

ISSN
1840-3999



UNIVERZITET U TRAVNIKU

UNIVERSITY OF TRAVNIK

Br.
19

U
N
I
V
E
R
Z
I
T
E
T
S
K
A

H
R
O
N
I
K
A



ČASOPIS UNIVERZITETA U TRAVNIKU vol. 10 br. 1
Travnik, juni 2018.



UNIVERZITETSKA HRONIKA

IZDAVAČ

UNIVERZITET U TRAVNIKU

Za izdavača: Rasim Dacić, Rektor Univerziteta u Travniku

Glavni i odgovorni urednik: Fuad Bajraktarević

Tehnički urednik: Tarik Džambegović

Adresa: Aleja Konzula br. 5, Travnik

REDAKcioni ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Sadik Bahić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Salim Ibrahimefendić, Amra Tuzović, Hrustem Smailhodžić, Hamid Drljević, Ismet Alija, Nihad Selimović, Hazim Selimović, Mensur Kustura

RECENZENTSKI ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Halid Kurtović, Suada Dacić, Salim Ibrahimefendić, Hamid Drljević, Mensur Kustura, Tonči Lazibat, Sasho Atanasoshi, Nikša Nikolić, Rade Stankić, Alberto Mattiacci, Marek Szarucki, Eduardo Tome

Lektor: Bojana Koroman

Tel/fax: +387 30/541-061; +387 61/172-158;

E-mail: casopis@fmpe.edu.ba

Štampa: Štamparija Amos Graf d.o.o. Sarajevo

Tiraž: 100 primjeraka

Travnik, juni 2018.

ISSN: 1840 – 3999

COBBIS.BiH – ID

Indexed in: COBBIS.BiH (<http://www.cobis.ba>)

Indeks Copernikus

EBSCO

SADRŽAJ:

POTENCIJALI ZA RAZVOJ TURIZMA: PLANINE HAJLA, ŠTEDIM I RUSULIJA (PROKLETIJE)	9
<i>Halil Kalač</i>	
PRAVNI I EKONOMSKI KONTEKST GMO PROIZVODNJE I KONTROVERZE OKO GENETSKOG INŽENJERINGA	29
<i>Namik Čolaković</i>	
<i>Sadik Bahtić</i>	
<i>Emina Čolaković</i>	
KOMPLEKSNOST UTICAJA OSNOVNIH RUKOVODNIH MODELA NA DUGOROČNU POSLOVNU USPJEŠNOST BOSANSKO-HERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA	43
<i>Samir Smailbegović</i>	
ZNAČAJ MJENICE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU	51
<i>Kenan Ademović</i>	
UTJECAJ PORASTA STANOVNIŠTVA NA EKONOMSKI RAZVOJ.....	57
<i>Sadik Bahtić</i>	
<i>Ramo Isak</i>	
<i>Ermin Vučkić</i>	
JE LI BRZINA KAO STRATEGIJA KRATKOROČNA PERSPEKTIVA MALIH PREDUZEĆA?	67
<i>Nezir Huseinspahić</i>	
<i>Fuad Bajraktarević</i>	
<i>Tarik Murić</i>	
UTICAJ SVJETSKJE BERZE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE.....	77
<i>Kenan Ademović</i>	
JAVNI DISKURS I RETORIČKA (NE)KOMPETENTNOST	85
<i>Nermina Veljan</i>	
PRIMJENA POSLOVNIH APLIKACIJA U KOMPAJNAMA U BOSNI I HERCEGOVINI	95
<i>Faruk Unkić</i>	
<i>Ajla Kemura</i>	
UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA.....	107
<i>Samir Smailbegović</i>	
JEZIČKE MANJINE: SLUČAJ ŠPANSKOG OBRAZOVNOG SISTEMA.....	119
<i>Majdi Rajab</i>	

RIJEČ UREDNIKA

Urednici časopisa, Međunarodnih seminara, odnosno izdanja bilo koje vrste, jesu ljudi koji planiraju njihov sadržaj i nadgledaju sve pripreme za njihovo objavljivanje. Urednici odlučuju što će ponuditi svojim čitateljima a na osnovu pristiglih vaših radova i provedenih recenzija naših uvaženih profesora.

Urednik, dakle, donosi sve važne odluke u vezi s časopisom i vodi računa o tomu da se one ostvare. Radi ispunjena zadanih ciljeva, časopis ima međunarodno uredništvo koje čini niz uglednih naučnika iz oblasti Društvenih nauka i srodnih odnosno dodirnih naučnih disciplina. Minimalni naučni nivo recenzenta je doktor nauka. Zbog kvalitete recenzijskog postupka kao i drugih relevantnih elemenata, časopis je već duži period je indeksiran u nizu relevantnih svjetskih baza.

U skladu s odličnim ostvarenim rezultatima, časopis će i u narednom razdoblju nastaviti s istom uređivačkom politikom te se nadamo i daljnjem širenju međunarodne vrijednosti našeg časopisa, prvenstveno uključivanjem u još veći broj referentnih baza časopisa. Nadamo se da će se svi naši prijatelji i poštovaoci, kao i drugi čitaooci, sami uključiti u rad časopisa svojim vrijednim naučnim i stručnim radovima, a svi ostali časopis koriste kao jedan od oslonaca svog profesionalnog i naučnog razvoja. U tom smislu sve sugestije, mišljenja i prijedloge prihvatamo u nadi za kvalitetnom budućom saradnjom.

Vjerujem da će sadržaj ovog izdanja časopisa, zadovoljiti interese čitalaca, a posebno onih koji se bave Ekonomskim razvojem i preduzetništvom, menadžmentom i turizmom. Svakako bih još jednom zahvalio našim brojnim uglednim recenzentima koji su nam protekle godine posvetili veliki dio svog vremena, stoga im u svoje ime, u ime uredništva, najljepše zahvaljujem.

Glavni i odgovorni urednik
Fuad Bajraktarević

POTENCIJALI ZA RAZVOJ TURIZMA: PLANINE HAJLA, ŠTEDIM I RUSULIJA (PROKLETIJE)

POTENTIALS FOR TOURISM DEVELOPMENT: MOUNTAINS HAJLA, ŠTEDIM I RUSULIJA (PROKLETIJE)

Halil Kalač*

SAŽETAK

Crna Gora (Montenegro) država Zapadnog Balkana, posjeduje ogromne potencijale za razvoj turizma. Na sjeveru njene teritorije nalaze se potencijali za razvoj planinskog turizma. Jedan od resursa je i planinski kompleks Prokletije, dio koji se proteže na teritoriji Crne Gore. Cilj ovog rada je da prikaže turističke potencijale dijela crnogorskih Prokletija, planina Hajla, Štedim i Rusulija, sa aspekta njihove valorizacije, izgradnje turističke infrastrukture i kapaciteta, kao i mogućnosti saradnje sa investitorima, a u cilju izgradnje turističkih kapaciteta na tom prostoru. Prokletije čine više planinskih lanaca u graničnom prostoru između Crne Gore, Kosova i Albanije. Formirane su na dodiru Dinarida i Šarskih planina. Osnovni pravac pružanja je jugozapad-sjeveroistok. U reljefu dominiraju dugačka planinska bila, često međusobno razdvojena dubokim dolinama. Planinski masiv Prokletije nazivaju se „Alpi na jugu Evrope“, i „Crnogorski Alpi“. Predmet ovog istraživanja su potencijali za razvoj planinskog turizma na planinama Hajla (2.403m), Štedim (Ahmica 2272m) i Rusulija (2382m). Turistički potencijali ovih planina izazivali su, a posebno danas, interesovanje istraživača i ljubitelja planinskog turizma. Najznačajni rezultati istraživanja do sredine prošlog vijeka prikazani su u studiji „Analiza mogućnosti i problema razvoja zimskog turizma u Jugoslaviji“, OECD, 1968. godine. Sedamdesetih godina prošlog vijeka nastavljena su istraživanja ovog resursa koja su sadržana u studiji „Potencijali za razvoj planinskog turizma u Opštini Rožaje“

(Hubert, Černe, Kalač, Beloica, 1979). Detaljna i sveobuhvatna istraživanja ovog područja, nastavljena su poslije sticanja nezavisnosti Crne Gore 2006. godine. Na državnom i lokalnom nivou donijeta su strateška planska dokumenta i program razvoja turizma ovog područja.

Strategijom, planovima i programom razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, definisani su strateški i programski pravci razvoja područja Prokletija. Ovo područje svrstano je u Klaster 5 turizma Crne Gore. Prema raspoloživim potencijalima, razvoju potražnje i konkurentskog položaja, izvršena je procjena opravdanosti razvoja turističke ponude Hajla, Štedim i Rusulija kao rizorta. Na taj način ova destinacija treba da postane jedan od turističkih centara na sjevernom području Crne Gore. Opština Rožaje. Na osnovu strateških planskih i programskih opredjejenja na nivou Crne Gore, opština Rožaje definisala je ciljeve, pravce i sadržaje razvoja planinskog turizma na ovom području. Na prostoru Hajla, Štedim i Rusulija nalaze se izvanredni skijaški potencijali za više od 15.000 skijaša dnevno, sa konstatacijom o skijaškim potencijalima za neograničen broj skijaša dnevno na međusobno povezanom prostoru ovih planina. Programima razvoja turizma na ovom području predviđena je mogućnost ulaganja kredibilnih investitora, radi obezbjeđenja finansijskih sredstava za izgradnju turističkih kapaciteta rizorta.

Ključne riječi: planinski turizam, rizort, Crna Gora, Kosovo, Prokletije, Hajla, Štedim, Rusulija, Rožaje

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

Keywords: *mountain tourism, resort, Montenegro, Kosovo, Prokletije, Hajla, Štedim, Rusulija, Rožaje*

ABSTRACT

Montenegro, state of the Western Balkans has enormous potential for tourism development. In the north of its territory there are potentials for the development of mountain tourism. One of the resources is also the mountain chain Prokletije, which extends over the territory of Montenegro. The aim of this paper is to present the tourist potentials of part of the Montenegrin mountains Prokletije, Hajla, Štedim i Rusulija, from the aspect of their valorisation, construction of tourist infrastructure and capacities, as well as the possibilities of cooperation with the neighbouring state of Kosovo in order to build tourist capacities in that area. They were formed between Dinarides and Šar mountains. Their main direction is the southwest-northeast. The relief is dominated by a long hill, often separated by deep valleys. The Prokletije mountain is also called "the Alps in the south of Europe", "the Montenegrin Alps". The subject of this research is the potential for the development of mountain tourism on the Hajla (2403m), Štedim (Ahmica 2272m) and Rusulija (2382m). The tourist potentials of these mountains have sparked the interest of researchers and mountain tourism lovers. The most important results of the research by the middle of last century were shown in the study „Analysis of possibilities and problems of the development of winter tourism in Yugoslavia”, OECD, 1968.“ During the seventies of last century the research was continued and published in the study “Potentials for the development of mountain tourism in Municipality of Rožaje” (Hubert, Černe, Kalač, Beloica, 1979). Detailed and comprehensive research in this area continued after Montenegro gained independence in 2006. At the state and local level, the strategic and planning documents and program of development of

this area have been adopted. Kosovo, which became an independent state in 2008, plans the development of mountain tourism in the border part of these mountains.

The strategy plans and program of mountain tourism development in Montenegro defines the strategic and program directions of the development of Prokletije area. This area is classified in the Tourism Cluster 5 of Montenegro. According to the available potentials, the development of demand and competitive position, the feasibility of the development of Hajla, Štedim and Rusulija tourist offer as resorts was assessed. In this way, this destination becomes one of the tourist centres in the northern region of Montenegro. The municipality of Rožaje, where the mentioned mountains are located, is in the northeast of Montenegro. Based on the strategic, planning and program definition at the level of Montenegro, the municipality of Rožaje defined the goals, directions and contents of the development of mountain tourism in its area. In the area of Hajla, Štedim and Rusulija, there are extraordinary skiing potentials for more than 15,000 skiers per day, with an indication of the skiing potential for an unlimited number of skiers per day. Tourism development programs in this area foresee cross-border co-operation with the possibility of investing by the credible investors, in order to provide financial resources for building tourist capacities of the resort.

UVOD

Opština Rožaje¹ je krajem sedamdesetih

1 Opština Rožaje se nalazi na na sjeveroistoku Crne Gore, graniči se sa opštinom Tutin (Srbija) i opštinom Peć (Kosovo). Opština Rožaje je vezana sa gore pomenutim Opštinama magistralnim putnim pravcima. Najbliži aerodrom prema kojem gravitira Rožaje je na udaljenosti od oko 100 km, a nalazi se u Podgorici, a najbliža željeznička mreža sa kojom smo povezani udaljena je 65km i nalazi se u Bijelom Polju. Po zadnjem popisu u opštini Rožaje živi 23.000 stanovnika. Ukupna površina teritorije opštine Rožaje je 43.200 ha. Osnovne privredne grane na kojima se temelji razvoj rožajske ekonomije su turizam, poljoprivreda, drvoprerađiva i šumarstvo. Sedište opštine je gradsko

godina prošlog vijeka počela istraživanja potencijala za razvoj planinskog turizma na prostoru planinskog kompleksa Prokletija², na planinama Hajla, Štedim i Rusulija. Krajem sedamdesetih godine prošlog vijeka istraživanja su počela tragom sudije „Analiza mogućnosti i problema razvoja zimskog turizma u Jugoslaviji“, OECD, 1968.³. U pomenutoj studiji prostor Hajle, Štedima i Rusulije definise se kao jedan od najveći potencijal za razvoj planinskog turizma ne samo u Crnoj Gori nego i na prostoru regiona. Studija sadrži podatak da na tom prostoru postoji realni skijaški potencijal za najmanje 15.000 skijaša dnevno, uz konstataciju da postoje potencijali za neograničen broj skijaša dnevno u infrastrukturnoj povezanosti ovih terena. Opština Rožaje uočila značaj planinskog turizma za njen razvoj, pa je preduzeće „Gornji Ibar“ Rožaje, kao nosilac razvoja turizma u opštini nastavilo sa istraživanjima planina Hajla, Štedim i Rusulija. Istraživanje je 1979. godine obavio istraživački tim (Hubert, Černe, Kalač, Beloica, 1979) koja su sadržana u studiji: „Potencijali za razvoja planinskog turizma u Opštini Rožaje“. Pomenuti ekspertske tim definisao je potencijale i priavce razvoja planinskog turizma na području planina Hajla, Štedim i Rusulija⁴. U procesu istraživanja izvršeno je definisane su ekspozicija i homologizacija staza za skijanje i ostale sportove na tom prostoru. Pomenuta istraživanja bila su naselje Rožaje. Rožajsko područje geografski se prostire između 42° i 45' I 42° I 59' sjeverne širine i 17° i 41' i 18° istočne geografske dužine. Na njenom području su crnogorske Prokletije, a u neposrednom susjedstvu su joj jugozapadna Srbija i Kosovo pa ovaj kraj predstavlja tromeđu. Grad Rožaje nalazi se na 1006 m nadmorske visine. (<http://www.rozaje.me>).

2 Planinski lanac Prokletija između Crne Gore i Kosova dug je 70 km. Pogranničnim Prokletijama pripadaju planine Hajla (2.403 m), Štedim sa vrhom Ahmica (2272m) i Rusulija (2382). Prokletijama pripadaju i druge planine kao što su Bogičevica (2.502 m), Koprivnik (2.460 m), Mokra planina (2.110 m).

3 Analiza mogućnosti i problema razvoja zimskog turizma u Jugoslaviji, OECD, 1968.g.

4 Hubert S, Černe J, Kalač H, Beloica R: Potencijali za razvoja planinskog turizma u Opštini Rožaje, RO „Gornji Ibar“, 1979. Rožaje.

osnov za izradu dugoročnih planova razvoja planinskog turizma u opštini Rožaje. Strateški dokumenti za razvoj planinskog turizma u Crnoj Gori i opštini Rožaje⁵ danas, definisali su razvoj destinacije Hajla, Štedim i Rusulija u periodu do 2032. godine. Na osnovu Prostornog plana Crne Gore do 2020.godine i Prostorno urbanističkog plana opštine Rožaje do 2034, godine urađen je dokument „Lokalna studija lokacije Hajla i Štedim“ kojim se definisana ova turistička destinacija kao rizort. Planski period izgradnje turističke destinacije Hajla, Štedim i Rusulija je do 2034. godine.

POTENCIJALI I KARAKTERISTIKE PLANINA HAJLA, ŠTEDIM I RUSULIJA

Plansko područje Hajle, Štedima i Rusulije spada u visokoplaninski predio / subalpski i alpski pojas sa subalpskim šumama, pašnjacima i aktivnim katunima/. Područje je u prostornoj vezi sa okolnim planinskim grebenima istočnog kraka vijenca Prokletija, sa vizurama ka brdsko-dolinskom predjelu doline Ibra ka sjeveru, kao i Metohiji, ka jugu. Prostor Hajle bogat je visokoplaninskim grebenima i liticama, kao i šumovitim zonama koje se spuštaju ka Ibarskom slivu, a na istoku on prerasta u visokoplaninsku visoravan Štedim, pružajući se ka Rusoliji i Žlijebu⁶.

Planinski tip predjela obuhvata više subalpske zone. Karakterišu ga široko rasprostranjene livade, pašnjaci i mozaično raspoređeni šumski kompleksi, tako da je izuzetno bogat zelenilom. Visokoplaninski tip predjela obuhvata prostore planinskih grebena, vrhova i litica. Poklapa se sa zonom gornje šumske granice i golih planinskih vrhova. Karakteriše se travnatim zajednicama

5 Prostorni plan Republike Crne Gore do 2020g., Prostorn urbanistički plana opštine Rožaje do 2020.g, Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori do 2020.g., Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020., Strateškog plana razvoja opštine Rožaje 2014-2020.g.

6 Hubert Š., Černe J., Kalač H., Beloica R.: 1979, Potencijali za razvoja planinskog turizma u Opštini Rožaje, izdavač RO „Gornji Ibar“, Rožaje

koje postepeno prelaze u kamenjare, a na najvišim vrhovima Hajle i Ahmice javljaju se i snježnici, koji se dugo zadržavaju, s obzirom na osojnost padina.

S obzirom da se na više lokacija/zona planira izgradnja i uređenje turističke infrastrukture, u cilju zaštite autentične slike područja, neophodno je da se, prilikom svih intervencija u prostoru, što više očuvaju prirodni ekosistemi i karakteristični strukturni elementi pejzaža.

Turistički razvoj će svakako doprinijeti afirmaciji pejzažnih vrijednosti prostora kroz očuvanje i unaprijeđenje dominantnih strukturnih elemenata predjela, pri čemu će pejzažno oblikovanje izgrađenih zona morati biti takvo da obezbjeđuje i njihovo integrisanje sa prirodnim okruženjem. Zahvati trebaju biti planirani tako da se izbjegnu veće promjene u predjelu, odnosno da se svedu na najmanju mjeru.

Koncept pejzažnog uređenja treba da se bazira na: zaštiti šumskih površina, livada i pašnjaka, očuvanju karaktera predjela, funkcionalnom zoniranju zelenih i slobodnih površina, usklađivanju kompozicionog rješenja zelenila sa namjenom površina.

Pored očuvanja i unapređenja visokoplaninskih pašnjaka i livada i prostranih šumskih kompleksa u što je moguće većoj mjeri, u sklopu turističkih cjelina obezbijediti zaštitu prostora.

PRIRODNE KARAKTERISTIKE PROKLETIJA: HAJLA, ŠTEDIM I RUSULIJA

Planina Hajla čini južnu granicu rožajske kotline prema Kosovu. Reljef karakterišu brojni vrhovi iznad 2000mnv, kanjoni i klisure planinskih rijeka, brojne i visoke četinarske šume i planinski pašnjaci. Najviši vrh Hajle je 2403mnv. Ispod Hajle nalazi se veća zaravan, pašnjačko područje Brahimbreg (1810 mnv), s izvorom vode i stočarskim stanovima. Od Bandžova prema Brahimbrijegu, Biser vodi i Dermandolu, planinarske i ostale staze prolaze kroz predivnu šumu smrče i molike, preko subalpskih i alpskih pašnjaka,

kroz polja borovnica, planinskih ruža, raznovrsnog cvijeća i ribizle i preko cvjetnih kamenjara i stijena.

Zbog smjera pružanja Hajle vodeni tokovi teku sa planine u dva glavna smjera, prema sjeveru i prema jugu. U podnožju planine oni se ulivaju u dvije rijeke, Ibar na sjeveru i Pečka Bistrica na jugu, koje pripadaju dvema različitim rječnim slivovima: crnomorskom (svi vodotoci sa sjevernih obronaka Hajle, ulivaju se u Ibar), te jadranskom (svi vodotoci s južnih obronaka Hajle, ulivaju se u Pečku Bistricu).

Štedim je planinska visoravan u kojoj se visinom i ljepotom ističe vrh Ahmica 2271 mnv. Štedim se nalazi između planina Ahmice, Žljeba i Rusulije i koja se proteže od 1700 do 2000 mnv, pretežno pašnjačkog tipa sa obodima krečnjačkih stijena.

Kao veza između planinskih grebena Hajle i Žljjeba predstavlja izvanrednu lokaciju za razvijanje i korišćenje aktivnih planinskih sportova, odnosno razvijanje planinsko-seoskog i eko-turizma.

Tokom zime ove predjele pokrivaju ogromne sniježne padine sa par metara snijega i izvanredne su za korišćenje zimskih sportova, a posebno za turno skijanje i hodanje na krpljama. Kao pogranična zona je veoma pogodna za odvijanje prekograničnih aktivnosti i realizovanje različitih projekata. Pogodnosti okruženja, opšti pejzaž, zelenilo, šume, klima, bogatstvo voda i klima su osnov za turističku valorizaciju ovog prostora. Planskim rješenjem, treba predvidjeti intervencije na cjelokupnom prostoru, kojima će se sanirati i oplemeniti prostor i ambijentalno formirati u jedinstvenu cjelinu sa adekvatnom komunalnom opremljenošću.

Klima i njene specifičnosti

Klimatske karakteristike ovog područja uslovljene su djelovanjem klimatskih faktora, kao što su visoke planine, pravac pružanja planina, riječne doline i kotline i smjer njihovog pružanja, tako da je na ovom prostoru dominantna klima: HUMIDNA 3 i

4 MEZOTERMALNA 17.

U Rožajama su ljeta srednje dužine, osim na visokim planinama, gdje su kratka i svježa. Suva su i sunčana sa smanjenim obimom padavina, sa dnevnim visokim temperaturama vazduha i svježim i prohladnim noćima. Zime su duge i hladne naročito na planinama, sa dosta velikim sniježnim pokrivačem, koji se dugo zadržava. Na visokoplaninskom području Hajle i Štedima i u dubokim udolinama vlada kontinentalna klima planinsko-alpskog tipa. Ovu klimu obilježavaju hladne i duge zime i blaga, ponekad i svježa ljeta sa čestim svježim noćima⁸.

Temperatura vazduha. Za grad Rožaje srednjomjesečne najniže temperature su u januaru -4.500 C, a najviše u julu 15.500C, a srednja godišnja temperatura iznosi 6.300C. Za područje Hajle i Štedima za zadnjih pet godina odnosno za period 2013-2017. srednjomjesečne najniže temperature su u januaru -7.000C a najviše u julu 14.000C, a srednja godišnja temperatura iznosi 3.300C. Na osnovu podataka Zavoda za hidrometeorologiju i seizmologiju Crne Gore u toku 2016. godine, odstupanje srednje temperature vazduha u Rožajama je bilo iznad vrijednosti klimatske normale (1961-1990.) i kretala se do 3.10C toplije od klimatske normale. Na skali najviših vrijednosti 2014. godina je bila najtoplija na području Rožaja i srednja temperatura vazduha je iznosila 10.20C (9.40C , 2012., 9.60C , 2013., 9.70C , 2015. i 2016.). Srednja godišnja relativna vlažnost vazduha u Rožajama iznosi 77,3 %. Najveća je u mjesecu januaru 84,6 %, a najmanja u avgustu 70,7%⁹.

Oblačnost i insolacija. Oblačnost zavisi od promjene temperature i vlažnosti vazduha, a utiče na insolaciju, radijaciju Zemlje i na temperaturu vazduha. Veća oblačnost smanjuje insolaciju i izračivanje toplote

7 Strateški plan razvoja opštine Rožaje (2014-2020).

8 Lakušić R., Vučković M., Markišić H. 1985. Specifičnosti Prokletija, Prokletije, Zaštita i unapređenje plavskog dijela Prokletija, Republički zavod za zaštitu prirode, Titograd.

9 Strateški plan razvoja opštine Rožaje (2014-2020).

sa zemlje. Vedri dani imaju veće dnevno kolebanje temperature vazduha, a oblačni dani manje. Na planinskim vrhovima ranojutarnje magle i sumaglice su česta pojava.

Padavine (sniježni pokrivač). U Rožajama prosječna godišnja visina padavina iznosi oko 900 mm. Najveću količinu padavina ima mjesec maj 111,3 mm, a najmanju avgust 49,4 mm. U Rožajama je količina padavina izmjerena u 2016. godini iznosila 1100 lit/m², kišnija je bila 1996. godina sa količinom od 1237 lit/m² i 1979. godina sa količinom od 1143 lit/m²¹⁰. Planine Hajla i Štedim po količini padavina bliže su susjednoj planini Rusoliji nego naselju Rožaje, a ona obiluje sa velikim količinama padavina naročito zimi, kojih prosječno godišnje ima preko 2000mm. Na Hajli i Štedimu nije rijetka ni pojava padanja snijega u ljetnim mjesecima (VII i VIII), ali obilnije sniježne padavine sa sniježnim pokrivačem, treba očekivati tek nakon X mjeseca. Uobičajeno razdoblje sa sniježnim pokrivačem na planini je između X i IV mjeseca. Prosječna visina sniježnog pokrivača (ne računajući sniježne namete) je vrlo često 1 do 2 metra. Zimi su obično zavijani i neprohodni glavni prevoji i brdski putevi na planini, stanje koje može potrajati do duboko u proljeće i do V mjeseca. Snijeg se duže zadržava na sjevernim padinama i u dijelovima planine pokrivenim gustim šumama. Tokom godine, padavine su neravnomjerno raspoređene. One su najobilnije u proljećnim i ljetnjim mjesecima i ponekad mogu trajati danima. Generalno, ljeta su kratka i kišovita, padavine su tada nešto manje nego u proljeće, ali one mogu biti vrlo obilne i često praćene gradom.

Vjetrovi. Vjetrovi na ovom području mogu biti vrlo jaki, ali obično ne traju dugo. Najhladniji je, posebno zimi, sjeveroistočni vjetar, koji dolazi iz obližnjih planinskih područja iz unutrašnjosti. Važno je napomenuti da se sjeverno od Hajle i Rožaja nalazi Pešterska visoravan, koja je jedno od najhladnijih područja u ovom dijelu Evrope

10 <https://www.researchgate.net/...Strateski-plana-razvoja-opstine-Rozaje/.../Copy-of-Stra...>

s maksimalno izmjerenim minimalnim vrijednostima temperature od oko - 400 C. Pešter je prirodni hladnjak, koji se nalazi samo 20-ak kilometara sjeverno od Rožaja. Nakon marta preovladavaju južni vjetrovi, te zapadni, koji duvaju preko Hajle i Cmiljevice i donose vlagu, blaže temperature, kišne oblake, vrijeme koje pogoduje otapanju preostalog zimskog snijega. Dio snijega zadržava se u dublje provalije gdje ostaje sve do ljeta. Statistički gledano, najveću učestalost imaju: zapadni (22%), istočni (9%), jugozapadni / sjevernoistočni (3%), jugoistočni (3%), a najmanju sjeverni i južni vjetrovi (12%). Sjeverni i južni vjetrovi, su najmanje zastupljeni. Za neposrednu okolinu grada, karakteristični su i lokalni vjetrovi: danik i noćnik. Javljaju se preko ljeta uslijed nejednakih temperatura i razlike u zagrijavanju između podgorine i visokih predjela. Prvi, danik, piri ka Prokletijama i prenosi im topliji zrak, a drugi, noćnik, sa njih naniže kao, čist i svjež.

Kvalitet snijega. Skijanje na suncu jeste kvalitet ali ukoliko je snijeg ljepljiv i "mek" uslijed intenzivnog sunčevog zračenja, skijaši će slijediti uslove snijega, skijajući se na istoku tokom jutra, a na zapadu u podne i poslije podne.

Klima i insolacija. Klima, uključujući temperaturu, vlažnost, padavine, vjetar itd. je veoma važan element u procjeni izvodljivosti razvoja potencijalnog planinskog centra. Za planinske predjele planskog područja nadmorske visine iznad 1500 m - karakteristična je sniježno šumska klima sa dugim hladnim zimama i oblastima gdje se sniježni pokrivač zadržava tokom cijele godine. Adekvatna akumulacija snijega je od suštinskog značaja za uspješno planiranje ski područja. Rožaje nije karakteristično po maglama, već klasičnoj oblačnosti ili vedrini. Područje u prosjeku ima veliki broj sunčanih dana (oko 300 dana sija sunce, a samo 65 dana je bez sunca), malu oblačnost i rijetke su magle. Južne ekspozicije su sunčanije od sjevernih, a osunčavanje je najduže preko ljeta, odnosno juna, jula i avgusta. Sijanje sunca (insolacija) je oko 1500 časova godišnje,

(ili oko 4 časa dnevno) što je za planinske krajeve znatna vrijednost. Ova karakteristika je skoro idealna za iskorišćavanje sunčeve energije, u svim oblicima. Nekih godina, zavisno od učestalosti vjetrova, planinska područja imaju više vedrih dana od nižih oblasti. Područje u prosjeku ima veliki broj sunčanih dana, malu oblačnost i rijetke su magle. Stoga je opšta ocjena da klimatske prilike u ovom području izuzetno pogoduju razvoju turizma¹¹.

Sunčeva radijacija. Količina sunčevog zračenja koje utiče na površinu varira u zavisnosti od nadmorske visine, nagiba terena, ekspozicije i insolacije. Topografsko zasjenjivanje smanjuje temperaturu u blizini zemlje što uzrokuje da snijeg duže traje; ugao pod kojim sunce pada na zemlju utiče na procenat topljenja snijega. Čak i male promjene u ekspoziciji mogu prouzrokovati značajne razlike u zagrijavanju površine.

Kvalitet vazduha. Rožajsko podneblje nema značajnijih stacionarnih izvora zagađenja vazduha, ako se izuzmu kućna ložišta, koja kao ogrijevni materijal koriste drvo, pa njihovi nus produkti ne sadrže (ili u tragovima sadrže) okside sumpora i azota, a isti su CO₂ neutralni. Sadašnje aerozagađenje ovog podneblja se odnosi na saobraćaj, kao najznačajniji mobilni izvor zagađenja vazduha. Pošto u Rožajama nema hemijske, metalne (crne i obojene) termoenergetske, industrije građevinskog materijala, te industrije celuloze i papira, to u Rožajama nema kontinuiranog aerozagađenja o čemu najbolje govori sasvim rijetka pojava magle.

Flora i vegetacija, fauna i biodiverzitet

Plansko područje Hajle, Štedima i Rusulije odlikuje se posebnom ljepotom, raznovršnošću i bogatstvom flore koje karakterišu rijetko naseljeni planinsko - stočarski predjeli koji obiluju zelenim pejzažima: šumama, pašnjacima, zdravom planinskom klimom, bistrim izvorima, prekrasnim rječnim dolinama, atraktivnim

¹¹ <https://www.researchgate.net/...Strateski-plana-razvoja-opstine-Rozaje/.../Copy-of-Stra...>

stočarskim kućicama i odličnim skijaškim terenima pokrivenim snijegom po nekoliko mjeseci.¹²

Na planinama rožajskog kraja rastu mnoge rijetke, endemične i reliktna biljke: runolist, blečićeva vulfenija, šilićeva slatkovina (endem Hajle), penterov jedić, pančićev kostolom, alpski zvjezdan, šarski kostolom, ljupka ljubičica, žuta lincura, albanski ljiljan, apeninski petoprst, dinarski dimak, bugarski blaženak i brojne druge. U kanjonu Košutanske Grlje, nedaleko od Bandžova, raste veoma interesantna biljka, terciarni relik, s ramondija (Ramonda). Zbog svoje ljepote, značaja, rijetkosti ili ugroženosti ove biljke se nalaze pod zaštitom države.

Hajla i Štedim nalazi se u području u kojem su zastupljene Subalpska šuma smrče *Piceetum excelsae subalpinum* s lat., Klekovina bora krivuljara *Pinetum mughi* s. lat., Montana šume smrče *Piceetum excelsae montanum* s. lat., kao i Šuma molike *Pinetum peuces* s lat. (prema Vegetacijskoj karti Crne Gore, postojeće stanje /Prostorni plan Crne Gore do 2020g./pregledna karta 12).¹³

Najznačajniju vrstu biljnih zajednica i vegetacionog pokrivača u Rožajama predstavljaju šume. Zbog velikih visinskih razlika između najniže i najviše tačke (maksimalno 1.630 m), vegetacija je zonalno raspoređena na rožajskim planinama. Od podnožja ka vrhovima smjenjuju se različiti tipovi vegetacije, počev od submediteranskih kserotermnih šikara do subnivalne vegetacije oko snježanika na Hajli i drugim planinama. Stepennost šumovitosti Rožajskog kraja je visok i znatno je iznad državnog prosjeka. Posebna vrijednost rožajskog kraja su ljekovite, jestive i aromatične biljke i gljive. Registrovano je preko 300 biljnih vrsta ljekovitih biljaka koje se u farmakologiji označavaju kao ljekovite: hajdučka trava, uva, divlji duhan, kim, đurđevak, bukva, jasen, lincura žuta, kantarion, bunika, kleka, crni sljez, kamilica, gorka deteljina, gladiševina, jorgovan,

vimenjak, malina, zova, lipa, borovnica, čemerika, divizma, dan i noć i dr.¹⁴

Jestive biljke mogu se koristiti kao povrće, začini i voće, izvor biološki visokovrijedne i hemijski nezagadene hrane: samoniklo voće (lijeska, drijen, jagoda, divljaka, kruška, trešnja, trnjina, ribizla, kupina, malina, borovnica), zeljaste jestive biljke (sedmolist, kozlac, krasuljak, vodopija, medveđa šapa, graholika, divlja nana, kaćun, štavalj, kostriš, maslačak, kopriva...) i začinske biljke (sporiš, lukovi, kim, bradavičak, majčino zelje, divlja nana, divlji čaj, majčina dušica)¹⁵.

Medonosnih biljaka ima u svim kopnenim ekosistemima i u svim vegetacijskim pojasevima. Med od njih je visokog kvaliteta: drveće (jela, klen, gorski javor, breza, grab, bukva, jasen, smrča, munika, molika, bijeli bor), grmovi (drijen, lijeska, glog, šipurak), zeljaste biljke (čičak, divlji duhan, konjski rep, crni sljez). Najvažnije vrste pečurki na planinama oko Rožaja su: poljski šampinjon, livadski šampinjon, anis šampinjon, biserka, crni vrganj, mrežasti vrganj, žuti vrganj, velika puhara, šumska puhara, stožasti smrčak, visoki smrčak, pravi smrčak, bukovača, slinavka, kestenjasti vrganj i dr. Najveću komercijalnu vrijednost za ovo podneblje imaju: vrganj, lisičarka i smrčak. Životinjski svijet na teritoriji Rožaja odražava opšte osobenosti ovog dijela Crne Gore. Zec, lisica, jazavac, kuna, zlatica, vjeverica, srna, vuk, medved, divokoza i divlja svinja su stanovnici ovog prostora. Divlji golub, jerebica, tetrijeb, veliki tetrijeb, soko, ptice pjevačice, suri orao su najzastupljenije vrste ptica.

Rožajske rijeke nastanjuju slijedeće vrste riba: potočna pastrmka i mladica, lipljan i potočna mrena. Staništa riba su ugrožena nepropisnim ribolovom, zagađenjem voda organskim i neorganskim materijama, devastacijom vodotoka i sl. Veći dio faune ugrožen je, prije svega, od strane čovjeka (ilegalni lov, uništavanje staništa,

12 Markišić H. 2002. Ekosistemi rožajskog prostora, Priroda Rožaja, Centar za kulturu, Rožaje.

13 www.rozaje.me/wp-content/uploads/.../Hajla-i-Stedim-Nacrt-TEKSTUALNI-DIO.pdf

14 <https://www.researchgate.net/...Strateski-plana-razvoja-opstine-Rozaje/.../Copy-of-Stra...>

15 Urbanističko prostorni plan do 2020 opštine Rožaje

eksploatacija šuma, izgradnja šumskih puteva, nedostatak rezervata za određene vrste, odsustvo organizovanog prehranjivanja u zimskom periodu i sl.)¹⁶.

Hidrogeološke karakteristike

Geološki sastav, tektonski sklop i geomorfološke odlike terena uslovlili su karakteristične hidrogeološke odlike terena na području Hajla, Štedim i Rusulija i isto se nalazi u području terena sa akfiferima kaverozne poroznosti kao dominantnog terena i terena praktično bez akfifera. U neposrednoj blizini planskog područja na sjeveroistočnim obroncima planine Hajle izvire Ibar na koti 1.760 mnm. Glavne pritoke su Županica, Lovnička rijeka, Ibarac, Grahovska, Bukovačka, Baltotska i Bačka rijeka. Oblik sliva Ibra do hidrološke stanice Bač je lepezast sa prilično razvijenom hidrografijom i izraženim mogućnostima za brzo formiranje poplavnih talasa. Površina sliva Ibra do H.S. Bač iznosi 413,6 km², a dužina toka Ibra je 273,8 km. Osmatranja i mjerenja na Ibru pored HS Bač vršena su i na HS Rožaje, ali sa prekidima, da bi 2015. god. bila ponovo obnovljena. Ostali vodotoci koji gravitiraju na području su: Bjeluha, Morača, Bukeljka, Lazanjska, Ibarac i ostali sezonski potoci.¹⁷

Izvorišta (izvori). Na prostoru opštine Rožaje, evidentirana su izvorišta-izvori, odnosno njihov naziv, pripadnost sliva, koordinatna pozicija, nadmorska visina, kapacitet. Ovaj hidrološki resurs je važna, egzistencijalna i razvojna komponenta ovog prostora (voda za piće) te se u nastavku daje kvantitativni prikaz svih izvora na području Hajle i Štedima.¹⁸

Područje Hajle i Štedima u širem geografskom smislu možemo posmatrati

kao dio sjeveroistočnih Prokletija, prostire se uz granicu Srbije, Kosova i Crne Gore, preciznije leži između izvorišta rijeke Ibar i Rugovske klisure na Kosovu¹⁹.

DOKUMENTACIONE OSNOVE NA KOJIMA SE TEMELJI RAZVOJ PLANINSKOG TURIZMA NA PODRUČJU HAJLA, ŠTEDIM I RUSULIJA

Dokumenti na kojima se utemelji razvoj planinskog turizma na ovom području

Crna Gora svoj razvoj definisala je Strategijom razvoja do 2020. godine, Programom razvoja turizma do 2020. godine, kao i lokalnim planskim dokumentima. Osnovni cilj razvoja definisan ovim dokumentima je da Crna Gora postane turistička destinacija u skladu sa principima i ciljevima održivog razvoja koji su definisani agendama²⁰, poveljama²¹,

19 www.rozaje.me/wp-content/uploads/.../Hajla-i-Stedim-Nacrt-TEKSTUALNI-DIO.pdf

20 U Agendi 21 (1992), na konferenciji u Rijuu donešen je koncept održivog razvoja na globalnom nivou. Koncept održivog razvoja traga za građanskim pravima i blagostanjem za sve. On sadrži tri dimenzije: ekonomsku (što optimalnije korišćenje svih resursa), ekološku (utvrđivanje gornje granice upotrebe svih neobnovljivih resursa) i socijalnu (relativno ujednačena raspodjela svih resursa).

21 Nova Atinska povelja 1998.g.

Kod planiranja jednog naselja treba voditi računa o okviru, lokalizaciji, društvenom kontekstu i glavnim resursima sektora. Drugi faktori o kojima treba voditi računa su: reljef, klima, postojeće i predhodne strukture, zelenilo, kulturne i istorijske karakteristike, kao i administrativne granice.

Povelja o narodnom graditeljskom nasleđu, Meksiko, ICOMOS, 1999.

Principi: Čuvanje graditeljskog nasleđa se mora vršiti sa multidisciplinarnom stručnošću i uz prepoznavanje neizbežnosti promjena i razvoja, kao i uz poštovanje uspostavljenog kulturnog identiteta zajednice. Savremeni rad na narodnim građevinama, grupacijama građevina i naseljima treba da poštuje njihove kulturne vrijednosti i njihov tradicionalni karakter.

16 Markišić H. 2002. Florističke i vegetacijske karakteristike rožajskog prostora, Priroda Rožaja, Centar za kulturu, Rožaje: 240-354.

17 Strateški plan razvoja opštine Rožaje (2014-2020), Urbanističko prostorni plan do 2020 opštine Rožaje

18 Strateški plan razvoja opštine Rožaje (2014-2020), Urbanističko prostorni plan do 2020 opštine Rožaje

protokolima²² i sporazumima²³ na svjetskom nivou.

Na sjeveru Crne Gore pomenutim dokumentima, na pomenutom prostoru definisan je Klaster 5. Pečat Prokletijama daju planine Hajla, Štedim i Rusulija u Rožajama. Očuvana je prirodna ljepota i tajanstvena divljina područja planina Hajla, Štedim, što može predstavljati konkurentsku prednost u budućem razvoju turizma, u kojem bi prioritetno trebalo razvijati programe:

- planinarenje, pješaćenje, život u prirodi, škole zdravog života,
- alpinizma, adrenalinskih sportova zimi i ljeti, sportske kampove,
- planinski wellness na bazi fizičke i psihičke relaksacije i duhovne ravnoteže,
- eko-ruralne sadržaje sa etnografskim priredbama.

Strateškim planom razvoja opštine Rožaje 2014-2020²⁴ definisani su strateški programski pravci razvoja planinskog

22 Protokol u Kjotu je dogovor između zemalja širom svijeta o smanjenju emisija onih gasova koji doprinose efektu "staklene bašte", pod okriljem Konvencije Ujedinjenih Nacija o Klimatskim promjenama. Zemlje potpisnice ovog protokola su se obavezale da će smanjiti emisiju ugljen-dioksida i pet drugih gasova koji doprinose efektu "staklene bašte". Ovaj protokol trenutno je potpisalo više od 160 zemalja širom svijeta (koje emituju više od 55% štetnih gasova).

23 Sporazum o klimatskim promjenama, Pariz 2016. Skoro 200 zemalja potpisnica sporazuma moraću da počne sa realizacijom planova o smanjenju emisije gasova. To znači da će skoro 200 zemalja potpisnica sporazuma morati da počne sa realizacijom planova o smanjenju emisije gasova sa efektom staklene bašte.

24 Prostor lokacije Hajla i Štedim je planinsko područje na nadmorskoj visini od preko 1600m u najjužnijem dijelu Opštine Rožaje na 10-12 km puta od Rožaja. Sa južne i istočne strane granica se poklapa sa administrativnom granicom države. Sa sjeveroistočne strane se graniči sa regionalnim putem Rožaje-Peć. Na sjeverozapadnoj strani područje zahvata je povezano sa centrom grada preko lokalnih puteva Štedim - regionalni put R-8 (Rožaje - Peć) i Bandžov-magistralni put M-2 (Rožaje - Berane).

turizma. Prema raspoloživim potencijalima, sadašnjim kapacitetima i programima, razvoju potražnje i konkurentskog položaja te procenom mogućeg razvoja destinacije (Rožaje - Hajla, Štedim), predviđena je izgradnja najvećeg centara na sjevernom području Prokletija Crne Gore. Programska i tržišna usmjerenja budućeg turističkog razvoja na ovom području, treba da obuhvate sljedeće grupe turističkih programa:

- priroda i otkrivanje prirode: nacionalni parkovi, rijeke, planine, vrhovi planina, fauna i flora;
- wellness, programi zdravlja i ljepote: prirodna okolina i klima, vazdušne banje, čista voda, škole zdravog života, programi zdrave ishrane, rekreacije i duhovne relaksacije, dijagnostički i klinički programi;
- kongresi i poslovni skupovi sa programima obrazovanja: međunarodne i domaće konvencije, poslovni skupovi, kongresi, sajmovi, izložbe, poslovne konferencije i radionice, biznis škole;
- kulturno-istorijski spomenici i svjedočanstva: multikulturnosti, arhitektura i umjetnost, istorijska svjedočanstva, državni arhivi, muzeji i galerije, spomenici, informacioni centri nacionalnih parkova, slikarske, muzičke i dr. škole;
- sport i rekreacija: planinarenje, alpinizam, adrenalinski sportovi, skijanje, golf, tenis, igre loptom, avio sport, lov;
- zabava i priredbe: etno skupovi i priredbe, sportska takmičenja, zabavni festivali, kazina i tematski zabavni parkovi;
- wining&dinning: bogata, raznolika i prirodna hrana i piće nacionalnog karaktera, ljekovito bilje;
- šoping: kupovina modnih proizvoda, lokalnih proizvoda i suvenira u trgovinama, buticima i na pijacama/bazarima, izbor proizvoda turističkih organizacija, modne revije;
- izleti i ekskurzije: povezivanje planina i primorja, izleti na Biogradsku goru, Cetinje, Sveti Stefan;
- gradovi oko masiva Prokletije,

zajedno trebaju da formiraju sistem komplementarnih centara.

Prirodni i stvoreni potencijali Rožajama daju nadprosječne razvojne turističke šanse: pogranično-tranzitni položaj, bogatstvo voda, bogatstvo flore i faune, planinski izdanci, kulturna raznolikost, istorijsko nasljeđe.

Turistički razvoj treba planirati na pozicijama najizrazitijih resursa, a to je prema dosadašnjim istraživanjima i saznanjima prostor: Ahmica -Štedim, odnosno tehnološka arterija do samog gradskog jezgra Rožaja (Carina i Ibarca). Resurs Hajla- Banžov takođe čini jedan od najatraktivnijih na prostoru Prokletija. Planskim dokumentima za razvoj treba primjeniti najaktuelniju planersku-programsku tehnologiju, a po ugledu na Alpski dio Evrope.

Prostorni plan Republike Crne Gore do 2020 godine

Politika za prostorno planiranje Sjevernog regiona definiše da gradovi oko masiva Prokletija, treba da formiraju sistem komplementarnih centara. Rožaje treba da bude centar sa generalnim uslugama, privredom i poljoprivrednim uslugama, koji promovišu i podržavaju razvoj malog biznisa i turizma u oblasti Hajle i Štedima. Prioriteti razvoja su planinski turizam usmjeren na specijalizovane ponude sa objektima i opremom za zimske sportove²⁵.



Klaster 5 Bjelasica i Komovi, Prokletije-Plav Rožaje: Turizam u prirodi, sportski turizam, konferencije, velnes /Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine/

²⁵ <http://www.mrt.gov.me/files/1246349570.pdf>

Prostorno - urbanistički plan opštine Rožaje

Prirodni potencijali Rožajama daju nadprosječne razvojne turističke šanse: pogranično-tranzitni položaj, bogatstvo voda, bogatstvo flore i faune, planinski prostori, kulturna raznolikost i istorijsko nasljeđe.

Turistički razvoj treba početi na pozicijama najizrazitijih resursa, a to je prema dosadašnjim istraživanjima i saznanjima prostor: Hajla- Štedim-Rusulija, odnosno tehnološka arterija do samog gradskog jezgra Rožaja (Carine, Ibarac). Plan će za ovakav razvoj primjeniti najaktuelniju planersku-programsku tehnologiju, a po ugledu na Alpski dio Evrope.

Biće značajan razvojni faktor i međugranični komplementarni interes, Crne Gore i Kosova, odnosno Rožajskog i Metohijskog kraja, da koriste svoje razvojne prednosti na ovom prostoru. Padine planina: Rusulije, Ahmice, Štedima i Hajle, omogućuju projektovanje i podizanje čitavog spektra turističke strukture (alpsko skijanje, turno skijanje, alpinizam, planinarstvo, monting bajk, džip reli, golf, lov).

Grad Rožaje je po prirodi klasični "skijaški grad, što ovaj dokument²⁶ posebno naglašava globalno i definiše-georeferencira u prostoru, kao osnov za detaljnu plansko-projektну razradu.

Rusulija je klasični granični međudržavni resurs čija izrazita turistička razvojna komplementarnost sugeriše da bi integralni razvojni koncept bio racionalan i za Rožaje i za Peć, odnosno za Crnu Goru i Kosovo.

Strateškog plana razvoja opštine Rožaje 2014-2020.

Strateškim Planom razvoja Opštine Rožaje 2014-2020²⁷, područje Opštine Rožaje je predviđeno kao turističko područje na kojem

²⁶ www.rozaje.me/download/4%20tekstualni%20dio.pdf

²⁷ <https://www.researchgate.net/...Strateski-plana-razvoja-opstine-Rozaje/.../Copy-of-Stra...>

treba podržati razvoj sljedećih segmenata održivog turizma:

- skijaški turizam,
- pješčenje i planinarenje,
- planinski biciklizam,
- lov i ribolov,
- sportsko-rekreativni turizam,
- agroturizam,
- "active & extreme" sportovi,
- kulturno-manifestacioni turizam,
- izletnički turizam,
- eko turizam,
- kongresni turizam,
- vjerski turizam.

Što se tiče skijaškog turizma, u rožajskom dijelu sjeverne prokletijske grupe planina izdvojene su tri potencijalne skijaške planinske zone sa sljedećim denivelacijama:

- Zona Hajla -Štedim, oko 8000m
- Zona Belega, oko 5000m.

Ove zone se međusobno dodiruju pa ih je moguće i objединити u јединствен skijaški sistem. Najkvalitetniji prostor za formiranje zimsko-sportskog centra sa brojnim skijalištima nalazi se u planinskom kompleksu: Hajla – Štedim - Rusulija, na apsolutnim visinama 1600-2400m. Prosječan nagib topografske površine u tom prostoru kreće se od 13° (Ahmica) do 16° (Hajla) i 20° (Rusulija). Idealni uslovi za formiranje skijališta stekli su se na prostranom travnatom platou, smještenom između Ahmice (2272m), Rusulije (2382m) i Crnog Vrhа (2110m), na apsolutnim visinama 1600-1800m.

POTENCIJALI I MOGUĆE VRSTE PONUDE NA HAJLI, ŠTEDIMU I RUSULIJI

Zimska ponuda

Skijališta

Pogodnosti za zimsku ponudu na planinama Hajla, Štedim i Rusulija su njihove prirodne karakteristike:

- trajanje snijega najmanje četiri mjeseca u sezoni, u visini koja omogućuje skijanje. Na ovom planskom području je trajanje

- snijega znatno duže, pogotovo na osojnim padinama koje u zonama planiranim za skijališta dominiraju i gdje se snijeg zadržava i po šest mjeseci u toku godine,
- padine nagiba 10% do 60% na kojima se mogu postaviti alpska skijališta,
- sjeverno orjentisani tereni saklonjeni od uticaja južnih vjetrova i osunčanosti,
- teren bez većih preloma i stjenovitih kaskada koje bi ugrožavale korisnike,
- terenske mogućnosti za izgradnju i uređenje skijališta na ove tri planine s mogućnošću preskijavanja cjelokupnog ski – prostora,
- povoljan pristup, automobilskim putem, do polaznih stanica žičare,
- nadmorska visina teritorije planiranog skijališta je od 1600-2000mnv)

Zemljište je pretežno u državnoj svojini (Štedim, Kraljanska šuma i Kaluđerski Laz), ali nešto i u privatnoj svojini (Bandžov-Hajla). Planirano skijalište je pretežno pod šumom 70%.

Uređenja i opremanja skijališta:

Ski tereni i ski-staze. Prostor ski staza je orjentaciono definisan, realizacija će se sprovoditi na osnovu urbanističko arhitektonskog rješenja, koje će se definisati u okviru projektne dokumentacije. U okviru tehničke dokumentacije treba na prostoru skijališta odrediti egzaktan položaj ski-liftova, staza, objekata za dodatne zimske aktivnosti i pratećih infrastrukturnih objekata kao i eventualno, položaj objekata za potrebe vještačkog snijega.

Izgradnja ski terena podrazumijeva sistem ski-liftova i staza, izgradnju objekata za uslužne djelatnosti, kao i objekte za dodatne zimske aktivnosti kao što su klizanje na otvorenom, "snow tubing" i nordijsko skijanje.

U okviru objekata za uslužne aktivnosti potrebno je obezbijediti: restorane, kafe, objekte za iznajmljivanje ski/snowboarding opreme, kontrolno-bezbjednosni punkt, školu skijanja, kancelarije za administraciju, toalet i slično.

Restorani i kafei se mogu organizovati na više lokacija – kako u zonama ski-baza na Bandžovu i Štedimu, odnosno u zonama Kaluđerskog Laza i podnožja Kraljanskih šuma, tako i na lokacijama gde se staze i žičare međusobno spajaju, na poziciji Crnog Vrh, Kraljanskih šuma (prevoj ka vrhu Ahmice), pri čemu su ove visoke pozicije pogodne i za vidikovce.

Moguća je fazna realizacija ski terena, koja će se definisati u okviru urbanističko arhitektonskog rješenja²⁸.

Ski-baze. Neophodno je formiranje nekoliko ski-baza koje će služiti kao stjecišta skijaških staza i polazne stanice žičara. Jednu planirati na Banžovu, a ostale na pozicijama Štedima i potezu Kaluđerski Laz – Štedim.

a) Na Bandžovu ski-baza zauzimala bi dio terena blagog nagiba (između 0 i 10%), koji je idealan za njeno formiranje, u okviru koje je planiran novi servisni objekat sa polaznom stanicom žičare sa tehničkom bazom, a u neposrednoj blizini planirani su i smještajni kapaciteti. Izgradnjom ski baze će se obezbijediti bezbjedno odvijanje svih aktivnosti skijaša na stazama i žičari, uslovi za njihovo bezbjedno zaustavljanje i odmor, kao i okrijepljenje i popravku ski-opreme po potrebi.

b) Na Štedimu ski-baza obuhvata dvije lokacije:

- polaznu stanicu gondole sa tehničkom bazom gde je osim stanice gondole planirano i lociranje nekih komercijalnih sadržaja i usluga u funkciji skijanja
- Baranski stanovi - stjecište skijaških staza i žičara sa tehničkom bazom koje polaze ka Ahmici sa sadržajima planiranim kao na ski-bazi na Bandžovu.

c) U Kaluđerskom Lazu, kao i na potezu od Kaluđerskog Laza ka Štedimu u dolini Lazanjske reke ispod Kraljanskih šuma, polazišta žičara sa tehničkim bazama i skijaških staza ispod Crnog Vrh i Kraljanskih šuma su manje zone sa osnovnim sadržajima ski-baze za transport skijaša žičarama i

bezbjedno zaustavljanje i odmor gdje, pored polazne stanice žičare, postoje i uslovi za privremeno stacioniranje mobilnog punkta gdje skijaši mogu kupiti topli napitak i sl.

Staze za alpsko skijanje:

- trase ski staza postavljaju se upravno na nagib padine, izbjegavajući nagle zavoje i prelomnice na terenu, provalije, odsjeke, jame, jaruge - sva rizična mjesta;
- trase ski staza gdje god je moguće postaviti izvan zone šume- izbjegavati sječu;
- trase ski staza generalno postavljati na planinskim terenima na kojima je trajanje snijega preko 3 (tri) mjeseca u zimskom periodu, na visinama preko 1000mnv, na sjevernim, i preko 1600mnv na južnim padinama);
- u zavisnosti od podloge visina sniježnog pokrivača na kome se formira skijalište je 20-30cm na travnatoj podlozi i 50-70cm na stjenovitoj i žbunastoj podlozi;
- trase ski staza postavljati na nagibima od min.15% do maks 45% nagiba padine (obrađena staza sa tabačem snijega bez vitla), u ekstremnim slučajevima i do 60% nagiba padine (obrađena staza obavezna tabačem sa vitlom i ankerima);
- dozvoljeni bočni nagibi trase ski staze maks. do 15% na dužini maks. 200m;
- širina staza u šumskom pojasu maksimalno 50m, a može varirati od 25 do 50m. Na livadama širina može biti i veća od 50m, a konačna širina će se odrediti kroz izradu urbanističko arhitektonskog rješenja i tehničke dokumentacije za izgradnju ski-staza.

Staze za nordijsko skijanje

Pored osnovnih standarda u pogledu ekspozicija, vegetacije, klimatskih uslova i sl., za nordijsko skijanje je moguće koristiti i sve druge staze koje se u ljetnjem periodu koriste za pješaćenje, biciklizam, turno skijanje i sl.

Poligoni

- Prostori u funkciji skijališta koji su posebno obeleženi, opremljeni i uređeni,

²⁸ www.rozaje.me/wp-content/uploads/.../Hajla-i-Stedim-Nacrt-TEKSTUALNI-DIO.pdf

imaju status poligona posebnih namjena i koriste se po specifičnim režimima i programima za svaki pojedinačno. Standardi i normativi za svaki od poligona treba biti sadržan u okviru izvođačkog projekta, koji je neophodan za svaki poligon pojedinačno. Ovo je uslovljeno programom i namjenom svakog poligona.

- Prostori u funkciji žičara, koji nisu uređeni, opremljeni i obeleženi kao ski staze ili poligoni, koriste se za slobodno skijanje i na sopstveni rizik skijaša/snoubordera.

Ski staze i poligoni smatraju se završenim i spremnim za eksploataciju, samo ako su obavljeni svi antierozioni radovi, kompezaciona pošumljavanja i regulacija površinskih voda. Staze se moraju zatraviti, tako da se mogu koristiti i na minimalnom snežnom pokrivaču 20/30cm bez rizika od povređivanja korisnika ili oštećenje opreme.

Turno skijanje

Turno skijanje odvija se po terenu nagiba ne većeg od 20°. Moguće je organizovati višednevne ture sa vodičima.

Vertikalni transport – žičare (sedežnice i kabinska žičara – gondola)²⁹

U okviru tehničke dokumentacije treba na prostoru skijališta odrediti egzaktn položaj svih elemenata ski-liftova i pratećih infrastrukturnih objekata:

- trase žičare postaviti tako da omoguće povezanost svih staza u sistem jedinstvenog prostornog skijališta;
- zbog klimatskih specifičnosti (vjetar, niske temperature) vrijeme prevoza na otvorenim žičarama je maks 10 minuta pri brzini od 2,5 do 5m/sec. To određuje maksimalnu dužinu otvorenih sjedežnih žičara na 2500m;
- dužine žičara tipa ski lift/vučnica kreću se od min 300m do maks 1500m;
- maksimalna dužina kabinskih žičara / gondola trenutno u svijetu je 6000m.

²⁹ www.rozaje.me/wp-content/uploads/.../Hajla-i-Stedim

Ovaj tip žičare primenjuje se kao ulaz u prostor skijališta, pri savladavanju velikih distanci i denivelacija ili reljefnih ograničenja/specifičnosti.

Ljetnja ponuda

U cilju podsticanja maksimalnog produženja turističke sezone i povećanja stepena iskorišćenosti kapaciteta turističke ponude područja Hajla, Štedim i Rusulija potrebno je potencirati razvoj ljetnjeg turizma, sa obzirom na postojeće mogućnosti i predispozicije. Kombinovana ponuda sportsko-rekreativnog, seoskog, etno-eko, poslovnog i drugih oblika turizma, zadovoljava potrebe ljetnjeg turizma u pogledu sadržaja i kapaciteta. Pored toga postoje sadržaji čija se aktivnost vezuje, u najvećoj mjeri, za ljetnji period.

Bob na šinama. Bob na šinama je zabavni adrenalinski sadržaj koji predstavlja ljetnju planinsku atrakciju ali se može koristiti i zimi. Objekat boba obuhvata trasu za kretanje boba sa dvije šine i pratećim objektom garaže za smještaj vozničkih sanki i kućicu za prodaju karata, slika i kontrolu rada instalacija. Široka staza sa dvije cijevne šine garantuje optimalnu stabilnost u krivinama, bez prevrtanja, glatku vožnju i udoban i bezbjedan osjećaj za vozače. Staza za bob je predviđena za spuštanje kroz šumsko prirodno okruženje, tako što se trasa cijele staze nalazi u šumskom okruženju. Dužina staze je do 600m, a maksimalna brzina na bob-stazi je 60 kilometara na sat.

Objekti polazne i završne stanice sa garažom su prizemni drveno-montažni, sa fasadom od drvenih talpi. Objekat za prodaju karata je površine oko 3m², a objekat za garažiranje 15m². Ispred ulaza u kućicu nalazi se pokriveni armirano-betonski plato, čiji krov je jedinstvena čelična krovna konstrukcija cijelog objekta, garaže i kućice zajedno³⁰.

Zip lajn. Zip lajn – adrenalinska staza za spuštanje niz sajlu, predstavlja dodatni zabavni sadržaj koji se može koristiti ljeti i zimi, ima mogućnost korišćenja u svim vremenskim uslovima.

Dužina instalacije trase za spuštanje je oko 150m, sa dvije platforme na oba kraja. U

³⁰ www.rozaje.me/wp-content/uploads/...

zavisnosti od dužine spuštanja mogući kapacitet je 15-30 osoba/sat.

Platforme planirati na betonskim stopama i opremiti ih stepeništem za ukrcavanje i iskrcavanje sa zaštitnim mrežama i bezbjednosnim oblogama. Kod izlazne platforme planira se objekat površine 4m² za smještaj instruktora, opreme i posjetilaca. Objekat planirati od jednostavne drvene konstrukcije, obložen drvetom i postavljen na armirano-betonske temelje.

Svi metalni djelovi instalacije moraju biti zaštićeni od korozije, a drveni djelovi od vlage, truljenja i insekata. Montaža instalacije ne smije narušavati prirodno okruženje terena - planirati minimalne građevinske radove.

Avantura park. Avantura park treba postaviti na dijelu terena sa blažim nagibom, odnosno, 80% površine parka treba da bude na nagibu ne većem od 5%. Površina potrebna za avantura park je oko 5000m². Park planirati sa sadržajima za korišćenje tokom cijele godine, tako da park bude izuzetno atraktivan i u zimskom periodu, naročito u popodnevnom satima kada se aktivnost odvija iznad sniježne bjeline, pod svjetlima reflektora.

Takođe, park predvidjeti za korisnike različitog uzrasta ali tako da dio za najmlađe korisnike, bebi park, bude prostorno izdvojen; 1/4 parka za najmlađe korisnike (5-8 godina), a ostatak za djecu i odrasle (djeca minimalne visine 130cm); dio parka predvidjeti za mini poligon za obuku. Prepreke i sprave rasporediti po težini, dužini i načinu prelaska.

Sadržaji parka: Planirati park od minimalno 18 prepreka (staza) na površini od oko 5000m², tako da može da ih koristi velika većina korisnika, i to tako da dio parka bude slobodno-stojeći, bez oslanjanja na postojeće drveće, a dio sa oslanjanjem na drveće i to tako da se drveće što manje ošteti i optereti.

Predvidjeti dekorativnu ulaznu kapiju u park i drvenu info tablu sa mapom parka.

Na ulaznom dijelu postaviti pano sa pravilima korišćenja.

U dijelu za najmlađe korisnike (bebi park) predvidjeti djeci zanimljive sadržaje sa opremom maksimalne bezbjednosti. Kompozicija mora biti atraktivnih boja i oblika sa mnoštvom zanimljivih detalja što

bi igru učinilo interesantnom, kao što su mini drveni lavirint sa preprekama, mreže, penjalice, mini drvene kule za penjanje, čičak zid i sl.

U okviru drugog dijela parka (za djecu i odrasle) planirati sledeće sadržaje: viseći mostovi i prepreke, viseće mreže, tarzan linije, paukove mreže od užadi, cik-cak mostovi, prečka-most, kretanje surf daskom i sl. Prosejna dužina prepreka je oko 6m.

U okviru parka predvidjeti pored osnovnih prepreka i ministjenu ili drveni zid za penjanje sa minimum 12 hvatova. Planirati i stazice kroz park, oivičene drvenim oblicama.

Brdske biciklističke i planinarske staze. Brdske biciklističke staze ljubitelji planinskog biciklizma koriste tokom ljetnje sezone. Planiraju se najmanje četiri planinarske staze i više biciklističkih koje su međusobno povezane. Uspon bicikala moguće je obezbijediti i uz pomoć posebnih držača za bicikle na ski žičari.

Trase biciklističkih staza moguće je u nekim dijelovima opremiti posebnim preprekama koje bi predstavljale veliki izazov za sve korisnike brdskog biciklizma. Moguće je urediti i posebne biciklističke parkove koji čine staze različitih težina i prepreka i time dati još jedan sezonski adrenalinski sportski sadržaj.

Osim staza planirati i poseban poligon za provjeru i usavršavanje biciklističkih vještina.

Prosječan nagib staza u zavisnosti od težine staza:

- početnička staza prosječno 7% ;
- srednja težina 7-10% ;
- teška staza prosječan nagib 8 % a prelazi i 10% .

Visine prepreka u zavisnosti od težine staza je od 0,5 do 1m. Brdske biciklističke staze izgraditi u skladu sa pravilima o zaštiti životne sredine tako da ne ugrožavaju prirodno okruženje.

Džip reli. Džip reli je idealan za ljubitelje avanturizma. Odviјаće se po zahtjevnim trasama koje prolaze kroz atraktivne lokacije.

Neophodno je da pozicije staza budu utvrđene i da se ne preklapaju sa skijaškim alpskim stazama kako bi se očuvala podloga skijaških terena za alpsko skijanje.

Paraglajding. Lokacije koje služe za polijetanje paraglajdera moraju imati koljski pristup i minimalno potrebnu dužinu za zalet i polijetanje paraglajdera.

Revitalizacija naselja u funkciji turizma

Unaprijeđenje postojećeg nezadovoljavajućeg stanja sela (demografski, ekonomski, građevinski) je imperativ budućeg razvoja³¹. Osnovno plansko načelo razvoja i obnove sela je u polifunkcionalnosti (mješovitost namjena) kao načinu lakšeg opstanka i budućeg razvoja. Kombinacijama većeg broja poljoprivrednih, turističkih i uslužnih djelatnosti, omogućuje se stvaranje ambijenta u kojem seoska naselja neće zavisiti samo od jedne privredne orijentacije. Aktiviranjem lokalnih potencijala i motivacije samih stanovnika dolazimo do planiranog zadržavanja stanovništva i ekonomske i socijalne sigurnosti u domaćinstvima.

Razućenost i tradicionalna usitnjenost zaseoka kao posljedica istorijskih, morfoloških i drugih okolnosti je teško premostiva za društvo slabe ekonomske moći. Obzirom na male gustine izgrađenog zemljišta i njegovog neracionalnog korišćenja u narednom periodu stimulisaće se koncentracija širenja izgradnje radi zaštite poljoprivrednog i šumskog zemljišta.

Preduslov za razvoj i obnovu sela je razvoj lokalne saobraćajne infrastrukture, kao uslov za umrežavanje, kontakt, protok robe i usluga, i način da komunikacija na relaciji selo-centar-selo postane dvosmjerna.

Mješovite namjene planirane su za izgradnju stambenih objekata za život stanovništva i boravak turista – kućama za iznajmljivanje, turističkim apartmanima, kao i revitalizovanim katunskim objektima koji mogu biti organizovani i u vidu etno-sela, pri čemu se mogu graditi objekti koji ne ometaju osnovnu namjenu i koji služe svakodnevnom

potrebama stanovnika i turista i to:

- komercijalni i uslužni objekti - prodavnice i zanatske radnje, koje ni na koji način ne ometaju osnovnu namjenu i koje služe svakodnevnom potrebama stanovnika i turista;
- poslovne djelatnosti koje se mogu obavljati u stanovima;
- ugostiteljski objekti i manji objekti za smještaj;
- objekti za upravu;
- vjerski objekti;
- objekti za kulturu, zdravstvo i sport i rekreaciju;
- ostali objekti društvenih djelatnosti.

Dozvoljeni su i manji privredni objekti, magacini, ili ekonomski objekti u funkciji razvoja agroproizvodnje, odnosno prerade poljoprivrednih proizvoda i objekti koji ne predstavljaju bitnu smetnju pretežnoj namjeni; komunalno-servisni objekti javnih preduzeća i privrednih društava koji služe potrebama područja.

Ostale aktivnosti u funkciji turizma i održivog razvoja

Potencijali ovih prostora su osnova i za druge vidove turizma (izletnički i obrazovno - rekreativni (školski, obrazovni, omladinski, ekskurzioni). Nesmetano funkcionisanje svih sadržaja uz obezbjeđenje zaštite prirodnih/ekoloških/ambijentalnih vrijednosti kraja mora da bude u tijesnoj međusobnoj sprezi, uz minimiziranje eventualnih međusobnih štetnih uticaja.

Etnografski motivi, folklor, arhitektura, stari zanati, gastronomija, tradicionalno gostoprimstvo i očuvana priroda su glavna obilježja rožajskog kraja i sjeveroistočne Crne Gore.

Pješačke staze, fudbalski, teniski i košarkaški tereni na otvorenom, kao i zatvoren bazen, zatvorena sportska sala, bilijar sale, teretane i fitnes klubovi itd., u okviru smještajnih objekata, predstavljaju sadržaje koji čine segment ponude obrazovno - rekreativnog turizma, ali i ekskluzivnih resort objekata.

31 www.rozaje.me/wp-content/uploads (28.8.2017.)

U cilju aktiviranja ovog vida turizma koji podrazumijeva organizovanje izleta i ekskurzija (obrazovnih - obilazke kulturno istorijskih spomenika, parkova prirode i prirodnih vrijednosti, itd., i sportskih - organizovanje takmičenja) potrebno je:

- da programi budu osmišljeni tako da objedinjuju ponudu koja se zasniva na bogatoj kulturno-istorijskoj baštini i prirodnim karakteristikama rožajskog kraja i sjeveroistočne Crne Gore, uz organizovanje različitih aktivnosti - sportskih takmičarskih turnira u prirodi (ekstremni sportovi - paraglajding, biciklističke i moto trke, fudbalske, košarkaške, odbojkaške utakmice, vaterpolo turniri i sl.) ili slikarskih kolonija, kurseva fotografisanja, kulinarstva itd;
- obezbijediti okolinu prirodnog ili kulturnog dobra i u zavisnosti od stepena ugroženosti obezbijediti pristup turistima kako ne bi došlo do devastacije lokaliteta;
- izgraditi, komunalno opremiti, markirati šetačke staze, obilježiti prilaze (info paneli, informativni punktovi, rasvjeta, korpe za odlaganje otpada, toaleti i sl.), kako bi se turistima obezbijedio lakši pristup;
- strogo definisati kretanje motornih vozila, obezbijediti parking prostore u neposrednoj blizini lokaliteta;
- evidentirati sve spomenike kao i prirodne rijetkosti na planskom području, napraviti bazu podataka, koja treba da sadrži sve informacije o prirodnim i kulturnim dobrima (položaj, obuhvat i sl.);
- navedenu bazu redovno ažurirati, obezbijediti dostupnost na internetu, kako bi se turisti informisali o atraktivnim turističkim lokalitetima (kako doći do lokaliteta, vrijeme otvaranja i zatvaranja lokaliteta za posetioce i sl.);
- potrebno je formiranje aktivnog foruma na internetu (uz korišćenje baze), na kom bi administratori odgovarali na pitanja korisnicima, tj. bila bi omogućena

komunikacija između zainteresovanih turista i stručnih lica, o pitanjima vezanim za ponudu na planskom području;

- na planski uređenim lokacijama formirati auto-kampove;
- urediti / izgraditi vidikovce, na atraktivnim lokacijama;
- urediti "ozonske" staze i povezati turističku ponudu sa turističkom ponudom u okruženju (turistički centri, i ostali sadržaji ponude u širem prostoru).

Poljoprivredno zemljište

Poljoprivredno zemljište (prema odredbama PUP-a opštine Rožaje) na prostoru Hajla, Štedim i Rusalija da se koristi u skladu sa odredbama PUP-a opštine Rožaje i zakonske regulative. Prema odredbama PUP-a opštine Rožaje na poljoprivrednim zemljištu dozvoljena je³²:

- izgradnja objekata u funkciji poljoprivrede:
 - a) poljoprivreda i poljoprivredna proizvodnja (ekonomski, pomoćni, poslovni, mini farme),
 - b) poljoprivredna domaćinstva
- stambenih, stambeno-poslovnih i poslovnih objekata zaokruživanjem postojećih građevinskih područja naselja u zonama u kojima je započeta izgradnja, kao i u drugim zonama u kojima postoji opšti interes za sprovođenje određenog programa izgradnje, prioritarno na zemljištu nižeg boniteta (III-VIII kategorije), pod uslovom da ona nije u suprotnosti sa javnim interesom i da ne opterećuje životnu sredinu;
- izgradnja objekata turizma, sporta i rekreacije i drugih javnih funkcija (prednosno na III-VIII kategoriji);
- Komunalni objekti, prostori i objekti za eksploataciju mineralnih sirovina (eksploataciju kamena izvan turističkih i naseljskih zona u skladu sa Zakonom);
- Izgradnja objekata i koridora saobraćajne i komunalne infrastrukture.

32 www.rozaje.me/wp-content/uploads/.../Hajla-i-Stedim-Nacrt-TEKSTUALNI-DIO.pdf

Uređivanje i izgradnja da se vrši na osnovu pravila građenja definisanih za te namjene unutar građevinskih područja naselja, na osnovu odgovarajućeg prostorno – planskog dokumenta ili direktnom primjenom opštih pravila uređenja (OPU) i opštih pravila građenja (OPG) PUP-a u skladu sa zakonskom propisima.

Sport i rekreacija

Sport i rekreacija predstavljaju dopunu turističkim sadržajima za zimsku i letnju turističku ponudu. Potrebni su objekti za opsluživanje namjene, koji se ambijentalno uklapaju u pejzaž i to objekti otvorenog ili zatvorenog tipa, kao što su:

- sportski tereni (tenis, odbojka, košarka i sl);
- biciklističke i planinarske staze, avantura park, zip-lajn, džip-reli, itd. trim staze, staze za jahanje konja sa pratećim zatvorenim prostorima;
- uslužni objekti (restorani, kafei, svlačionice, vidikovci itd.);
- objekti i oprema visinskog transporta;
- objekti u funkciji razvoja sportskih sadržaja.

ZAKLJUČAK

Crna Gora (Montenegro) posjeduje izvanredne potencijale za razvoj turizma. Jedan od resursa je i planinski kompleks Prokletije, koji se nalazi na njenoj teritoriji. Na prostoru planina Hajla, Štedim i Rusulija nalaze se resursi za razvoj planinskog turizma

Prostor ovih planina sadrži izvanredni skijaški potencijali više od 15.000 skijaša dnevno, sa konstatacijom o skijaškim potencijalima za neograničen broj skijaša dnevno na infrastrukturu povezanom prostoru ovih planina.

Na državnom nivou donijeta su strateška i planska dokumenta kao i programi razvoja planinskog turizma na ovom području. U Crnoj Gori definisani su strateški i programski pravci razvoja ovog područja u

Klaster 5.

Na osnovu strsteških, planskih i programskih opredjejenja na nivou Crne Gore, opština Rožaje definisala je pravce i sadržaje razvoja planinskog turizma i na ovom području.

Izvršena je procjena opravdanosti razvoja turističke ponude Hajla, Štedim i Rusulija kao rizorta. Na taj način ova bi destinacija postala jedan od turističkih centara na sjevernom području Crne Gore.

Programi razvoja turizma na ovom području predviđaju da lokalna zajednica i država obezbijede infrastrukturu, čime bi se stvorile mogućnosti ulaganja kredibilnih investitora, i na taj način obezbijedila finansijskih sredsava za izgradnju turističkih kapaciteta rizorta.

U izradi i realizaciji planova turističkog razvoja na planimana Hajla, Štedim i Rusulija, treba prioriteto postaviti cilj očuvanja ovih planina od urbanizacije, osim objekata infrastrukture, staza, žičara i pomoćnih objekata.

Svi hotelski objekti, kao i drugi smještani objekti trebaju biti na području Rožaja, Ibarca, Crnje i Halilovića. Eko i etno sela trebaju biti jedina naselja i ekonomske jedinice na turističkim terenima ovih planina.

LITERATURA

- [1] Analiza mogućnosti i problema razvoja zimskog turizma u Jugoslaviji, OECD, 1968.
- [2] Alexandra, A. 2008: The touristic activities and the sustainable development in Radauti depression. III International Symposium of Ecologists. H. Novi.
- [3] Anonimus, 2004: Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori. UNDP-kancelarija u Podgorici
- [4] Cvijić J.: "Ledeno doba u Prokletijama i okolnim planinama". The - SKAN SKAN, XCI, Beograd 1913. (Original: Cvijić, J. 1921: Ledeno doba u Prokletijama okolnim planinama - Glasnik Srpske Akad Kraljevske XCL, 1913, XCIII.)

- [5] Cvijić J.: Geomorfologija I-II , Beograd 1924/26.
- [6] Coman,M. & Oros,V. 2008: Ecological education in the elementary schools curricula. III International Symposium of Ecologists. H. Novi.
- [7] Dearden, P. Tourism and national parks and resource conflicts, Ecotourism: concept, desing and strategy, 2000.
- [8] Deklaracija o ekološkoj državi Crnoj Gori, Skupština Republike Crne Gore, 1991.
- [9] Bulić Z., Radović M., Knežević M., Bušković V., Stevanović V., Redžić S., Marković Č., Nikolić G. 2010. Prokletije – novi nacionalni park u Crnoj Gori, Geoekologija – XX I vijek (GEOECO 2010), Zbornik referata sa Simpozijuma, Žabljak – Nikšić, 21-23. septembra 2010.
- [10] EU: Basic orientations for the sustainability of European Tourism, EU - Tourism, 2003.
- [11] EU: Competitiveness Of European Tourism, EU - Tourism, 2002.
- [12] European Commission – Directorate General for the Environment, Towards a local sustainable profile: European common indicators. Technical Report 2000. ism, EU – Tourism, 2003.
- [13] Gayet Joel, L'évolution du tourisme d'ici 2010 et ses consequences pour l'Arc Alpin, Zermatt Symposium International du Tourisme, 2005
- [14] Goeldner C. R., Ritchie J. R. B.: Toursim: Principles, Practices, Philosophies. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.
- [15] Leković M. S., Turistička Crna Gora – juče, danas, sutra, Turistička organizacija Crne Gore, Podgorica, 2002. cs, Stockholm, june 2004.
- [16] Fukarek P. 1979. Šta na Kosovu treba prvenstveno sačuvati kao jedinstveno za cijelu Jugoslaviju, Savjetovanje o nacionalnim i regionalnim parkovima Jugoslavije, Brezovica, 27-29. VI 1979.
- [17] Hubert S, Černe J, Kalač H, Beloica R: 1979, Potencijali za razvoja planinskog turizma u Opštini Rožaje, RO „Gornji Ibar“, Rožaje
- [18] Janković M. 1972. Zaštita i obnova biosfere i ekosistema Prokletija iz aspekta sadašnjeg stanja flore i vegetacije na njima, Glasnik Instituta za botaniku i botaničke bašte, br. 1-2, Beograd.
- [19] Lakušić R., Vučković M., Markišić H. 1985. Specifičnosti Prokletija, Prokletije, Zaštita i unapređenje plavskog dijela Prokletija, Republički zavod za zaštitu prirode, Titograd-Plav.
- [20] Markišić H. 2002. Ekosistemi rožajskog prostora, Priroda Rožaja, Centar za kulturu, Rožaje.
- [21] Markišić H. 2002. Florističke i vegetacijske karakteristike rožajskog prostora, Priroda Rožaja, Centar za kulturu, Rožaje: 247-344.
- [22] Markišić H. Antropogeni uticaji i zaštita prirode, Priroda Rožaja, Centar za kulturu, Rožaje.
- [23] Nikolić S. 2000. Priroda i turizam Crne Gore, Republički zavod za zaštitu prirode, Podgorica.
- [24] Skenderović I., 2012, Antropogeni uticaji na biodiverzitet i ekosisteme rožajskih Prokletija, „Struktura i dinamika ekosistema Dinarida – stanje, mogućnosti i perspektive“- International Conference- „STRUCTURE AND DYNAMICS OF ECOSYSTEMS, Zbornik radova/Proceedings 23, 73-88.
- [25] Kostić-Kojičić,M & Kojičić,J. 2002: Učešće javnosti u donošenju odluka i Arhuska konvencija. Životna sredina i održivi razvoj. DMECG, Podgorica
- [26] Saveljić,D; Vizi ,O; Dubak ,N; Jovičević,M. 2007: Područja od međunarodnog značaja za boravak ptica u Crnoj Gori. CZIP, Podgorica
- [27] Stevanović V, Vukojičić S, Šinžar-Sekulić J, Lazarević M, Tomović G & Tan K. 2009. Distribucija i raznovrsnost arktičko-alpskih vrsta na Balkanu. Plant Syst. Evol. 283: 219-235.
- [28] “S1. list CG” opštinski propisi broj 17/14). (Obrađivač, “Planet cluster” & “Montenegroprojekt”Podgorica, maj 2014. godine)

- [29] Lokalna studija lokacija "Hajla i Štedim", 2013.godina
- [30] Strateški okvir za razvoj održivog turizma u sjevernom i centralnom dijelu Crne Gore, UNDP, 2004. Tourism trends in Europe, European Travel Commission, 2004.
- [31] www.rozaje.me/wp-content/uploads/.../Hajla-i-Stedim-Nacrt-TEKSTUALNI-DIO.pdf - 15.08.2017.
- [32] <https://issuu.com/expeditiokotor/docs/botanicka-basta>
- [33] <http://www.davishunter.com/home/place/Albanian-Alps>
- [34] <http://enacademic.com/dic.nsf/enwiki/11595288>
- [35] <http://www.summitpost.org/dinaric-alps/155326>
- [36] http://www.summitpost.org/area/range/155326/dinaric-alps.html#chapter_21
- [37] <https://epo.wikitrans.net/Prokletije>
- [38] http://the-info-list.com/php/SummaryGet.php?FindGo=Prokletije_Mountains
- [39] <http://www.ncrworks.com/learn?s=Hajla>
- [40] http://www.ncrworks.com/learn?s=Albanian_Alps
- [41] <https://waytomonte.com/en/p-1061-mountains-prokletije>
- [42] <https://www.mountainphotography.com/gallery/prokletije-mountains/>
- [43] <https://natura2000infocentar.files.wordpress.com/2011/07/draft-publication-ipa-montenegro.pdf>
- [44] http://www.anubih.ba/images/publikacije/posebna_izdanja/PRIMAT/21_posebna_izdanja_CXLIX_23/4%20Ekosistemi.pdf

PRAVNI I EKONOMSKI KONTEKST GMO PROIZVODNJE I KONTROVERZE OKO GENETSKOG INŽENJERINGA

LEGAL AND ECONOMIC CONTEXT OF GMO PRODUCTION AND THE CONTROVERSY ABOUT GENETIC ENGINEERING

Namik Čolaković*

Sadik Bahtić*

Emina Čolaković**

SAŽETAK

Genetski inženjering je fenomen novijeg doba koji se pojavio u drugoj polovini 20.stoljeća, koji je omogućio da se različitim tehnikama prenesu funkcionalni geni u neki organizam s ciljem produkcije organizama s novim osobinama. Obuhvat proizvodnje u svijetu, zasnovane na genetskom inženjeringu se multiplicirao, tako da danas više od 18 miliona poljoprivrednika učestvuje u njoj i to većinom u zemljama u razvoju. Zagovarači te proizvodnje tumače njenu korisnost kroz povećanje prinosa i niže troškove proizvodnje, ali i generalno zbog ublažavanja siromaštva i gladi u svijetu, jer taj koncept pruža mogućnost za značajno povećanje proizvodnje hrane. Međutim, postoje i dijametralno oprečni stavovi i snažne kritike, koji ističu da takva proizvodnja vodi čovječanstvo u propast, prvenstveno kroz njene negativne uticaje na zdravlje čovjeka i pogubnost koju izaziva na okoliš. Ono što ponajviše izaziva čuđenje je nepostojanje saglasnosti oficijelne nauke oko potencijalnih koristi ili šteta, što stavlja pod znak pitanja sve pravne izvore i zakonska rješenja o GMO proizvodnji, koja bi morala biti bazirana na naučnim saznanjima i preporukama. Kroz ovaj rad se nastojao objasniti značenje i suština GMO, zatim međunarodna pravna stajališta o GMO proizvodima, te na raširenost GMO proizvodnje u svijetu i globalne lidere. U posljednjem dijelu rada je tematizirana Bosna i Hercegovina, pri čemu je naglasak bio na legislativi vezanoj za tu oblast.

Ključne riječi: *Genetski modificirani organizmi, proizvodnja hrane, alergije, slabljenje imunološkog sistema*

Keywords: *Genetically modified organisms, food production, allergies, weakening of the immune system*

ABSTRACT

Genetic engineering is a phenomenon of the newer age that emerged in the second half of the 20th century, which enabled the transfer of functional genes into an organism with the aim of producing organisms with new features. The production enrichment in the world, based on genetic engineering, has multiplied, so today more than 18 million farmers participate in it, mostly in developing countries. The advocates of this production interpret its usefulness through increasing yields and lower production costs, but also generally for alleviating poverty and hunger in the world, as this concept provides for a significant increase in food production. However, there are also diametrically opposed attitudes and strong criticism, which emphasize that such production leads mankind to ruin, primarily through its negative effects on human health and environmental perversion. What is most astonishing is the lack of consent of the official science about potential benefits or damage, which puts all legal sources and legal solutions to GMO production, which should be based on scientific knowledge and recommendations, questioning the

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

** - Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu

significance of and the essence of GMO, then international legal views on GMO products, and the spread of GMO production in the world and global leaders. In the last part of the paper, Bosnia and Herzegovina was theaterized, with an emphasis on legislation related to the area.

UVOD

Proizvodnja i korišćenje genetički modificiranih proizvoda intenzivno zaokuplja pažnju naučnih, stručnih, političkih i okolišnih krugova u savremenom dobu, ali je isto tako i fokus javnosti je sve više usmjeren ka toj tematici, nastojeći prenijeti zabrinutost potrošača, koji su i krajnji konzumenti tih proizvoda.

Iako javno mnijenje u svijetu intenzivira aktivnosti oko saznavanja svih informacija i kretanja o GM tehnologijama i proizvodima, bosanskohercegovačka javnost ne koristi dovoljno javni prostor za iskazivanje interesa o problematici genetički modificirane hrane, njenim prednostima i štetnim uticajima. S jedne strane, u javnost dopijevaju različite afirmativne informacije i izjave o vrijednostima GMO hrane, koje dolaze od strane stručnjaka i eksperata iz ove oblasti, a s druge strane, brojne kritike od različitih struktura i upozoravanje na opasnosti i probleme za čovjeka, ali i cijeli svijet koje može izazvati primjena GMO, što sve skupa izaziva kontroverze i dileme. Posebno je važno istaknuti da se kroz sistem srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja ne posvećuje dovoljna pažnja ovom fenomenu, tako da je rezultat toga i vrlo skromna baza saznanja o tome.

Jedina institucija koja pruža mogućnost da se prosječan građanin Bosne i Hercegovine nešto više informira o tome je Agencija za bezbjednost hrane BiH, koja na službenoj web stranici nudi upoznavanje sa zakonskim okvirom, pravilnicima i odlukama koji su povezani sa upotrebom genetički modificiranih organizama, te izvještaje o o stanju o sigurnosti hrane u BiH.

EKSPLIKACIJA POJMA GMO

Službeno objašnjenje genetske modifikacije ili njeno zakonsko određenje u Bosni i Hercegovini ukazuje da se radi o ciljanoj izmjeni nasljednog genetskog materijala organizma, koja ne nastaje prirodnom rekombinacijom mutacija, nego se radi o unošenju stranog genetskog materijala u genetski materijal organizma ili uklanjanje dijela genetičkog materijala organizma¹.

Genetski modificirani organizmi prvi puta su dobiveni sedamdesetih godina 20. stoljeća. Prvu primjenu imali su u proizvodnji humanog inzulina, zamjenivši tako nedovoljnu proizvodnju goveđeg hormona. Međutim, iako je time spriječena velika „farmakoterapijska“ kriza, genetski modificirani organizmi nisu izazvali pažnju šire javnosti, jer su na jednostavan način ušli u medicinu, poljoprivredu i svakodnevnu upotrebu. GMO-i su privukli pažnju i izazvali strah tek medicinskom upotrebom produkata krvi kontaminiranih HIV-om i virusima hepatitisa B, što je dovelo i do prvih žrtava².

Dobivaju se metodom poznatom kao genetičko inženjerstvo, kao skup tehnika kojima se prenose funkcionalni geni u neki organizam s ciljem produkcije organizama s novim osobinama³.

Proizvodnja GMO hrane u svijetu je prema tumačenjima bila motivirana koristima i za proizvođače, ali i za potrošače, koja se ogledala kroz rezistenciju na insekte, herbicide i na bolesti, zatim kroz pojačanu nutritivnu vrijednost, fotoremedijaciju i proizvodnju transgenskih biljaka.

Stavovi Organizacije UN za hranu i poljoprivredu FAO se mogu promatrati kroz dva oprečna stava. Prvi stav je vezan za

1 Zakon o genetički modificiranim organizmima (Službeni glasnik BiH, 23/09), član 2

2 Trkulja, V., Bajrović, K., Vidović, S., Ostojić, I., Terzić, R., Ballian, D., Subašić, Đ., Mačkić, S., Radović, R., Čolaković, A., Genetski modificirani organizmi (GMO) i biosigurnost, Agencija za sigurnost hrane BiH, Uprava za zaštitu zdravlja bilja, Sarajevo, 2014, str.9

3 Vidi isto: str.10

period kad su afričke zemlje su odbile primiti humanitarnu pomoć upućenu od strane USA, jer je ponuđena hrana sadržavala supstance sa GMO, a čelnik FAO je na to reagirao sa izjavom da bi afričke zemlje trebale pažljivo uvažiti postojeća naučna dostignuća, prije nego se odluče da ne prihvate humanitarnu pomoć u hrani koja sadrži GMO⁴. Isto tako, iz FAO su su u više navrata upozoravali svijet na na ekološke, socijalne i ekonomske opasnosti koje bi mogle biti posljedica GM proizvodnje. Na oficijelnoj web stranici FAO izneseni su stavovi pro et contra upotrebe GMO proizvoda, pri čemu se od onih koji to podržavaju mogu navesti povećavanje otpornost na štetočine i nepovoljne vanjske uticaje, povećavanje nutritivne vrijednosti, povećanje produktivnosti i produžen vijek trajanja. Argumenti koji ukazuju na štetne uticaje na upotrebu GMO u poljoprivredi su svrstani u moguće neželjene uticaje na okoliš, na ljudsko zdravlje i društveno-ekonomske učinke.

Neke analize popratnih efekata su ukazale na štete i nedostatke koje je donijela proizvodnja hrane sa sadržajem GMO, a odnose se prije svega na negativan uticaj koji proizvode na zdravlje čovjeka, koje se manifestira kroz povećanje broja alergijskih bolesti i slabljenje imunološkog sistema, pojavu novih alergena i toksina, rezistenciju na antibiotike, povećani rizik od nastanka kancera... . Posebno negativne refleksije su ustanovljene na promjeni biodiverziteta, što se u konačnici odražava na pogoršanje okoliša.

Tehnike genetičkog inženjerstva našle su široku primjenu u naučnim istraživanjima u gotovo svim područjima biologije, poljoprivredi, farmaceutskoj i prehrambenoj industriji, kao i primjenu u humanoj i veterinarskoj medicini, šumarstvu, zaštiti okoliša od zagađenja i drugim područjima ljudske djelatnosti⁵.

Trebaju se pomenuti i religijski stavovi o GMO. Prema islamskom poimanju, genetskom modifikacijom mogu nastati

specifični sastojci, a posebno nutritivni, koji nisu dobro proučeni i čije se posljedice djelovanja mogu znati tek nakon duge ekspozicije konzumiranja, što znači da je ovaj princip mešbuh, što znači da je sumnjiv i da spram njega treba biti pažljiv⁶.

Odnos kršćanstva prema GMO se može sagledati kroz stavove Pape Francesca koji je naglasio da ne postoji uvjerljiv dokaz da genetski modificirane žitarice mogu biti štetne za ljude, pozivajući se s jedne strane da je u nekim regijama njihova upotreba dovela do ekonomskog rasta koji je doprinio rješavanju nekih problema, ali s druge strane naglašava da postoji niz važnih teškoća, koje ne treba potcjenjivati. Pri tome se naznačava negativan kontekst širenja takvih usjeva, poput propadanja malih poljoprivrednika, seljenje stanovništva, gubitak trajnog zaposlenja, a time i ugrožavanja ljudske egzistencije. Uz ovo, posljedica širenja tih usjeva odražava se u uništavanju složene mreže ekosistema, smanjivanje raznolikosti proizvodnje, uticaj na sadašnjost i budućnost regionalnih ekonomija⁷.

MEĐUNARODNA PRAVNA STAJALIŠTA O GMO HRANI

Postoje dva temeljna dokumenta kojim se daju smjernice za proizvodnju, kontrolu i promet GM hrane na međunarodnom nivou: Codex Alimentarius⁸, kao skup međunarodno prihvaćenih prehrambenih standarda i povezanih tekstova koji su usmjereni na zaštitu zdravlja potrošača i osiguravanje poštene prakse u trgovini hranom. Međunarodni standardi prehrane, smjernice i kodeksi prakse doprinose sigurnosti, kvalitetu i pravednosti ove međunarodne trgovine hranom. Pozivanje na standarde

6 Arnautalić, M., „Filozofsko-teološki pogledi na mjere predostrožnosti kod konzumiranja GMO s aspekta islama“, Glasnik Rijaseta IZ, 2014

7 Usp. FRANJO, Enciklika o brizi za zajednički dom. Laudato si, Kršćanska sadašnjost, Dokumenti 169, Zagreb, 2015., br. 134. <https://repozitorij.djkbfb.hr/islandora/object/djkbfb:105>

8 <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/en/#c453333>

4 <http://www.agbioindia.org/archive.asp>

5 Vidi: Trkulja i drugi, 2014., st.10.

Codexa o sigurnosti hrane u Sporazumu WTO o sanitarnim i fitosanitarnim mjerama znači da Codex ima dalekosežne posljedice za rješavanje trgovinskih sporova. Članice WTO-a koje žele primijeniti strožije mjere sigurnosti hrane od onih koje je postavio Codex, moraju imati za to naučnu utemeljenost. Od svog osnivanja 1963. godine, Codex se razvijao na otvoren i transparentan način, kako bi se mogli suočiti sa novim izazovima, a zabrinutost javnosti zbog pitanja sigurnosti hrane često stavlja Codex u središte globalnih rasprava, a veterinarski lijekovi, pesticidi, aditivi za hranu i zagađivači su samo neka od pitanja o kojima se raspravlja na sastancima.

Codex Alimentarius uključuje standarde za sve glavne namirnice, u prerađenom, poluprerađenom ili sirovom stanju. Shodno tome, Codex uključuje odredbe o higijeni hrane, aditivima za hranu, ostacima pesticida i veterinarskim lijekovima, kontaminantima, označavanju i prezentaciji, metodama analize i uzorkovanju, inspekciji i certifikaciji uvoza i izvoza. Shodno potrebama, Komisija Codex Alimentarius se zajedno sa svojim tijelima je obavezna vršiti revizije određenih standarda Codexa i srodnih tekstova, kako bi se osiguralo da budu u skladu sa aktuelnim naučnim spoznajama i drugim relevantnim informacijama. Svaki član Komisije Codex Alimentarius odgovoran je za identificiranje i predstavljanje odgovarajućeg odbora svim novim znanstvenim i drugim relevantnim informacijama koje mogu opravdati reviziju postojećih standarda Codexa ili srodnih tekstova

Cartagena Protocol on Biosafety, kao međunarodni sporazum kojim se uređuje kretanje živih modificiranih organizama (LMO) koji proizlaze iz savremene biotehnologije iz jedne zemlje u drugu. Usvojen je 29.01.2000. kao dopunski sporazum Konvenciji o biološkoj raznolikosti i stupio je na snagu 11.09.2003. godine⁹. Protokol nastoji zaštititi biološku raznolikost od potencijalnih rizika i uspostavlja postupak unaprijed dogovorenog

9 <https://bch.cbd.int/protocol/background/>

sporazuma, kako bi se osiguralo da se zemljama pruže informacije potrebne za donošenje utemeljenih odluka prije nego što pristanu na uvoz takvih organizama na njihov teritorij. Protokol sadrži upućivanje na pristup predostrožnosti i ponovno potvrđuje jezik predostrožnosti u načelu 15. Deklaracije iz Ria o okolišu i razvoju. Protokol također uspostavlja Mehanizam za razmjenu informacija o biološkoj sigurnosti kako bi se olakšala razmjena informacija o modificiranim živim organizmima i pomoglo zemljama u provedbi Protokola¹⁰.

U kontekstu međunarodnih stavova o ovoj problematici, veoma važan je stav EU, odnosno njenih institucija. Evropska unija se pogledu GMO opredijelila za princip predostrožnosti, gdje se prije uvođenja na tržište uspostavlja instanca izdavanja odobrenja za svaki proizvod sa GMO sadržajem koji se disponira na tržište, te kontinuiranim monitoringom stanja okoliša nakon čina odobravanja. Time se osigurava visok nivo zaštite zdravlja ljudi i životinja, te zaštite okoliša.

Zakonodavstvom o GMO-ima utvrđuju se posebni postupci za procjenu i odobravanje GMO-a koji su vremenski ograničeni i transparentni i to na osnovu vrlo strogih kriterija, koji se smatraju među narigoroznijim u svijetu. Za procjenu rizika je odgovorna Evropska agencija za sigurnost hrane (EFSA) i to u saradnji sa naučnim tijelima država članica, na bazi čega se i daje prijedlog o eventualnom prihvatanju ili odbijanju izdavanja odobrenja.

Zakonodavstvom se uvodi i praćenje stanja okoliša nakon stavljanja na tržište svakog odobrenog GMO, čime se Komisiji i državama članicama omogućuje poduzimanje odgovarajućih mjera u slučaju da se otkriju neočekivani nepovoljni učinci. Naposljetku, kako bi se potrošačima pružale informacije i sloboda izbora, za svaki odobreni GMO su uvedene obaveze sljedivosti i označavanja¹¹. Uredbom (EZ) br. 1829/2003 o genetski modificiranoj hrani i hrani za životinje

10 <https://bch.cbd.int/protocol/background/>

11 europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-4778

utvrđuje se postupak za donošenje odluka o izdavanju ili odbijanju odobrenja za stavljanje na tržište genetski modificirane hrane i hrane za životinje, te za uzgoj GMO za proizvodnju hrane i hrane za životinje. Zahtjevi se prvo podnose nadležnom tijelu države članice i moraju sadržavati jasnu definiciju opsega primjene te studije i podatke kojima se dokazuje sigurnost proizvoda. Zahtjev se dostavlja nadležnom tijelu zemlje članice, koje potvrđuje njegov prijem i odmah obavještava EFSA i stavlja joj ga na raspolaganje zajedno sa svim otsalim informacijama podnosioca¹².

EFSA je odgovorna za naučnu procjenu procjenu rizika i time su obuhvaćeni rizik za okoliš i za zdravlje ljudi i životinja. U toku procjene zahtjeva EFSA se konsultira sa nadležnim tijelom zemlje članice i nadležne vlasti su se dužne oglasiti i dati svoje mišljenje u roku od 3 mjeseca od dana podnošenja zahtjeva. EFSA svoje mišljenje stavlja na raspolaganje javnosti i dostavlja ga Komisiji, državama članicama i podnosiocu zahtjeva, čime se otvara javno savjetovanje u trajanju od 30 dana. U roku od tri mjeseca od primitka mišljenja EFSA, Komisija priprema nacrt provedbene odluke o izdavanju ili odbijanju odobrenja, pri čemu može odstupiti od mišljenja EFSA, uz uvjet da obrazloži svoje stav. O nacrtu odluke Komisije glasa se prema pravilima kvalificirane većine. U slučaju da stalni odbor i žalbeni odbor ne uspiju u određenom roku donijeti odluku kvalificiranom većinom, konačnu odluku donosi Komisija¹³.

Direktivom (EU) 2015/412¹⁴ državama članicama pruža se veća fleksibilnost u odlučivanju o uzgoju genetski modificiranih usjeva, uz određene uvjete i to:

tokom postupka odobravanja država članica može zatražiti da se izmijeni geografsko područje primjene kako bi se osiguralo da njezino državno područje ne bude

obuhvaćeno odobrenjem EU;

nakon odobrenja GMO država članica može zabraniti ili ograničiti uzgoj usjeva na temelju razloga koji se odnose, među ostalim, na ciljeve zaštite okoliša ili ciljeve poljoprivredne politike, ili druge uvjerljive razloge, kao što su urbano i ruralno planiranje, uporaba zemljišta, društvenoekonomski utjecaji, supostojanje i javna politika.

Evropska unija izmijenila je propise o uzgoju genetski modificiranih usjeva, kako bi države dobile veće ovlasti u odlučivanju u vezi s ovim pitanjem i Parlament je usvojio zakon kojim se državama daje više ovlasti i prostora da same odluče hoće li pristupiti uzgoju genetski modificiranih usjeva. Odredbe ovog zakona se odnose na usjeve i ne pokriva GMO koji se koristi za prehranu životinja, koje onda indirektno mogu ući u lance ishrane ljudi. Imeđutim, unatoč tome što su zemlje dobile više fleksibilnosti, ipak je naučni establišment ostao ključan za izdavanje odobrenja.

Novim zakonom, također, države se mogu pozvati na ekološke probleme koji su "komplementarni" s procjenama EFSA o GMO usjevima. Centralnu ulogu procjene rizika i donošenja nezavisnog naučnog mišljenja GMO ima EFSA, dok je donošenje odluka u smislu autorizacije, inspekcija i kontrola u nadležnosti Evropske komisije, te zemalja članica. EFSA savjetuje nadležna nacionalna tijela o svakom zahtjevu za autorizaciju GMO i pruža povratne informacije povezane s naučnim činjenicama tokom procesa procjene rizika. Evropska komisija prije donošenja konačne odluke o autorizaciji organizira javne konsultacije. EFSA-in naučni odbor odbor razvio je niz dokumenta o smjernicama koje pokrivaju potpunu procjenu rizika GM biljaka i mikroorganizama, te hrane i hrane za životinje dobivene iz njih.¹⁵

15 EFSA (2012) Guidance on the risk assessment of food and feed from genetically modified animals and on animal health and welfare aspects. EFSA Journal 2012;10(1):2501 [43 pp.], preko Miloš, S., Strategija procjene rizika GMO, Hrvatska agencija za hranu, Osiijek, 2013, dostupno na <https://zdravstvo.gov.hr/.../STUDIJA%20O%20GMO%20VIJEĆEZAGMO>

12 Član 5. Uredbe (<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2003/1829>)

13 <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2003/1829>

14 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32015L0412>

PROIZVODNJA GMO U SVIJETU

Prema dostupnim podacima, GMO se počeo organizirano proizvoditi za tržište 1994.godine, kada je službeno odobren hibrid paradajza, u koji su uneseni strani geni u svrhu dužeg čuvanja nakon berbe¹⁶. U početnoj fazi za potrebe uzgoja GMO usjeva je zasijano 1,7 miliona ha, da bi se svake godine ta površina, ali i broj farmera koji su pristupili tome, povećavala, tako da se prema posljednjim službenim podacima površina povećala na više od 175 miliona ha, a broj farmera narastao na 18 miliona i to na teritoriji 27 država. Pri tome su od GMO usjeva najviše bile zastupljeni soja, kukuruz, uljana repica i pamuk, a najveće zemlje proizvođači su USA, Kanada, Argentina, Brazil, Indija i Kina. Na području USA je 70,1 miliona ha pod GM usjevima u svijetu, što je 40% ukupnih površina pod GM kulturama u svijetu, u Brazilu je zasijano 40,3 miliona ha, Argentinu 24,4 miliona ha, Indiji 11 miliona ha, Kanadi 10,8 miliona ha i Kini 4,2 miliona ha¹⁷.

Iako je GMO tehnologija testirana na više biljnih vrsta, komercijalni uzgoj je dozvoljen za sljedeće: soja, uljana repica, pamuk, karanfil, lan, kukuruz, dinja, papaja, krumpir, riža, bundeva, šećerna repa, duhan, paradajz, cikorija, šljiva i pšenica. Soja je ujedno i prva

biljna vrsta kod koje više od 60% svjetske proizvodnje potiče od GM kultura. Smatra se da je najviše uzgajana GM biljka na svijetu, zauzimajući 84,5 miliona ha (48,3% od ukupnih površina pod GM usjevima), zatim kukuruz (56,6 miliona ha odnosno 32,3% ukupnih površina), pamuk (23,8 miliona ha ili 13,6%) i uljana repica (8,2 miliona ha ili 4,7% ukupnih površina pod GM biljkama)¹⁸. Kad se posmatra Evropa, kao najveći proizvođač slovi Španija, koja ima zasijano više od 137.000 ha GM kukuruzom, što predstavlja 20% ukupne proizvodnje kukuruza te zemlje.

Manje količine su proizvedene u Češkoj, Rumuniji i Poljskoj.¹⁹ Ekonomski najjače i najuticajnije evropske države Njemačka i Francuska su se usprotivile i zabranile uzgoj GMO usjeva i prodaju GMO proizvoda, a podržale su ih Mađarska, Grčka. Luksemburg i Bugarska.

U periodu 1998-2003 vladao je potpuni embargo na uvoz GMO proizvoda u zemlje EU. Međutim, nakon toga slijedi reakcija Svjetske trgovinske organizacije – WTO, koja se usprotivila tom stavu smatrajući da se to kosi sa principima slobodne trgovine. U skladu s tim je EU ukinula paušalnu zabranu i uvela praksu kontrole pojedinih GM proizvoda, nakon koje se odlučuje da li je taj proizvod štetan po zdravlje potrošača ili ne. Stav Arbitražne komisije je bio da EU svoje propise mora donositi u dogovoru s WTO, čime su djelimično uvažene žalbe USA, Kanade i Argentine, u kojima se navodi da se zabrana uvoza GMO od strane EU kosi sa principima slobodne trgovine. Pod ovakvim pritiscima Evropska komisija pokušava progurati, sa stručnog gledišta potpuno neprihvatljivu ideju o koegzistenciji GMO-a i konvencionalnih, odnosno ekoloških usjeva. Do 2010. godine, jedina hrana od GMO usjeva, koja je odobrena za uzgoj u Evropi

¹⁸ Capak, K., Uticaj GM biljaka na ljudsko zdravlje, Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Zagreb, 2013, (<https://zdravstvo.gov.hr>)

¹⁹ Clive (februar 2014) Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2013 ISAAA Brief 46-2013 preko https://bs.wikipedia.org/wiki/Geneti%C4%8Dko_in%C5%BEenjerstvo_u_Evropi

¹⁶ Vidović, S., Mačkić, S., Trkulja, V., Terzić, R., Bajrović, K., Subašić, Đ., Ballian, D., Ostojić, I., Hajrić, Dž., "Genetički modifikovani organizmi, aktuelno stanje u svijetu i BiH". II Internacionalni znanstveni simpozij "Molekularno-genetička istraživanja danas i mogućnost njihove aplikacije", 2010, Tuzla, preko Trkulja, V., Bajrović, K., Vidović, S., Ostojić, I., Terzić, R., Ballian, D., Subašić, Đ., Mačkić, S., Radović, R., Čolaković, A., Genetski modificirani organizmi (GMO) i biosigurnost, Agencija za sigurnost hrane BiH, Uprava za zaštitu zdravlja bilja, Sarajevo, 2014, str.15, <http://www.fsa.gov.ba>

¹⁷ Clive, J., Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2012. International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications (ISAAA) in Briefs, 2012, preko Trkulja, V., Bajrović, K., Vidović, S., Ostojić, I., Terzić, R., Ballian, D., Subašić, Đ., Mačkić, S., Radović, R., Čolaković, A., Genetski modificirani organizmi (GMO) i biosigurnost, Agencija za sigurnost hrane BiH, Uprava za zaštitu zdravlja bilja, Sarajevo, 2014, str.15, <http://www.fsa.gov.ba>

bio je MON 810, kukuruz sa Bt rezistencijom na evropskog kukuruznog moljca, koji je dobio odobrenje u 1998. godini. Nakon toga je 2010. godine Evropska komisija odobrila drugi GMO, krompir zvani Amflora, za kultivaciju za industrijsku primjenu u EU²⁰ i uzgajan je u Njemačkoj, Švedskoj i Češkoj. Bojeći se da može doći do protoka gena između povezanih usjeva, EK je izdala nove smjernice u 2010. što se tiče zajedničkog gajenja genetički modificiranih i konvencionalnih usjeva i izvedene hrane i hrane za životinje. Kohabitacija je uređena korištenjem tampon zona i izolacijske udaljenosti između GM-a i ne-GM usjeva. Smjernice nisu obavezujuće i svaka država članica može primjenjivati vlastite propise, što je rezultiralo u tampon zonama u rasponu od 15 metara (Švedska) do 800 metara (Luksemburg)²¹.

Općenito posmatrano, na nivou EU odobreno je 58 GMO proizvoda za upotrebu u hrani i hrani za životinje, uključujući kukuruz, pamuk, soju, uljanu repicu i šećernu repu.²²

U USA je odobren uzgoj 25 GMO biljaka, tako da je na teritoriji te države danas sa prefiksom GMO 85% kukuruza, 91% soje i 88% pamuka.

Potrebe za nabavkom soje za prehranu stoke u EU su veoma izraženi, tako da je EU prisiljena da je uvozi, jer nema dovoljnu vlastitu proizvodnju. Taj uvoz uglavnom se realizira iz Brazila, Argentine, USA i Paragvaja.

Kada je riječ o hrani, broj genetski
20 «European Commission approves Amflora starch potato». BASF – BASF – The Chemical Company. 1. 3. 2010, preko . https://bs.wikipedia.org/wiki/Geneti%C4%8Dko_in%C5%BEenjerstvo_u_Evropi
21 Davison, J. (februar 2010). "GM plants: Science, politics and EC regulations". *Plant Science* 178 (2): 94–98. doi:10.1016/j.plantsci.2009.12.005 preko . https://bs.wikipedia.org/wiki/Geneti%C4%8Dko_in%C5%BEenjerstvo_u_Evropi

22 Popis odobrenih genetski modificiranih biljki i točan opseg njihova odobrenja dostupni su u registru EU-a genetski modificirane hrane i hrane za životinje koji se nalazi na sljedećem web-mjestu: http://ec.europa.eu/food/dyna/gm_register/index_en.cfm Ima li mnogo genetski modificirane hrane i hrane za životinje na tržištu EU-a? EU uvozi znatne količine genetski modificirane hrane za životinje, no vrlo malo genetski modificirane hrane.

modificiranih proizvoda dostupnih na tržištu EU je nizak. Mnogi subjekti u poslovanju s hranom odlučili su se na to da na svoje police neće stavljati GMO hranu, što je povezano s obavezama označavanja iz pravnog okvira o genetski modificiranim organizmima, te s dostupnošću alternativa koje nisu genetski modificirane. Zakonodavstvom EU nameće se označivanje sve hrane i hrane za životinje koja sadržava GMO ili koja se sastoji ili proizvodi od njega, osim ako je prisutnost u hrani za životinje / hrani ispod 0,9 % ili ako je sastojak slučajno prisutan ili tehnički neizbježan²³. Pradoksalno je da se ta oznaka se ne stavlja na neke prehrambene artikule koje većina ljudi svakodnevno koristi u ishrani, kao što su meso mlijeko ili jaja, iako su i jedno i drugo i treće dobiveni od životinja, čija ishrana je bila bazirana na namirnicama sa visokim sadržajem GMO.

GLOBALNI LIDERI U PROIZVODNJI GMO

Globalno liderstvo u proizvodnji sjemena koje sadrži GMO ima nekoliko kompanija: američke kompanije Monsanto, Dow Chemical i Du Pont, švicarska Syngenta, i kineska kompanija ChemChina.

Monsanto

Kompanija Monsanto je osnovana 1901. godine u USA (St. Louis) i u prvim godinama je proizvodila umjetni zaslađivač saharin, koji je distribuiran Coca Coli. Nakon toga orijentira se na proizvodnju plastike i umjetnih vlakana, da bi se onda fokus bio na proizvodnji pesticida i insekticida, te goveđeg hormona rasta. Kompanija je sudjelovala i u projektima Dayton i Manhattan, čiji je cilj bio razvoj prvog nuklearnog oružja²⁴. Krajem šezdesetih godina 20. stoljeća pažnja kompanije je bila usmjerena na proizvodnju optičkom elektronikom, kada je prva počela s masovnom proizvodnjom svijetlećih dioda (LED, light-emitting diode).

Zanimljivost vezana za ovu kompanije je

23 europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-4778

24 <https://hr.wikipedia.org/wiki/Monsanto>

i to što je 1926. godine osnovala grad pod imenom Monsanto u američkoj državi Illinois i to u periodu kad je regulativa za zaštitu okoliša u USA bila pod ingerencijom lokalnih vlasti, što znači da je u svom gradu kompanija mogla uspostavljati vlastita pravila.

Svjetsku pozornost kompanija je stekla prodajom genetski modificiranog sjemena i danas proizvodi sjeme za razne biljke uključujući soju, kukuruz, pamuk ili povrće. U sjedištu Monsanto u Sacramentu nalaze se uredi i laboratoriji u kojima je radi 500 od ukupno 20.000 zaposlenika. Ostali zaposlenici su disperzirani po svijetu i rade za interese kompanije, čime se ostvaruje prihod 15 milijardi USD na godišnjem nivou. U okviru poslovne politike se ističe ključni cilj kompanije – borba protiv siromaštva u svijetu.

Ono što je važno istaknuti za Monsanto su kontroverze, vezane za njegovo poslovanje, a posebno za proizvodni program, koji je izazvao negativno djelovanje na ljude i okoliš. Naime kompanija je proizvodila bojne otrove, koji su korišteni u ratu u Vijetnamu, rezultirali su ogromnim zdravstvenim problemima stanovništva te zemlje i uništavanjem prašume, ocijenjenim kao ekocidom. U posljednjim godina pažnju izaziva njihov proizvod herbicid Roundup, za kojeg su izražene sumnje da ima kancerogeno djelovanje, tako da su udruženja za zaštitu vodećih evropskih zemalja zatražila zabranu prodaje glifosata, aktivnog sastojka Roundupa. Naravno, kompanija je u reagirala na te stavove, tumačeći da se radi o modificiranim izvještajima iz kojih su izostavljeni relevantni naučni podaci. Posljednjih godina vidljiva su spajanja kompanija, tako da je njemački Bayer planira preuzeti Monsanto i na taj način preuzeti kontrolu nad 23% globalnog tržišta GMO sjemena.

Dow Chemical

Dow Chemical Company, koja se obično naziva Dow, američka je multinacionalna hemijska korporacija sa sjedištem u Midlandu

u državi Michigan. Osnovao ju je Herbert H. Dow 1897. kao dopunu Midland Chemical Company (1890) i Dow Process Company (1895), a od 1900. godine je objedinila sve kompanije pod patronatom Dow-a.²⁵

Kompanija je prisutna u 160 zemalja i zapošljava oko 54.000 ljudi širom svijeta. Ima sedam različitih glavnih poslovnih segmenata, sa širokim izborom proizvoda svake od njih, a okvirni godišnji prihod je 57 milijardi USD²⁶.

Proizvodni asortiman je najvećim dijelom namijenjen drugim industrijama, a samo manji dio krajnjim potrošačima i prvenstveno na tržištu zdravlja ljudi i životinja i potrošačkih proizvoda. Ima otvorene proizvodne pogone u mnogim dijelovima USA, a prodajne podružnice na svim kontinentima.

Proizvodnja joj je vrlo diverzificirana i uključuje hemijske sirovine za prehrambenu i farmaceutsku industriju i uslužne djelatnosti, plastiku za automobilsku industriju i proizvođače elektronike, ambalažnih i rekreacijskih proizvoda, hemikalije za poljoprivredu, raznovrsne lijekove, boje i druge hemijske i plastične proizvode za industrijsku ili kućnu upotrebu, te mnoge proizvode široke potrošnje.²⁷

I kod ove kompanije postoje kontroverze zbog njenog proizvodnog programa, zbog čega su pokrenuti i neki sudski procesi.

DuPont

Počeci rada kompanije DuPont se veže za 1802. godinu, kada je osnovana kao mlin za barut francusko-američkog kemičara i industrijalca Éleuthère Irénée du Pont²⁸. Brzi razvoj je kompaniju pretvorio u najvećeg dobavljača baruta za potrebe američke vojske. DuPont je osnovao dva prva

25 <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16074>

26 "Annual Report" (PDF). The Dow Chemical Co. Retrieved 2013, preko https://en.wikipedia.org/wiki/Portal:Dow_Chemical_Company

27 <http://proleksis.lzmk.hr/56915/>

28 DuPont". Random House Webster's Unabridged Dictionary, preko <https://en.wikipedia.org/wiki/DuPont>

industrijska laboratorija u USA, gdje su započeli rad na hemiji celuloze, lakovima i drugim neeksplozivnim proizvodima.

Početkom 20. stoljeća kompanija uložila sredstva u automobilsku industriju, kupujući dionice General Motors, koji je postao vodeća automobilska kompanija u svijetu.

U tom periodu DuPont nastavio sa isticanjem važnosti nauke o materijalima i iz tog perioda poseban zanačaj imaju izumi sintetičke gume, poliestera, najlona, teflona i insekticida fenotiazina. U periodu nakon II svjetskog rata DuPont se sa svojim materijalima uključio u američki svemirski program i upravo su ti materijali imali veliku važnost u okviru projekta Apollo.

U današnjem dobu DuPont se opisuje kao globalna naučna kompanija koja zapošljava više od 60.000 ljudi diljem svijeta, od čega je 10.000 naučnog kadra, i ima raznovrsnu ponudu proizvoda sa ukupnim prihodom od 36 milijardi USD. DuPontove tvrtke organizirane su u sljedećih pet kategorija: elektroničke i komunikacijske tehnologije, izvedbeni materijali, premazi i tehnologije boja, sigurnost i zaštita, te poljoprivreda i prehrana. Sektor poljoprivrede DuPont Pioneer proizvodi i prodaje hibridno sjeme i genetski modificirano sjeme, od kojih dio proizvodi genetski modificiranu hranu.

Kompanija posjeduje 150 istraživačkih i razvojnih objekata smještenih u Kini, Brazilu, Indiji, Njemačkoj i Švicarskoj, s prosječnom investicijom od 2 milijarde dolara godišnje u raznovrsne tehnologije za mnoga tržišta, uključujući poljoprivredu, genetska svojstva, biogoriva, automobilsku industriju, građevinarstvo, elektroniku, kemikalije i industrijski materijali.

Već je pokrenut proces pripajanja DuPont kompaniji Dow Chemical, čime će ovladati sa 23% svjetskog tržišta GMO sjemena.

ChemChina

ChemChina je državna kompanija osnovana reorganizacijom podružnica pod bivšim Ministarstvom hemijske industrije NR Kine i najveće je hemijsko preduzeće u Kini. Kompanija ima 160.000 zaposlenika, od čega

je 86.000 izvan Kine. Strateški pozicioniran na "novu nauku, novu budućnost", ChemChina djeluje u 6 poslovnih sektora koji pokrivaju nove hemijske materijale i specijalne hemikalije, osnovne hemikalije, preradu nafte, agrohemikalije, gumu i gumene proizvode i hemijsku opremu.

Sjedište kompanije je u Pekingu. Proizvodne i istraživačko-razvojne baze kompanije nalaze se u 150 zemalja i regija širom svijeta, marketinška mreža je u potpunosti razvijena. ChemChina posluje sa 6 strateških poslovnih jedinica (SBU), 4 direktno povezane jedinice, 92 proizvodna i operativna preduzeća, 12 inostranih preduzeća i 339 instituta za istraživanje i razvoj, među kojima je 147 inostranih.²⁹

Kao lider u upravljanju nultim emisijama, ChemChina ne šteti napore na smanjenju zagađenja i emisija ugljika putem naprednog upravljanja i tehnologija.

U odnosu na sve afirmativne informacije, kontroverznim se smatra odnos kompanije prema GMO, jer je ChinaChem grupa 2006. godine postala ekskluzivni distributer herbicida glifosata Roundup i drugih agrohemikalija. Posebno je indikativna namjera kompanije za preuzimanje proizvođača genetski modificiranih sjemena kompanije Syngenta, kojim će nastati biotehnoološki gigant, čime će se sva poljoprivredna moć koncentrirati na USA, Njemačku i Kinu. Taj novi biotehnoološki koncern bi ovladao sa 8% tržišta proizvodnje GM sjemena.

Syngenta

Istorija kompanije Syngenta seže u period od prije dvijestotine godina, kada su osnovane kompanije Ciba i tvrtke Geigy, čijim udruživanjem je 1971. godine nastala nova kompanija Ciba-Geigy. Ta nova kompanija se 1996. godine ujedinila sa kompanijom Sandoz, čime je nastala kompanija Novartis. Novartis i AstraZeneca su se udružile 2000. godine i novonastala kompanija Syngenta je bila usmjerena isključivo u

²⁹ http://www.chemchina.com.cn/en/gywm/jtjj/A601601web_1.htm

poljoprivrednu djelatnost. Baštineći iskustva, tradiciju i stečenu moć osnivača, koji su se bavili inovacijama i proizvodnjom sredstava za zaštitu bilja, **Syngenta** je postala jedan od najvećih proizvođača sredstava za zaštitu bilja u svijetu, i uopšte u agrobiznisu.³⁰

Syngentu odlikuje iznimno široki asortiman proizvoda, njen globalni doseg i iskustvo, te razvoj nauke visoke svjetske klase. Danas je Syngenta vodeća kompanija u zaštiti bilja i treća u visokovrijednom komercijalnom sjemenu. U svom poslovanju Syngenta posjeduje tri sektora:

- zaštitu bilja sa svojim selektivnim i neselektivnim herbicidima, fungicidima, insekticidima, sredstvima za zaštitu sjemena te profesionalnim proizvodima;
- sektor sjemenarstva sa visokokvalitetnim sjemenima ratarskih kultura i povrća,
- vrtlarski sektor kojeg predstavljaju ukrasno bilje, cvijeće, i travnjaci.

Koliko važnosti posvećuje istraživanju i razvoju najbolje pokazuje podatak da je skoro 4000 ljudi širom svijeta zaposleno je u Syngentinom sektoru za istraživanje i razvoj, a glavni istraživački centri locirani su na čak tri kontinenta. Za novi hemijski aktivni sastojak u zaštiti usjeva, razvoj i registracija traju u prosjeku 8-10 godina i koštaju oko 260 miliona USD. Za biotehnoški proizvod, kao što je nova genetski modificirana (GM) osobina, prosječno vrijeme potrebno je 13 godina i košta 136 miliona USD³¹.

LEGISLATIVA U BIH VEZANA ZA GMO PROIZVODE

Zakonom o hrani u BiH uvedena je kategorija po nazivom „Nova hrana“, gdje je između ostalog svrstano sve ono što je je vezano za prisustvo genetički modificiranih organizama u hrani³².

Cilj ovog Zakona je osiguranje visokog

³⁰ <https://www.syngenta.rs>

³¹ <https://www.syngenta.com/how-we-do-it-research-and-development/how-we-make-new-products>

³² Zakon o hrani, (Službeni glasnik BiH, 50/04), odjeljak VII

nivoa zaštite života i zdravlja ljudi, zdravlja i dobrobiti životinja, životne sredine i interesa potrošača kroz što bolju i efikasniju kontrolu hrane na eventualno prisustvo GMO u skladu sa najnovijim standardima koji se primjenjuju u zemljama Evropske unije. Zakon o GMO BiH predviđa Vijeće za GMO koje se sastoji od sedam članova koji se biraju isključivo između eminentnih naučnika i stručnjaka u području mikrobiologije, genetike, medicine, veterinarske medicine, biohemije, molekularne biologije, farmacije, biotehnologije, poljoprivrede, šumarstva, prava, zaštite na radu, zaštite prirode i zaštite okoliša.

Shodno tome, eksplicitno je naznačeno da se u „novu hranu“ ubrajaju hrana i sastojci hrane koji sadrže genetički modificovane organizme ili se sastoje od njih, te hrana i sastojci hrane, osim prehrambenih aditiva, koji su proizvedeni od GMO, ali ne sadrže GMO³³.

Uz to su u „novu hranu“ uključeni hrana ili sastojci hrane s novom ili namjerno modificovanom primarnom molekularnom strukturom zatim hrana i sastojci hrane koji se sastoje od mikroorganizama, gljivica ili algi ili su izolovani iz njih, te hrana ili sastojci hrane koji se sastoje od biljaka ili životinja, mineralnih ili sintetskih materija ili su izlučeni iz njih, osim hrane i sastojaka hrane koji su dobijeni tradicionalnim načinima razmnožavanja ili za koje je odavno poznato da se sigurno mogu upotrebljavati, kao i hrana i sastojci hrane na kojoj je bio primijenjen proizvodni postupak koji se sada ne koristi, a u slučajevima kada on uzrokuje znatne promjene u sastavu ili strukturi hrane ili sastojaka hrane, koje utiču na njihovu prehrambenu vrijednost, metabolizam ili nivo nepoželjnih materija³⁴.

Izričito je naglašeno da sve kategorije „nove“ hrane ne smiju biti opasne za zdravlje krajnjeg potrošača, stvarati zablude kod krajnjeg potrošača, razlikovati se toliko od hrane ili sastojaka hrane, koju bi po svojoj namjeni trebalo da zamijene, da bi

³³ Vidi isto član 30. Stav 1., a i b

³⁴ Vidi isto, član 30, stav 1., c, d, e, f

njihova potrošnja bila za krajnjeg potrošača u prehrambenom smislu nepovoljna.

Svi poslovni subjekti koji žele distribuirati na teritoriji Bosne i Hercegovine obavezni su dobiti dopuštenje od nadležne institucije, a to je Agencija za sigurnost hrane BiH. Ova institucija ima nadležnost da privremeno ili trajno spriječi puštanje na tržište nekih vrsta „nove hrane“, za koje ili postoje naučne dileme o mogućim negativnim uticajima na zdravlje ljudi ili se na osnovu naučne procjene rizika utvrdi mogućnost štetnog djelovanja na čovjeka.

U kontekstu toga je predviđeno da se hrana i sastojci hrane, koji sadrže genetički modificirane organizme ili se sastoje od njih, a za koju se utvrdi da ne udovoljava zahtjevima zdravstvene ispravnosti, mora se neškodljivo ukloniti u skladu sa posebnim propisom³⁵.

Zakonom o genetički modificiranim organizmima³⁶ propisani su postupak i uslovi za ograničenu upotrebu, prekogranični prenos, namjerno unošenje u okoliš i stavljanje na tržište genetički modificiranih organizama i proizvoda koji se sastoje, sadrže ili vode porijeklo od genetički modificiranih organizama. Cilj ovog zakona je osiguranje visokog nivoa zaštite života i zdravlja ljudi, zdravlja i dobrobiti životinja, okoliša i interesa potrošača s obzirom na GMO i proizvode od GMO-a kao i žive modificirane organizme uz istovremeno djelotvorno funkcioniranje tržišta BiH. Ovaj zakon je usklađen sa novim standardima koji se nalaze u primjeni zemalja EU.

Na teritoriji BiH nijedan genetički modificirani usjev nema Rješenje o odobrenju za uzgoj, a isto tako na tržište se ne može stavljati hrana namijenjena za ishranu ljudi koja se sastoji, sadrži ili vodi porijeklo od GMO-a.

Kada je riječ o hrani za životinje, na osnovu Zakona o genetički modificiranim organizmima, sve do polivine 2015. godine nije bilo proizvoda na bazi i li sa sadržajem

GMO, zbog čega su poljoprivredni proizvođači bili dovedeni u situaciju da ne mogu uvesti sojinu sačmu, kao jednu od glavnih komponenata stočne hrane. U cilju rješavanja navedenih problema, izdato odobrenje samo za jednu sortu soje MON-Ø4Ø32-6, od ukupno 15 registriranih u EU, u skladu s Registrom odobrenih genetički modificiranih organizama Europske unije, a koja će se koristiti isključivo kao hrana za životinje. Na ovaj način, subjekti koji se bave proizvodnjom stočne hrane, mogu da uvoze sojinu sačmu, te je na taj način, naročito proizvođačima u oblasti živinarstva, omogućeno da pod istim uvjetima vrše proizvodnju stočne hrane kao i u zemljama u okruženju i EU.

Svi subjekti u BiH, kao i u EU s kojom BiH ima obavezu usklađivanja zakonodavstva na osnovu Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, koji na tržište stavljaju proizvode namijenjene za ishranu životinja koji sadrže ili se sastoje od GMO-a dužni su ih označiti kao proizvode koji sadrže komponente genetički modificiranih organizama. Obaveza označavanja ne primjenjuje se na proizvode koji sadrže tragove odobrenih GMO-a ili se od njih sastoje ili su od njih proizvedeni, u omjeru koji ne prelazi 0,9 % za svaku od prehrambenih komponenti ili za hranu koja se sastoji od jednog sastojka.

Subjekt u poslovanju sa hranom za životinje kojem je izdato Rješenje o stavljanju na tržište genetički modificirane soje dužan je osigurati da na oznaci na upakiranom proizvodu piše da proizvod sadrži genetički modificiranu soju.

Kada govorimo o proizvodima životinjskog porijekla (mlijeko, meso, jaja...), dobijenih od životinja koje su hranjene hranom koja se sastoji ili potječe od GMO, s obzirom da ne postoji laboratorijska analiza kojom je moguće utvrditi nazočnost GM u istim, ne postoji obveza označavanja istih.

S tim u svezi, kako bi odgovorile na potrebe i želje potrošača za jasnom informacijom o proizvodu, odgovorne institucije u BiH (Agencija za sigurnost hrane BiH i nadležna

35 Vidi isto član34.

36 Zakon o genetički modificiranim organizmima (Sl.glasnik BiH: broj 23/09)

entitetska ministarstva) preduzele su aktivnosti na donošenju i implementaciji smjernica za označavanje hrane „bez GMO“. Donošenjem ovih smjernica će se osigurati transparentnost i kontrola proizvodnih procesa, zaštita interesa proizvođača, te utvrditi pravila za proizvodnju bez GMO-a za sve faze u lancu ishrane, kao i za korištenje termina kada je riječ o proizvodnji bez GMO-a za potrebe obilježavanja, prezentovanja i oglašavanja.

ZAKLJUČAK

Oficijelna nauka još uvijek nema usaglašen stav o genetski modificiranim organizmima, iako se u različitim knjigama, naučnim i stručnim člancima, službenim stavovima međunarodnih i domaćih institucija na njihovim web stranicama, publikacijama i specijalističkim tekstovima naznačavaju moguće koristi koje donose, ali navode moguće popratne štetne efekte, kao rezultat njihove upotrebe.

Pomalo je paradoksalno da su naučni krugovi, kad je GMO u pitanju, ušli u začarni krug i da su skoro svi aspekti posmatranja problematike GMO postali kontroverzni. Stoga se može postaviti i upitnost svih donesenih zakonskih rješenja, jer ako postoje kontroverze oko korisnosti ili štetnosti, onda nisu zasnovani na naučnom legitimitetu.

Mnogo je neodgovorenih pitanja, polemika i sporova vezano za dvije teme: upotrebe hrane sa sadržajem GMO i primjene genetskog inženjeringa u proizvodnji hrane. Pri tome se naročito tematizira uloga državnih regulatora, objektivnost naučnih istraživanja, efekti GM usjeva na čovjekovo zdravlje, efekti GM usjeva na okoliš.

Bosna i Hercegovina je svoja zakonska rješenja o GMO, pravilnike i odluke uskladila sa pravnom regulativom EU, koja sve više iskazuje tenediciju liberaliziranja proizvodnje GMO proizvoda, ali i otvaranja tržišta za njih. GMO proizvodi su posredno već ušli na tržište BiH i to kroz legalan uvoz stočne hrane sa sadržajem GMO, za što legalno odobrenje ima 31 pravno lice.

LITERATURA

- [1] Agencija za bezbjednost hrane BiH, Izvještaj o stanju bezbjednosti hrane u BiH za 2015.godinu, Mostar, 2016
- [2] Arnautalić, M., „Filozofsko-teološki pogledi na mjere predostrožnosti kod konzumiranja GMO s aspekta islama“, Glasnik Rijasetu IZ, 2014
- [3] Ballian,D., Subašić,Đ., Mačkić,S., Radović,R., Čolaković,A., Genetski modificirani organizmi (GMO) i biosigurnost, Agencija za sigurnost hrane BiH, Uprava za zaštitu zdravlja bilja, Sarajevo, 2014
- [4] Capak,K., Uticaj GM biljaka na ljudsko zdravlje, Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Zagreb, 2013
- [5] Clive, J., Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2012. International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications (ISAAA) in Briefs, 2012
- [6] Clive,J., Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2013,ISAAA Brief 46-2013, 2014
- [7] Davison, J. “GM plants: Science, politics and EC regulations”. Plant Science 178 (2): 94–98. doi:10.1016/j.plantsci.2009.12.005, 2010,
- [8] Trkulja,V., Bajrović,K., Vidović,S., Ostojić,I., Terzić,R., Ballian,D., Subašić,Đ., Mačkić,S., Radović,R., Čolaković,A., Genetski modificirani organizmi (GMO) i biosigurnost, Agencija za sigurnost hrane BiH, Uprava za zaštitu zdravlja bilja, Sarajevo, 2014
- [9] Vidović, S., Mačkić, S., Trkulja, V., Terzić, R., Bajrović, K., Subašić, Đ., Ballian, D., Ostojić, I., Hajrić, Dž., “Genetički modificirani organizmi, aktuelno stanje u svijetu i BiH“. II Internacionalni znanstveni simpozij “Molekularno-genetička istraživanja danas i mogućnost njihove aplikacije“, 2010, Tuzla,
- [10] Usp. FRANJO, Enciklika o brizi za zajednički dom. Laudato si', Kršćanska sadašnjost, Dokumenti 169, Zagreb, 2015., br. 134.

- [11] Zakon o hrani, (Službeni glasnik BiH, 50/04)
- [12] Zakon o genetički modificiranim organizmima (Sl.glasnik BiH: broj 23/09)
- [13] EFSA (2012) Guidance on the risk assessment of food and feed from genetically modified animals and on animal health and welfare aspects. EFSA Journal 2012;10(1):2501 [43 pp.], preko Miloš,S., Strategija procjene rizika GMO, Hrvatska agencija za hranu, Osijek, 2013, dostupno na
- [14] "European Commission approves Amflora starch potato", BASF – BASF – The Chemical Company. 1. 3. 2010,
- [15] "Annual Report" (PDF). The Dow Chemical Co. Retrieved 2013
- [16] DuPont", Random House Webster's Unabridged Dictionary
- [17] World Health Organization. 20 questions on genetically modified foods. 2014Zakon o genetički modificiranim organizmima (Službeni glasnik BiH, 23/09)
- [18] <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/en/#c453333>
- [19] <https://bch.cbd.int/protocol/background/>
- [20] europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-4778
- [21] <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2003/1829>
- [22] <http://www.fsa.gov.ba>,
- [23] <https://repozitorij.djkbh.hr/islandora/object/djkbh:105>
- [24] <https://zdravstvo.gov.hr>
- [25] https://bs.wikipedia.org/wiki/Geneti%C4%8Dko_in%C5%BEEenjerstvo_u_Evro
- [26] <https://hr.wikipedia.org/wiki/Monsanto>
- [27] <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16074>
- [28] <http://proleksis.lzmk.hr/56915>
- [29] http://www.chemchina.com.cn/en/gywm/jtjj/A601601web_1.htm
- [30] <https://www.syngenta.com/how-we-do-it/research-and-development/how-we-make-new-products>
- [31] <https://www.syngenta.rs>
- [32] http://www.who.int/foodsafety/areas_work/food-technology/faqgenetically-modified-food/en/.

KOMPLEKSNOST UTICAJA OSNOVNIH RUKOVODNIH MODELA NA DUGOROČNU POSLOVNU USPJEŠNOST BOSANSKO-HERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA

THE COMPLEXITY OF THE INFLUENCE OF THE BASIC MANAGE-
MENT MODELS ON THE LONG-TERM BUSINESS SUCCESS OF COM-
PANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Samir Smailbegović*

SAŽETAK

Kako u bosansko-hercegovačkoj, tako i u svjetskoj literaturi, pojedini modeli rukovođenja i njihov doprinos poslovnoj uspješnosti, bivaju različito tumačeni i vrednovani. S jedne strane, veliki je broj autora-zagovornika marketinških teorija i marketinške prakse kao vida upravljanja preduzećem koje imaju odlučujuću ulogu u ostvarenju dugoročnog poslovnog uspjeha. S druge strane, postoje kritičari ovakvog stava, koji opovrgavaju marketing koncept kao odlučujući u važnosti za postizanje dugoročnog poslovnog uspjeha, te tu važnost pripisuju nekim drugim pristupima upravljanju preduzećem.

Cilj ovog rada je da se na osnovu teorijskih i empirijskih istraživanja utvrdi koji rukovodni model ima najveću zastupljenost u poslovanju bosansko-hercegovačkih preduzeća, te da se utvrdi koji pristup rukovođenju ima najpovoljniji uticaj na poslovnu uspješnost preduzeća. U radu je tretirano pet, može se slobodno reći, osnovnih pristupa rukovođenju.

Sagledavanje dobijenih rezultata istraživanja u ovom radu doprinosi boljem i bržem shvatanju kojem rukovodnom modelu (ili kombinaciji modela, pristupa) treba dati odlučujući značaj u poslovanju.

Ključne riječi: *menadžment, preduzetništvo, poslovna uspješnost, BiH*

Keywords: *management, entrepreneurship, business success, Bosnia and Herzegovina*

ABSTRACT

As in Bosnian-Herzegovinian, as well as in world literature, individual management models and their contribution to business success are differently interpreted and evaluated. On the one hand, there are a large number of authors-advocates of marketing theories and marketing practices as a form of corporate governance that play a decisive role in achieving long-term business success. On the other hand, there are critics of this attitude, who deny the marketing concept as decisive in the importance of achieving long-term business success, and attribute this importance to some other approaches to corporate governance.

The aim of this paper is to determine, on the basis of theoretical and empirical research, which leadership model has the highest representation in the operations of companies in Bosnia and Herzegovina, and to determine which approach to management has the most favorable influence on the business success of the company. In this work, it can be freely stated, that five basic approaches to management were treated.

Examining the obtained research results in this paper contributes to a better and faster understanding of which management model (or combination of models, approaches) should be given decisive importance in business.

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Preduzeća u Bosni i Hercegovini danas stoje pred izazovom stalnih i turbulentnih promjena u svom poslovnom okruženju: globalizacija, otvorenost tržišta, pojava novih konkurenata i supstituta, državne neregulativne itd. Da bi se obezbijedilo dugoročno uspješno poslovanje, preduzeća moraju da predviđaju i reaguju na ove promjene. Za potrebe ovog rada analizirano je pet različitih rukovodnih pristupa, a sve u nastojanju da se utvrdi koji rukovodni model je najčešće zastupljen u upravljanju bosansko-hercegovačkim preduzećima, te koji od ovih pet modela u konačnici ima najpovoljniji uticaj na dugoročnu poslovnu uspješnost.

Analizirano je pet rukovodnih modela: model rukovođenja orijentisan na tržište, model rukovođenja orijentisan na proizvodnju i troškove, model rukovođenja orijentisan na tehnologiju i inovacije, model

rukovođenja orijentisan na uposlenike i model rukovođenja orijentisan na okolinu i društvo. Predmet istraživanja su bosansko-hercegovačka preduzeća, uz uslov da se na tržištu nalaze najmanje pet godina i da spadaju u grupu srednjih i velikih preduzeća.¹

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kada se govori o metodološkim aspektima empirijskog istraživanja misli se na dvije, uglavnom, osnovne komponente: prvo, metodologija se bavi pretpostavkama koje su zasnovane na pravilima ispravnog mišljenja, a do čega se dolazi istraživanjem, i drugo, potrebni su realni objekti koji se istražuju (koji su predmet istraživanja). U ovom slučaju, realni objekti su bosansko-hercegovačka preduzeća, a predmet istraživanja je primjena različitih rukovodnih pristupa kao determinante uspješnosti poslovanja.

Ukupan broj preduzeća, poštujući zadane kriterije, obrađenih u ovom radu iznosi 56.

Tabela 1: Struktura i veličina preduzeća obuhvaćenih anketiranjem

	BROJ	%	VELIKA	SREDNJA
PROIZVODNA	24	42,8	11	13
USLUŽNA	16	28,6	4	12
TRGOVINSKA	16	28,6	6	10
UKUPNO	56	100,0	21	35

Izvor: kalkulacije autora

Kao što se u istraživanju i nastojalo, najveći broj ispitanika u preduzećima čine menadžeri (18 ili 32,1 %) i direktori (13 ili 23,2 %), što za ove dvije kategorije ispitanika čini zbirni procenat od 55,3 %. To je važno s obzirom na činjenicu da upravo ove dvije kategorije ispitanika imaju najveći i najobuhvatniji uvid u poslovanje preduzeća.

Prema nivou obrazovanja ispitanika njih čak 98,2 % su ili doktori nauka (4 ispitanika), ili 15 ispitanika su magistri nauka, ili njih 36 ima visoku stručnu spremu: ukupno 55 ispitanika (od 56 anketiranih).

Kao pokazatelj uspješnosti poslovanja anketiranih preduzeća koristio se podatak o ukupnom prometu i broju zaposlenih u preduzeću i to poredeći zadnju poslovnu

godinu sa poslovanjem, tj. istim podacima od prije tri godine.

¹ Klasifikacija preduzeća je izvršena prema slijedećim kriterijima: srednja 50-249 zaposlenih i/ili 20-100 miliona KM ukupnog prihoda; velika 250 i više zaposlenih i/ili 100 miliona KM i više ukupnog prihoda

Tabela 2: Ukupan promet i broj zaposlenih u preduzećima danas i prije 3 godine

	Broj preduzeća	Σ promet u zadnjoj godini (u 000)	Σ promet prije 3 godine (u 000)	Broj zaposl. danas	Broj zaposl. prije 3 godine	Ø broj zaposl. danas	Ø broj zaposl. prije 3 godine
trgovina	16	3.469.444 54%	2.605.450 51%	4.220	3.434	264	215
usluge	16	379.770 6%	465.680 9%	2.978	3.720	186	232
proizvodnja	24	2.584.450 40%	2.072.584 40%	12.673	12.297	528	512
UKUPNO	56	6.433.664 100%	5.143.714 100%	19.871	19.451	355	347
promet po zaposlenom	trgovina	822	759				
	usluge	127	125				
	proizvod.	204	169				
	UKUPNO	324	264				

Izvor: kalkulacije autora

Iz podataka u tabeli može se uočiti porast ukupnog prometa posmatrajući svih 56 anketiranih preduzeća u zadnje tri poslovne godine od 25%. Istovremeno je došlo i do porasta broja zaposlenih od 2%, te je tako i promet po zaposlenom imao rast od 23%. Generalno se može zaključiti da 56 anketiranih preduzeća ostvaruje bolje poslovne rezultate mjereno navedenim pokazateljima danas u poređenju sa periodom od prije 3 godine. Interesantno je viđenje uspješnosti poslovanja s pozicije samih preduzeća:

Tabela 3: Vlastita ocjena uspješnosti poslovanja u zadnje 3 godine

	Frekvencija	Procenat %	Validni procenat	Kumulativni procenat
bolje	44	78,6	78,6	78,6
lošije	4	7,1	7,1	85,7
isto	8	14,3	14,3	100,0
UKUPNO	56	100,0	100,0	

Izvor: kalkulacije autora

Prethodna tabela potvrđuje pozitivan trend u poslovanju anketiranih preduzeća izražen kroz pokazatelje ukupnog prometa i broja zaposlenih: više od $\frac{3}{4}$ anketiranih preduzeća smatra da im se poslovanje poboljšalo u zadnje 3 godine. 8 preduzeća smatra da u njihovom poslovanju nije došlo ni do poboljšanja niti pogoršanja rezultata poslovanja, a samo 4 preduzeća smatraju da im se poslovanje u zadnje 3 godine pogoršalo.

ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Traženje odgovora na pitanje: šta doprinosi uspješnosti poslovanja anketiranih preduzeća (tj. koji je to rukovodni pristup koji se u poslovanju primjenjuje), nalazi se u sagledavanju odgovora iz anketnog upitnika vezanih za poslovnu filozofiju preduzeća, ciljeve poslovanja, poslovne strategije, analize podataka o istraživanju tržišta, organizacije poslovanja i odlučivanja i u praćenju konkurencije.

ANALIZA POSLOVNE FILOZOFIJE PREDUZEĆA

Analiza poslovne filozofije preduzeća vršena je kroz sumiranje odgovora na ukupno 13 pitanja iz ove oblasti. Kao najčešće korištena poslovna filozofija u poslovanju ovih 56 anketiranih preduzeća izdvaja se filozofija poslovanja po kojoj se preduzeća smatraju onima koji su u svome poslovanju posebno orijentisani na kupca, tj. na shvatanje i ispunjavanje njegovih želja i potreba: ova poslovna filozofija je dobila prosječnu ocjenu od 4,73. Na drugom mjestu je poslovna filozofija koja posebnu važnost daje pozitivnom imidžu preduzeća sa prosječnom ocjenom od 4,71, a na trećem mjestu nalazi se poslovna filozofija po kojoj se preduzeća trude da budu dio rješenja društvenih problema sa prosječnom ocjenom od 4,50. Ovo su prva tri mjesta izbora poslovnih filozofija koja su zastupljena kod preduzeća.

ANALIZA CILJEVA PREDUZEĆA

U ovom dijelu tražio se odgovor na pitanje: kojim ciljevima u svome poslovanju teže anketirana preduzeća? Ukupno 19 pitanja iz ove oblasti bila su podijeljena u dvije grupe: u prvoj grupi anketirani su davali odgovore o značaju pojedinih poslovnih ciljeva za njihova preduzeća, a u drugoj grupi su davali odgovore o tome koliko su preduzeća uspjela u ostvarenju pojedinih poslovnih ciljeva.

Tako se došlo do saznanja da za 56 anketiranih preduzeća po značaju od 19 ponuđenih ciljeva poslovanja na prvom mjestu se nalazi cilj poslovanja zadovoljstvo kupaca (sa prosječnom ocjenom od 4,82), na drugom kvalitet ponude (sa prosječnom ocjenom od 4,80) i na trećem mjestu nalazi se odanost kupcima (4,68). Osim značaja ciljeva poslovanja preduzeća su se izjasnila i o tome kakvo je bilo ostvarenje ovih ciljeva u svakodnevnoj praksi. Na prvom mjestu po uspješnosti ostvarenja željenih ciljeva poslovanja nalazi se zadovoljstvo kupaca sa prosječnom ocjenom od 4,52, na drugom mjestu je odanost kupcima (sa prosječnom

ocjenom od također 4,52) i na trećem se nalazi osiguranje postojanja preduzeća (sa identičnom prosječnom ocjenom od 4,52). Kada poredimo značaj ciljeva poslovanja za anketirana preduzeća sa njihovim ostvarenjem, dolazimo do zaključka da se dva poslovna cilja podudaraju u svome značaju i u svome ostvarenju, a to su zadovoljstvo kupaca i odanost kupcima: oba ova cilja poslovanja se nalaze na prva 3 mjesta kako po njihovom značaju za anketirana preduzeća, tako i po njihovom ostvarenju u praksi.

ANALIZA STRATEGIJE PREDUZEĆA

U ovom dijelu se analiziralo pomoću kojih to strategija preduzeća žele da ostvare svoju poslovnu filozofiju i zacrtane ciljeve svoga poslovanja. Preduzećima je u anketnom upitniku data mogućnost da se opredijele između 12 ponuđenih strategija poslovanja, tj. da izaberu koja od njih je strategija koju preduzeća koriste u svome poslovanju. Tako se došlo do podatka da 56 anketiranih preduzeća na prvo mjesto sa prosječnom ocjenom od 4,71 stavljaju strategiju kvaliteta, na drugom mjestu po važnosti nalazi se strategija stvaranja konkurentne prednosti (kroz npr. odnos cijena/kvalitet, brzina opskrbe tržišta, itd.) sa prosječnom ocjenom od 4,55, a na trećem mjestu je strategija diferenciranosti u odnosu na konkurenciju sa ocjenom od 4,50.

ANALIZA PODATAKA O ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA

U ovom dijelu anketnog upitnika pokušalo se doći do informacije o tome koliko važnost za anketirana preduzeća ima praćenje promjena u tržišnoj okolini i koliko anketirana preduzeća vrše istraživanje tržišta, a što bi trebalo da predstavlja osnovu za donošenje odluka vezanih za izbor poslovne filozofije, te realizacije zacrtanih ciljeva, a sve pomoću odgovarajućih poslovnih strategija. Analizirano je 8 različitih što aktivnosti na prikupljanju tržišnih informacija, do osnovnih elemenata marketinga (4P) i

njihove važnosti za uspješnost poslovanja.

Najveću prosječnu ocjenu od 4,95 anketirana preduzeća su dala kvalitetu proizvoda/usluge kao komponenti od važnosti za uspješnost poslovanja. Na drugo i treće mjesto sa istom prosječnom ocjenom od 4,61 preduzeća su stavila cijenu kao komponentu koja je važna za uspješnost poslovanja i uspostavljanje asortimana proizvoda/usluga kroz uključivanja potrošača i uvažavanje njihovih očekivanja.

ORGANIZACIJA POSLOVANJA I ODLUČIVANJA

U ovom dijelu anketnog upitnika željelo se spoznati kako i na koji način se donose važne odluke u preduzećima, te na kojoj ljestvici važnosti u organizacionoj strukturi preduzeća prilikom donošenja odluka se nalaze pojedini sektori i njihovi rukovodioci: Vidimo da je prodajno odjeljenje kod anketiranih preduzeća ono odjeljenje koje ima najveći uticaja na donošenje važnih odluka, a slijede ga odjeljenje za marketing i odjeljenje za finansije i računovodstvo.

Tabela 4: Uticaj pojedinih odjeljenja na donošenje važnih odluka u preduzeća

ODJELJENJE	RANG	PROSJ. OCJENA
PRODAJA	1	4,59
MARKETING	2	4,14
FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO	3	3,96
NABAVA	4	3,77
ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ	5	3,75
PROIZVODNJA	5	3,75

Izvor: kalkulacije autora

SUMIRANJE DOBIJENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Sumirajući podatke dobijene odgovorima anketiranih preduzeća, a koji su se odnosili na poslovnu filozofiju preduzeća, ciljeve preduzeća po značaju i po ostvarenju, podatke o strategijama preduzeća i o istraživanju tržišta, kao i o organizaciji poslovanja i odlučivanja, došlo se do slijedećeg:

Tabela 5: Zbirni pregled dobijenih rezultata anketiranja

POSLOVNI SEGMENT	RANG	REZULTAT	OCJENA
POSLOVNA FILOZOFIJA PREDUZEĆA	1	Orijentisanost na kupca	4,73
	2	Pozitivan imidž preduzeća	4,71
	3	Preduzeće kao rješenje društ. problema	4,50
CILJEVI PREDUZEĆA (ZNAČAJ)	1	Zadovoljstvo kupaca	4,82
	2	Kvalitet ponude	4,80
	3	Odanost kupcima	4,68
CILJEVI PREDUZEĆA (OSTVARENJE)	1	Zadovoljstvo kupaca	4,52
	1	Odanost kupcima	4,52
	1	Osiguranje postojanja preduzeća	4,52
STRATEGIJE PREDUZEĆA	1	Strategija kvaliteta	4,71
	2	Stvaranje konkurentske prednosti	4,55
	3	Diferenc. u odnosu na konkurenciju	4,50
ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	1	Kvalitet proizvoda/usluge	4,95
	2	Cijena	4,61
	2	Uključivanje potrošača u uspostavljanje Asortimana proizvoda/usluga	4,61
ORGANIZACIJA POSLOVANJA I ODLUČIVANJA	1	Prodaja	4,59
	2	Marketing	4,14
	3	Finansije i računovodstvo	3,96

Izvor: kalkulacije autora

Sumiranjem rezultata istraživanja, a što je vidljivo u prethodnoj tabeli, na osnovu anketiranja 56 b-h preduzeća, došlo se do određenih zaključaka. Posmatrajući ovih 5, slobodno se može reći, osnovnih segmenata koji karakterišu poslovanje jednog preduzeća i ocrtavaju rukovodni stil koji je u njihovom poslovanju zastupljen, kombinacijom i fuzioniranjem datih odgovora, postaje jasno koje pojedinačne pristupe rukovođenju preferiraju anketirana preduzeća. Treba napomenuti da u praksi ne postoji jedan univerzalni rukovodni pristup koji bi se mogao primijeniti u poslovanju: svako preduzeće je unikat za sebe, pa tako i njegov rukovodni pristup. U praksi je česta i situacija u kojoj preduzeća u svome poslovanju praktikuju dva ili čak više rukovodnih pristupa istovremeno, a gdje jedan rukovodni pristup može, ali i ne mora, biti dominantan.

DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Posmatrajući tabelu broj 2 u ovom radu zaključili smo da 56 posmatranih preduzeća generalno pokazuju bolje poslovanje u zadnje 3 godine, a prateći parameter

ukupnog prometa (ukupan rast od 25%) te broja zaposlenih (rast od 2%), što je dovelo do rasta prometa po zaposlenom od 23%. Iz tabele broj 3 vidimo da 75% od ovih 56 anketiranih preduzeća i sami smatraju da im se poslovanje u zadnje 3 godine poboljšalo. Iz ovoga se može zaključiti da su rukovodni pristupi koji su praktikovani u poslovanju ovih preduzeća doveli do poboljšanja poslovne uspješnosti istih. Treba napomenuti da se ovdje ne ulazi u analizu mogućnosti da li bi to poslovanje bilo još i uspješnije da su se koristili neki eventualno drugi rukovodni pristupi: analizira se zatečena situacija.

Ispunjen je cilj ovog rada da se na empirijskoj osnovi utvrdi koji od 5 posmatranih rukovodnih pristupa u značajnoj mjeri doprinosi poslovnoj uspješnosti. Nedvojbeno je da su poslovni rezultati jednog preduzeća u direktnoj ovisnosti od načina njegovim rukovođenjem, kao i da pojedinačni pristupi rukovođenju različitim intenzitetom doprinose poslovnoj uspješnosti preduzeća. Za potrebe ovog rada korišten je IBM SPSS Statistics 21 operativni program (Statistical Package for the Social Science), a konstrukti i indikatori koji su primijenjeni, dati su u slijedećoj tabeli:

Tabela 6: Značaj konstrukata i indikatora u modelu strukturnih jednačina

Konstrukat	Indikator	Značaj indikatora
Tržišno orijentisano rukovođenje = Z1	X1	Orijentisanost na prodaju – pitanje 17 J
	X2	Orijentisanost na kupca – pitanje 17 L
	X3	Zadovoljstvo kupaca (značaj) – pitanje 18 I
Orijentisanost na proizvodnju, troškove i finansije	X6	Perfekcioniranje proizvodnog procesa – pitanje 17 I
	X7	Rast produktivnosti (značaj) – pitanje 18 F
	X8	Smanjenje troškova (značaj) – pitanje 18 S
Rukovođenje tehnologijom i inovacijama	X9	Tehnološka orijentisanost – pitanje 17 M
	X10	Vođstvo u tehnologiji – pitanje 19 D
Orijentisanost na uposlenike	X11	Zadovoljstvo uposlenika (značaj) – pitanje 18 G
	X12	Školovanje i napredovanje uposlenika – pitanje 19 B
Orijentisanost na okolinu i društvo	X13	Zaštita ljudske okoline – pitanje 17 E
	X14	Zaštita okoliša (značaj) – pitanje 18 J

Izvor: kalkulacije autora

Upoređivanjem pojedinih konstrukata (pristupa rukovođenju) sa pripadajućim indikatorima (na osnovu odgovora na pitanja

iz anketnog upitnika) došlo se do slijedećih podataka:

Tabela 7: Indikatori za određivanje dominantnog pristupa rukovođenju

	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Ø ocjena
Tržišno orijentisano rukovođenje	4,32	4,73	4,82	4,62
Orijentisanost na proizvodnju, troškove i finansije	4,27	4,32	4,43	4,34
Rukovođenje tehnologijom i inovacijama	3,77	3,80		3,78
Orijentisanost na uposlenike	4,41	4,04		4,22
Orijentisanost na okolinu i društvo	3,98	4,11		4,04

Izvor: kalkulacije autora

ZAKLJUČAK

Kao što se može primijetiti u tabeli broj 7, a prema onome što su u svojim odgovorima dala anketirana preduzeća, dominantan pristup rukovođenju u ovih 56 anketiranih preduzeća je tržišno orijentisano rukovođenje sa prosječnom ocjenom od 4,62. Na drugom mjestu po dominantnosti rukovodnog pristupa nalazi se pristup rukovođenju orijentisan na proizvodnju, troškove i finansije sa prosječnom ocjenom od 4,34. Na trećem mjestu nalazi se pristup rukovođenju orijentisan na uposlenike sa 4,22, te slijedi pristup rukovođenju orijentisan na okolinu i društvo sa 4,04 i na kraju se nalazi pristup rukovođenju orijentisan na tehnologiju i inovacije sa 3,78.

Na ovaj način se došlo do zaključka, koji je na empirijski način i dokazan, da tržišna orijentisanost jednog preduzeća, pa samim time i tržišno orijentisano rukovođenje, u sadejstvu sa ostalim faktorima upravljanja u jednom preduzeću u značajnoj mjeri doprinosi poslovnoj uspješnosti preduzeća u Bosni i Hercegovini. Ovaj pristup rukovođenju se pokazao kao primarni pristup rukovođenju u odnosu na druge rukovodne pristupe, a što za rezultat ima bolju poslovnu uspješnost preduzeća. Ovdje se nikako ne smiju zanemariti ni ostala 4 rukovodna pristupa koja zasigurno, kako pojedinačno tako i u kombinaciji dva ili čak više pristupa rukovođenju, a uzimajući u obzir datu situaciju u kojoj se jedno preduzeće nalazi (internu i eksternu), kao konačan rezultat

ima uspješno poslovanje. Važnost primjene tržišno orijentisanog rukovođenja, kao primarnog rukovodnog pristupa u jednom preduzeću, ogleda se, ne samo u dominantnoj rukovodnoj funkciji, nego i u integrativnoj funkciji na povezivanju i koordiniranju svih djelatnosti unutar preduzeća orijentisanih u zajedničkom naporu ostvarenja što bolje poslovne uspješnosti.

LITERATURA

- [1] Adižes, Isak, 2008., Upravljanje promjenama, Novi Sad
- [2] Agencija za statistiku BiH, 2017., BDP prema proizvodnom, dohodovnom i rashodnom pristupu, Tematski bilten TB 01, Dostupno na: (www.bhas.ba/tematski-bilteni/TB%20BDP%202007-2015%20HR_ENG_www.pdf)
- [3] Avlijaš, R., 2010, Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Doing Business izvještaj za 2015. godinu, Dostupno na: <http://www.wef.org>
- [5] Fritz, Wolfgang, 1992., Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Schäffer Poeschel, Stuttgart
- [6] Fritz, Wolfgang, 2009., Marketing-ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges, Mannheim
- [7] Gyulavari, T., Kenesei, Z., 2012., Utjecaj marketinških resursa na konkurentnost preduzeća, Tržište, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 7-21, broj 1
- [8] Heilbroner, R. L., Thurow, L. C., 1987.,

- Economics Explained, Simon and Shuster, Inc., New York
- [9] Hollensen, S., 2006., Marketing planning a global perspective, Berkshire
- [10] Klug, M., 2006., Market entry strategies in Eastern Europe in the context of the European Union, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- [11] Kotler, Philip, 2001., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
- [12] Lajović, Dragan, 2014., Uvod u biznis, Ekonomski fakultet, Podgorica
- [13] Moreira, A., C., Silva, P., M., 2013., Tržišna orijentacija, inovacije i organizacijska predanost u industrijskim poduzećima, Tržište, Vol. 25, Zagreb
- [14] Prester, J., 2010., Menadžment inovacija, Sinergija, Zagreb
- [15] Sheppard, R., 2011., The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Dught to Know, Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12(6)
- [16] Škarić, Margareta, 2006., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb
- [17] Tabachnik, B., G., Fidell, S., 2007., Using multivariate statistics, Boston
- [18] Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., 2008, Strateški menadžment, Mate, Zagreb
- [19] World Economic Forum, 2016., Izvještaj za 2015. godinu, Dostupno na: <http://www.wef.org>

ZNAČAJ MJENICE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

THE SIGNIFICANCE OF BILL OF EXCHANGE IN INTERNATIONAL BUSINESS

Kenan Ademović*

SAŽETAK

Instrumenti plaćanja koja se koriste u obavljanju međunarodnog platnog prometa su : čekovi, mjenice, bankovna doznaka, dokumentarna naplata (inkaso poslovi), međunarodni dokumentarni akreditiv, trgovačko kreditno pismo i bankarske garancije. Samo obavljanje međunarodnog platnog prometa jedna je od profitabilnijih usluga banaka. Pod tim pojmom podrazumijevaju se plaćanja naplate, i prijenosi na osnovi tekućih i kapitalnih poslova u stranim sredstvima plaćanja i u kunama između rezidenata i nerezidenata putem posredstva instrumenata međunarodnog platnog prometa. Međunarodni platni promet regulisan je Single Euro Payments Area(SEPA), odnosno europskom intervencijom. SEPA predstavlja jedinstveno područje plaćanja u eurima te se sve države Europske unije(EU) pridržavaju pravila SEPA. Mjenica datira još iz antičkog doba kada je predstavljala vrlo savremen način poslovanja koji je uveliko olakšavao trgovinu u svim zemljama tadašnjeg svijeta. Ako gledamo historijski bliže mjenicu srećemo u Italiji i to samo u višim staleškim krugovima, iz razloga jer su se sa njom mogli koristiti samo bogati trgovci i bankari. Čak i tada mjenica je imala funkciju, plaćanja, obezbjeđenja i kreditiranja.

Kako se razvijao kapitalistički načina proizvodnje i savremenog bankarstva, upotreba mjenice postaje masovnija, iz kojih razloga se pojavljuje potreba donošenja međunarodnih pravila o mjenici. Tako je između ostalog donesena i Ženevska konvencija o jednoobraznom mjeničnom zakonodavstvu koje datira još od 1930.g. na kojoj se zasnivaju i svi drugi savremeni

Zakoni o mjenici. Ženevska Konvencija obavezuje sve države potpisnice da je uvedu na svojoj teritoriji. Konvencija simbolizira i predstavlja edinstveni zakon o mjenici te daje ovlaštenja državama ugovornicama da mogu vršiti određena odstupanja u svom zakonodavstvu ali samo od određenih utvrđenih jedinstvenih pravila.

Ključne riječi: *međunarodno poslovanje, mjenica, indosirana mjenica, primjena mjenica, transat.*

Keywords: *international business, bills of exchange, issued bills of exchange, application of bills of exchange, tranche.*

ABSTRACT

The instruments of payment is used in international payment transactions are: checks, bills of exchange, bank transfer, documentary billing (inkaso jobs), international documentary credit, trade credit card and bank guarantee. Only performing international payment transactions is one of the most profitable banking services. Under this term are payments of payments, transfers based on current and capital transactions in foreign currency and in kuna between resident and non-resident through the intermediation of instruments of international payment transactions. International payment transactions are regulated by the Single Euro Payments Area (SEPA), ie by European intervention. SEPA represents a single payment area in euros and all EU countries (EU) adhere to SEPA rules. The bargain dates back to the ancient times when it was a very modern way of doing business that greatly facilitated trade

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

in all the countries of the time. If we look at a historically closer bargain, we meet in Italy only in the upper middle class, because only wealthy merchants and bankers could use it. Even then, the bills of exchange had the function of paying, securing and lending.

As the capitalist mode of production and modern banking developed, the use of bills of exchange becomes massive, for which reason the need for adopting international billing rules appears. Thus, the Geneva Convention on Single-Coal Minority Legislation, which dates back to 1930, on which are based all other contemporary bill of laws. The Geneva Convention obliges all States Parties to introduce it in their territory. The Convention symbolizes and represents the customary bill on bills of exchange and authorizes the Contracting States to make certain derogations in their legislation but only from certain established single rules.

UVOD

U različitim izvorima međunarodni platni promet se definira na različite načine, s tim da zapravo sve definicije ukazuju na istu suštinu. Prema primjera radi B. Matiću (2004:40), „Pojmom „platni promet s inozemstvom“ označavamo sveukupna međusobna plaćanja rezidenata dvaju različitih carinskih i valutno-monetarnih područja.“ U svojoj knjizi E. Bukovac (2004:122) „Suvremena organizacija međunarodnog poslovanja u teoriji i praksi“ o međunarodnom platnom prometu kaže: „ Pod platnim prometom treba podrazumijevati sva plaćanja i naplate pravnih i fizičkih osoba u jednoj zemlji s pravnim i fizičkim osobama iz drugih zemalja.“ Gledajući propise Europske Unije i međunarodnog poslovanja sva sredstva plaćanja kojima se obavlja platni promet s inostranstvom su konvertibilne devize i domaća valuta. Iz svega ovoga se dolazi do zaključka da će se domaća valuta stvarno rabiti samo u onoj mjeri u kojoj to bude prihvatljivo stranim partnerima (Matić 2004:40). Uvođenjem SEPA-e na područje Europske unije, plaćanja se vrše u eurima.

Iznimno u poslovanju se rabi i prijeboj potraživanja, kompenzacija, te naplata u netransferabilnoj valuti kao i naplata u efektivnom novcu. Iznimku predstavljaju i fizičke osobe kojima je dopušteno iznošenje efektivnih domaće valute i/ili strane valute u inostranstvo zbog plaćanja robe koju osobno unose u zemlju u ograničenim količinama i za vlastite potrebe. (Matić 2004:40). Prijeboj (prebijanje) potraživanja je nužan u slučaju kada inozemni partner ili njegova zemlja dođu u teškoće zbog kojih je nastupila nemogućnost naplate. Sam zakon je omogućio i to da se platni promet s nekom zemljom obavlja i na drugi način ako je s tom zemljom sklopljen platni sporazum ili neki drugi oblik ugovora s kojim se međusobnog plaćanja drugačije uređuje. (Matić 2004:40). Zakon o mjenici kao i poslovanje sa mjenicom u međunarodnim poslovima podliježe zakonima kao i vrlo striktnim pravilima poslovanja koja u slučaju kršenja mogu proizazvati mnogobrojne zastoje u poslovanju kao i neostvarivanje adekvatnih rezultata. Mjenično poslovanje nije zatsupljeno u velikoj mjeri kada je riječ o međunarodnom poslovanju ali sa druge strane opet zauzima značajno mjesto u međunarodnim transferima i poslovima. Jedinstveno područje za plaćanja u eurima naziva se SEPA (engl. *Single Euro Payments Area*). Radi se o području na kojemu potrošači, poslovni subjekti i tijela javne vlasti mogu uplaćivati i primati plaćanja u eurima pod jednakim osnovnim uvjetima, pravima i obvezama, neovisno o njihovoj lokaciji. Sam cilj SEPA inicijative jeste uspostava jedinstvenog sistema platnog prometa. Ovo područje obuhvata 34 države: sve članice EU-a te Island, Lihtenštajn, Norvešku, Švicarsku, Monako i San Marino.

INSTRUMENTI PLAĆANJA I TRGOVINE U MEĐUNARODNOM PLATNOM PROMETU

Kada je riječ o platnom prometu treba se istaći da je riječ o uređenim odredbama deviznog režima pojedine zemlje kao i

mjerama te jasnim uputama središnjih banaka zaključenim platnim i drugim sporazumima između država. (Andrijanić 2001:374). U biti u zemljama svijeta dopušteni su svi instrumenti platnog prometa ali su ipak najčešće u upotrebi bankovne doznake, međunarodni dokumentovani akreditivi te dokumentovana naplata. Puno rjeđi instrumenti u upotrebi kada je riječ o platnom prometu su : ček.mjenica i kreditno pismo (Matić 2016: 246). Svi ovi instrumenti svim sudionicima u plaćanju daju određenu razinu sigurnosti te, u skladu s time, ima i svoju cijenu. Tako da je za sigurnu naplatu uz najniže troškove potrebno dobro poznavati posebnosti svih instrumenata platnog prometa.“ (Matić 2016:246). Da bi se što ispravnije postupilo i odabrao najbolji instrument plaćanja za našu transakciju, treba sagledati sve okolnosti vezane za transakciju. U obzir se prije svega uzima vrsta posla, te činjenica da li se radi o kupoprodaji robe, pružanju gospodarske usluge, otplati anuiteta, plaćanju avansa ili nečemu drugom. Prilikom odabira samog instrumenta plaćanja važno je znati da li je dogovoreno gotovinsko plaćanje ili plaćanje na kredit, kao i to kolika je vrijednost posla, kakva su dosadašnja iskustva u poslovanju s određenim poslovnim partnerom, kakav je bonitet inozemnog partnera, postoje li zakonska ograničenja plaćanja itd.“ (Matić 2016:246). Dakle iz svega navedenog jako je bitno da se zna koristiti odabrani instrument plaćanja shodno njegovom najboljem odgovoru na zadatu transakciju u međunarodnom poslovanju. U suštini svaka odluka o korištenju nekog od instrumenata plaćanja je individualna te je potrebno dobro poznavati instrumente plaćanja u međunarodnom platnom prometu. Kod međunarodnog poslovanja primjenjuje se međunarodni dokumentarni akreditiv. Njegovom primjenom zaštićuju se interesi obiju strana u akreditivnom poslovanju. Izvoznik je urednim otpremninam i robnim dokumenatima navedenim u akreditivu i ispunjenjem ostalih uvjeta iz akreditiva (npr. roka isporuke što se utvrđuje iz

otpremnh dokumenata i sl.) siguran da će doći do naplate izvezena robe, jer mu isplatu dokumenata osigurava banka. Kupac sa druge strane je siguran da će banka isplatiti samo one dokumente koji su u akreditivu izričito propisani, a koji mu osiguravaju pravo raspolaganja predmetom kupoprodaje,(Andrijanić 2001: 374). Međunarodni dokumentovani akreditiv je zapravo instrument plaćanja u kojemu se neka banka na zahtjev i po nalogu svoga komitenta obvezuje da će izvršiti isplatu korisniku akreditiva, ili osobi koju on imenuje, određeni novčani iznos odnosno akceptirati ili isplatiti mjenicu izdanu od korisnika. Zatim daljnja ovlaštenja ogledaju se u davanju ovlasti nekoj drugoj banci da obavi takvo plaćanje ili da akceptira mjenicu izdanu od korisnika ili će pak ovlastiti neku drugu banku da otkupi(negocira) mjenicu, uz uslov da joj se predaju ugovoreni dokumenti i udovolji svim ostalim uvjetima akreditiva.“ (Matić 2016: 246).

MJENICA U MEĐUNARODNIM PLAĆANJIMA

Kako je već objašnjeno mjenica je vrijednosni papir koji je izdan u zakonski propisanom obliku i kojime se izdavatelj obvezuje da će osobi navedenoj na mjenici ili osobi na koju ona prenese mjenicu isplatiti na mjenici navedeni iznos na dan koji je također naveden na mjenici. U tom smislu razlikuju se vlastita i trasirana mjenica.

Trasirana ili drugačije rečeno (tuđa) mjenica pisani je nalog jedne osobe (trasanta) drugoj osobi (trasatu), da isplati trećoj osobi (remitentu) ili po njegovoj naredbi, određenu svotu novca prema uvjetima označenima na samoj mjenici.

Dok vlastita (sola) mjenica predstavlja onu mjenicu kod koje se sam izdavatelj mjenice (trasant) obvezuje isplatiti određenu novčanu svotu navedenoj osobi (remitentu) ili nekome drugom po njegovoj naredbi. Kada se radi o trgovini s angloameričkim zemljama često se upotrebljava tzv. promissory note odnosno promessa. Naime radi se o posebnoj vrsti

vlastite mjenice kojom se izdavatelj (trasant) bezuvjetno obvezuje platiti korisniku ili po njegovoj naredbi ili donositelju svotu na koju glasi ovaj vrijednosni papir.

Ukoliko se radi o prodaji na kredit kupac robe izdaje promissory note u korist dobavljača, obećavajući mu bezuvjetnu isplatu određene svote, dok u kreditnim poslovima korisnik kredita putem promissory note daje isto takvo obećanje banci od koje je dobio kredit. (Matić 2016:264,265). Nadalje u međunarodnom platnom prometu mjenica se pojavljuje u akceptnom i negocijacijskom akreditivu te kao instrument osiguranja plaćanja u kreditnim poslovima. Akceptni akreditiv za razliku od negocijacijskog predstavlja vrstu akreditiva u kojemu banka ne isplaćuje korisnika akreditiva nego, po prezentaciji dogovorenih dokumenata, akceptira mjenicu koja glasi na akreditivni iznos i koju je korisnik akreditiva vukao na banku. Kada je riječ o akceptnom akreditivu korisnik, odnosno izvoznik je siguran da će u trenutku podnošenja akreditivnih dokumenata dobiti akcept na mjenici što je vuče na neku banku iz svoje zemlje. Akceptiranu mjenicu izvoznik može držati, i najčešće u poslovanju drži sve do roka dospijanja i tada je naplatiti ili je može eskontirati prije roka njezinog dospijanja. Ono što je posebno interesantno kod mjenice i poslovanja sa mjenicom jeste regres. Sama mogućnost regresa kod mjenice čini mjenicu sigurnim sredstvom plaćanja i obezbjeđenja plaćanja. Kada trasat odbije da akceptira mjenicu ili glavni mjenični dužnik ne plati po mjenici tada mjenični povjerilac može da se obrati ostalim mjeničnim dužnicima. Mjenični dužnici su u biti sva lica koja su mjenicu potpisala kao avalista (jamac), indosant (prnosilac prava iz mjenice) ili trasanti (izdavaoci mjenice). Kada mjenični dužnik isplati iznos iz mjenice tada se obraća ostalim regresnim dužnicima, te iznosu koji je isplatio dodaje kamatu koju je platio, troškove koje je imao u vezi sa regresom (Matić 2016:259,251).

Djelimično ili potpuno odbijanje akceptiranja ili djelimično ili potpuno odbijanje isplate formalni je uslov za

regres kod mjenice. Javnom ispravom tj. protestom se potvrđuje zbog neakceptiranja ili protestom zbog neisplate. Protest je dakle javna isprava izdata od strane sudskog organa i to na zahtjev imaooca mjenice ili njegovog punomoćnika, u kojoj potvrđuje da je imalac mjenice preduzeo radnje potrebe za očuvanje mjeničnih prava, sve do prezentacije mjenice na isplatu. Formalni uslov za regres je podizanje protesta. Kada protekne rok za protest zbog neisplate mjenice ili neakceptiranja, mjenice po viđenju ili na određeno vrijeme po viđenju, gubi se pravo na regres protiv indosanta, protiv trasanta i ostalih obaveznika izuzev akceptanta. Rok za protest je veoma kratak svega dva radna dana od dospelja za isplatu. Ovdje dolazi do izražaja načelo strogosti kada je zakonska primjena u pitanju.

Ukoliko akceptant dobrovoljno ne isplati mjenicu, a ne isplate je ni regresni mjenični dužnici, mjenični povjerilac može pokrenuti sudski spor radi naplate. U zakonu o mjenici propisani su i rokovi u kojima se tužba može podnijeti. Radi se o rokovima zastare prava na potraživanje. Ukoliko dužnik ne istakne prigovor zastare mjenične tužbe, na njega sud ne pazi po službenoj dužnosti. Identično važe pravila o zastari iz ZOO-a, ali su rokovi propisani Zakonom o mjenici.

ZAKLJUČAK

Kada se sagledaju većina dostupnih podataka o međunarodnom platnom prometu, može se izvesti zaključak da se pod pojmom međunarodni platni promet podrazumijevaju naplate, plaćanja i prijenosi na osnovi tekućih i kapitalnih poslova u stranim sredstvima plaćanja i u kunama između rezidenata i nerezidenata posredstvom instrumenata međunarodnog platnog prometa (bankovna doznaka, međunarodni dokumentarni akreditiv, dokumentarna naplata (inkaso poslovi), trgovačko kreditno pismo, čekovi, mjenice i bankarske garancije). Savremeno poslovanje u današnje vrijeme bilo bi nezamislivo kada bi se međunarodni platni promet obavljao

bez postojanja različitih instrumenata međunarodnog platnog prometa dostupnih svim klijentima. U pravilu se koriste svi instrumenti plaćanja u međunarodnom platnom prometu, ali ipak u praksi se najčešće koristi međunarodni dokumentarni akreditiv i bankarska garancija.

Vrijeme globalizacije dovelo je i do inicijative Europske unije za stvaranjem jedinstvenog područja plaćanja u eurima- SEPA. SEPA je danas sveprisutna u svim bankarskim sistemima poslovanja zemalja Europske unije te uređuje obavljanje međunarodnog platnog prometa. Uz SEPA-u, devizni promet u Europskim zemljama uređen je i nizom Zakona i podzakonskim propisima. Vrlo je bitno u poslovanju sa mjenicom zahtijevati jako dobro poznavanje mjeničnog prava, jer ne poznavanje može da izazove brojne nepovoljne efekte. Blanko mjenicu u koliko se koristi primjera radi u poslovnim odnosima može predstavljati veliki rizik i doводити u pitanje načelo savjesnosti i dobrih poslovnih običaja. Prilikom izdavanja ovakve vrste mjenice, vrlo je bitno da se ugovorom kada se kreće poslovanje jasno dogovori sadržaj mjenice te da se prilikom popune koriste odredbe zakona i standardi poslovne mjenične prakse. Za sve ostale mjenice važi pravilo formalnosti i inkorporacije. Kada je riječ o mjeničnim tužbama treba imati u vidu načelo apstraktnosti mjenice, tj. da zaštita prava iz mjenice su nezavisna od osnovnog posla.

LITERATURA

- [1] Amon, F., Lulić, M., Momčinović, H., Vidović, A.: Osiguranje plaćanja; Mjenica, ček, akreditiv, zadužnica, fiducija, RRIF - Ekonomsko-pravna biblioteka, Zagreb, 2002.
- [2] Andrijanić, I.: Vanjska trgovina, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2001.
- [3] Bukovac, E.: Suvremena organizacija međunarodnog poslovanja u teoriji i praksi, Adamić, Rijeka, 2004.
- [4] Matić, B.: Međunarodno poslovanje-institucije, pravila, strategije, Sveučilište

u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2016.

- [5] Matić, B.: Vanjsko trgovinsko poslovanje, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004.
- [6] SEP-a osnovni podaci : <http://www.sepa.hr/sepa-opcenito/>

UTJECAJ PORASTA STANOVNIŠTVA NA EKONOMSKI RAZVOJ

THE IMPACT OF THE POPULATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Sadik Bahtić*

Ramo Isak*

Ermin Vučkić

SAŽETAK

Cilj ovog rada je istraživanje utjecaja porasta stanovništva na ekonomski razvoj. Kroz rad smo se osvrnuli na porast stanovništva kroz historiju, implikaciju porasta stanovništva na ekonomski rast i razvoj te fertilitet ulaganja u ljudski kapital u sklopu kojeg smo prikazali kako obrazovanje i zdravstvo stanovništva utječe na ekonomski razvoj.

Pri uobičajenom pristupu faktor stanovništva se najčešće analizira iz pozicije njegovog ukupnog broja, polne i starosne strukture, broja aktivnog u odnosu na izdržavano stanovništvo, učešća broja zaposlenih u ukupnom stanovništvu, nivou obrazovanja, dostignutom nivou urbanizacije i sl. Međutim, savremeni razvojni tretman stanovništva podrazumijeva znatno širi pristup ovom kompleksu što je sasvim razumljivo kada se ima u vidu da bez obzira na sve ostale razvojne faktore stanovništvo - radna snaga - čovjek zauvijek ostaje najznačajniji faktor ekonomskog razvoja svake države, svakog društva i svakog drugog prosperiteta.

Ključne riječi: *porast, stanovništvo, ljudski kapital, ekonomski rast, ekonomski razvoj*

Keywords: *population, development, human capital, economic growth, economic development*

ABSTRACT

The aim of this paper is to explore the impact of population growth on economic development. Through this work we have looked at the growth of the population through history, the implication of population growth on economic growth and development and fertility investment in human capital, in which we have shown that education and the health of the population have an impact on economic development.

In the usual approach the population factor is most often analyzed from the position of its total number, age and age structure, number of active in relation to populated population, participation of the total number of people in the population, level of education, achieved level of urbanization etc. However, contemporary developmental treatment of the population implies a much wider access to this complex, which is quite understandable given that regardless of all other development factors, the population - the labor force - is forever the most important factor in the economic development of every state, society and every other prosperity.

UVOD

Cilj ovog rada je da objasnimo kako porast stanovništva utječe na ekonomski razvoj te da ukaže na glavne razlike u populacijskim strukturama razvijenih i nerazvijenih zemalja, te stoga izdvoji najveće uzroke problema postojanosti visokih stopa porasta stanovništva. Također, dat ćemo ostvrt

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

na efekte povećanja stanovništva na dvije najbitnije kategorije ekonomskog razvoja – obrazovanja i zdravlja ljudskog kapitala.

Svjetske statistike pokazuju da u prosjeku svake godine populacija se poveća za dodatnih 80 miliona stanovnika. Tokom 80-ih godina prošlog vijeka većina ekonomista je razmatrala da povećanje broja stanovnika ima više neutralan karakter kada je ekonomski rast i razvoj u pitanju. Međutim, u isto vrijeme lideri zemalja u razvoju su tražili pomoć u cilju regulacije broja stanovnika u njihovim zemljama ističući da prekomjereni rast populacije ostavlja ozbiljne posljedice na njihovo blagostanje i time dodatno usporava njihov rast. Ukoliko razvoj podrazumijeva unaprijeđenje kvalitete života ljudi, njihovo dostojanstvo, samopoštavanje, obrazovanje i zdravlje, onda visoke stope fertiliteta, karakteristične primarno za nerazvijene zemlje, dovode do ključnog pitanja i to: Na koji način povećanje broja stanovnika doprinosi ili uskraćuje prilike za realiziranje iskazanih ciljeva pojedincima u nerazvijenim zemljama?

S druge strane razvijene zemlje imaju problem izuzetno niskih stopa nataliteta, popraćen izuzetno visokim nivoima bruto nacionalnog dohotka.

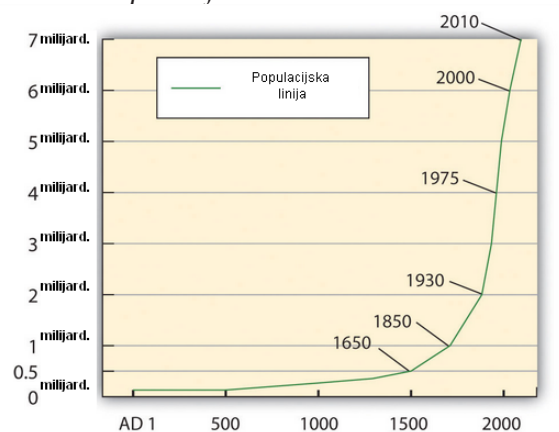
PORAST STANOVNIŠTVA KROZ HISTORIJU

Prema podacima UN-ovnih izvještaja od 2011. godine svjetska populacija je dosegla brojku od sedam milijardi ljudi, uz procjenu da će do 2025. godine ovu planetu nastanjivati i preko osam milijardi ljudi. Stopa rasta stanovništva je bilježila najveći prirast u zadnjih 13 godina, prvenstveno zahvaljujući tehničko-tehnološkim i medicinskim dostignućima.

Prethodno iskazane brojke ne bude veliko interesovanje ukoliko nismo upoznati sa činjenicom da je do prije 2000 godina, ljudska populacija iznosila svega 250 miliona, a udvostručenje se desilo tek 1650. godine! Procjenjuje se da je godišnja stopa rasta stanovništva prije 300 godina bila tek 0,002%.

Drastične promjene u kretanju ukupnog broja ljudske populacije su se desile tek sa industrijskom revolucijom, zahvaljujući kojoj je bilo omogućeno brže dostavljanje neophodnih nutritivnih i sanitarnih sredstava u izrazito ugrožena područja. To je za rezultat imalo smanjenje stope smrtnosti s jedne strane, te produžavanju životnog vijeka čovjeka i njegove reprodukcije s druge strane.

Slika 1: Populacijski rast



Izvor: <http://2012books.lardbucket.org/books/regional-geography-of-the-world-globalization-people-and-places/s04-03-population-and-culture.html>

Današnja stopa rasta stanovništva iznosi oko 1,4% godišnje, uz napomenu da u visoko razvijenim zemljama dolazi do blagog pada broja stanovnika, dok iskazanu stopu rasta, prvenstveno uzrokuju zemlje u razvoju. Za razliku od srednjeg vijeka, u kojem su glavni krivci za visoku smrtnost populacije bile glad, prirodne katastrofe i bolesti poput kuge, današnje razvijene zemlje imaju problem sa modernim ekonomski neovisnim načinom života, protkanim procesom urbanizacije, koji dovodi do postepenog smanjenja veličine porodica i do planiranja djece. Naravno i zbog produženja životnog vijeka čovjeka, danas mnogi mladi ljudi prolongiraju ulazak u bračne vode, u korist obrazovanja i izgradnje karijere, što dovodi do smanjenja stope nataliteta.

IMPLIKACIJE PORASTA STANOVNIŠTVA NA EKONOMSKI RAST I RAZVOJ

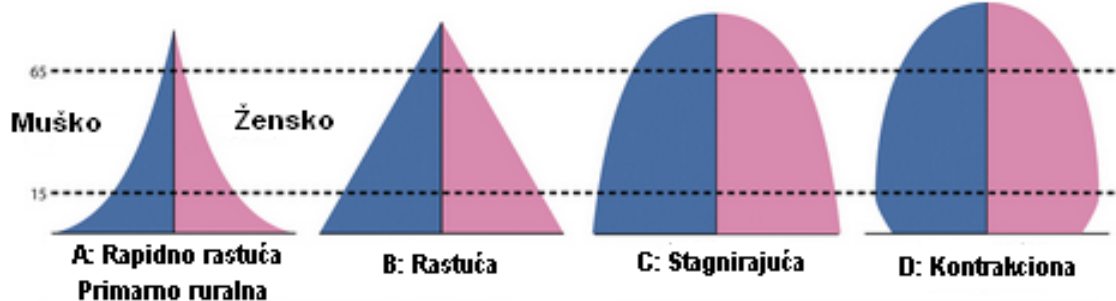
U prethodnom poglavlju vidjeli smo da je zapravo tehnološki napredak i ekonomski rast imao pozitivne implikacije na porast broja stanovnika u svijetu. Međutim, treba i istaći da je u početnoj fazi razvoja, rast stanovništva imao i pozitivnog utjecaja na ekonomski rast pojedinačnih zemalja. To možemo objasniti sa dva gledišta:

1. Ponuda radne snage se usljed poboljšanja zdravstvenih uvjeta povećala i u pogledu kvantiteta i u pogledu kvaliteta. Porastom broja stanovnika, sadašnje visoko razvijene zemlje su stekle uvjet za povećanje svojih bruto društvenih proizvoda. Ljudi su sada mogli duži životni vijek da budu dio radne snage, ali isto tako su mogli i kvalitetnije da doprinose u svom radu.
2. Potražnja za dobrima se povećala

usljed povećanja broja stanovnika. Ovdje se prvenstveno misli na dobra egzistencijalnih obilježja poput prehrambenih artikala, odjeće, obuće i sličnog. Također, povećanje broja stanovnika je imalo pozitivne implikacije na opći razvoj društva i njegovih pojedinačnih djelatnosti poput obrazovnih institucija, ali i na ukupnu realizaciju proizvedenih dobara na tržištu.

Kakve će efekte stvoriti broj stanovnika na ponudu i potražnju, zavisi i od starosne strukture, koja se najčešće predstavlja putem populacijske piramide. Piramide su podjeljene u dva dijela, lijevo prikazujući mušku a desno žensku populaciju i podjele prema starosnoj strukturi unutar njih. Jedna zemlja nema uvijek istu populacijsku piramidu kroz određeni vremenski period, nego se ona mijenja, implicirajući promjene unutar porodica i njihove veličine.

Slika 2: Vrste populacijskih piramida

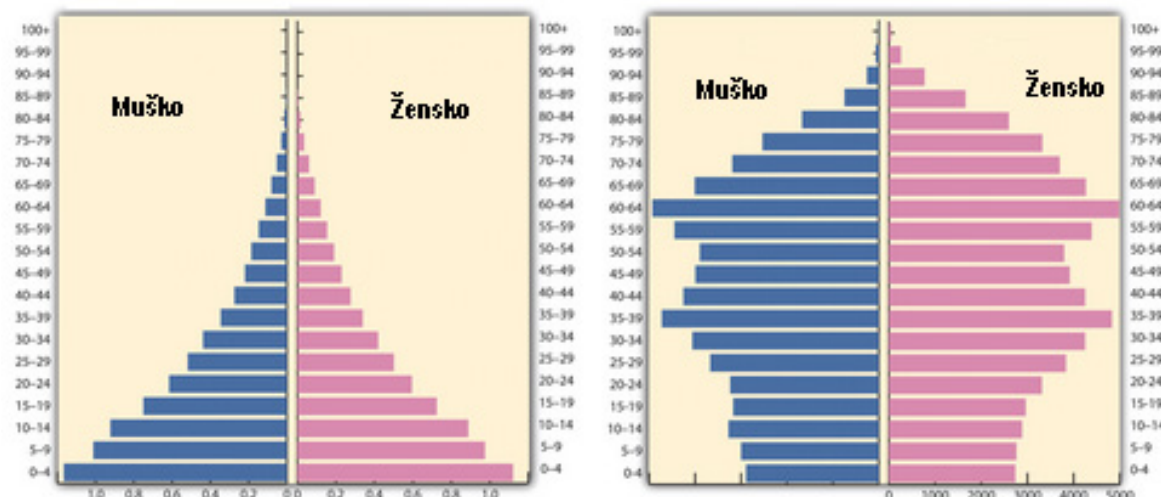


Izvor: <http://2012books.lardbucket.org/books/regional-geography-of-the-world-globalization-people-and-places/s04-03-population-and-culture.html>

U suštini, više razvijene zemlje (MDC) imaju zaobljene piramide pri vrhu s relativno malim odstupanjima u starosnim strukturama, formirajući prije „uspravan položaj“, okarakterisano piramidama C i D. S druge strane, zemlje u razvoju i nerazvijene zemlje (LDC), imaju obično populacijsku piramidu sa zaoštrenim vrhom i velikim učešćem mlađe populacije, prikazano na primjerima A i B. Za komparaciju populacijskih piramida razvijene i nerazvijene zemlje možemo se

poslužiti primjerom istih za Japan i Anglou gdje vidimo upravo navedenu različitost u struktru populacije i razvoju.

Slika 3: Komparacija populacijske piramide Angole i Japana u 2011. godini



a) Angola

b) Japan

Izvor: <http://2012books.lardbucket.org/books/regional-geography-of-the-world-globalization-people-and-places/s04-03-population-and-culture.html>

Iz prethodne slike je vidljivo da je stopa rasta stanovništva u Angoli daleko veća usljed postojanja značajnog broja mlađe populacije od 15 godina, dok je u Japanu primjetno smanjenje stope rasta stanovništva. S druge strane, ukoliko govorimo o nivou bruto nacionalnog dohotka per capita (GNIpC), za istu godinu je u Angoli zabilježen na nivou od 3.970 \$, dok je u Japanu iznosio čak 44.130 \$!¹ Očigledno je da postoje negativne korelacione veze između broja stanovnika i nivoa ekonomskog rasta, mjereno putem GNI per capita. U prilog navedenom idu i studije provedene tokom 90ih godina, kao i novije studije, koje pokazuju da su izrazite stope rasta stanovništva, imale negativne implikacije na ekonomski status pojedinaca, ali i ukupni ekonomski rast zemalja.²

Ekonomski teret ovisnosti

Iz prethodnog poglavlja smo vidjeli da je ključna odrednica LDC zemalja visoko učešće mladih u ukupnoj strukturi stanovništva. Procjenjuje se da djeca ispod

15 godina starosti čine oko 40% stanovništva manje razvijenih zemalja, što upućuje da aktivna radna snaga u ovim zemljama, mora izdržavati dva puta više djece nego razvijenim zemljama. S druge strane, problem razvijenih zemalja se ogleda u mnogo većem učešću populacije starije od 65 godina.

I starci i djeca se često spominju kao ekonomski teret ovisnosti, u smislu njihove neproduktivnosti u ukupnoj privrednoj sferi zemlje, te stoga zahtijevaju finansijsku podršku aktivne radne snage te zemlje.³ U suštini, broj stanovnika po sebi ne predstavlja problem, nego upravo njegova struktura, pri čemu se ističe da je populacija 24 do 49 godine starosti, najproduktivniji dio radne snage, odnosno onaj dio koji najviše može doprinjeti rastu bruto domaćeg proizvoda i bruto nacionalnog dohotka. Međutim, upravo ova populacija nosi najveći teret onih kategorija koje najčešće ne učestvuju u privrednoj aktivnosti.

Koeficijent ovisnosti mladih se dobija stavljanjem u odnos broj stanovnika mladih od 15 do 65 godina starosti, a koeficijent ovisnosti starih stavljanjem u odnos broj stanovnika starijih od 65 godina sa ukupnom

1 <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD>

2 Transitions in World Population, Population Bulletin, vol. 59 No 1, March 2004. pg. 20 [dostupno na stranici: <http://www.prb.org/pdf04/transitionsin-worldpop.pdf>]

3 Todaro M.P. i Smith S.C., Ekonomski razvoj-deveto izdanje, Šahinpašić, 2006. str. 63.

populacijom od 15 do 65 godina starosti.⁴ Statistike pokazuju da opći teret ovisnosti (tj. i mladih i starih) u razvijenim zemljama predstavlja tek trećinu stanovništva, dok u slučaju LDC-a teret ovisnosti premašuje čak 45%.⁵

Iskazani koeficijent opće ovisnosti, u današnjem vremenu globalne ekonomske krize i visokih stopa nezaposlenosti, treba korigirati i za podatak o ukupnom radno aktivnom stanovništvu, odnosno stanovništvu koje ostvaruje dohotke iz svoje radne aktivnosti, jer takav podatak daje pravu sliku o ekonomskom teretu ovih kategorija. U slučaju visoko razvijenih zemalja, ovaj korigirani pokazatelj neće mnogo odstupati od općeg modela, dok u slučaju manje razvijenih zemalja zasigurno hoće. Razlozi odstupanja su: opća visoka nezaposlenost radno sposobnog stanovništva, gdje se nerijetko dešava da samo jedan član porodice radi, ali i druga krajnost izuzetno siromašnih zemalja, gdje se prakticira dječiji rad. Za razliku od nerazvijenih, zemlje u razvoju imaju najviše poteškoća sa mladima od 15 do 24 godine starosti, za koje se procjenjuje da je oko 60% nezaposleno.⁶ Zajednička odrednica jeste da u obje kategorije zemalja, rad mladih i djece biva skoro duplo manje plaćen i odvija se pod nepovoljnim radnim uvjetima, što ostavlja dugoročne posljedice na njih ali i cjelokupnu privredu.

Skrivena zamka porasta stanovništva

U situaciji slabijeg ekonomsko rasta i razvoja pojedinačnih privreda, očigledno dodatno povećanje broja stanovnika, dodatno produbljuje problem. Međutim, skrivena zamka rasta stanovništva se krije u njegovoj tendenciji da se on nastavi i nakon značajnijeg opadanja stope nataliteta, i to decenijama

4 <http://web.efzg.hr/dok/MGR/ALKA/osnove%20gospodarstva%20hrvatske/4.%20Stanovnistvo%20i%20gospodarski%20razvoj.pdf>

5 Todaro M.P. i Smith S.C., Ekonomski razvoj-de-veto izdanje, Šahinpašić, 2006. str. 63.

6 <http://danas.net.hr/hrvatska/mladi-za-bacanje-kako-i-bez-rata-mozete-bit-i-izgubljena-generacija>

poslije. Ovo nastaje iz dva razloga:

- Visoke stope nataliteta se ne mogu u kraćem periodu značajno smanjiti. Socio-kulturološko obilježje datih zemalja bitno utječe na percepciju planiranja porodica, te iako vlasti pokušavaju da promjene tu sliku, trebat će vremena da zaista do promjene i dođe;
- Drugi razlog je ponovo vezan za populacijsku piramidu, naročito LDC-a. Obzirom da je u manje razvijenim zemljama značajno učešće mladih u ukupnoj strukturi, to dodatno doprinosi povećanju broja stanovnika, uz naznaku da je broj tinejdžera-roditelja daleko veći u manje razvijenim, nego u razvijenim zemljama.

Navedeni izvori ne trebaju obeshrabrivati vlasti u LDC-ima, nego biti usmjeravajuća odrednica za sprovođenje strategije kontrole fertiliteta. Naročito se naglašava potreba za obrazovanjem mladih ljudi u pogledu kontrole začeca, naročito djevojčica, obzirom da su one najslabije obrazovana kategorija u tim zemljama. Bez umanjenja fertiliteta vlasti ovih zemalja rizikuju veće multipliciranje sadašnje ukupne veličine stanovništva i time produbljenje ekonomskog tereta ovisnosti mladih.

FERTILITET I ULAGANJE U LJUDSKI KAPITAL

Stopa fertiliteta (nataliteta) je najveći izvor razlika u prirodnim migracijama stanovništva zemalja u razvoju i razvijenih zemalja. Općenito gledajući, stope fertiliteta u LDC-ima daleko nadmašuju stope u MDC-ima. Te su se razlike u značajnoj mjeri, u posljednjih 20 godina, smanjile naročito u Tajvanu, Južnoj Koreji i Singapuru, zahvaljujući brzom ekonomskom i društvenom razvoju, međutim, zemlje poput Indije, te Subsaharske i Zapadne Afrike, još uvijek pokazuju tendencije prekomjerenog rasta stanovništva.

Thomas Malthus u svom Eseju o principu

stanovništva iz 1798. godine⁷, iznio svoj model populacijske zamke, u kojem ističe da stanovništvo raste po geometrijskoj stopi, udvostručavajući se svakih 30-40 godina, pod uvjetom da ne bude kontroliran u svoj rastu. S druge strane, usljed opadanja profita na fiksni faktor zemljišta, zalihe hrane se mogu širiti po približnoj aritmetičkoj stopi. Ističući ovo, Malthus je zapravo postao ocem modernog pokreta kontrole rađanja, u cilju izbjegavanja stanja apsolutnog siromaštva, koje bi nastalo usljed ovih dvaju oprečnih struja.

Međutim, današnji mikroekonomski orijentirani ekonomisti, uglavnom odbacuju maltuzijansku teoriju u slučaju savremenih zemalja u razvoju iz sljedećih razloga:

- Ne uzimaju dovoljno u obzir ulogu i utjecaj tehnološkog napretka
- Zasnivaju se na hipotezama o makro odnosu između rasta stanovništva i prihoda po glavi stanovnika koje ne izdržavaju empirijsko testiranje
- Fokusiraju se isključivo na prihod po glavi stanovnika kao osnovnu determinantu stope rasta stanovništva

Mikroekonomski analitičari, za razliku od Malthusa, razvrstavaju determinante fertiliteta na pozitivne i negativne. U pozitivne se ubrajaju prihod domaćinstva i cijene drugih roba u odnosu na djecu (svi drugi troškovi koji bračni par stiče i bez djece), dok su negativni jačina sklonosti za robom u odnosu na djecu i neto cijena djece (razlika između očekivanih troškova – oportunitetnog troška majčinog vremena i koristi-potencijalnog prihoda djeteta i izdržavanja u starosti).

Iskazane mikroekonomske tvrdnje treba uzeti sa rezervom, obzirom da u određenim zemljama u razvoju postoji jaka suštinska psihološka i kulturna determinanta veličine porodice, gdje se prvo dvoje ili troje djece sagledava kao „potrošna“ roba, koja ne reagira na promjene cijena.⁸

⁷ Todaro M.P. i Smith S.C., *Ekonomski razvoj*-doveto izdanje, Šahinpašić, 2006. str. 262.

⁸ Ibid str.269.

U takvim zemljama, analiza koristi i troškova odgajanja djeteta, prije je za očekivati za svako dodatno dijete. Međutim, ono što je zaista pokazalo pozitivne efekte u cilju smanjenja porodica jeste, poboljšanje zdravstvenih usluga, naročito novorođenčadi, jer je dokazano da su roditelji željeli da imaju što više djece u nadi da će barem neko od njih preživjeti.

U nastavku ide analiza dva najznačajnija indikatora ulaganja u ljudski kapital: obrazovanje i zdravlje.

Obrazovanje

Ulaganje u obrazovanje je najisplativija investicija svake države, svakog društva. Obrazovanje predstavlja specifičnu djelatnost, odnosno proces koji oplemenjuje ljudski faktor da bi što efikasnije davala doprinos privrednom i društvenom razvoju.⁹ Stoga, ekonomika obrazovanja ima zadatak da izvrši što bolju alokaciju društvenih troškova obrazovanja u cilju kreiranja što veće vrijednosti od istih. Faktori koji utječu na optimalnost ove alokacije su mnogobrojni, između kojih se naročito ističe broj i struktura stanovništva.

Iz pozicije savremenih uslova privređivanja potrebno je posebno ukazati na činjenicu da se značaj ljudskog faktora ne mjeri i ne izražava njegovom brojnošću, odnosno kvantitetom, nego prvenstveno njegovim kvalitativnim karakteristikama, prije svega obrazovanjem i znanjem. Taj kvalitet - bez obzira o kojoj se od naprijed pomenutih struktura stanovništva radi - izražava se u najvećoj mjeri stepenom obrazovanja i kvalifikovanosti, odnosno znanja i radnog iskustva u funkciji uspješnog ekonomskog razvoja. Potpunom afirmacijom kategorije znanja, u smislu prvorazrednog razvojnog činioca, koji istovremeno djeluje na sve ostale faktore razvoja, kompleks obrazovanja dobiva svakodnevno sve veći pa, rekli bismo, i odlučujući uticaj u procesu dolaženja do novih znanja i u

⁹ Bašić M., *Ekonomika javnog sektora*, Sarajevo 2004.god. str. 63

procesu njegovog širenja i primjene. Dakle, kvalitet ljudskog faktora, posebno nivo obrazovanja, kao i sposobnost rješavanja postojećih tehnoloških, ekonomskih i političkih problema, u savremenim uslovima je jedan od najvažnijih faktora ekonomskog razvoja.¹⁰

U manje razvijenim i zemljama u razvoju sa naročitom stopom rasta stanovništva, od izuzetne je važnosti ustanoviti faktore ponude i potražnje za obrazovanjem. U pogledu javnog sektora, faktori ponude se odnose na mogućnosti budžetskog finansiranja javnih škola određenih nivoa naobrazbe, dok su faktori potražnje daleko složeniji. Potražnja je u ovom domenu pod utjecajem tzv. privatnih koristi obrazovanja¹¹ koje se ogledaju ponajviše u mogućnostima zaposlenja po okončanju obrazovnog procesa. Stoga, vlasti trebaju odrediti u kojim domenima najviše postoji potražnja za radnom snagom, te stoga i definisati školska usmjerenja i nivoe naobrazbe sukladno tim potrebama. Međutim, paradoksalno, upravo u predstavljenim zemljama, terminalnim tačkama postaju škole, odnosno nivoi naobrazbe, za kojim zapravo i ne postoji tolika realna potražnja. Ovo se ponajviše dešava u slučaju visokoškolskih ustanova, koje postaju predmetom interesovanja elite, koja potom vrši pritisak na vladu za povećanjem broja istih ustanova, dok s druge strane se zanemaruju škole srednjeg nivoa obrazovanja, koje bi pružile prosjeku stanovništva da stekne kvalifikacije za pronalaženje posla. I na taj način nastaje jaz u obrazovanju stanovništva, gdje s jedne strane imamo izuzetno obrazovanu elitu i ispod prosječnu obrazovanu većinu stanovništva, što ima negativne implikacije i na ekonomski rast i na ekonomski razvoj.

Fertilitet s druge strane ima negativan utjecaj na potražnju za obrazovanjem obzirom da statistički podaci pokazuju da velike porodice

s izrazitim brojem djece, idu sistemom kvantiteta na štetu kvaliteta obrazovanja djece. Razlog ovakvog ponašanja se krije u nedostatku dovoljnih finansijskih sredstava za obrazovanjem djece, ali i računanju na njihovu poslovnu aktivnost u cilju sufinansiranja porodice, odnosno dječijim radom. Ukoliko se ulaganje u obrazovanje i dešava, obično je ono usmjereno prema dječacima, dok se ulaganje u djevojčice zanemaruje. Kao takve, djevojčice obično ne stiču dovoljno znanja u pogledu zaštite i planiranja porodice, te se otvaraju vrata „začaranoj spirali“ fertiliteta. Suprotnu od ovakve situacije, nalazimo u razvijenim zemljama koje karakterišu manje porodice sa jednim ili dvoje djece, u koje se ulaže od samog početka

Zaključujemo da bi jedan od smjerova vlada zemalja u razvoju trebao biti pružanje većih prilika za obrazovanje djece, primarnog i sekundarnog nivoa, te naročit osvrt na ulaganje obrazovanja u žensku populaciju u cilju omogućavanja njihovog aktivniranja na tržištu radne snage.

Zdravstvo

Ulaganje u zdravstvene programe je imalo direktnije korelacije sa brojem stanovništva. Poboljšanje zdravstvenih usluga je uzrokovalo smanjenje razlika u stopama mortaliteta između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Do prije nekoliko decenija vrlo mali procenat stanovništva u LDC-ima bi mogao očekivati da doživi 50. godinu života, a razlike su nekad toliko išle da je stanovništvo MDC-a u prosjeku tri puta duže živjelo nego u nerazvijenim zemljama. Sve do nedavno zdravstveno stanje stanovništva nije bilo predmet ozbiljnijeg tretmana u ekonomskim istraživanjima. U savremenim uslovima, međutim, zdravlje ljudi se sve više tretira kao faktor sa dugoročnim dejstvom na privredni razvoj. Bez obzira na dostignti nivo društvenog i ekonomskog napretka, društveno - ekonomskog i političkog uređenja, stepena naučnog i tehnološkog razvoja, zdravlje je uvijek bilo i uvijek

10 Bahtić Sadik, „Ekonomski razvoj“ Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.

11 Todaro M.P. i Smith S.C., Ekonomski razvoj- deveto izdanje, Šahinpašić, 2006. str. 362

će biti faktor koji se odlikuje izuzetnim i mnogostrukim uticajem na ekonomski razvoj.¹²

Ulaganje u zdravstvene programe je imalo direktnije korelacije sa brojem stanovništva. Poboljšanje zdravstvenih usluga je uzrokovalo smanjenje razlika u stopama mortaliteta između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Do prije nekoliko decenija vrlo mali procenat stanovništva u LDC-ima bi mogao očekivati da doživi 50. godinu života, a razlike su nekad toliko išle da je stanovništvo MDC-a u prosjeku tri puta duže živjelo nego u nerazvijenim zemljama.

Također, poboljšanje zdravstvenih uvjeta je imalo pozitivnog utjecaja na smanjenje smrtnosti djece, što je doprinijelo smanjenju veličina porodica. Međutim, još uvijek postoje zemlje u kojima djeca mlađa od 5 godina umiru od bolesti za čije liječenje je potrebno tek nekoliko centi.

Nadalje, neuhranjenost još uvijek predstavlja glavni problem i uzrokom nastajanja drugih bolesti kod djece. To nam ukazuje da problem LDC-a nije toliko broj stanovnika koliko je zapravo siromaštvo.

Ipak treba istaći da visok fertilitet, naročito u zemljama Subsaharske Afrike, koji nastaje pod utjecajem društvenih pritisaka na mlade djevojčice da što prije zatrudne, škodi kako njihovom, tako i zdravlju djeteta.

Povećavaju se zdravstveni rizici vezani za trudnoću, te u slučaju malih vremenskih razmaka između porođaja, dolazi do umanjavanja porođajne mase novorođenčadi i povećanja stope mortaliteta.¹³

Apel na poboljšanje zdravstvenih uvjeta ne ide isključivo u smjeru smanjenja smrtnosti djece i odraslih, nego i u cilju povećanja produktivnosti radno sposobnog stanovništva. Studije pokazuju da zdravi ljudi u prosjeku zarađuju veće plate, pa tako npr. dnevna nadnica u Obali Slonovače je za zdraviye muškarce za 19% viša nego za one čije

12 Bahtić Sadik, „Ekonomski razvoj“ Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.

13 Bahtić Sadik, „Ekonomski razvoj“ Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.

je zdravlje narušeno.¹⁴ Slične rezultate je pokazala studija provedena u Bangladešu, kojom se potvrđuje da je zdravijim radnicima omogućeno zapošljavanje na bolje plaćenim radnim mjestima. Više plaćeni radnici su u nerazvijenim zemljama daleko više motivisani za stvaranje dodatne vrijednosti doprinoseći većem ekonomskom razvoju. Zaključujemo da je ulaganje u zdravstvene programe jedan od najefikasnijih metoda upravljanja populacijskim brojem ali i njegovom sveopćom efikasnošću.

CILJEVI PREMA KONSENZUSU

O posljedicama visokog fertiliteta ne postoji jedinstveno mišljenje. Jedna grupa ekonomista gleda na rast stanovništva kao pozitivnu pojavu, te unutar ovog smjera može iskristalizirati tri glavna argumenta i to:¹⁵

1. Problem nije rast stanovništva nego druga pitanja
2. Rast stanovništva je lažni problem, namjerno stvoren od strane dominantnih agencija i institucija bogatih zemalja, kako bi zadržale manje razvijene zemlje u njihovom nerazvijenom stadiju
3. Za mnoge zemlje i regije u razvoju rast stanovništva je zapravo poželjan.

Suština ovog smjera se ogleda u razmatranju da su u LDC-ima, daleko veći problem njihova nerazvijenost, podređenost žena, nepravilna alokacija ljudi, pri čemu najveći dio stanovništva se nalazi u ruralnim područjima, odvojenim od ostatka svijeta, itd. Zatim, zagovornici ističu da su i sadašnje MDC imale fazu izrazito visoke stope rasta stanovništva, koja je imala pozitivne implikacije na njihov ekonomski rast. Iskoristivost velikog broja stanovnika u cilju ekonomskog rasta vidimo u slučaju Kine, gdje se višak radne snage iskoristio u smjeru

14 Todaro M.P. i Smith S.C., Ekonomski razvoj- deveto izdanje, Šahinpašić, 2006. str. 382.

15 Todaro M.P. i Smith S.C., Ekonomski razvoj- deveto izdanje, Šahinpašić, 2006. str. 271.

smanjenja troška rada, što je dovelo do veće konkurentnosti cijena njihovih proizvoda na svjetskom tržištu. Također, mnoge zemlje tropske Afrike i Južne Amerike, još uvijek nisu dovoljno obrađene u poljoprivredne, usljed nedovoljnog broja ljudi.

Druga struja analitičara gleda na ovu pojavu s negativnim predznakom, ističući sljedeće argumente:¹⁶

1. Ekstremni argument: Stanovništvo i globalna kriza
2. Teoretski argument: Siromaštvo-populacijski ciklus siromaštva i potreba za programima planiranja porodice
3. Empirijski argumenti

Predstavnici ove struje ističu da je osnovni uzrok siromaštva, niski nivoa života, slabe prehrane i zdravlja, propadanja okoliša kao i velikog niza drugih društvenih problema, neograničeno povećanje stanovništva. Naglašavaju da povećanje broja stanovnika naročito pogađa siromašne porodice, koje usljed opadanja nivoa dohotka, te nedovoljnih mjera zaštite vlade u pogledu zdravstva i obrazovanja, ne mogu obezbijediti djeci kvalitetan život. U ovakvoj situaciji, nerijetko se dešava da porodice napuštaju domovinu i odlaze u razvijene zemlje u cilju pronalaska boljih životnih uvjeta. Predstavljene migracije prelaze granice zemalja u razvoju i postaju globalnim problemom, budući da dolazi do nagomilavanja radne snage u razvijenim zemljama, te kreiranja socijalnih problema.

Međutim i pored istaknutih razlika u mišljenjima, u prošlom stoljeću je ipak došlo do konsenzusa po pitanju rasta stanovništva koji je najbolje opisao Robert Cassen u *Population Policy: A New Consensus*.¹⁷

Nakon decenija kontroverzi oko pitanja demografske politike postoji novi međunarodni konsenzus između industrijskih i zemalja u razvoju da bi pojedinci, zemlje i čitav svijet bili bogatiji kada bi stanovništvo raslo sporije. Posljedice

brzo rasta stanovništva ne bi trebale biti preuveličavane niti minimizirane.

Zaključuje se da rast stanovništva nije uzrok, nego posljedica niskog nivoa života, krupnih nejednakosti ili ograničenih sloboda izbora, naročito žena. Međutim, sa dodatnim rastom ovi problemi se samo uvećavaju, te je stoga neophodno ograničiti svjetsku populaciju, u cilju njenog sporijeg povećanja.

ZAKLJUČAK

Opći zaključak rada je taj da utjecaj porasta stanovništva na ekonomski razvoj je veoma važan. Također, zaključili smo da je rast stanovništva u prethodnih nekoliko decenija tekao brže od ekonomskog rasta i razvoja pojedinačnih zemalja što je značajno doprinjelo nerazvijenosti i opadanju nivoa dohodaka i samim tim povećanju siromaštva. Iako nema apsolutno jedinstvenog stanovišta po pitanju utjecaja rasta stanovništva na ekonomski razvoj, konsenzus koji je usvojen od dvije oprečne struje mišljenja nalaže da rast stanovništva nije uzrok nego posljedica koja dodatno produbljuje problem nerazvijenosti, te rast stanovništva stoga treba teći opadajućom stopom rasta.

Historijski gledajući stopa rasta stanovništva je imala opadajući trend, zahvaljujući programima razvijenih zemalja usmjerenim prema nerazvijenim, naročito u pogledu edukacije mladih. Također poboljšanje zdravstvenih uvjeta je imalo pozitivno dejstvo na smanjenje veličina porodica.

Ono što se preporučuje zemljama u razvoju jeste da ulažu u programe osnaživanja žena i unaprijeđenja njihovog političkog, ekonomskog i društvenog statusa, obzirom da će isti imati utjecaja na smanjenje fertiliteta. Zemlje koje ne budu obraćale pažnju na ovaj problem, programima proširenja broja obrazovnih i zdravstvenih institucija, neće postići velike rezultate, nego će umjesto toga imati samo društvene troškove održavanja istih.

¹⁶ Ibid str. 277.

¹⁷ Todaro M.P. i Smith S.C., *Ekonomski razvoj*-deveto izdanje, Šahinpašić, 2006. str 277.

LITERATURA

- [4] Bahtić dr. Sadik, „Ekonomski razvoj“ Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.
- [5] Bašić M., Ekonomika javnog sektora, Sarajevo 2004.god.
- [6] Todaro M.P. i Smith S.C., Ekonomski razvoj-deveto izdanje, Šahinpašić, 2006. god.
- [7] Transitions in World Population, Population Bulletin, vol. 59 No 1, March 2004. pg. 20 [dostupno na stranici: <http://www.prb.org/pdf04/transitionsinworldpop.pdf>]
- [8] <http://danas.net.hr/hrvatska/mladi-za-bacanje-kako-i-bez-rata-mozete-bit-izgubljena-generacija>
- [9] <http://web.efzg.hr/dok/MGR/ALKA/osnove%20gospodarstva%20hrvatske/4.%20Stanovnistvo%20i%20gospodarski%20razvoj.pdf>
- [10] <http://2012books.lardbucket.org/books/regional-geography-of-the-world-globalization-people-and-places/s04-03-population-and-culture.html>
- [11] <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD>
- [12] <http://www.un.org/popin/unfpa/pubs/econmeet/sect7.html>

JE LI BRZINA KAO STRATEGIJA KRATKOROČNA PERSPEKTIVA MALIH PREDUZEĆA?

SPEED AS A STRATEGY - SHORT-TERM PERSPECTIVES OF SMALL SUBJECTS?

Nezir Huseinspahić*

Fuad Bajraktarević*

Tarik Murić*

SAŽETAK

Brzina kao izvor konkurentske prednosti malih preduzeća motivirana je brojnim faktorima okruženja i konkurencije koji karakteriziraju današnje tržište proizvoda i usluga. Brzina kao strategija za mala preduzeća postaje sve važnija žele li opstati na tržištu zbog činjenice što je životni vijek proizvoda i usluga je sve kraći. Stoga se može konstatirati da brzina kao strategija vrednuje akciju više nego samu analizu, a u isto vrijeme brzina kao strategija također osnažuje konkurentske prednosti malih preduzeća. Dakle, brzina kao strategija zamjenjuje održivu prednost, prednošću baziranom na brzom odgovoru menadžmenta malih preduzeća. Cilj rada je teorijski razmatrati značaj brzine kao kratkoročne perspektive i u kojoj mjeri ista zanemaruje dugoročne dimenzije planiranja i dimenzije strateškog razmišljanja. U radu ćemo posebnu pažnju posvetiti ulozi ubrzanog inoviranja i brzog odgovora na impulse potrošača i konkurencije na tržišnu poziciju malih preduzeća jer je brzina kao strategija posebno važna za ovaj tip preduzeća. Stoga ćemo sačiniti presjek osnovnih teorijskih postavki o ulozi inovacija i potrošačkih impulsa na konkurentnost malih preduzeća. U radu su korištene naučne metode indukcije i dedukcije i komparativne analize.

Ključne riječi: brzina kao strategija, mala preduzeća

SUMMARY

Speed as a source of competitive advantage for small businesses is motivated by numerous factors of the environment and competition that characterize today's product and service market. Speed as a strategy for small businesses is becoming increasingly important if they want to survive on the market due to the fact that the product life expectancy is shorter. Therefore, it can be stated that speed as a strategy evaluates more action than analysis itself, and at the same time strengthens the competitive advantages of small businesses. Thus, speed as a strategy replaces a sustainable advantage, with an advantage based on the rapid response of small business management. The aim of the paper is to theoretically consider the importance of speed as a short-term perspective and to what extent it neglects the long-term dimension of planning and the dimension of strategic thinking. In this paper, we will pay special attention to the role of accelerated innovation and rapid response to consumer impulses and competition to the small business market position as speed as a strategy is of particular importance to this type of enterprise. Therefore, we will compile a basic set of theoretical settings on the role of innovation and consumer impulses on the competitiveness of small enterprises. Scientific methods of induction, deduction and comparative analysis have been used in this paper.

Keywords: Speed as a strategy, small businesses

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Brzina kao strategije je koncept koji je izrastao na osnovama japanskog menadžmenta. Brzina kao izvor konkurentne prednosti motivirana je brojnim faktorima okruženja i konkurencije koji karakteriziraju današnje tržište. Postaje sve važnija zato što je životni vijek proizvoda i usluga sve kraći. Stoga se može konstatirati da brzina kao strategija vrednuje akciju više nego samu analizu, a u isto vrijeme brzina kao strategija također ostavlja konkurentne prednosti koji se dokazao kao nedostižan cilj kao i uobičajene kritike na račun strateških formulacija. Dakle, brzina kao strategija zamjenjuje održivu prednost, prednošću baziranom na brzom odgovoru. Brzina kao strategija je posebno važna za mala preduzeća stoga ćemo u ovom radu razmatrati značaj brzine kao strategije za mala preduzeća. Naime, faza primjene kreativnoga procesa u malim preduzećima sastoji se od aktivnosti koje omogućavaju da se ideje, kao nova rješenja, plasiraju na tržište. Te aktivnosti zahtijevaju projektiranje i konstruiranje, opremu i alate, proizvodnju ali i marketing. Ali, zahtijevaju i brzinu u realizaciji ideje jer je brzina od ideje do njenog plasmana na tržištu presudna za dugoročni rast i razvoj ovakvog tipa preduzeća. Da bi ovaj proces bio i uspješan potreban je visok stepen integracije svih organizacijskih dijelova preduzeća. Pri tome je važan i finansijski aspekt realizacije ideja jer svaka realizirana ideja, što je konačni cilj svih ovih aktivnosti, mora donijeti profit.

ŠTA PREVLAĐAVA KOD MALIH PREDUZEĆA: PREDNOSTI ILI SLABOSTI?

Što je malo preduzeće? Decidiranog odgovora na pitanje što je malo preduzeće, nema. Osim izraza malo preduzeće, susreće se još i mali posao. Međutim, nije stvar u nazivima već u kriterijima po kojima se neko preduzeće svrstava u mala preduzeća. Iako se pri tom koriste brojni kriteriji ipak je kriterij broja zaposlenih najčešći pa se kaže

za preduzeće da je malo ako zapošljava od 50 do 250 zaposlenika, iako neki smatraju da malo poduzeće može imati i do 500 zaposlenih. Kao i za mnogo što drugo tako i ovom slučaju u SAD - u kriterij za malo preduzeće je značajno različit, pa se smatra da ono može imati i do 1500 zaposlenih. Ostali kriteriji za prosudbu koje je preduzeće malo mogu biti naprimjer: oblik vlasništva, organizacijska struktura, kvalifikacijska struktura zaposlenih, elastičnost programa, veličina dioničkog kapitala, visina investicija i sl. Po temeljnim obilježjima svakog od navedenih kriterija najlakše je odrediti koje preduzeće spada među manja. Tako je karakteristično za mala preduzeća:¹

1. da mogu proizvesti raznovrsne robe i usluge koje teško mogu proizvesti velika preduzeća,
2. da mala preduzeća imaju elastičnu ponudu koja brzo reagira na zahtjeve tržišta
3. da je u malim preduzećima tehnološka inovacija „dnevno” prisutna i da je visok stepen izmjenjivosti rada i sredstava,
4. da mogu mnogo lakše pribaviti zaposlenike koji se mogu lako osposobiti za sve poslove u preduzeću,
5. da je tehnologija poslovnog procesa znatno decentralizirana
6. da se lakše primjenjuju nova tehnološka rješenja,
7. da lakše ulaze u poslovne odnose s drugim, a posebno velikim preduzećima, jer je komunikacija znatno kraća i u tim odnosima rizik poslovanja znatno je manji za malo preduzeće.

Navedene karakteristike mogle bi se ocijeniti i kao prednosti malog preduzeća. Malo preduzeće ima i svoje slabosti. Siropolis kaže da je za malo preduzeće finansijsko izvršenje, inovacija, brzina odgovora i stvaranje novih radnih mjesta sjajna strana slike za to preduzeće. Ali, isto tako, malo poduzeće ima i tamnu stranu slike, a što se ogleda u činjenici da „mnoštvo malih preduzeća

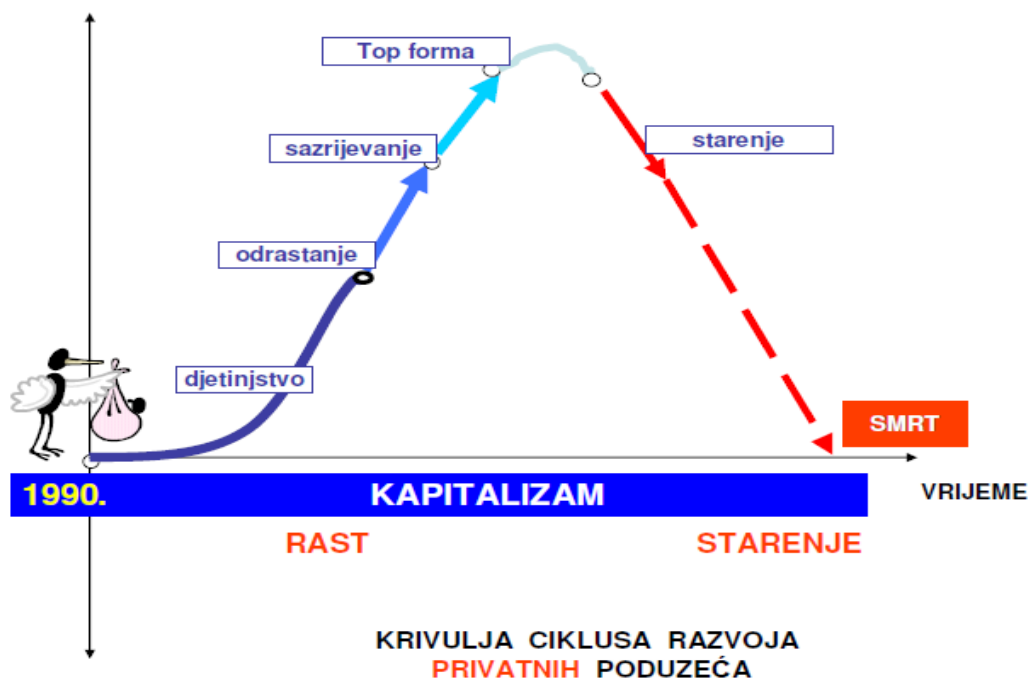
¹ Dobro, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp.1.-265.

umire u djetinjstvu” No, šta prevladava kod malih preduzeća: prednosti ili slabosti?

Bez sumnje prednosti. Zato, najjednostavnije rečeno mala preduzeća imaju budućnost, a propast malih preduzeća i kad se dogodi, sudbina je promašaja zbog nedostatka, prvenstveno, menadžerskih vještina. Danas se poduzetništvo i menadžment izučava u visokim školama i fakultetima pa je za zasnivanje posla potrebni znanje. Prilike za odabir kretanja u mali posao i osnivanja malog preduzeća su relativno povoljne, ali sloboda prilike ne znači uvijek slobodu uspjeha, nego isto tako i slobodu neuspjeha. Iz Primjer ciklusa rasta poduzeća u razdoblju nakon 1990. - privatna mala poduzeća koja rastu i razvijaju se. (Prerano je za ciklus starenja, ali su mnoga od njih doživjela neuspjeh, „poduzetnicku smrt“ i nestala s tržišta.). Kod „starih poduzeća“ ciklusi se nešto drugačiji, jer su ta poduzeća nastala i počela se razvijati u komunizmu, a svoj rast, pad ili smrt doživljavaju u novoj gospodarskoj okolini.²

Da li uz malo preduzeće idu, „rame uz rame” i skromniji ciljevi ili se kroz vizuru razvoja malog preduzeća uvijek treba promatrati i velika „meta”- veliko preduzeće? Izražena fleksibilnost, veća sposobnost prilagođavanja promjenama koje diktira sve dinamičnije okruženje, brzina odaziva podržana sposobnošću direktnijeg osluškivanja tržišta, temeljne su karakteristike malog preduzeća. Sveprisutna konkurencija predstavlja organizacijski izazov koji se ne može rješavati samo korištenjem tehnoloških i finansijskih resursa. Zašto je to tako? Zato jer su ti resursi, danas, dostupni svima u konkurentskom takmičenju. A što je to što nemaju svi? To su preduzetnička znanja i vještine koje uvijek pobjeđuju i osiguravaju superiornu strategiju i njezinu praktičnu poslovnu primjenu. Zato je danas malo preduzeće, vođeno uspješnim poduzetnikom, stvaralačka snaga savremene privrede. Savremena civilizacija ne bi mogla opstati bez njegovih bezbrojnih proizvoda i usluga, ali iznad svega njegova je vrijednost u svakodnevnim inovacijama koja obogaćuju i oplemenjuju život.⁴

Slika 1. Primjer ciklusa rasta poduzeća³



2 Isto, pp. 1.-265.

3 Preuzeto iz: Strategija razvoja poduzetništva Grada Zagreba.

4 Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp.1.-265.

Koji su to razlozi koji utiču na sve veću važnost brzine kao strategije na tržištu malih preduzeća?

Strategija malih preduzeća zasnovana brzini podrazumjeva kontinuirano unapređenje ponude i odnosa sa kupcima (na liniji marketing međusobnih odnosa, e ne oduševljena kupaca) umjesto drastičnih (povremenih) promjena. Turbulentnost okruženja, naime, često preduzeća ove veste dovodi u situaciju u kojoj značajno poboljšanja nisu više kompatibilna sa okruženjem onda kada su raspoloživa. Razlozi koji utiču na sve veću važnost brzog reagovanja malih preduzeća na tržištu proizvoda i usluga su:⁵

- sve kraći životni ciklus proizvoda i usluga koje nude mala preduzeća;
- jačanje konkurencije na brzo rastućim tržištima proizvoda i usluga;
- prisutnost intenzivnog kopiranja – preuzimanja tuđih ideja i realizacije u vrijeme testiranja od strane vlasnika;
- trka za distribucionim kanalima smanje potrebe za predviđanjem dugoročnih trendova.

Postoji li rizici od poduzetničkih aktivnosti i sporog reagiranja malih preduzeća?

Ništa neće tako sigurno preduzetnika pratiti na „preduzetničkom putu” kao rizik. Svaka nova poduzetnička ideja, pretočena u poslovnu aktivnost, suočava se s brojnim opasnostima iz različitih razloga. Razlozi mogu biti na primjer karakteristike grane u kojoj preduzeće posluje, okruženje sa svim svojim karakteristikama, neizvjesnost životnog puta, napose ako je proizvodni program posve nov itd. Zato poduzetnik mora pripremiti realnu procjenu rizika koji se odnose na poslovnu aktivnost. I u poslu,

5 Hodović-Babić, V. (2002), Strategija i implementacija marketing usluga, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, pp. 161.-162. u: Schnaars, S.P. (1996), Marketing strategija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosnagraf, pp. 2.-331.

kao i u životu pojedinca, svakoga trenutka treba reagirati na neke nepoželjne pojave, a pri tome se ne može sa sigurnošću utvrditi postupa li se dobro ili ne. Rezultati svih poduzetničkih aktivnosti su neizvjesni. Često se mora reagirati promptno što povećava neizvjesnost reagiranja. Ne pomaže ni kada se raspolaže vremenom i potrebnim informacijama. Nikad se sa sigurnošću ne može ustvrditi što će se dogoditi. Informacioni sistemi, matematički modeli i racionalne analize mogu biti bespomoćni u otklanjanju poslovne neizvjesnosti. Dakle, postojanje neizvjesnosti mora se prihvatiti kao realnost. Znači li to da, zbog toga, ne treba poduzimati bilo kakve akcije i poduzetničke aktivnosti? Ako se i to odluči „isto se piše”. Ni tada se ne zna kakav će biti rezultat. Jer, ne propušta li se zbog takvog stava zgodna i korisna prilika?⁶

Ovakav pristup nema namjeru obeshrabrati poduzetnika u aktivnostima donošenja odluka za pokretanje poduzetničkog poduhvata. Dapače, sve ove tvrdnje imaju za cilj da se „olakša muka.” Jer neizvjesnost i rizik nije „privilegija” samo poduzetnika, već svakog živog bića, a napose poduzetno mislećeg. A šta je rizik? Rizik je nedovoljna sigurnost (neizvjesnost) da će se ostvariti neko očekivanje. To je izlaganje, kako čovjeka - poduzetnika, tako i svake organizacije (pa i mala preduzeća) mogućnostima povrede ili gubitka i sastavni je dio svake odluke, bilo poslovne, bilo privatne. Pod pojmom rizika, u svakodnevnom govoru, najčešće se misli na neku opasnost i štetu. Međutim, pojam poslovnog rizika znatno je širi od toga i čine ga tri temeljne komponente:⁷

- od izloženosti nastanku štete ili gubitka (u ovisnosti o aktivnosti koja se poduzima),
- od šanse za nastanak gubitka ili štete (u ovisnosti o očekivanju onoga koji donosi odluku) i
- od veličine gubitka ili štete (u ovisnosti o budućim okolnostima).

6 Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp. 1.-265.

7 Isto, pp. 1.-265.

Rizici u poslovanju malih preduzeća

U suvremenom poslovnom svijetu rizik nema više ulogu Damoklovog mača jer se rizik shvaća kao „spremnost da se siguran mali dobitak žrtvuje za mogućnost ostvarenja velikog dobitka”. Dakle, po ovom shvaćanju rizik se može tretirati ne samo kao gubitak ili šteta već i kao šansa za uvećanje dobiti. U nas je poznata uzrečica „tko riskira-dobiva”. Sličnu uzrečicu imaju i Amerikanci i kažu za rizik da znači i „uzeti šansu”. Što čini suštinu ovakvoga poimanja rizika? To je šansa koja ovisi o očekivanju donositelja poduzetničke odluke. Rizik je, dakle, vjerojatnost neuspjeha u aktivnostima i akcijama koje se poduzimaju temeljem odluke o njima. Ako postoji rizik svega, kako je ranije istaknuto, to znači da postoji i rizik poduzetničkih ideja.⁸ Poduzetnička ideja i rizik zajedno nastaju i rastu, ali tako raste i profitni potencijal u situacijama koje omogućavaju da se ponudi posve novi i jedinstven proizvod ili usluga. Zato je poslovna ideja značajan dio poslovnoga procesa koji osigurava uspjeh jer bi izgledi za uspjeh bez inovativne ideje bili minimalni. I poslovna inovacija i poslovna aktivnost ravnopravno sudjeluju u riziku, a kako i same ideje o poslovnim pothvatima postaju inovativnije, tako i rizik opada jer se tržištu nudi nešto novo. Ali kako te ideje postaju sve inovativnije (kroz inovativne uspjehe konkurencije) tako se i rizik povećava i to je jedan krug koji uzajamno čine i rizik i poduzetničke ideje potičući jedno drugoga u ostvarenju šansi. I pored navedenoga poduzetnik mora biti spreman na rizik. Već sama činjenica da je poduzeće stvoreno u (tržišnoj) neizvjesnosti podrazumijeva prisutnost rizika u poslovanju. Jednako tako, i kada je riječ o poduzetničkim inovacijama, postoji stalna konfrontacija sa situacijom u kojoj nije posve jasno što treba činiti. Naime, inovacije se pojavljuju u mnogo oblika: inovacije operacija, inovacije proizvoda/ usluga, inovacija strategija i inovacija

menadžmenta.⁹

Svaka od njih daje svoj doprinos uspjehu, no kada bismo trebali organizirati te različite oblike u nekakvu hijerarhiju u kojoj viši redovi označavaju viši stupanje stvaranja vrijednosti i obranjivosti od konkurenata, inovacija menadžmenta bila bi na samom vrhu (Slika 1.). Shvatiti razloge toga važan je korak u jačanju prednosti inovaciji menadžmenta stoga je potrebno krenuti od samog dna piramide. U osnovi piramide nalazi se inovacija operacija. Sljedeća u lancu je inovacija proizvoda. Dalje u piramidi nalazi se inovacija strategije – hrabri novi poslovni modeli od kojih se moraju braniti. Zaključak je da nisu svi tipovi inovacije isti. U slučaju velikih i složenih problema, inovacija menadžmenta ima jedinstvenu sposobnost stvaranja prednosti koju je teško kopirati.¹⁰ Zato se i poduzetnička (inovativna) aktivnost u preduzeću sastoji od pretvaranja neizvjesnosti u rizik, a rizika u šansu, ma koliko to nelogično zvučalo. Logika ove nelogičnosti” je u pretvaranju rizika u šansu. Dakle, po svojoj prirodi inovativne poduzetničke aktivnosti uključuju velik broj neizvjesnosti i rizika. Poduzetnik nikad nije siguran u kojoj mjeri je problem blizu granice sadašnjeg stanja znanstvenih i tehničkih spoznaja. Pitanje je neizvjesnosti oko određivanja stupnja poduzetničke inovativnosti, odnosno oko toga što su drugi već do sada uradili i što sada rade. Daljnji izvor neizvjesnosti je i u pitanju je li netko poduzetničku ideju, za kojom se traga, već pronašao i da se ona već pokazala beskorisnom. Ili, možda drugi rade na istoj poduzetničkoj ideji ali su poodmakli znatno dalje. Slijedi i neizvjesnost koja zadire u ekonomski interes, a ogleda se u pitanju od kolike će ekonomske vrijednosti biti poduzetnička ideja, *napose hoće li biti rentabilna*. I tako, moglo bi se nabrajati u nedogled. Evo još samo nekih pitanja u pogledu rizika poduzetničke ideje, odnosno o kojim će čimbenicima ovisiti njena

8 Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp. 1.-265.

9 Hamel, G. (2009), Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, pp. 1.-146.

10 Isto, pp. 1.-146.

realizacija. Ovisit će o tome:¹¹

- tko će kupovati (nove proizvode ili usluge),
- koliko će biti tržište značajno za rentabilitet poslovne aktivnosti,
- koliko će se dio tržišta osvojiti?
- koliko će se dugo inovirani proizvod ili usluga zadržati na tržištu itd.

Dakle, nema nikakvih vjerodostojnih modela koji će garantirati sigurnost poduzetničke „igre”, napose na njenom samom početku. I zato treba, po tko zna koji put, ponoviti da je poduzetnička aktivnost, po svojoj prirodi, izuzetno rizična aktivnost, a jedini rizik koji je veći od ovoga jeste ne poduzimati ništa na polju stvaranja novih poduzetničkih poduhvata, poznato kao „poduzetničko mrtvilo.” Uvjet rasta, razvoja, pa i opstanka poduzeća jest inovativna aktivnost. Poduzeće po svojoj prirodi teži novim proizvodima i uslugama, novim radnim procesima, ali u isto vrijeme u poduzeću postoji i latentni otpor inovativnosti. Taj otpor proizlazi iz bojazni od rizika. Međutim, izbora nema. Savremeni poduzetnik mora prihvatiti tehnološke promjene, odnosno tehnološke inovacije. U isto vrijeme te promjene razaraju stabilno stanje preduzeća.

Poduzetnik¹² i preduzeće su ambivalentni na inovacije. S jedne strane poduzetnik zna da su promjene potrebne jer su bitne za njegov opstanak, a s druge strane, zbog velikog rizika i neizvjesnosti, često se i plaši inovacija i pokušava ih izbjeći pa čak i spriječiti. Tako, ima situacija u kojima poduzetnik prihvaća inovacije i u istom momentu im se odupire. Kako prevladati tu proturječnost? Najjednostavnije tako da upozna elemente

rizika inovacija i shvati njihov značaj. Rizici za inovativne poduzetničke ideje su:¹³

- **Rizici u tehničkoj oblasti** - znanstveni rizici predstavljaju neizvjesnost koja proizlazi iz nedostatka kompletne teorije ili znanja o potrebitim naučnim principima, kao temelju primjene nauke u inovacijama. Inženjerski rizici odnose se na nesposobnost da se naučni principi primjene u praksi, i rizici proizvodnje predstavljaju nesposobnost da se radni modeli provedu u masovnu proizvodnju.
- **Marketinški rizici** - nedostaci potražnje mogu nastati i onda kada potražnja postoji ali raste sporije nego je redviđeno, reakcije kupaca mogu biti negativne prirode i to iz različitih razloga (promjena ukusa, epredviđeni interes kupaca, strah zbog novine itd.) i konkurentske akcije koje preduzeće nije predviđelo itd.
- **Rizici uplitanja** - iako inovativna poduzetnička ideja, kao novina može biti posve opravdana moguće je da se jave problemi uplitanja (odugovlačenje primjene ili čak suprotstavljanje primjeni) i to od strane, npr. države, profesionalnih ili poslovnih udruženja, religijskih organizacija i sl.
- **Rizici vremenske dinamike** - dobra inovativna poduzetnička ideja može propasti ako se, na primjer, lansira u pogrešno vrijeme, prerano ili prekasno.
- **Rizici zastarijevanja** - postoji neizvjesnost, na primjer, uslijed promjene stila (potrošača) ili promjene u tehničkim sredstvima za ostvarenje dijela nekog zadatka iz poduzetničke ideje.
- **Rizici pojedinaca** - rizik može proizaći i iz problematičnih (poduzetnikovih ili menadžerskih kvaliteta rukovoditelja koji utječu na odluke i na sam ishod akcije inovativnosti. Zato se i kaže da rizik inovativne ideje nije samo u tehničkom okruženju i u drugim eksternim čimbenicima. Rizik ovisi i o pojedincima (poduzetniku i menadžerskom timu) u poduzeću koji ocjenjuju, planiraju

¹¹ Isto, pp. 1.-146.

¹² Prema Zakonu o finansijskom poslovanju („Službene novine FBiH“, broj: 48/16), „poduzetnik“ je pravna osoba koje samostalno obavlja djelatnost proizvodnje i prodaje proizvoda i vrši usluge na tržištu radi sticanja dobiti u skladu sa propisima o privrednim društvima i fizička osoba koja samostalno obavlja privrednu djelatnost u skladu sa propisima o obrtu i srodnim djelatnostima.“

¹³ Hamel, G. (2009), Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, pp.1.-146.

i realiziraju aktivnosti na primjeni inovativnih ideja. Izučavanje prakse pokazuje da je razvijanje novih ili poboljšanje postojećih proizvoda ili usluga uvijek vezano uz veći ili manji rizik. Ova se tvrdnja zasniva na ovim činjenicama:¹⁴ najveći broj ideja o novim proizvodima nikad nije i ostvaren, niti su zamišljeni proizvodi stigli na tržište i mnogi proizvodi koji su stigli do tržišta pokazali su se kao neuspješni, - proizvodi koje je tržište prihvatilo brzo su prestali biti atraktivni za kupce. U pitanju je samo visina prihvatljivog rizika i on se mora promatrati kao funkcija ekonomske poduzetničke situacije, konkurentske dinamike i dinamike prihoda i, uopće, potencijalnih koristi novoga proizvoda. Rizik nije moguće izbjeći u strategiji poduzetničkog poduhvata da usvaja novi proizvod, odnosno da razvija inovativnu aktivnost. Rizik za poduzetnika mora postati izazov za nove šanse.

Da li brzina djeluje na sve proizvode i usluge i koje su koristi od brzog odgovora imaju mala preduzeća?

Brzi odgovor je koncept drugčiji od od superbrze inovacije. Brzi odgovor se usredsređuje na skraćanje vremena potrebnog da postojeći proizvod ili usluga stigne do potrošača. On ubrzava prenos marketing informacija, poboljšava komunikaciju između ponuđača i potrošača, ubrzava proces izrade i ubrzava distribuciju dobara ili usluga. Dakle, finalni korak brzog odgovora je superbrza distribucija.

Prednosti brzine kao strategije mogu biti ograničene na određene vrste proizvoda i usluga. Očigledno, da brzina kao strategija nije najbolja strategija za sva mala preduzeća u svim industrijama. Još uvijek je nejasno da li je brzo kretanje proizvoda, ili čak i više. Očigledno je da brzina kao strategija još nije iskazana i dovoljno istraжена. Bilo kako bilo, brzina kao strategija tjera malo preduzeće da razmišlja o kupcima i o konkurenciji.

14 Isto, pp. 1.-146.

Brzina daje kupcima bolju uslugu, cilj koji je povezan sa osnovnim načelima marketing koncepta. Ona također poboljšava kupčevo zadovoljstvo.

Brzina se također usredsređuje na konkurenciju, koristeći vrijeme za postizanje konkurentskih prednosti. Upšte, brzina kao strategija podstiče približavanje potrošačkih i konkurentskih pogleda na tržište. Nikakvo čudo da je privukla pažnju marketara i strategista na ist način. Brojne su koristi koje se javljaju kao posljedica brzog odgovora malih preduzeća a to su:¹⁵

- niži troškovi poslovanja malih preduzeća koji se ogledaju u nekoliko područja: rjeđa sniženja cijena, rjeđa nestašica proizvoda u prodavnici i manje zalihe proizvoda;
- viši kvalitet proizvoda i usluga;
- šitre proizvodne linije i uslužni asortiman;
- pokrivanje više segmenata kupaca;
- vezivanje kupaca za prodavce;
- veće zadovoljstvo kupaca robama i uslugama preduzeća.

U čemu je onda svrha modeliranja marketing plana malih preduzeća?

Inovativna filozofija „inoviraj ili nestani” mora prožimati cjelokupnu strategiju rasta i razvoja svakoga poduzetničkog poduhvata i ukupne privrede. Misao čuvenog gurua marketinga Druckera, P. sažela je svu filozofiju značaja inovacija, a ona glasi: „Budući da je njegova (marketinga, R.D.) svrha da stvara potrošače, svako poduzeće ima dvije-i samo dvije-temeljne funkcije: marketing i inovacije. Marketing i inovacije stvaraju rezultate. Sve ostalo su troškovi.” Naime, poduzetnički plan preduzeća treba sadržavati neke implicitne pretpostavke o tim činjenicama. Najprije treba, posve konkretno ukazati na to koji su potencijalni rizici novog poduzeća, a potom odgovoriti na pitanje što će se desiti ako potencijalni rizici postanu

15 Schnaars, S.P. (1996), Marketing strategija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosnagraf, pp. 2.-331. (prevod sa engleskog jezika).

stvarnost. Poduzetnički plan mora odgovoriti i na pitanje koju će strategiju pripremiti poduzetnik i kako će biti upotrijebljena u cilju prevencije rizika i aktivnosti u slučaju da se rizik i ostvari. Logično je da će ova strategija biti usmjerena na poteze konkurencije, na slabosti poduzetničkog i menadžerskog tima, na organizacijske probleme i probleme u proizvodnji pa i na područje inovativnih procesa u tehnologiji. Odatle, naima "vrebaju" najveće opasnosti za novo preduzeće, a to znači da su to izvori poslovnih rizika.¹⁶

Identifikacija i realan opis rizika poslovne aktivnosti koje u poslovnom planu prikaže poduzetnik mogu za njega biti samo od koristi. Zapravo, oni moraju biti opisani u poslovnom planu jer će se tako, između ostalog, poduzetnik predstaviti sa svojim analitičkim i upravljačkim sposobnostima, a što kod potencijalnih investitora izaziva povjerenje da i njihov angažirani kapital neće biti ugrožen. Pa i uslovima kad se s velikom sigurnošću može utvrditi da će rizici biti benigne prirode i tad rizike treba elaborirati u poslovnom planu i njegovoj sastanici marketinškom planu pri čemu će poduzetnik utvrditi alternativne strategije koje će svesti na minimum moguće rizike poslovanja. Konačno, nikad ih se neće posve riješiti.¹⁷

Mala preduzeća mogu da budu veoma uspješna u strateškom i taktičkom marketingu, a da ipak dožive neuspjeh jer nisu uspješna u administrativnom marketingu. Administrativni marketing podrazumjeva posjedovanje kapaciteta da se izradi i sprovede dobar marketinški plan. Sve strategije i taktike malog preduzeća je potrebno integrisati u jedinstveni marketinški plan. Jer ne treba zaboraviti da vizija poduzetnika zahtjeva strategiju, strategije traže plan. Sasvim je sigurno da za poduzetnike marketinško planiranje nije nimalo zabavno. No, situacije se danas toliko brzo mijenja da je planirati postalo

pretenciozno i uzaludno. Pa ipak, planirati se mora. Sam prosek planiranja može biti važniji od plana koji će se izroditi. Planiranje od poduzetnika zahtijeva da odvoje „vrijeme za razmišljanje.” Poduzetnici treba da prosuđuju o onome što se dogodilo, onome što se događa i onome što bi se trebalo dogoditi. Na temelju postavljenih ciljeva malih preduzeća poduzetnici moraju upoznati sve uposlene u preduzeću kako bi isti bili poznati svima. Na ovom mjestu ćemo razmotriti tri pitanja u vezi sa marketinškim planiranjem:¹⁸

- Koje vrste marketinških planova treba da izradi preduzeće?
- Šta treba da sadrži jedan marketinški plan?
- Kako ocijeniti da li je marketinški plan preduzeća dobar, da li zaslužuje zahtijevana sredstva, ili ga treba modelirati marketing plan modifikovati?

Koje vrste marketinških planova treba da izradi malo preduzeće?

Preduzeće treba da pripremi marketinške planove za svaku oblast marketinškog djelovanja. Preciznije, šest vrsta marketinških planova:¹⁹ marketinško planiranje robne marke, marketinški plan kategorije proizvoda ili usluga, planovi za novi proizvod ili uslugu, planiranje tržišnih segmenata, geografski marketinški planovi i planiranje potrošača.

Šta treba da sadrži jedan marketinški plan za malo preduzeće?

Marketinški plan malog preduzeća treba biti jednostavan i konkretan. Treba da imaju jasno razrađene ciljeve, strategiju i troškove sprovođenje plana. Za takvo što nije potreban materijal od 100 stranica pretrpan ciframa, tekstom, dijagramima i suvišnim analizama, dokument koji niko

18 Isto, pp.1.-265.

19 Kotler, F. (2003), Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem, Adžes, Novi Sad, pp 5.-270. (prevod sa engleskog jezika).

16 Dobro, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp. 1.-265.

17 Isto, pp.1.-265.

neće pročitati a koji je zatario prije nego što je i odštampan. Minimalno što svaki plan treba da sadrži su sljedeći dijelovi:²⁰ situaciona analiza, marketinški ciljevi, opšti i konzervativni, marketinški plan rada i marketinška kontrola.

ZAKLJUČAK

Uvođenje brzine kao strategije u mala preduzeća nije nimalo lak zadatak. Preduzeća koja se kreću sporo sklona su pružanju otpora promjenama, bez obzira koliko je dobro razvijena strategija. Naime, svi zaposlenici u preduzeću moraju prihvatiti filozofiju ubrzavanja proizvoda ili usluga na tržište da bi ona bila potpuno uspješna. To također zahtijeva da preduzeće zaposlenima ulije uvjerenje da je brzina kao strategija od najveće važnosti. Može se zaključiti da mala preduzeća mogu opstati ako su u stalnom kontaktu sa tržištom, i da reaguju brzo i mudro njegove promjene, što predstavlja jednu od najznačajnijih prednosti malih preduzeća nad konkurencijom. Nikad kao danas, za ukupnu privredu, napose za poduzetničke procese, a to znači i za svako pojedino preduzeće, inovativna djelatnost i inovacije nisu imali veće značenje. Inovativna sposobnost određuje moć svih privrednih subjekata, a za savremene procese u afirmaciji i bonitetu malog poduzetništva ima naročito značenje. Kao što je već istaknuto, razdoblje uvođenja i širenja inovacija nekad se mjerilo desetljećima. Danas se to razdoblje u mnogim privrednim sektorima mjeri mjesecima pa se i iz ovog razloga pred poduzetnika stvaranje novih ideja, u kratkom vremenskom razdoblju, postavlja kao imperativan zadatak. Vrlo često se pojedine stvari koje su prednost malog preduzeća, pretvara u nedostatak kada dođe vrijeme da preduzeće raste i proširuje poslovne aktivnosti. Tako rast i proširenje posla i djelatnosti na određenom tržištu, koji su prednost malih preduzeća, vrlo lako prelaze u ključnu opasnost kada poduzetnik nema sposobnosti da izađe na kraj sa proširenjem posla. Istraživanja pokazuju da

20 Isto, pp. 5.-270.

je loš top - menadžment uzrokom neuspjeha malih poduzeća iz godine u godinu skoro posve isti. Znači da su ostali uzroci skoro zanemarivi. Najčešći gubitak neuspjeha malih preduzeća je izgubljeni novac, ali to nije i najveći gubitak. Veći se gubitak može iskazati u izgubljenom vremenu, odnosno što je najopasnije zaostajanju za vlastitom konkurencijom. Zato, proizvodi i usluge koji su novi za sve, pa i za samo poduzeće, obično nose i najveći rizik ali oni, također, nude i potencijal za ostvarenje ekstra dobiti. Za onoga ko je povlačio sve konce u preduzeću često je teško da se odrekne kontrole i prepusti određene nadležnosti na svoje podređene. Loše vođenje proširenja posla verovatno više utiču na reputaciju preduzeća od bilo čega drugog. Razvijati nove i poboljšavati postojeće proizvode, usluge i procese, znači investirati veća ili manja sredstva koja često, kao što se vidi, ne donose željeni rezultat. Naime, potrebno je znati da ne donosi svaka inovacija menadžmenta ključnu konkurentsku prednost preduzeću. Neke donose napreda, ali neke vode i u konačnu propast. Mnoge se nažalost nikada i ne isplate. Naravno, isto se može reći za druge vrste inovacija. No, to nije izgovor da se inovacije ne provode. Inovacija je uvijek igra brojki: što se više provodi, veće su šanse ubiranja pozitivnih rezultata.

LITERATURA

- [1] Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp.1.-265.
- [2] Kotler, F. (2003), Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad, pp 5.-270. (prevod).
- [3] Hamel, G. (2006), Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, pp. 1.-146.
- [4] Hodović - Babić, V. (2002), Strategija i implementacija marketing usluga, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, pp. 161.-162. u: Prehald, C.K. and Hanal, Gary , «The Care Competence of the Corporation », Harvard Business Review, Paperback

- [5] Schnaars, S.P. (1996), Marketing strategija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosnagraf, pp.2.-331. (prevod).
- [6] Zakon o finansijskom poslovanju („Službene novine Federacije BiH“, broj: 48/16).

UTICAJ SVJETSKJE BERZE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE

INFLUENCE OF WORLD STOCK EXCHANGE ON INTERNATIONAL BUSINESS

Kenan Ademović*

SAŽETAK

Bitan segment finansijskog sistema unutar kojeg posluju poduzeća je finansijsko tržište. Glavna uloga finansijskog tržišta jeste da osigurava likvidnost kako bi većina sredstava koja je ostavljena kao štednja bude usmjerena kroz finansijsko tržište kako bi se podržale investicije. Savremeno gospodarstvo ima sedam funkcija finansijskog tržišta; funkcija štednje, funkcija likvidnosti, kreditna funkcija, funkcija plaćanja, funkcija rizika, gospodarsko - politička funkcija te funkcija očuvanja kupovne moći. Informacijski sustavi finansijskih tržišta trgovinu na parketu burze zamijenili su trgovinom putem računala što omogućava kontinuirano kreiranje novih finansijskih instrumenata i trgovinskih sustava. Berza je trgovačka institucija, tačnije organizacija odnosno javno tržište na kojem se trguje robom, domaćom i stranom valutom uslugama, a sve pobrojano je u statutu i pravilima o trgovanju burze. Trgovinu na berzi obavljaju berzovni posrednici s različitim ulogama i ovlastima pa razlikujemo: brokere, jobbere, dealere i market makere. Stanje na burzama prati se kroz berzovne indekse koji su pokazatelji trendova na tržištu dionica u odnosu na prosjek cijena određenih vrijednosnih papira. Najveći dio svjetskog burzovnog poslovanja odvija se na relaciji New York - London - Tokio.

Poslovanje triju najvećih svjetskih finansijskih berzi analizirano je kroz kretanje bodovne razine vrijednosti burzovnog indeksa, te je neizostavan dio u ekonomiji cijeloga svijeta i svih zemalja i njihovih ekonomij. Najvažniji svjetski burzovni indeks Dow Jones

Industrial Average je onaj koji se nalazi na burzi u New Yorku, a ukoliko su tu pogrešne odluke one se odražavaju na poslovanje Londonske i Tokijske berze. Kriza koja je započela na berzi u New Yorku 2007. godine izdavanjem drugorazrednih hipotekarnih kredita, uticalo je upravo zbog svoje razvijenosti na sva druga tržišta u svijetu. Na Londonskom tržištu kriza je dovela do intervencija u spašavanju gospodarstva od strane britanske vlade, dok se utjecaj krize na Tokijskoj burzi osjetio u manjoj mjeri zbog pravovremene reakcije azijskih banaka koje su poduzele prave korake u spajanju i savezu s krizom narušenim američkim bankarskim institucijama.

Ključne riječi: berza, indeksi na berzi, međunarodno poslovanje, velika kriza, gospodarski tokovi.

SUMMARY

Important segment of the financial system within which the company operates is the financial market. The main role of the financial market is to ensure liquidity so that most funds left as savings are channeled through the financial market to support investment. The modern economy has seven functions of the financial market; function of savings, liquidity function, credit function, payment function, risk function, economic - political function and purchasing power functions. Financial market information systems exchanged trade in stock exchanges with computer-based trading, which allows continuous creation of new financial instruments and trading systems. The stock

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

exchange is a trading institution, more specifically an organization, that is, a public market where goods are traded, domestic and foreign currency services, and everything is listed in the charter and trading rules of the stock exchange. Stock markets are traded on stock exchanges with different roles and powers, so we distinguish: brokers, jobbers, dealers and market makers. Stock market conditions are monitored through stock indexes, which are indicators of trends in the stock market in relation to the average price of certain securities. The largest part of the world stock market is taking place on the route New York - London - Tokyo.

The business of three largest world stock markets is analyzed through the movement of the index value of the stock exchange index, and is an indispensable part of the economy of the whole world and of all countries and their economies. The most important global stock index Dow Jones Industrial Average is the one on the stock exchange in New York, and if there are wrong decisions, they are reflected in the operations of the London and Tokyo Stock Exchange. The crisis that began on the New York Stock Exchange in 2007 by the issuance of sub-prime mortgage loans was influenced precisely because of its development in all other markets in the world. In the London market, the crisis led to an intervention in the rescue of the economy by the British government, while the impact of the Tokyo Stock Exchange crisis was felt to a lesser extent due to the timely reaction of Asian banks that took the right steps in merging and the alliance with the crisis-stricken US banking institutions.

Keywords: *stock market, indexes on the stock market, international business, big crisis, economic flows.*

UVOD

Finansijsko tržište predstavlja veoma bitan segment finansijskog sistema u kojem posluju preduzeća i gdje se trguje finansijskim instrumentima što predstavlja bitnu vezu

između tokova štednje i investicija unutar nacionalnog gospodarstva. Iz toga proizilazi, da se većina sredstava koja je ostavljena za štednju usmjerava kroz finansijsko tržište a sve sa ciljem podržavanja investicija. Dakle osnovna karakteristika finansijskog tržišta je prije svega omogućavanje pojedincu, bilo da je riječ o preduzeću ili društvu napredovanje u svim fazama njegovog rasta i razvoja. Ukoliko nema razvijenog finansijskog tržišta ne može postojati ni realna mogućnost prikupljanja velike novčane mase, kao ni ekonomskog rasta gospodarstva. Temelji napredovanja u pogledu poslovanja finansijskog su na suvremenim informacijskim tehnologijama kojima se omogućava kontinuirano kreiranje novih finansijskih instrumenata i trgovinskih sustava.

Vrlo bitan segment finansijskog tržišta jesu tržišta kapitala. Uređeni dio tržišta kapitala predstavljaju berze na kojima se odvija trgovina finansijskim instrumentima putem posrednika koji djeluju u ime investitora na berzi ili su trgovci koji samostalno izvršavaju transakcije za vlastiti račun. Da bi se što bolje snašlo u brojnim berzovnim procesima, posrednici na berzi su ti koji se specijaliziraju za trgovanje određenim vrijednosnim papirima. Najvažniji pokazatelj općih trendova na tržištu kapitala jeste berzovni indeks koji se koristi za procjenu kretanja promjene cijena dionica. Najveće svjetske finansijske berze koje svojim utjecajem ne utječu samo na stanje u nacionalnom gospodarstvu unutar kojeg se nalaze imaju bitnu ulogu u tržišnim kretanjima, ali imaju utjecaj i na cjelokupno svjetsko gospodarstvo. Sve bržom globalizacijom, komunikacijom i liberalizacijom omogućava se svjetskim finansijskim tržištima da postanu najdinamičniji segment svjetskog gospodarstva. Iz svega navedenog veoma bitno je pokazati i dokazati kako i na koji način velike svjetske berze utiču na cjelokupno međunarodno poslovanje. Funkcionisanje finansijskih tržišta nezamislivo je bez tržišta kapitala odnosno bez tri najveće svjetske berze Londonsku, New Yorkšku i Tokijsku berzu. Kretanjem indeksa na ovim berzama

unaprijed je određen veliki dio kretanja i kolanja kapitala u cijelom međunarodnom finansijskom sektoru.

POJAM BERZE

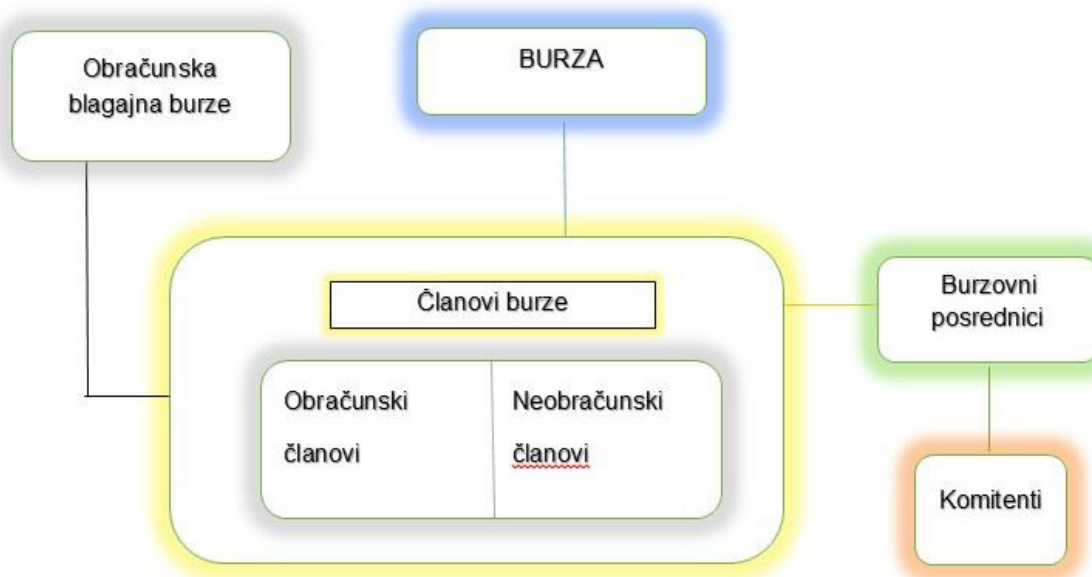
Berza (eng. exchange, franc. bourse, njem. die Börse) predstavlja trgovačku instituciju, odnosno organizaciju te javno tržište na kojem se trguje standardiziranom robom, uslugama, domaćom i stranom valutom što je sve pobrojano u statutu i pravilima o trgovanju burze. Ono što karakteriše berzu jeste da se trgovanje odvija u određeno vrijeme i po unaprijed propisanim postupcima.¹ Tumačeći po Međunarodnom udruženju berzi, definicija berze bi glasila da se radi o regulisanom

tržištu u kojemu preduzeća i vlade mogu prikupiti sredstva izdavanjem vrijednosnih papira gdje opskrba vrijednosnim papirima zadovoljava potražnju. Sama razmjena derivata omogućava investitorima upravljanje rizikom. Razmjena je vrlo važna i ključna uloga u svjetskoj ekonomiji. Berza kao jedino mjesto gdje se utjelovljuje transparentnost u procesu formiranja cijena, informiranju ulagača i širenju informacija za funkcioniranje finansijskog tržišta. Dakle iz svega zaključeno berza predstavlja važan izvor kapitala za preduzeća u usponu, kao i za preduzeća koja su davno utemeljena.² Da bi se bilo koja berza organizovala potrebno je da se striktno poštuju pravila i propisi kojima se posluje na berzi te da se shodno tome organizuje i njeno poslovanje.

1 Alajbeg D., Bubaš Z.: Vodič kroz hrvatsko tržište kapitala, Institut za javne financije, Zagreb 2001., str. 14.

2 www.world-exchanges.org/home/index.php/education/glossary/E

Slika 1. Organizacija berze



Izvor: Andrijanić I., Vidaković N.: Poslovanje na burzama – načela i praksa, Visoko učilište Effectus, Zagreb, 2015., str. 33.

Burza kao organizacija kako je vidljivo i na slici poredana je prema hijerarhijskoj strukturi i to sljedećim redom :¹

1 Andrijanić I., Vidaković N.: Poslovanje na burzama – načela i praksa, Visoko učilište Effectus, Zagreb, 2015., str. 26.

Skupština članova berze predstavlja najviše je tijelo berze koje bira upravu i nadzorni odbor berze.

Uprava berze je najvažniji organ berze koji rukovodi poslovima, upravlja imovinom, donosi uzance berzovnog poslovanja. Uprava berze osniva nekoliko odbora koji

obavljaju različite funkcije koje se odnose na uredno poslovanje berze te primjera radi to mogu biti odbor za berzovna pravila, odbor za kotacije i cijene, izvršni, kontrolni i financijski odbor kao i druge vrste odbora koje se mogu osnivati.

Tajništvo berze provodi odluke berzovnih organa te je zaslužno za brzo i uspješno obavljanje administrativnih poslova koji se pojavljuju u radu berze.

Obračunska blagajna berze predstavlja mjesto preko kojeg se kompenziraju sva dugovanja i potraživanja članova berze i burzovni sudionika jednostavnim prebijanjem iznosa tako da se razlike isplaćuju ili knjiže u korist odgovarajućih računa.

Posrednici koji trguju naberzi se nazivaju burzovnim posrednicima odnosno oni su ti koji zastupaju nalogodavca, prilikom zaključivanja berzovnih poslova. Da bi mogli sudjelovati u radu berze, posrednici moraju zadovoljiti uslove koje berza zahtijeva. Nakon što ispune uslove, pridružuju se berzovnom trgovanju uz pridržavanje propisa, statuta i pravila berze na kojoj posluju. Nepridržavanjem berzovnih pravila za posrednika znači gubitak prava trgovanja. Svaka berza na posredan način određuje posredničke djelatnosti, uslove i mogućnosti pristupa berzovnim sastancima te obavljanja berzovnih poslova. Ako netko zadovoljava pravila sudjelovanja na jednoj berzi, to ne mora značiti i često ne znači da zadovoljava pravila sudjelovanja na drugoj berzi.²

Ovlaštena osoba koja posreduje između zainteresiranih kupaca i prodavatelja vrijednosnica na berzi naziva se broker. Brokeri su posebna vrsta stručnjaka koji su u potpunosti upoznati s vrstom robe i uvjetima prodaje na tržištu, a posrednički posao kojeg klijent nalaže mora biti u potpunosti izvršen. Poslovi koje broker obavlja za nalogodavca može da bude prodaja i nabava robe, povjereni poslovi na robnoj burzi ili kupoprodaja vrijednosnih papira na efektivnim burzama. Za uslugu posredovanja

broker naplaćuje proviziju.

Po pravilima berze brokeri mogu djelovati naizmjenično kao posrednici ili kao trgovci u svoje ime, ali ne smiju iskorištavati prednosti prilikom trgovanja koje bi mogli steći u odnosu na nalogodavatelja Stoga, se za brokera može reći da je stručnjak koji radi za tuđe ime i tuđi račun. Jobber je samostalan i slobodan trgovac na berzama koji kupoprodaju obavlja u svoje ime i za svoj račun, a zaradu ostvaruje na razlici u cijeni, a diler predstavlja samostalnog trgovca koji kupuje i prodaje vrijednosne papire, a te transakcije obavljaju za svoje ime i za svoj račun.

POSLOVANJE NA BERZI U NEW YORKU

Velika većina tržišta u današnjem poslovanju rade elektronički pomoću brze tehnologije, ipak na berzi u New Yorku se vjeruje kako ništa ne može zamijeniti čovjeka, odnosno ljudsku prosudbu i odgovornost. Upravo je ta ljudska veza ono što osigurava snagu, smanjuje nestabilnost, povećava likvidnost i rast cijena. Preko 200 godina poslovanja zadržana je opredijeljenost prema uređenim financijskim tržištima, a ta tradicija nastoji se zadržati i u daljnjem poslovanje ove berze. Globalna financijska tržišta doživljavaju uspon na berzi u New Yorku svakodnevno, gdje su zapravo brokeri i trgovci ti koji imaju pristup dionicama, obveznicama, investicijskim fondovima, opcijama i drugim finansijskim proizvodima kojima se trguje na šest likvidnih tržišta berze. Ova berza je između ostalog specifična i po tome što je izložena svim dijelovima američkog tržišta dionica, kao i višestrukim međunarodnim tržištima, berza u New Yorku može podržati sve vrste strategija trgovanja i neprekidno izvršiti izdane naloge tog dana. New Yorška berza podijeljena je prema vrsti vrijednosnih papira kojima se trguje. Svako od tih tržišta specijalizirano je za određenu vrstu vrijednosnih papira, a oni se dijele na: tržišta dionica, opcija i obaveznica.³ Kada je

3 www.nyse.com/trade Podijeljenost tržišta dionica

2 Schwartz A.R., Francioni R.: Equity Markets In Action – The Fundamentals of Liquidity, Market Structure & Trading, Wiley, New Jersey, 2004., str. 3.

riječ o tržištu dionica NYSE (New York stock exchange) trgovanje na parketu berze u New Yorku transformirano je u 21. vijeku uz poboljšani dizajn, tehnologiju i internetsku mrežu što je bitno za nesmetano trgovanje. Inovativna nova generacija trgovanja na parketu omogućuje lakši pristup preduzećima svi tržištima berze. NYSE ARCA je prva elektronička berza u SAD – u koja trenutačno trguje s više od 8000 listanih vrijednosnih papira. Riječ je o tržištu koje nudi potpuno automatizovano, transparentno otvaranje i zatvaranje aukcija uz značajne mogućnosti u pogledu povećanja cijena za sve vrijednosne papire kojima se trguje.⁴

NYSE MKT je tržište koje je dizajnirano na način da podrži nova, brzo rastuća preduzeća. NYSE MKT je sa druge strane vodeće svjetsko tržište za manja poduzeća koje pomaže u njihovom daljnjem poslovnom rastu i razvoju. Kada je riječ o tržištu opcija na New Yorškoj berzi postoje NYSE AMEX OPTIONS, NYSE ARCA OPTIONS koja predstavljaju tržišta koja sudionicima pružaju učinkovito i transparentno okruženje u kome trguju opcijama. Oba tržišta posjeduju funkcionalnost i fleksibilnost kako bi pomogli sudionicima tržišta u ublažavanju rizika vezanog uz trgovinsko okruženje. Tržište obaveznica na NYSE naziva se NYSE BONDS te je njegova struktura ta koja stvara jedinstveno tržište koje ispunjava nedostatke u današnjem tržištu duga. Investitorima se pruža jednostavan pristup transparentnim cijenama i trgovačkim informacijama kako bi mogli donositi bolje investicijske odluke. Vrste obveznica kojima se trguje na ovom tržištu su: konvertibilne obveznice, korporativne obveznice i beskuponske obveznice. Prema podacima NYSE ostvaruje trend rasta vrijednosti indeksa koji se nastavlja i dalje, a najveća vrijednost indeksa iznosi 19.987,63 boda ostvarena krajem 2017. godine. U januaru 2018. godine prvi puta u historiji Dow Jones Industrial Average raste iznad 20.000 bodova. Takvo poboljšanje stanja vrijednosti indeksa pripisuje se

na New Yorškoj berzi.

4 Ibidem

novoizabranom američkom predsjedniku i njegovoj politici koji obećava smanjenje poreza, raznih propisa i regulacija.

LONDONSKA BERZA

Londonska berza i trgovanje na Londonskoj burzi karakteristično je po tome što je tržište jasno definisano kao i svrha njegova poslovanja. Tržišta Londonske berze je to preko kojeg ide najveći priljev glavnog kapitala putem vrijednosnih papira u međunarodne tvrtke. Za jako veliki broj preduzeća, firmi i kompanija u cijelom svijetu londonsko tržište je osnovni cilj kao i poslovanje na ovoj berzi upravo zbog priljeva velike količine kvalitetnog kapitala. Glavno tržište (eng. Main Market) predstavlja vodeće tržište za veća, organizovana preduzeća, kao i za neke od najvećih i najpoznatijih svjetskih korporacija. Potpomognuto i uravnoteženo brojnim uglednim standardima, regulacijama i korporativnim upravljanjem, glavno tržište predstavlja oznaku kvalitete za svako preduzeće koje je priznato i kojim se trguje na Londonskoj berzi. Financial Conduct Authority je regulatorna agencija koja prati nadzor finansijskih usluga, a čiji se strateški cilj odnosi na osiguranje pravednog funkcioniranja finansijskog tržišta Velike Britanije, te je premium tržište dio FCA, kojemu pripadaju neke od najvećih svjetskih korporacija. Standard tržište podložno je minimalnim standardima Europske Unije unutar kojeg se trguje dionicama i dužničkim vrijednosnim papirima, dok je specialist found list tržište osmišljeno za visoko specijalizirane investicijske subjekte kojima je cilj privući institucionalne, visoko obrazovane investitore ili profesionalne ulagače. Novi dodatak ponudi na glavnom tržištu predstavlja High grow segment, koji je osmišljen za vlasničke vrijednosne papire čija vrijednost ubrzano raste, a pomoću kojeg se ostvaruju prihodi poduzeća koja s vremenom žele biti listana na Premium segmentu glavnog tržišta.⁵ Na Londonskom tržištu

5 www.lseg.com/areas-expertise/our-markets/markets-membership/london-stock-exchange-be-

i berzi srećemo i tržište za profesionalne investitore PSM (eng. Professional Securities Market) gdje je zapravo riječ o razmjeni na tržištu koja je regulisana za depozitare s listanim potvrdama i dugom koji je usmjeren na profesionalne ulagače. Međunarodna poduzeća koja su pridružena Londonskom tržištu smatraju kako je ovo tržište najbolji izbor za njihov daljnji rast poslovanja, a poduzeća koja su uključena u trgovanje na tržištu pripadaju sljedećim regijama: Rusija, Azija – Pacifik i Australija, Indija i Pakistan, Europa, Bliski Istok i Afrika, Sjeverna i Južna Amerika.⁶ Na Londonskom tržištu zapravo je veoma slično ponašanje kao i sa tržištem u New Yorku gledano kroz stanje njihovih dvaju najbitnijih indeksa. Na taj način moguće je procijeniti kako je prije krize koja se desila u periodu od 2007. – 2009. godine vrijednost indeksa porasla, a s početkom krize u martu 2007. godine vrijednost indeksa naglo pada. Kriza je dovela do intervencije Valde u Londonu kao i u New Yorku i to na način spašavanja najvećih preduzeća i banaka ubrizgavajući Vladin novac negdje oko 60 milijardi dolara u Londonu i 85 milijardi dolara u New Yorku.⁷ Ovakva intervencija bila je neophodna jer nije došlo do kraha drugih preduzeća i kompanija u svijetu koje su svojim dionicama i vrijednosnicama poslovale na ovim tržištima.

POSLOVANJE NA TOKYO STOCK EXCHANGE (TSE)

Trgovanje i poslovanje na Tokyo Stock Exchangeu je sasvim drugačije nego li poslovanje na ova dva berzanska tržišta koja su prethodno opisana. Vodeće japanske korporacije kotiraju na prvom odsjeku. Finansijskim instrumentima trguje se na određenim mjestima na parketu označenim prema industrijskim granama. U prvom odsjeku kotira oko 1.900 dionica najvećih

preduzeća.⁸ Na drugom odsjeku trguje se s preostalim dionicama iz prvog odsjeka kao i s oko 480 dionica koje se nalaze u „drugom odsjeku“ trguje se pomoću kompjutoriziranog sustava za ispostavljanje i izvršenje narudžbi.⁹ Sa druge strane tzv. Mothers (eng. Market of The High – growth and Emerging Stocks) nudi trgovanje na tržištu za preduzeća s potencijalom rasta koja imaju za cilj kotirati u „prvom odsjeku“. Da bi se poslovalo na Tokijskoj berzi sa strane podnositelja zahtjeva mora da se pokaže visoki potencijal rasta. Sa druge strane Jasdaq predstavlja tržište karakterisano na temelju tri koncepta: pouzdanosti, inovativnosti i regije te internacionalizacije. Prethodni oblik Tokyo Pro Market-a osnovan je u junu 2009. godine kao tržište kojim upravlja Tokyo AIM, Inc. koje je nastalo kao zajedničko ulaganje Tokijske i Londonske berze.¹⁰ Ovo tržište osnovano je na temelju odredbe tržišta profesionalnih ulagatelja, a cilj mu je bio pružiti nove mogućnosti financiranja i prednostima pred drugim tržištima koja ne bi mogla ponuditi niti jedna druga azijska burza s potencijalom rasta u Aziji i Japanu. Novo tržište obveznica za profesionalne ulagače temeljeno na profesionalnom tržišnom sistemu prema Zakonu o finansijskim instrumentima i berzama iz 2008. godine naziva se Tokyo pro bond market. Najvažniji indeks kretanja na Tokijskoj berzi jeste Nikkei 225. Velika ekonomska kriza 2007.-2009. godine potresla je i berzu u Tokiju kada je zabilježen veliki pad indeksa, te velike gubitke. Nagli rast vrijednosti indeksa Nikkei 225 počeo je 2012. godine, i traje sve do 2015. godine kada je ostvarena najviša razina indeksa u vrijednosti od 20.868,03 boda.¹¹

come-member, Finansijska tržišta u Londonu

6 www.londonstockexchange.com/companies-and-advisors/listing/markets/markets.htm, London-ska berza i njeni segmenti

7 Ibidem

8 www.jpx.co.jp/english/equities/listing-on-tse/new/basic/, Londonska berza

9 Ibidem

10 Ibidem

11 Ibidem

ZAKLJUČAK

Svjetska tržišta kapitala svakodnevno prolaze kroz velike promjene. Međunarodno natjecanje je svakim danom sve intenzivnije, konkurentnije i učinkovitije u trgovinskoj razmjeni poduprto brojnim regulatornim uvjetima. Odgovor najvažnijih svjetskih berzi u New Yorku, Londonu i Tokiju vezanih uz pitanja razvoja odredit će njihov budući opstanak na globalnom financijskom tržištu. Najstarija i najpoznatija je berza u New Yorku koja svojom veličinom, tržišnom kapitalizacijom i dnevnim prometom nadmašuje Londonsku i Tokijsku burzu. Berza u New Yorku zapravo je zajednica za više od 2.400 poduzeća koje svoje poslovanje temelje na industriji, uslužnim djelatnostima i tehnološkim inovacijama, dok Londonska berza predstavlja jedno od najvažnijih međunarodnih tržišta kapitala na kojoj kotira oko 2.200 poduzeća, a od toga je 500 međunarodno. Tokijska burza predstavlja središnje finansijsko tržište Japana i licenciranu finansijsku instituciju koja se bavi pružanjem finansijskih usluga. Jako bitan segment poslovanja berzi jeste berzovni indeks koji prati poslovanje listanih poduzeća u ključnim tržišnim sektorima. Najvažniji svjetski berzovni indeks je Dow Jones Industrial Average upravo onaj koji se nalazi na berzi u New Yorku, a promjene koje se događaju unutar navedenog indeksa utječu na stanje cjelokupnog svjetskog gospodarstva. Unutar tržišta Londonske burze izračunava se njezin najbitniji indeks FTSE 100 koji predstavlja izvor kapitala i industrijskog segmenta čija se pak razina kretanja odražava i ima uticaj na gospodarski sistem Velike Britanije. Najpoznatiji indeks japanskog tržišta vrijednosnicama je Nikkei 225 koji je najvjerniji pokazatelj stanja na japanskom tržištu dionica, a iskazuje ponderisanu cijenu dionica 225 najvećih tvrtki koje kotiraju u prvom odsjeku. Promjene u ovome indeksu uzrokuju snažan rast ili pad ponajprije japanskog, ali i cjelokupnog azijskog gospodarstva.

LITERATURA

- [1] Alajbeg D., Bubaš Z.: Vodič kroz hrvatsko tržište kapitala, Institut za javne financije, Zagreb, 2001.
- [2] Andrijanić I., Vidaković N.: Poslovanje na burzama – načela i praksa, Visoko učilište Effectus, Zagreb, 2015.
- [3] Bailey R.E.: The Economics of Financial Market, Cambridge University, Cambridge, 2005.
- [4] FTSE Russell Company: Ground Rules for the FTSE UK Index Series, London, 2016.
- [5] Kendall D.: The Way of the Dow, CME Group, 2013.
- [6] NYSE: Methodology Guide for NYSE Indexes, New York Stock Exchange, New York, 2004
- [7] Prohaska Z.: Analiza vrijednosnih papira, Infoinvest, Zagreb, 1996.
- [8] Schwartz A.R., Francioni R.: Equity Markets In Action – The Fundamentals of Liquidity, Market Structure & Trading, Wiley, New Jersey, 2004.
- [9] www.lseg.com/areas-expertise/our-markets/markets-membership/london-stock-exchange-become-member, Finansijska tržišta u Londonu
- [10] www.londonstockexchange.com/companies-and-advisors/listing/markets/markets.htm, Londonska berza i njeni segmenti
- [11] www.jpx.co.jp/english/equities/listing-on-tse/new/basic/, Londonska berza
- [12] www.nyse.com/trade, Podijeljenost tržišta dionica na New Yorškoj berzi.
- [13] www.world-exchanges.org/home/index.php/education/glossary/E

JAVNI DISKURS I RETORIČKA (NE)KOMPETENTNOST

PUBLIC DISCOURSE AND RHETORICAL (IN) COMPETENCE

Nermina Veljan*

SAŽETAK

U ovom radu pokušalo se istražiti činjenično stanje u vezi sa komunikacijskim kompetencijama bh. političara, i uopće njihovom kulturom komuniciranja i dijaloga. U istraživanju koje je temeljeno na empiriji, išlo se do deskriptivnih (opisnih) i donekle eksplanacijskih (objašnjavajućih) ciljeva, dok prognostički i dijagnostički ciljevi problema komunikacijskih (ne)kompetencija bh. političara predstavljaju izvjesnu težinu, zbog nedovoljne stručnosti za praktično rješavanje tog problema. Većina političara ne poznaje ni osnove kulture komuniciranja, a i oni koji ponekad ostave dojam kompetentnog komunikatora, već sljedeći put pokažu svu svoju oskudnost komunikacijskih kompetencija. Istraživanjem su obuhvaćeni različiti politički dužnosnici – članovi predsjedništva, predsjednici entiteta, visoki dužnosnici, politički establišment. U drugim sredinama političari se školuju i posebno pripremaju za javnu komunikaciju. Zato su uspješni u komunikaciji, pri čemu se ne smije zaboraviti da je za primjerenu i uspješnu komunikaciju, odnosno komunikacijsku kompetenciju, osim pomenutog jezičkog znanja, nužno kako opće, tako i profesionalno obrazovanje. Primjenom metoda i tehnika političkog marketinga, dobro planirano i osmišljeno, primjereno, te adekvatno realizirano komunikacijsko ponašanje političkog dužnosnika, može doprinijeti uspjehu političke stranke na izborima, odnosno osvajanju ili zadržavanju vlasti. Kada stanete za govornicu, sami ste, a preko puta vas je cijeli svijet.

Ključne riječi: *javna komunikacija, retorička nekompetentnost, mediji, političko komuniciranje, komunikacijske kompetencije,*

huškačka retorika i govor mržnje, asertivnost

ABSTRACT

In this paper, an attempt was made to investigate the factual situation regarding the communication competencies of BiH politicians, their culture of communication and dialogue. This research is empirically based, while the prognostic goals about the problem of communication (non) competencies of BiH politicians pose a certain weight due to insufficient expertise for practically addressing this problem. Most politicians don't know the basics of communication culture, and those who sometimes leave the impression of a competent communicator, but the next time they show all their lack of communication competencies. This paper researched narratives of political officials. In other countries, politicians are trained and are specially prepared for public communication. They are therefore successful in communication, and it must be barred in mind that adequate and successful communication, ie. communication competences, apart from the mentioned language knowledge, are essential for both; in general and in vocational education. By applying methods and techniques of political marketing, well-planned and well-designed, appropriate, and adequately realized communication behavior of a political official can contribute to the success of a political party in the election, or to conquest or retain power.

Keywords: public communication, rhetorical non competences, media, political communication, communication competences, hate speech, assertiveness

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

„Postoje dva trenutka u životu kada ste potpuno sami: neposredno pred smrt i neposredno pred govor.” – Harvey Mackay

Danas nam postaje sve jasnije da je komunikacija jedno od najbitnijih oznaka modernog društva. Svako društvo i dobiva svoj specifičan karakter (otvoreno/ javno ili zatvoreno/tajno, gostoljubivo ili negostoljubivo, ksenofilično ili ksenofobično, demokratsko ili nedemokratsko), upravo po stilu i sadržaju vladajuće komunikacije. Osnovni motivi za izradu ovog rada su prije svega podizanje svijesti i važnosti komunikacije, image-a, reputacije te njihovog samog plasmana u javnosti, posebno u javnom diskursu retoričkog obraćanja političkih funkcionera javnom mnijenju. Javna komunikacija je od velikog, često presudnog značaja za bavljenje politikom i to ne samo s aspekta uspješnosti “osvajanja glasova” na izborima, kako to nerijetko tumače domaći političari, nego i zbog načina vođenja politike i efekata koje političari postižu u nastavku mandata.

“Javna komunikacije obuhvaća komunikacijske činove koji se ostvaruju u sferi javnosti. Standardni je jezik njeno sredstvo. Kao sredstvo javne komunikacije standardni je jezik određen djelatnostima i odnosima među članovima zajednice. Raznolikost odnosa i društvenih djelatnosti čini ga složenim jer obuhvaća najrazličitije jezične realizacije. Specifičnost je javne komunikacije sa stajališta sudionika u tome šta recipijenti pošiljateljima poruke ne mogu dati izravnu povratnu informaciju. Korisnik nema mogućnost neposrednog odgovora, ali mora biti tretiran s poštovanjem i kao ravnopravan sugovornik” (Pavičević-Franić 2005: 85), a “nosilac poruke mora vjerovati u ono što govori” (Šiber 1992: 25).

TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Komunikacijska kompetencija – Odnosi s javnošću

Sposobnost precizne upotrebe komunikacije je neophodna za svakog preciznog komunikatora. Svaki pojedinac ima svoj vlastiti model koji je izgrađen od niza ličnog iskustva. Fiziološki, činjenica je da je brzina naših misli mnogo puta veća od naše sposobnosti da ih izgovorimo. Zbog nemogućnosti 100% prijenosa misli u riječi, ljudi koriste “kratki put”. U praksi, to znači da su mnoge naše misli izostavljene.

Biti komunikacijski kompetentan, ne znači znati pravilno govoriti, biti dobar retoričar, poznavati gramatiku, već uz sve navedeno znati se ponašati u različitim situacijama, te biti uspješan i u neverbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija je od iznimne važnosti za političare, naročito u javnim nastupima. Ona u velikoj mjeri definira imidž, a govorniku koji se vješto snalazi u neverbalnim aspektima komunikacije omogućava kontroliranje neverbalne poruke koju šalje prilikom javnog nastupa i time navodi publiku da poruku dekodira na način koji on to želi.

Kako navodi Vasković i Kršić, “dokazano je da svi ljudi koriste “govor tela”, koji dobar poznavalac njegove simbolike može da pročita. Međutim, izgleda da ljudi i bez poznavanja psihologije odlično poznaju “govor tela”, jer je on stariji od bilo kog drugog jezika. Američki psiholog Albert Mehrabian došao je krajem 1960-ih do otkrića, da kada ljudi iskazuju i prenose svoja osjećanja, koriste ukupno: a) 55% “govor tela”, b) 38% ton govora i c) 7% reči (što znači da se čak 93% komunikacije zasniva na neverbalnom prenošenju informacija)” (Vasković / Kršić 2009: 151-152).

Vješto interpersonalno komuniciranje i tehnike raspoznavanja neverbalne komunikacije ne služe samo u svrhu raskrinkavanja onoga što se može pročitati “između redova” već i za stvaranje neverbalnog konteksta, i formiranje odnosa

između govornika i publike.

Kao što se može zaključiti, izbor sredstava neverbalne komunikacije zavisi od mnogih faktora – prostora, okoline, povoda javnog nastupa, raspoloživog vremena, broja sagovornika ili slušalaca. Vješt komunikator, naročito politički, morat će ovladati vještinom neverbalne komunikacije, što prije svega podrazumijeva pažljiv odabir pokreta, gestova, poza i njihovo usklađivanje sa govornim činom. Božo Skoko u svojoj knjizi *Identitet, image i promocija* kaže da su odnosi s javnošću: "...vještina kojom se – koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije – utiče na stvaranje i jačanje pozitivnog imagea i ugleda preduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetne odnose sa svim segmentima javnosti, radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta. Iz te definicije proizilazi da je cilj odnosa s javnošću stvaranje, zadržavanje i povećavanje naklonosti svih oblika javnosti (s kojima se susreće i o kojima ovisi) prema određenom subjektu." (Božo Skoko 2004: 77) Kotler i Armstrong definiraju ovu komunikacijsku disciplinu na slijedeći način: „Odnosi s javnošću uključuju izgradnju dobrih odnosa poduzeća s različitim dijelovima javnosti putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imagea i rješavanja ili sprječavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja. Glavna sredstva odnosa s javnošću čine: odnosi s medijima, publicitet, korporativno komuniciranje, lobiranje i savjetovanje“ (Philip Kotler & G. Armstrong 1993: 436)

Huškačka retorika i govor mržnje

Komitet ministara Vijeća Evrope se u Preporuci br. 20 iz 1997. godine o govoru mržnje usaglasio da se pod terminom "govor mržnje" podrazumijevaju svi oblici izražavanja koji šire, podstiču, promoviraju ili opravdavaju netrpeljivost među rasama, ksenofobiju, antisemitizam ili druge

oblike mržnje zasnovane na netoleranciji, uključujući i netoleranciju izraženu kroz agresivni nacionalizam, etnocentričnost, diskriminaciju ili netrpeljivost prema manjinama, imigrantima, i sl." (The Committee of Ministers to member States on "hate speech")

Mnogi djelatnici u javnim nastupima koriste neprikladan govor, prema političkim neistomišljenicima se odnose netolerantno, a verbalnim nasrtajima i nekorektnim ponašanjem šire govor mržnje i netrpeljivosti. Te otrovne strijele, međutim ne pogađaju samo one na koje su direktno usmjerene, već i na javnost uopće, jer funkcioneri govorom i ponašanjem utječu na formiranje javnog mnijenja. Govor mržnje najveće domete postiže kada ga "proizvode i preko kontrolisanih medija emituju vodeće političke snage, zajedno sa onim intelektualnim i duhovnim krugovima koji im se u tome složno pridružuju, iz ubjeđenja ili interesa" (Bugarski 2002: 210).

I sam Valentin Inzko više puta je pozvao političare da se suzdrže od huškačke retorike, govora mržnje i svih drugih oblika netolerancije. Najčešće se taj poziv odnosi pred početak predizbornih političkih kampanja u BiH bilo da su lokalni ili opći izbori. Nažalost, kada jednom postane uobičajen i podrazumijevajući, kada se udomaći, govor mržnje iz javnog života teško se povlači. "Razlog zašto mnogi danas upotrebljavaju veoma opore riječi u parlamentarnim klupama i skupštinskim aulama i za govornicima je u tome što obično taj govor koriste oni politički slabiji, politički nemoćniji, koriste oni na koje se nikako ne može pažnja obratiti – i ne bi se pažnja obratila zarad i apropos njihovih političkih programa, političkih ideja ili političkih stavova kao nečega novoga što donose na bh. političkoj i društvenoj sceni. I kada nema tako nečega i kada nema toga, onda je jasno da ostaje nešto drugo ne bi li se skrenula pažnja, ne bi li se pokušali dobiti neki eventualni i potencijalni glasači. I onda je tu najbolje sigurno jedan govor mržnje i jedna netolerancija koja može kod nekih ciljnih

grupa koje još uvijek žive u jednom takvom ambijentu izazvati određene simpatije. U kome postoji jedan prazan prostor. Nije stvoren neki novi sistem vrijednosti, nego u tom vakuumu ulaze mnoge nevrijednosti, a jedna od tih nevrijednosti je i nekultura dijaloga, koja izgleda što je oporija, što je oštija, u jednom negativnom smislu, prema nekim nosiocima političkih ili drugih javnih funkcija dobija sve više značaja” (Slobodna Bosna).

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Diplomatsko ponašanje u javnoj komunikaciji

Kao (dobar) primjer diplomatskog govorništva može poslužiti obraćanje visokog predstavnika Evropske unije Valentina Inzka na Fakultetu političkih nauka (Sarajevo, 20.02.2010. v. Prilog broj 1.). Uvjerljivo, veoma dobro koncipirano usmeno izlaganje, podkrijepljeno usklađenošću verbalnih, neverbalnih i izvanjezičkih faktora, ima sve odlike kvalitetnog diplomatskog govora. Uz to, iznimno dobra pripremljenost, spontanost, opuštenost (s mjerom), jasnost, jednostavnost, originalnost i živost, uspjeli su održati pažnju auditorijuma sve vrijeme izlaganja. Prepoznavši momenat, a iskoristivši činjenicu da se obraća u izbornoj godini, Inzko je apelirao na građane da na predstojećim izborima “ne nagrade one koji koriste jezik mržnje i negativnu nacionalističku retoriku i koji nisu spremni na kompromise” (v. Prilog broj 2.) U želji da (osvježi) svoje izlaganje, šaljivo je dodao: “Kada sam prolazio čaršijom čuo sam kako mi govore, “Inzko, iskoristi bonska ovlaštenja!” Odgovorio sam da ih imaju i građani BiH i da na predstojećim izborima imaju priliku da ih iskoriste – zaključio je Inzko, što je praćeno gromoglasnim aplauzom u amfiteatru sarajevskog FPN-a” (v. Prilog broj 2.)

Visoki predstavnik EU za BiH Valentin Inzko u svojim govorima često koristi sarajevski

jezički substandard, slučajno ili ne? Nije slučajno, već u “sarajevskom duhu” koristeći kulturu i mentalitet “sarajevskog građanstva”, koristeći vješto diplomatsku interperonalnu komunikaciju, koristeći tehnike neverbalne komunikacije, sa izraženom govorničkom retorikom vješto prati svaki “mig” publike – javnog mnijenja kojoj se obraća, bilo verbalno ili pisano, uvijek pogodi u srž, a usputno obavještava građane BiH da je sva politička moć u njihovim rukama. Bosna i Hercegovina nema političara niti diplomate njegovog kova. Dijelovi govora Valentina Inzka (prilog broj 1.): “Dakle, da budemo potpuno jasni – napredak Bosne i Hercegovine prema članstvu u NATO-u i Evropskoj uniji je u zastoju. Kao rezultat toga, građani ne uživaju prednosti koje slijede iz procesa pridruživanja EU. Napredak BiH na evropskom putu zaustavili su politički lideri koji nisu donijeli ili proveli reforme na koje su se ranije obavezali. Sada se nalazimo tu gdje jesmo. To nije mjesto gdje bi Bosna i Hercegovina trebala biti. A svakako nije mjesto gdje ogromna većina građana ove zemlje želi biti. Dozvolite da naglasim da ovdje ne iznosim generalne i paušalne osude. Postoje osobe snažnog integriteta koje rade u političkim strankama, te u brojnim granama zakonodavne i izvršne vlasti. Ali činjenica je da političke strukture nisu izvršile svoj zadatak. Namjerno ili naprosto zbog pasivnosti, nisu ostvarili napredak u realizaciji reformi. Vjerujem da postoje tri osnovna razloga za ovo. Prvi je ustavno rješenje, koje je nesrazmjerno fokusirano na raspodjelu političkog plijena i koristi, dok se ni izbliza dovoljno pažnje ne posvećuje naporima da se za dobrobit građana osigura efikasna i ekonomična vlada. Drugi razlog je činjenica da se politika nije promijenila već dvije decenije. Jedan od aspekata skorašnje prošlosti koji najviše obeshrabruje je lakoća sa kojom su ponovo na površinu isplivali diskreditirani stavovi, slogani i politički stavovi iz ranih devedesetih godina. Treći razlog je činjenica da alternativna politička opcija nije ponuđena na dovoljno uvjerljiv način. Rekao sam jedan, dva i tri – ali

vjerujem da je rješenje problema u stvari tri, dva, jedan. Šta narod u Bosni i Hercegovini zaista želi? Kada kažem «narod» ne mislim na neki određeni narod. Mislim na sve građane – od sjevera do juga, od istoka do zapada, svih klasa, svih ubjeđenja. Oni žele dvije stvari – sigurnost i prosperitet. A sada, evo i zapanjujuće činjenice. Rekao sam da su stranke do sada bile neuspješne, namjerno ili usljed pasivnosti. Možemo raspravljati o njihovim računicama i prioritetima – no ono što nije sporno je činjenica da su doživjele neuspjeh. Dokazi su svuda oko nas, u formi masovnog siromaštva i nezaposlenosti i krajnje neprihvatljivim nivoima kriminala i korupcije. Jedini način da se ovo promijeni je da se na dnevni red vrati opcija evroatlantskih integracija, brzo i u potpunosti. To je alternativna politika koja je očajnički potrebna Bosni i Hercegovini. Šta radite da dovedete ovu zemlju u NATO i Evropsku uniju? Političke stranke se moraju natjerati da okrenu leđa politici koja se pokazala kao ogroman neuspjeh. Potrebno je donijeti neke teške odluke koje se više ne mogu odlagati. Finansijska situacija se pogoršala do mjere u kojoj je potrebno da svi odmah zajednički nešto poduzmu. Vrijeme je da vlasti donesu odluke i da opozicija bude konstruktivna. Nepoduzimanje aktivnosti ili mogućih alternativnih mjera znači plaćanje cijene koja je jednostavno previsoka. Tražim od vas da svoje političare procjenjujete na osnovu onoga što su uradili da bi ovu zemlju približili Evropskoj uniji, šta su uradili za ekonomiju, za poboljšanje zdravstvene zaštite i obrazovnog sistema, za veću mogućnost zapošljavanja itd. Takođe od vas tražim da na sljedećim izborima ne nagradite one koji koriste govor mržnje, nacionalističku retoriku i one koji nisu spremni na kompromis. Želio bih vidjeti kako sukobljavanje argumentima prevladava nad ličnim napadima. Neki vaši političari nemaju stida! Međunarodna zajednica neće preuzeti odgovornost za njihove neuspjehe! Sat otkucava. Ako stranke na vlasti to ne mogu učiniti – biračko tijelo ih može smijeniti. Nemojte vjerovati onima koji olako tvrde da nije moguće uraditi

ništa da se pomogne građanima ove zemlje sve dok ne prođu izbori. To nije tačno. Stranke moraju ponovo pokrenuti proces evroatlantskih integracija i početi se boriti protiv siromaštva prije izbora. Kao visoki predstavnik i specijalni predstavnik EU podržavam promjene koje su ovoj zemlji potrebne. Drugi članovi međunarodne zajednice podržavaju te promjene. Najviši kreatori politike u SAD-u i EU podržavaju te promjene. Pitanje koje se sada postavlja je sljedeće: Da li će građani Bosne i Hercegovine dovesti do te promjene? Jer u njihovoj je moći da to urade. Hvala.”



Prilog broj 1.



Prilog broj 2.

3.2. (NE)diplomatsko ponašanje u jezičkom ponašanju

Sigurno je da se diplomatskost uz asertivnost (samouvjerenost, samopouzdanost bez vrijeđanja drugih) nalazi u vrhu popisa poželjnih osobina (dobrog) političara. U diplomatskoj praksi nisu neuobičajena istupanja akreditiranih diplomata i diplomatskih zvaničnika u javnosti i neposredno komentarisanje pojedinih pitanja zemlje domaćina, a koje su predmet interesovanja međunarodne politike. U tome nema ničeg neobičnog, ukoliko se ne pređe granica pravila diplomatskog ponašanja. Istina, ta granica je tanka, i veoma je važno da ne uđe u zonu miješanja u unutrašnje stvari zemlje domaćina, što ozbiljnoj diplomatiji i nije svojstveno.

Upravo jedno takvo miješanje u unutrašnje stvari zemlje domaćina, konkretno BiH, rezultiralo je oštrom reakcijom tadašnjeg (ali i sadašnjeg) člana Predsjedništva BiH, iz reda hrvatskog naroda, Željka Komšića.

“Povodom izjave premijera Srbije Vojislava Koštunice da će Srbija odlučno braniti Rezoluciju 1244 i Dejtonski mirovni sporazum, jer su očuvanje Kosmeta i RS-a nejpreči ciljevi državne i nacionalne politike”, (Glas Javnosti) Komšić je poručio: “Koštunici bi bilo bolje da se bavi pitanjima koja su mu posao, odnosno budućnost Srbije i njenih građana, odnosno svojom zemljom, a da prste drži dalje od BiH, jer bi mogao dobiti i po prstima i po nosu i zato neka ne zaboravi kako je završio jedan njegov prethodnik, Milošević – rekli su iz Komšićevog kabineta.” (24 sata). Ovo je za mnoge zvučalo preoštro, nediplomatski, neprikladno, “nakon toga uslijede javni politički prigovori unutar naše države, no ne desi se nikakav diplomatski skandal (zvanična reakcija izvana)” (Vajzović 2008: 239). Domaća javnost ostala je oduševljena hrabrošću i odabirom jezičkih sredstava, a izjava je citirana i u nekim “drugim javnostima”.

U pojedinim delikatnim oblicima komunikacije, a kako konstatuje i M. Mladenov “diplomatski stil se odlikuje

mnogoznačnošću, metaforikom, uzdržanošću, protokolarno-ceremonijalnim izrazima, maglovitošću... Diplomatski jezik se često služi figurativnim jezikom, jer je diplomata – govornik ponekad prinuđen da zauzme vrlo elastičan stav po nekom pitanju, da dosta kaže, a da ništa ne rekne, kako bi kasnije (ako zatreba) i drukčije tumačio svoje riječi.” (Mladenov, 1980: 23)

Ričard Holbruk u svojoj knjizi Završiti rat, diplomatiju i komuniciranje unutar nje upoređuje sa “kombinacijom šaha i alpinizma”, gdje su detalji “kao i u arhitekturi izuzetno bitni” (Holbrooke: 1998: 15). U vezi s ovim zanimljiv primjer je izjava (tadašnjeg) Predsjednika Hrvatske, Stjepana Mesića na jednom neformalnom druženju s novinarima (a povodom najave govora srbijanskog predsjednika u UN-u): “Da sam Predsjednik Republike u trenutku kada bi Milorad Dodik u Republici Srpskoj eventualno raspisao referendum o otcjepljenju od BiH, odmah bi vojskom prekinuo koridor u bosanskoj Posavini.” (24 sata).

Nakon ovoga, uslijedila je žestoka reakcija srbijanskog predsjednika Borisa Tadića, koji je zaprijetio da će Vijeću sigurnosti UN-a prijaviti Predsjednika Hrvatske, Stjepana Mesića, zbog izjave o mogućoj vojnoj reakciji na referendum u Republici Srpskoj. Iznenadivši se ovakvoj Tadićevoj reakciji, Mesić je poručio kako ne zna zašto se on ljuti, kada u svojoj izjavi, njegovu državu Srbiju, nije ni spomenuo. Mesić je rekao kako on ne razumije takvu reakciju, jer se on ne petlja u odnose u BiH, kao ni u odnose u Srbiji. “Moja je izjava bila u kondicionalu i zato je potrebno poznavati malo gramatike. Rekao sam da bi trebalo presjeći koridor kada bi netko otcijepio dijelove BiH. To je moje mišljenje. A tko će ga presjeći, hoće li to biti NATO ili netko drugi, uopće nije bitno, rekao je Mesić.” (Dnevnik.hr) Ovakvom svojom izjavom, Predsjednik Mesić je pokazao izuzetnu hrabrost, a da se pritom, nije ogriješio ni o jezik ni o diplomatiju. Rekao je to onako, usput, svima “za nauk”, jezički korektno, diplomatski dvosmisleno.

Kako je uočeno, politički diskurs je specifičan, budući da ima konkretnu političku svrhu: kako građane / birače pridobiti za određena gledišta i uvjeriti ih u njihovu ispravnost, a s ciljem stjecanja političke moći. Upravo se jezičke strategije političkog diskursa, oblikuju prema tom cilju. "To rezultira prikupljanjem retoričkim vrijednostima i očituje se u sklonosti manipuliranju jezikom" (Pavličević-Franić 2005: 117), odnosno "jezik politike, dakle, djeluje kao sredstvo artikuliranja i populariziranja ideoloških i političkih mišljenja i stavova", (Minović 1983: 158). Ovladavanjem formalnim i sadržajnim osobinama političkog diskursa preduvjet je za aktivnu participaciju u sferi politike. Budući da je oblikovanje političke javnosti u modernim društvima od velike važnosti, savremene teorije političke komunikacije veliku pažnju posvećuju argumentacijskim strategijama i postupcima. Komunikacijske strategije ogledaju se u komunikacijskim činovima, a oni su veoma različiti. "Što je političko društveno uređenje manje pluralističko, to su komunikacijski činovi unutar političkih iskaza u njoj ujednačeniji tako da totalitarna društva imaju posve jednoobrazne i shematizirane političke iskaze" (Pavličević-Franić 2005: 126).

U sredstvima javnog informisanja pojavljuju se svi diskursi javne komunikacije, sa ili bez odgovornosti prema javnoj riječi, a zbog važnosti političkog javnog mnijenja politički diskurs u njima ima veliku ulogu. Tako bi se o javnoj riječi i odgovornosti moglo govoriti na više različitih nivoa: naspram istinitosti predmeta govora, drskosti i nedoličnosti, manipulacije, huškačke retorike i govora mržnje, odgovornosti medija, kao i kulture dijaloga.

Jezik u funkciji političke manipulacije

Kako primjećuje R. Bugarski "jezik politike može se koristiti u različite svrhe. U sretnijim slučajevima to je ostvarivanje stvaralačke komunikacije i pravog dijaloga o općim ili posebnim pitanjima političkog života. No politička retorika često nema

komunikacijsku, nego isključivo "ritualnu funkciju" zajamnog prepoznavanja nosilaca političkog diskursa i njihove identifikacije sa određenim krugovima i prihvaćenim mišljenjima u okviru trajnije ili trenutno važeće ideologije. Tada se jezik javlja kao proširena etiketa, kao znak pripadnosti sa svim pogodnostima koje takav status nudi u vezi sa stjecanjem ili održavanjem društvene moći i političke vlasti" (Bugarski 1997: 36).

Jezik u Bosni i Hercegovini odavno je postao predmetom, ali i sredstvom manipulacije: jezik se manipulira, ali se i manipulira jezikom, što će reći da se jezik u "političke svrhe" manipulira dvojako, "iz koleracije jezik – politika može se zaključiti da jeziku politika nije potrebna, dok politika jezik dvostruko iskorištava: kao sredstvo propagande (u komunikaciji s javnostima) i kao objekat djelovanja (u manipulaciji s javnostima)" (Vajzović 2008: 141). Tako jedanput politički dužnosnici u BiH nastoje izmanipulirati bh. javnost zloupotrebljavajući jezik, dok se neki drugi put manipulira jezik, a za to se koristi javnost. U oba sličaja jezik je na gubitku, budući da su različiti pristupi u tumačenju (jezičke) prošlosti na ovom prostoru doveli i do šarolikosti u tumačenju pojma jezička tolerancija. Sigurno je da se u uslozňjavanju ionako složene društveno – jezičke situacije, veliku ulogu imaju ne slučajno, različiti pristupi u tumačenju historijskih zbivanja u BiH. "Osim toga dok se na Zapadu jezikoslovci često skrivaju u akademsku kulu od bjelokosti, jezikoslovci u bivšoj Jugoslaviji bili su glavni sudionici na političkoj pozornici. Stoga ne treba čuditi da je jezična politika postala tako plodonosnom zabavom na tom području" (Greenberg 2005: 16). Takvo "sistemska obezvređivanje tuđeg jezika" zapravo je odlika rasizma (Kalve 1981: 13) i nerijetko osim dobre pozicije za političku partiju, osigurava i dobru poziciju za pojedinca (ponekad čak, za pojedinca prije negoli za partiju), stoga se iza naciokratizma (u koji se "zaklinju") počesto, zapravo kriju samo lični interesi (Vajzović 2008: 147).

Upravo bi se u ovom kontekstu moglo govoriti, o recimo liku i djelu Milorada

Dodika. Postavlja se pitanje da li se iza njegove nacionalističke retorike kriju (samo) lični interesi, odnosno da li je Dodik dobar političar svoga biznisa ili dobar biznismen svoje politike ili apsolutni vladar Republike Srpske? „Tokom godišnje konferencije Milorada Dodika koju je održao u Istočnom Sarajevu gledatelji su mogli svjedočiti neugodnim scenama. Novinarka televizije BN je napustila konferenciju nakon Dodikovog poziva „svim patriotama da napuste tu televiziju“. Nakon što ga je upitala „odakle mu pravo da televiziju BN okrivljuje za rušenje Republike Srpske, te tako na čelo stavlja metu brojnim radnicima te kuće, među kojima su i pripadnici Vojske RS-a i sinovi poginulih boraca“, Dodik je odgovorio: „Pozivam sve te borce i sinove poginulih boraca da napuste tu separatističku televiziju.“ Napomenimo i to kako je Milorad Dodik konferenciju održao u svojstvu člana Predsjedništva Bosne i Hercegovine, uz podršku osoblja te institucije u zgradi vlade Republike Srpske, te da je bio okružen sa dvije zastave RS-a. U dvorani, naime, nije bilo državnih obilježja niti zastave Bosne i Hercegovine.” (Slobodna Bosna).

Kako se navodi u članku objavljenom 17.01.2019. na portalu udrimuski.ba da „Milorad Dodik i Dragan Čović pokušavaju ostvariti svoj separatistički cilj konačne podjele Bosne i Hercegovine, mada to više nije realno, ali stalnim ponavljanjem svoje secesionističke, nacionalističke, šovinističke i ratnohuškačke retorike pokušavaju stvoriti zategnutu i „zatrovanu“ klimu među građanima Bosne i Hercegovine. 09. januara 2019. godine na neustavnom danu RS-a, Dragan Čović je javno objelodanio šta je pozadina njegove „stvarne saradnje“ sa Dodikom. Uz bezbroj kritika koje je dobio od visokih dužnosnika iz Republike Hrvatske, Evropa se još uvijek nije oglasila. Ponovno se oglasio i bivši visoki predstavnik u Bosni i Hercegovini Christian Schwarz-Schilling sa pitanjem „Je li Evropa čula novogodišnji prasak u BiH? EU i Brisel više ne smiju ćutati!“, ali Evropa nije! U proteklom periodu Bosnu i Hercegovinu je napustilo nekoliko

stotina hiljada stanovnika u pravcu EU, jer ne žele više da čekaju. Političko Sarajevo, kako ga često nazivaju njegove komšije, je na oktobarskim izborima pokazalo i dokazalo da želi multietničku državu, pobjedom građanskih stranaka, cca 75% građana Sarajeva je glasalo za promjene, a najgore od svega je što se nikakvo rješenje ne nazire i što svakodnevno po medijima slušamo istu beskrupuloznu i secesionističku retoriku „etničkih vođa“! Rusija i Turska, Beograd i Zagreb, se sve više petljaju u unutrašnju političku situaciju Bosne i Hercegovine, a što svakodnevno možemo vidjeti po medijima. Građanima Bosne i Hercegovine to ne odgovara! Građani Bosne i Hercegovine to ne žele! Bosanci i Hercegovci treba da se podsjetite najvećeg bosanskohercegovačkog političara svih vremena Džemala Bijedića. U Bosni i Hercegovini se još uvijek nije rodio političar kalibra Džemala Bijedića. Džemo je volio Bosnu i Hercegovinu, Hercegovinu malo više, a Velež ponajviše! Ovako je govorio Džemal Bijedić: „Mi smo revoluciju vojevali i za to da se jednom za svagda utvrdi čija je ovo zemlja Bosna i Hercegovina, da ne bude ni carska ni spahijska, da ne ostane provincija u pozadini, oko koje se kusuraju velikosrpska i velikohrvatska buržoazija i bosanski begovat.“

Domet manipulacije proizilazi iz moći jezika. Fasciniranost jezikom potječe baš iz njegove moći da istovremeno ima ulogu u više sfera. Manipulacija jezikom je imanentna društvu i ima dvije strane – onu koja ima moć i onu koja ima manje moći. Jezik je u funkciji cilja grupe koja ima moć, dok je drugoj strani cilj nepoznat. Jezik je slijedio društvene promjene, pa nacionalna separacija tri naroda u Bosni i Hercegovini ima i posljedice na jezički izraz. Moglo bi se reći da je postmoderna situacija slična predmodernoj u tom pogledu što je očita ponovna uspostava tri nacionalne kulture, praktički na svim poljima – od zabave i sporta do jezika i medija. Političari na ovom pitanju zarađuju dnevno-političke poene, štiteći vitalne nacionalne interese koji su navodno ugroženi, (Opširnije o Jeziku i nacionalnim

odnosima u: Baotić 1984: 315-323; Vajzović 2006: 354-369; Wright 2010: 41-67).

Bivši član predsjedništva Ivo Miro Jović, u svakom televizijskom istupu naglašava kako je on ugrožen zbog toga što novinari Federalne televizije ne pričaju "dobar hrvatski jezik". Na drugoj strani bošnjački političari smatraju da je jezik kojim se služe novinari FTV-a previse "kroatiziran". U svemu tome trpe krajnji korisnici koji plaćaju TV pretplatu buduću da je veći problem od nacionalnog taj što su pravilnost govora i dikcija u drugom planu. Sadržaj programa također. Jezičke razlike ne pravi narod, već nacionalistički ideolonizirana intelektualna elita. U tom slučaju instrumentalizacija jezika je u rukama stručnjaka za jezik (lingvisti) koju podržava politička elita i dovodi do "sistemskog usmjeravanja jezičkog razvoja u nekom smjeru koji država smatra politički poželjnim" (Bugarski 2002: 48).

Političari nacionalističkih shvatanja insistiraju na tome da kroz svakog pojedinca, kad god počne govoriti vlastitim jezikom, mora progovarati kolektivitet nacije i da je taj glas važniji od svih drugih kolektiva. Takva vrsta ideološkog djelovanja kojim se, prvenstveno, žele ostvariti lični interesi, a kako ističe S. Kordić u knjizi *Jezik i nacionalizam*, nastoji "naracijom doći do nacije" (Kordić 2010: 185).

S. Kordić se u jednom tekstu čak izruguje bh. političarima nacionalističkih shvatanja i kaže da "nije moguće dokazati da su to tri strana jezika, a vrlo lako je dokazati da je to jedan jezik jer Bošnjaci, Hrvati i Srbi svakodnevno glatko razgovaraju, iako nikada nisu učili u školi kao strani jezik uz engleski ili njemački i jezik onog drugog naroda. To je kao kad biste, recimo, uveli drugo ime za jagodu. Ona bi ostala ista, jednako sočna, ukusna i crvena, samo pod drugim imenom. Zašto političari u Ministarstvu za obrazovanje, nauku i mlade ignoriraju i nauku i mlade i jezičnu stvarnost pa traže od svih osnovnih škola u Kantonu Sarajevo da u praksi postupaju kao da je riječ o tri jezika? Neka prvo političari počnu u praksi postupati kao da su to tri jezika: neka svaki razgovor između bošnjačkih, hrvatskih

i srpskih političara odsad ide sa simultanim prevodiocima koji će sjediti uz njih i svaku rečenicu im prevoditi da je prvo čuju u slušalice koje će imati na ušima i tek onda odgovaraju na nju. Susreti političara postat će faktor uveseljavanja publike ispred TV-ekrana." (Udri Muški). Ljudi su skloni da mistificiraju govor političara. Ko su zapravo političari? Piše li im na čelima nacionalna pripadnost? Naravno da ne piše, no kada se u govoru posluže jezikom "svoje nacije", to postaje znak raspoznavanja i pripadnosti. Tako su Ivo Miro Jović i Dragan Čović veliki ljudi i još veći Hrvati od Željka Komšića ili Slave Kukića, samo zato što u svome govoru upotrijebe riječ gledateljstvo (prim. prev. gledatelji) kao jedinu razlikovnu? Evidentno je da je otvoren prostor za manipulaciju čovjeka i jezika.

ZAKLJUČAK

"Način da zaradiš dobar ugled jest da pokušaš biti onakav kakvim se želiš prikazati." – Sokrat

Biti kompetentan korisnik jezika u komunikaciji, kako je to rečeno, ne znači samo posjedovati znanje o jeziku nego i sposobnost i vještinu za aktiviranje tog znanja u komunikacijskom činu. Podizanjem nivoa svijesti u ovoj izuzetno važnoj pojavi, otklanjaju se posljedice negativnog djelovanja po društveno-politički sistem Bosne i Hercegovine i doprinosi se primjerenosti i uspješnosti ponašanja, kao segmentima komunikacijske kompetencije. Sposobnost komuniciranja na način koji je upravo primjeren, dosljedan, i uspješan u okviru postojeće situacije, garant je ostvarivanja unaprijed postavljenih ciljeva. Stoga, komunikacijske kompetencije, naročito političkih dužnosnika, nikada nisu dosegle takvu važnost kao danas, iako je komuniciranje staro koliko i samo čovječanstvo.

Navedeni primjeri su pokazali da nivo komunikacijskih kompetencija političkih dužnosnika u Bosni i Hercegovini u značajnoj mjeri zavisi od općeg, profesionalnog i

jezičkog obrazovanja. Kada bi radili u skladu sa svojim znanjem i kompetencijama, mnogi naši političari bi se bavili nečim drugim, jer nažalost ključni problem bosnaskohercegovačkog društva u svemu, pa tako i u aspektu jezičke nekompetentnosti, jeste problem tzv. diletantizma.

LITERATURA

- [1] Bugarski, Ranko (1997): Jezik u društvenoj krizi, Biblioteka XX vek, Beograd.
- [2] Bugarski, Ranko (2002): Nova lica jezika, Biblioteka XX vek, Beograd.
- [3] Božo, Skoko (2004): Identitet, image i promocija, Školska knjiga, Zagreb.
- [4] Greenberg, Robert (2005): Jezik i identitet na Balkanu, Srednja Europa, Zagreb.
- [5] Holbrooke, Richard (1998): Završiti rat, Šahinpašić, Sarajevo.
- [6] Kalve, Luj Žan (1981): Lingvistika i kolonijalizam, Beogradski izdavačko-grafički zavod, Beograd.
- [7] Kordić, Sjezana (2010): Jezik i nacionalizam, Durieux, Zagreb.
- [8] Minović, Milivoje (1983): Uvod u nauku o jeziku, Svjetlost, Sarajevo.
- [9] Mladenov, Marin (1980): Novinarska stilistika, Naučna knjiga, Beograd.
- [10] Pavičević-Franić, Dunja (2005): Komunikacijom do gramatike, Alfa, Zagreb.
- [11] Philip Kolter & G. Armstrong (1993): Marketing – An Introduction, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [12] Šiber, Ivan (1992): Politička propaganda i politički marketing, Alinea, Zagreb.
- [13] Vajzović, Hanka (2008): Jezik i nacionalni identiteti, Fakultet političkih nauka, Sarajevo.
- [14] Vasković Vojkan / Kršić, Dario (2009): Diplomacija i pregovaranje u informacionom društvu, Prometej, Beograd.
- [15] Govor visokog predstavnika Valentina Inzka na FNP Sarajevo sa oficijelne stranice OHR-a <http://www.ohr.int/?p=34836>
- [16] <http://www.glas-javnosti.rs/clanak/glas-javnosti-27-10-2007/komsic-da-se-izvini-radmanovicu> -
- [17] <https://www.24sata.hr/news/komsic-kostunici-ostavi-bih-jer-ces-dobiti-ponosu-34484>
- [18] <https://www.24sata.hr/news/predsjednik-mesic-vojskom-zeli-stititi-cjelovitu-bosnu-154733>
- [19] <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/vjerujem-u-uzlaznu-fazu-odnosa-izmedzu-nas-i-srbije.html>
- [20] <https://www.udrimuski.ba/clanak/60443/snjezana-kordic-nacionalizam-u-skoli-zakonom-protivistine>
- [21] The Committee of Ministers to member States on "hate speech", 30.10.1997. godine – izvor <https://rm.coe.int/1680505d5b>
- [22] Ne-kultura dijaloga: Uvrede umjesto razgovora https://www.slobodnaevropa.org/a/kultura_dijaloga_uvrede_umjesto_dijaloga/24269257.html
- [23] https://www.slobodna-bosna.ba/vijest/101596/novi-skandal_u_reziji_milorada_dodika_javno_prozvao_novinare_separatistima_i_rusiteljima_republike_srpske.html
- [24] <https://www.udrimuski.ba/clanak/73239/valentin-incko-mora-koristiti-bonske-ovlasti>
- [25] Dokumenti i istraživački korpus - Štampa (Dnevni avaz, Oslobođenje i FTV)

PRIMJENA POSLOVNIH APLIKACIJA U KOMPANIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

APPLICATION OF BUSINESS APPLICATIONS IN COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Faruk Unkić*

Ajla Kemura*

SAŽETAK

Korištenje poslovnih aplikacija u kompanijama u Bosni i Hercegovini je raznovrsno. U radu smo istraživali koje se poslovne aplikacije koriste na tržištu Bosne i Hercegovine, koje su najzastupljenije i razloge njihovog korištenja. Svaka kompanija nastoji da izabere aplikativno rješenje koje će odgovarati njenim potrebama ali istovremeno da bude i efikasno i po mogućnosti da troškovi održavanja datog aplikativnog sistema budu što je moguće niži.

Nastojali smo istražiti i nivo zadovoljstva korisnika aplikativnim rješenjima koja posjeduju i koja koriste u svom poslovanju, te saznati koje su prednosti i nedostaci, kako bi se mogla uraditi komparativna analiza. Ono što su rezultati ankete pokazali jeste da su korisnici jako zadovoljni sa korištenjem ispitivanih poslovnih aplikacija, te se može zaključiti da su na području Bosne i Hercegovine najzastupljeniji sistemi Pantheon, SAP, e-Line i Navision.

Ključne riječi: aplikacija, ERP sistemi, Pantheon, Navision, SAP, cloud computing, zadovoljstvo.

Keywords: applications, ERP systems, Pantheon, Navision, SAP, cloud computing, satisfaction.

ABSTRACT

Using business applications in companies of Bosnia and Herzegovina has many variety. In this project we investigated business

applications which we are using in our market, which are most represented and the reason of its use. Each company trying to choose applicative solution which will satisfied their needs, in same time to be effective as well and with possibility that maintained cost of the applicative system would be low as much is possible.

We tried to search and the level of user satisfaction with applicative solutions which they have and which they use in their business, then to learn what is their advantages and disadvantages in order to be able to make a comparative analysis. The results of the survey showed that users are very satisfied with the use of tested business applications, and it can be concluded that in the territory of Bosnia and Herzegovina the most common are Pantheon, SAP, e-Line and Navision systems.

UVOD

Informaciono komunikacione tehnologije unijele su potpuno novu osnovu na kojoj se zasnivaju poslovne veze između kompanija i efikasnije se odvijaju poslovne transakcije, uspostavlja se prodaja i kupovina uz smanjenje troškova i omogućava se velika raspoloživost informacija koje su značajne za savremeni način poslovanja. Pod poslovnim aplikacijama se podrazumjeva skup software-a i procedura koje, u kombinaciji sa podacima, mrežama i odgovarajućim hardverom imaju za cilj da zadovolje specifične zahtjeve pojedinačnih korisnika ili poslovnih kompanija.

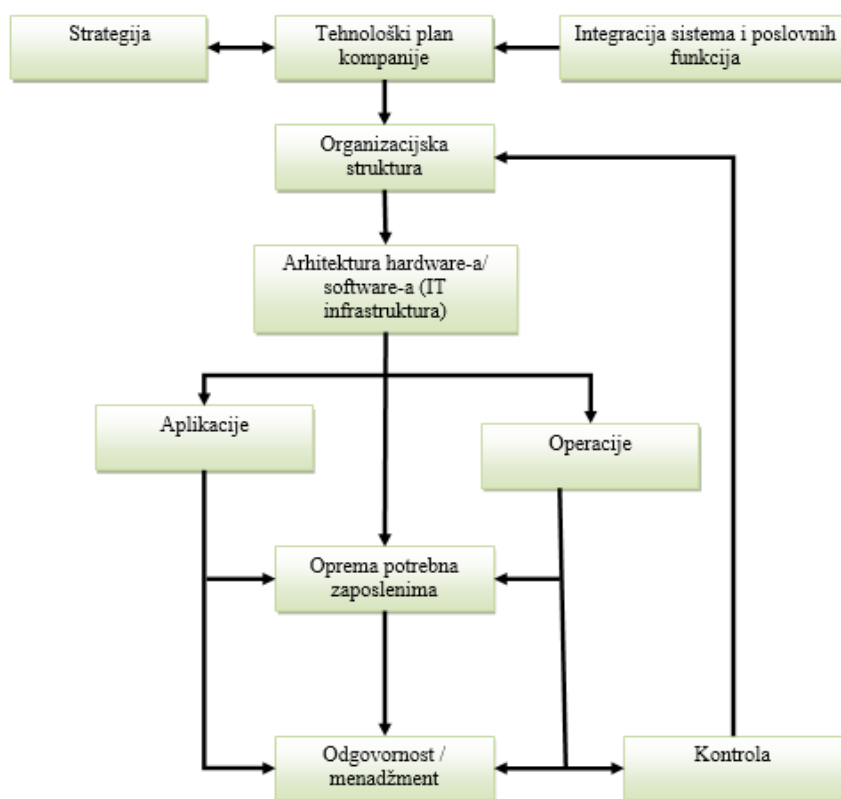
Imajući u vidu da se zahtjevi klasifikuju na pojedinca i zahtjeve preduzetnika može se reći

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

Na slici 1. je prikazano kako jedan poslovni sistem funkcioniše, kao i svi aspekti koji su dio tog poslovnog sistema. Zato je važno da kompanija ima kompjuterski podržane poslovne aplikacije koja će integrisati sve navedene dijelove poslovnog sistema.

Na slici 2. je shematski prikazana IT

infrastruktura za poslovanje. Shema prikazuje da ukoliko kompanije žele da ostvare strateške ciljeve poslovanja moraju imati postavljenu organizacijsku strukturu koja će omogućavati da se slijedi tehnološki plan kompanije kroz integraciju poslovnih sistema koristeći IT infrastrukturu.



Slika 2. IT infrastruktura za poslovanje⁶

ERP SISTEMI

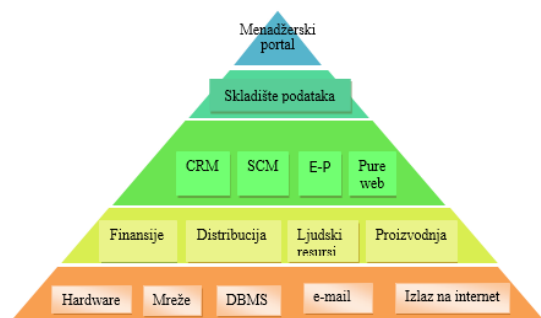
Enterprise resource planning (ERP) software predstavljaju aplikacije namjenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću. U preduzećima u kojima postoje posebni programi za knjigovodstvo, plate, prodaju, skladišta, javlja se ogroman problem integracije tih aplikacija, a pogotovo kada su zasnovane na različitim platformama. Dodatni problem predstavlja i njihovo održavanje na duži vremenski period, koje je znatno skuplje. Pošto su svi procesi u jednom preduzeću međusobno povezani, postoji potreba da i softver koji prati te procese bude integrisan. Upravo je u tome prava snaga ERP sistema koji predstavljaju skup različitih modula između kojih postoji potpuna integrisanost.

Pomenuti softveri omogućavaju uspostavljanje kontrole nad cjelokupnim poslovanjem, bolju dostupnost informacija, porast efikasnosti i produktivnosti, brže reagovanje na zahtjeve tržišta. Drugim riječima: ERP softver integriše odjeljenja i funkcije preduzeća u jedinstven program koji se izvršava u jednoj bazi podataka, što predstavlja dragocjen korak naprijed u poboljšanju efikasnosti, jer integracija ubrzava proces poslovanja. On povećava vrijednost preduzeća i organizacije svojim ugrađenim sistemima internih kontrola, čime pruža dodatna uvjeravanja u vjerodostojnost podataka. ERP informacioni sistem mora da omogućiti ostvarenje politika preduzeća i politika kvaliteta kao njen sastavni dio. On za veći dio radnih procesa, područja rada ili grupa aktivnosti determiniše

6 Bajgorić N. (2007); „Menadžment informacionih tehnologija“; str. 20.

procedure i tokove odvijanja procesa, prava korisnika u njima i nosioce aktivnosti.⁷

Izazov je uraditi softverski program takve arhitekture koji će optimalno podržavati sve odjele. ERP uklanja stare samostalne kompjuterske sisteme koji su odvojeno podržavali npr. finansije, proizvodnju, skladište, kadrovsku službu i sl. i zamjenjuje ih integriranim software-om podjeljenim u programske module koji u suštini predstavljaju stare kompjuterske sisteme.⁸



Slika 3. Komponente arhitekture poslovnih aplikacija⁹

ERP koncept je davno definisan i u osnovi nepromjenjen. Slijede ga sva trenutno vodeća ERP rješenja. ERP rješenje je poslovni paket u čijoj osnovi je integracija svih poslovnih procesa i materijalno-finansijskih događaja u jednu cjelinu. Posljedica toga je složenost ERP rješenja. Podjela rada u preduzeću omogućava da ljudi sa različitim znanjima rade na podešavanju i/ili korištenju ERP rješenja u skladu sa konkretnim poslovnim problemima.¹⁰

Na slici 3. su prikazane komponente koje čine arhitekturu poslovnih aplikacija. Prvi red u nizu predstavlja tehnološku infrastrukturu, drugi red predstavlja standardni ERP, a u trećem redu se nalaze napredne aplikacije, potom dolazi međuplikativno skladište

i na vrhu niza jeste komandna tabla menadžmenta.

POSLOVNI PROGRAMSKI PAKETI

Poslovni programski paketi omogućuju implementaciju client-server tehnologije uz mogućnost lokacije glavne baze podataka i aplikacija na istom računaru. Programski moduli predstavljaju nezavisne programske jedinice s naglaskom na fleksibilnost što omogućava prilagođavanje rješenja prema potrebama klijenta uz kasnije nadogradnje poslovnog sistema željenim poslovnim modulima (Slika 4.).¹¹

Računovodstveni aplikativni softver pomaže brzu i efikasnu realizaciju računovodstvenih procesa u poslovnim sistemima. S obzirom da računovodstvena funkcija svakog poslovnog sistema obuhvata česte i rutinske operacije i aktivnosti primjena ovog tipa aplikativnog softvera je praktično nezaobilazna.

Zbog toga je računovodstveni aplikativni softver među prvim uveden u savremeno poslovanje. Pomoću računovodstvenog aplikativnog softvera se na efikasan način vrši evidentiranje troškova, dugovanja i potraživanja jednog poslovnog sistema. Na osnovu zabilježenih podataka specijalni moduli ovog softvera omogućavaju korisnički definisanu obradu podataka i kreiranje potrebnih izvještaja.¹²

Svakako jedan od najrasprostranjenijih ERP sistema je SAP sistem. SAP je softver koji spaja trenutno najkompletnije i najefikasnije rješenje za cjelovito upravljanje kompanijom, obzirom da nudi kompletno rješenje za finansijsko upravljanje preduzećem.

7 E. Živkov; (2015.); „Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem“; str. 108.

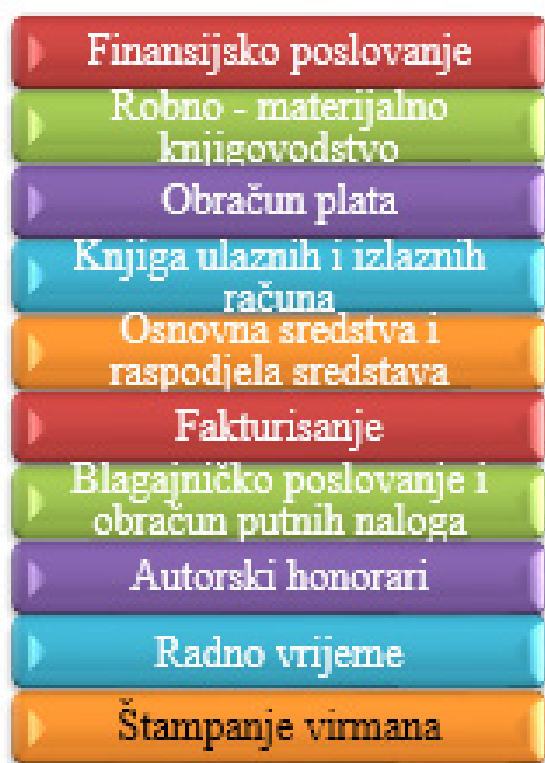
8 D.Dunković. (2002): „Upravljanje informacijskom tehnologijom u poslovnim sustavima u Hrvatskoj“; str. 34.

9 Shields M. G. (2001): „E-Business and ERP, Rapid Implementation and project Planning“, John Wiley and Sons Inc., 10

10 B. Nerandžić; (2007); „Interna i operativna revizija“; str. 274.

11 A. Veljović i R. Vulović; (2009.); “Poslovne računarske aplikacije”; str. 211.

12 <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/I%20godina/Informacione%20tehnologije/Predavanja/05%20Softver%20-%20Skripta.pdf>



Slika 4. Vrste poslovnih programskih paketa¹³

Savremena aplikativna rješenja mogu da zadovolje specifične potrebe korisnika u raznim industrijskim granama i državnoj upravi. SAP ne daje generičko industrijsko rješenje. Skupovi rješenja zasnovani su na detaljnom poznavanju procesa koji pokreće poslovanje konkretnog preduzeća, bez obzira da li je malo ili srednje preduzeće ili velika kompanija. Pored najzastupljenijeg SAP-a postoje i druga ERP rješenja u softverskoj industriji: Oracle Applications (People Soft), Microsoft Dynamics (NAV, AX, GP, SL), Baan, HansaWorld, Datalab Pantheon i dr.¹⁴

SAP

SAP su osnovala petorica inženjera IBM-a 1972.g. u Manhajmu (Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira i Claus Wellenreuther) pod njemačkim nazivom „Systemanalyse und

Programmentwicklung“¹⁵. „SAP je počeo kao proizvođač ERP softvera i danas je vodeća kompanija na tržištu ERP rješenja. SAP razvija raznorodne odnose sa mnoštvom partnera, koji dodatno pomažu njegov rast. Postoji čitava zajednica nezavisnih firmi koje razvijaju dodatne aplikacije koje rade zajedno sa SAP proizvodima i dopunjuju ih. SAP nudi ERP rješenja za kompanije svih veličina. Baziran na SAP-ovoj NetWeaver tehnološkoj platformi, SAP Business Suite je set integrisanih poslovnih aplikacija koje obezbjeđuju specifična, skalabilna rješenja za različite industrijske grane. Iako je veoma funkcionalan, SAP nije lahko mijenjati tako da prati promjene u kompaniji. Ovo je ujedno i slabost i snaga: s jedne strane, veoma je integrisan i omogućava implementaciju standardizovanih poslovnih procesa širom korporacije, ali je s druge strane teže modifikovati software kako bi se prilagodio promjenama nastalim usljed razvoja osnovnih procesa i poslovnih zahtjeva.

SAP-ova osnovna ponuda uključuje SAP Business All-in-One i SAP Business One. SAP Business All-in-One je savremen, integrisani poslovni softver koji nudi specifična industrijska rješenja. All-in-One je fokusiran na mala i srednja preduzeća, do 2.500 zaposlenih. SAP Business All-in-One je na predlošcima baziran i konfigurabilan derivat SAP Business Suite-a. Nudi više od 700 specifičnih industrijskih rješenja u koja je ugrađena najbolja poslovna praksa.

SAP Business One je jedna, integrisana aplikacija, dizajnirana za mala preduzeća sa manje od 100 zaposlenih. On uglavnom podržava maloprodaju, veleprodaju, usluge i proizvodnju. Uz dodatne aplikacije nezavisnih proizvođača, SAP Business One je u mogućnosti da podrži rad različitih funkcija u preduzećima iz brojnih industrijskih grana.“¹⁶

¹³ Item, str. 211.

¹⁴ E. Živkov; (2015.); „Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem“; str. 108.

¹⁵ Njem. Analiza sistema i program za razvoj.

¹⁶ <http://www.sap.com/>

Neke od SAP-ovih prednosti su:¹⁷

- modul za razvoj proizvoda;
- lakoća u podršci „Make-To-Order“ procesa;
- integrisani modul za maloprodaju;
- jasna vidljivost za robu u tranzitu;
- dobra kontrola kvaliteta i obezbjeđenje kvaliteta;
- zadovoljavanje SOX i poreskih regulativa i
- upravljanje gotovinom.

Mogućnosti SAP-a:¹⁸

- Omogućava lakšu globalnu integraciju (barijere kursa valuta, jezika i kulture mogu se automatski premostiti).
- Ažuriranja se vrše jednokratno na nivou cijele kompanije.
- Pruža informacije u realnom vremenu, smanjujući mogućnost grešaka.
- Može stvoriti efikasnije radno okruženje za zaposlene.
- Prodavci imaju prethodno znanje i stručnost o tome kako najbolje izgraditi i implementirati sistem.
- Korisnički interfejs je potpuno prilagodljiv što omogućava krajnjim korisnicima da diktiraju operativnu strukturu proizvoda.

Microsoft Dynamics

Već prepoznat kao proizvođač operativnih sistema i poslovnog softvera, Microsoft je zakoračio na polje ERP software-a kroz akvizicije. 2000. godine Microsoft je kupio Great Plains, jedan od prvih knjigovodstvenih programa na tržištu SAD, koji je bio dizajniran i napisan da bude višekorisnički, da radi pod Windows-om kao 32-bitni software. Ubrzo je, 2002. godine kupljen Navision, software kompanije iz Danske, koja je nudila knjigovodstveno i ERP rješenje za operativni sistem Windows 2000 Professional. Proizvodi su zadržali svoj identitet i u okviru Microsoft-a, dok 2006.

¹⁷ <http://www.sap.com/>

¹⁸ <http://sapphilippines.mseedsystems.com/sap-ecc-6-0/>

nisu preimenovani u Microsoft Dynamics ERP.

Microsoft Dynamics GP, ranije Great Plain, namjenjen je malim i srednjim preduzećima koja žele jednostavno, gotovo softversko rješenje. Microsoft Dynamics NAV, ranije Navision, namjenjen je malim i srednjim preduzećima kojima treba šira funkcionalnost uz mogućnost kastomizacije. Nekadašnja Axapta, danas Microsoft Dynamics AX, vodeći je proizvod u Microsoft Dynamics ponudi i namjenjen je, prije svega, velikim preduzećima i korporacijama. Microsoft Dynamics se historijski oslanja na veliku mrežu partnera (preko 10.000), koja razvija dodatne, specifične funkcionalnosti u nadogradnji osnovnog proizvoda.¹⁹

Neke od Microsoft Dynamics prednosti su:²⁰

- lahka kastomizacija;
- velika fleksibilnost;
- lakoća integracije;
- poznat korisnički interfejs;
- podrška za više pravnih lica u jednom sistemu;
- mogućnost lokalizacije i rada sa više valuta i
- dobre MRP funkcionalnosti.

Pantheon

„Pantheon™ je ERP sistem, koji pruža cjelokupnu informacionu podršku preduzećima svih djelatnosti. Bez obzira na odabranu djelatnost Pantheon ujedinjuje sve poslovne procese u preduzeću. Sve opšte funkcije, od planiranja proizvoda do konačne izrade, preko prodaje i izrade analiza mogu se pratiti na jednom mjestu.

Pantheon je poslovno-informacioni sistem, koji pruža kontrolu nad svim poslovnim procesima u preduzeću. Rješenja su prilagođena potrebama korisnika i omogućavaju optimizaciju poslovanja u svakom preduzeću, bez obzira na njegovu veličinu ili djelatnost. Znamo, da je uspješno i efikasno vođenje preduzeća moguće jedino uz podršku kvalitetnog i sigurnog

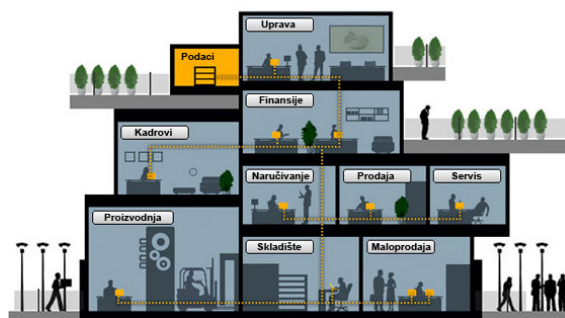
¹⁹ <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/>

²⁰ <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/>

informatičnog sistema. Preko deset godina DataLab razvija vodeći software u regionu za mala, srednja i velika preduzeća.²¹

Prednosti korištenja Pantheona:²²

- Jedinstvena baza podataka - Bez obzira sa koliko poslovnih jedinica raspolaže kompanija, sve informacije se slivaju u centralnu bazu podataka, a kako se podaci u sistem unose samo jednom, manja je mogućnost pojave grešaka i nema nekonzistentnih podataka.
- Integracija finansijskih informacija.
- Raspolaganje sa jednom verzijom izvještaja za sve poslovne jedinice koje posjeduje kompanija.
- Integracija informacija o narudžbama - PANTHEON™ prati narudžbe kupca/dobavljača od trenutka kad se primi narudžba do isporuke robe i slanja fakture odnosno kroz cijeli životni ciklus.
- Standardizacija i ubrzanje proizvodnih procesa - Pantheon primjenjuje standardne metode za automatizaciju pojedinih koraka proizvodnih procesa, čime se štedi vrijeme, povećava produktivnost i smanjuju nepotrebni troškovi.
- Brži obrt tekuće imovine - uz pomoć Pantheona procesi kao što su planiranje proizvodnje i nabavke su automatizovani pa se deseterostruko povećava obrt zaliha i smanjuju troškovi skladištenja od 10% do 40%.
- Standardizacija informacija o ljudskim resursima - U preduzećima sa mnogostrukim poslovnim jedinicama ne mora postojati ujedinjena kadrovska služba.
- Niži troškovi održavanja sistema
- Autorizacije korisnika - Za svakog korisnika se mogu detaljno definisati prava tj. odrediti do kojih podataka u sistemu ima pristup, šta može da vidi, ažurira i/ili briše.



Slika 5. Integracija Pantheon sistema²³

„Pantheon je cjeloviti sistem koji podržava sve poslovne procese: od narudžbi i fakturisanja, preko računovodstva, upravljanja proizvodnjom do menadžerskog izvještavanja i analitike. U Pantheonu izrada poslovnih izvještaja je relativno jednostavna, a uz tako izrađene izvještaje može se pratiti daljnje poslovanje. Osim toga moguće je vršiti nadzor nad svim podacima o nabavci robe na nivou društva, poslovnice ili samo odjela, te je moguće u svakom trenutku pogledati gdje je šta bilo prodano. Osim regularne kreirana je i posebna prečica Pantheona – „Zeus”. To je verzija koja je namijenjena samo direktorima i menadžerima. Ona prikazuje specifične podatke koji su potrebni osobama na navedenim funkcijama kao što su; pregled obavljenog posla, stanje na računu i pregled otvorenih stavki, potraživanja i obaveza društva, te mjesečne rezultate rada, i ti podaci su vidljivi samo njima, dok su ostali detalji prepušteni zaposlenima u računovodstvu.”²⁴

PRIMJENA POSLOVNIH APLIKACIJA U KOMPANIJAMA U BIH

Ovdje ćemo navesti samo neke kompanije u kojima su zastupljena gore navedena aplikativna rješenja i analizu zadovoljstva korisnika navedenih poslovnih aplikacija.

Primjena SAP- a u dm-u

Poznato je da je „dm“ već godinama istaknut kao poslodavac godine tako da je interesanto

23 <http://bts.co.ba/pantheon/>

24 <http://www.poslovni.hr/tehnologija/poznati-program-pantheon-jos-je-najbolji-na-trzistu-239526>

21 www.datalab.ba

22 Item.

znati koji softver oni koriste u svom poslovanju, te na koji način postižu uspješne rezultate.

„Dm“ se trudi ići ukorak s najnovijim tehničkim i tehnološkim dostignućima, te inovativnim i progresivnim pristupom nastoji unaprijediti poslovne procese i u poslovnom okruženju djelovati kao trendsetter. „Dm“ distribucijski centar je opremljen najkvalitetnijom opremom renomiranih svjetskih proizvođača. Svi procesi – od isporuke robe od strane dobavljača preko komisioniranja do utovara robe za daljnju distribuciju – odvijaju se kroz savremene informacijske sisteme. Komunikacija s dobavljačima se odvija korištenjem EDI tehnologije, čiju je primjenu u BiH prvi implementirao upravo dm BiH. Ova tehnologija omogućava razmjenu podataka između poslovnih partnera, dok su ostali skladišni procesi podržani naprednim informacijskim sistemom za upravljanje radom skladišta - WMS.²⁵

Primjena SAP- a u Elektroprivredi BH

U svim organizacionim dijelovima Javnog preduzeća Elektroprivreda BiH od 2012. godine je počela primjena SAP informacionog sistem za upravljanje finansijama.

SAP sistem za EPBiH znači povećanje efikasnosti i profitabilnosti kroz bolje upravljanje imovinom, troškovima i investicijama. Cjelokupna integriranost sistema i podataka osigurat će kvalitetniji protok informacija kroz cijelu kompaniju i napredniji controlling u svim poslovnim funkcijama.

SAP-a se ubrzo proširio i na organizacijske jedinice koje do sada nisu bile obuhvaćene implementacijom ovoga projekta. Cilj je bio da se u svrhu povećanja profitabilnosti i efikasnosti osim u Direkciji JP EPBiH i Elektrodistribuciji Sarajevo, u kojima se SAP nakon okončanja pilot-projekta uspješno koristi u poslovnim procesima, isti opseg funkcionalnosti uvede u Elektrodistribucijama Bihać, Zenica, Tuzla

²⁵ https://www.dm-drogeriemarkt.ba/ba_home-page/preduzece/603510/dm_distribucijski_centar.html

i Mostar, Hidroelektranama na Neretvi, te Termoelektrani Tuzla i Kakanj.²⁶

Primjena Microsoft Dynamics NAV u ASA Group

ASA Group već duži niz godina za svoje poslovanje koristi Microsoft Dynamics NAV. U sklopu grupacije oni imaju firmu pod nazivom „Establish“ koja je u suštini nešto kao računovodstvena agencija i taj segment u grupaciji služi za vođenje računovodstva za sve firme koje se nalaze unutar grupacije, bez obzira da li se nalazile na teritoriju Bosne i Hercegovine ili izvan nje. Kada izanaliziramo cjelokupnu djelatnost kojom se ova kompanija bavi počevši od proizvodnje, preko uvoza, do uslužne djelatnosti, osiguranja, bankarstva, dobijamo dodatni razlog zašto baš nju treba posmatrati prilikom analize koji softver za poslovanje izabrati. „Niz je konkurentnih prednosti MS Dynamics NAV pred drugim svjetskim i domaćim rješenjima, a jedna od najvećih je svakako i mogućnost kontinuiranog vođenja poslovanja neograničenog broja poslovnih subjekata u istom okruženju, funkcionalnost međukompanijskih knjiženja za lakšu i bržu manipulaciju dokumenata povezanih firmi, te vrlo jednostavno i efikasno kreiranje konsolidiranih izvještaja.“²⁷

Prednosti upotrebe Navision-a:²⁸

- Lokalna podrška putem partnera - Iako je MS Dynamics NAV globalno rješenje koje se koristi u više od četrdeset zemalja svijeta, proizvođač prilikom izlaska na tržište neke zemlje ulaže značajne napore u lokalizaciju rješenja, odnosno prilagodbu lokalnoj legislativi i poslovnoj praksi. Pogodnost za naše područje jeste što, još od 2001. godine, postoji lokalizacija, što znači da je kompletan interfejs i pomoć prevedena na lokalni jezik, a sistem je prilagođen lokalnoj

²⁶ <http://www.profitiraj.ba/201207025069/bih/u-ep-bih-poela-primjena-sap-sistema.php>

²⁷ <http://www.establish.ba/index.php/rjesenja/microsoft-dynamics-nav-1/prednostierp-microsoft-dynamics-nav-navision>

²⁸ Item.

- legislativi.
- Višejezičnost - Dynamics NAV je rješenje koje na svim nivoima podržava višejezičnost, što je od izuzetnog značenja za firme koje posluju u međunarodnom okruženju: podržana je višejezičnost korisničkog okruženja, podržana je višejezičnost naziva (npr. artikala) i podržana je višejezičnost prilikom ispisa dokumenata.
 - Konstantan razvoj sistema - Microsoft kao globalna kompanija konstanto razvija svoje proizvode. Uz to, njegovi brojni partneri širom svijeta, uključujući i Establish d.o.o. kao jedan od implementatora, konstanto razvijaju specifična rješenja koja pomažu razvoju svojih klijenata.
 - Viševalutni rad - MS Dynamics NAV prirodno podržava rad u proizvoljnom broju valuta na svim nivoima sistema, što je također od izuzetnog značaja za firme koje posluju u međunarodnom okruženju.
 - Otvorenost za integraciju s drugim rješenjima i platformama - MS Dynamics NAV je razvijan s idejom integracije s drugim rješenjima i platformama. Valja istaknuti da je u MS Dynamics NAV ugrađena funkcionalnost integracije s business to business platformom (MS BizTalk Server) u svrhu automatizirane integracije s firmama iz poslovnog okruženja klijenta: kupcima, dobavljačima i vlasnički povezanim društvima (automatska elektronska razmjena dokumenata i poslovnih transakcija).
- stanju pratiti njihov rast.
 - Firme koje posluju na više lokacija.
 - Firme koje posluju u međunarodnom okruženju.
 - Firme koje su vlasnički povezane s drugim firmama u lokalnom ili međunarodnom okruženju.
 - Firme koje razmišljaju i planiraju dugoročno.
 - Firme koje svoj IT sistem žele pretvoriti u konkurentsku prednost.
 - Firme koje investicijom u IT sistem žele postići efekt povećanja vrijednosti firme i transparentnosti poslovanja.
 - Firme koje su svjesne rizika implementacije neadekvatnog poslovnog sistema (izostanak podrške od strane implementatora/proizvođača, zastarijevanje produkta, klijent „prerasta“ isporučitelja/proizvođača, ...) i spremne su uložiti sredstva i resurse u nabavku rješenja kojima navedene rizike eliminiraju ili minimiziraju.

Uvažavajući sve navedeno, MS Dynamics NAV je idealan odabir za ERP sistem u firmama koje se mogu prepoznati u nekim od sljedećih karakteristika:²⁹

- Firme koje ostvaruju (ili planiraju ostvariti) značajan rast poslovanja te samim tim trebaju i ERP sistem koji je u

Sve ove navedene prednosti su detaljno uočene i izložene ispred ASA Prevent Group. Osim toga, izložiti ćemo još neke od prednosti koje su navedene od strane kompanije AS Group.

Primjena Microsoft Dynamics NAV u AS Group

„Odabirom Microsoft Dynamics NAV, AS GROUP je centralizovala podatke i poboljšala uvid u poslovanje. Jedinstvena baza podataka omogućava kompanijama unutar grupacije da dijele informacije, dok u isto vrijeme pruža menadžmentu jasan i organizovan pregled informacija, neophodan za brže donošenje odluka.

Zahvaljujući centralizovanim podacima i poboljšanim izvještajima, menadžment grupacije je sada bolje opremljen da odgovori tržišnim zahtjevima. Microsoft Dynamics NAV je postao jedan od najvažnijih elemenata poslovne infrastrukture AS GROUP.

Omogućava kompaniji da efektivno posluje i podržava trenutni i budući rast. Za

²⁹ <http://www.establish.ba/index.php/rjesenja/microsoft-dynamics-nav-1/prednostierp-microsoft-dynamics-nav-navision>

kompaniju koja se širi putem akvizicija i organski raste, Microsoft Dynamics NAV obezbjeđuje neophodnu fleksibilnost i sposobnost integrisanja novih kompanija u grupaciji.³⁰

“Do 2011. AS GROUP je koristila interno razvijen sistem upravljanja i podrške poslovanju. Rastom kompanije pokazalo se da postojeće poslovno rješenje ne može zadovoljiti potrebe, a uvođenjem NAV-a omogućeni su brži razvoj i ekspanzija brandova kao što su Zlatna džezva, Zlatni puder, Begova čorba, Oaza, Bosanski lokum, Master, Kent, Swity, Tajna, Sprindova jufka, itd. U novembru 2011. AS GROUP se odlučila sa Microsoft – partnerom BBS-om krenuti u implementaciju Microsoft Dynamics NAV 2009 poslovnog rješenja na nivou Grupacije koji je pokrio poslovne procese finansija, računovodstva, nabave, prodaje, skladišta, HR-a, proizvodnje i drugih specifičnih poslovnih funkcija. U početku, rješenje je bilo implementirano u dvije kompanije, a potom je postepeno prošireno na ostale, postojeće kompanije kao i nove članice Grupacije.

Novim poslovnim softverom centraliziran je uvid u podatke na nivou jedne baze, centralizirano izvještavanje i istovremeno praćenje svih članica grupacije, a postignuto je pouzdano, stabilno i skalabilno rješenje. Jedinstvena baza podataka omogućila je jednostavno dijeljenje podataka između kompanija, što je doprinijelo bržem donošenju ispravnih menadžerskih odluka. Istovremeno, radi se o dosta fleksibilnom rješenju koje omogućava adaptaciju i integraciju sa eksternim aplikacijama. Microsoft Dynamics NAV unaprijedit će sinergiju koju stvaraju kompanije AS GROUP, a koja danas zapošljava cca. 3.500 radnika u tri divizije: trgovini, proizvodnji hrane i tekstilnoj industriji.”³¹

Primjena Pantheona u Plastron-u

Znanjem, iskustvom i profesionalnim pristupom od 2000. godine Plastron, računovodstvena agencija sa sjedištem u Sarajevu je stekao povjerenje velikog broja klijenata s područja cijele Bosne i Hercegovine.³² Poslovno rješenje koje u najvećoj mjeri koristi „Plastron“ je informacioni sistem Pantheon. Ova računovodstvena agencija pruža usluge za preko 130 firmi koje imaju sjedište u Bosni i Hercegovini, neke od tih firmi su zvučno jako poznate, kao na primjer Hyundai, Courtyard by Marriot, Puratos, Ewopharma, MC Bauchemie, Balev d.o.o., Kia, Volvo, Aluplast (ostatak referenci se može pogledati na njihovoj zvaničnoj stranici) kao i za sve ambasade koje su nastanjene u Sarajevu izuzev Američke ambasade.

ZAKLJUČAK

Tematika korištenja poslovnih aplikacija u kompanijama u Bosni i Hercegovini je zanimljiva, ali i neiscrpna tema o kojoj bi se moglo napisati niz radova. Svaka od aplikacija koju neka kompanija namjerava koristiti ima svoje prednosti, ali i svoje nedostatake. Kompanija treba izabrati aplikativni sistem koji će nuditi najviše prednosti po svim osnovama. Aplikativno rješenje treba birati na osnovu veličine kompanije, jer će i troškovi održavanja datog aplikativnog sistema zavistiti od obima poslovanja.

U radu su odabrane reprezentativne kompanije koje su uspješne u svom svakodnevnom poslovanju i koje su kao takve prepoznate od strane bosansko hercegovaničkih kupaca. Smatrali smo da od ovako reprezentativnih kompanija možemo dobiti i najrealnije rezultate za provedeno istraživanje. Predstavljeni su poslovni sistemi sa svim svojim prednostima i nedostacima. U radu je dat fokus na kompanije koje koriste ove poslovne sisteme te njihovo viđenje prednosti i nedostatka koje su one uvidjele njihovim korištenjem.

³² www.plastron.ba

³⁰ <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/AS-NAV.pdf> - www.asgroup.ba

³¹ <https://visoko.co.ba/as-group-uspjesno-okoncala-implementaciju-microsoft-dynamics-nav/98311/>

Naravno na bosansko hercegovačkom tržištu se nalazi velik broj i drugih kompanija koje imaju razvijene poslovne informacione sisteme. Ovaj rad bi trebao da potakne druge istraživače na sagledavanju sveobuhvatnosti primjene poslovnih aplikaciju u kompanijama u Bosni i Herecegovini te da se provede opširnije istraživanje koje bi rezultovalo stvarnom sagledavanju stanja i dobivanja spoznaje o kompanijama koje razvijaju poslovna informaciona rješenja kao i zastupljenosti istih u kompanijama.

LITERATURA

- [1] Bajgorić N. (2007); „Menadžment informacionih tehnologija“; Ekonomski fakultet u Sarajevu; Sarajevo, ISBN: 9958605988
- [2] Dunković Dario (2002): „Upravljanje informacijskom tehnologijom u poslovnim sustavima u Hrvatskoj“; - magistarski rad; Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- [3] Nerandžić B. (2007); „Interni i operativna revizija“; Stylos Art Novi Sad ISBN:978-86-7473-330-1
- [4] Mesarić, Dukić, Sušac, Has, Šebalj; (2015); „Informacijske tehnologije u poslovanju“; str. 31.- elektronsko izdanje dostupno na sajtu: http://www.efos.unios.hr/informatika/wp-content/uploads/sites/202/2013/04/ICT-u-poslovanju_2015.pdf
- [5] Shields M. G. (2001): „E-Business and ERP, Rapid Implementation and project Planning“, John Wiley and Sons Inc., 10ž
- [6] Tanjga Mitja; (2015); „Menadžment informacioni sistemi“ – elektronsko izdanje Banja Luka (opširnijena:<http://www.mitjatanjga.org/wp-content/uploads/2015/05/knjiga.pdf>)
- [7] Veljović A. i Vulović R.; (2009); „Poslovne računarske aplikacije“; Tehnički fakultet u Čačku; Čačak. ISBN: 978-86-7776-102-8
- [8] Živkov E. (2015); „Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem“ – doktorska disertacija; Author Reprint Novi Sad.
- [9] <http://www.sap.com/>
- [10] <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/>
- [11] https://www.dmdrogeriemarkt.ba/ba_homepage/preduzece/603510/dm_distribucijski_centar.html
- [12] <http://www.establish.ba/index.php/rjesenja/microsoft-dynamics-nav-1/prednostierp-microsoft-dynamics-nav-navision>
- [13] www.asgroup.ba
- [14] <https://visoko.co.ba/as-group-uspjesno-okoncala-implementaciju-microsoft-dynamics-nav/98311/>
- [15] <http://www.profitiraj.ba/201207025069/bih/u-ep-bih-poela-primjena-sap-sistema.php>
- [16] <http://www.poslovni.hr/tehnologija/poznati-program-pantheon-jos-je-najbolji-na-trzistu-239526>
- [17] <http://bts.co.ba/pantheon/>
- [18] <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/I%20godina/Informacione%20tehnologije/Predavanja/05%20Softver%20-%20Skripta.pdf>
- [19] www.plastron.ba
- [20] <http://www.datalab.ba/pantheon-cloud/tehnicki-detaji/>

UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA

KEY-ACCOUNT-MANAGEMENT (KAM)

Samir Smailbegović*

SAŽETAK

Svako preduzeće ima ili mnogo ili nekoliko kupaca/dobavljača, tj. klijenata. Ti klijenti se razlikuju po značaju za egzistenciju i razvoj konkretnog preduzeća. Veliki i važni klijenti su uvijek bili i biće i u budućnosti posebno i drugačije tretirani od onih ostalih.

Ključni klijenti predstavljaju za preduzeće kako šanse, tako i rizike. Sa njima preduzeće raste jače i brže, dolazi do rasta prihoda, troškovi se optimiziraju, resursi jačaju. S druge strane, gubljenje ključnih klijenata može predstavljati egzistencijalni problem. Jedan od bitnih problema može predstavljati i vezanost, te ovisnost o ključnim klijentima. Zbog svih šansi, ali i rizika koji su povezani sa velikim, ključnim klijentima, od presudnog značaja je shvatanje upravo važnosti ove tematike.

Shvatanje potrebe i važnosti, odnosno neophodnosti postojanja Key-Account-Management u preduzeću, više nije upitna. Ovaj koncept su uspješne kompanije već odavno prihvatile, a one koje to nisu, gube tržišnu utakmicu i moraću ubrzano da ga implementiraju u svoj poslovni koncept. Da bi KAM uspješno funkcionirao potrebno je da se donese konkretan Key-Account-plan koji će povezati mogućnosti i želje, s jedne strane, te njihovu realizaciju, s druge strane.

Ključne riječi: *marketing, klijent, menadžment*

Keywords: *marketing, client, management*

ABSTRACT

Every enterprise has either many or few buyers/suppliers, i.e. clients. Those clients differ in their significance for the existence

and development of the enterprise. Big and important clients were always, and will be in the future, treated specifically and differently from the others.

Key clients represent both chances and risks for the enterprises. With them the enterprise grows stronger and faster, income is growing, expenses are optimized, resources get stronger. On the other hand, losing key clients can represent the existential problem. One of the essential problems can be attachment and dependence on key clients. Because of all the chances, but also the risks connected to big, key clients, it is of essential relevance to understand the importance of this topic.

Understanding the need and relevance, i.e. the necessity for the existence of Key-Account-Management in an enterprise, is no longer questionable. This concept has been accepted by successful companies long ago, and those which haven't, keep losing the market competition and will have to implement it quickly in their business concept. In order to make KAM function successfully it is necessary to bring forth a concrete Key-Account-Plan which would connect possibilities and wishes on one hand, and their realization, on the other.

UVOD

Svako preduzeće ima ili mnogo ili nekoliko kupaca/dobavljača (u daljem tekstu: klijenata). Ti klijenti se razlikuju po značaju za egzistenciju i razvoj konkretnog preduzeća. Veliki i važni klijenti su uvijek bili i biće i u budućnosti posebno i drugačije tretirani od onih ostalih.

Kada se posmatra važnost tretmana i upravljanja velikim, odnosno ključnim klijentima za neko preduzeće, u

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

inovativnom marketingu (uspješna marketing-budućnost), uočava se važnost upravljanja ključnim klijentima (engleski Key-Account-Management, KAM). KAM se nalazi na trećem mjestu po važnosti, odmah iza inovacija proizvoda i menadžmenta poslovno-privatnih odnosa (marketing povjerenja), a ispred npr. obrade internacionalnih ključnih tržišta.

Ključni klijenti predstavljaju za preduzeće kako šanse, tako i rizike. Sa ključnim klijentima preduzeće raste jače i brže, dolazi do rasta prihoda, troškovi se optimiziraju, resursi jačaju. Zbog toga je od važnosti postojanje koncepta u preduzeću koji služi za jačanje odnosa sa ključnim klijentima, te zajedničkog postizanja uspješnosti u poslovanju. S druge strane, gubljenje ključnih klijenata može predstavljati egzistencijalni problem. Jedan od bitnih problema može predstavljati i vezanost, te ovisnost o ključnim klijentima, koji mogu takvu situaciju da iskoriste u svoju korist, a na štetu preduzeća (smanjenje cijena, uslova isporuke itd.).

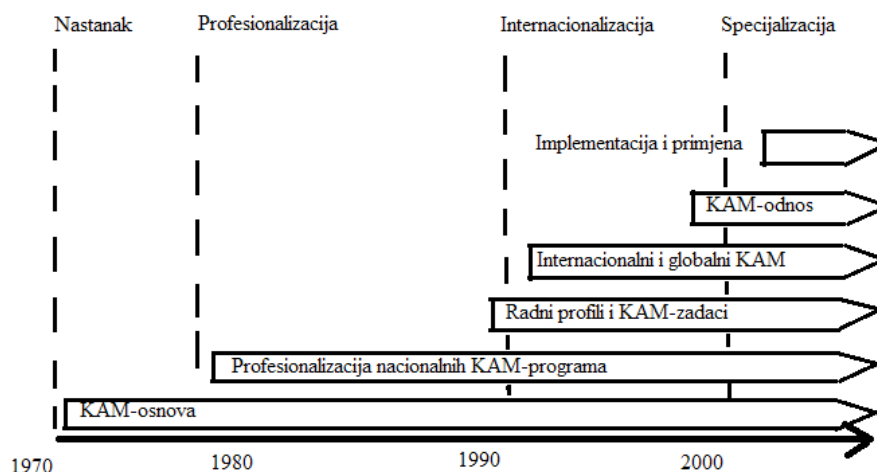
Zbog svih šansi, ali i rizika koji su povezani sa velikim, ključnim klijentima, od presudnog značaja je shvatanje upravo važnosti ove tematike. Da bi KAM uspješno funkcionisao on mora biti prihvaćen u preduzeću, mora biti integrisan u njegovu organizacionu strukturu, mora postojati kvalifikovan i osposobljen tim ljudi koji će voditi KAM.

Da bi KAM uspješno funkcionirao potrebno je da se donese konkretan Key-Account-plan koji će povezati mogućnosti i želje, s jedne strane, te njihovu realizaciju, s druge strane. Osim toga, jedan ovakav plan omogućava i kontrolu njegove uspješnosti, a rezultira i korektivnim aktivnostima. Ono što je na kraju odlučujuće je kakav efekat ima KAM na ključne klijente. Ukoliko se željama i očekivanjima klijenata udovoljava reaktivno i KAM često ostaje u defanzivi, dugoročan odnos neće biti održan. A ukoliko se preduzeće koncentriše na zajedničko djelovanje sa ključnim klijentom/klijentima i dogovara sa njima individualne i konkretne usluge primjerene obostranim očekivanjima, KAM onda ostvaruje svoju misiju. Zato što je KAM dinamičan, kompleksan i individualan, preduzeća trebaju jasne strategije, koncepte i rješenja. Know-how i servis za ključne klijente je suptilan i diferenciran. Zbog toga je važno da KAM vode vrhunski profesionalci.

ISTORIJAT

Nastanak i razvoj Key-Account-Management-a

Dobar i talentovan prodavač je oduvijek svoje najvažnije klijente tretirao na poseban način, za razliku od ostalih klijenata. Osnovna ideja KAM bazira se upravo na zdravom ljudskom razumu, intuiciji i talentu.



Slika br. 1: Razvoj Key-Account-Managements (Izvor: Belz et al., 2008, p. 26)

80-tih godina prošlog vijeka došlo je do profesionalizacije KAM-a. U literaturi su objašnjeni prvi profili kako treba da izgleda jedan menadžer ključnih klijenata ili menadžer nacionalnih klijenata uz objašnjenja vezana za pitanja organizacije. Slijedeće desetljeće teorijskim objašnjenjima ove teme težište stavlja na objašnjenja vezana za razvoj i napredak zadataka koje ima jedan KA-menadžer: koordinacija, informacije, stručno i formalno planiranje, kao i funkcije prodaje. Objašnjena su supstancijalna saznanja o operativnom menadžmentu klijenata.

U 90-im godinama prošlog vijeka na značaju dobija shvatanje o geografskim i kulturološkim razlikama, te tako nastaje pojam internacionalnog ključnog klijenta. U pojedinim branšama razvio se takozvani menadžment evropskog ključnog klijenta. Zbog svih ovih specifičnosti dolazi do kombinovanja KAM sa drugim poslovnim funkcijama, a to se pogotovo odnosi na vezu KAM sa sistemskom prodajom.

Teoretski razvoj KAM u bliskoj prošlosti i današnjici karakteriše dalje specijaliziranje i perfekcioniranje koncepta KAM. Na značaju dobijaju teme kao što su razvoj i uvođenje KAM u organizaciju, kao i važnost koju imaju ljudi koji obavljaju funkciju menadžera ključnih klijenata. Jedna od važnijih tema koja se teoretski obrađuje u novijem periodu je i zaštita podataka i informacija vezanih za KAM aktivnosti, kao i elektronska komercijala, te kontrola u KAM-u. Tema integracije, odnosno veze na relaciji kupac – prodavač dobija na značaju, te se objašnjava ponašanje KA-menadžera.

Pojam Key-Account-Menagement-a

Podsjećajući se na Paretovo¹ pravilo 80/20, koje znači da 20% kupaca troši 80% ukupne količine proizvoda neke firme, onda je umnogome jasnije zašto strategijski klijenti dobijaju u mnogim firmama posebnu pažnju. Ipak, kompleksnosti menadžmenta

ključnih klijenata ne pridaje se dovoljan nivo sveobuhvatnosti. „Key-Account-Management znači, aktuelne ili potencijalne ključne kupce nekog preduzeća sistematski analizirati, izabrati i obraditi kao i izgradnja nužne infrastrukture i njena optimizacija.“ (Biesel, 2009, p. 199).

KAM se bitno razlikuje od „klasične“ prodaje i za firmu je od bitnog interesa da shvati tu razliku.

Znači, česti su oblici neformalnog povezivanja među firmama, što u stvarnosti znači da svaka kompanija ima grupu partnera sa kojima sarađuje u svom svakodnevnom radu kroz procese razmjene, snabdijevanja, kupovine i prodaje, davanja usluga, a da pri tome nisu formalno vezane. Upravo, sve više kompanija razumijeva da dugoročni i važniji partneri zaslužuju neku vrstu zvaničnog prepoznavanja njihove važnosti za proces marketinga u vlastitoj kompaniji i da nisu svi partneri jednako važni. Zato se danas toliko i govori o marketingu relacija/odnosa (relationship marketing), koji ističe potrebu dugoročnog vezivanja i na drugim osnovama sa onim partnerima koji imaju izuzetnu važnost za marketing kompanije. KAM je kruna takvog shvatanja.

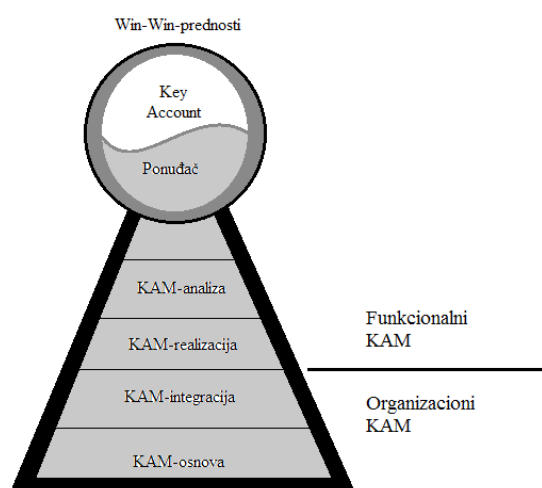
¹ Vilfredo Pareto (1948.-1923.), talijanski inženjer, ekonomist i sociolog

Klasična prodaja	Key Account Management
– Mušterije su kupci, koncentrišu se na materijalne standarde, kvalitet proizvoda i preciznost isporuke – Prodaju se proizvodi i količine, know-how se veže za proizvode, prodajni servis stoji na prvom mjestu – Pojedinačni prodavači „posjeduju“ kupce, pojedinačne poslovne transakcije su mjerodavne – Podjela rada po geografskom principu, mješovita prodaja od grosista – Maksimiziranje prometa	– Kupci optimiraju procesne troškove, višestruki menadžment kontakata (odnosa) i koordinacije kupaca – Prodaje se ekonomičnost (procesni troškovi), rješavanje problema, učešće u uspjehu, nudi se know-how za branše kupaca i korištenje proizvoda, integrativne usluge su mjerodavne – Key-Account-menadžer postaje „pauk u mreži“ i koordinira kako interno tako i eksterno – Specijalizacija prema kupcima i globalna koordinacija, precizne usluge kupcima

Slika br. 2: Klasična prodaja vs. Key-Account-Management (Izvor: Belz et al., 2008, p. 34)

Analogija brave

U središtu posmatranja stoje poslovni odnosi, odnosno veze između ponuđača i klijenta koji se individualno tretira. Centralni zadatak je stvaranje i održavanje prednosti koje proizilaze za obje strane po pobjednik-pobjednik (win-win) principu. Kompletan KAM treba da teži ovom cilju. Za obje strane je bitno prepoznavanje (identificiranje) i vrednovanje prednosti koje proizilaze iz zajedničkog poslovanja.



Slika br. 3: Ključ za uspjeh u Key-Account-Management (Izvor: Belz et al., 2008, p. 35)

Analogija brave znači slijedeće: za otključavanje brave ne odgovara svaki ključ jednako. Samo u slučaju da profil na ključu

odgovara individualnom profilu brave, ona će i moći da se otvori.

ANALIZA KLJUČNOG KLIJENTA

Polazište za KAM nalazi se u uspostavljenjima marketingu odnosa u jednom preduzeću. Po Kotleru: „Glavni koraci pri uspostavljanju programa marketinga odnosa u nekom preduzeću su kako slijedi:

- Identificirati ključne klijente zaslugom upravljanja odnosima: odaberite najveće ili najbolje klijente i odredite ih za upravljanje odnosima. Mogu biti dodani i ostali klijenti koji pokazuju izvanredan rast ili su pioniri novog industrijskog razvoja;
- Svakom ključnom klijentu dodijeliti vještog menadžera odnosa: prodavača koji trenutačno uslužuje klijente trebalo bi obučiti u pogledu upravljanja odnosima ili ga zamijeniti nekim ko je vještiji u upravljanju odnosima. Menadžer odnosa bi trebao imati karakteristike koje su u skladu s klijentom ili mu se sviđaju;
- Razviti jasan opis posla menadžera odnosa: opisati njihova izvještavanja o odnosima, ciljevima, odgovornostima i kriterije ocjenjivanja. Učinite da menadžer odnosa bude ključna tačka za sve poslove s klijentom i u vezi klijenta. Dajte svakom menadžeru odnosa

da upravlja samo jednim ili sa svega nekoliko odnosa;

- Neka svaki menadžer odnosa razvije godišnje i dugoročne planove odnosa s klijentima: ti bi planovi trebali imati navedene ciljeve, strategije, posebne radnje i potrebne izvore;
- Zadužite menadžera koji će nadgledati sve menadžere odnosa: ta će osoba izraditi opise poslova, kriterije ocjenjivanja i izvore podrške potrebne za povećanje učinkovitosti menadžera odnosa.“ (Kotler, 2007., p. 480)

Da bi menadžer ključnog klijenta stvorio vjerodostojnu sliku o svom klijentu, mora pronaći odgovore na slijedeća pitanja:

- ko je ključni klijent;
- kako je organizaciono ustrojen;
- kako ključni klijent dolazi do svojih odluka;
- ko utiče na koga i na koji način se može uticati;
- s kim sarađuje ključni klijent, ko su mu partneri (naši konkurenti);
- koje potrebe ima ključni klijent? (Belz et al., 2008, pp. 72-73).

Analiza ključnog klijenta polazi od odgovora na pitanje: koje to pogodnosti ključni klijent trenutno dobija od ponuđača? To nisu samo pogodnosti koje stoje u centru odnosa, nego i one prateće kao što su uslužne, dodatne, sporedne, emocionalne. Na ovaj način se dolazi do spoznaje koje to pogodnosti kupac treba i šta treba da mu se ponudi i isporuči. Da bi se imala potpuna slika o odnosu ponuđač-ključni kupac treba znati koji saradnici su uključeni u saradnju, kako funkcionise zajedničko poslovanje (kooperacija vs. otpori), koliko saradnika je aktivno u projektu. Poslednji dio KAM-analize bavi se uspjehom brige o ključnom kupcu: mjeri se uspjeh koji je postignut. Kvantitativno se KAM uspjeh najčešće mjeri kroz praćenje prometa koji se realizuje sa ključnim kupcem. Međutim, bez kvalitativne kontrole (zadovoljstvo ključnog kupca saradnjom) može se dobiti iskrivljena i

nestvarna slika. Kvantitativna kontrola pokazuje prošlost, a kvalitativna treba da omogući uvid u buduće odnose i da predvidi njihov uspjeh ili neuspjeh.

Neil Rackham-ov KAM model

Jedan od poznatijih KAM modela je onaj koji je dao Nail Rackham (1996.). On je ukazao na važnost korištenja dokazanih prodajnih metodologija koje će osigurati da se u razgovoru sa ključnim donositeljima odluka postavljaju prava pitanja i, što je najvažnije, da se dobiju odgovori pomoću kojih će se shvatiti koje su to kritične (ključne) potrebe klijenata. Profesor Rackham je razvio metodologiju koja se koristi u preduzećima širom svijeta, a koja je poznata pod nazivom SPIN metodologija: situacija, problem, implikacija i potrebe – Situation, Problem, Implication, Needs).

Situacija: ova komponenta je dizajnirana kako bi prodavač istinski razumio klijentovu trenutnu situaciju. Bitno je dobiti odgovore na pitanja kao što su: trenutna poslovna struktura klijenta, koji njegovi proizvodi su noseći, koliko su spremni da ulože u poslovni odnos, šta im je glavni poslovni fokus, gdje se vide u skoroj i daljoj budućnosti i kako to misle da ostvare, itd. Odgovori na ova pitanja, tj. sagledavanje trenutne situacije u kojoj je klijent, vode do slijedeće faze.

Problem: klijent često nije stvarno svjestan svih problema sa kojima se susreće, a da bi se to razumjelo, slijedi niz pitanja kojima se pokušava sagledati: koliko pojedinog proizvodi/ usluge i kako doprinose poslovanju, kakvo je zadovoljstvo trenutnim proizvodnim programom, širinom i dubinom, kakva je kvalifikovanost uposlenika, itd. Kada se i ovo sagleda stvara se mogućnost da se postave implicitna pitanja koja imaju za cilj da se bolje razumije povezanost problema koje ima klijent sa njegovim poslovanjem.

Implikacija: ovo je najsuptilniji dio SPIN modela. Postavljaju se pitanja o strukturi troškova i njihov uticaj na poslovanje, kakvo djelovanje imaju uočeni problemi na poslovanje klijenta, kako trenutni dostavljač

utiče pozitivno/negativno na trenutnu poslovnu situaciju, itd. Implikacijska pitanja su važna kako bi se klijentu pomoglo da donese odluke koje će u budućnosti poboljšati njegovo poslovanje. Ovdje je vrlo važno pokazati poštovanje kako prema klijentu, tako i prema konkurentu. Klijent ne treba da se osjeća loše zbog nekih odluka donesenih u prošlosti, a koje su eventualno mogle biti bolje.

Potrebe: u ovoj fazi se klijentu ukazuje koliko koristi će imati od rješenja koja će mu se predložiti. Klijentu treba ukazati na to kako i na koji način će naši proizvodi/usluge istom uštedjeti novac, vrijeme, poboljšati kvalitetu njegovih proizvoda/usluga, itd. Klijentu treba ponuditi rezime: da li bi se došlo do ideja za rješenje nekih problema da nije bilo ovog razgovora. Bitno je naći i odgovor na pitanje: koliko brzo možemo početi zajednički poslovati kako bi se povećala obostrana uspješnost.

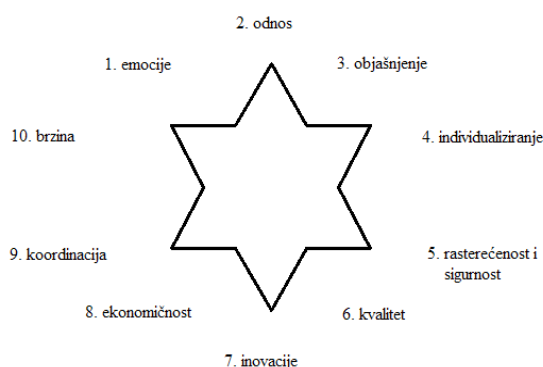
Firme kao što su Motorola, Xerox, IBM svjedoče o korisnosti poslovanja po Rackham-ovom SPIN modelu.

Orijentacija na potrebe ključnog klijenta

Ono što firme nude klijentima danas je na mnogim tržištima zamjenjivo. Nije dovoljno da se na tržištu ponude kvalitetni proizvodi i prateći servis: samo paket proizvoda i usluga koji je krojen za individualnog klijenta i koji mu omogućava da lakše ispuni svoje vlastite poslovne zadatke, obećava stabilan i dugoročan odnos na obostrano zadovoljstvo. „Ključni klijenti očekuju od svojih liferanata, proizvođača i uslužnih servisa dvije stvari: „vatrogasca“, koji će nastale probleme, kao što je prekid proizvodnog procesa, brzo i pouzdano otkloniti i „advokata“ koji će eventualno nastale konflikte sa ponuđačem brzo i dugoročno riješiti.“ (Muellner, 2002, p. 81).

Prikopčavanje na specifične potrebe ključnog klijenta i zajedničko ostvarivanje individualnog paketa za klijenta može se nazvati uslužnim menadžmentom. Sastoji se od dva povezana dijela: osmišljavanje usluge

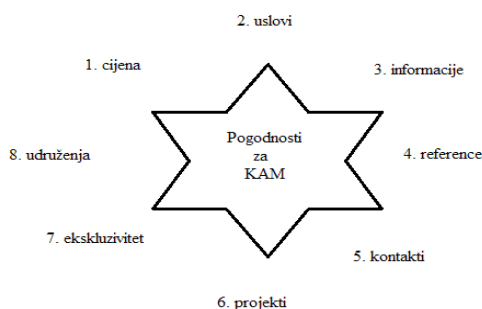
i njena realizacija. Prednosti koje klijent ima zahvaljujući paketu koji je individualno za njega skrojen od strane ponuđača, ogleda se u slijedećem:



Slika br. 4: Prednosti za kupca i KAM (Izvor: Belz et al., 2008, p. 109)

Ponuđač se trudi da udovolji specifičnim i zahtjevnim očekivanjima svoga ključnog klijenta, zauzvrat očekuje od njega zadovoljenje vlastitih interesa. „Pogodnosti, koje se jednom ključnom klijentu nude, moraju prouzrokovati s njegove strane protuuslugu. Pored ugovorene cijene sljeduju Key-Account-Menadement jedan niz dodatnih protupogodnosti. Zadaća KAM je da utvrdi te protuusluge, da ih ugovori i izdejstvuje.“ (Muellner, 2002, p. 19).

Nedostatak KAM-a u jednom preduzeću se najbolje oslikava u jednostavnom primjeru: računovodstvena služba preduzeća „X“ je jednom svom velikom kupcu poslala veoma oštro intoniranu opomenu za neplaćanje, uz uobičajenu prijetnju da će doći do prekida poslovnih odnosa ukoliko se dug ne plati u roku od 7 dana. Naravno, uslijedila je veoma negativna reakcija tog kupca. Ovo je klasičan primjer u kojem je zakazao interni marketing preduzeća „X“, pošto je računovodstvo rutinski slalo ovakve opomene svima, ne razmišljajući marketinški da značajne kupce (klijente) treba posebno tretirati.



Slika br. 5: Protuusluge u KAM (Izvor: Muellner, 2002, p. 182)

Izbor pravog klijenta

Selekcija pravog klijenta je od odlučujućeg značaja za uspjeh KAM. Ako se ovdje napravi greška, poslije je teško ispraviti. U mnogim preduzećima je ostvareni promet još uvijek osnovni kriterij izbora ključnog klijenta. Ovaj kriterij je opravdan i preduzeće u svom KAM programu ne smije zapostaviti klijente s kojima ostvaruje najveće promete: ovo je važno za pokriće fiksnih troškova. Ipak, važnost koja je u detaljima, je nezaobilazna. Je li klijent profitabilan, je li spreman na kooperaciju, može li se s njim profitirati u zajedničkim projektima?

HILTI-studija slučaja: pogodnosti za ključnog kupca

U svojoj strategiji veće vrijednosti, sa potenciranjem koordinacije i posebnih usluga Hilti¹ nudi svojim kupcima takozvane VIP-module. Ideja vodilja je da se ciljevi internacionalnog KAM dugoročno mogu ostvariti samo preko globalnih partnerstava. To za Hilti znači spoznavanje potreba ključnih kupaca i njihovo opsežno zadovoljavanje.

Hiltijevi internacionalni ključni kupci očekuju doprinos smanjenju troškova, tržišnu pokretljivost, podršku u projektnom menadžmentu i inženjeringu. Hilti uz to nudi i uštedu u vremenu kroz sistematsko rješavanje problema, te podršku projektima kroz tehnički softver. Na primjer, jedna VIP popravka je izvodiva, u ovisnosti od geografske lokacije građevine, u najboljem slučaju u roku od 24 sata ili u specifičnim slučajevima (npr. brane

1 Vidjeti: Hilti AG na www.hilti.de

u Kini) u roku od jedne sedmice. (Belz et al., 2008, p. 221).

STRATEGIJA, VIZIJA I CILJEVI U ZAJEDNIŠTVU SA KLJUČNIM KLJENTOM

Smisao, svrha poslovnog odnosa ponuđač-ključni klijent, ukoliko se on stvarno bazira na win-win sistemu, treba da omogući da oba partnera postignu prednost iz zajedničkog odnosa. Obje strane u ovaj odnos investiraju vrijeme, ideje, uposlenike, informacije i novac i opravdano očekuju da te investicije budu isplative. Samo tada obje strane ostaju i u budućnosti zainteresovane za očuvanje ovog partnerstva. U osnovi, postoje tri varijante strategija koje to podržavaju:

povezujući potencijal kao polazna osnova
Iz pozicije ponuđača ovi potencijali postoje kada se proizvodi i usluge dopunjavaju, kada pojedina odjeljenja mogu snažno da kooperiraju ili kada se pojedini poslovni segmenti ukrštaju. Posmatrajući ključnog klijenta ovaj potencijal postoji kada se nabava za više odjeljenja obavlja kod istog ponuđača, inputi su od strategijskog značaja, ponuđač posjeduje kompetencije za rješavanje eventualnih problema; win-win prednosti

Prečesto se ovaj odnos pokazuje kao obostrano pobjednički. To izgleda kao kada kokoš kaže svinji: „Hajde da napravimo strateško partnerstvo!“ I kada je svinja pita kako je to zamislila, kokoš joj kaže: „Prodavat ćemo jaja sa slaninom. Ja ću isporučivati jaja, a ti slaninu!“ „Pod win-win partnerstvom podrazumijeva se partnerstvo izgrađeno na povjerenju u kojem se razvijaju buduća rješenja problema na zajedničkoj osnovi i u kojem oba partnera takođe kroz operacionalizaciju poslovanja postižu rast proizvodnje, kroz pojednostavljene forme zajedničkog djelovanja i efekte ponavljanja uz poznavanje obostranih partnerovih snaga i slabosti.“ (Biesel, 2009, p. 209).

formiranje strategije na osnovu promišljanja o investicijama

Spremnost razmjene strategijskih

informacija, izgradnja lojalnosti, angažman u zajedničkim projektima, komunikacija na različitim hijerarhijskim nivoima, stvaranje osnove za dugoročnu saradnju predstavljaju investicije ključnog klijenta. Ponuđač investira u poslovni odnos sa svojim ključnim klijentom tako što mu omogućava posebne prednosti, intenzivira kontakte povećanjem frekvencije posjeta, nudi posebne pogodnosti ili formira poseban tim specijalno za ključnog klijenta.

Ciljevi omogućavaju formulisanje odgovarajuće strategije i stvaraju podlogu kasnijeg mjerenja uspjeha. Što su ciljevi više konkretizovani to članovi tima ključnog klijenta moraju aktivnije djelovati na njihovom ostvarenju.

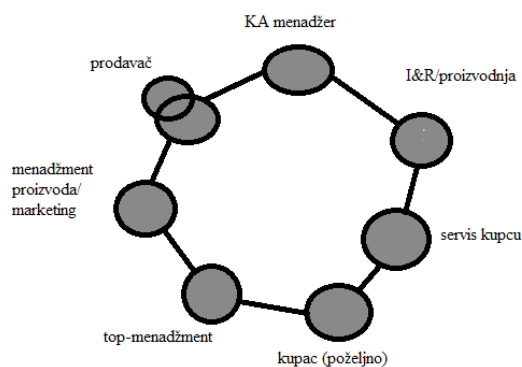
Hilti-studija slučaja: strategija veće vrijednosti
Hilti je kompanija čiji se proizvodi najviše koriste u sektoru građevinarstva. Firma je nacionalno, internacionalno i globalno orijentisana, sa preko 50 top-kupaca. KAM koristi da održi rentabilan rast i prodor na tržišta. Strateški ciljevi koje je ova kompanija zacrtala, a koji su direktno vezani za organizaciju i provedbu KAM su:

- veća vrijednost za kupce na globalnoj osnovi;
- koordinirana briga o kupcima u cijelom svijetu;
- internacionalno konzistentni poslovni odnosi;
- višestruko podržavanje partnera u njihovim projektima (gradnja) od planiranja do završetka projekta.

Ostvarenje ovih zadataka omogućava firmi pozicioniranje kod ključnih kupaca kao strateški liferant.

KAM-tim

U preduzeću je neophodno formirati KAM-tim. Veličina i sastav ovog tima zavisi od više faktora, a među njima dva su od presudnog značaja za formiranje KAM-tima: zadatak koji se treba obaviti, te šanse i rizici koje se situativno pojavljuju.



Slika br. 6: Kros-funkcionalni KAM-tim
(Izvor: Belz et al., 2008, p. 153)

Hilti-studija slučaja: orkestracija KAM-tima i cockpit

Hilti svoj KAM-tim još naziva i „orkestracijom kontakata sa kupcima“. Hilti dijeli zadatke i mogućnosti angažmana na odgovorne za ključne kupce po teritorijalnom principu idući od nacionalnog do globalnog. Na taj način se ostvaruje uvezivanje usluga kupcu kroz angažman u različitim geografskim lokalitetima. Ciljevi kao što su zadovoljstvo kupca i uspjeh jedino su ostvarivi zahvaljujući motiviranom i diplomatskom usmjeravanju svih relevantnih aktivnosti.

Kao osnova za zadovoljavajuće usmjeravanje usluga ključnom kupcu u Hiltiju služi jedna informacijska osnova koja se bazira na kvalitativnim i kvantitativnim povratnim informacijama sa tržišta. Za Hilti je važno da su te informacije brzo raspoložive i da stignu do odgovarajućih mjesta kako bi mogle omogućiti adekvatnu reakciju pripadnika KAM-tima. Te informacije sadrže računovodstvene izvještaje, povratne informacije iz ekspozitura i analize odgovornog KA-menadžera. (Belz et al., 2008, p. 161, p. 175).

Mjerenja uspjeha

KAM mora imati sveobuhvatan sistem kontrole uspjeha. Ono što rade mnoge firme prilikom mjerenja uspješnosti KAM koncepta je jednodimenzionalno mjerenje ostvarenog prometa. Kvalitativni pokazatelji često ostaju zanemareni. KAM je isuviše kompleksan i dinamičan da bi se mogao vrednovati

jednodimenzionalnim i pokazateljima koji su vezani isključivo za prošlost.

Hilti-studija slučaja: KAM-plan

Hilti je za svoj globalni KAM (GAM) razvio plan koji se odnosi na internacionalne ključne kupce. Plan se bazira na specifičnostima ključnog kupca u čiju izradu su inkorporirane lokalne tržišne organizacije. To omogućava dobijanje kompletne slike o kupcu. Koristi se standardizovani dokument koji omogućava poređenja, te se na taj način stvara pretpostavka za provedbu internog benchmarking-a. Na taj način se sakupljaju slučajevi najboljih praksi što rezultira efektom učenja.

BARIJERE I RIZICI VEZANI ZA KAM

Deset najčešćih barijera u implementaciji KAM

Bilo da se radi o uvođenju KAM u preduzeće ili da se radi o optimiziranju već uvedenog, najčešće se pojavljuje deset slijedećih barijera:

- prevelika očekivanja od KAM u prekratkom vremenu;
- pripadnici KAM-tima nailaze na nedovoljnu zainteresovanost rukovodstva firme;
- loša informisanost o KAM konceptu u preduzeću, nedovoljna interna komunikacija;
- nedovoljnost raspoloživih resursa za KAM-program;
- manjkavi ili neprilagođeni koncepti za mjerenje KAM uspjehnosti;
- nepostojanje jasnih regulativa za zadatke i procese u KAM-u;
- KAM se tretira samo kao „kanal prema klijentima“, a ne kao tržišni strateški koncept;
- nerazrađeni sistemi ciljeva i honoriranja uposlenih u KAM-timu;
- manjkav kontinuitet u osobama i procesima i
- podrška top-menadžmenta ne smije biti jednokratna, nego kontinuirana.

Hilti-studija slučaja: pozicija KAM i GAM u hijerarhiji

Hilti pridaje važnost tome koje mjesto u hijerarhiji firme imaju pripadnici KAM-tima, a koji su zaduženi za pregovaranja i za zajedničko djelovanje sa ključnim kupcima. Uz to važnost se pridaje i odgovarajućim kompetencijama koje pripadnici KAM-tima treba da posjeduju. Hilti KAM hijerarhiju dijeli na četiri nivoa: od regionalnog, nacionalnog, internacionalnog/evropskog, pa do globalnog nivoa. Tako je u Hiltiju nacionalni menadžer u pravilu u firmi na položaju srednjeg nivoa menadžmenta, dok globalni KAM-menadžer ima status ravan rukovodstvu firme. Osim toga, Hilti njeguje praksu da se KAM-menadžeri na važnim pregovorima sa ključnim kupcima, pojavljuju u pratnji top-rukovodstva firme.

Rizici vezani za KAM

Pojedini rizici vezani za KAM mogu se relativno lako locirati i kontrolirati. Oni drugi mogu da stvore neočekivane krize i tada se dolazi u situaciju da se firma mora boriti da takve krize prevaziđe, ukoliko nisu na vrijeme otkrivene:

- klijent je u svojim očekivanjima razočaran: obećanja koja je dobio od KAM-tima nisu konkretizovana i primijenjena;
- klijent pojačava pritisak vezan za očekivanja: klijent dobija utisak o važnosti koju ima za ponuđača, pa pokušava tu situaciju da iskoristi;
- oticanje znanja i informacija prema klijentima i konkurentima;
- dovođenje u pitanje zajedničkog poslovanja kroz deficite u uslugama: ponuđač snabdijeva nekoliko kupčevih odjeljenja, te pad kvaliteta u isporukama za jedno odjeljenje, može ugroziti cjelokupan odnos;
- stvaranje „zastoja“ kroz obećane garancije: ponuđač polazi od planiranih aktivnosti i ne predviđa moguće probleme čiji nastanak dovodi do „zastoja“ u isporukama;

- klijent mijenja ponuđača: očekivanja vezana za dugoročnu saradnju su prekinuta. To može predstavljati veliki problem inače, a pogotovu ako početni i troškovi nadgradnje još nisu rentabilirani;
- neuspjeh klijenta;
- diskriminacije drugih grupa klijenata;
- ponuda i servis: problem nastaje kada se nude servisne usluge koje ni sam ponuđač još nije razvio i implementirao;
- interna ovisnost o KAM-menadžeru: dugogodišnja saradnja i poznavanje klijenta dovode do situacije da su takve osobe teško zamjenjive, što može da se iskoristi u traženju većih plata ili čak prelasku menadžera konkurentu i „prenošenje“ klijenata sa sobom.

se stvori takva situacija u kojoj će obje strane profitirati.

Zajedničko djelovanje sa ključnim klijentima je vrlo kompleksno. Svaka pojedinačna kooperacija je po svom sadržaju jedinstvena i često ponuđača dovodi do granica njegovih sposobnosti. Nije dovoljno pripremljene usluge i pogodnosti ponuditi, mora se biti u stanju i da ih se realizuje. Zbog svega toga, uspješne firme Key-Account-Management-u pristupaju vrlo selektivno. Na primjer, definišu se samo rijetki ključni klijenti kao takvi, traže se klijenti sa kojima je moguća dugogodišnja saradnja i koji su na tako nešto spremni. Gubitak ključnog klijenta za ponuđača skoro uvijek predstavlja veliki problem, koji u ekstremnim slučajevima može dovesti i do egzistencijalnog problema.

ZAKLJUČAK

Key-Account ili strategijski ili ključni klijenti su za preduzeće od posebnog značaja i vrijednosti. Zbog toga im treba sistematski pristupiti kako se elementarni aspekti ne bi zapostavili i kako bi se uspjelo ostvariti trajno održavanje i poboljšanje odnosa na relaciji ponuđač-klijent. Zbog toga je Key-Account-Management u poslednjih 20-30 godina snažno dobio na značaju. Ovakav značaj koji imaju ključni klijenti za preduzeće rezultira koncentraciju snaga usmjerenih prema ključnom klijentu i stvaranje aktivnosti orijentisanih i prilagođenih ključnom klijentu. Sam marketing koncept, pa tako i njegov dio Key-Account-Management, te njihova implementacija, predstavljaju izazov za preduzeće.

Shvatanje potrebe i važnosti, odnosno neophodnosti postojanja Key-Account-Management u preduzeću, više nije upitna. Ovaj koncept su uspješne kompanije već odavno prihvatile, a one koje to nisu, gube tržišnu utakmicu i moraću ubrzano da ga implementiraju u svoj poslovni koncept. Zajedničke mogućnosti rasta i razvoja ponuđača i ključnog klijenta su prepoznate i nastoje se pozitivno iskoristiti. Cilj je, između ove dvije zainteresovane strane, da

LITERATURA

- [1] Babić-Hodović, V. et al., (2012), Osnovi marketinga, Sarajevo
- [2] Belz, C. et al., (2008), Spitzenleistungen im Key-Account-Management, München: Das St. Galler KAM-Konzept.
- [3] Biesel, H., (2009), KAM erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden
- [4] Calvin, R., (2001), Sales Management, Models for developing sales strategies and tactics, The McGraw-Hill executive MBA series, New York
- [5] Kotler, P., et al., (2007), Osnove marketinga, Mate, Zagreb
- [6] McDonald, M., (2000), Key Customer-How to manage them profitably Key account management, The marketing process company
- [7] Müllner, M., (2002), Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten, St. Gallen: Diss
- [8] Noel, C., (2010), Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your
- [9] Rackham, N., (1996), The Spin Selling Fieldbook: Practical Tools, Methods, Exercises and Resources, McGraw-Hill Education Ltd

- [10] Salojärvi, H., Siano, L.-M., CRM technology and KAM performance: The mediating effect of key-account-related knowledge, *Journal of Business Market Management*, Volume 8, Year 2015., Pages 435-454, (<http://hdl.handle.net/10419/111079>)
- [11] Wernicke, C., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., CASE: Managing key account disruption in the logistics industry, *Journal of Business Market Management*, Volume 7, Year 2014., Pages 406-413, (<http://hdl.handle.net/10419/103563>)

JEZIČKE MANJINE: SLUČAJ ŠPANSKOG OBRAZOVNOG SISTEMA

LANGUAGE MINORITIES: THE CASE OF SPAIN EDUCATION SYSTEM

Majdi Rajab*

ABSTRACT

This paper explores the general structure of Spanish Education system and Spanish education on minority languages specially in Basque and Catalonia, and its relation to the concept of national identity especially in Europe. The paper shows the arrangements which occurred to assimilate the minority languages within European Identity.

Key Words: Spain, minority, Languages, Education and Identity

INTRODUCTION

The origin of the term “national minorities” can be traced to Europe, where it was applied to various national groups who were identified with particular territories by virtue of long residence in them but who had lost their sovereignty over these territories to some more numerous people of a different nationality. In some cases the minority groups ceased altogether to occupy their original territories and were dispersed throughout the nation of which they were now subjects.

A minority language is a language spoken by a minority of the population of a territory. Such people are termed linguistic minorities or language minorities. With a total number of 193 sovereign states recognized internationally (as of 2008) and an estimated number of roughly 5,000 to 7,000 languages spoken worldwide, it follows that the vast majority of languages are minority languages in every country in which they are spoken. Some minority languages are simultaneously also official languages, including the Irish

language in Ireland. Likewise, some national languages are often considered minority languages, insofar as they are the national language of a stateless nation.

Minority languages are occasionally marginalized within nations for a number of reasons. These include the small number of speakers, the decline in the number of speakers, and their occasional consideration as uncultured, primitive, or simple dialects when compared to the dominant language. Support for minority languages is sometimes viewed as supporting separatism, for example the ongoing revival of the Celtic languages (Irish, Welsh, Scottish Gaelic, Manx, Cornish and Breton). Immigrant minority languages are often also seen as a threat and as indicative of the non-integration of these communities. Both of these perceived threats are based on the notion of the exclusion of the majority language speakers. Often this is added to by political systems by not providing support (such as education and policing) in these languages.

Speakers of majority languages can and do learn minority languages, through the large number of courses available. It is not known whether most students of minority languages are members of the minority community re-connecting with the community's language, or others seeking to become familiar with it. We will try to show some advantages and disadvantages of language minorities and its relation to the concept of national identity especially in Europe. We refer to the risk of extinction of the language of minorities and how to protect the right of speakers to education. This purpose of the research lead us to establish the following question: What is the minority languages? What is the role

* - doktorand Fakulteta za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

of minority languages in the identification of European identity ? How is the protection of minority language ?

Over the centuries, language has always played a significant role in Spanish politics. The tensions between the minority languages spoken in regions on the peripheries, such as Catalan, Basque and Galician, and the language of the centre, Castilian, have illustrated the relentless drive to enforce a Castilian cultural and political hegemony on the emerging Spanish state, despite the undeniable fact that the Spanish territory is made up of various different nations . Franco died in 1975, and, somewhat to the amazement of many commentators, Spain flung itself into the transition towards a fully-fledged western-style democratic regime. An essential part of this process was the drawing up and public ratification of a new constitution in 1978.

Article 3 of Spain's 1978 constitution has been heralded as a radical new recognition of linguistic rights and cultural pluralism , and article 27 refers specially to education. It establishes the right of all to an education that will be guaranteed and based on respect for the democratic principles of coexistence and fundamental rights and Freedoms . The overall purpose of this paper is to explore the Spanish Education system on minority languages specially in Basque and Catalonia, and its relation to the concept of national identity especially in Europe . In order to fulfill the purpose of this study the following research question has been formulated: What is the position of language Minorities in Spanish education system and how it is assimilated within European Identity ? to answer this question we should know the background of Spanish education system, structural education system including minority languages and The relationship between minority languages and European Identity : The case of Spain.

LANGUAGE

The system of sounds, words, signs, grammar, and rules for (1) communication in a given speech community for spoken, written, or signed interaction; (2) storing, acting out, and developing cultural knowledge and values; and (3) displaying, analyzing, structuring, and creating the world and personal and social identity. Theoretically, language also can be seen as existing only in practice, when being used, created, and enacted. The existence of discrete languages (rather than continua of mutually intelligible dialects) has also been called a Western myth (e.g., Mühlhäusler, 2003).

MINORITIES

Minorities defined similarly to ethnic groups (numbers, dominance, characteristics), and by a desire to maintain distinctive characteristics; there is often no common descent (e.g. women; gay, lesbian, bisexual, and transgendered persons; Deaf persons). Ethnic minorities can have national/ autochthonous or immigrant origins. Few countries state how long an immigrated minority must reside in a country before becoming a "national" minority ((Hungary: 100 years); some countries are unwilling to accept that they have immigrants ("guest workers"). "Being" a minority in the sense of having less power than some other group(s) (i.e. being minoritised) is a relationship rather than a characteristic; it presupposes that (an)other group(s) has/have been majoritised. Human agency can transform these relations in a more equal direction. In international law, the existence of a minority does not depend on a decision by the state but must be established by objective criteria. Minorities have some rights in education that are not accorded in international law to children under other labels (e.g. "linguistically diverse students," "English language learners"). In international law, minorities do not have a right to self-determination (e.g., independence), whereas

Indigenous peoples do.

MINORITY LANGUAGE

Language that is not the dominant language of a territorial unit such as a state, because the speakers of the language have less power (they have been minoritised), and the language is generally spoken by a smaller number of people. Power relations – not numbers – constitute the defining characteristic of “minority” languages (e.g., Navajo speakers are numerically dominant within the Navajo Nation yet their language is minoritised within and outside their lands; many African languages are minority languages from a power point of view although they have more speakers than those of official languages). In many countries, all groups are minorities.

THE EUROPEAN IDENTITY

The European identity can be defined as a set of values shared by all the citizens of the European Union. Identity possesses a dynamic or procedural nature which, as Zdzisław Mach observed, “is formed during an interaction – by changing the transmitted, received or interpreted messages until we form a coherent individual or collective self-image” (Mungiu-Pippidi, 1999). The feeling of belonging to a community is subjective and it involves two interrelated mental processes: the definition of the self-image and, at the same time, the demarcation of other individuals or groups of individuals. Therefore, all identity theories insist on the need for “the other” to exist, in opposition to which actors build their own identities. In this sense, the European identity is better perceived when regarded in opposition to other continental identities such as the American, Asian or African. European identity is supported by European art, culture, citizenship, common education for all EU members, etc. Nevertheless, European identity is, sometimes, perceived as being in contradiction with certain older identities that member states’ citizens are

attached to, such as national, regional, religious, linguistic or ideological.

MINORITY LANGUAGE EDUCATION POLICY

The principal policy arguments in favor of promoting minority language education are the need for multilingual workforces, intellectual and cultural benefits and greater inclusion in global information society (McPake, J (2008). P.76 . Access to education in a minority language is also seen as a human right as granted by the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms , the European Charter for Regional or Minority Languages and the UN Human Rights Committee . Bilingual Education has been implemented in many countries including the United States, in order to promote both the use and appreciation of the minority language, as well as the majority language concerned (Fernand , 2004)

DEFINITIONS AND PURPOSES OF MINORITY LANGUAGE EDUCATION

Minority language education is here defined as the schools use of a language spoken by students whose heritage language differs from that of the more powerful members of society who usually exercise the most control over state school. Although minority language education always includes the teaching of the minority language, its main purpose is to educate the minority group by using the heritage language as a cognitive and affective instrument to make sense of their world, and sometimes as a way to improve their mastery of the majority language. Minority language education is most often a component of an education that includes the majority language. Thus minority language education is more specific and focused than, but usually is a part of, what has been termed bilingual / multilingual education.

Minority language education is important for individuals and group, especially for

the language minority community, but also for the majority community. All quality education builds on strengths, and the greatest strength children entering school possess is the language that they bring from home, the instrument they have used to communicate with others, especially with members of their family, and to make sense of their world. For language minority children, therefore, an education which includes their heritage language has effective benefits, enabling them to find continuity between their first learning context, the home, and the school, and making it possible for them to identify with teachers in ways that build on relationships they have with caregivers and friends. A heritage language education also enables minority children to find themselves in school, in the voices of the books they read, the songs they learn, the stories they weave. In addition, minority language education has sociocognitive benefits, enabling children to use the understanding of cognitively complex academic material.

In society, minority language education is important for both the minority group and the majority group. It provides minority group with a way to understand their culture and their history.

ORGANIZATION OF MINORITY LANGUAGE EDUCATION AROUND THE WORLD

Minority languages education is not new, it was in the 20 country, and specifically after the UNESCO declaration of 1953 supporting the teaching of reading in the children's mother tongue that it was first considered a field of study. The organization of minority languages education responds to the different sociolinguistics and sociopolitical needs of different societies and language communities. At least seven different organizational models of minority languages education coexist in the world today, and examples of such models in different societies follow:

1. Heritage language education models,

specifically supplementary (after school and weekend) classes, are often run by the minority languages community itself to maintain and develop the heritage language in the language minority community. Instruction is most often solely in the minority languages . Programs of this type are found throughout the world.

2. Developmental maintenance bilingual education (DMBE) models are either private all-day schools organized and run by the language minority community itself or state-funded all-day schools. Instruction is in two languages , with some portion of the school curriculum or day taught in the majority languages and the other taught in the minority languages.
3. Heritage immersion bilingual education models have been developed in societal contexts where there has been a high degree of language shift.
4. Bilingual intercultural education models are prevalent in Latin American for indigenous groups who have traditionally received a poor Spanish medium education. The purpose of such minority language education is to provide basic literacy to the indigenous population, while giving them the intercultural skills that enable them to interact in the Spanish speaking world.
5. Transitional bilingual education models exist mostly in contexts with high degree of immigration such as the United States, or in countries of Africa and Asia where minority language education lasts only until the child acquires the majority language.
6. Two-way bilingual education models provide language minority children with an education in their heritage language, while making it possible for language majority children to learn the minority language. Although these models usually keep the two linguistic groups separate during the period of emerging bilingualism, especially for

literacy instruction, the recent programs developed in the United States insist on the linguistic integration of children at all times.

7. Language Awareness and Inclusive models are organized in contexts where the minority language speakers are interested throughout the school system and it is impossible to provide them with minority language education. It cannot be considered minority language education in its own right. Children in these models are encouraged to use the minority languages to read, find information, and write reports (Garcia, 2000).

ACADEMIC DISADVANTAGES FOR MINORITY LANGUAGE GROUPS

For minority language groups, a common axis of educational disadvantage lies in the concept of evaluation, whether for placement purposes, diagnostic purposes or for academic purposes. This is especially the case for 'new' languages. Placement practices (whether to decide the level of school entry for newly arrived immigrants or for access to academic-track courses) can result in uneven representation of language minority students in lower level courses and lack of access to academic content courses. Those students who are considered to have 'limited language proficiency' are frequently placed into lower level content courses that are intended for students with learning disabilities or placed in language courses during content course hours. Apart from placement, assessment of general academic progress can also lead to educational inequality for minority language students. Teachers generally use assessment practices designed for the majority language group to monitor overall language development. Furthermore, teachers track the quality of students' day-to-day development in other subject matter through competences directly related to language, such as vocabulary tests or reports. This issue of validity of testing becomes critical,

especially considering that test scores are used as part of the basis for minority language students' placement, selection, certification, and promotion; all of which have significant long-term consequences for these students (Murphy, S. 2007).

These assessments are often accompanied by a lack of awareness of the multilingual resources of the minority language students. Underneath the assumption that there is a correlation between language competence and educational outcomes may lie a hidden agenda based on assimilationist beliefs that attribute school failure to linguistic and cultural mismatch (language deficiencies of the minority group) rather than recognizing that schools do not always build on children's "funds of knowledge (Melinda Dooley 2010) p3.

EDUCATION ADVANTAGES

Research shows that there are important educational advantages in being bilingual particularly when bilingual learners also become biliterate, or literate in two languages. The more your bilingual learners can use both their languages in curriculum learning, the better. The two languages support each other and are interdependent, and bilingual speakers have some cognitive advantages over those who know only one language.

Students who learn English and continue to develop their native language have higher academic achievement in later years than do students who learn English at the expense of their first language. This may be right because those who still link with their mother tongue community, have strong motivation, and desire of learning, and doing something to help their community to develop and progress.

Children's knowledge and skills transfer across languages from the mother tongue they have learned in the home to the school language. From the point of view of children's development of concepts and thinking skills, the two languages are interdependent. Transfer across languages

can be two-way: when the mother tongue is promoted in school, the concepts, language, and literacy skills that children are learning in the majority language can transfer to the home language. In short, both languages nurture each other when the educational environment permits children access to both languages.

Practically, Bilingual children perform better in school when the school effectively provides teaching-learning the mother tongue and, where appropriate, develops literacy in that language. By contrast, when children are encouraged to decline their mother tongue and, consequently, its development disintegrates, their personal and conceptual foundation for learning is impaired.

Research findings have validated that, while maintaining bilingualism, academic, literacy, concepts, and knowledge linguistic skills transfer rather easily across languages.

Recently, ample research has confirmed that mother tongue promotion in the school helps develop both the mother tongue and children's abilities in the majority school language even if languages use different alphabetic system. Actually, when bilinguals are learning and reach fluency in second or other languages, the knowledge and skills can easily transfer across languages. (sapcham 2011).

LANGUAGES IN DANGER IN EUROPE

Izsák 2013 states that according to the expert, historical factors such as colonialism have had a huge global impact on languages, resulting in the marginalization of and a rapid decline in the use of indigenous and minority languages, which were often seen as backwards, a barrier to colonial hegemony, or as slowing national development.

It can also be argued that today globalization, the growth of the Internet and web-based information is having a direct and detrimental impact on minority languages and linguistic diversity, as global communications and marketplaces require global understanding, said Ms. Izsák (UN News center 2013).

In the other report the number out of 255 languages currently spoken across Europe, 128 are listed as endangered languages and 90 are "severely endangered" according to Unesco's Atlas of the World's Languages in Danger. In France, languages native to Burgundy, Picard and Lorrain are considered "severely endangered, while the Spanish dialect Gascon is "definitely endangered" and Dalmatian in Croatia is considered "extinct". The UN predicts that half of the world's 6,000 languages will become extinct by the end of the century.

The process, however, is neither inevitable nor irreversible, Unesco said, as policies can support the efforts of speaker communities to maintain or revitalize their native tongues. Cultivating endangered languages requires financial backing and strategies to help and fund training, education, media and research programmers throughout Europe, say the supporters of the report.

The internet presents a glimmer of hope for students of unusual languages, where despite the dominance of English, mandarin, Spanish, French and Japanese, rarer languages can remain in use and gain prominence, says Daniel Prado, a renowned linguist of Franco-Argentine origin. However, he warned: "If the internet can constitute an opportunity for languages, the first step is to ensure that everyone gets access to it, which is still far from being the case"(Online EurActive.Sep 13.2013).

HISTORY BACKGROUND OF SPANISH EDUCATION AND LANGUAGE

Spain has a long tradition of linguistic diversity and outside influences. The rich linguistic history is a result of the occupation of the Iberian Peninsula by the Roman Empire, the Visigoths, and the Moors. These distinct groups of people brought their different languages to the peninsula, allowing for the evolution of many different language varieties. While Castilian is the standard language of Spain, other languages and dialects in Spain have been present in

the peninsula for as long, or even longer. Due to the great amount of linguistic diversity, the government of Spain has implemented different types of language policies and language planning to help alleviate the confusion and tensions caused by the number of language varieties in Spain. The policies have led to the creation of the Castilian standard, the suppression of minority languages, and the eventual resurgence of some of the minority languages. The language policy and planning implemented in Spain has influenced the various language varieties in Spain and has culminated in the creation of the linguistic situation in present-day Spain.

Spain has seen the development of an education system only in the last century and a half. It started falteringly, in response to a very limited demand, at the beginning of the nineteenth century. Its structure was formulated in the 1857 Act (One of the first pieces of legislation in any country prescribing compulsory education). Education attracted only moderate support, however, in a country torn by political and occasionally military strife. The institution of the First Republic in 1873 and its early collapse in the following year led to a greater interest: a democratic country needed informed citizens. The national disaster of 1898 provided a different, but supplementary, motive for developing better schools: the economy of Spain was backward because of the ignorance of its people. Foreign example was now taken more seriously, and some useful developments did occur. The poverty of the country, however, reinforced by slow industrialization, limited progress, while the bitter and prolonged struggle for control of education between Church and state meant that progress was further retarded. It was these, as so often happens in Spanish education, were quickly undone by the succeeding government, in this case that of the Franco dictatorship. The seesawing between democratic and authoritarian policies is the most characteristic feature of the system (John M. McNair, 1984) p. 18 .

The Spanish Constitution, approved in Parliament and by a national referendum in 1978, marks a watershed in the development of education in Spain. Prior to this time, and in particular during the regime of General Franco, it is fair to say that education was not accorded a very high priority.

Article 27 of the Constitution refers specially to education. It establishes the right of all to an education that will be guaranteed and based on respect for the democratic principles of coexistence and fundamental rights and Freedoms and stipulates that basic education is to be compulsory and free of charge. Teachers, parents and even pupils, where appropriate, are given a say in the control and management of all publicly funded schools and colleges. Parents are guaranteed the right for their children to receive a religious and moral education in line with their own convictions and children are no longer, as before (when the Catholicism was the official religion in Spain) , to undergo compulsory instruction at school in the Catholic faith (Michael T. Newton, 2001) p. 13 .

Until the early 1980, the Spanish education system had remained virtually unchanged since the General Education Act of 1970. This Act had, at least in theory, marked a major milestone in Spanish educational history, freeing it for the first time from the stranglehold of traditionalism, the quasi-Fascist National Movement.

The 1970 Law proposed a fundamental education and provided in mainly state run was to cover the 6-14 age-group (previously it had catered for those aged 6-10) , while secondary education, known as middle-school education, was to comprise a choice between an academic and a Vocational or technical route. The former led to the *bachillerato*, a grammar school type of education provided in either state-run *institutos nacionales* or in private *colegios*. Most pupils successfully completing the *bachillerato* were expected to aspire to a university education; this was a three year course leading to an A-level equivalent examination in a wide range of subjects.

The bachillerato did not, however, provide a selection process for university; those wishing to enter university had to follow a one- year pre-university year known as the Curso de Orientación Universitaria (COU) (*ibid*) p. 15 .

The next major change in education had to wait until 1984 when the then Socialist government against considerable opposition from the combined might of the right and the Catholic Church, introduced its Right to Education Act , known popularly by its Spanish acronym, LODE (*ibid*) p. 15 .

The Constitution includes in the Article 3 : that Castilian is the official Spanish language of the state. All Spaniards have a duty to know it and the right to use it. The other languages of Spain will also be official in their respective autonomous communities, in accordance with their statutes. The richness of the distinct linguistic varieties of Spain is a cultural heritage which will be the object of special respect and protection (Paolo Coluzzi , 2007) p. 32 .

The two judgments of the Constitutional court n. 312 and n. 289 stating that protection of minority languages did not fall within the exclusive jurisdiction of State law date back to , respectively, 1983 and 1987 (*ibid*) p. 51 .

THEORIES AND CONCEPTS OF MINORITY LANGUAGES

Education rights of minority groups as determinant of an education system , adopted by Hennie Steyn , p. 75

The rights of minority groups relate to the manner in which society should be organised in order to ensure a safe and sound community that provides maximum life space for all its members. Such an environment provides a space where the members of minority groups can prosper according to their own unique characteristics within the mutual support of all other individuals, (majority) groups and institutions in that society. Thus, it is clear that the rights of minority groups resort within the political domain of a particular

society (Steyn, Steyn, De Waal & Wolhuter, 2002: 132). The rights of minority groups can be categorised as an external determinant of the education system and are more precisely included under the external determinant of 'political and institutional tendencies'. The educational rights of minority groups will be the guiding aspect in this regard. The educational rights of minority groups include their right to (cf. par 2.4.3):

- quality education to develop their own identity according to their own religious, cultural and language needs;
- own (private) schools with standards not lower than those of public schools; and
- the active support of state in providing education according to the unique needs of the particular minority groups. It is the duty of all signatories of the international treaties and protocols on the rights of minority groups and educational rights to actively promote these rights: therefore, these rights will influence the education systems of the signatories with regard to several of its components and elements. The educational rights of minorities should influence the education system in a similar manner as human (individual) rights determine the structure and functioning of those education systems where the human rights are enshrined in the constitution of a particular country.

However, it is often experienced that majority groups do not automatically recognise the rights of minority groups and provide for the unique education needs of minority groups (cf. Jenne, 2004: 732, 734). It is the responsibility of the minority groups to promote their rights in the international and national arena; they should even go beyond that and provide their own education according to their unique education needs, if they are in a position to do it. Without it, learners from minority groups will always suffer from an underdeveloped identity and be 'sentenced' to inferior education achievement.

The influence of the education rights of minority groups on the education system

The way in which the educational rights should determine the national education systems, of at least the signatories of the international treaties on the rights of minority groups, can be illustrated by referring to the components and elements of the national education system in the following paragraphs.

EDUCATION SYSTEM POLICY

The education system policy can be described as the statement of intent of the way in which the identified needs of the target group are to be solved. This component usually consists of the following elements, namely the mission, aims and objectives of the particular education system and the publicised education system policy in a particular format.

If the target group of a particular national education system is serious to promote the educational rights of the minority group(-s) included in the target group, it is obvious that:

- this intention should be clearly stated in the mission, the flag indicating the overall characteristics of that education system;
- the intention to provide in the unique education needs of the minority group(-s) should be included in the aims and objectives of that education system; and
- the way in which the unique education needs are going to be provided in, should be clearly stated in the relevant policy formats.

EDUCATION SYSTEM ADMINISTRATION

Through the education system administration, the education system policy is determined on the one hand, while on the other hand it is ensured that

the accepted policy is implemented. This component usually includes the following elements: the organisational structure of functionaries and agencies responsible for policy formulation and implementation, the financing of the education system, and the liaison arrangements (communication) in the particular education system and between the education system and the interest groups in the community. In the national education, particular provision should be made in the education system administration to assure the minority group(-s) of the credibility of the majority group to provide education according the minority group's unique needs and expectation. Therefore:

- Members of the minority group should be appointed in the organisational structures of the national education system, without degrading these appointments to tokenism, and they must be provided with real power to look after the interests of the particular minority group(-s).
- The annual budget of the particular national education system should reflect the intension of the majority group to provide for the education needs of the minority group(-s).
- The liaison arrangements should particularly be planned to actively and positively communicate with the minority group(-s) and thus to support the development of informed members of the minority group(-s).

SUMMARY

The aim of this article was to indicate at a theoretical level how the international rights of minority groups should determine the educational needs of minority groups. It was demonstrated that according to the internationally accepted rights of minority groups, one of the most important rights of minority groups is education according to their own unique educational needs.

It was also pointed out that the educational rights of minority groups boil down to:

- The right of children from minority groups to receive education according to their unique religious, cultural and language needs.
- The protection of children's own identity should be actively supported by statutory institutions in a particular country.
- The rights of minority groups to establish and maintain their 'own' schools (private schools), subject to the minimum standards of the education authorities, are invaluable to the provision of quality education. Finally, it was explained at a theoretical level how the rights and educational rights of minority groups act as a determinant of a particular national education system. If statutory institutions are serious to recognise these rights, it should influence all the components and elements of a particular national education system. It was indicated that provision of education to minority groups should be a particular focus of statutory institutions and should at least be on the same level of that of the majority group.

SPANISH EDUCATION SYSTEM ON MINORITY LANGUAGES

General structure of the education system

In accordance with LOE , the education provides the following levels of education :pri-Primary Education , Primary Education, Compulsory Secondary Education (Education Secundaria obligatoria ESO), General Upper Secondary Education (Bachillerato), Vocational Training, Adult Education and University Education, which have been called General Regulation Education areas. Enseñanzas de Regimen General- to date as well as Language Education, Arts Education and Sports Education (which have been called special Regulation Education areas- Enseñanzas de Regimen Especial-to date) .

Basic Education is made up of primary Education and ESO . Secondary Education is divided into ESO and post-compulsory secondary Education, the latter comprising General Upper Secondary Education, intermediate Vocational Training, intermediate level Professional Plastic Arts and Design Education , intermediate level Professional Music and Dance Education and intermediate level Sports Education.

In addition, the Spanish education system covers Higher Education, which is made up of University Education, Advanced Arts Education, advanced Vocational Training advanced level professional Muslim and Dance Education and advanced level Sports Education.

It is also important to highlight the linguistic plurality which characterizes the Spanish education system. The Spanish Constitution establishes that the wealth of linguistic variety in Spain is part of a cultural heritage which shall be the object of special respect and attention. Based on this constitution provision, the statues of Autonomy of the Balearic Islands, Catalonia, the Valencian community, Galicia, Navarre and the Basque Country encompass the coexistence, within their respective administrations , of the Spanish language (also known as Castilian) and the language of their community, which allows for different linguistic teaching models. As such, there are four different models: Spanish as the only language of instruction, Spanish as the language of instruction with the community language being taught as a single subject, the community language as the language of instruction with the Spanish language being taught as a single subject, and finally, bilingual education (IFLE's staff , 2009) p . 13 . In Catalonia and the Basque Country the education system has been a core part of the local governments' language planning and identity- building project. The experiences and results are different in the two, as would be expected given the important differences between the two communities culturally, linguistically and historically. The role of

language in the education system, and the role of the latter in local policies, however, is high profile in both. Insofar as these local education policies are potentially in conflict with the Spanish majority linguistic group, the politics of language education in the two communities take on a national focus. In both, especially in Catalonia, the teaching of the minority language has become symbolic of many of the tensions and frictions between the autonomous governments and the central government in Madrid. The successes and failures of these policies are read by many commentators as reflections on the success and failure in general of the new Spanish political system, a system which is also watched closely by many countries under pressure to accept their multicultural and Multilingual reality (C. Mar-Molinero , 2000) p 149 .

SPANISH EDUCATION ON THE BASQUE REGION

At the time when the regional government of the BAC set out with its language education policy there were several important challenges. One of the most pressing problems was the lack of language proficiency of teachers. In 1976 less than 5 % of all teachers in primary and secondary education were able to teach through the medium of Basque (D. Gorter , 2014) . Teachers were encouraged to learn Basque and they were given the opportunity for language study full time to obtain the qualification to teach through Basque, without teaching duties and while they kept their full salary. The effect of such measures has been that the percentage of qualified teachers has gone up to over 85 % today as can be seen in Fig. Another major challenge was the lack of teaching materials in Basque. Also a lot of progress has been made in this field and today there is a variety of up-to-date materials for all levels, including software and audiovisuals, from pre-school to university, although for some field at university the amount can be small due the specialized nature of the courses. The

materials used to teach Spanish or through the medium of Spanish are in many cases the same as those used in Spanish schools outside the BAC or Navarre.

A third challenge was the provision of adequate curricular models. The Basic Law of 1982 made Basque and Spanish compulsory subjects in all schools and the educational authorities devised three models of language schooling: Models A, B and D. These models differ with respect to their intended student population, their language aims and the languages of instruction.

Model A aims at Spanish mother tongue speakers, the original objective of Model A was to prepare students for participation in Basque speaking environment. In Model A all teaching is through Spanish, and Basque is taught as a subject for 4-5 h per week.

Model B is also intended for children from Spanish speaking homes, but the goal is to reach bilingualism with Basque. In this model subjects are taught through both languages for more or less equal amounts of time although there can be substantial variation between schools (D. Gorter , 2014) pp. 210- 212.

SPANISH EDUCATION SYSTEM ON CATALONIA REGION

After the 1973 Education Act Catalan was allowed to be taught in the state sector, but only as a foreign language. There were, however, very few materials in Catalan, and even fewer trained teachers. This apparent softening by the regime, then, was little more than a gesture. From 1968 Catalan philology was offered at Barcelona university. However, with the death of Franco and transition to democracy there was an immediate such to bring Catalan fully into the education system as soon and as comprehensively as possible. In July 1978 a decree was issued that Catalan should form part of official state Curriculum in Catalonia. It was now compulsory subject in all Catalonia's state schools, to be taught at least three hours per week. Courses to train teachers of Catalan were set up at the time.

In October 1979 the Catalan Statute of Autonomy was approved. Article 3 of this Statute confirms the status of Catalan as the "llengua pròpia" of Catalonia and states in its third clause.

The Normalization Law was the most important part of Catalan language planning and formed the basis for the local government's language policies over the next fifteen years. Although it has recently been replaced by a new law, the 1983 one is the framework for much of the impetus for the development and promotion of Catalan in the years following the end of the Franco regime. The Normalization Law has a section dedicated to the role of the Catalan language in the education system (Articles 14-20). The underpinning principles of this role are expressed above all in Article 14, reproduced below in the English translation,

- Catalan, as Catalonia's own language [llengua pròpia], is also the language of education at all levels.
- Children have the right to receive their primary education in their usual language, whether this is Catalan or Castilian. The Administration must guarantee this right and put in place the necessary means to make this effective.
- The Catalan and Castilian languages must be taught as compulsory subjects at all levels and grades of non-university education.
- All Catalonia's children, whatever their usual language on beginning their education, must be able to use Catalan and Castilian in a normal and correct fashion when they finish their basic studies.
- The Administration must take appropriate measures so that a) (pupils should not be separated into different teaching centres for reasons of language, b) the Catalan language should be progressively used as pupils start to master it (D. Gorter, 2014) pp. 51-52.

THE RELATIONSHIP BETWEEN MINORITY LANGUAGES AND EUROPEAN IDENTITY : THE CASE OF SPAIN

There are inherent tensions in the different European perceptions of minority language groups. (There are many differing definitions of language minority, including a separation between national and ethnic minority language groups. At the European (administrative) level, linguistic diversity is seen as a patrimony that must be protected, thus leading to the promotion of the teaching of European languages (the focus tends to be on the major European languages such as English, French, German, etc.), with specific policies and organizations established to promote them (eg European Council of Modern Languages). Concomitantly, the maintenance of minority languages is also seen as a priority on the European level although specific policy measures on how to accomplish this are not usually given; instead there is more emphasis on periodic project proposals (eg European Council's "Promoting Language Learning" (Melinda Dooley 2010) p 2).

This implies that inevitably policies and practices exist on different levels and with sometimes conflicting agendas. There are international policies (eg UNESCO Declaration of Linguistic Rights), European policies (eg European Charter of Regional Languages) and national policies (constitutions, education laws) relative to the education of minority language groups. Added to this, at national levels there may be varying power of legislation, for instance in Sweden the municipalities are in charge of legislating minority language policies. (ibid) Spain signed the European Charter for Regional or Minority Languages (referred to as "the Charter") on 5 November 1992 and ratified it on 9 April 2001. The Charter entered into force with regard to Spain on 1 August 2001. The instrument of ratification of Spain is set out in Appendix I of this report. Article 15.1 of the Charter requires States

Parties to submit three-yearly reports in a form prescribed by the Committee of Ministers¹. The Spanish authorities presented their third periodical report to the Secretary General of the Council of Europe on 30 July 2010. The English translation was made available on 17 February 2011.

This third evaluation report is based on the information obtained by the Committee of Experts from the third periodical report of Spain and through meetings held with representatives of speakers of regional or minority languages in Spain and the Spanish authorities during the on-the-spot visit, which took place from 4 to 8 July 2011. The Committee of Experts received an extensive number of comments from bodies and associations legally established in Spain, submitted pursuant to Article 16.2 of the Charter. This information was very helpful in the course of evaluating the application of the Charter and the Committee of Experts. The present report contains detailed observations that the Spanish authorities are encouraged to take into account when developing their policy on regional or minority languages. On the basis of these detailed observations, the Committee of Experts has also established a list of general proposals for the preparation of a third set of recommendations to be addressed to Spain by the Committee of Ministers, as provided in Article 16.4 of the Charter (European Charter, 2012) p. 4.

In the minority nations, Europe took on a particular importance as a new framework in which their aspirations to self-government could be realized, without taking on the Spanish state head-on, a strategy which had led to such tragic results in the past. So Europe has become a key theme for Catalan and Basque moderate nationalism. Both *Convergència i Unió* (CiU) and the *Partido Nacionalista Vasco* (PNV) are strongly pro-Europe while maintaining a studied ambivalence about their ultimate constitutional aspirations. The European Union, with its diluted and shared sovereignty and complex institutional arrangements,

provides the ideal counterpoint to this, enabling them to engage in complicated strategies and manoeuvres. More concretely, Europe is seen as a source of economic opportunities; as source of support for their cultural and linguistic promotion policies in the context of a hostile Spanish state; and as a source of support for their self-government aspirations, with its commitment to subsidiarity and the Europe of the Regions concept, and through the possibilities of alliances with other minority nations and regions. Europe is thus used as a resource for nation-building, but not necessarily for state-building in the classic sense. Of course, this project is always contentious, since the form and content of nationalism are matters of political debate. In particular, there are complaints that the dominant nationalist parties have sought to monopolize nationalism in the interest of maintaining their own power and social networks. This problem may be exacerbated within Europe, since in order to operate there, it is necessary to determine what the interest of the minority nation is and who speaks for it. Europe may thus be another forum within which competing conceptions of nationalism are fought out. Catalonia, the Basque Country and Galicia have never been nation-states in the modern sense, the theory of absolute sovereignty (which many consider a Spanish import from France) has never taken root there, and most nationalists are aware of the real limitations of sovereignty in a modern, complex and interdependent world. On the other hand, they are able to draw on their own historic traditions of shared sovereignty, complex authority and multiple spheres of government to forge and sustain strategies for maximizing their opportunities in the new Europe. While Catalans, Basques and Gallegos are all engaged in this exercise, however, there are differences in their orientations and strategies, reflecting the different characteristics and aspirations of the three movements (Michael Keating , 1999) pp. 6-7 .

CONCLUSION

There is no doubt that the language of the minorities a big role in determining the identity and stability of any region, especially in Europe. Language advantages and disadvantages may affect the national identity of the state and several minorities it up to the formation of new states.

Minority languages are occasionally marginalized within nations for a number of reasons. These include the small number of speakers, the decline in the number of speakers, and their occasional consideration as uncultured, primitive, or simple dialects when compared to the dominant language. Support for minority languages is sometimes viewed as supporting separatism, for example the ongoing revival of the Celtic languages (Irish, Welsh, Scottish Gaelic, Manx, Cornish and Breton). Immigrant minority languages are often also seen as a threat and as indicative of the non-integration of these communities. Both of these perceived threats are based on the notion of the exclusion of the majority language speakers. Often this is added to by political systems by not providing support (such as education and policing) in these languages. All indications suggest the disappearance of a large number of these languages especially in Europe, and the reason is the evolution of the five living languages, especially English and French ones.

The Spanish Constitution establishes that the wealth of linguistic variety in Spain is part of a cultural heritage which shall be the object of special respect and attention. Based on this constitution provision, the statues of Autonomy of the Balearic Islands, Catalonia, the Valencian community, Galicia, Navarre and the Basque Country encompass the coexistence, within their respective administrations , of the Spanish language (also known as Castilian) and the language of their community, which allows for different linguistic teaching models.

In Catalonia and the Basque Country the education system has been a core part of the

local governments' language planning and identity- building project. The experiences and results are different in the two, as would be expected given the important differences between the two communities culturally, linguistically and historically. The role of language in the education system, and the role of the latter in local policies, however, is high profile in both . Insofar as these local education policies are potentially in conflict with the Spanish majority linguistic group, the politics of language education in the two communities take on a national focus. In both , especially in Catalonia, the teaching of the minority language has become symbolic of many of the tensions and frictions between the autonomous governments and the central government in Madrid. In the relationship between Spanish minority languages and European Identity, There are inherent tensions in the different European perceptions of minority language groups. (There are many differing definitions of language minority, including a separation between national and ethnic minority language groups. At the European (administrative) level, linguistic diversity is seen as a patrimony that must be protected, thus leading to the promotion of the teaching of European languages . The maintenance of minority languages is also seen as a priority on the European level although specific policy measures on how to accomplish this are not usually given; instead there is more emphasis on periodic project proposals (eg European Council's "Promoting Language Learning" . This implies that inevitably policies and practices exist on different levels and with sometimes conflicting agendas. There are international policies (eg UNESCO Declaration of Linguistic Rights), European policies (eg European Charter of Regional Languages) and national policies (constitutions, education laws) relative to the education of minority language groups. Added to this, at national levels there may be varying power of legislation, for instance in Sweden the municipalities are in charge of legislating minority language policies. Spain

signed the European Charter for Regional or Minority Languages (referred to as "the Charter") on 5 November 1992 and ratified it on 9 April 2001. The Charter entered into force with regard to Spain on 1 August 2001.

REFERENCES

- [1] Clare Mar-Molinero (2000) , " The politics of language in the Spanish-Speaking world " .
- [2] Durk Gorter (2014) , " Minority Languages and Multilingual Education " : Bridging the local and the Global.
- [3] IFLLE's staff (2009) " Spanish education system 2009 " : short report
- [4] John M. McNair (1984) " Education of changing Spain " . .
- [5] Hennie Steyn (2009) , " The national education system and the education rights of minority groups "
- [6] Gina P. Cantoni (1996) Keeping Minority Languages Alive: The School's Responsibility
- [7] Heller, M. (2007). Multilingual communicative competent: towards a genealogy. In A, O.
- [8] Fernand (2004). "The right to education and minority language". EUMAP: EU Monitoring and Advocacy Program Online Journal. Archived from the original
- [9] Melinda Dooley (2010) , " Empowering Language Minorities through Technology " Which Way to Go?
- [10] Melinda Dooley and Claudia Vallejo, (2009) , " Educational politics that address social Inequality " , Thematic Report: Linguistic Minorities .
- [11] Michael T. Newton and Graham J. Shields (2001) , " Studying and working in Spain " A student guide.
- [12] Melinda Dooley (2010) , " Empowering Language Minorities through Technology " Which Way to Go?
- [13] Michael Keating (1999) , " The Minority Nations of Spain and European Integration " , A new framework for autonomy?
- [14] Paolo Coluzzi (2007) , " minority language planning and micronationalism in Italy " , An analysis of the situation of friulian , cimbrian , and western Lombard with. reference to Spanish minority languages.
- [15] MED CAN Quang (2011) , " WHY IT IS IMPORTANT TO MAINTAIN THE MINORITY LANGUAGES? " , sapcham website
- [16] McPake, J (2008). "Community Languages in Higher Education: Towards realising the potential". Routes into Languages. p. 76.
- [17] MICHAEL BYRAM (2006) , " Language and Identities "
- [18] Rita Izsák, (2013) , " UN Independent Expert on minority issues " , UN News center .