a njihova osnovna svrha je razvijanje društvene svijesti i odgovornosti učesnika u ekonomskim aktivnostima.

Ekonomski instrumenti se uvode u cilju omogućavanja vrednovanja ekoloških

resursa i osiguravanju efikasnosti njihove alokacije u ekonomskom i ekološkom smislu. Klasifikacija ekonomskih instrumenata može se izvršiti na sljedeći način:

- a) instrumenti utjecaja na cijene proizvoda i usluga, koji povećavaju ili smanjuju troškove proizvodnje i stimuliraju provođenje zaštite okoliša, a javljaju se u obliku nekih dažbina ili subvencioniranja od strane države;
- b) instrumenti utjecaja na količinu zagađenja, koji osiguravaju prihvatljiv nivo degradacije životne sredine kroz izdavanje dozvola za proizvođače ili kroz uvođenje standarda;
- c) instrumenti za osiguranje odgovornosti, koji osiguravaju pravila ponašanja u oblasti zaštite okoliša, čije nepoštivanje proizvodi finansijske posljedice.

### ***EKONOMSKI INSTRUMENTI POLITIKE OKOLIŠA:***

1. Instrumenti utjecaja na cijene proizvoda
  - 1.1 Nameti:
    - na proizvode
    - na ambijent
    - na emisije
  - 1.2 Subvencije:
    - povlastice
    - novčane naknade
    - zajmovi
  - posebni popusti
2. Instrumenti utjecaja na količinu zagađenja
  - 2.1 Dozvole
  - 2.2 Standardi
3. Instrumenti za osiguranje odgovornosti
  - 3.1 Kazne za neispunjavanje propisanih normi i obaveza
  - 3.2 Kaucije za rad
  - 3.3 Refundiranje depozita

## **KLASIČNI INSTRUMENTI**

Država može koristiti klasične i nove suvremene ekonomske instrumente zaštite okoliša. Od klasičnih, najčešće korišteni instrument su dažbine, koje se plaćaju za učinjeno zagađenje, odnosno za uklanjanje posljedica zagađenja, koje se negdje nazivaju i zelenim porezima. One proizvode dvije vrste efekata i to:

1. podsticajni, koji zavisi od vrste troškova i stimulira zagađivače da smanje zagađenje
2. redistributivni, koji se odnosi na osiguranje prihoda za rješavanje ekoloških problema

U zemljama tržišne ekonomije razvijenog tipa primjenjuju se sljedeći tipovi dažbina:

1. kazne za zagađenje, koje plaćaju firme zagađivači, a visina kazni zavisi od količine zagađenja;
2. diferencijalni porezi, opterećuju cijene proizvoda koji zagađuju životnu sredinu, a favoriziraju proizvode koji doprinose čuvanju životne sredine;
3. dažbine na proizvod, opterećuju cijenu proizvoda koji je zagađivač;
4. dažbine korisnika, koje predstavljaju kolektivne troškove za emisije zagađenja;
5. administrativne dažbine

Od klasičnih instrumenata se mogu istaknuti i subvencije, koje predstavljaju različite forme finansijske pomoći kojima se stimuliraju zagađivači da prihvate mjere ekološke politike. Najčešće se primjenjuju sljedeći tipovi subvencija:

- a) ekološke nagrade
- b) povoljne pozajmice
- c) poreske olakšice

Sve ove mjere se primjenjuju na poslovne subjekte kad ostvare značajnije rezultate u zaštiti životne sredine, odnosno smanjenje razine zagađenja.

## **MODERNI EKONOMSKI INSTRUMENTI**

U posljednje vrijeme se u razvijenim tržišnim privredama primjenjuju sasvim novi instrumenti ekološke politike u obliku stvaranja tržišta za zagađenje. Najčešći oblici modernih ekonomskih instrumenata su:

- a) trgovina dozvolama za zagađenje
- b) tržišna intervencija
- c) osiguranje od odgovornosti

Trgovina dozvolama za zagađenje je ustvari, zamjena korištenju kazni za zagađenje i ukupna količina dozvoljenog zagađenja se razvrstava u vidu dozvola kojima se trguje na posebnim tržištima. Poslovni subjekti imaju sljedeće mogućnosti:

1. da ostvaruju dozvoljeni nivo zagađenja;
2. da prodaju sve ili dio dozvola drugim poslovnim subjektima;
3. da neiskorišteni dio iskoriste za veće emisije zagađenja u drugim dijelovima poslovnog subjekta

Osnovna svrha je postizanje društveno-efikasnog nivoa kontrole zagađenja životne sredine i može podsticajno djelovati na reciklažu otpada i korištenje recikliranih materijala, tako što će ovaj posao obavljati oni koji imaju najniže troškove reciklaže.

Tržišna intervencija podrazumijeva intervenciju u oblasti cijena, gdje se otpaci iz procesa proizvodnje mogu izbaciti na deponije, ponovo iskoriste ili ponude drugim firmama, i na taj način stvaraju tržišta zagađenja uz ostvarivanje najnižih cijena i garantiranje budućih cijena.

Osiguranje od odgovornosti je novi instrument politike okoliša u obliku transferiranja rizika od potencijalnih kazni za zagađenje na osiguravajuće kuće.

Premija osiguranja je zavisna od vjerovatnoće nastanka štete, plaćanja kazni ili nastanka troškova uklanjanja posljedica zagađenja.

Novi instrument su i finansijski podsticaji, koji imaju određene podudarnosti sa regulativnim instrumentima, a najčešće se koriste sljedeći:

- a) takse za nepoštivanje određenih normi, kada se zagađivači ne pridržavaju određenih pravila i uglavnom zavise od veličine ostvarnog profita nepoštovanjem utvrđenih normi;
- b) kaucije za ostvarenje utvrđenih normi, koje se vraćaju zagađivaču kad ostvari poštivanje propisa

## ZAKLJUČAK

Politika zaštite okoliša mora biti cjelovita i integralna, uz neophodnost institucionalnog organiziranja na svim razinama i angažiranje svih zainteresiranih organizacija, institucija i pojedinaca. Osnova strategije mora biti na principu „zagađivač plaća“, što podrazumijeva uračunavanje štete po okoliš putem cjenovnog mehanizma. Obzirom da su ekonomski instrumenti tržišno zasnovani, značaj ekološke politike u Bosni i Hercegovini će rasti sa procesom reformi. Stoga je potrebno uvođenje ekonomskih podsticaja u ekološku politiku da bi stimulirali zagađivače da manje zagađuju. Na taj način, ostvarena sredstva bi se mogla koristiti u svrhu razvoja prevencije zagađenja, instaliranje adekvatne opreme i realiziranje mnogobrojnih projekata iz ove oblasti. Značajnu pozornost treba posvetiti i podsticajnim instrumentima kroz oslobađanje poreskih obaveza, carina, uvoznih dažbina, izvoznih stimulacija i informaciono-komunikacione uređaje za sve gospodarske subjekte koji su aktivno uključeni u proces zaštite i unapređivanja okoliša.

## LITERATURA

1. Vasić, S.: „Uloga države u neutralisanju ekoloških eksternih efekata“, Ekonomski fakultet Niš, Niš, 2004.
2. Jovanović, L., Bajin, D.: „Globalni ekološki problemi i održivi razvoj“, Ecologica, posebno izdanje, Beograd, 2003.
3. Jovanović, L.: „Ekološki menadžment“, Ecologica, Beograd, 2004.
4. Kolomejceva-Jovanović, L.: „Hemija i zaštita životne sredine“, Savez inženjera i tehničara Srbije, Beograd, 2010.





# MENADŽMENT SPORTSKIH OBJEKATA U GRADU MOSTARU

## MANAGEMENT OF SPORTS FACILITIES IN THE CITY OF MOSTAR

Damir Đedović, Sportski savez grada Mostara

Fuad Bajraktarević, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku

Almir Popo, Nastavnički fakultet Univerziteta "Džemal Bijedić", Mostar

Nedžad Vuk, Služba za odgoj, obrazovanje, mlade i sport, Mostar

Vedran Ugljen, Sportski savez grada Mostara

### SAŽETAK

Cjelovitom evidencijom sportskih objekata došlo se do podataka o potrebama sporta za određenim objektima, te posebno, o neophodnosti izgradnje novih sportskih prostornih sadržaja. Finansijska sredstva su, uz prostorne mogućnosti, najvažnija odrednica i uvjet izgradnje sportskih objekata. Zaključak je, da prioritete u izgradnji sportskih objekata trebaju predlagati sportske institucije. Sportski savez grada Mostara će potaknuti raspravu, a konačne usaglašene prijedloge donijeti u saradnji sa višim nivoima vlasti. Rukovodeći se iznesenim načelima evidentno je da, na području grada Mostara, treba podsticati izgradnju zatvorenih bazena bez velikih gledališta, višenamjenskih školskih sportskih dvorana opremljenih za programe gimnastike i boričких sportova, te atletskih borilišta.

**Ključne riječi:** menadžment, sportski objekti, upravljanje, planiranje.

**Key words:** management, sports facilities, leadership, planning.

### ABSTRACT

Complete records of sports facilities has led to information about the specific needs of sport facilities, in particular, the necessity of building new sports spatial content. Financial

resources are the physical features, the most important determinant and condition of the construction of sports facilities. The conclusion is that the priorities in the construction of sports facilities should propose sports institutions. Sports Association of the City of Mostar will stimulate discussion, a final agreed proposals made in cooperation with senior levels of government. Guided by the principles set forth, it is evident that, in the City of Mostar, should encourage the construction of indoor swimming pools without large auditorium, multi-purpose sports hall equipped school programs for gymnastics and martial arts, and athletic venues.

### UVOD

Sportski savez grada Mostara je temeljna sportska organizacija sporta u gradu Mostaru i kao takva nastoji da svojim angažiranjem proširi svoju djelatnost na sve oblike tjelesne kulture i svojim neposrednim djelovanjem da unaprijedi mostarski sport.

U sportu stečena iskustva svakako će biti korisna i djelotvorna u svakodnevnom životu i radu. To je, između ostalih, jedan od bitnih razloga da naš sportski i klupski život bude primjeren onom što od sporta kao društvo i država očekujemo, te glavni razlog i težnja da postanemo sportski grad. U skladu sa gore navedenim jedan od osnovnih zadataka Sport

skog saveza je pružanje adekvatnih uslova građanima Mostara za bavljenje sportom i svim oblicima tjelesnog odgoja.

Sportski objekti predstavljaju kritičnu tačku cjelokupnog mostarskog sporta. U vremenu kada se sport intenzivno razvija kao jedna od najbitnijih oblasti društvenog života, konstantno šireći djelokrug sportskih disciplina i rekreativnih oblika aktivnosti, uključujući sve veći broj djece i odraslih pod svoje okrilje, sportski objekti nisu imali ni izbliza adekvatnu tendenciju rasta kako sa prostornog, tako i sa funkcionalnog aspekta.

Upravo suprotno, sve je očitiji razmjer potreba i stvarnog stanja sportskih objekata, pa je više nego očigledno da sportski objekti predstavljaju limitirajući faktor razvoja svih oblika sportsko-rekreativnih aktivnosti u Mostaru.

*Sportski objekti i prirodno okruženje u gradu Mostaru*

Problematika sportskih objekata u gradu Mostaru svodi se na pitanja njihovog planiranja, izgradnje, evidencije, upravljanja, održavanja i korištenja. Planiranje sportskih objekata u našem gradu, do sad nije bilo izraz zahtjeva razvoja sporta, usklađenog s planovima razvoja i izgradnje šire zajednice, niti su planovi izgradnje sportskih objekata tipa mreže sportskih objekata općine, grada ili kantona bili do sad dio prostornih i urbanističkih planova.



Slika br.1- Gradski stadion

Cjelovitom evidencijom sportskih objekata došlo se do podataka o potrebama sporta za određenim objektima, te posebno, o neophodnosti izgradnje novih sportskih prostornih sadržaja. Finansijska sredstva su, uz prostorne mogućnosti, najvažnija odrednica i uvjet izgradnje sportskih objekata. Veliki višenamjenski sportski objekti, poput izgradnje nove gradske sportske dvorane i dalje će se, u svakom slučaju, graditi sredstvima budžeta, ali manje objekte, s manjim brojem specifičnih sportskih sadržaja namijenjenih prije svega, jednom sportu, intencija je kad god je to moguće, prepustiti poduzetničkim interesima u sportu. Zaključak je da prioritete u izgradnji sportskih objekata trebaju predlagati sportske institucije. Sportski savez grada Mostara će potaknuti raspravu, a konačne usaglašene prijedloge donijeti u saradnji sa višim nivoima vlasti. Rukovodeći se iznesenim načelima evidentno je, da na području grada Mostara, treba podsticati izgradnju zatvorenih bazena bez velikih gledališta, višenamjenskih školskih sportskih dvorana opremljenih za programe gimnastike i borilačkih sportova, te atletskih borilišta.



Slika br. 2 – Teniski tereni

Nedostatak kvalitetnih sportskih objekata još uvijek nije dovoljno kompenziran sa korištenjem i sadržajnim oplemenjivanjem prirodnog okruženja. Prirodni prostorni

sportski sadržaji u gradu Mostaru naročito su pogodni za realizaciju programa «Sport za sve» i program korištenja slobodnog vremena djece i mladih. Dopunom prirodnih sadržaja grad Mostar će jednostavnim i ne toliko skupim zahvatima postići efekt uključivanja većeg broja građana u tjelesne aktivnosti, ali i značajno uticati na opće poimanje sporta i sporta kao zdravog načina života.

### ***Upravljanje, održavanje i korištenje sportskih objekata***

U Mostaru je većina sportskih objekata u vlasništvu grada. To je posljedica zakonskih odredbi o definiranju vlasništva nad objektima u društvenom vlasništvu do 1995. godine. Sportski klubovi, kao korisnici sportskih objekata, u statusu su zakupaca objekata na kratki rok, ili imaju termine u dvoranama sa kojima Sportski savez grada Mostara ima potpisan ugovor o zakupu termina, ili samostalno zakupljuju termine. Naravno, da se u takvoj situaciji ne može govoriti o sportskim objektima kao materijalnoj osnovi sporta. Veliki višenamjenski i tehnološki složeni sportski objekti, kako zbog velike građevinske vrijednosti, tako i zbog širokog interesa ne samo sportskih, nego i obrazovnih institucija, te velikog broja građana, ostali su u vlasništvu jedinica lokalne uprave, odnosno grada. U gradskom budžetu, nažalost nisu osigurana sredstva za investicijsko održavanje tih objekata, dok se tekući troškovi koliko-toliko pokrivaju kroz programe sportskog korištenja. Sportski savez grad a Mostara je pokrenuo inicijativu za osnivanje odgovarajuće ustanove ili trgovačkog društva za gospodarenje kapitalnim sportskim objektima u gradu. Njihov osnivač bi trebao biti grad Mostar, a u upravljanju takvom ustanovom ili društvom moraju, putem svojih predstavnika u upravnim ili nadzornim vijećima, sudjelovati i lokalne sportske zajednice.



Slika br. 3 - Gradski bazen

Također, namjera je, manje sportske objekte s jednim dominantnim sportskim sadržajem, naročito one sa samo jednim sportskim klubom kao korisnikom (nogometna igrališta, kuglane i sl.) dakle, objekte niže građevinske vrijednosti i manjeg zanimanja šire javnosti za njihovo korištenje, u načelu, predati u vlasništvo domicilnih sportskih organizacija, posebno onih koje su, višegodišnjim djelovanjem i uspješnim organiziranjem, pokazale sposobnost za gospodarenje objektima. Ovim bi sportski objekti postali materijalnom osnovom razvoja sporta. Vlasništvo nad objektima omogućilo bi klubovima razvijanje vlastite sportske, ali i prateće komercijalne djelatnosti, u funkciji njihove osnovne sportske djelatnosti. Klubovi-korisnici vlastitih sportskih objekata sudjelovali bi u programima korištenja objekata u okviru javnih potreba, ovisno o postavljenim sportskim kriterijima, i tako proračunskim sredstvima pokrivali dio troškova održavanja.

Sportski savez grada Mostara planira da dio javnih sportskih objekata za koje se procijeni da je javni interes znatno izraženiji od pojedinačnog sportskog, odnosno klupskog interesa, ili za koje nema zainteresiranih sportskih korisnika kao mogućih vlasnika, jedinica lokalne uprave treba dati u višegodišnji formalni zakup (ponajprije dominantnom

sportskom korisniku), bez obaveze zakupa, ali s jasnom obavezom zadržavanja potpune sportske funkcije objekta uz slobodu raspolažanja objektom. Sportski zakupoprимci trebali bi računati na budžetska sredstva, putem programa javnog korištenja sportskih sadržaja, i na sredstva za investicijsko održavanje objekta, ovisno o potpisanom ugovoru o zakupu. Naravno, za sve ovo što je planirano, potrebno je izdvojiti puno više sredstava iz budžeta nego što je do sad bio slučaj.

Predložena promjena u tretmanu sportskih organizacija, kada je riječ o gospodarenju ili, preciznije, upravljanju sportskim objektima, može se ostvariti odgovarajućim odlukama nadležnih tijela jedinica lokalne uprave, pa praktički ni nema potrebe za nekim drastičnijim zakonskim promjenama.

Održavanje javnih sportskih objekata u gradu Mostaru može se donekle zasnivati na budžetskim sredstvima, ali prije svega na sredstvima ostvarenim kroz programe korištenja objekata za programe javnih potreba u sportu, što do sad nije bio baš slučaj.

### ***Analiza stanja sportske infrastrukture u gradu Mostaru***

Sportski objekti već duže vrijeme nisu plod nekih promišljenih prostornih rješenja i urbanističkih planova. Većina današnjih objekata je plod površnog pristupa za rješavanje trenutnih potreba sporta u gradu bez smišljenog plana i programa rada istih i bez jasne vizije ekonomske isplativosti sportskih objekata. Naši sportski objekti su nažalost, najčešće dokazi nemara. Iz toga razloga veliki broj objekata ima velikih problema sa svojim finansiranjem i ekonomskom opravdanošću. Pored toga, većina objekata je stara, dotrajala, i s upotrebnom vrijednošću koja je davno nadmašila potrebne tehnološke zahtjeve.



Slika br.4 – Gradska dvorana u izgradnji

Na osnovu uvida u sadašnje stanje sportskih objekata u gradu i načine upravljanja istim, mogu se navesti neka osnovna obilježja mostarske sportske infrastrukture:

- izrazito je velik nedostatak savremenih, racionalno programiranih i izgrađenih sportskih objekata u gradu Mostaru;
- veliki broj objekata je devastiran uslijed ratnih dešavanja i 15 godina nakon rata;
- određeni broj objekata koji je obnovljen i ponovo rekonstruisan uslijed ratnih razaranja, ponovo je devastiran nemarom nadležnih institucija;
- u poslijeratnom periodu zbog komercijalnih sadržaja prenamijenjeni su određeni gradski sportski prostori tako da su mnogi mladi ljudi ostali bez mogućnosti bavljenja sportom;
- još nije utvrđen jasan hijerarhijski sistem kada je riječ o stručnom i kvalificiranom pristupu programiranju, planiranju, projektiranju i izgradnji sportskih objekata;
- stručnjaci ne odlučuju dovoljno o namjeni i korištenju javnog prostora za sport.

Uvidom u trenutno stanje sportskih objekata i sportskih terena u gradu Mostaru možemo odmah primijetiti da postoji veliki broj otvorenih igrališta, koja se nalaze u prilično lošem stanju. Zatim, primjetno je također, da veliki broj zatvorenih sportskih objekata (dvorana) nezadovoljava osnovne standarde za odigravanje

Redni broj	Vrsta sportskog objekta - terena	Broj objekata - terena	Vlasnička struktura objekata - terena	Generalno stanje objekata - terena
1.	Tereni za veliki nogomet	12	11 terena su vlasništvo grada, dok je jedan teren privatno vlasništvo kluba	Loše 3 terena u relativno dobrom stanju
2.	Otvoreni sportski tereni	41	Svi tereni su vlasništvo grada	Loše 5 terena je u dobrom stanju
3.	Sportske dvorane	3	Vlasništvo grada	Zadovoljavajuće Ne postoji velika sportska dvorana
4.	Školske sportske dvorane	15	Vlasništvo grada	Loše Tri dvorane u u relativno dobrom stanju
5.	Teniski tereni i stolno-teniska dvorana	3 teniska kompleksa i jedna dvorana za stolni tenis	Dva kompleksa su vlasništvo grada, dok je jedan privatno vlasništvo	Dobro
6.	Otvoreni školski sportski tereni	34	Vlasništvo grada	Loše 7 terena u relativno dobrom stanju
7.	Vodeni sportovi	2 bazena (otvoreni 50 m., zatvoreni 25 m)	50 m bazen pod koncesijom, 25 m bazen u sklopu Sveučilišta	Loše Nemogućnost organizacije sportskih takmičenja.,
8.	Baloni za mali nogomet	4	Privatno vlasništvo	Odlično
9.	Bočališta i kuglane	3 bočališta i jedna kuglana	Bočališta su vlasništvo grada, dok je kuglana privatno vlasništvo	Vrlo dobro

Tabela 1 Postojeće stanje sportske infrastrukture u gradu Mostaru

zvaničnih utakmica i nesmetano odvijanje treninga kada su u pitanju dvoranski sportovi tipa košarke, rukometa i odbojke i sl. Ono što također zabrinjava, jeste nedostatak savremene sportske dvorane, adekvatnog zatvorenog bazena i nepostojanje atletske tartan staze. Evidentno je, da će se u narednom periodu nadležni organi morati pozabaviti ovom problematikom, te na osnovu stručne analize ponuditi određena rješenja kako bi se napokon ovaj problem počeo sistemski rješavati.

Jedno od mogućih rješenja jeste, projekat otvaranja sportskih akademija pod pokroviteljstvom Sportskog saveza grada Mostara na terenima koji zadovoljavaju

tehničke standarde za održavanje treninga u određenim ekipnim i individualnim sportovima. Pored toga što bi se veliki broj djece uključio u organizovane sportske aktivnosti, koje bi se održavale pod stručnim nadzorom voditelja, na ovaj način bi veliki broj nezaposlenih stručnih kadrova dobio mogućnost zaposlenja. Za realizaciju ovakve vrste projekta nisu potrebna neka velika finansijska sredstva, a u konačnici ovaj projekat ima sve pretpostavke da bude samoodrživ. U narednom periodu svakako se treba težiti realizaciji ovog projekta, te na taj način staviti objekte u puni pogon tokom cijele godine koliko je to god moguće.

## ZAKLJUČAK

Promjene u društvenom životu i privrednom sistemu, promjena strukture stanovništva, te nova uloga i novi zadaci koje je Mostar dobio kao jedan od tri najveća centra samostalne države, učinili su da gradska infrastruktura, a tako i mreža sportskih objekata više ne odgovaraju zahtjevima. Može se ustvrditi da u ovom trenutku nema dovoljno sportskih objekata, a oni izgrađeni nemaju dovoljno prostora i opreme te ne mogu ponuditi sve potrebne programe i sadržaje. Te objekte nužno je rekonstruirati i proširiti, te oplemeniti njihove sadržaje u skladu s utvrđenim potrebama i finansijskim i prostornim mogućnostima. Isto tako, usporedno treba početi plansku izgradnju novih objekata, poput izgradnje započete sportske dvorane. Kritička analiza stanja sportske infrastrukture morala bi se zasnivati na:

- objektivnoj i slojevitoj snimci postojećeg stanja i njegove rasprostranjenosti;
- anketno utvrđenim potrebama i zahtjevima širokog spektra korisnika;
- utvrđivanju nedostataka sadašnje prakse finansiranja, upravljanja i korištenja;
- utvrđenom nivou stručnosti kadra zaposlenog na upravljanju i održavanju;
- ocjeni važećih zakonskih i podzakonskih propisa i njihove primjene u praksi

Sve ovo nam govori da je za uspješno poslovanje sportskih objekata potrebno poštovati osnovne postulate sportskog menadžmenta, bez kojih se ne može očekivati uspjeh. Prije svega potreban je jasan plan i program rada sa jasnom vizijom budućeg rada. To podrazumijeva da objekti budu okrenuti ka stvarnim potrebama stanovništva, da svi kapaciteti budu u pogonu tokom čitave godine, da kadar koji radi u tom centru bude maksimalno stručno edukovan. Uspjeh će doći na kraju sigurno i ekonomska isplativost objekta neće doći u pitanje.

## LITERATURA

1. Bajraktarević, F. (2008): Organizacioni i psihološki činioci efikasnog organizovanja sporta u BiH (Neobjavljena doktorska disertacija). Novi Sad : Fakultet za menadžment.
2. Bajraktarević, J. (2008): Psihologija sporta - teorija i empirija, Univerzitetski udžbenik „Arka“, Sarajevo, treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje ISBN 978-9958-588-23-5
3. Bajraktarević, J. (2008): Psihološka priprema sportista, Univerzitetski udžbenik „Arka“, Sarajevo, treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje ISBN 978-9958-588-22-8
4. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009): Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. // Metodčki organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije / Neljak, Boris (ur.). - Zagreb : Hrvatski kineziološki savez, 2009. 358-363
5. Bartoluci, M., i Škorić, S. (2009): Uloga menadžmenta u organizaciji hrvatskog športa. // VII. Konferencija o športu RZ Alpe-Jadran / Gracin, Fadila ; Klobučar, Borna (ur.). – Zagreb : Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, 2007. 187-192
6. Nešić, M., Lolić, V. (2007): "Osnove menadžmenta u sportu", Apeiron, Banja Luka
7. Parcelols, Bill, Coplon, Jeff (1995): Finding a Way to Win: The Principles of Leadership, Teamwork, and Motivation, Doubleday.
8. Tomić, M. (2007): Sportski menadžment. Beograd : Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu.

# INFORMACIONE I KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE U FUNKCIJI ZAŠTITE OKOLIŠA

## INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE FUNCTION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION

Namik Čolaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH  
Marinko Markić, Univerzitet Nojel Bejker, Sarajevo, BiH

### SAŽETAK

Proces spektakularnog razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija promijenio je ne samo unutrašnju društveno-ekonomsku i političku strukturu većine država, nego i načine na koji se odnose jedna prema drugoj. Rapidna ekspanzija Interneta i široka upotreba informacionih tehnologija u proizvodnji, distribuciji i potrošnji dobara i usluga umnogome su učvrstili procese globalizacije i demokratizacije informacija. Širenje Interneta i sve veće korištenje informacionih tehnologija je najrazvijenijim zemljama pružila izvanrednu priliku da na sistematski način promoviraju održivi razvoj i da se uključe u tokove XXI st. Koncept informacionog društva podstiče brz, jeftin i ekonomičan pristup informacijama i informacionim uslugama, postojećem znanju i mogućnostima za sticanje znanja. Široka primjena ovih tehnologija za državu koja je na putu oporavka, kao što je Bosna i Hercegovina, otvorila je mogućnost nadoknade vremena izgubljenog u ratnom i poratnom vremenu. Istovremeno to podrazumijeva, uvođenje Bosne i Hercegovine u problematiku brige o okolišu. U zemlji koja se bori za povratak na put normalnog gospodarskog i društvenog razvoja, teško je ponovo uspostaviti važnost zdravih ekosistema, prava ljudi da žive u zdravom okruženju i strateški značaj očuvanja prirodnih resursa za generacije koje dolaze.

**Ključne riječi:** informacione tehnologije, održivi razvoj, prirodni resursi, zagađivanje okoline.

**Key words:** Information technology, sustainable development, natural resources, pollution of environment.

### ABSTRACT

The process of the spectacular development of information and communication technology changed not only the internal socio-economic and political structures of most countries, but also how they relate to each other. Rapid expansion of Internet and wide use of information technology in manufacturing, distribution and consumption of goods and services have greatly strengthened the processes of globalization and democratization of information. The spread of the Internet and the increasing use of information technology in the most developed countries provide an excellent opportunity to promote a systematic way to sustainable development and to engage in the XXI century trends. The concept of information society encourages a quick, inexpensive and cost-effective access to information and information services, level of knowledge and opportunities for acquiring knowledge. Wide application of these technologies for a state that is on the road to recovery, such as Bosnia and Herzegovina, has opened the possibility of compensation of



time lost in the war and postwar period. At the same time it involves the introduction of Bosnia and Herzegovina to the problem of environmental concerns. In a country that is struggling to return to the path of normal economic and social development, it is difficult to re-establish the importance of healthy eco-system, the rights of people to live in a healthy environment and the strategic importance of preserving natural resources for generations to come.

## UVOD

Od šezdesetih godina prošlog st. nauka je pokazala da je opstanak civilizacije ugrožen ne samo zbog prijetnji nuklearnom katastrofom, nego se u prvi plan mora staviti i dugotrajan nepovoljan razvoj odnosa ljudi naspram životne okoline. Ključno naučno saznanje suvremene znanosti je da čovjek, u nastojanju osiguravanja vlastitog opstanka prema prirodi, proizvodi negativne posljedice i time ugrožava prostor u kojem živi i djeluje. Ekonomija se veoma brzo razvijala, ali je posljedica tog razvoja bilo iscrpljivanje prirodnih resursa i zagađivanje okoline, čemu nije pridavana nikakva pažnja ili je samo površno tretirana. Jednostavno rečeno, priroda je bila nešto besplatno, što je podrška čovjekovom opstanku i podsticaj ekonomskom napredovanju. Taj prirodni sklad je počeo popuštati pod pritiskom ljudskih djelatnosti, pa se i aktuelne antropogene promjene u biosferi mogu okarakterizirati kao otvorena prijetnja elementarnom kvalitetu života ljudi na planeti, odnosno ugrožavanje opstanka ljudske vrste. Uklanjanje ili bar ublažavanje ekoloških poremećaja zahtijeva široku akciju, koja podrazumijeva učešće ljudi, regija i država.

## ***KVALITET OKOLIŠA - IMPERATIV BUDUĆEG VREMENA***

Očito možemo kazati: prošla su vremena prihvatljivog nivoa zagađivanja planete Zemlje,

na osnovu samoprečišćavanja. Na okoliš sve više danas gledamo kao na luksuzno dobro. Rastom nacionalnih i globalnog bogatstva, povećava se briga za kvalitet okoliša. Može se reći da kvantitet i struktura materijalnih bogatstava promovira kvalitet ekološkog sistema. Briga za okoliš sve će više rasti. Odatle se može utvrditi načelo da nivo bogatstva, ukupno ili per capita, ima dvostruko značenje, koje glasi:

- (1) Bogati ljudi, lokalne i nacionalne zajednice, te bogati i bogatiji dio čovječanstva više troše izazivajući više zagađivanja, ali zbog toga sve više na okoliš gledaju kao na luksuzno dobro, koje ima svoju ekonomsku cijenu, koju moraju snositi u interesu održanja sva tri živa svijeta i okoliša i biosfere u totalitetu.
- (2) Siromašni pojedinci, lokalne i nacionalne zajednice, te siromašni dio čovječanstva, koji se bore za preživljavanje često problem životne sredine uzimaju kao nevažan u odnosu na potrebe preživljavanja.

To podrazumijeva, da rastom bogatstva raste i pozornost usmjerena na kvalitet okoliša, koji je usmjeren na planetu Zemlju (djeluj lokalno misli globalno).

Može se konstatirati sljedeće: ako se trendovi rasta bogatstva čovječanstva nastave, možemo očekivati porast zabrinutosti za okoliš. No, u sadašnjosti doživljavamo paradoks prethodnih tvrdnji:

- prvo, suočeni smo da bogati, zbog profitnog interesa, često transferiraju prljave tehnologije siromašnima, koje ovi zbog preživljavanja, rasta i razvoja prihvataju, pa tako bogati i siromašni, često zajedno, narušavaju ravnotežu ekosistema;

- drugo, poznate svjetske skupove i protokole o zaštiti okoliša iz Rio de Janeiro-a (1992), Kyota (1999), Copenhagena (2009) prihvataju načelno i bogati i siromašni, ali ih često

krše - s poznatim otporima i izdvojenom ponajmanje USA prema usvojenim odlukama očuvanja ekosistema, tj. planete zemlje, iz Kyota. Dodajmo tome zagovaranja i otpore prema genetskom inženjeringu, te posljedicama u prehrambenom lancu. Sve nas to dovodi do pitanja o stvarnim razmjerama zagađenosti okoliša i načinima s kojima možemo prisiliti zagađivače da kontroliraju razine svojih emisija.

Određivanje troškova kontrole zagađivanja, kao i distinkciju troškova za različite nivoe zagađivanja, iziskuje razumijevanje strukture proizvodnje dobara čiji je nusproizvod zagađivanje. To svakako nije nimalo lako, ali ekonomska metoda nastoji kondenzirati posebno efekte ekoloških šteta u jedinstveno izraženu mjeru, te usmjeriti politiku zaštite okoliša na poticanje spremnosti i uvođenje instrumenata za smanjenje zagađivanja, tj. za snošenje troškova održivosti ekosistema. Mjerenje veličine troškova koju bi trebalo snositi (najčešće po metodi "zagađivač plaća" i "korisnik plaća") predmet je mnogih istraživanja u ekonomiji zaštite okoliša. No, ovaj pristup može uključiti mnoge teško rješive probleme u domenu ekonomije i politike zaštite okoliša. Naime, vladama je teško odrediti način intervencije u ekonomiji koji bi dao zadovoljavajući nivo zagađivanja, a da to ne dovede do prekomjernih administrativnih troškova. Zato se može reći da je umijeće politike primjena instrumenata regulacije i razine troškova kontrole koji će potaknuti istraživanja od strane aktera tržišne ekonomije u cilju smanjenja ekoloških distorzija (zagađivanja), a time i smanjenja troškova kontrole u budućnosti. To nas dovodi do temeljenog problema ravnoteže između tržišno orijentiranih snaga razvoja i cijene - troškova održivosti i zaštite okoliša. Dakle, činjenica je da zaštita okoliša obično uključuje intervenciju vlade u gospodarske aktivnosti s poznatim problemom izbora prikladnog nivoa i prirode intervencije.

## **ODRŽIVI RAZVOJ I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE**

Imajući u vidu brojnost svjetske populacije, postojeće tehnologije, uspostavljeni politički okvir, upotreba informacionih i komunikacionih tehnologija u pozitivnom kontekstu u savremenom globalnom informatičkom društvu može dati veliki doprinos implementaciji koncepta održivog razvoja. Potrebno je definirati nekoliko ciljeva, kako bi se mogla razumjeti dinamična interakcija između koncepta održivog razvoja i informacione tehnologije, međusobna povezanost i utjecaj informacionih tehnologija, infrastrukture i usluga na ekonomsku, društvenu i gospodarsku održivost. Posebno se mogu istaknuti tri segmenta:

- potencijal novih tehnologija u podsticanju održivog razvoja;
- kako postići maksimalne pozitivne efekte pomenutih tehnologija održivosti;
- kako identificirati i smanjiti na minimum negativne efekte ovih tehnologija na održivost

Da bi se ovo ostvarilo potrebno je preduzeti sljedeće korake:

- pokretanje novih pogleda i vizija vezanih za informacione tehnologije i održivi razvoj, kroz prikupljanje stavova i pristupa izraženih od strane širokog spektra eksperata;
- razvoj konzistentnog konceptualnog okvira za iniciranje istraživanja usmjernih na jačanje doprinosa informacionih tehnologija održivom razvoju;
- određivanje mogućnosti i pravaca djelovanja za istraživanje i ekspanziju znanja i tehnologija;
- aktivnosti koje je potrebno preduzeti u saglasnosti sa ostalim učenicima u ovoj industriji, svim nivoima vlasti, nevladinim organizacijama i svim onim koji djeluju na polju zaštite okoliša.

Sama ideja održivog razvoja zasnovana je na činjenici da globalni ekosistem ili biosfera ima vitalnu vrijednost, te da opstanak i razvoj čovjeka zavise od biosfere. Postoji spektar univerzalnih ciljeva koji su zasnovani na ovim vitalnim vrijednostima:

- upravljanje energijom i resursima;
- upravljanje industrijskim otpadom;
- naučne i tehnološke inovacije;
- prevencija u cilju sprečavanju eventualnih problema;
- podjela odgovornosti za izgradnju održivog društva;
- očuvanje biosfere u cilju razvoja i održavanje ljudskog društva;
- rehabilitacija i oporavak ugroženog područja;
- monitoring i procjena ostvarenog napretka

Informaciona i komunikaciona tehnologija je identificirana kao osnovno sredstvo za uspješnu realizaciju navedenih ciljeva kroz tri sljedeća koncepta:

- 1.) Proces i upravljanje sistemima – kao sredstvo upravljanja upravljanja, informacione i komunikacione tehnologije služe i kao sredstvo za praćenje utjecaja zagađenja, proizvodnje, migracija;
- 2.) Upravljanje informacijama i njihovo kretanje – predstavlja kretanje i upravljanje lokalnim informacijama kroz Registar podataka o zaštiti okoliša i kretanje i upravljanje međunarodno raspoloživih podataka i prezenetacija lokalnim interesnim grupama (stakeholdersima);
- 3.) Snaženje performansi osnovnih sektora – izgradnja kapaciteta i edukacija vlada, nevladinih organizacija i cjelokupne javnosti.

Iskustva su pokazala da su izgradnja kapaciteta i jačanje institucija osnovni preduvjeti održivog razvoja, a kad su u pitanju tranzicijske zemlje, tri ključna područja u kojim treba djelovati u pravcu poboljšanja i

to: okvirna politika, institucionalni kontekst i okolina. Korištenje informacionih i komunikacionih tehnologija u Bosni i Hercegovini je podijeljeno na tri kategorije: upravljanje informacijama i njihovo kretanje, proces upravljanja sistemima i jačanje performansi osnovnih sektora.

Informacione i komunikacione tehnologije pružaju nove mogućnosti onima koji rade na organizaciji, prikupljanju i kretanju podataka, tako da se neutraliziraju nacionalne barijere u protoku informacija, lociranju, troškovima, vremenu.

Informacione i komunikacione tehnologije kao sredstvo upravljanja služe između ostalog i za monitoring u procesima primjene zakona, utjecaja zagađenja, proizvodnje i migracija.

U funkciji pokretanja održivog razvoja informacione i komunikacione tehnologije se mogu se koristiti za jačanje marginaliziranih sektora.

## **CILJEVI ZAŠTITE OKOLIŠA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Bosna i Hercegovina se suočena sa sa problemima narušavanja okoliša, koji karakteriziraju sve tranzicijske zemlje u pokušaju da izbalansiraju efekte gospodarskog rasta, migracija stanovništva i razvoja industrije sa intenzivnim korištenjem zemljišta i globalizacijom. Lista najznačajnijih problema je sljedeća:

- veliki broj minskih polja, od kojih su mnoga na nepoznatim lokacijama;
- nekontrolirana komercijalna sječa šuma koja je uzročnik erozije i zagađenja voda;
- sistemi vodosnabdijevanja zbog nepostojanja ili nepotpunog prečišćavanja su izloženi rizicima zagađivanja vode;
- nepostojanje evidencije opasnog otpada;
- ilegalno i neplansko odlaganje otpada i stvaranje divljih deponija;

- neadekvatni načini obrade zemljišta kojima se nanosi šteta zemljištu i izaziva zagađenje vodenih resursa;
- povećanje ukupnog broja vozila, koji povećavaju zagađenje i zagušenje;
- odlaganje medicinskog otpada i lijekova kojima je prošao rok upotrebe;
- potpuna devastacija osjetljivog ekosistema koji dovodi do gubljenja staništa i biodiverziteta;
- neplanski i nekontrolirani razvoj industrije

U cilju zaštite kulturno-historijske baštine i prirodnog naslijeđa, te kvalitetnog upravljanja okolinom, donesene su i brojne međunarodne obvezujuće konvencije, a Bosna i Hercegovina je naslijedila i sve zakonske obaveze vezane za međunarodne konvencije koje je potpisala SFRJ. Isto tako, naslijedena je postojeća infrastruktura i modeli upotrebe podataka iz ex SFRJ, ali administracija nije našla za shodno da sistematizira postojeće podatke i razvije planove za bolju organizaciju, planiranje i upravljanje resursima .

Prema tome, informacione i komunikacione tehnologije su izuzetno značajan i nezaobilazan faktor u implementaciji održivog razvoja. One podstiču stvaranje eko-svjesne lokalne zajednice pružajući podršku donošenju što boljih odluka o okolišu. Ciljevi vezani za zaštitu okoliš mogu se kategorizirati na:

- a) društveni
- b) ekonomski
- c) tehnološki
- d) specifični (vezani za životnu sredinu)

Kao društveni ciljevi se mogu istaći oni koji idu u korist domicilnog stanovništva (čuvanje tradicionalnih običaja, osjećaj korisnosti, zdravlje, osiguravanje uvjeta za rast i razvoj budućih generacija), zatim oni ciljevi koji direktno donose društvenu korist i domicilnim stanovnicima i turistima (participiranje u vidu turizma koji uzrokuje neznatne ekološke štete

u lokalnoj zajednici će se probuditi osjećaj ponosa), te na kraju ciljevi koji donose indirektnu korist društvu, koji proizilaze iz opće koristi koju donosi razvoj naučnog i tehnološkog razvoja, te koordiniranih kulturnoloških i političkih djelovanja, usmjeriće društvo i ekonomiju prema održivom razvoju.

Ekonomski ciljevi se odnose na zaradu od lokalnih komercijalnih aktivnosti kao što su efikasnost resursa i tehnološke inovacije:

- direktna dobit lokalnoj ekonomiji;
- direktna dobit državi Bosni i Hercegovini kroz povezivanje servisa i usluga koje lokalna zajednica ne može ponuditi;
- indirektna korist državnoj ekonomiji (npr. doprinos ukupnom razvoju, opći doprinos marketingu, povećanu efikasnost upravljanja resursima sa pozitivnim efektima na ekonomski sistem;
- podsticaj razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija i kvalitetu okoliša

Ciljevi okoliša se odnose na korištenje informacionih i komunikacionih tehnologija u cilju očuvanja zdravlja, produktivnosti, bioraznolikosti svih ekosistema, te je njihova osnovna svrha ustanovljavanje broja ekoloških parametara koji će nadgledati strukturu i procese funkcioniranja ekosistema.

Tehnološki ciljevi su vezani za djelotvornu primjenu novih tehnologija u cilju pokazivanja efektivnosti i efikasnosti integriranog upravljanja okoliša i održivog razvoja.

## ZAKLJUČAK

U dosadašnjem razvoju Bosne i Hercegovine, prirodna sredina nije imala adekvatan tretman u valorizaciji funkcioniranja procesa društvene reprodukcije u onom smislu u kojem se javljala kao subjekt razvojnih odnosa, usmjeravajući tako njezin smjer i intenzitet, ali i kao objekt, prihvatajući na sebe refleksije tog razvoja. Zapostavljanje

ekonomskog tretmana okoliša u kreiranju i vođenju razvojne politike dovelo je do nepovratnog gubitka značajnih ekonomskih i prostornih vrijednosti države. Neekonomski odnos prema prirodnoj sredini pojačavao je intenzitet njezinog negativnog djelovanja na razvoj, dovodeći je do stanja ograničenja tog razvoja. Bosna i Hercegovina ne spada u zemlju razvijenih zemalja i njena realnost je zasnovana na konfuziji koju unose aktualni ekonomski odnosi u zemljama tranzicije sa brzim profitom u nereguliranom okruženju kao svojim jedinim ciljem.

Jedna od karakteristika takvih odnosa je da nameće zaborav i zanemaruje činjenicu da bi budućnost trebala biti zasnovana na kulturnom i ekološkom naslijeđu na koji se nadovezuje društveni, humani i ekonomski razvoj. Tehnološki i industrijski razvoj je rezultirao razvojem i širokom primjenom informacionih i komunikacionih tehnologija. Široke mogućnosti informacionih i komunikacionih tehnologija omogućavaju državi Bosni i Hercegovini, zemlji sa specifičnom organizacionom strukturom, da probleme očuvanja okoliša konceptualno rješava kroz teorije, slučajeve i primjere, kao i rješenja koja su već ispitana.

Zaštita okoliša mora da bude sastavni dio gospodarskog razvoja zemlje, pa se sa jačanjem ekonomskih performansi mora razvijati i ekološka svijest u pogledu ostavarivanja ušteda u proizvodnji, ugradnje adekvatne opreme, upotrebe čistih tehnologija, reciklaže, privlačenja stranih investicija, turizma, itd. Konzistentnim sistemom zaštite okoliša i njegovom efikasnom primjenom, ostvariće se kvalitetniji razvoj, kojim se istovremeno i čuva okoliš za buduće generacije.

## LITERATURA

1. ICT Forum: „Milenijski razvojni ciljevi i informaciono društvo“, UNDP – Konferencija Informacione i komunikacione tehnologije za razvoj“, Sarajevo, 2003.
2. ICT Forum: „Smjernice ka informacionom društvu“, UNDP – Forum za informacione i komunikacione tehnologije, Sarajevo, 2003.
3. Vasić, S.: „Uloga države u neutralisanju ekoloških eksternih efekata“, Ekonomski fakultet Niš, Niš, 2004.
4. Jovanović, L., Bajin, D.: „Globalni ekološki problemi i održivi razvoj“, Ecologica, posebno izdanje, Beograd, 2003.
5. Jovanović, L.: „Ekološki menadžment“, Ecologica, Beograd, 2004.
6. Kolomejceva-Jovanović, L.: „Hemija i zaštita životne sredine“, Savez inženjera i tehničara Srbije, Beograd, 2010.

# ŠUMSKI RESURSI I NJIHOV ZNAČAJ ZA RAZVOJ SEOSKOG TURIZMA

## FOREST RESOURCES AND THEIR IMPORTANCE FOR DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM

Adela Dedić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH  
Ragib Šišić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

### SAŽETAK

Evidentno je, da je obrađivano područje uglavnom ruralno, te da se stoga, ukupan njegov razvoj mora osmišljavati kao ruralni razvoj utemeljen na iskustvima razvijenih zemalja, čija su ruralna područja danas već visoko razvijena i poželjna jednako za stanovanje, kao i za pokretanje privrednih djelatnosti.

**Ključne riječi:** šumski resursi, razvoj, seoski turizam.

**Key words:** forest resources, development, rural tourism.

### ABSTRACT

It is evident that the treated area is mainly rural, and that, therefore, the total must devise its development as a rural development based on the experiences of developed countries, which are in rural areas now have a highly developed and are equally desirable for housing, as well as to initiate economic activities.

### UVOD

Posljedično, tehničko – tehnološkom napretku, spoznaja o značaju šumskih i ostalih ekosistema dostigla je visok stepen u značenju ljudskog života, kada su potrebe i korištenje svih funkcija šuma znatno proširene. Generalno, poznato je da su šume prirodna prepreka vremenskim nepogodama

i da pozitivno utiču na kvalitet zraka, zemljišta, floru i faunu i vodu.

Kako savremen čovjek ima potrebu za što većim boravkom u prirodi ( prirodnom ambijentu ), tako se sada u moderno doba otvaraju mogućnosti za turističkim u rekreativno – zdravstvenim aktivnostima. Prirodne karakteristike i specifičnosti šumskih područja u Bosni i Hercegovini, predstavljaju veliki turistički potencijal koji može biti pokretač različitih privrednih i turističkih aktivnosti, posebno u oblasti zdravstveno – rekreativnog turizma.

U odnosu na sve zemlje bivše Jugoslavije, Bosna i Hercegovina na raspolaganju ima površinom najveće šumske resurse, što otvara mogućnost u manje nerazvijenim sredinama razvitak putem seoskog i zdravstveno - rekreativnog turizma.

Na cijelom prostoru Bosne i Hercegovine, moguće je oživjeti veliki broj lokaliteta koji bi odgovarali zahtjevima pomenutih turističkih aktivnosti, a koji mogu animirati svakog posjetioca kako iz zemlje tako i iz inostranstva.

### **ULOGA ŠUMSKIH RESURSA ZA RAZVOJ SEOSKOG TURIZMA**

Kao značajan prirodni potencijal za razvoj seoskog turizma i rekreacije, šume predstavljaju prioritetan segment u razvoju i očuvanja istih. Njihov uticaj je neprocjenjiv u

produkciji kisika, apsorpciji ugljen- dioksida i umanjenju sunčevog uticaja ( radijacije ) , kao i drugih elemenata klime, zbog čega šumska vegetacija ima najznačajniju ulogu u stvaranju zdravih uvjeta za ovu vrstu turističke djelatnosti.

Šuma je složen ekosistem koji osigurava različite dobrobiti za društvo. Održivo gazdovanje šumama podrazumijeva održavanje i unapređenje šuma uz osiguravanje svih njihovih funkcija za sadašnje i buduće generacije.. Na osnovu FAO klasifikacije, funkcije šuma se mogu podijeliti na: funkciju zaštite biodiverziteta, funkciju zaštite zemljišta i voda, te proizvodnu funkciju i sociološku funkciju (FAO, 2004). Šumarska legislativa u BiH je usklađena sa navedenom klasifikacijom.

Obzirom da državne šume primarno imaju ulogu održivog zadovoljavanja mnogostrukih potreba društva, ciljevi gazdovanja trebaju biti prilagođeni tim potrebama. Trenutno stanje ukazuje da se u planiranju gazdovanja šumskim resursima u BiH, šumskoj rekreaciji ne posvećuje dovoljna pažnja. Zakonom propisana metodika izrade šumsko-privrednih osnova, orijentirana prvenstveno na proizvodnju drvne mase ne obuhvata aspekt planiranja šumske rekreacije. Da bi se potencijali šumskih resursa racionalno koristili i osigurale optimalne koristi za društvo, planiranje gazdovanja šumskim resursima treba biti zasnovano na principima multifunkcionalnog šumarstva uz učešće svih zainteresovanih strana u tom procesu. Ovakav pristup bi, uz međusektorsku saradnju i međusobno usklađivanje, sveo na minimum pojavu sve češćih konflikata, kako između različitih pristupa planiranju gazdovanja šumskim resursima, tako i između različitih interesnih grupa.

Vidljivo je da su u BiH najpopularnije one rekreacione aktivnosti koje su pristupačne velikom broju građana. Izuzetak predstavlja skijanje kao rekreaciona aktivnost, što se može objasniti činjenicom velike popularnosti zimskih sportova u BiH. Učestalost konflikata

između pojedinih rekreacionih aktivnosti i aktivnosti očuvanja okoliša i zaštite prirode, uglavnom su uzrokovani neodgovornim odnosom građana koji upražnjavaju rekreaciju, prema okolini i prirodi. U rezultata za Hrvatsku

ni jedan konflikt nije dobio najveću ocjenu na razini države, iako na pojedinačnim primjerima zaštićenih područja postoje relativno ozbiljni konflikti.

U većini evropskih zemalja, pa tako i u BiH, proizvodnja drveta predstavlja još uvijek primarnu funkciju šuma. Međutim, ekološke funkcije šuma postaju sve bitnije, ponekad prevazilazeći i po značaju i po vrijednosti ekonomsku funkciju kao primarni cilj gazdovanja. Sociološke funkcije šuma također nisu novost. Neke od njih kao npr. sakupljanje šumskih plodova mogu se smatrati običajnim pravom lokalnog stanovništva.

Druge, kao što su rekreacija i turizam postaju sve značajnije. Zajedno sa porastom značaja i kompleksnosti socioloških funkcija šume raste i mogućnost pojave konflikata između različitih upotreba šume.

Kao bitan segment seoskog turizma u Bosni i Hercegovini, javlja se mogućnost za "LOVNI" turizam, kao tradicionalno provjerenog kvaliteta ljudi sa ovog podneblja. U savremeno doba, lovni turizam je posebno interesantan inostranoj klijenteli.

Kao nezaobilazan segment za seoski turizam je proizvodnja i plasman zdrave hrane, za koju su posebno zainteresirani stanovnici zapadnih zemalja, gdje je tehničko – tehnološki napredak na znatno većem nivou. Kao primjer mogu se navesti domaćinstva koja se nalaze u šumskim područjima, baveći se prikupljanjem šumskih plodova ( šumska jagoda, borovnica, drenjina, jestive gljive, ljekovito i aromatično bilje ) , gdje treba osigurati kontrolu, kvalitet i odgovarajuće obilježje. Oznakom bi bilo regulirano geografsko porijeklo i način proizvodnje.

## SMJERNICE ZA RAZVOJ TURIZMA

Svaka vrsta turizma se realizira na lokalitetima sa očuvanom prirodom i najatraktivnijim rekreativnim programom.

Osnovni ciljevi razvoja seoskog i turizma su:

- Marketinško pokrivanje najatraktivnijih lokaliteta, koje mogu doprinijeti razvoju manje atraktivnih lokaliteta;
- Pronalaženje lokaliteta koji već imaju izgrađenu infrastrukturu ( putevi, javni servisi i ostalo );
- Finansiranje programa i projekata za manje atraktivne lokalitete, kako bi se ubrao razvoj područja koje lokalitet pripada;
- Aktivno i bezrezervno učešće i finansijska podrška lokalne zajednice kao i države u pokretanju svih aktivnosti;
- Stručno informiranje gradskog stanovništva o blagodatima seoskog i zdravog načina života

Faktori koji bitno utiču na razvoj seoskog turizma:

- Očuvanje turističkih potencijala
- Program procentualnog ulaganja od ostvarene dobiti u obnavljanje, stvaranje novih potencijala

## REALIZACIJA

Realizacija usvojenog i praćenje ostvarenog rezultata podrazumijeva:

- Projektovanje definiranje svih pokazatelja za lokacije koje su prioritetom izabrane i za koje se misli da su ekonomski opravdane;
- Stvaranje imidža kroz marketinšku podršku Web prezentacije, i štampanje raznih propagandnih materijala tipa kataloga, flajera itd.;
- Tematski programi, stručna edukacija ( sakupljanje šumskih plodova ), saradnja te

upoznavanje sa običajima lokalnog stanovništva;

- Praćenje ostvarenih rezultata sa medijskom i poslovnom prezentacijom ( promocija proizvoda, reklama, prodaja i kontakt sa javnošću ). Suština je da se cijeli zadatak svodi na veoma precizno definiranje mikro i marko turističke ponude Bosne i Hercegovine;
- Analiza razvojne strategije , u okviru koje je važno uspostaviti saradnju sa stručnjacima iz različitih oblasti, te predstavnicima lokalne samouprave i uspješnim privrednicima.

## STRATEGIJA RAZVOJA DRŽAVNOG EKOLOŠKOG MONITORINGA

Evidentno je, da je državni ekološki monitoring svuda u svijetu, neophodni otvoreni sistem, koji se mijenja u skladu sa promjenama vremena i tehničko – tehnološkog napretka, tako da se mora stalno modernizirati.

Ova vrsta monitoringa direktno zavisi od stanja na terenu i realnih tehničkih mogućnosti ( Internet, upotreba informacionih sistema, kao i ekonomske mogućnosti lokaliteta kao najbitniji faktor).

Strategija državnog monitoringa

- Sistem bi trebalo oformiti po principu regionalne i teritorijalne funkcionalne sredine;
- Dinamika uspostavljanja sistema mora biti usaglašena sa tehničkim i ostalim potencijalima države;
- Kao jedan od najbitnijih elemenata je uspostavljanje informacione mreže i sredstava komunikacije;
- Prikupljanje realnih podataka o stanju prirodne sredine, kako bi se dobili najrealniji parametri o svrsishodnosti i opravdanosti izbora lokaliteta kao prioriteta.



## ZAKLJUČAK

U ovom trenutku, Bosna i Hercegovina ima dosta prirodnih resursa i mogućnosti da uz minimalna ulaganja (koja nisu mala), unaprijedi razvoj područja koji bi mogao odgovarati zahtjevima pionirskog ili vrhunskog seoskog turizma, koji bi u budućnosti mogao imati visoko mjesto na ljestvici poslije planinskog i gradskog turizma, a kao dobro od posebnog interesa za stanovništvo i državu uopće.

Realno je očekivati da će povećanje životnog standarda i ekonomski razvoj uticati na povećanje kvantitativnih i kvalitativnih potražnji za rekreacijom u šumi. U tom smislu, bitno je uočiti postojanje značajnih regionalnih razlika. Za razliku od urbanih područja, u kojima šuma ima izraženu rekreacionu funkciju, u naseljenim ruralnim područjima lokalna privreda značajno zavisi od šumarstva i drvne industrije, te ove grane privrede predstavljaju osnovni, nerijetko i jedini izvor prihoda za lokalno stanovništvo. Šumarstvo bi moglo mnogo više pridonijeti ruralnom razvoju kad bi se koristile i ostale funkcije šuma posebno rekreaciona i zdravstvena.

Svaka rekreaciona aktivnost u prirodi zahtijeva ispunjavanje određenih preduvjeta, kao što su: atraktivnost, pogodna klima, ugodnost, postojanje prostora i sl. Generalno, šume mogu ispuniti većinu ovih zahtjeva, posebno ako ih se posmatra kao zelenu infrastrukturu čijim se korištenjem otvaraju nova radna mjesta i ostvaruju novi prihodi. Na pogodnost šuma za rekreaciju mogu uticati i drugi faktori npr. pristupačnost i prohodnost šuma, tip vlasništva i način gazdovanja šumskim resursima. Kako je zakonom omogućena sloboda javnog pristupa šumama u svrhu rekreacije bez obzira na vlasništvo, može se zaključiti da u tom smislu ne postoje neka značajna ograničenja za rekreaciju.

Prisustvo i stanje infrastrukture za šumsku rekreaciju nije zadovoljavajuće u BiH. Ova

ocjena se većinom odnosi na ruralna i udaljena područja, dok su urbane sredine relativno opremljene različitim rekreacionim sadržajima. Međutim, zbog nedostatka finansijskih sredstava za njihovo održavanje i unapređenje, kvalitet takve infrastrukture nije na zadovoljavajućem nivou.

Iako, ocjena odnosa društva, a posebno šumarske struke prema šumskoj rekreaciji u BiH nije zadovoljavajuća, određene pozitivne primjere ne treba zanemariti. Oni se prije svega odnose na slučajeve prepoznavanja značaja i potencijala šumske rekreacije od strane pojedinih poslovnih sistema šumarstva, što se ogleda u uključenju rekreacionih funkcija šume, u proces planiranja i upravljanja šumskim resursima.

## LITERATURA

- (1) M.Avdibegović, D.Vuletić, E.Krilašević, A.Selmanagić, "Šumska rekreacija u BiH sa osvrtom na stanje u Hrvatskoj" "Naučna konferencija: "Gazdovanje šumskim ekosistemima nacionalnih parkova i drugih zaštićenih područja"
- (2) Cost Action E33, (<http://www.openspace.eca.ac.uk/costE33/objectives.htm>)
- (3) FAO (2004): Global Forest Resources Assessment Update 2005 – Terms and Definitions, Working Paper 83/E, Rome, str. 10-11.

**NEOPHODNOST PRIMJENE SAVREMENIH  
MENADŽERSKIH TEORIJA, KONCEPATA I MODELA  
U ODRŽIVOM EKONOMSKOM RAZVOJU I U RAZVOJU TURIZMA**

NECESSITY OF APPLICATION CONTEMPORARY  
MANAGERIAL THEORIES, CONCEPTS AND MODELS AT SUSTAINABLE ECO-  
NOMIC DEVELOPMENT AND TOURISM DEVELOPMENT

Lejla Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH  
Haris Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH  
Spaso Kuzman, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

**SAŽETAK**

Evolucija kao proces ukupnih promjena i razvoja dešava se u svim područjima života i rada. Izuzetno velike promjene dešavaju se u preduzeću kao ljudskoj djelatnosti koja se koristi raznim silama da bi se ostvario određeni cilj i menadžmentu kao umijeću obavljanju posla pomoću ljudi. Tako je preduzeće evoluiralo u korporaciju, a klasični menadžment u savremeni menadžment, koji se u svom radu koristi raznim menadžerskim teorijama, konceptima i modelima. Praćenje tih teorija, konceptata i modela predstavlja *conditio sine qua non* održivog ekonomskog i ukupnog razvoja. Među mnogobrojnim menadžerskim teorijama, konceptima i modelima, u ovom radu se govori o integralnim modelima i konceptima, kao i o najvažnijim i najuticajnijim partikularnim konceptima i modelima, koje je moguće primijeniti na naše uslove u održivom razvoju i razvoju turizma. Među integralne teorije i modele, o kojima će ovdje biti više riječi, se mogu ubrojati: sistemska teorija (ST) i balanced scorecard concept (BSC), a među partikularne: reinžinjeriing poslovnih procesa (BPR), upravljanje potpunom kontrolom kvaliteta (TQM), 6 sigma (6σ), upravljanje odnosima sa klijentima (CRM), sistem za upravljanje zalihama (ABC) i just in time (JIT), vitki menadžment (LM), kaizen (KN), Taguchi metoda (TM), menadžment upravljanja znanjem (KM), korporativni menadžment (CM), benchmarking

(BM), planiranje scenarija (SP) i upravljanje rizikom (RM).

**Ključne riječi:** sistemska teorija, balanced scorecard concept, reinžinjeriing poslovnih procesa, upravljanje potpunom kontrolom kvaliteta, 6 sigma, upravljanje odnosima sa klijentima, sistem za upravljanje zalihama i just in time, vitki menadžment, kaizen, taguchi metoda, haous u menadžmentu, menadžment upravljanja znanjem, korporativni menadžment, benchmarking, planiranje scenarija i upravljanje rizikom.

**Key words:** system theory, balanced scorecard concept, business process reengineering, total quality management, 6 sigma, custom relationship management, just in time, lean management, kaizen, taguchi method, knowledge based management, corporate management, benchmarking, scenario planning i risk management.

**ABSTRACT**

Evolution as a process of total change and development occurs in all areas of life and work. Extremely large changes occur in the enterprise as a human activity that uses a variety of forces to accomplish specific goals and management as the art of doing the job by the people. So the company evolve into a corporation, a classic management in modern management, which in his work he uses a variety

of management theories, concepts and models. Monitoring of these theories, concepts and models is a *conditio sine qua non* for sustainable economic and overall development. Among the many management theories, concepts and models, this paper discusses the intergralnim models and concepts, as well as the most important and most influential particular concepts and models that can be applied to our conditions for sustainable development and tourism development. Among the integral theory and models, which will here be more, can be travertines: system theory (ST) and the balanced scorecard concept (BSC), and the particular: business process reengineering (BPR), total quality control management (TQM), 6 sigma (6 $\sigma$ ), Customer relationship management (CRM) system for inventory control (ABC) and just in time (JIT), slender Management (LM), kaizen (KN), Taguchi Method (TM), the management of knowledge management (KM), Corporate Management (CM), benchmarking (BM), Scenario Planning (SP) and risk management (RM).

## UVOD

Menadžment kao nauka, vještina, praksa pa i umjetnost je u svom razvoju prošao kroz nekoliko faza. U zavisnosti od potrebe prakse i održivog opstanka nastajale su, određene teorije, koncepti i modeli. Posljednju, postmodernu fazu, pored ostalog, karkaterizira i čitav niz postmodernih koncepata i modela. Ti novi koncepti i modeli nastali kao rezultat promjena u svim sferama života i rada, nauci i obrazovanju, načinu privređivanja, u strukturi djelatnosti kojom se ljudi bave, način informiranja i komuniciranja, konkurenciji, sistem vrijednosti, kompetencijama i sposobnostima, ljudskim resursima, sistemu planiranja, upravljanju kvalitetom, strateškom upravljanju, međunarodnim ekonomskim i političkim odnosima itd.

Ipak, u svim tim promjenama, početne zakonitosti i vrijednosti nisu se izmijenile. Jedna od bitnih zakonitosti u održivom opstanku i razvoju jeste stalna težnja zaravnatežom. Ta težnja odvija se u prirodi i društvu, pa i u ekonomiji kao važnom segmentu života. Bez ravnoteže ne bi bilo opstanka svijeta kao cje-line, pojedinih segmenata, odnosno podsistema, pa ni pojedinca, koji, također, predstavlja sistem, odnosno podsistem ljudskog roda kao sistema.

Stoga i savremene teorije, koncepti i modeli poslovanja, a prije svega, sistemski pristup i balanced scorecard koncept polaze od uspostavljanja ravnoteže različitih aspekata i varijabli poslovanja (prošlost – budućnost, opipljivi – neopipljivi, meke – tvrde, finansijski – nefinansijski, kratkoročni – dugoročni, klasični – savremeni, materijalni – nematerijalni, ulazni – izlazni, loši – dobri).

Partikularni modeli i koncepti, koji proizilaze iz sistemskog pristupa i balanced scorecarda, također, polaze od ravnoteže i faktora koji prouzrokuju progres, održivi opstanak i razvoj. Savremene teorije, koncepti i modeli rezultat su evaluacije sticanja znanja, kao prve faze i kompetencija pa do principa i stavova kao posljednje faze. Organizacijsko znanje i naučni radnici predstavljaju najvredniji resurs na osnovu koga se generira najveći dio tržišne vrijednosti.

Upravljanje znanjem zahtijeva novi pristup upravljanju ljudskim resursima (HRM). Bazne i neizvjesne promjene zahtijevaju novi pristup strategiji, posebno kada je u pitanju strategija inovacija i učenja, izgradnja bliskih odnosa sa klijentima i operacijske izvrsnosti. Dinamičko, kompleksno i nepredvidivo okruženje nameće obavezu permanentnog redefiniranja strategije u skladu sa iznenadnim pritiscima iz okruženja. Iz takvog ambijenta proizašlo je više partikularnih koncepata, od kojih se u ovom radu, posebno, ističu: reinžinjerinng poslovnih procesa, upravljanje potpunom kontrolom kvaliteta među kojima

se javljaju japanski, američki i drugi pristupi (Demingovi krugovi, Taguchi metoda, Six Sigma). Upravljanje odnosima sa klijentima, sistem upravljanja troškovima i zalihama, uvođenje dobre poslovne prakse, vitki menadžment, Kaizen, haous u menadžmentu, upravljanje znanjem i korporativni menadžment

Svi ovi kompleksni i partikularni koncepti i modeli direktno i indirektno doprinose održivom i ukupnom razvoju, pa tako i razvoju turizma. Stoga je cilj ovog rada da pokaže osnovne osobine kako kompleksnih, tako i partikaluranih modela i koncepata i njihov utjecaj na održivi opstanak, ukupni razvoj i razvoj turizma.

Doprinos primjene kompleksnih teorija, koncepata i modela održivom razvoju i razvoju truzima

Teorija sistema je jedna od osnova pristupa menadžmentu. Sistemsko shvatanje menadžmenta kao poslovnog sistema i kibernetički aspekt pri regulaciji poslovnih procesa su metodološka ishodišta za sva savremena proučavanja menadžmenta. Sistemski pristup naglašava dinamičnost i međuovisnost poslovanja o inputima, transformacijama i outputima unutar mekših ili čvršćih granica sistema.

Prvobitnu ideju sistema je zamislio Ludwig von Bertalanffy, biolog, koji je postao poznat kao otac teorije sistema. Von Bertalanffyjev rad 20-tih godina je pomogao objašnjenju kako živi organizmi funkcioniraju kao sistemi. Jednostavno rečeno, sistem predstavlja organizirano uređenje međusobno ovisnih dijelova. Ljudsko tijelo je sistem koji se sastoji od organa, kostiju, mišića i drugih dijelova.

Sistemski pristup je, osim teorije kontigencije i organizacijskog ponašanja, jedan od pravaca moderne teorije menadžmenta. O teoriji sistema i kibernetici, čiji je osnivač N. Wiener, napisane su brojne rasprave u kojima se iznose osnovne postavke sistemskog pristupa menadžmentu.

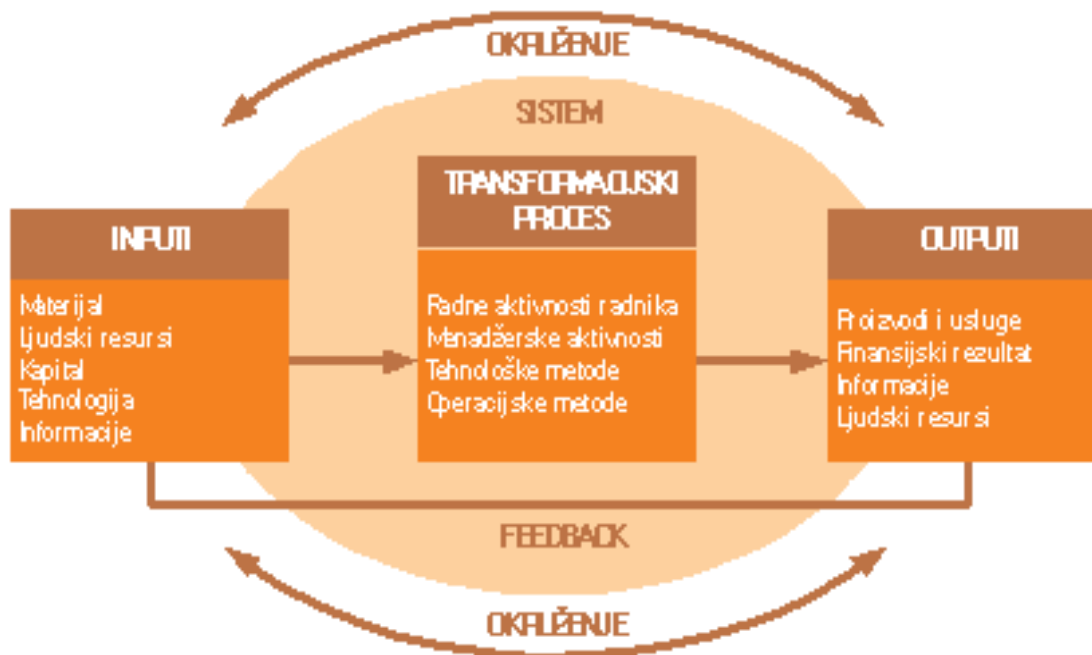
Pristup menadžmentu kao sistemu je novijeg datuma. Ovaj pristup počiva na općoj teoriji sistema, koja je danas općeprihvaćena i poznata kao primjeren i općeprihvaćen metod. Ovaj pristup se smatra bazom svih nauka.

Ovakav stav prema teoriji sistema bazira se na sljedećim karakteristikama:

- Opća teorija sistema je dovoljno opća da može obuhvatiti sve pojedinosti teorija;
- Opća teorija sistema ima naučni karakter u tom smislu što su pojmovi i principi jednoznačno određeni;
- Opća teorija sistema ima praktičnu vrijednost u istraživanju realnog svijeta. U suštini, opća teorija sistema polazi od promatranja svih pojava u prirodi i društvu i njihovoj međuovisnosti i stalnom kretanju. Po ovoj teoriji, konkretne pojave u prirodi i društvu se ne mogu promatrati izolirano. Sve što je čovjek stvorio do sada je - sistem, ali sistemi postoje i u prirodi. Prema tome, sistemi su svi materijalni objekti, biljni i životinjski svijet, pa i sam čovjek. Otuda su se javile i različite definicije sistema.

Sistem je osnovni pojam opće teorije sistema. Postoje razne međusobno slične definicije sistema i to:

- pod sistemom se podrazumijeva skup (kompozicija) elemenata (dijelova), čiji međusobni odnosi počivaju na određenim zakonima i principima;
  - sistem je kompleks međusobno povezanih funkcija njegovih komponenata;
  - sistem je garnitura komponenata sa datom garniturom odnosa između tih komponenata i njihovih svojstava;
  - sistem je proces koji traje;
- Sa aspekta kibernetike (nauke o upravljanju procesima i sistemima svih vrsta), sistem je ono što treba regulirati. Sistem je skup međusobno povezanih dijelova koji zajedno djeluju u skladu sa određenim pravilima na ulazu da bi proizveo izlaz.



Izvor: Z. Hadžiahmetović, Dž. Kulović, F. Brdarević, *Savremeni korporativni menadžment*, CNS, Sarajevo, 2009.

Uzimajući sve navedeno u obzir, sistem se može definirati formulacijom: Svaki skup ideja, funkcija, materijala, ljudi ili njihovih grupa, povezanih određenom koncepcijom, predstavlja zaokruženu, relativno novisnu cjelinu koju nazivamo sistemom.

Svaki sistem je podsistem nekog višeg sistema, pa se može reći da između sistema postoje određene veze. Uvijek je niži sistem podređen višem sistemu, odnosno zahtjevima višeg sistema. Kada je riječ o poslovnim sistemima, postoji određena međuovisnost i podređenost ne samo jednih sistema drugima, već i jednih funkcija drugim funkcijama.

Kvalitetan turizam zavisi kako od prirodnih i kulturno historijskih uvjeta, tako i od razvoja komplementarnih djelatnosti i primjena savremenih teorija, koncepata i modela što se može predstaviti na slijedeći način:

$T = f(x, y, z)$  gdje je:

T = turizam

F = funkcija

X = prirodni i kulturni uvjeti

Y = stanje komplementarnih djelatnosti (trgovina, ugostiteljstvo, usluge)

Z = primijena savremenih koncepata, teorija u održivom razvoju

Doprinos Balanced Scorecarda

Uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti (balanced scorecard) je lista finansijskih i nefinansijskih pokazatelja organizacijske uspješnosti koje neka organizacija prati kako bi na temelju njihove vrijednosti odredila svoju uspješnost. To je skupina pokazatelja koji .

vrhovnim menadžerima omogućuju da u kratkom vremenu dobiju sveobuhvatnu sliku poslovanja

Uravnoteženu listu pokazatelja uspješnosti, tj. koncept agregatnog instrumenta za mjerenje organizacijske uspješnosti koji odražava ravnotežu između dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih pokazatelja te eksterne i interne uspješnosti organizacije osmislili su Robert S. Kaplan i David P. Norton početkom 90-ih godina 20. stoljeća.

Njihov koncept uravnotežene liste pokazatelja uspješnosti organizacije temelji se na činjenici da su organizacije sve do kraja 20. stoljeća mjerile i kontrolirale prije svega, financijske aspekte i pokazatelje poslovanja, a dosta zanemarivale uspješnost u drugim područjima organizacijskog djelovanja.

Zbog tog razloga Kaplan i Norton navode četiri osnovne perspektive, kako ih oni nazivaju, odnosno područja unutar kojih organizacije trebaju definirati ključne pokazatelje uspješnosti koje će pratiti. Na shemi 1. prikazana je povezanost četiriju navedenih perspektiva i njihova važnost za ostvarivanje organizacijske vizije i strategije.

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Danas se uravnotežene liste pokazatelja uspješnosti ne koriste samo na nivou cjelokupne organizacije, dakle za usmjeravanje, djelovanje i kontrolu cjelokupnog poslovanja, već i za upravljanje pojedinim dijelovima organizacije, na koje se kaskadno spušta korporativna lista pokazatelja.

Doprinos partikularnih koncepata i modela održivom razvoju

Reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering – BPR)

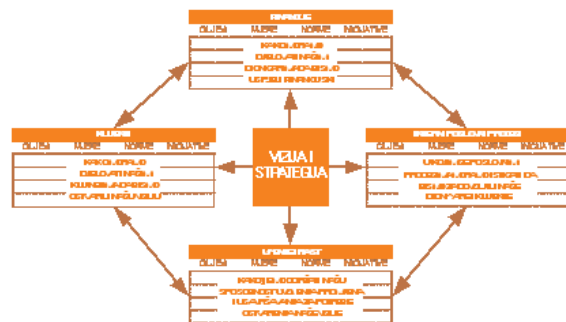
Budući da se čitavo naše društvo i većina korporacija i poduzeća nalazi u krizi, za održiv

opstanak je neophodno primijeniti reinženjering, odnosno radikalnu izmjenu cjeline procesa u svim djelatnostima, pa i u turizmu. Reinženjering u svim djelatnostima, pa i u turizmu, je moguće provesti na tri načina: (1) orijentacija na core biznis, (2) orijentacija na outsourcing i (3) kombinirano.

Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management)

Japanski pristup kvaliteti

U okviru japanskog pristupa kvaliteti postoji nekoliko metoda među kojima su najznačajniji: Kaizen, Six Sigma i Taguchi metod.



Kaizen

Japan je zemlja koju bismo mogli nazvati privrednim čudom. Nakon velikih razaranja, kapitulacije i potpuno uništene privrede tokom Drugog svjetskog rata, Japan je postao jedna od vodećih privrednih sila svijeta.

Tome su pridonijele godine upornog rada, japanska poslovna upornost i mentalitet ljudi, ali i posebna životna filozofija - Kaizen. Još u prvoj polovini 20. stoljeća Japanci su strpljivo obilazili ekonomski razvijene zemlje, promatrali i učili od svojih kolega. Čini se da su danas nadmašili svoje učitelje.

Korporacije koje se žele upustiti u sve žešće tržišne bitke i konfrontacije, posebno na globalnom tržištu, te iz njih izaći kao uspješni suparnici, trebaju prihvatiti strategiju stvaranja što veće vrijednosti za kupce - korisnike,

potrošače. Pritom vrijednost za potrošače bit će u osnovi to viša, i to je korisnost proizvoda ili usluga veća, uz istodobno niže cijene. Korisnost proizvoda, najviše odražava njegovu kakvoću. Sve više japanskih korporacija u posljednje vrijeme s obzirom da su ostvarile vrhunsku svjetsku kakvoću svojih proizvoda, nastoji povećati vrijednost za potrošače djelujući na moguće smanjenje troškova proizvoda.

Riječ „kaizen“ se na engleskom prevodi kao Continuous Improvement, a na našem jeziku to znači stalno poboljšanje, odnosno promicanje. Ili još preciznije, kako i sama japanska riječ „kaizen“ znači složenicu od riječi:

- “Kai” koja se može interpretirati kao kontinuirano dragovoljno
- “Zen” koja znači poboljšavanje, te konačno dolazimo do prijevoda "dragovoljno kontinuirano poboljšavanje". Pritom atribut "dragovoljno" ima svoje posebno značenje u Japanu, a na druge se jezike prevodi kao kontinuirano poboljšavanje.

Kaizen sistem je izvorno osmišljen u Toyoti i primjenjuje se sve do danas, a odnosi se na neprekidno poboljšavanje proizvoda, usluga, radnog procesa, ergonomije, sredstava za rad.

### **(Six Sigma)**

Šest sigma (Six Sigma - 6σ) relativno je novi koncept upravljanja kvalitetom poslovnog procesa, a razvijen je u korporaciji. „Motorola“ osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kao odgovor na mnogobrojne pritužbe za neispravne proizvode u garantiranom roku. Kroz 10 godina primjenjivanja ove metodologije Motorola je uštedjela 15 milijardi dolara.

Sredinom devedesetih usavršena je u General Electricu, pod vodstvom Jacka Welcha i od tada joj popularnost raste po cijelom svijetu.

Six Sigma metodu danas koriste najpoznatije i najveće korporacije u svijetu, a pored Motorole i General Electrica tu su i Shell, Vodafone, American Express, Toshiba, Sun Microsystems, Xerox i mnogi drugi. Nove trendove i metode najčešće odmah uvodi automobilska industrija, pa je tako bio slučaj i sa Six Sigmom.

Radi se o statističkoj metodi vrlo sličnoj cjelovitom upravljanju kvalitetom. Six Sigma metoda pošto se oslanja na statističke metode i mjerenja i nije pogodna za manje korporacije (manje od 1.000 uposlenih). Iako se i u manjim korporacijama može implementirati, zahtijeva velika ulaganja u školovanje i infrastrukturu, što si manje korporacije jednostavno ne mogu priuštiti.

Iako mnogo obećava, Six Sigma se pripisuju i neki nedostaci poput velikih ulaganja, upitne isplativosti kao i to da je ona u biti skup starijih metoda nazvanih novim imenom i da je kod nje sve "već viđeno" negdje drugdje.

Six sigma je rigorozna, fokusirana i visoko efektivna implementacija provjerenih načela i tehnika za upravljanje kvalitetom, a teži k odvijanju poslovnog procesa bez pogrešaka. Sigma je grčki simbol kojim se označava standardna devijacija, a koristi se kao mjera kojom se utvrđuje statističko odstupanje od aritmetičke sredine.

Broj šest u nazivu ("Six") označava šest sigma razina, odnosno razina kvalitete kojoj korporacija teži. Pri tome je sigma 1 najlošija, a sigma 6 najpoželjnija, iako ponekad teško ostvariva. Dva vodeća zagovornika 6 Sigma, Mikel Harry i Richard Schroeder, definiraju Šest sigma u svojoj knjizi: Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations kao "poslovni proces koji dopušta korporacijama značajno unaprjeđenje njihove donje linije dizajna i praćenja svakodnevnih poslovnih aktivnosti radi smanjenja gubitaka i resursa uz povećanje zadovoljstva potrošača."

Six Sigma proces pretpostavlja i neke ciljeve kojima teži a to su:

- eliminiranje pogrešaka;
- smanjenje vremena proizvodnje;
- smanjenje troška proizvodnje;
- poboljšanje produktivnosti;
- premašenje očekivanja kupaca;
- poboljšavanje poslovnih rezultata

Prilikom uvođenja Six Sigma sistema u korporaciju, u razmatranje treba uzeti nekoliko važnih faktora na koje je potrebno obratiti posebnu pažnju. Ti faktori su liderstvo, sredstva (resursi), vrijeme i promjena organizacijske kulture.

Liderstvo- Kako Six Sigma zahtijeva uvođenje promjena u sve dijelove korporacije, potrebno je veliko sudjelovanje i participacija višeg menadžmenta. U slučaju neuspjeha uvođenja Six Sigme, najčešće je problem u premalom trudu vođstva korporacije da im to bude jedan od najvažnijih ciljeva u kojem će sudjelovati svi zaposleni. Prema Harvard Business School uspješan trud oko uvođenja Six Sigme zahtijeva, potpunu komunikaciju i dodatnu radnu snagu - mnogo više nego što većina menadžera smatra da je dovoljno.

Sredstva- Uvođenje Six Sigme od korporacije traži velika ulaganja u školovanje uposlenih, novu tehnologiju ili neka druga sredstva. Unatoč tome, ulaganje može korporaciju učiniti mnogo učinkovitijom i profitabilnijom.

Vrijeme- Da bi se vidjeli prvi rezultati uvođenja Six Sigma sistema u korporaciju, obično je potrebno šest mjeseci do godinu dana. To znači da će većina korporacija, zbog velikih ulaganja, poslovati s gubitkom neko vrijeme prije nego poboljšanja dođu na vidjelo. U praksi korporacije proživljavaju Six Sigma ne kao jedan program već kao skup mnoštva manjih projekata koji traju godi-

nama. Svaki projekt je osmišljen tako da ostvari tačno određeno poboljšanje. Naposljetku, svako ko je u te projekte uključen mora težiti neprekidnom smanjenju pogrešaka u cijeloj korporaciji.

Promjena korporacijske kulture- Six Sigma zahtijeva od korporacije da bude jako usredotočena na kupce. To znači da korporacija treba sve svoje aktivnosti usmjeriti na zadovoljavanje potreba kupaca, a uspjeh mjeriti zadovoljstvom kupaca. Poslovi kojima se korporacija bavi također moraju međusobno saradivati. Ovako velike promjene zahtijevaju velike zaokrete u korporacijskoj kulturi za većinu korporacija. Te promjene se odnose i na poticanje zaposlenih kako bi oni podržali nov način na koji se posao obavlja.

Vođa ili menadžer kvalitete. Odgovornost menadžera kvalitete je predstavljati potrebe potrošača te kontinuirano povećavati efektivnost korporacije. Funkcija kvalitete najčešće je odvojena od funkcije proizvodnje, odnosno provođenja transakcija, pa je stoga njegova uloga i povezivanje ovih dviju funkcija. Njegovo mjesto u korporaciji je odmah ispod generalnog direktora (CEO - chief executive officer) pored ostalih izravnih ljudi direktora (direct reports) poput dopredsjednika (vice president - VP) i sl.

"Majstor crnog pojasa" (Master Black Belt - MBB). Tipično odgovaraju za jednu specifičnu funkciju ili proces u korporaciji kao što su upravljanje ljudskim resursima (Human Resources Management - HRM) ili računovodstvo. Oni saraduju s vlasnicima procesa kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva, planova, učinka te školovanja o kvaliteti.

Vlasnici procesa (Process Owner - PO). Vlasnici procesa kao što im sam naziv govori odgovorni su za jedan specifičan proces u korporaciji. Najčešće se tu radi o šefovima i nadređenima odjela, odnosno funkcija ovisno o veličini same korporacije.



"Crni pojas" (Black Belt - BE). "Crni pojasevi" su, smatra Waxer, srce i duša Six Sigma inicijative kvalitete. Njihov glavni zadatak je vođenje projekata vezanih uz poboljšanje kvalitete. Uz to oni su odgovorni i za podučavanje tzv. "zelenih pojaseva" (Green Belts - GB) pri radu na projektu.

"Zeleni pojas". "Zeleni pojasevi" su zaposlenici koji imaju znanja o Six Sigma te upotrebljavaju to znanje u radu na projektima vezanim uz kvalitetu, ne zanemarujući pri tome uobičajene odgovornosti svojeg radnog mjesta. U zavisnosti o njihovoj uposlenosti, oni potroše od 10% do 50% pošto svojeg radnog vremena na takve projekte. Naravno, smatra Waxer, ako Six Sigma filozofija uhvati maha u korporaciji, tada će oni svoje znanje primjenjivati i u svakodnevnom radu.

"Narančasti, žuti i bijeli pojas". Ovdje ulaze svi ostali sudionici Six Sigma infrastrukture koji ne ulaže u neki od prethodno opisanih pojasa. Razlike u ovim pojaseima se svode na trajanje i sadržaj školovanja pojedinog pojasa i ulozu koji svaki ima u Six Sigma aktivnostima.

Tako primjerice školovanje za "žuti pojas" traje svega dva dana i stoji oko \$600. U školovanje ulazi uponavanje sa Six Sigma projektima, terminima koji se koriste, te se od "žutog pojasa" očekuje da prikuplja podatke i provodi eksperimente. Kroz ove pojase se svi zaposlenici korporacije ujedanjuju u programu Six Sigma.

Ovisno o veličini korporacije, neke od ovih pozicija se mogu spojiti u jednu, ali bi u svakom velikoj korporaciji morali postojati svi pojasi s tačno određenim zadacima.

Nedostatak Six Sigmme kao koncepta, iako je prema nekim autorima jednostavija od potpunog upravljanja kvalitetom, jest i da je ona još uvijek vrlo komplicirana, prepuna statističkih i matematičkih metoda i formula. To iziskuje skupu izobrazbu uposlenih u

raznim centrima koje dosežu prema nekim izvorima i milijunske dolarske iznose, zbog čega korporacije, u potrazi za poboljšanjem kvalitete, pribjegavaju jednostavnijim i, prije svega, jeftinijim metodama poput popularne Taguchi metode.

### *Taguchi metoda*

Taguchi metodu razvio je dr. Genichi Taguchi, pandan legendarnog Edwardsa Demminga, Amerikanca koji je usmjerio Japan na njegovu sadašnju rutu kvalitete. Taguchi je 1997. godine ušao u američku Automoto dvoranu slave (Automotive Hall of Fame) što je do tada, među njegovim sunarodnjacima pošlo za rukom samo Eijii Toyodi i Soichiroi Hondi, utemeljiteljima dviju poznatih japanskih automobilskih korporacija.

Taguchi je unaprijedio stariju statističku DOE (Design Of Experiments) metodu koju je još 1920-ih godina utemeljio R. A. Fisher u Engleskoj pokušavajući pronaći metodu za promatranje varijabli poput kiše, vode, gnojiva, sunca i slično s ciljem određivanja najprofitabilnijeg usjeva. Tijekom 1940-ih godina Taguchi je unaprijedio tu metodu, shvativši potrebu za njezinim pojednostavljenjem kako bi se jednostavnije mogla primjenjivati u proizvodnji.

Njegova standardizirana DOE metoda predstavljena je u Sjedinjenim Američkim Državama početkom 1980-ih i od tada postala je jedan od najefektivnijih alata koji se koristi u mnogo različitih industrija. Među ostalim, primjenjuje se u korporacijama poput Hewlett-Packard, Ford, General Motors, Chrysler, Boeing, Eastman Kodak, Honda of American, ITT Defense & Electronics, Hughes Aircraft, LSI Logic, Rockwell Space Systems i primjerice Xerox.

Zajedno s Demmingom, te uz inicijalnu pomoć kompanije Ford, Taguchi je 1980. godine osnovao Američki institut za dobavljače

(American Supplier Institute). Danas se bavi konzaltingom u Japanu gdje je njegova metoda poznata pod imenom inženjersvo kvalitete (Quality Engineering).

Dr. Taguchiju je u tri navrata dodijeljena nagrada za njegove doprinose na polju inženjeringa kvalitete. U 1986. primio je Willard F. Rockwell medalju za kombiniranje inženjeringa i statističkih metoda da bi postigao brza poboljšanja u cijeni i kvaliteti optimizirajući dizajn proizvoda i proces proizvodnje. Primio je i Blue Ribbon nagradu od japanskog cara 1990. godine za svoje doprinose u industriji.

Taguchi metode su sustav inženjeringa kvalitete okrenut k smanjivanju troškova koji daje naglasak na učinkovitoj primjeni inženjerskih strategija radije nego na primjeni naprednih statističkih metoda. Primjenom Taguchi metoda se učinkovito i sistematično optimizira performansa, kvaliteta i cijena.

Taguchijeva metoda najbolje je primjenjiva pri poboljšanju već postojeće proizvodnje, dok je pri razvoju novih proizvoda uputnije koristiti druge metode poput Six Sigme ili cjelovitog upravljanja kvalitetom. Dakle, primjenjiva je kod optimizacije postojećih procesa odnosno proizvoda te, omogućava smanjiti potrebe za eksperimentima.

Taguchi/DOE tehnika, dakle, pomaže pri postizanju dvije vrste ciljeva:

- Opći ciljevi poput već spomenute optimizacije proizvoda ili procesa, ispitivanje i proučavanje više različitih faktora problema (bilo varijabli, sastojaka, parametara) odnosno njihovog učinka na konačni rezultat te radi skraćivanja potrebnog razdoblja za eksperimentiranje i testne faze;
- Specifični ciljevi poput pronalaženja onih faktora koji imaju više odnosno manje utjecaja, koji su faktori tolerantniji na promjene odnosno elastičniji. Rezultati, dobiveni pomoću objektivnih podataka, mogu dati informacije o tome gdje valja alocirati resurse za poboljšanje kvalitete. Dakle, mogu se dobiti odgovori na pitanja

poput je li određeni dio iziskuje smanjenu kvalitetu ili donosi druge probleme. Na taj način moguće je upravljati kvalitetom svojih dobavljača.

Metoda Taguchi bavi se takozvanim off-line fazama planiranja, gdje na modelima, prototipu i simulacijama traži kombinacije parametara i različitih učinaka. To dovodi do robusnih procesa tj. proizvoda.

Tako stvoreni procesi odnosno proizvodi su manje osjetljivi na različite promjene i smetnje koje su prisutne u proizvodnji, ali i tijekom same upotrebe proizvoda. Proizvođač želi stabilan proces koji je što manje osjetljiv na promjene. Kupac želi proizvod koji će uz nisku cijenu zadovoljiti njegove potrebe bez obzira na različite smetnje, uvjete upotrebe, samu upotrebu, starenje, itd.

Metoda Taguchi se sastoji od tri faze:

1. Planiranje sistema
2. Planiranje parametara
3. Planiranje tolerancije

**Planiranje sistema** Kod planiranja sistema Taguchi metodom postavlja se pitanje kako definirati sistem koji će najbolje zadovoljavati potrebe kupaca. Planiranje sistema uključuje izgradnju sistema da funkcioniра pod prvobitnim skupom nominalnih uvjeta. Traži se tehničko znanje iz znanosti i inženjeringa.

**Planiranje parametara** Kad je odabrana arhitektura sistema, sljedeći korak je planiranje parametara. Ovdje je važno odabrati optimalni nivo za parametre sistema koji se mogu kontrolirati, tako da produkt bude funkcionalan, da pokazuje visoku razinu izvođenja u različitim uvjetima i da je robusan na faktore smetnji koji uzrokuju promjene. Faktori smetnji su oni koje ne možemo kontrolirati ili su preskupi za kontrolu. Kontrolni faktori su oni parametri koji se mogu postaviti i održavati. Proučavanje parametara oblikovanja jednog po jednog ili metodom pokušaja i pogreške dok se ne pronađe prvi koristan dizajn, uobičajen je pristup optimizaciji oblikovanja.

Planiranje tolerancije Kod planiranja parametara nije dostatno samo podesiti izlaznu varijablu. Slijedi zadnja faza, a to je planiranje tolerancije. Uži rangovi tolerancije moraju biti specificirani na one faktore oblikovanja čije promjene imaju negativan utjecaj na promjenu outputa.

### ***Američki pristup kvalitetu***

Počeci TQM u SAD datiraju od 1930. Godine, kada je W. Shawart uveo korištenje statističke kontrole. Njegovi studenti Juran i Deming su dalje usavršili njegovo učenje o kvalitetu. Deming je poznat po svojih 14 tačaka i po krugovima kvaliteta, a Juran po svojoj triologiji kvaliteta: planiranje, kontrola i poboljšanje kvaliteta.

Demingovi krugovi kvaliteta su: planiraj, uvedi, provjeri i popravi.

Danas su u svijetu i u SAD posebno pristuan naglasak na kvalitet koji se zasniva na krugovima kvaliteta, a ustanovljena je i posebna nagrada za kvalitet i to Demingova i Baldrigova nagrada za kvalitet.

Po ugledu na njegove krugove kvaliteta koji je u funkciji u korporacijama, kod nas bi u turističkim preduzećima i drugim organizacijama trebalo formirati posebne skupine za kvalitet.

### ***Perspektiva klijenta organizacije (CRM)***

Savremena menadžerska filozofija je pokazala da postoji rastući trend važnosti fokusiranja organizacije na klijente i zadovoljstvo klijenata u bilo kojoj vrsti organizacije, a posebno u turizmu. Kada klijenti odnosno gosti, nisu zadovoljni uslugom oni će naći drugu turističku destinaciju koja će kvalitetnije zadovoljavati njihove potrebe. Iz navedenih razloga preduzeća koja se bave pružanjem turističko-ugostiteljskih usluga treba da reagi-

raju na primjedbe i sugestije gostiju. Mjerenje zadovoljstva gostiju bi se trebalo kvalitetno razvijati putem iterativnog analiziranja svih dodatnih zahtjeva ciljnih klijenata. Turističke usluge treba da budu kreirane putem preferencija ciljnih segmenata gostiju.

CRM predstavlja relativno novije područje menadžmenta čiji je fokus usmjeren na strategiju razvoja dugoročnih odnosa sa klijentima.

Razvijen CRM koncept doprinio bi mogućnosti primijene informacijskih tehnologija u turizmu i ustanovama posebnih softverskih paketa za praćenje i pružanje usluga.

Bazične strukture CRM u turizmu se sastoji od četiri dijela:

- Operativni aspekt (oglašavanje, prodaja, postprodajne usluge, itd.);
- Informacijski aspekt (prikupljanje informacija o ciljnim segmentima gostiju te i što bolje razumijevanje potreba i stavova);
- Analitički aspekt (analiza pružanja uslugama gostima u prethodnom periodu praćena softverskom podrškom);
- Saradnički aspekt (kontinuiran razvoj ljudskih resursa koji treba osigurati kontrole sa sadržajem i budućim gostima – turistima).

### ***Koncept za upravljanje troškovima i zalihama (ABC, JIT)***

Koncept za upravljanje troškovima (Activity Based Costing – ABC) je koncept razvijen za procjenu i kalkulisanje troškova. Suština ovog koncepta je tome što se prema ovom konceptu svi troškovi dijele na direktvine, kvantitativne definisane unutar organizacijske jedinice.

Primjena ABC koncepta u turizmu omogućava da se prate i planiraju troškovi i da se sumiraju do nivoa konkurentnosti turističke usluge.

ABC koncept se može definirati pomoću slijedeće jednačine:

$C/A = HD + M + E + S$ , gdje su:

$C/A$  – procijenjeni troškovi po pojedinim aktivnostima,

$H$  = broj radnih sati potrebnih da se aktivnost izvrši na vrijeme;

$D$  = nadnice po satu rada radnika;

$M$  = materijalni troškovi potrebni da se aktivnost završi na vrijeme;

$S$  = ostali troškovi potrebni da se aktivnost izvrši na vrijeme

Za upravljanje zalihama koristi se više koncepata. Kad je turizam u pitanju, najčešće se koristi Just-in-Time (JIT), Optimal Production Technology (OPT), i Economic Order Quantity (EOQ).

JIT je koncept zasnovan na skraćanju vremena čekanja.

JIT u turizmu se može opisati kroz slijedća obilježja:

- otklanjanja gubitaka u procesu pružanja turističkih usluga;
- pružanje usluga tačno prema stvarnim ili iskazanim potrebama turista;
- filozofija upravljanja zalihama s ciljem održavanja optimalne količine zaliha prehrambenih i ostalih proizvoda;
- visok nivo kvalitete turističko-ugostiteljske usluge (zero defect)

Ciljevi JIT koncepta u turizmu se snižavanje troškova, visok kvalitet usluge. JIT koncept osigurava konkurentnost turističko-ugostiteljske usluge u kratkom o dugom roku. Osnovni aspekti JIT koncepta su: timski rad, kvalitet, servisiranje, tražnja, fokus i razmjestaj. Optimiziranje proizvodnih tehnologija (Optimized Production Technology –OPT) je praktični menadžerski koncept planiranja i pružanja usluga koji je primarno fokusiran na

otklanjanje uskih grla u turizmu. Ovaj koncept se sastoji od primijene određene filozofije operativne metodologije i softvera za planiranje i kreiranje optimalnog rasporeda. Primijena optimalnog koncepta u turizmu omogućava korištenje ključnih resursa i njihov optimalan raspored.

Upravljanje zalihama na bazi prioriteta (Economic Order Quantity – EOQ) polazi od toga da sve vrste zaliha ne treba da budu vrednovane na isti način. Budući da je turizam sezonska djelatnost, potreban je poseban način planiranja (ne samo planiranja nego i vršenja usluga, troškova i zaliha). U sezoni je potrebno planirati veće zalihe, dok je van sezone potrebno zalihe svesti na minimum.

Vežano za nivo zaliha potrebno je učiniti slijedeće:

- planirati kada je potrebno izvršiti unapređenje zaliha (vremenski okvir);
- koliko i kada je potrebno ponuditi robe;
- odrediti sistem periodičnog izvještavanja

Planiranjem aktivnosti i zaliha potrebno je osigurati da u turizmu ne bude zastoja, nedostatka električne energije, vode i ljudi.

### **3.5. Planiranje scenarija i upravljanje rizikom (Scenario Planning – SP)**

SP je koncept koji predstavlja koncept strateškog planiranja koji se koristi s ciljem uvođenja fleksibilnosti planiranja. Korist ovog koncepta u turizmu bazira se na neizvjesnosti turističke potražnje zbog raznih faktora: vremena, sigurnosti, prohodnosti, itd.

Da bi se SP primijenila u turizmu potrebno je poduzeti slijedeće korake:

- predviđeti scenarije mogućih budućih događaja;
- identificirati potencijalne probleme i važna pitanja;
- odrediti vremenski horizont razvoja turizma,

- predvidjeti eventualne probleme koji mogu uticati na razvoj turizma;
- razviti više scenarija;
- predvidjeti špekulativni rizik (mogućnost profita i gubitka);
- predvidjeti čisti rizik (rizik bez mogućnosti za profit ili na granici profita);
- razviti profit rizika;
- utvrditi ciljeve djelovanja;
- izvršiti procjenu rizika;
- rangirati rizik

Rutinske greške koje menadžeri u turizmu mogu napraviti u svom radu, prema ovom konceptu, su: oslanjanje na historijske podatke, fokusiranje na neprecizne izvještaje, predviđanje rizika, nedostatak komuniciranja, ne upravljanje vremenom.

### 3.6. Oponošenje najboljih u turizmu

Sam izraz benchmarking još nema odgovarajući prijevod na našem jeziku: benchmark, imenica - nivelacijska tačka, polazna tačka, mjerilo. Postoje mnogobrojne savremene definicije i tumačenja pojma benchmarking, te onoga što on obuhvata. Većina ljudi poistovjećuje ga s kopiranjem, nekom vrstom špijunaže i otkrivanjem strogo čuvanih tajni konkurenata.

Benchmarking znači mjeriti svoje rezultate prema drugima i učiti od drugih, najčešće izravnih konkurenata. Počinje usporedbom strategije konkurenata s vlastitom strategijom, nastavlja se usporedbom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, da bi se spoznali aktuelni nedostaci i procijenile mogućnosti da se postane bolji od konkurenata.

Benchmarking se može definirati kao kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i

postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Ovaj proces u sebi uključuje:

- usporedbu organizacije i njenih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost, niti na istu zemlju gdje se djelatnost obavlja;
- usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti organizacije s ekvivalentnim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti kako bi se definirali najbolji;
- usporedbu proizvoda i usluga organizacije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
- usporedbu tehničkih rješenja organizacije u cilju odabira najbolje opreme za specifične primjene;
- primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja

Benchmarking u turizmu znači poređenje sa najreprezentativnijim turističkim organizacijama u razvijenim turističkim zemljama.

### 3.7. Vitiki menadžment (Lean Management – LM)

Vitki menadžment (lean management) je novi oblik menadžmenta koji se razvio potkraj dvadesetog stoljeća. Filozofija vitkog menadžmenta bi se mogla izraziti kao težnja da se preko integriranja već postojećih koncepata i inovacija ostvare "skokovita" poboljšanja.

Vitka korporacija omogućuje održavanje proizvodnje s manje osoblja, proizvodnih površina i investicija, te manje ulaganja u istraživanje i razvoj. Vitke korporacije su u stanju proizvoditi veći broj varijanti proizvoda uz visok stepen kakvoće. One su

korporacije koje uče, koje prolaze kroz kontinuiran proces poboljšavanja. Pritom je timski rad temelj oblikovanja takvih korporacija. Vitki menadžment pokušava povezati prednosti masovne proizvodnje (brzina i mali troškovi po komadu) s prednostima obrtničke proizvodnje (visoka fleksibilnost i kakvoća te brzo prilagođavanje potrebama korisnika).

Prema Metzgeru i Grundleru vitki menadžment počiva na sljedećim načelima:

- U sferi proizvodnje vitki menadžment treba smanjiti angažman sredstava na polovinu, a opseg proizvodnje mora ostati isti, dakle treba postići udvostručenje produktivnosti;
- U sferi korporacije treba se uspostaviti takva organizacijska struktura koja će biti "plitka", s kratkim komunikacijskim kanalima, kratkim procesima odlučivanja i koja će biti orijentirana na suradnike i proizvodni proces;
- U sferi menadžmenta trebaju se menadžerske funkcije prebaciti u operativna područja, forsirajući timski rad i razvoj kooperativnih odnosa unutar timova.

Prema Kirsch i Müller-Stewensu, najvažniji elementi vitkog menadžmenta bili bi:

- koncentracija na sržne aktivnosti (core business);
- delegiranje podređenih aktivnosti izvan korporacije - aktivnosti koje negativno utječu na sam proces/lanac stvaranja vrijednosti, a koje se mogu efikasnije obaviti u drugim korporacijama (outsourcing);
- potpuno usmjeravanje korporacije prema procesima i kupcima;
- korporacijska organizacijska struktura udaljava se od hijerarhije prema heterarhiji;
- razvoj kooperativnih odnosa kako unutar korporacije, tako i izvan, između korporacije, isporučilaca i kupaca;

- što veća decentralizacija procesa i kompetencija unutar korporacije;
- postizanje segmentiranja procesa proizvodnje preko pojedinih "centara" s visokim stupnjem autonomnosti;
- postizanje zero-defect načela ili potpunog upravljanja kakvoćom u proizvodnji;
- timski rad postaje konstanta i temelj procesa proizvodnje, pri čemu tim postaje opunomoćen, odnosno osnaženim timom (empowered team), s kompetencijama kao što su stručne, methodske, socijalne, personalne i operativne kompetencije.

Prema Wormacku, pet načela vitkog menadžmenta koje je moguće primijeniti u turizmu su:

1. Vrijednost - identificirati vrijednost, odrediti koja svojstva određuju vrijednost proizvoda, s unutarnjih i vanjskih stanovišta. Vrijednost se izražava u terminima kako određeni proizvod ispunjava potrošačeve potrebe, uz određenu cijenu, u određenom trenutku. Određeni proizvodi i usluge se ocjenjuju prema onim svojstvima kojima dodaju vrijednost (add value). Određivanje vrijednosti može biti s perspektive konačnog kupca ili sljedećeg procesa u tehnološkom postupku.

2. Protok vrijednosti - kad je vrijednost proizvoda ili usluge određena, određuju se aktivnosti koje pridonose toj vrijednosti. Cijeli niz aktivnosti se naziva tijek vrijednosti (value flow). Tada se razmatraju aktivnosti koje ne pridonose tom tijeku vrijednosti - jesu li one stvarno potrebne. Neophodne operacije definiraju se kao pretpostavke za druge aktivnosti koje dodaju vrijednosti ili kao suštinski dio posla. Primjer procesa koji ne dodaje vrijednost ali je neophodan jest platni popis - iako ne sudjeluje u proizvodnji, ljude valja platiti i netko mora brinuti o tome. Na kraju procesa utjecaj koji aktivnosti koje ne dodaju vrijednost ali su neophodne imaju na sam poslovni proces svodi se na minimum. Sve druge aktivnosti koje ne dodaju vrijednost izbacuju se iz procesa.

3. Poboljšanje protočnosti - nakon identifikiranja aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, ulaže se napor u poboljšanje protočnosti. Protočnost je nesmetano kretanje proizvoda ili usluge kroz sistem do kupca. Glavni inhibitori protočnosti su rad u redovima, serijska obrada i transport. Ovi međuspremници povećavaju vrijeme koje je potrebno od početka rada na proizvodu do dostave gotovog proizvoda. Međuspremници također vežu novac koji se može iskoristiti drugdje u korporaciji i pokriti posljedice sistemskih ograničenja i drugih aktivnosti koje uzimaju novac, a ne vraćaju ga.

4. Omogućiti da kupci "vuku" proizvode (pull) - ništa se ne bi smjelo "gurati" (push) kroz proizvodne ili uslužne procese, sve se "vuče" na temelju realnih zahtjeva i potreba kupaca. Korporacija mora osigurati proizvode ili usluge samo kada su potrebni, niti prije, niti poslije toga. Ako je ovaj pristup primijenjen u cijeloj korporaciji, bit će malo robe na skladištima - korporacija će proizvoditi samo ono što kupac uzima.

5. Usavršavanje - konstantno pokušavanje uklanjanja aktivnosti koje ne donose novac, poboljšavanje protočnosti i zadovoljavanje potreba kupaca..

#### Menadžment upravljanaj znanjem (Knoweladge management – KM)

U današnje vrijeme intenzivnog natjecanja na tržištu, korporacije treba da znaju i da budu sposobne osloniti se na to znanje kako bi stekle prednost na tržištu.

Uspješne korporacije su one koje konstantno kreiraju novo znanje, šire ga kroz korporaciju i brzo ga uvode u nove tehnologije i proizvode. S druge strane, najveće korporacije su posve razbile okove lokalnog i prionule na međunarodno tržište. Međunarodna

strategija proizvodnje javlja se kao osnova rada sve većeg broja korporacija, jer jedino na taj način dobivaju mogućnost da povećaju svoj uspjeh.

Znanje može biti:

- Implicitno znanje - lično znanje bazirano na individualnom iskustvu i koje je pod utjecajem individualnih percepcija i vrijednosti;
- Eksplicitno znanje - odnosi se na uputstva i procedure u pismenoj formi



Izvor: B. Bogičević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.

U korporaciji, kao što se na shemi vidi, mogu koristiti četiri modela razmjene znanja:

- Socijalizacija - uključuje razmjenu implicitnog znanja kroz razmjenu iskustava, razmjena znanja rezultira u učenju kroz promatranje, imitiranje i praksu;
- Eksternalizacija - odnosi se na prevođenje implicitnog znanja u eksplicitno znanje u formi metafora, modela, koncepata i jednačina;
- Kombiniran metod - uključuje sistematiziranje eksplicitnih koncepata u sistem znanja kroz analizu, kategoriziranje i upotrebu informacija na nov način;
- Internalizacija - odnosi se na konvertovanje eksplicitnog u implicitno znanje ko

rištenjem metoda obuke zaposlenih, kao što su: simulacije, aktivno učenje, stjecanje iskustva na radnom mjestu i sl.

Upravljanje znanjem je proces unapređenja korporacijskih performansi kroz kreiranje i primjenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmjenu i upotrebu znanja. Znanje obuhvata sve ono što pojedinac ili grupa zaposlenih znaju ili znaju kako da urade (humano i socijalno znanje) i njihovo poznavanje korporacijskih normi, procesa i procedura, sredstava i rutina (strukturirano znanje).

Dosadašnja poslovna politika korporacija zasnivala se na suparništvu i oštroj konkurenciji, gdje samo jedna strana može pobijediti. Međutim, i to se mijenja, jer se sve više korporacija udružuje i surađuje na određenim proizvodima ili zajednički nastupaju na nekom tržištu. Naime, udruživanje ravnopravnih partnera daje mnogo više i mnogo veće rezultate.

Postoje određeni modeli stjecanja, odnosno stvaranja znanja u organizacijama, a to su:

- Stjecanje znanja (kupovanje korporacija ili pojedinaca, zakup, obavještajne aktivnosti - "krađa" odnosno industrijska spijunaža);
- Određeni resursi (istraživanje i razvoj, ciljane izobrazbe i samoizobrazbe);
- Stapanje ili fuzija (organiziranje skupa zaposlenika različitih znanja i iskustava sa zadaćom stvaranja novoga znanja);
- Adaptacija (preživjet će prilagodljivi, stvaranje osjećaja krize prije nego što ona nastupi);
- Umrežavanja - učinkovito i učestalo komuniciranje (fiksni i mobilni internet, intranet, neformalne mreže, e-mail, NetMeeting, knjižnice, internetska društva, internetski forumi i sl.).

Upravljanje znanjem možemo promatrati s različitih stanovišta. Četiri su najvažnija stanovišta upravljanja znanjem:

1. Upravljanje znanjem kao tehnologija. Upravljanje znanjem korisnici često smatraju tehnologijom. Tako se upravljanje znanjem sastoji od velikog broja praktičnih metoda, usavršavanja, sistema i pristupa za upravljanje procesima unutar korporacije koji se odnose na znanje. Upravljanje znanjem kao tehnologija također uključuje ponudu dobro definiranih pristupa temeljenih na informacijskoj tehnologiji. Ovo stanovište se uglavnom koncentrira na primjenu koncepta znanja kako nešto učiniti za razne poslovne i operacijske namjene. Neki pokušavaju napraviti standarde za upravljanje znanjem kao tehnologijom.

2. Upravljanje znanjem kao poslovna i naučna disciplina. Sljedeće motrište upravljanja znanjem je poslovna disciplina. Ona omogućuje osnove za izvođenje istraživanja, pruža edukaciju i trening ili razvija nove efektne metodologije i pristupe kojih je sve više. Ovaj pogled povezan je s mnogim ostalim područjima, od filozofije i kognitivnih znanosti do menadžmenta, ekonomije, socijalnih znanosti, informacijske tehnologije i dolazi do umjetne inteligencije. Upravljanje znanjem kao disciplina bavi se fenomenima, mehanizmima i procesima koji utječu na upravljanje znanjem.

3. Upravljanje znanjem kao filozofija. Ovo stanovište tiče se menadžera koji se koriste upravljanjem znanjem kod uvođenja novih poslovnih strategija ili poboljšanja rezultata korporacije.



Vodstvo korporacije formira perspektive, planove i korake koji se temelje na njihovim vlastitim uvjerenjima i razumijevanju zašto i kako će ih upravljanje znanjem voditi k željenim ciljevima. Ovo motrište se koncentrira na poslovno opažanje kako iskoristiti i primijeniti upravljanje znanjem.

4. Upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret. Posljednje stanovište upravljanja znanjem jest to da globalizacija čini upravljanje znanjem neophodnom aktivnosti za održavanje ili poboljšanje položaja. To je prouzročilo društveni i poduzetnički pokret koji se temelji na mišljenju da globalizacija 21. stoljeće vodi k "eri znanja". Osnovni natjecateljski faktor je intelektualni kapital ako se pravilno koristi. Ovo se stanovište koncentrira na strategije, politike i alokaciju resursa za izgradnju potrebnih intelektualnih kapitala.

Ciljevi upravljanja znanjem su sljedeći:

- omogućiti brži i kvalitetniji protok informacija;
- unaprijediti proces dijeljenja znanja u svim radnim jedinicama;
- omogućiti bolju povezanost svih zaposlenika;
- iskoristiti sinergiju među različitim lokacijama;
- omogućiti efikasnije poslovne procese;
- omogućiti formiranje banke znanja;
- omogućiti rad na daljinu;
- omogućiti bolju komunikaciju u kompleksnom i globalnu sistemu (networking)

Mogućnosti za razmjenu znanja u korporaciji su višestruke:

- Kreiranje intraneta koji omogućava zaposlenima da čuvaju i razmjenjuju informacije;
- Objavljivanje informacija o svim zaposlenima: lični podaci, podaci o radnom mjestu na kojem rade i koju vrstu specifičnih znanja i sposobnosti posjeduju;

- Objavljivanje informacija o tome gdje se u korporaciji čuvaju specifične vrste znanja;
- Uvođenje novih radnih mjesta - Saradnik za informacije i Saradnik za učenje - sa ciljem da se ubrza i unaprijedi razmjena informacija u organizaciji;
- Dozvoliti zaposlenima da pohađaju različite treninge;
- Zahtijevati od zaposlenih da poslije treninga prezentiraju kolegama sadržaj treninga;
- Kreiranje onlajn biblioteke postojećih časopisa, knjiga, tehničkih uputstava za rad, trening materijala;
- Dizajnirati poslovni prostor na način koji pospješuje komunikaciju između zaposlenih

Proces upravljanja znanjem zahtijeva blisku saradnju između sektora obuke i sektora informatike, kako zbog prikupljanja, analize i razmjene informacija, tako i zbog mjerenja efekata razmjene znanja koji se ogledaju u: sposobnosti korporacije da privuče i zadrži kvalitetne ljude, posvećenosti zaposlenih korporaciji u kojoj rade, stopi uvođenja novih proizvoda, satisfakciji kupaca, broju zaposlenih uključenih u dizajn i razvoj novih proizvoda itd.

### 3.9. Primjena korporativnog upravljanja u održivom razvoju i razvoju turizma

Savremena korporacija i korporativno upravljanje kod nas predstavljaju početnu fazu u razvoju preduzeća i preduzetništva. Korporacija i korporativno upravljanje su izvedni iz latinske riječi corpus (tijelo) ili pridjev corporate, što znači udruženost, sjedinjenost u novom tijelu. Stoga je suština korporacije i korporativnog upravljanja ujedinjeno (zajedničko) djelovanje više subjekata u ostvarivanju njenog cilja.

Stoga se uz pojam korporativnog upravljanja (corporate governance) vežu nosioci interesa (stakeholderi), a ne osobe koje bi imale pravo raspolaganja imovinom korporacije. Sva prava i dužnosti koje se ostvaruju u korporativnom upravljanju su članska prava u organima korporacije. Primijenjeno na turizam, to znači da u kreiranju i izgradnji i vođenju politike razvoja turizma učestvuje više subjekata koji su direktno i indirektno zainteresirani za razvoj ove djelatnosti.

## ZAKLJUČAK

Osnovni koncept ekonomike prirodnih resursa i životne sredine je koncept održivosti ili održivog razvoja. Održivost ili održivi razvoj se javlja ko sistematski preduvjet i kao krajnji cilj efikasne organizacije svih ljudskih aktivnosti, među koje se ubraja i turizam. Specifičnost održivosti u turizmu sastoji se u korištenju prirodne i kulturne baštine kao resursa rasta proizvodnje i potrošnje, ali na način da se korišteni resursi ne troše već uvećavaju u periodu korištenja. Efikasna organizacija u raznim ljudskim aktivnostima i uvećanje vrijednosti prirodnih i kulturnih resursa u savremeno doba ne može se održavati na klasične načine, već mora slijediti savremene tendencije u razvoju, odnosno neophodno je da se koristi savremenim konceptima i modelima. Ovo iz razloga što društvo u svom razvoju prolazi kroz različite faze, a svaku od tih faza karakterišu i određeni koncepti. Figurativno rečeno, za proizvodnju visokosofisticiranih proizvoda ne mogu se koristiti zastarjeli alati i zastarjeli metodi rada koji su se koristili u prošlosti za proizvodnju proizvoda koji više nisu u upotrebi, jer su tehnološki prevaziđeni. U održivom opstanku i savremenom turizmu kao jedan segment tog opstanka na sadašnjem stepenu razvoja neophodno je koristiti savremene koncepte i modele koji su elaborirani u ovom radu.

## LITERATURA

1. Z. Hadžihametović, Dž. Kulović, F. Brdarević, *Suvremeni korporativni menadžment*, CNS, Sarajevo, 2010.
2. E. Čizmić, A. Trgo, *Suvremeni menadžerski koncepti*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2010.
3. T. Lazibat, *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
4. B. Bogičević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
5. F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

### Web stranice:

1. [www.iso.org](http://www.iso.org), preuzeto juli 2010.
2. [www.qualitas.hr](http://www.qualitas.hr), preuzeto juli 2010.
3. [www.apporo.hr](http://www.apporo.hr), preuzeto juli 2010.
4. [www.ekoforum.org](http://www.ekoforum.org), preuzeto juli 2010.
5. [www.coor.ba](http://www.coor.ba), preuzeto juli 2010.



# MALOLJETNIČKA DELINKVENCIJA U KS i FBiH - POSljednjih GODINA U PORASTU

JUVENILE DELINQUENCY IN THE SARAJEVO CANTON AND THE  
FBiH – IN RECENT YEARS IN INCREASING

Osman Jašarević, Pravni fakultet, Univerzitet u Travniku, BiH

Alisa Begović, Pravni fakulte, Univerzitet u Travniku, BiH

## SAŽETAK

Činjenica jeste da je naša zemlja izašla iz rata, kada ekonomske, političke i socijalne prilike u zemlji, predstavljaju pogodno tlo za širenje društveno neprihvatljivog ponašanja mladih. Ovo je društveni fenomen koji nije dovoljno istražen, a niti društvo dovoljno poklanja pažnje njegovom posmatranju i istraživanju, dok se o njemu govori tek onda kada maloljetnik počinio neko izuzetno teško krivično djelo koje mediji senzacionalistički i neprofesionalno prezentiraju javnosti u vidu crne hronike i sl.

U okviru materijalnog i izvršnog krivičnog zakonodavstva BiH i njenih entiteta treba donijeti krivični zakon koji bi obuhvatio sve materijalno pravne odredbe vezane za krivičnopravni položaj maloljetnih lica. Naime, radi se o sistemu krivičnih sankcija za maloljetne počiniocima krivičnih djela, postupak izricanja i način, postupak i uvjeti izvršenja krivičnih sankcija materijalnim izvršiocima a što treba da bude uređeno propisima posebnog zakona – zakon o maloljetnim počiniocima krivičnih djela i krivičnopravnoj zaštiti maloljetnih lica. Tako bi se u jednom zakonskom tekstu obuhvatile sve materijalne, procesne i izvršne krivičnopravne odredbe o maloljetnim licima, čime bi bio zaokružen sistem maloljetničkog krivičnog prava.

**Ključne riječi:** djeca, maloljetnik, kriminalitet, endogeni, egzogeni faktori, društvene anomalije, devijacije.

**Key words:** children, juvenile, criminality, endogenous, exogenous factors, social anomalies, deviations.

## ABSTRACT

The fact is that our country is emerging from war, when the economic, political and social conditions in the country, represent a fertile ground for the spread of socially unacceptable behavior among young people. This is social phenomenon that has not been studied sufficiently, nor the company paid enough attention to his observation and research, while talking about it only when a juvenile commits an extremely serious crime that sensationalist media and non-presented to the public in the form of black chronicle, etc.

Under of criminal law and criminal law executive BiH and its entities will be asked to bring the Criminal Law to cover all the substantive legal regulations related to criminal legal position of minors. Specifically, it is a system of criminal sanctions for juvenile offenders, the process of imposing the manner, procedure and conditions of criminal sanctions, the material perpetrators and what needs to be regulated by special rules of law - the law on juvenile offenders and the criminal law protection of minors. All the material, procedural and executive criminal law regulations on minors would be covered in one legal text, which would be an integrated system of juvenile criminal law.

## UVOD

Maloljetničku delinkvenciju determiniše više faktora koji se situiraju u kategorije – endogenih i egzogenih faktora.

Endogeni – unutrašnji faktori su oni koji čine strukturu ličnosti svakog čovjeka pa i maloljetnika. Devijacije u strukturi ličnosti dovode do devijantnih oblika u ponašanju te ličnosti koji se u životu različito manifestuje.

Egzogeni faktori – faktori sredine u razvoju ličnosti imaju veoma značajnu ulogu. Mnoštvo je egzogenih faktora koji determinišu razvoj ličnosti i koji su prevalentni u formiranju ličnosti. Društvena sredina i njeni organizacioni oblici kroz razne forme svog djelovanja utiču na ličnost i njen razvoj.

Također i društvene anomalije i devijacije kao alkoholizam, droga i druge vrste kriminalnog djelovanja negativno utiču na društvo kao cjelinu, a posebno na mlade ličnosti u njihovom razvoju.

## MALOLJETNIČKA DELINKVENCIJA U KS I FBiH

Naime, među njima su uticaji nekih činilaca specifičnih za maloljetničku delinkvenciju, kao što su degradirana i deficitarna porodica, nedostaci i neuspjeh u obrazovanju i odgoju, neadekvatni institucionalni uvjeti resocijalizacije, uticaj ulice i maloljetničkih delinkventnih grupa, te nepravilno korištenje slobodnog vremena mladih.

Slobodno vrijeme označava vrijeme koje pojedinac ispunjava i oblikuje prema vlastitim željama, bez bilo koje obaveze ili nužde.

Zločini neprimjereni Kantonu Sarajevo, posljednjih godina su sve češća pojava. Maloljetnici su kategorija koja se izdvaja iz drugih kriminogenih populacija, koji sve više zabrinjavaju glavni grad ali i državu. Zabrinjavajuće je, što se starosna granica

maloljetničke delinkvencije primakla dječijoj starosnoj granici, tj. četrnestogodišnjacima, pa i niže. Još je veća zabrinutost što maloljetnička populacija pri vršenju teških krivičnih djela koristi vrlo opasna i njima neprimjerana sredstva, metode i postupke i to na vrlo drzak, bezobziran, perfidan, pa i gnušan način, ne strahujući od bilo koga da će im se suprotstaviti u njihovom kriminalnim nakanama, pa ni od sankcija propisanih u pozitivnim zakonskim propisima.

Psihološke promjene su kod ove kategorije bića-ljudi su nagle i burne i one upravo dovode do novog stanja koje se naziva kriznim periodom u razvoju mladih ličnosti.

Žrtve maloljetničke delinkvencije su neselektivne, jer pri izlivu svog negativnog karaktera kroz zvjerske strasti, ne biraju žrtvu, već napadaju od svoje starosne dobi, pa do staraca sedamdesetih godina, što se upravo potvrdilo posljednjih godina na ulicama Sarajeva, odnosno, Sarajevskom kantonu, (Federaciji BiH).

U 2006. godini na području Kantona Sarajevo prijavljeno je nadležnim pravosudnim organima ukupno 27 lica u vezi zloupotrebe opojnih droga koja su imala 18 godina starosti. Dvadeset tri maloljetnika su prijavljena za posjedovanje i omogućavanje uživanja opojnih droga (čl. 239. st. 3. ZKP FBiH), dok su četiri maloljetnika prijavljena kroz službeni izvještaj Tužilaštvu za neovlaštenu proizvodnju i stavljanje u promet opojnih droga (čl. 238. st. 1. ZKP FBiH). Ništa mnogo bolje stanje nije bilo ni u 2007. godini, jer je policija podnijela Tužilaštvu 13 službenih izvještaja po čl. 238. st. 1. a 12 po čl. 239 st. ZKP FBiH protiv maloljetnika koji su navršavali 18. godina, a bilo ih je i sa nižom starosnom dobi. Da bi stanje bilo jasnije valja se osvrnuti i na 2008. godinu u kojoj je na području KS bilo prijavljeno 18 maloljetnika sa 18. i manje godina po članu 238. st. 1., a 17 lica po čl. 239. st. 3. ZKP FBiH.

Međutim, važno je naglasiti stanje zloupotrebe opojnih droga na području Federacije BiH, a radi se o kategoriji lica starosne dobi 18. godina i mlađi. Tako je na području Federacije BiH u 2006. godini prijavljeno 78 lica, u 2007. godini prijavljeno 51 lice, a 2008. godini po istim osnovama ZKP FBiH, prijavljeno 56 lica. Analitički pokazatelji koji dopiru sa terena do baza podataka, a ne evidentiraju se, pokazuju da je starosna dob, odnosno, granica lica koja se odlučuju na zloupotrebu opojnih droga znatno niža, pa seže oko 14 godina, čak i niže.

U periodu (2002. do 2008. ) analizom sadržaja godišnjih izvještaja MUP-a Federacije BiH je utvrđen broj od četrdeset četiri (44) slučaja koji se dovode u vezu sa mogućom zloupotrebom droga kao smrtnim uzrokom, što naše društvo mora da ozbiljnije zabrine.

Međutim, pod uticajem (slobodno bi se moglo kazati pod pritiskom) nekih pravnikâ iz Međunarodnih udruženja za borbu protiv maloljetničke delinkvencije uvedene su u naše krivično zakonodavstvo neke nove odredbe u glavi X Kaznenog zakona FBiH, a da nikada nisu stvoreni uvjeti za provođenje vaspitnih i drugih mjera utvrđenih još u Kaznenom zakoniku R BiH, 1951. godine.

Tako prema izvornim podacima MUP-a KS, u 2007. godini na području Kantona Sarajevo maloljetnici su počinili ukupno 694 krivična djela. U tim krivičnim djelima učestvovalo je ukupno 303 maloljetnih lica od kojih je uhapšeno njih 155. Počinitelji koji nisu stariji od 14. godina tretirani su kao krivično neodgovorna djeca. Takvih prestupnika je evidentirano 63. Maloljetnih prestupnika od 15. do 16. godina je bilo 133, a od 16. do 18. godina 107.

Maloljetnici su skloni izvršenju i najtežih krivičnih djela, kao što su, Krivična djela protiv života i tijela, Ugrožavanje opće sigurnosti na javnim mjestima, prevoznim sredstvima

gradskog saobraćaja, učestvovanjem u javnom saobraćaju sa skupocjenim, brzim i jakim automobilima. Tako je u 2007. godini od strane kolega maloljetnika devijantnog karaktera u tramvaju na svirep i drsko bezobziran način oduzet život Denisu Mrnjavcu, a sedamdesetogodišnjoj starici Ljubici Đokić -Spasojević, posipanjem benzina i zapaljivanjem ugašen nasilno život. Imajući u vidu jedno ovakvo alarmantno stanje maloljetničke delinkvencije praćeno nasiljem na području KS i FBiH, može iz objektivnih razloga predočiti, sudjelujući na okruglom stolu JU” Djeca Sarajeva” u 2008. godini, o temi „Nasilje u kantonu među djecom i omladinom“, u cilju poboljšanja bezbjednosno-sigurnosnog i drugog stanja, predložio sam zaključke u vidu mjera:

U okviru materijalnog i izvršnog krivičnog zakonodavstva BiH i njenih entiteta treba donijeti krivični zakon koji bi obuhvatio sve materijalno pravne odredbe vezane za krivičnopravni položaj maloljetnih lica. Naime, radi se o sistemu krivičnih sankcija za maloljetne počiniocâ krivičnih djela, postupak izricanja i način, postupak i uvjeti izvršenja materijalnih krivičnih sankcija, a što treba da bude uređeno propisima posebnog zakona – zakon o maloljetnim počiniocima krivičnih djela i krivičnopravnoj zaštiti maloljetnih lica. Tako bi se u jednom zakonskom tekstu obuhvatile sve materijalne, procesne i izvršne krivičnopravne odredbe o maloljetnim licima, čime bi bio zaokružen sistem maloljetničkog krivičnog prava.

Krivičnopravne odredbe koje se ne odnose na lica (djecu) koja nisu navršila 14 godina. Takva lica se nazivaju djeca i ona nisu aktivni subjekt krivičnog prava. Prema njima je u potpunosti isključena primjena krivičnog prava ali zato podliježu primjeni odredbi nekih drugih grana prava (porodičnog prava, prava socijalnog staranja, prekršajnog prava i slično).

Institucije koje se bave problemima djece i omladine trebaju u svojim podzakonskim aktima preciznije odrediti postupovne mjere i radnje prema ovim kategorijama lica, kako bi ih preduprijedili u njihovim lošim nakanama i ponašanju prije navršenih 14 godina njihovog života.

Donošenjem Zakona o maloljetnim počiniocima krivičnih djela i krivičnopravnoj zaštiti maloljetnih lica, u naš krivičnopravni sistem, potrebno je utvrditi da postoje posebni organi maloljetničkog krivičnog pravosuđa.

Potrebno je formirati posebna odjeljenja za maloljetničku delinkvenciju u orgnima unutrašnjih poslova (ministarstvima kantona i policijskim upravama, zatim posebno nominovani tužioci za maloljetnike i sudije koji će se pored suđenja maloljetnicima starati za njihovo prevaspitavanje-resocijalizaciju, odnosno vijeća za maloljetnike pri Kantonalnom okružnom sudu.

Sva lica koja budu određena da postupaju u krivičnom postupku prema maloljetnicima moraju da raspolažu sa posebnim specijalnim znanjima iz oblasti o pravima djeteta i prestupništvu (delinkvenciji) mladih.

Potrebno je utvrditi Sud prema mjestu prebivališta odnosno boravišta maloljetnika koji bi bio mjerodavan i efikasan. Pri tome posebnu i aktivnu ulogu u krivičnom postupku (pri izricanju i izvršenju vaspitnih naloga odnosno vaspitnih mjera) imaju i organi vankrivičnog pravosuđa – organ starateljstva, ako ne na području općine a ono bar na području kantona.

U krivičnom postupku pema maloljetnicima organi krivičnog postupka i suda treba da imaju široka diskreciona ovlaštenja u pogledu pokretanja, vođenja ili okončanja postupka, shodno načelu oportuniteta.

## ZAKLJUČAK

Politika kaže „ako hoćete više sigurnosti to košta“. Tako godine prolaze poslije gnusnih

ubistava i i prijedloga za donošenje krivičnog zakonodavstva BiH , politika se bavi sama sobom i sredstvima informisanja (crnom hronikom) ,a onda nije nimalo čudo što je maloljetnička delinkvencija u svim njenim devijantnim ponašanjima uznapredovala, što stvara nesigurnost kod građana.

Kriminalitet mladih nesumnjivo predstavlja društveni problem na koje nije imuno ni jedno društvo, bilo ono razvijeno ili nerazvijeno, ili se to društvo kao naše nalazilo u tranziciji. Činjenica je da je zemlja izašla iz rata, kada ekonomske, političke i socijalne prilike u zemlji, predstavljaju pogodno tlo za širenje društveno neprihvatljivog ponašanja mladih. Ovo je društveni fenomen koji nije dovoljno istražen, a niti društvo dovoljno poklanja pažnje njegovom posmatranju i istraživanju, dok se o njemu govori tek onda kada maloljetnik počini neko izuzetno teško krivično djelo koje mediji senzacionalistički i neprofesionalno prezentiraju javnosti. Nažalost, mediji umjesto da pružaju pomoć u razvoju institucija države, pomažu funkcioniranju njenih organa, stvaraju veću sigurnost građana i njihove djece, oni (elektronski i pisani ) još više dovode do haotičnog stanja.

Razumna politika bi nalagala stavljanje akcenta na akciju preventivnog djelovanja u suzbijanju maloljetničke delinkvencije kao društveno negativne pojave.

## LITERATURA

1. Potkonjak i Šimleša, 1089.
2. Srzentić, Stajić, Lazarević, 1994.
3. ZKP FBiH, 2003.
4. Jašarević O., i grupa autora, Slobodno vrijeme mladih 2010.
5. Analitičko-statistički izvještaji MUPa Kantona Sarajevo i MUPa FBiH, (2002-2008)
6. ZKP BiH, 2003.

# STRATEŠKI BIZNIS PLAN ZA REINŽINJERING POSLOVNOG SISTEMA

## STRATEGIC BUSINESS PLAN FOR BUSINESS SYSTEMS REENGINEERING

Mujo Dacić , Fakultet za poslovni biznis, Univerzitet u Prištini

### SAŽETAK

Izrada biznis plana je kontinuiran proces tako da se njegova izrada ne smatra završenom u momentu kada se napravi njegova skica. On se radi za 3-5 godina ali uz stalnu korekciju.

Do ostvarenja strategije se može stići na mnogo načina. Bitno je imati jasan plan kako stići do tih ciljeva, a to je biznis plan. On mora da odgovori na sve zahtjeve i pritiske iznutra i spolja i da prilagodi preduzeće. A prilagođavanje znači promjenu. Za radikalne ciljeve su potrebne i radikalne promjene. Svaka veća promjena okruženja takođe traži radikalne promjene. A promjene poslovnog sistema, radikalne promjene u načinu poslovanja i rada, su reinženjering. Biznis plan treba da kaže kada se očekuje povrat uloženog novca i u kolikoj mjeri.

**Ključne riječi:** Biznis plan, Strategija, Poslovni sistem, Reinženjering, Kvalitet, Profit

**Key words:** Business Plan, Strategy, Operating System, Reengineering, Quality, Profit

### ABSTRACT

Business plan is not something that you make for the next 3 or 5 years and then when the first one is completed you make a new business plan. Business plan shows where the company sees itself in the medium term.

It is possible to realize a strategy on many ways but it is very important to have a clear

plan how to realize goals; answers on these questions gives business plan. A plan must answer on all requirements and pressures from the inside and from the outside in order to adjust/prepare the company. Adjusting means changing. Radical changes are necessary to achieve radical goals. Every big change of the environment means that radical changes are also needed in the company. Changes in the business system, radical changes in the way of doing business is actually reengineering. Business plan should answer on these questions: when the return of the invested money is expected and how much it will be.

### UVOD

Biznis plan je skup konkretizovanih ciljeva koji se moraju ostvariti u određenom vremenskom roku.

*Biznis plan se ne formira do 31.12.xxxx*

Biznis plan se ne pravi sada za narednih 3-5 godina kao finansijski plan, Biznis plan je mjesto gde

preduzeće želi da vidi sebe u sledećem srednjoročnom periodu.

Neki ciljevi mogu da se realizuju mnogo brže, ako su neambiciozno postavljeni, ili da će realizacija nekih ciljeva kasniti, ako su preambiciozni. Neki ciljevi mogu da budu i neostvarivi, ako se promijeni okruženje. Generalno, imamo ostvarive i neostvarive ciljeve. Ako su ostvarivi, nema prepreka da se projekti skrate ili produže, a tako promijeni i biznis plan. Ako su neostvarivi, krajnje je vrijeme za novi biznis plan.



## 1. Formiranje biznis plana

Biznis plan se formira kada se steknu uslovi za to. Prvo treba sagledati trenutno stanje, cilj koji se želi postići i put kako do njega stići.

Biznis plan mora da propiše ko će i kako realizovati ciljeve. Projekti moraju da budu na najvišem nivou - odgovornost za njihovo sprovođenje mora da leži na prvom nivou rukovođenja.

*Osnovni koraci u formiranju biznis plana su:*

1. Opisivanje trenutnog stanja
2. Opisivanje zahtjeva okruženja, sadašnjih i predviđenih (iz strategije)
3. Identifikovanje kritičnih parametara uspjeha, CSF
4. Opisivanje kvantifikovanih ciljeva (poslovnih ciljeva i ciljeva kvaliteta)
5. Pravljenje projekata za realizaciju ciljeva

*PDCA Plan - Do - Check - Act*

Projekti treba da se zasnivaju na Demingovom PDCA (Plan - Do - Check - Act, Planiraj - Uradi - Provjeri - Popravi) ciklusu. Potrebno je ne samo napraviti promjene u poslovnim procesima, PD, provjeriti da li su ostvareni neki rezultati, C, već i djelovati ako nisu, A.

*Projekat od 3 ili 9 meseci*

Pojedinačni projekat za realizaciju određenog cilja ne bi trebalo da traje duže od 9 mjeseci. Ako su ograničeni ciljevi, 3 mjeseca, ako je u pitanju veći projekat, 9 mjeseci. Duži projekti će se raspliniti, kraći projekti znače promjene navrat-nanos.

*Resursi*

Pažljivo planirajte resurse koji će odraditi projekat. Kao i za svaki projekat, potrebni su:

- Vođa projekta
- Šef tima
- Članovi tima
- Šef (tima) kontrole
- (Tim) kontrole
- Spoljni eksperti
- Radnici/Zaposleni koji će raditi

*Projekat mora da ima podprojekte*

Projekat dijelimo na podprojekte, sa podciljevima koji se mogu realizovati. Projekat reinženjeringa ključnog procesa se dijeli na nekoliko projekata od 3-9 mjeseci za promjenu procesa podrške i procesa menadžmenta tog eksternog procesa.

Svaki redizajn tih podprocesa, opet se dijeli na više podprojekata, recimo obrazovanje, uvođenje u pilot odeljenju, obrazovanje, uvođenje u ostalim odeljenjima. Takvi pojedinačni podprojekti traju 3 mjeseca, 3 nedjelje ili 1 nedjelju.

Fiksni rokovi trajanja projekata i podprojekata su pogodni, jer se ne postavljaju problemi da neko odredi koliko treba da traje, koji resursi moraju biti angažovani i koliko. Samo treba identifikovati opsežnost projekta. Postoji i direktna dekompozicija sa globalnog projekta na pojedinačne podprojekte.

Biznis plan je dokument kojim se planira poslovanje i rad preduzeća u narednih 3-5 godina i predstavlja strategiju izraženu kroz realno ostvarive projekte.

Zašto 3-5 godina, a ne 1 godina? Biznis plan se zasniva na strategiji, ima cilj i zahtjeva promjene sistema.

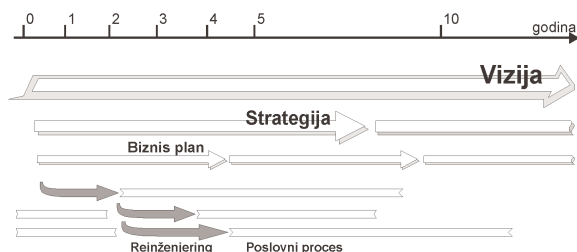
*Biznis plan mijenja sistem da ga usmeri ka strategiji*

Do ostvarenja strategije se može stići na mnogo načina. Bitno je imati jasan plan kako stići do tih ciljeva, a to je biznis plan. On

mora da odgovori na sve zahtjeve i pritiske iznutra i spolja i da prilagodi preduzeće. A prilagođavanje znači promjenu. Za radikalne ciljeve su potrebne i radikalne promjene. Svaka veća promjena okruženja takođe traži radikalne promjene. A promjene poslovnog sistema, radikalne promjene u načinu poslovanja i rada, su reinženjering.

### *Reinženjering su radikalne promjene u poslovnom sistemu*

Radikalna promjena, reinženjering, može da traje i 2-3 godine, prije nego da stabilne rezultate. Obično je potrebno napraviti par paralelnih reinženjeringa ključnih procesa, najviše 3, koji se manje ili više preklapaju. Plan koji ih obuhvata, biznis plan, mora da vremenski obuhvati sve te projekte, a konačno i da ih iskoristi. Vrijeme trajanja procesa koji je prošao reinženjering je obično 7-10 godina. Stoga je dakle i vremensko razdoblje biznis plana 3-5 godina, da pr prati promjene i dijelom ih i iskoristi.



Slika 1. Vizija, strategija, biznis plan, poslovni proces, reinženjering - trajanje

### *Ciljevi*

Biznis plan se bazira na sistemu i dio je strategije. Biznis plan osigurava dostizanje ciljeva i poboljšanje performansi sistema.

Ciljevi su rezultati koji se želi postići. Svaki cilj se određuje tako da se ostvari vizija.

Ciljevi:

- se vezuju za strategiju i viziju

- ciljevi nižih funkcija podržavaju ciljeve višeg nivoa
- ciljevi su kvalitativni iskaz kako da se poboljša poslovanje
- ciljevi moraju biti formulisani na način koji omogućava da se mjeri njihovo kasnije ispunjenje
- ciljevi moraju biti definisani jasno i sažeto, tako da ih mogu razumjeti svi.

### *Kritični faktoriuspjeha*

Prva faza je određivanje kritičnih faktora uspjeha (CSF, Critical Success Factors), koji daju odgovor na pitanje “Na koji način se cilj uklapa u strategiju i ispunjava viziju?”. Kritični faktori uspjeha se izvode iz SWOT analize.

### *Usmeravanje Cilj = glagol + objekat*

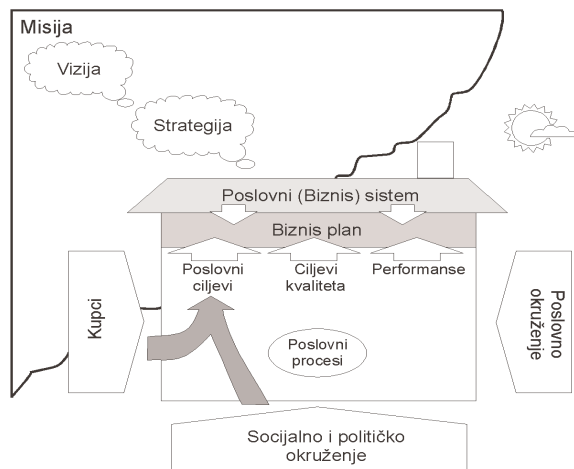
Ciljevi moraju da budu savršeno jasni. Zato se cilj uvijek definiše u dvije faze. Prva faza je faza usmjeravanja: šta hoćemo da unaprijedimo. To se formuliše odgovarajućim glagolom, npr “povećati”, “smanjiti”, “ubrzzati” i objektom na koga se to odnosi “nivo zaliha sirovina”, “brzinu rješavanja reklamacije”.

### *Konkretizovanje: Cilj, Mjera, Rok*

U drugoj fazi se cilj konkretizuje. Opšta definicija cilja, “Ubrzzati rješavanje reklamacije”, proširujemo mjerom i rokom dokle se ona mora ostvariti: “Ubrzzati rješavanje reklamacije sa 3 dana na 24 sata u narednih 12 mjeseci”. Dok usmjeravanje ciljeva vrše svi nivoi menadžmenta, konkretizovanje vrše vlasnici procesa, odnosno viši nivo menadžmenta.

*Eksterni kupci = poslovni ciljevi*

Okruženje, pre svega kupci, nameću poslovne ciljeve. Poslovnim ciljevima se opisuju željene karakteristike proizvoda / usluge sa jedne strane i cijena rada i ugrožavanje ekološkog okruženja s druge strane. Zadatak menadžmenta je da precizno i jasno formuliše te poslovne ciljeve.



Slika 2. Eksterni zahtjevi se ugrađuju u poslovne ciljeve

*Strategija = proizvodi. Ciljevi = karakteristike.*

U strategiji smo identifikovali proizvode i usluge koji će biti osnova našeg poslovanja u dugoročnom periodu. Sada moramo identifikovati tačne karakteristike proizvoda i usluga.

Poslovni ciljevi se orijentišu u tri pravca:

- cijena proizvoda za kupca,
- cijena proizvoda za okruženje,
- cijena proizvoda za preduzeće.

*Za kupca, cijena je odnos cijena / performanse*

Kupca zanima koji kvalitet može da dobije za svoj novac. To znači da preduzeće mora da nađe idealnu cijenu koju je kupac spreman da plati, za kvalitet koji možete da ponudite. Kako i konkurencija ne spava, morate naći idealan odnos između cijene uhodanog i novog proizvoda, vremena uvođenja i povlačenja proizvoda, ograničeno Vašim trenutnim kapacitetima.

Poslovni cilj:

- Uhodani proizvod A iskoristiti da se zauzme 45% tržišta
- Uvesti nov proizvod B koji do 2012 treba da nosi veće tržište od A
- Kroz modele B i B+ sa postojećom tehnologijom uvesti proizvod
- Model B++ raditi na novoj tehnologiji većeg kapaciteta

*Za okruženje, cijena je cijena rada i ekološka cijena*

Proizvod	Danas	2010	2011	2012	2013	2014
A	100.000 po 25\$	150.000 po 24\$	200.000 po 23\$	300.000 po 20\$	250.000 po 20\$	200.000 po 20\$
B	250.000 po 55\$	220.000 po 55\$	220.000 po 55\$	200.000 po 50\$	120.000 po 50\$	
B+		30.000 po 60\$	50.000 po 60\$			
B++				60.000 po 55\$	200.000 po 55\$	400.000 po 55\$
Udio u tržištu	35 % od 1.0 M	37 % od 1.05 M	41 % od 1.15 M	46 % od 1.2 M	47 % od 1.22 M	49 % od 1.23 M
Prihod	16.25 M \$	17.5 M \$	17 M \$	19.3 M \$	22 M \$	24 M \$

Tabela 1

Socijalno i političko okruženje traži dodatna sredstva od preduzeća. S jedne strane su to zahtjevi za što skupljom radnom snagom (kroz povećanje nadnica, socijalnog osiguranja, skraćivanje radnog vremena), a s druge strane, zahtjevi za očuvanje okruženja - ekologija. Nestabilno okruženje, pak, nameće potrebu za dodatnim osiguranjima, recimo povećanjem novčanih rezervi.

Poslovni cilj:

- Ostvariti realni rast cijene manuelnog rada od 10% za 5 godina
- Ostvariti realni rast cijene intelektualnog rada od 20% za 5 godina
- Povećati broj inženjera za 20%, smanjiti manuelnu radnu snagu za 10% za 5 godina
- Uložiti 3 M \$ za sistem za filtriranje otpadnih voda za 5 godina
- Povećati novčane rezerve kompanije sa 3 M \$ na 5 M \$

Pretpostavke:

Inflacija 3%

Kamatna stopa 5.5%

Povećanje ukupnih prihoda sa 20 M\$ na 28.5 M\$ za 5 godina

Cijena rada	Danas	2010	2011	2012	2013	2014
Manuelna	1.000	1.040	1.090	1.130	1.200	1.275
Zaposlenih	1.000	1.000	975	925	900	900
Intelektualna	3.000	3.200	3.500	3.600	3.950	4.150
Zaposlenih	200	200	205	210	220	240

Ulaganja	Danas	2010	2011	2012	2013	2014
Sistem za filtriranje	0.5 M \$	0.5 M \$	0.8 M \$	0.6 M \$	0.4 M \$	0.2 M \$
Akcije za očuvanje životne sredine	0.1 M \$	0.1 M \$	0.2 M \$	0.4 M \$	0.5 M \$	0.5 M \$

Tabela 2 i 3.

Mjera za cijenu za preduzeće je SWOT analiza

Nije cilj preduzeća da, po svaku cijenu, ostvari profit. Ponekada se dijela profita svjesno odričemo, da bi ostvarili druge ciljeve, na strateški višem nivou. Pravilnije bi bilo reći da profit nije cilj, već posledica: ako je strategija pravilno postavljena i ako su ciljevi na ekonomskim osnovama, profit će doći sam po sebi.

Profit nije cilj, već mjera uspješnosti

Mjera cijene za preduzeće je SWOT analiza:

- Koliki su rizik za preduzeće (kroz profit) postavljeni ciljevi?
- Gdje su opasnosti?
- Koje su naše prednosti?
- Gdje su naše slabosti?
- Koje su naše šanse?

SWOT analiza:

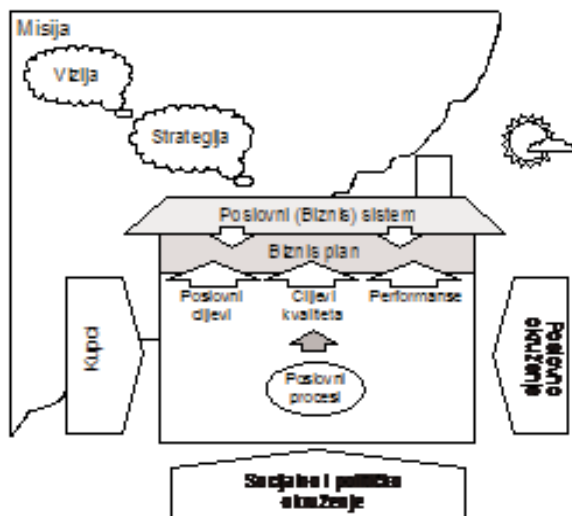
trengths	Snaga	Slabosti	Weaknesses
Dobri tržišni izgledi		Premalo stručne radne snage	
Dobra saradnja sa sindikatima		Stari menadžerski kadar	
Stimulisanje ekoloških akcija od EU		Skok inflacije	
Konkurencija dugo nema nov proizvod		Neprihvatanje inoviranog proizvoda B	
		Tendencija za jeftinijim umjesto kvalitetnijim proizvodima na tržištu	

Tabela 4. Ciljevi kvaliteta

Interni kupci = ciljevi kvaliteta

Interni kupci, kupci procesa podrške i procesa menadžmenta unutar poslovnog sistema imaju zahtjeve za proizvod koji kupuju. A ti

proizvodi su rezultati aktivnosti marketinga, koje kupuje razvoj, rezultati razvoja koje kupuje proizvodnja, rezultate proizvodnje kupuje prodaja, rezultate obrazovanja koje kupuje cijelo preduzeće itd.



Slika 3. Interni zahtjevi se ugrađuju u ciljeve kvaliteta

Kupci postavljaju zahtjeve za kvalitetom proizvoda koji kupuju i performansama tog procesa. To znači da žele kvalitetan proizvod, što je prije moguće i da taj proizvod ima vrijednost. Postoje i drugi aspekti procesa koji se mogu razmatrati (cijena, standardizovanost), ali to se na nivou ciljeva kvaliteta ne razmatra (više o tome u poglavlju Mjerenje poslovnih procesa).

Menadžment zanima korisnost procesa, odnosno da li proces daje koristan proizvod. Pri tome se koristi izraz da proces stvara novu vrijednost. Ako proces ne stvara vrijednost, on košta, a ne služi ničemu korisnom - treba ga ukinuti.

Cilj kvaliteta definisan od strane menadžmenta (procesu menadžmenta):

- Smanjiti vrijeme razvoja novog proizvoda
- Smanjiti vrijeme stajanja proizvoda u magacinu gotove robe

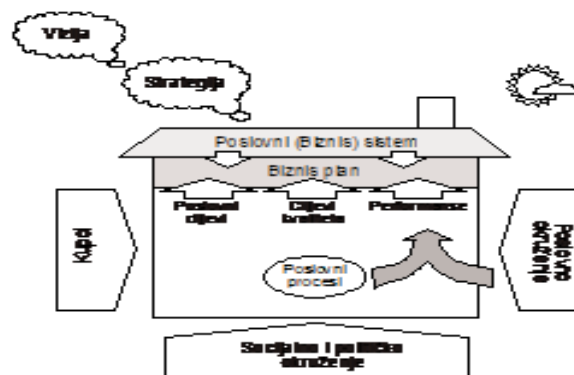
Interne kupce procesa zanima kvalitet proizvoda koji "kupuju" i vrijeme koliko moraju na njega da čekaju. Kod definisanja ciljeva kvaliteta, kupce ne interesuje koliko će to da košta - oni hoće kvalitet.

Cilj kvaliteta definisan od strane internih kupaca (procesu podrške):

- Produženje roka nabavke sirovina
- Dugoročnije planiranje potreba za potrošnim materijalima
- Bolje snabdevanje rezervnim dijelovima u servisiranju

### 3. Praćenje performansi poslovnog sistema

Usmjeravanje ciljeva je izvršeno kroz definisanje poslovnih ciljeva i ciljeva kvaliteta. Da bi se izvršilo konkretizovanje ciljeva, neophodno je odrediti pravu mjeru, ciljnu vrijednost kojima se teži. Praktično, treba odrediti željene performanse poslovnog sistema.



Slika 4. Praćenje performansi poslovnog sistema

### Performanse eksternih procesa: Benchmarking

Performanse poslovnih procesa okrenutih ka kupcima zavise prije svega od konkurencije. Ako najznačajniji konkurent odgovara na reklamaciju za 24 sata, a kako morate da budete barem na nivou konkurencije, imate i mjeru za cilj "Ubrzati rješavanje reklamacije kupca na 24 sata".

Kako ne možete biti bolji, ili barem na istom nivou, od konkurencije u svim poljima, bitno je odrediti koje su to karakteristike bitne za kupca, u kojoj mjeri, i koje performanse nudi konkurencija. Ovaj postupak se zove benchmarking.

Benchmarking je složena metoda, ali je rezultat vrlo pregledna tabela koja pokazuje šta treba popraviti. Koji može poslužiti kao interfejs za različite aspekte upravljanja poslovnim sistemom.

#### *Performanse internih procesa određuju uska grla procesa*

Performanse internih procesa određuju uska grla procesa podrške. Ako želimo da poboljšamo performanse eksternih procesa, moramo poboljšati i interne. Ako želimo da poboljšamo interne procese, moramo da otklonimo uska grla. Uska grla su već poznata: to su ciljevi kvaliteta. Jedino ostaje problem određivanja mjere njihovog poboljšanja.

Za određivanje prave mjere ne postoji nikakva jedinstvena naučna metoda - ima previše pojava oblika internih procesa da bi mogla da se izvrši generalizacija. Neke kritične procese ćete jednostavno redizajnirati, sa nadom da će novi biti "dovoljno" dobri. Neke vrijednosti možete utvrditi koristeći razne metode. Svejedno kako ćete doći do rezultata, bitno je da mjerite.

#### *Mjerite!*

Samo ono što se mjeri može da se unaprijedi. Zato je jedna od ključnih aktivnosti tokom praćenja poslovnih procesa njihovo mjerenje. Ako za interne procese postoji mjera njihove efikasnosti ili barem podaci o efektima, može se i pravilno odrediti cilj.

#### *Efikasnost je opravdanost*

Dok se kod određivanja performansi eksternih procesa rukovodimo poređenjem sa konkurencijom, znači primarno ekonomskim ciljevima, primarni kriterijum za određivanje performansi internih procesa je njihova efikasnost.

Cilj kvaliteta:

- Skratiti vrijeme rešavanja reklamacije na 24 sata
- Smanjiti vrijeme rada po jedinici proizvoda A sa 6 na 5 minuta
- Smanjiti vrijeme razvoja dizajna proizvoda na 2 mjeseca
- Primjenjivanje CE normi o bezbednosti proizvoda

Aktivnost	Danas	2010	2011	2012
Rješavanje reklamacije	72 sati	24 sata		
Vrijeme rada po jedinici proizv.	6 min	5.5 min	5 min	
Vrijeme dizajna proizvoda	6 mjes	3 mjes	2 mjes	
Primjena CE normi	Ne	Glavne	Većina	Sve

Tabela 5.

*Praćenje ekonomskih pokazatelja poslovnog sistema*

*Strategija ne mora da je dobro odabrana. Ciljevi mogu da budu pogrešno određeni. Biznis plan može biti promašen.*

*Biznis plan se validira kroz ekonomske pokazatelje*

Jedini način da se dokaže ispravnost biznis plana su ekonomski pokazatelji. Ako su ispod očekivanih, treba provjeriti šta je uzrok: okruženje, pogrešan plan, ili pogrešna strategija. Svejedno se mora reagovati - bankrotirano preduzeće ne može da radi.

*Očekivani ekonomski pokazatelji su obavezni deo biznis plana*

Da bi se realizovali poslovni ciljevi treba novca i vremena, a to će se izraziti kroz veće prihode. Da bi se realizovali ciljevi kvaliteta treba novca i vremena, a to će se izraziti kroz jeftinije poslovanje. Biznis plan treba da kaže kada se očekuje povrat uloženog novca i u kojoj mjeri.

**LITERATURA**

1. S. Peterson, P. Jaret 2001, Business plans Kit For Dummies, 2001.
2. P. Blagoje, D. Zipovski, Poslovni plan Ekonomski fakultet 2005.
3. Š. Dževad, Strateski menadžment Mostar 2001.
4. G. Lancaster and L. Massingham, Marketing management 1993 McGraw-Hill International (UK)
5. Forsyth, P. Business Planning, Capstone Publishing, London 2002

# SOCIJALNO POVJERENJE U BOSNI I HERCEGOVINI

## SOCIAL TRUST IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Mensur Kustura, Pravni fakultet, Univerzitet u Travniku, BiH

### SAŽETAK

Nevladine organizacije, socijalni pokreti i proaktivni građani imaju integrativnu funkciju u procesu podrške stabilizaciji i konsolidaciji demokratskog poretka. Jedan od nužnih predušlova za to je izgradnja networking i organizacija pluralističkog i diskurzivnog civilnog društva, čije značenje postaje postojano važnije zbog uvećanih frustracija i deprivacija građana vladinom i partijskom politikom kao i socijalnom i političkom situacijom u zemlji. Problematika socijalnog povjerenja i civilnog društva čini se postala je ili još jednom postaje tema političkih i socijalnih diskursa

**Ključne riječi:** socijalno povjerenje, civilno društvo, politička kultura, socijalizacija, politička moć;

**Keywords:** social trust, civil society, political culture, socialization, political power;

### ABSTRACT

NGOs, social movements and pro-active citizens have an integrative function in the process of supporting the stabilization and consolidation of democracy. One of the necessary preconditions for this construction is a networking organization, and pluralist discourse and civil society, whose significance is becoming steadily more important due to increased frustration and deprivation of citizens' government and party politics as well as social and political situation in the country. The issue of social trust and civil society seems to become or again becomes a topic of

political and social discourse

### UVOD

Socijalno povjerenje i civilno društvo predstavlja pojmove koji je u velikoj mjeri obilježili drugu polovinu 20. stoljeća i koji su svoju svojevrsnu renesansu, kako u normativnim teorijama tako i u praksi socijalnih pokreta, doživjeli ne samo u Zapadnoj Evropi nego i u državama Centralne i Istočne Evrope, a u vezi sa novim valom demokratizacije sve se više šire i na zemlje Jugoistočne Azije: Tajland, Kambodža, Vijetnam. Ekspanzija i uspon civilnog društva kao i izgradnja socijalnog povjerenja u različitim političkim zajednicama povezana je ne samo sa potreba za promjenama i demokratizacijom političkih režima u zemljama, u kojima je sve to bilo zanemareno, nego sa rastom velikog broja NGOs i njihovim utjecajem na nivou države i na međunarodnom nivou, što je inspirisalo neke od autore da formulišu teoriju transnacionalnog (internacionalnog) civilnog društva. Civilno društvo kao pojam nije ispunjen jednoznačnim sadržajem. Različite teorije: komunitarizam, liberalizam, diskursivna paradigma, radikalno demokratska teorija pod ovim pojmom podrazumjevaju različite sadržaje, tako da ne postoji jedna opšte prihvatljiva definicija civilnog društva. Ipak, ono što je zajedničko svim definicijama civilnog društva i što se može uzeti kao *differentia specifica* ovog pojma jeste njegova relativna autonomnost u odnosu na administrativno političku sferu i ekonomski sistem.



## SOCIJALNO POVJERENJE I CIVILNO DRUŠTVO

Važna karakteristika civilnog društva i socijalnog povjerenja jeste njihov demokratski karakter koji proizilazi iz same njihove esencije, koja se zasniva na principima solidarnosti, nenasilja slobode, pluralizma, samoorganizacije, tolerancije etc.

Civilno društvo, demokratija i socijalno povjerenje su interaktivno povezani, jer civilno društvo stvara jedan participativni okvir za demokratiju odnosno za socijalno povjerenje. Svaki model demokratski pojmljenog civilnog društva treba da obuhvati sljedeće sastavne segmente: civilne aktere, vrijednosti i stavove, socijalni kapital, socijalno povjerenje i različite javnosti. Dakle, civilno društvo povezuje građnina, koji figurira kao nosilac građanskih prava, socijalne aktere (socijalne pokrete) civilnog društva i političke javnosti u zajedničko interaktivno polje i na taj način spaja principe autonomnosti, asocijativnosti i javnosti. Iz ovog proizilazi dvostruki karakter civilnog društva – anticipativni, negativna sloboda, koja omogućuje garantovana građanska prava i slobode, kao i participativni, pozitivna sloboda, koja se manifestuje u mogućnosti građana da u i preko organizacija i networking civilnog društva, ali i individualno raspravljaju o pitanjima od javnog interesa na svim nivoima institucionalne strukture i da imaju utjecaja kroz komunikativnu moć na definisanje smjera javnih politika unutar političke zajednice.

Zahtjev, da se istraži značenje civilnog društva i socijalnog povjerenja za ljudska prava, demokratiju, progres i jednakost, je isto tako ustanovljen kroz aktuelna politička i socijalna zbivanja ove zemlje: rastuće siromaštvo i socijalnu bijedu, nezaposlenost, političku apatiju širokih slojeva stanovništva, ostvarivanje političkih reformi etc. Civilno društvo u Bosni i Hercegovini nije, kao u drugim postkomunističkim zemljama, odi-

gralo značajnu ulogu u procesu demokratskih promjena od autoritarnog režima i započinjanju procesa demokratske transformacije društva. Dalje, kao u većini postkomunističkih zemalja, u Bosni i Hercegovini nije odmah nakon projmenena režima došlo do specifične strukturalne i funkcionalne transformacije civilnog društva, i do involviranja njegovih aktera u strukture mehanizama političke moći, ili da pojedini lideri iz civilnog društva postanu članovi vladajućih političkih elita. Ovo nije dovelo do jedne paradoksalne situacije da se civilno društvo, koje po svom normativnom habitusu treba da stoji državi nasuprot, praktično poistovjeti sa njom. Civilno društvo u Bosni i Hercegovini je postalo nosilac jednog utopijskog projekta za savlađivanje rastućih socijalnih i političkih problema zemlje. Od organizacija i networking civilnog društva najmanje se očekuje dvojako: prvo, da ono pruži jedan doprinos za prevazilaženje socijalnih i političkih problema globalnog društva; drugo, da se ono zbog organizacijskih i djelatnih slabosti političkih institucija razvije u nosećeg aktera mlade i krhke demokratije kao i nestabilnog socijalnog povjerenja. Upravo u posttotalitarnim društvima sa deficitima konsolidacije na ravni partijskog sistema i političkog posredovanja predstavljaju civilnodruštvene organizacije alternativu socijalnoj i političkoj participaciji djelatnih aktera.

Pored toga, autoritarni lideri političkih partija u političkom životu nastojali su da civilno društvo potisnu na ivicu društvenog djelovanja, polazeći od toga da je ono odigralo svoju demokratsku ulogu u rušenju autoritarnog režima i da svojim raspuštanjem treba da omogući nesmetan razvoj demokratske prakse. Takav pristup civilnom društvu je u potpunosti kontraproduktivan, jer je dalji razvoj civilnog društva od bitnog značaja za demokratsku konsolidaciju i jačanje povjerenja građana u institucionalni sistem.

Civilno društvo sa svojom sposobnošću da oblikuje političke alternative, predlaže nacрте za donošenje novih zakona, kontroliše vladu i državne institucije, može doprinjeti tome, da otpočne proces domokratskih promjena, dalje može pomoći pružanju otpora povratku na oblike anahrone političke prakse i u dovršenju procesa transformacije, kao i učvršćenju i produbljenju demokratije. Prema tome, u svim fazama stabilizacije i konsolidacije demokratije, jedno aktivno, nazavisno i antinacionano usmjereno civilno društvo je od bitnog značaja.

Kada je riječ o civilnom društvu u Bosni i Hercegovini danas, više od jednu deceniju nakon nakon završetka oružanih skuoba, može se konstatovati da je situacija znatno komplikovanije nego tokom devedesetih godina, jer civilno društvo ne samo da je potisnuto ili pritisnuto od strane struktura moći i mehanizama vlasti, nego je i dalje daleko od istinski razvijenog demokratskog civilnog društva kakvo postoji u modernim liberalnim demokratijama. Jedan od osnovnih nedostataka koji i dalje karakteriše civilno društvo u Bosni i Hercegovini jeste nepostojanje partnerskog odnosa između državnih institucija i civilnog društva, što se prije svega manifestuje u činjenici da je iz civilnog sektora dospio veliki broj prijedloga zakona koji nisu ni uzeti u razmatranje od strane institucija države, ili su bili odbacivani. Isto tako i nova politička elita, bar što se do sada može naslutiti, ne praktikuje transparentnost u odlučivanju i još uvijek se oslanja na jednosmjernu komunikaciju i jasno se vidi i nespremnost novih nosilaca moći da uspostave stvarni dijalog sa akterima civilnog društva kao što su nevladine organizacije.

Dakle još uvijek postoji nepovjerenje institucionalne i političke moći u nevladin sektor, koji se shvata ne kao partner institucija države, nego kao njihov konkurent. A u takvim okolnostima civilno društvo ne može da obavlja jednu od svojih najvažnijih

funkcija, a to je da bude kontrabalans i kontrolor vlasti, tako da državne institucije i dalje ostaju jedini akter u javnim poslovima etnički i religijski podjeljene političke zajednice.

Glavne barijere za dalji razvoj socijalnog povjerenja i civilnog društva u Bosni i Hercegovini jesu: etnički nacionalizam, autoritarna politička kultura, socijalna bijeda i siromaštvo, sve veće socijalne razlike između različitih socijalnih grupa, sporo reformisanje političkih institucija, odsustvo etički odgovornih političkih elita ali i konstruktivne opozicije, nepostojanje ili slabo izražena tradicija postojanja civilnog društva. Ova ograničenja su uglavnom rezultat razvoja socijalnog i političkog sistema posle 1995. godine, ali je činjenica da se nove politički vladajuće elite ili nisu bile spremne ili nisu htjele da se ozbiljno pozabave ovim problemima, i da su se uglavnom oslanjale na strategiju nečinjenja dok god je to bilo moguće i da su na taj način propustile da naprave istinski diskontinuitet sa nedemokratskim autoritarnim političkim režimom.

Odsustvo demokratske političke sozjalizacije i kulture, demokratskog načina regrutovanja političkih elita, što podrazumjeva postojanje vrijednosti: participativnosti, tolerancije, nenasilje, poštovanja različitosti, jeste manifestni problem u Bosni i Hercegovini, jer to znači i odsustvo građanina kao autentične, nezavisne i slobodne ličnosti. Značajno ograničenje jeste i činjenica da je ovaj prostor još uvijek stigmatiziran naslijeđem rata, da etnički nacionalizam i religijski fundamentalizam instrumentalizirani u dnevno političke svrhe još uvijek nalaze ovdje njihov socijalni substrat i još ima značajan mobilizatorski i integracijski potencijal za reprodukciju nestabilnosti političke zajednice. Civilno društvo u ovoj zemlji posjeduje prvo posebnu relevantnost za stabilizaciju demokratije, pošto ova civilna sfera interesna stanja mnogih aktera u sebi ujedinjuje i sa tim u demokratskom pogledu ispunjava jednu centralnu funkciju za stvaranje, agregaciju i artikulaciju kolektivnih vrijednosti i interesa izvan političkih

partija i parlamenata. Drugo, ovdje se radi o jednoj oblasti, koja u pogledu na inovacijske i kreativne resurse za dugoročnu stabilizaciju participativne demokratije i izgradnje i jačanja socijalnog povjerenja ima u kontekstualnim uslova posttotalitarnih društava, jedno neizmerno značenje. Unutar egzistentnih kontekstualnih uslova se razvija jedno demokratsko civilno društvo, pri čemu su njemu različite funkcije (posredovanje, komunikacije, kontrola, zaštita, izgradnje povjerenja etc.) pripisane.

Za razvoj socijalnog povjerenja i civilnog društva od presudne važnosti jeste i eliminisanje diskursa ksenofobije, stigmatizacije i fundamentalizma iz političkog diskursa, medija, obrazovanja, socijalizacije etc. Esencijalni problem jeste i to što su socijalni akteri civilnog društva, u nemogućnosti da uspostave značajniju komunikaciju sa neformalnim javnim mnijenjem, građanima u velikom stepenu usmjereni ili okrenuti sami sebi. Tu se deducira svojevrsan paradoks karakterističan za civilno društvo u Bosni i Hercegovini, naime, civilno društvo nije samo u konfliktnosti sa institucijama administrativno političke strukture već i sa političkom zajednicom u cjelini. Očigledno je i nepovjerenje, nezainteresovanost građana prema NGOs. Vjerovatno takvoj predstavi je pogodovala politička apatičnost etnički i religijski segmentirane političke zajednice ali i činjenica da najveći dio kompleksa civilnog društva nema finansijske reursse u Bosni i Hercegovini, već se finansira iz stranih izvora.

## ZAKLJUČAK

Iako postoji zaista veliki broj barijera za razvoj civilnog društva i izgradnju socijalnog povjerenja, bila bi pretjerana i falsificirana tvrdnja o nepostojanju ili zamiranjju civilnog društva u Bosni i Hercegovini. Mnogo je tačnije konstatovati da se u današnjoj Bosni i Hercegovini proces konstituisanja politički autonomnog i demokratski uticajnog civilnog društva i izgradnje socijalnog povjerenja nalazi negdje na

putu između normativnih vizija i zbiljskih ostvarenja, i da taj pravac razvoja nikako nije pravolinijski, već sadrži uspone i padove. A da bi se taj put uspješno prešao treba se ozbiljno pristupiti otklanjanju svih nabrojanih barijera i stalno imati na umu da je izgradnja istinskog civilnog društva i konstruktivnog socijalnog povjerenja dugotrajan i mukotrpan posao, dok je njihovo urušavanje veoma jednostavno, ukoliko se odstupi od građanskih i demokratskih principa na kojima je sazdano civilno društvo, socijalno povjerenje i jedan demokratski poredak. Civilno društvo i pravna država žive i nestaju zajedno. Koliko smo daleko od istinski demokratske pravne zajednice, toliko smo udaljeni i od istinski razvijenog civilnog društva.

Da je civilnom društvu pripisana istina jedna značajna uloga u demokratskim procesima, ali u biti njegov zadatak, da jednu promjenu sistema u cjelosti esencijalno koordinira ili da bude garant demokratske konsolidacije i izgradnje socijalnog povjerenja, iz različitih razloga prevazilazi njegove organizacijske potencijale.

## LITERATURA

1. Dubiel, H. 2002: Ungewissheit und Politik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
2. Kustura, M. 2004: „Zivilgesellschaft und Demokratie: Wieviel Zivilgesellschaft braucht die moderne Demokratie?“, Berlin: Rosa Luxemburg Stiftung
3. Kustura, M. 2005: Bestandserhaltung der funktional differenzierten Gesellschaft aus der Perspektive des zivilgesellschaftlichen Handelns, In: Beiträge zur Ferienakademie 2004, Rosa Luxemburg Stiftung, Berlin
4. Lauth, H.J./Merkel, W. 1997: Zivilgesellschaft im Transformationsprozess, Mainz: Satz+Druck Werum GmbH
5. Merkel, W. (Hrsg.) 2000: Systemwechsel 5. Zivilgesellschaft und Transformation, Opladen: Leske+Budrich



## O UNIVERZITETU

Univerzitet u Travniku (UNT) je prvi Univerzitet u Srednjobosanskom kantonu/Županiji Središnja Bosna. Osnovan je 2007. godine, a osnivači su afirmisani naučni radnici, privrednici i entuzijasti. Od svog početka primjenjuju se standardi Bolonjskog procesa.

Od ugovornog odnosa, kakav je bio u početku osnivanja, u junu 2010. godine nastao je integrisani univerzitet sa slijedećim fakultetima:

- Fakultet za menadžment i turizam/ Fakultet za poslovnu ekonomiju u Travniku i Kiseljaku, [www.fmt.ba](http://www.fmt.ba), ul. Aleja konzula br. 5
- Pravni fakultet u Kiseljaku i Travniku, [www.Pfk.ba](http://www.Pfk.ba) ul. Kraljice mira bb i Aleja konzula br. 5
- Edukacijski fakultet u Travniku, [www.eft.ba](http://www.eft.ba), ul. Aleja konzula br.5
- Grafički fakultet u Kiseljaku, [www.graficki.uni-travnik.net](http://www.graficki.uni-travnik.net), ul. Kraljice mira bb i Rauševac broj 2
- Zdravstveni fakultet u Docu kod Travnika, [www.zft.ba](http://www.zft.ba), ul. Slavka Gavrančića 17

Univerzitet i svi fakulteti u njegovom sastavu su smješteni u atraktivnim prostorima i uz vrhunsku tehničku opremljenost.

UNT ima potpisane protokole o saradnji sa brojnim domaćim i svjetskim univerzitetima, a u toku je i zaključivanje novih. Obrazovni sistem je fleksibilan, a sistem ocjenjivanja i evaluacije kontinuiran, kako studenata, tako i profesora i asistenata.

Pored prvog, zastupljen je i drugi ciklus studija, a u toku su pripreme i za doktorske studije.

Pored edukacijskog procesa, u UNT djeluje i Insitut i Centar za međunarodnu saradnju.

UNT izdaje časopis „Univerzitetska hronika“ u kojoj se obrađuju najnovija dostignuća tematskih oblasti koje se izučavaju na fakultetima. Svake godine se, u organizaciji UNT, održavaju međunarodne naučno-stručne konferencije, a svi fakulteti raspolažu bogatom bibliotečkom građom.

U okviru UNT nalaze se i razni kulturno-zabavni i sportsko-rekreacioni sadržaji.

Svoju strategiju i planove UNT je koncipirao u skladu sa savremenim dostignućima usmjerenim prema građanskom društvu, parlamentarnom pluralizmu i demokratiji, pravnoj državi i vladavini zakona, Bolonjskom procesu, TQM, mobilnosti studenata i profesora, osposobljavanju vlastitog naučnog kadra, stalnoj izgradnji karijere istraživača, osiguranju saradnje sa privredom, inoviranju znanja i cjeloživotnomnom učenju.

Imajući u vidu navedena opredjeljenja UNT, kao i izuzetan položaj grada Travnika i SBK za razvoj obrazovanja i turizma, te ugodnog boravka i življenja, UNT je doprinio i stalno doprinosi povezivanju obrazovanja sa svojim izvorima, korijenima, resursima i afirmaciji historijskih i privrednih vrijednosti, posebno kada je u pitanju poduzetništvo, turizam, sport, izdavaštvo za koje djelatnosti kod nas nije postojalo dovoljno obrazovnih institucija.

Danas je UNT respektabilna naučna institucija koja okuplja oko 2500 studenata, te oko 150 profesora i asistenata; ovaj broj se stalno povećava. Integriše funkcije svojih članica i osigurava njihovo jedinstveno i usklađeno djelovanje. Misija UNT je obrazovati studente da budu spremni na složene izazove u savremenom poslovnom svijetu služeći se iskustvima razvijenih univerziteta sa željom- pomoći studentu, koji je u centru pažnje, kao i društvu u cjelini.

UNT je zakonski registrovana institucija koja posluje po zakonima SBK i Federacije BiH, a najveća nagrada za naš rad je povratna pohvalna informacija o uspjesima naših studenata.

**NAŠ MOTO JE:**

**NAUKOM DO USPJEHA – PRIDRUŽITE NAM SE!**

