

VISOKA  
ŠTRUKOVNA  
ŠKOLA  
TRŽIŠNIH  
KOMUNIKACIJA



PANEVROPSKI UNIVERZITET  
APEIRON  
ΑΠΕΙΡΟΝ  
за multidisciplinarnne i virtualne studije  
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies  
Banja Luka

3 Međunarodni naučni skup "Moć komunikacije 2014"

III Međunarodni naučni skup

**"MOĆ KOMUNIKACIJE 2014"**

3<sup>rd</sup> International Scientific Conference on "POWER OF COMMUNICATION 2014"



MOĆ  
komunikacije

# ZBORNİK RADOVA PROCEEDINGS

Beograd, 30-31. maj 2014.

III Međunarodni naučni skup "MOĆ KOMUNIKACIJE 2014"  
3<sup>rd</sup> International Scientific Conference on "POWER OF COMMUNICATION 2014"

# ZBORNİK RADOVA PROCEEDINGS

UREDNICI:  
ZORKA Grandov  
MARKO Laketa  
SANEL Jakupović

Beograd, 30-31. 5. 2014.

### III Međunarodni naučni skup "MOĆ KOMUNIKACIJE 2014"

#### ZBORNİK RADOVA

**Urednici:**

Prof. dr ZORKA Grandov  
Prof. dr MARKO Laketa  
Doc. dr SANEL Jakupović

**Izdavač:**

Panevropski univerzitet "APEIRON"  
Banja Luka, godina 2014.

**Odgovorno lice izdavača:**

DARKO Uremović

**Glavni i odgovorni urednik izdavača:**

Dr ALEKSANDRA Vidović

**Tehnički urednik:**

SRETKO Bojić

**EDICIJA:**

Ekonomska biblioteka – Οἶκος νόμος knj. 97

ISBN 978-99955-91-35-9

**Radove ili dijelove radova objavljene u štampanom izdanju nije dozvoljeno preštamovati, bez izričite saglasnosti Uredništva. Ocjene iznesene u radovima i dijelovima radova lični su stavovi autora i ne izražavaju stavove Uredništva ili Izdavača.**

## PROGRAMSKI ODBOR:

- Prof. dr Zorka Grandov,  
*predsednik programskog odbora, Privredna akademija Novi Sad, Srbija*
- Prof. dr Dušan Radonič, *Univerzitet Maribor, Slovenija*
- Prof. dr Zoran Ivanović, *Univerzitet u Rijeci, Hrvatska*
- Prof. dr Rade Ratković, *Univerzitet Mediteran, Crna Gora*
- Prof. dr Mišo Kulić, *Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH*
- Prof. dr Wolfgang Berger, *University of Vienna, Austrija*
- Prof. dr Gordana Radić, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH*
- Prof. dr Kiyomet Tunca Caliyurt, *University Trakya Edirne, Turska*
- Prof. dr Mirko Tripunoski, *Univerzitet FON, Skopje, Makedonija*
- Prof. dr Roberto Cavallaro, *Universita Pro-Deo Roma, Italija*
- Doc. dr Cenk Ivanova, *Univerzitet Sv. Cirilo i Metodije, Veliko Trnovo, Bugarska*
- Doc. dr Željko Stanković, *Zavod za unap. obrazovanja i vaspitanja, Beograd, Srbija*
- Darko Uremović, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH*

## ORGANIZACIONI ODBOR:

Prof. dr Marko Laketa,  
*predsednik organizacionog odbora, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija,  
Beograd, Srbija*

Doc. dr Sanel Jakupović,  
*kopredsednik, Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH*

Prof. dr Temelko Risteski, *Univerzitet FON, Skopje, Makedonija*

Doc. dr Dragan Kolev, *Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, Srbija*

Doc. dr Anđela Mikić, *Beogradska poslovna škola, Beograd, Srbija*

Dr Darko Tadić, *Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, Srbija*

Doc. dr Maja Đokić, *Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, Srbija*

Doc. dr Jana Aleksić - Anđelić, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH*

Mr Nina Uremović, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH*

Mr Nebojša Jehlička, *Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, Srbija*

Mr Luka Laketa, *Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, Srbija*

Mr Sredojević Vanja, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH*

## PREDGOVOR

Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija ELITE COLLEGE Beograd i Fakultet poslovne ekonomije Univeziteta APEIRON iz Banja Luke, u cilju ostvarivanja naučno-istraživačke funkcije visokoškolskih ustanova, pristupio je zahtevnom i odgovornom poslu organizovanja Treće međunarodne konferencije o tržišnim komunikacijama pod naslovom "MOĆ KOMUNIKACIJA 2014". Takođe, u istom cilju Univerzitet Apeiron je izdavač i međunarodnog naučnog časopisa za ekonomiju i tržišne komunikacije-Economy and Market Comunication Review (EMC Review).

Programski i Organizacioni odbor preduzeo je sve potrebne aktivnosti da se Konferencija uspešno realizuje. Druga odrednica ukazuje na nameru organizatora da se Konferencija održava i narednih godina. Tema Konferencije "POWERCOMM 2014. "- Tržišne komunikacije-"Komunikacije u savremenom-globalnom poslovanju" je najbliža aktualnim pitanjima iz ove oblasti koja se nameću u naučnoj javnosti šireg regiona.

Ovo je potvrđeno kroz broj prijavljenih radova. Programski odbor je izvršio odabir radova u skladu sa sledećim tematskim sekcijama:Komunikacije u savremenom poslovanju, Internet komunikacije, PR komunikacije, IT-komunikacije, Oglašavanje i multimediji. Ceneći teme koje trebaju biti u fokusu učesnika, te u skladu i sa ostalim kriterijumima koji su određeni u pozivu za učešće na Konferenciji, u publikaciju Zbornika radova konferencije je uvršteno ukupno 35 rada, pripremljenih od strane relevantnih autora iz zemalja regiona. Određeni broj radova je prema preporuci recezenata i Programskog odbora odabrano za objavu u sledećem broju izdanja Časopisa za ekonomiju i tržišne komunikacije "EMC Review". Urednici časopisa pozivaju autore na saradnju.

Takođe, ovim putem najavljujemo i održavanje Četvrtog međunarodnog naučnog skupa o ekonomskom razvoju i životnom standardu-"EDASOL 2014" na temu OBRAZOVANJE I MIGRACIJE U FUNKCIJI POVEĆANJA ZAPOSLENOSTI, koji će se u našoj organizaciji održati u oktobru 2014. godine u Banja Luci.

U Beogradu, maja 2014. godine

Predsednik programskog odbora  
Prof. dr Zorka Grandov

Predsednik organizacionog odbora  
Prof. dr Marko Laketa



## SADRŽAJ:

<b>EU AUDIOVISUAL MEDIA SERVICES IN THE DIGITAL AGE: LEGAL ASPECTS.....</b>	<b>9</b>
Aleksandar Chavleski .....	9
<b>MERČENDAŽING U FUNKCIJI KOMUNIKACIJE SA TRŽIŠTEM.....</b>	<b>24</b>
Aleksandra Vidović, Dragana Jugović .....	34
<b>KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO RESURS ORGANIZACIONOG KOMUNICIRANJA.....</b>	<b>35</b>
Anđela Mikić.....	35
<b>INTERNET KAO NEIZOSTAVNI DIO VIDEOIGARA .....</b>	<b>50</b>
Bernadica Milićević.....	50
<b>REKLAMOKRATIJA: TV REKLAMA I OBLIKOVANJE SVESTI POTROŠAČA U OGLAŠIVAČKOJ PRAKSI.....</b>	<b>59</b>
Darko Tadić.....	59
<b>INFORMACIONO-KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE U SAVREMENOM- GLOBALNOM POSLOVANJU ZASNOVANE NA ZNANJU .....</b>	<b>73</b>
Dejan Riznić, Momčilo Manić, Zoran Obradović .....	73
<b>EKONOMSKA ŠPIJUNAŽA U SAVREMENOM-GLOBALIZOVANOM POSLOVANJU .</b>	<b>83</b>
Dragan Kolev .....	83
<b>NE(MOĆ) KOMUNIKACIJE KULTURNOG NASLEĐA SA OKRUŽENJEM.....</b>	<b>99</b>
Dragan Nikodijević, Jovan Đukanović .....	99
<b>VARIOUS ASPECTS OF METAPHOR IN LITERARY AND BUSINESS LANGUAGE ...</b>	<b>110</b>
Dragana Bogdanović .....	110
<b>ULOGA INTERNOG BRENDIRANJA U IZGRADNJI IMIDŽA KOMPANIJE.....</b>	<b>114</b>
Dragana Jovanović, Miroslav Maslovarić .....	114
<b>GLOBALIZACIJA MARKETING AKTIVNOSTI .....</b>	<b>125</b>
Iva Konda .....	125
<b>INTERNI PR U PRIVREDNIM ORGANIZACIJAMA:UTICAJ INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE NA ZAPOSLENE .....</b>	<b>130</b>
Jelena Bajic .....	145
<b>PSIHOLOGIJA HAKERA I ZNAČAJ NJIHOVIH AKTIVNOSTI U INTERNET KOMUNIKACIJAMA SAVREMENOG DRUŠTVA .....</b>	<b>147</b>
Jelena Matijašević-Obradović, Nenad Bingulac, Joko Dragojlović.....	160
<b>POPULARNA KULTURA I MEDIJI U ROMANU SKRIVENA MANA TOMASA PINČONA.....</b>	<b>161</b>
Katarina P. Držajić .....	161
<b>RETORIKA U ODNOSU PREMA KOMUNIKACIJI: U DIJAHRONIJI I SINHRONIJI..</b>	<b>172</b>
Larisa Čović, Branimir Čović.....	172
<b>POSLOVNO PREGOVARANJE.....</b>	<b>184</b>
Ljiljana Stošić Mihajlović, Petronije Jevtić.....	184
<b>UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U FUNKCIJUSPEŠNIH KOMUNIKACIJA PRI REALIZACIJI PROJEKATA U JAVNIM PREDUZEĆIMA .....</b>	<b>190</b>
Ljiljana Miletić, Milica Ničić, Radmila Ćurčić .....	190
<b>PROIZVOD U FUNKCIJI TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>200</b>
Luka Laketa, Marko Laketa, Jugoslav Aničić .....	200



<b>VAŽNOST USPEŠNE AGENCIJSKE IT KOMUNIKACIJE ZA RAZVOJ TURIZMA ...</b>	<b>213</b>
Marija Jović.....	213
<b>MOĆ I NEMOĆ KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM DRUŠTVU .....</b>	<b>221</b>
Marijana Šećibović, Admir Muratović .....	221
<b>GLOBAL ADVERTISING AND SALES PROMOTION.....</b>	<b>232</b>
Mirko Tripunovski, Aleksandar Nikolovski, Antoaneta Vasileva .....	232
<b>NOVI MARKETING IZAZOVI KOMPANIJA U SRBIJI U INTERNET ERI SAVREMENIH DIGITALNIH KOMUNIKACIJA.....</b>	<b>241</b>
Momčilo Manić, Dejan Riznić, Radoje Cvejić .....	241
<b>STRATEŠKI ZNAČAJ POSLOVNOG KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>253</b>
Petronije Jevtić, Ljiljana Stošić Mihajlović .....	253
<b>PRIMJENA INFORMATIČKIH TEHNOLOGIJA U OKVIRU OTVORENIH FLEKSIBILNIH EDUKACIJSKIH SISTEMA.....</b>	<b>261</b>
Refik Šećibović, Často Čuljak, Vasilina Vladimir .....	261
<b>IT BUDUĆNOST KOJA JE VEĆ POČELA .....</b>	<b>272</b>
Sladana Stamenković.....	272
<b>UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU .....</b>	<b>289</b>
Slavica Lukić, Vanja Sredojević.....	289
<b>KOMUNICIRANJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA.....</b>	<b>298</b>
Tatjana Baroš, Milanka Aleksić, Bogdana Vujnović-Gligorić .....	298
<b>IZAZOVI KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM POSLOVANJU: OD DESTRUKTIVNIH KA KONSTRUKTIVNIM KONFLIKTIMA .....</b>	<b>306</b>
Tatjana Milivojević, Svetlana Vukotić, Nebojša Zakić .....	306
<b>TV REKLAME I LJUDSKO PRAVO NA OBAVEŠTENOST O KVALITETU ROBA I USLUGA .....</b>	<b>323</b>
Temelko Risteski, Vesna Sijć .....	323
<b>KOMUNIKACIONO-INFORMACIONI SINDROMI .....</b>	<b>335</b>
Vanče Bojkov, Nikolaj Palašev, Darjan Bojkov.....	335
<b>KORPORATIVNE KRIZNE KOMUNIKACIJE S MEDIJIMA .....</b>	<b>342</b>
Ana Bovan, Milica Vasiljević Blagojević, Nenad Perić .....	342
<b>MINIMIZACIJA RIZIKA U INTERNETU .....</b>	<b>352</b>
Veljko Đukić .....	362
<b>INTERNET KOMUNIKACIJA I ‘NOVA POLITIKA’ .....</b>	<b>363</b>
Vesna Milenković.....	363
<b>POJAM MULTIMEDIJA U SPORTU DANAS .....</b>	<b>375</b>
Vojkan Bižić.....	375
<b>UPOTREBA MALICIOZNIH PROGRAMA KAO PRETNJA ELEKTRONSKOM POSLOVANJU .....</b>	<b>381</b>
Vuk Raičević, Jelena Matijašević-Obradović, Svetlana Ignjatijević .....	381

## EU AUDIOVISUAL MEDIA SERVICES IN THE DIGITAL AGE: LEGAL ASPECTS

Aleksandar Chavleski

*Ass. Professor, Fon University, Bul. Kiro Gligorov 5, Skopje, Macedonia*

**Abstract:** *Since the establishment of the single market for television broadcasting in the early 1990s, this sector has undergone significant reforms, including significant changes in the legal framework of EU. The basic 1989 Television without Frontiers Directive has been updated several times, the most recent being in 2007 and 2010 with the Audiovisual Media Services Directive. The last Directive streamlined the EU legislation in light of the new technological developments in this sector. In contrast with the old TWF Directive, the new directive broadened the scope and identified new audiovisual services for regulation, not only television services as was previously the case. The Directive establishes a two-tier approach for regulation for traditional television broadcasters and the newer on-demand audio visual services. The traditional television services are now classified as linear vis-à-vis the new on demand services which are classified as non-linear. Non-linear services are those where the viewer may choose from a catalogue of programs and other content to be downloaded and viewed at a time convenient to the subscriber. Usually, these are on demand sports and entertainment programs and web-content. However, the directive does not cover activities which are primarily non-economic and which are not in competition with television broadcasting. This means that if a web-site broadcasts video-content that is only ancillary to its principal purpose /policy, then this site does not come under the remit of the Directive. This is also true for the animated graphics and banners on the websites, online magazines and newspapers. Governments of the Member States are to promote self-regulation in certain fields, while government intervention (co-regulation) will be possible if the national legal system does allow that. Such regulation must be accepted by all relevant stakeholders and a effective implementation should be ensured. This particular article will analyze the practical implications and problems in the implementation of this new modernized legal framework for audiovisual services in the European Union, as well as the need for its possible revision.*

**Key words:** *Audiovisual services, linear services, non-linear service, European Union*

**JEL:** *K33, K23*

## INTRODUCTION

The objective for creating a Single market for the EEC by the end of 1992 set by the Single European Act (1987) raised the question whether this aim applies to television broadcasting as well. There were two main objectives of media regulation in the EU: (1) the right of establishment, and (2) the free movement of services, as fundamental freedoms guaranteed by the EEC Treaty. Cross-border establishment is particularly applicable to the audiovisual broadcasting industry because broadcast signals do not stop at political borders of the Member States. Nevertheless, initial suggestions of media harmonization were met with controversy. Some authors claimed that broadcast media was inherently tied to culture and the latter falls outside the remit of the EC Treaty. This standpoint was denied by the European Court of Justice in the case *Italian State v. Guiseppe Sacchi* (Case C-155/73, ECJ [1974] ECR 409) where it decided that the broadcast of television programs was a service within the meaning of Article 49 EC Treaty. The TWF Directive was drafted by the European Commission in belief that EU market liberalization was needed in order to create economy of scale that was necessary for European companies that will boost the European audiovisual sector *vis-à-vis* that of the USA. Also, the Commission considered that the audiovisual sector to be of high strategic importance for Europe's competitiveness in the pending Global Information Society (Humphreys, 2009:187). Against this background, the TVWF Directive was enacted in 1989 (later amended in 1997) with an aim of harmonization of key issues relating to the free movement of broadcasting services within the Community and to ensure free movement of these services among the Member States of the EU. It was a first step in creating a European Single Market for television broadcasting. However, the TVWF Directive was created against a completely different technological era. At the time, television broadcast was primarily "linear" in nature. Later, the transmission capabilities developed with the satellite and cable transmission technology, so the television broadcasters were able to reach consumers across Member State borders and on the other side of the continent. Also, with the advent of the Internet services and the so called non-linear services in the 1990s, a background for revision of the TWF Directive was created.

In 2003 the European Commission launched a wide public debate on the TWFD to oversee the possibilities of its possible revision. One of the concepts that resulted from the debate as the "audiovisual commercial communication". This should cover advertising, sponsorship, teleshopping, interactive advertising and product placement. All of these promotional activities should be governed by a same set of rules contained in the new Directive (Castendyk et al, 2008: 810). During the revision process, controversy aroused whether the new Directive should go beyond single market objectives to serve social, cultural and public interests in the audiovisual sector. The result was another compromise (Humphreys, 2009: 191).

The new Directive was enacted in 2007. According to the Preamble, the AVMSD aims to "stimulate economic growth and investment [...]. It is therefore necessary, in order to avoid distortions of competition, to improve legal certainty, to help complete the internal market and to facilitate the emergence of a single information area" (European Parliament and the Council, 2007). The focus of this particular article will be to give an overview of the legal framework of the EU Audiovisual Policy, its implementation and application in the Member States and to identify the possible weaknesses and the need for revision.

## LEGAL FRAMEWORK

The new AVSM Directive strives towards general regulation of all audio-visual services, including the services that were brought by the new era of mobile communications and the Internet. Particularly, the accent is on the so called “on-demand audiovisual media services” (or non-linear services) — services that provide on-demand sports and entertainment programs and web-casting, and the user chooses the product from a catalogue of programs and other content to be downloaded according to his preferences. In fact, the same content is received by the receivers of on-demand services and users of television broadcasts, but because they are not technically television broadcasters, do not fall under the scope of regulation. This is confirmed by the Preamble of the AVMSD Directive:

“it is characteristic of on-demand audiovisual media services that they are ‘television-like,’

i.e., they compete for the same audience as television broadcasts, and the nature and the

means of access to the service would lead the user reasonably to expect regulatory prote-

ction within the scope of this directive” (European Parliament and the Council, 2007).

Additionally, all on-demand services are information society services (falling under the scope of the e-Commerce Directive), but at the same time not all on-demand services are audiovisual media services. For the on-demand services that fall under the remit of AVMSD and the e-Commerce directive, AVMSD will be primarily applicable. That is to say, in event of a conflict between a provision of the e-Commerce Directive and the AVMSD, the provisions of the latter should be applicable. At the national level, the competent authorities should check whether the already implemented measures for e-commerce Directive do not overlap/collide with the implementing measures for the AVMSD.

This caused unfair competition between certain broadcasters and a major restructuring of the system was needed. The new AVMS Directive takes under its remit the new media services, covering all audiovisual services and creates a level playing field for all providers.

That is, the Directive covers “any form of economic activity . . . but should not cover activities which are primarily non-economic and which do not compete with television broadcasting, such as private websites and services consisting of the provision or distribution of audiovisual content generated by private users for the purposes of sharing and exchange within communities of interest.” The AVMS Directive is clear that the internet falls within its scope. However, defining non-linear services could be increasingly difficult since different websites use different video content in myriad of situations (Savin, 2013:85). Accordingly, the Directive applies to all websites except those which principal purpose is not provision of programmes, i.e. where the audio-visual content is only sporadic/incidental.

Outside the remit of the Directive are for example those websites that offer sharing of short non-commercial video clips (all websites containing short video clips and animations, blogs containing no advertisements). The Directive does not apply in cases where the

content is only ancillary to the Web site. The Directive covers mass media, but on the other hand does not apply to e-mails sent to a limited number of recipients. Online newspapers and magazines are *expressis verbis* excluded from the scope of the Directive. Further, because the term “audiovisual” applies to “moving images with or without sound,” it does not cover radio broadcasts. Member States and stakeholders raised the question whether cross-border broadcasts of gambling advertising fall within the areas coordinated by the AVMSD. Article 1(1)(h) is intended to cover all forms of audiovisual commercial communication defined as 'images with or without sound which are designed to promote, directly or indirectly, the goods, services or image of a natural or legal entity pursuing an economic activity'. However, the AVMSD does not apply to gambling services as such.

Also, other issues like advertisement, taxation, regulation of goods and services do not fall under the scope of this Directive and are governed by other EU Laws (Joined Cases C-34/95, C-35/95 and C-36/95 *Konsumtombudsmannen (KO) v De Agostini (Svenska), Forlag AB and Teleshop I Sverige AB*, ECJ, [1997] ). National restrictions on partisan advertising and partisan programmes also fall outside the remit of the Directive and the Member States can justify them on the public policy exemptions provided by EU law, but they still must respect the case - law of the CJEU as well European human rights law.

Consequently, the new Directive sets a two – tier regulatory framework: first tier for the traditional broadcasters and the second for the new on-demand service providers. But, the regulatory approach is much more detailed for the first tier, while for the second the Directive sets only basic principles. The basic principles refer to the clear identification of the service provider to the receiver/subscriber of the service, prohibition for the incitement of hatred, access to the services for visually and audibly disabled persons, respect for copyrights as well as some rules regarding the advertising. The legal regime of advertising is more or less the same as the previous TVWF Directive. Surreptitious and subliminal advertising techniques are prohibited as well as advertisements promoting discrimination. The requirements on advertising of alcohol, tobacco, drugs and medicines are very strict. The legal regime is same also for advertisements that encourage minors to purchase items for sale on television, the protection of editorial content from influence from commercial sponsorship. But the advertising techniques of product placement in audiovisual content are new. Namely, the TVWF Directive required that advertising to be separate from television programs. Under the AVMS Directive, there is an exception for television broadcasters to insert messages into programs in return for financial compensation. There is a general prohibition on product placement, but Member States have the discretion to create exceptions for cinematographic works, films and series, sports and light entertainment programs. But, still there is a prohibition for product placement in children’s programs, news, and current affairs programs. However, viewers must be informed of the product placement at the beginning and end of each program.

The AVMS Directive continues the protection of events of social importance and protects the access by broadcasters to the broadcast of events of high interest to the public that have been secured through exclusive contracts. This access comes in the form of “short-news reports,” where broadcasters are free to choose short extracts of the event to use in general news programs. The promotion and distribution quotas on European media content, specifically the majority requirement, remain the same in the AVMS Directive. In

this regard, the AVMS Directive represents not only an economic, but a cultural intervention designed to protect national and European cultural heritage (Trappel, 2011: 178-9).

Also, unchanged are the percentages required to be allocated for content produced by independent European sources. In some respects the rules of the new Directive are milder than the previous under the TVWF Directive. For instance, the new Directive regarding commercials requires that interruptions not be more frequent than once every 30 minutes. Although overall television advertising percentage per hour has not changed, the requirement for a certain maximum percentage of overall daily advertising time no longer exists.

Regarding the protection of minors, the on-demand service providers are only required to ensure that if services “might seriously impair the physical, mental or moral development of minors are only made available in such a way as to ensure that minors will not normally hear or see such services.” But, the rules for television broadcasters, are stricter and the television programs must not contain anything that might “seriously impair the physical, mental or moral development of minors,” particularly pornography and gratuitous violence.

The Directive prohibits incitement to hatred based on race, sex, religion or nationality (European Parliament and Council, 2010: Art.6). The audiovisual commercial communications must not use subliminal techniques i.e. those that appeal to the recipient’s subconscious. The commercials must not prejudice respect for human dignity or incite discrimination based on “sex, racial or ethnic origin, nationality, religion or belief disability, age or sexual orientation, encourage behavior prejudicial to health and safety or to the protection of the environment. There is a ban for tobacco advertising, the prescription medications and there are limitations that marketing of alcohol products must not be directed at minors.

Beyond these restrictions, the Directive imposes positive obligations for the Member States like minimum quotas for European and independent works in programme content, limits on the exercise of the exclusive rights to sports and other major events and public rights to respond to offensive or injurious reports. (European Parliament and Council, 2010: Arts.12-16, 17, 28). Some obligations are posed also by the self-regulatory agreement named “The Safer Social Networking Principles for the EU”, that contains guidelines for the use of social networking sites by children (Donoso, 2011).

Regarding the jurisdiction the “country of origin principle” remains and broadcasters can continue to rely on it to determine with which Member State’s rules to comply. This is valid for the Internet service providers as well, and they are subject to the laws of their own country, except for those providers that use up – link to a EU Member States. In this event, they will be subject to the laws of that Member States or, if that is not a case, the law of the Member State whose satellite capacity they use.

The objective of EU broadcasting legislation has been minimum harmonization during the establishing the Single market for audiovisual services and this trend continues with the new Directive. The Directive contains two sets of rules: 1) normative rules (containing obligatory regulation) and 2) recommendations or guidelines. The latter leave at the discretion of the Member States to choose the form and the solution—whether to apply a code of laws, soft law solutions, administrative decisions etc. Nevertheless, the Member States are allowed to enact stricter regulations than those set by the Directive. But they are

prohibited from falling below those standards set by the Directive since the Directive sets minimum rules.

This regime allows the Member States to take advantage of the linguistic, cultural and economic variables that divide the local and regional markets in the European Union. Usually, major producers of audio visual services are established in their principal markets and tend to be close to their potential recipients while using other amenities like state subsidies or tax reliefs. That's why, the relocation of some for example TV station in other Member State only to avoid the stricter domestic regulations often poses significant financial burden and it is impractical. On the other hand, EU law on this matter offers more opportunities for the new media companies which for the first time start to operate.

Interesting cases are Ireland and Austria which neighbor a large Member State that speak same/similar language. In this cases both are interesting secondary market for adapted content and advertising content. These two Member States are obliged under the Directive to permit retransmission of German and British channels, even if this has highly negative impact for the domestic producers.

However, the establishment of a TV broadcaster in another Member State because its legislation is more convenient for that broadcaster faced opposition from some Member States, which argued that in such cases this broadcasters should come under the jurisdiction of the Member States where the primary target audience of that broadcaster is located. This argumentation subsequently was recognized by the Court of Justice (Court of Justice of EU, Cases C-148/91, 56/96, C-212/97). Still, according to Article 4 of the Directive, when a broadcaster moves its seat in order to benefit from the more convenient legal framework, the first state can apply appropriate measures.

The Directive is again stricter for the television broadcasters which broadcast content with hate speech or an infringement of the rules for protection of the minors. In such event, regulatory authorities in the Member States can only temporarily block the broadcasting from that subject. Also, Directive gives more leverage to Member States affected by offending transmissions based in neighboring jurisdictions Member States receiving the offending signals may contact the Member State in which the broadcaster is established and request that the broadcaster conform with the regulations of the receiving Member State.

Despite the wording of TFEU, the AVMS Directive gives little leeway for exemption from the obligation to retransmission and reception of television programmes from other Member States. This can be the case only when another Member State fails to fulfill its obligations under the Directive with regard to the protection of children or infringement of the obligation to prevent incitement of hatred in television programmes. Consequently, EU law recognizes that there is no common standard on the issue of public morality and that the Member States on this issue have legitimate differences. These differences were recognized by the European Court of Human Rights in *Handyside v United Kingdom* (Application No.5493/72 [1976] ECHR 5, para.49).

On the other hand, the Directive reflects the jurisprudence of the Strasbourg and Luxembourg Courts and imposes heavy obligations for the Member States to intervene in the editorial decisions of TV broadcasters. This certainly represents a constraint on the freedom of expression and the free movement of services. However, it is justified by the need to set common European values and the need to foster pluralism, cultural heritage,

cultural diversity, social cohesion etc. (Keller, 140). Still in practice, these provisions can be used in fragile democracies by the governments to suppress political dissent or regulate speech (for example, in the new Member States that joined EU in 2004 and 2007) (Molnar, 2010:88). Most evident example was the Law on Media enacted in Hungary by the end of 2010. Hungary defended its positions by stating that it was merely implementing the 2007 AVMS Directive. EU Commissioner for Digital Agenda Neelie Kroes cited as the most controversial issues in the named Law the registration regime applying to bloggers and to Internet media, which is without precedent in Europe except in Belarus and also applies to media writing in Hungarian that publish in other countries. The use of the term "balanced information" was also controversial. Namely, for hurting 'human dignity' or other infringements of the Law, with the exception of 'unbalanced reporting', television and radio stations could be fined as much as 200 million forints (approximately €700,000). National newspapers and websites can be fined up to 25 million forints (€90,000). Private persons can be fined up to two million forints (€7,250), which is equivalent to approximately one-and-a-half years' net average wage in Hungary (Kroes: Commission 'not shy' on Hungarian media law, 2011).

These issues were discussed by Commission and the Hungarian authorities especially regarding the obligation of "balanced coverage" and the rules on offensive content. As a result, series of amendments were agreed which could constitute an infringement of the AVMSD and/or the rules on free circulation of services and establishment.

The restrictive list of derogations regarding retransmission and reception of TV services from other Member States was evidently not suitable for on demand services, which are much more difficult to control with regard to content obligations posed by the Directive. A number of Member States required different approach for on-demand services because of the increased danger for exposure of the public to harmful or offensive content.

Moreover, often on - demand services are governed by self - regulatory regimes out of control of the Member States. That's why the catalogue for derogations for on - demand services is imported from Electronic Commerce Directive. So, the Member States wishing to block on - demand services from broadcasters from other Member States can justify that on the grounds of 1) public policy, 2) public health, 3) public security and 4) consumer protection. But, in the AVMS Directive, the public policy ground is more restrictive than that available under the general EU Law. However, if some Member State chooses to use these derogations, the measures that are invoked, in accordance with Article 3 (4) of the Directive must be: 1) necessary, 2) taken against services which "prejudice" the objectives mentioned in paragraph 1 and 3) be proportionate.

While the regulation of on-demand services is pretty meticulous, the status of services distributed mainly via Internet still poses concerns. Is Joost one service or a partly on-demand, partly information society service? Because, Joost is a system for distributing TV shows and other forms of video over the Web using peer-to-peer TV technology. It turns a PC into an instant on - demand TV without any need for additional set top box. News updates, discussion forums, show ratings, and multi-user chat are added to the service.

Similarly, Internet sites like Youtube or Vimeo, are available as a traditional websites and as on-demand services i.e. they fall from the other hand under the general electronic commerce regime and on the regime created by the AVMS Directive. According to Savin (2013: 87), these and alike sites should be able to avail themselves of the control by the



home country in accordance with article 3 of the E-Commerce Directive, but they can also be subject to circumvention prescribed by Article 4 AVMSD.

Regarding Internet services, there were series initiatives for fighting dissemination of harmful or illegal content in order to protect children and young users. These are the European Framework for Safer Mobile use by Young Teenagers and Children (European Framework..., 2007), and the Safer Internet Action Plan 1999-2004 (European Parliament and Council, 1999) as well the Child Pornography Directive.

## AVMSD IN PRACTICE

According to Article 33 of the AVMSD the Commission was tasked to submit regularly a report on the application of the Directive to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee. Until today, the European Commission published only one Report for the period 2009-2010 (European Commission, 2012). According to this Report, 25 EU Member States have notified complete transposition of the AVMSD into their national legislation. Two Member States – Poland and Belgium - still need to adapt their legislation.

Regarding the implementation of the AVMSD, the European Commission, stresses that Member States should enact appropriate measures only after careful analysis: “in particular whether legislation is preferable for the relevant sector and problem, or whether alternatives such as co-regulation or self regulation should be considered. [...] this directive encourages the use of co-regulation and self-regulation”

Further, co-regulation gives, in its minimal form, a legal link between self-regulation and the national legislator in accordance with the legal traditions of the Member states. Co-regulation should allow for the possibility of state intervention in the event of its objectives not being met” (European Parliament and the Council, 2007, para. 36).

In the application of the prohibition of incitement to hatred and protection of minors there was a case of repeated broadcasting by the satellite channel Al Aqsa under French jurisdiction of material inciting to anti-Semitic hatred. The European Commission identified the case and the French regulator ordered the Eutelsat to stop the retransmission of Al Aqsa TV resulting of cessation of its transmission across Europe.

Analyzing the discrimination based on sex, racial or ethnic origin, nationality, religion or belief, disability, age or sexual orientation, the Report noted that of 100 most frequently broadcast advertising spots in eight Member States, stereotyped representation of gender roles was found in 21 % to 36 % of the spots analyzed. However, in some Member States this is more evident than in other.

Regarding the independent works, the Report noted that the average share of independent works broadcast by all European channels dropped slightly in 2008 (34.9 %) compared to 2007 (35.3 %). In the medium term (2005-2008) there was a slight downward trend for independent works.

In 2011 the European Commission published a Green Paper (European Commission, 2011) within the context of the Europe 2020 Strategy, which aims to boost smart, sustainable and inclusive growth in Europe of the Digital Agenda for Europe and of the Com-

mission Communication "A Single Market for Intellectual Property Rights." The purpose of the Paper is to contribute to the development of a digital single market.

Today, platforms offering transactional on-demand services span multiple territories, but still the key to acquire wider audience is to address the viewers in their own language. Such high-end services firstly are offered in Member States with high income and technologically sophisticated markets. Where broadcasters distribute their online services beyond the territory of the initial broadcast, they need to clear the rights for each additional territory, i.e. Member State. This is regulated by the Satellite and Cable Directive by a so called twin-track copyright clearing process for the simultaneous retransmission.

In meantime, new digital platforms like DSL, IPTV, mobile networks and other digital platforms such as DTT have enabled programmes to be retransmitted simultaneously across different networks. This is called "simulcasting."

In February 2013, the European Parliament adopted an own-initiative Report (European Parliament, 2013), on the implementation of the AVMSD. In this Report, EP notes that the EU Member States have implemented the AVMSD in very diverse manner. *Inter alia*, the Report notes that there is still a problem with the accessibility of the audiovisual services in some Member States which lack the infrastructure in this regard, stressed the importance of implementing Article 17 of the AVMSD in a satisfactory manner with regard to the average broadcasting time for European works by independent producers, and emphasizes the autonomy of the Member States in this respect; encourages the Member States and broadcasters to go beyond the minimum level of 10 % suggested in the directive; with regard to protection of children noted that the appropriate provisions may not be always sufficiently effective in all Member States and that they should be regarded as complementary to legal provisions in realizing the aims of the AVMSD, particularly in an online context; noted that the 12-minute hourly advertising limit has been breached in some Member States; stressed that further efforts are needed in the field of improving media literacy among citizens, and called on the Commission and the Member States to promote media literacy for all EU citizens, in particular children and minors, through initiatives and coordinated actions, in order to increase the critical understanding of audiovisual media services, and to stimulate public debate and civic participation, whilst encouraging the active participation of all stakeholders, in particular the media industry; and called on the Commission to monitor closely the development of hybrid services in the EU, in particular Connected TV, to establish in its Green Paper on Connected TV the various issues they raise and to pursue those issues through public consultation.

Other activities in the EU audiovisual policy include the MEDIA programme, MEDIA Mundus and recently the creation of the Creative Europe platform. **MEDIA is the EU's support programme for the European audiovisual industry. It facilitates the developing of new films by the independent European filmmakers. Mostly it is directed at small and medium-sized businesses which are prone to problems in finding adequate financing of their projects. MEDIA supports the development and distribution of thousands of films each year, including 1) feature films, 2) television drama, 3) documentaries and 4) new media.** MEDIA funds are used also for funding training activities for young and established filmmakers, and the use of new technologies and new platforms for delivery of audiovisual content of all kinds. MEDIA Funding is essential for young film and audiovisual businesses to be established. One of the key aims is the contribution to supporting cultural diversity and cross-border understanding of other cultures,

and financially supports several hundreds of European film festivals (European Commission, 2014).

For the period 2007-2013 is the fourth media programme in a row, since its establishment in 1991. For the said period the programme had a budget totaling 755 million. The aims for the Programme for that period were:

- 1) to strive for a stronger European audiovisual sector, reflecting and respecting Europe's cultural identity and heritage;
- 2) to increase the circulation of European audiovisual works inside and outside the European Union and
- 3) to strengthen the competitiveness of the European audiovisual sector by facilitating access to financing and promoting use of digital technologies.

The MEDIA Mundus programme was launched in 2011. It is a broad international cooperation programme for the audiovisual industry that was started in order to strengthen cultural and commercial relations between Europe's and rest of the world filmmakers. It had a budget of EUR 5 million for 2011 to 2013 for projects submitted by audiovisual professionals from Europe in cooperation with their colleagues from other non-EU countries. The financed projects include training, networking and market events for professionals and encourages distribution and circulation of European and international films (European Commission, 2012a).

Since 1 January 2014, the MEDIA, Media mundus and culture programme were replaced by the Creative Europe, which has a budget totalling 1.46 billion for the period 2014-2020. This new programme, besides the Media – sub-programme has a two more strands: the Culture sub-programme and the Cross-sectoral strand. Creative Europe will be open to the 28 Member States, as long as they fulfill specific conditions, to the European Free Trade Association countries, to EU candidate and potential candidate countries and to neighborhood countries. Non – EU countries have to pay an “entry ticket” to participate in the programme, based on the size of their GDP.

Around 56% from the budget of Creative Europe are directed at MEDIA Sub-programme. The aims of the MEDIA – Sub-programme will be:

- 1) facilitating the acquisition and improvement of skills and competences of audiovisual professionals and the development of networks, including the use of digital technologies ...;
- 2) increasing the capacity of audiovisual operators to develop European audiovisual works with a potential to circulate in the Union and beyond and to facilitate European and international co-production, including with television broadcasters;
- 3) encouraging business-to-business exchanges by facilitating access to markets and business tools enabling audiovisual operators to increase the visibility of their projects on Union and international markets.(European Parliament and Council, 2013).

In order to promote transnational circulation, the aims of the Media Sub-programme will support theatrical distribution through transnational marketing, branding, distribution and exhibition of audio-visual works; promote transnational marketing, branding and distribution of audiovisual works on all other non-theatrical platforms, support audience development as a means of stimulating interest in, and improving access to, European audiovi-

sual works, and by promoting new distribution modes in order to allow the emergence of new business models.

Furthermore, in order to achieve these goals, the MEDIA sub-programme will support *inter alia*: training measures promoting the acquisition and improvement of skills and competences by audiovisual professionals(...), including the integration of digital technologies; the development of European audiovisual works, in particular films and television works such as fiction, documentaries and children's and animated films, as well as interactive works such as video games and multimedia with enhanced cross-border circulation potential; support for independent European film makers, and especially facilitating the European and international co-productions of audiovisual works including television works; facilitating access to professional audiovisual trade events and markets and the use of online business tools inside and outside the Union; facilitating the circulation of European films worldwide and of international films in the Union on all distribution platforms, via international cooperation projects in the audiovisual sector; a European cinema operators' network screening a significant proportion of non-national European films and innovative actions testing new business models and tools in areas likely to be influenced by the introduction and use of digital technologies.

In February 2014, the European Commission has set up as an advisory body to the Commission in its implementation activities concerning areas coordinated by the Directive 2010/13/EU (European Commission, 2014a). By taking into account enforcement practices and practical problems arising from the application of the Directive 2010/13/EU and facilitating coordination and cooperation between the national regulatory bodies in the Member States, and between those bodies and the Commission, it would also contribute to the consolidation of the internal market for audiovisual media services. An enforcement cooperation network exists in Union legislation for the protection of consumer economic interests, which is also competent for matters pertaining to enforcement of consumer protection rules laid down in the Audiovisual Media Services Directive. The Group should cooperate as appropriate with the competent authorities in the Network.

This Group is different from the Contact Committee, established under Article 29 of the Directive 2010/13/EU. The tasks of the Group include:

- advising and assisting the Commission, in its work to ensure a consistent implementation in all Member States of the regulatory framework for audiovisual media services;
- to assist and advise the Commission, as to any matter related to audiovisual media services within the Commission's competence. If justified in order to advise the Commission on certain issues, the group may consult market participants, consumers and end-users in order to collect the necessary information;
- to provide for an exchange of experience and good practice as to the application of regulatory framework for audiovisual media services;
- to cooperate and provide its members with the information necessary for the application of the Directive 2010/13/EU, as provided for in Article 30 of the Directive 2010/13/EU, in particular as regards Articles 2, 3 and 4 thereof.

The Group shall be composed of national independent regulatory bodies in the field of audiovisual media services. They shall be represented by the heads, or by nominated high level representatives of the national regulatory body with primary responsibility for overseeing audiovisual media services, or in cases where there is no national regulatory body

by other representatives as chosen through their procedures. A Commission representative shall also participate in the group meetings.

## CONCLUSION

The enactment of the AVMSD in 2007 was a major leap forward EU in the sphere of regulating the electronic communications and especially on-demand services. For sure, this was a crucial step in the completion of the single market for audiovisual services. In comparison with the TWF Directive, the AVMSD created a legal framework for all electronic communications, taking into account the significant technological advances that occurred in the 1990s with the advent of the satellite transmissions and especially the Internet services.

The principle of “country of origin” clearly determines according to which national rules broadcasters should operate, giving the opportunity to the potential broadcaster to circumvent the more rigorous rules in some Member States. This includes the opportunity for the broadcasters/operators to circumvent EU Law in general, by simply locating their seat in a country outside the EU.

However, although undoubtedly the AVMSD contributed significantly in regulating the EU audiovisual sector, the period of seven years of its application showed some problems and a need for future revisions. Namely, problems involve loopholes in the protection of children, especially for Internet contents, breaches of 12 minutes hourly limit for advertisements, further practical steps to broaden media literacy, overcoming discrimination issues etc. Still, major possibility of revision can be needed due to the rising role of the Connected TV especially in the most populated EU Member States. In April 2013 the Commission launched a public debate on the rapidly converging European audiovisual world and at that moment there were more than 40.4 million "connected TVs" in Europe, with estimates that by 2016 majority of European households will have connected TVs. Other issues brought by the technological advances include retransmission of signals through digital platforms like DSL, IPTV, mobile networks and DTT (sumulcasting), that not existed in the time of writing of the AVMSD. This invariably means that at least some interventions in the text not only of the AVMS Directive, but also in the Cable and Satellite Directive will be needed.

## REFERENCES

- Castendyk, O., Dommering, J., Scheuer, A., 2008. *European Media Law*, The Hague, Kluwer Law International.
- Donoso, V., 2011. "Assessment of the Implementation of the Safer Social Networking Principles for the EU on 9 Services: Summary Report", European Commission Safer Internet Programme, Luxembourg.
- European Commission, 2012. First Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the application of Directive 2010/13/EU.**
- European Commission, 2012a., Introduction to the Media Programme, [http://ec.europa.eu/culture/media/media\\_Content/ documents/ about/ media-plaquette-presentation-web.pdf](http://ec.europa.eu/culture/media/media_Content/ documents/ about/ media-plaquette-presentation-web.pdf).
- European Commission, 2014. [http://ec.europa.eu/culture/media/about/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/media/about/index_en.htm) , accessed 10.04.2014.
- European Commission, 2014a. COMMISSION DECISION of 3.2.2014 on establishing the European Regulators Group for Audiovisual Media Services, C(2014) 462 final.
- European Framework for Safer Mobile use by Young Teenagers and Children, retrieved from: <http://www.gsm.com/gsmEurope/wp-content/uploads/2012/04/saferchildren.pdf> (09.04.2014).
- European Parliament. REPORT on the Implementation of the Audiovisual Media Services Directive (2012/2132(INI)) , A7-0055/2013. [http://ec.europa.eu/culture/media/about/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/media/about/index_en.htm) , accessed 10.04.2014
- European Parliament and Council, 1999. Decision No.276/1999/EC on adopting a multiannual Community action plan on promoting safer use of the Internet by combating of illegal and harmful content on global networks, OJ L033/1.
- European Parliament and Council, 2007. DIRECTIVE 2007/65/EC amending Council Directive 89/552/EEC on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the pursuit of television broadcasting activities. *OJEU*, L332/27.
- European Parliament and Council, 2010., DIRECTIVE 2010/13/EU on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the provision of audiovisual media services (Audiovisual Media Services Directive, *OJEU*, L95/1.
- European Parliament and Council (2013), REGULATION (EU) No 1295/2013 of 11 December 2013 establishing the Creative Europe Programme (2014 to 2020) and repealing Decisions No 1718/2006/EC, No 1855/2006/EC and No 1041/2009/EC.
- Humphreys, P., 2009. "EU Audiovisual Policy, Cultural Diversity and the Future of Public Service Broadcasting," in: Harrison, J., Wessels, B. (eds.), *Mediating Europe: New Media, Mass Communications, and the European Public Sphere*, Bergahn Books.
- Handyside v United Kingdom* (Application No.5493/72 [1976] ECHR 5.
- Italian State v. Guiseppe Sacchi*, Case C-155/73, ECJ [1974] ECR 409.
- Konsumentombudsmannen (KO) v De Agostini (Svenska), Forlag AB and Teleshop I Sverige AB, ECJ, [1997].
- Molnar, P., 2010. "A Failure in Limiting Restrictions on Freedom of Speech: The Case of Audiovisual Media Services Directive", in: Klimkiewicz, B. (ed.), *Media Freedom and Pluralism: Media Policy Challenges in the Enlarged Europe*, Budapest, Central European University Press.
- Kroes: Commission 'not shy' on Hungarian media law, retrieved from: <http://www.euractiv.com/future-eu/kroes-commission-shy-hungarian-m-news-501158>, 09.04.2014.
- Savin, A. 2013. *EU Internet Law*, London, Edward Elgar Publishing.
- Trappel, J.(ed), 2011. *Media in Europe Today*, Chicago, Intellect, The University of Chicago Press.

# АУДИОВИЗУЕЛНИ МЕДИУМСКИ УСЛУГИ ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА ВО ДИГИТАЛНОТО ДОБА: ПРАВНИ АСПЕКТИ

Александар Чавлески

Доцент, ФОН Универзитет, Бул. Киро Глигоров 5, Скопје, Македонија.

**Апстракт:** Од воспоставувањето на Единствениот пазар за телевизиско емитување во раните 1990 –ти години, овој сектор претрпе значајни реформи, вклучувајќи промени во правната регулатива на ЕУ. Основната Директива за телевизија без граници од 1989 година беше модернизирана неколку пати, а последната измена беше во 2007 и 2010 година со Директивата за Аудиовизуелни и медиумски услуги во Европската унија. Последната Директива го осовремени законодавството на ЕУ по новите технолошки развои во овој сектор. За разлика од старата Директива за телевизија без граници, новата Директива го прошири опсегот и идентификуваше нови аудиовизуелни услуги за регулирање, а не само телевизиските услуги како што беше тоа случај порано. Новата Директива воспоставува двослоен пристап за традиционалните телевизиски емитери и поновите аудиовизуелни услуги на – барање (on - demand). Традиционалните телевизиски услуги сега се класифицирани како линеарни vis-à-vis новите услуги на – барање кои се класифицирани како не-линеарни. Не – линеарни се оние услуги каде што гледачот може да избира од каталог на програми и други содржини кои може да бидат симнати и гледани во време кое му одговара на претплатникот. Вообичаено, се работи за спортски и забавни програми и веб-содржини. Но, Директивата не регулира неекономски активности, кои што не им конкурираат на телевизиските програми. Ова значи дека ако некој вебсајт емитува видео содржина која е само акцесорна во однос на неговата главна намена/политика, тогаш тој вебсајт не потпаѓа под опсегот на Директивата. Ова, исто така, важи за анимираните графики и банери на вебсајтовите, онлајн магазини и весници. Владите на државите-членки треба да промовираат само-регулација во определени области, додека владината интервенција (ко-регулацијата) ќе биде возможна само ако националните правни системи го дозволуваат тоа. Ваквиот тип на регулација треба да биде прифатен од сите релевантни субјекти и да биде обезбеден систем за ефективна имплементација. Овој труд ќе ги анализира практичните импликации и проблемите во имплементацијата на оваа модернизирана правна рамка за аудиовизуелните услуги во Европската унија, како и потребата од нејзина евентуална ревизија.

**Клучни зборови:** Аудиовизуелни услуги, линеарни, не-линеарни услуги, Европска унија

**JEL:** K33, K23

---

# EU AUDIOVISUAL MEDIA SERVICES IN THE DIGITAL AGE: LEGAL ASPECTS

**Aleksandar Chavleski**

*Ass.Professor, Fon University, Bul. Kiro Gligorov 5, Skopje, Macedonia.*

**Abstract:** *Since the establishment of the single market for television broadcasting in the early 1990s, this sector has undergone significant reforms, including significant changes in the legal framework of EU. The basic 1989 Television without Frontiers Directive has been updated several times, the most recent being in 2007 and 2010 with the Audiovisual Media Services Directive. The last Directive streamlined the EU legislation in light of the new technological developments in this sector. In contrast with the old TWF Directive, the new directive broadened the scope and identified new audiovisual services for regulation, not only television services as was previously the case. The Directive establishes a two - tier approach for regulation for traditional television broadcasters and the newer on - demand audio visual services. The traditional television services are now classified as linear vis-à-vis the new on demand services which are classified as non - linear. Non - linear services are those where the viewer may choose from a catalogue of programs and other content to be downloaded and viewed at a time convenient to the subscriber. Usually, these are on demand sports and entertainment programs and web - content. However, the directive does not cover activities which are primarily non-economic and which are not in competition with television broadcasting. This means that if a web-site broadcasts video-content that is only ancillary to its principal purpose /policy, then this site does not come under the remit of the Directive. This is also true for the animated graphics and banners on the websites, online magazines and newspapers. Governments of the Member States are to promote self-regulation in certain fields, while government intervention (co-regulation) will be possible if the national legal system does allow that. Such regulation must be accepted by all relevant stakeholders and a effective implementation should be ensured. This particular article will analyze the practical implications and problems in the implementation of this new modernized legal framework for audiovisual services in the European Union, as well as the need for its possible revision.*

**Key words:** *Audiovisual services, linear services, non-linear service, European Union*

**JEL:** *K33, K23*



## MERČENDAŽING U FUNKCIJI KOMUNIKACIJE SA TRŽIŠTEM

Aleksandra Vidović<sup>1</sup>, Dragana Jugović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Docent, Panevropski univerzitet APEIRON, Banja Luka, Bosna i Hercegovina;  
e-pošta: aleksandra.v@apeiron-uni.eu

<sup>2</sup>Master studij, Panevropski univerzitet APEIRON, Banja Luka, Bosna i Hercegovina,  
e-pošta: anagardkerber@hotmail.com

**Apstrakt:** Pod merčendažingom se podrazumijeva proces plasmana kojim se potrošaču ukazuje ili skreće pažnja odgovarajućim aktivnostima na proizvod, činioci koji izazivaju određenu pažnju čiji rezultat je kupovina. Sam rad se bavi sljedećom problematikom: pitanjem uticaja samog merčendažinga na tržište i tržišnu komunikaciju, kao i pitanjima u kom smjeru ide i dokle doseže sama komunikacija. Pa je stoga obrađena tematika komunikacije sa potrošačima kao i komunikacija sa djecom odnosno populano nazvanim „bitno novim potrošačima, s ciljem da se pokaže koliki uticaj ima merčendažin na percepciju potrošača.

**Ključne riječi:** merčendažing, zadovoljstvo kupca, tržište, komunikacija

**JEL:** M3

### MERČENDAŽING

Za merčendažing se može reći i da je taj koji olakšava proces kupovine, prodajni objekat preduzima odgovarajući plan akcije unapređenja prodaje koji takođe može da se definiše pod aktivnošću merčendažinga. Preduzeće, supermarket, hipermarket je u mogućnosti da strategijom i politikom merčendažinga definiše koji su to elementi uz čiju će pomoć graditi imidž prodaje kao i sam način prezentovanja proizvoda. Jer on predstavlja prezentaciju proizvoda u najboljem svjetlu čiji je krajnji cilj da postigne što veću prodaju.

Filozofija merčendažniga pokreće svaku odluku o tome šta da se proizvodi, koje proizvode staviti na odgovarajuće police, dostupnost određenih roba i usluga na određenom mjestu u određeno vrijeme, cijena i količina koja utiče na mogućnost prodavca da ostvari svoj cilj. Jedan od važnijih činilaca merčendažing filozofije je prodavac - zaposleni, jer on je taj od koga većina prodaje zavisi kao i stručnost pri izlaganju proizvoda i njegov vid lične prodaje. Dobro je poznato da sva preduzeća smatraju da je merčendažing ključ njihovog uspjeha.

**Merčendajzing** ( *engl. merchandizing – roba kojom se trguje* ) je proces planiranja, razvoja i prezentacije asortimana i linija proizvoda na prodajnom mjestu za identifikovanu ciljngrupu kupca (weebly.com). Merčendajzing obezbjeđuje kontrolu plasmana proizvoda te efikasnost izložene proizvode u prodajnim objektima, prati proces prodaje te na osnovu uvida u pobrojane elemente izvodi zaključak koji su to nedostaci i potencijali u prodaji.

Pojam merčendajzing u stranoj literaturi najbližiji je pojmu komercijale u našoj terminologiji i po pravilu, označava funkciju nabavke i prodaje. Merčendajzing protumačen na tajnačin predstavlja najvažniju funkciju u svakom trgovačkom sastavu. Merčendajzing u užem smislu riječi se često kod nas doživljava kao unapređenje prodaje, odnosno podrazumijeva sve aktivnosti uprodajnom prostoru povezane sa samom robom, kao što je pozicioniranje i izlaganje robe, promotivne aktivnosti unutar prodajnog prostora i slično.

1.	Disciplina unapređenja prodaje
2.	Strategija kojom izgrađujemo brend
3.	Završna komunikacija sa kupcem
4.	Distribucija

*Tabela 1. Kako proizvođači i dobavljači percipiraju merčendajzing*

1.	Brzo i lako uočavanje većeg broja proizvoda
2.	Najbolji razmještaj proizvoda na policama
3.	Izlaganje proizvoda sa ciljem što bolje uočljivosti
4.	Proizvod na dohvata ruke

*Tabela. 2. Zadatak merčendajzinga*

### **Merčendajzing komunikacija**

Merčendajzing kao vid komunikacije nastoji da svim svojim elementima i znanjem utiče na skretanje pažnje osobe – potrošača sa ciljem da on usvoji i upamti sadržaj koji mu se saopštava. Drugim riječima mogli bi smo da taj vid komunikacije definišemo i kao poruku upućenu potrošaču kao jedanu svjesnu namjeru kojom bi uticali na njegovo kasnije ponašanje (kupovinu određenog proizvoda). U merčendajzingu se jasno ističu dva oblika komunikacije: jednosmjerna i dvosmjerna.

Sa jedne strane imamo čitav tim stručnjaka ili merčendajzera koji svojim zalaganjem i radom nastoje da pronađu kvalitetna rješenja za izlaganje proizvoda u prodajnom prostoru kako bi skrenuli pažnju potrošača na taj proizvod. U trenutku kada se obrati pažnja na jedan sadržaj, sve druge aktivnosti se koče i prekidaju, čitavo tijelo zauzima takav položaj da opažanje bude što bolje. Čulni organi su spremni da primaju nove utiske, a mozak je spreman da te utiske prerađuje. (Rot & Radonjić, 1995)

Poznato je da se u vremenu u kom živimo komunikacija i tehnika komunikacije razvila ako ne i do svog maksimuma. Prema nekim istraživanjima kupcu je potrebno oko 4 sekunde da uoči neki proizvod na polici u prodajnom centru. Ukoliko prodajni objekat ima veliki broj artikala na svojim policama uvidamo da mehanizam izlaganja proizvoda je jedan

od najvažnijih, jer brzina i tempo života nameću sami po sebi da kupac nije spreman da se duže vremena zadržava u prodajnom objektu tražeći željeni proizvod koji pritom nije uočljiv.

*Harvi Mekej: "Prodaja nije uveravanje kupaca zbog čega treba da kupe od nas, već stvaranje uslova u kojima će oni uvjeriti sebe" (weebly.com).*

Kroz proces komunikacije merčendajzing bi trebao da dobije adekvatne odgovore i zaključke koji bi se bazirali na aktivnom slušanju, otvorenoj i iskrenoj komunikaciji, te na konstruktivnom komentaru. Komentar bi se odnosio na zaključak kao „Beskonačnost procesa saznanja“ - da je on taj koji ne može reći „Sada znam sve“ nego „Znam dovoljno da mogu promijeniti situaciju i ponašanje“.

### Temelj uspješne merčendajzing komunikacije

Poslovna komunikacija je vještina koja se bavi komunikacijom između proizvođača i potrošača koji uzajamno djeluju na bazi raznih tehnika, normi, pravila te da bi bila uspješna mora da se nauči. Što je merčendajzing komunikacija na višem nivou to je i povratni učinak bolji.

Svrha komunikacije u prodajnom objektu
Prodavac želi da zna: Šta kupac želi? Šta kupac misli?
Doći do cilja : Kupac da potroši svoj novac.
Pozitivan stav o prodavcu.
Kupac poznaje prodajni asortiman prodavca.
Privući nove i zadržati postojeće kupce.

*Tabela 3. Svrha komunikacije*

Merčendajzing iz godine u godinu dobija na svom značaju te je iz tog razloga neophodno da preduzeće ili prodajni objekat obučiti svoje zaposlene kroz određen vid treninga da bi mogli da razmišljaju i rade u smijeru merčendajzinga.

**Ko su Merchendieseri?** Merchendiser-i obezbjeđuju dodatnu kontrolu plasmana proizvoda i dobru izloženost robe i prate prodaju, ukazujući na nedostatke i potencijale u prodaji.

Odgovornosti merčendajzera:

1. Obilazak maloprodajnih objekata
2. Pozicioniranje robe
3. Proširivanje krugova saradnika
4. Praćenje prometa robe (poslovi.infostud.com)

Da bi obavljao sve pobrojane aktivnosti gore navedene neophodno je da prođe odgovarajući vid obuke ili treninga. Pod obukom ili treningom bi se podrazumijevalo unapređenje znanja, vještina, sposobnosti u cilju postizanja unaprijed definisanog rezultata. Trening kao takav je stalni proces nadograđivanja znanja i vještina u oblasti prodaje, jer znanje je

resurs koji se svakodnevno umnožava. Od merchnadiser-a se očekuje da se dodatno potrudite i da izgrade jake veze sa značajnim poslovnim partnerima i da razumiju posao i konkurenciju klijenta. Ništa ne obezbeđuje lojalnost bolje nego odlična usluga. Program treninga i teme kojima se bavi se određuju prema tipu klijenta, tipu industrije, stručnosti prodavca jer prodavac je taj koji mora da zna osnovne karakteristike proizvoda koji prodaje kako bi komunikacija sa kupcem išla ka krajnjem cilju kupovini.

Strateški ciljevi treninga
Obučiti prodavca da uoči ponašanje kupca
Skratiti vrijeme odluke za kupovinu
Skratiti vrijeme identifikacije proizvoda od strane kupca
Usavršiti tumačenje gesta i govora tijela kupca

Tabela 4. Ciljevi treninga prodajnog osoblja

**Kelvin:** “Prvo platite prodavca više nego što vrijedi, a onda napravite da vam vrijede više nego što ih plaćate.” (Golijan, 2009) Naučiti ga da bude produktivan, što i jeste cilj treninga i osposobljavanja za komunikaciju sa kupcima, jer od same komunikacije sa kupcem zavisi da li će da ostvari prihod.

Samo dobro osposobljen prodajni tim će da uoči na značaju svakog pojedinačnog kupca-potrošača, te će samim tim pružiti uslugu koju će pamti i uočiti razliku u odnosu na konkurenciju.

### Temelj neuspješne merčendajzing komunikacije

Proces prenosa poruke u komunikaciji između prodavca i potrošača, ne mora uvijek da ima pozitivan rezultat. Često se dešava da feedback ima i neke negativne neželjene posljedice. Dekodiranje poruke od strane primaoca-kupca može da bude tumačeno na više načina i da ima negativan efekat za prodajni objekat i samog prodavca kao predstavnika datog objekta. Neuspjeh može da bude zasnovan na:

- Ljudi zaduženi sa prodaju nisu je adekvatno organizovali;
- Loša komunikacija prodajnog osoblja i kupca;
- Loša organizovanost izlaganja proizvoda;
- Komunikacija sa dobavljačima nije na visini zadatka i sl.

Iz loše komunikacije proizilazi prema nekim istraživanjima:

- Prodajni objekat gubi određeni broj kupaca;
- Ukoliko se problemi ne rješavaju brzo i efikasno, mali broj kupaca će se vratiti ponovo da kupi;
- Ljudi će svoja loša iskusta da prenose drugima;
- Da bi se ponovo steklo povjerenje kupca troškovi su veliki;

Ukoliko ne zadovoljite potrebe kupca nije dovoljno samo da mu se izvinjavate, nego je neophodno preduzeti niz mjera i radnji da se do toga ne bi došlo. Iako se desi da kupac ima loše iskustvo sa komunikacijom vašeg prodajnog objekta neophodno je da taj vid negativne komunikacije nastojite sprovesti u buduću pozitivan stav ili percepciju. Odgovornost svakog merčendajzera je da prihvati i radi u skladu sa očekivanjima svoje kompanije koja se odnose na kvalitet i produktivnot, uslužnost, profesionalno ponašanje i sl.

*Da biste uspeli u prodaji morate: Prodaja je:*

- Poznavati pravila; -Komunikacija;
- Naučiti pravila; -Transakcija;
- Posjedovati pravila; -Relacija; (weebly.com)
- Živjeti po pravilima;

## PROIZVOD U KOMUNIKACIJI SA KUPCEM

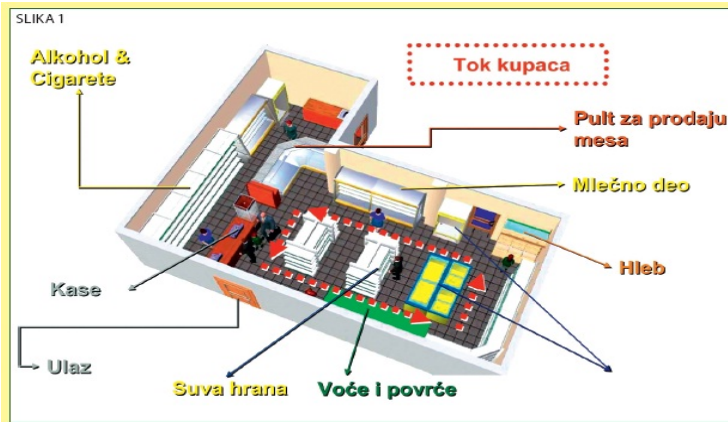
Zašto ljudi kupuju? Sa sigurnošću bi se moglo reći da je kupovina navika, stečena u najranijem dobu našeg života da bi njom zadovoljili određene potrebe. Neko kupuje iz potrebe, navike, radi olakšanja i ubrzanja svog posla, užitka, dosade i sl.

Iako su marketinški genijalci doprinijeli tome da je sve teže donijeti racionalnu odluku o kupovini, imajte na umu da vi niste pasivni igrač u svemu tome. Studije su pokazale da najefektnije reklame i oglasi nisu oni koji govore o kom se proizvodu uopšte radi – najvažnija stvar je da zapamtite ime proizvoda. Ljudi su spremniji da kupe proizvode za koje su čuli umjesto one za koje nisu, iako ni o jednom ne znaju zapravo ništa, osim samog imena tj. marke. (Potrošačke navike: kako odlučujemo šta da kupimo, 2014)

Nalazite se u prodajnom objektu, hipermarket ili supermarket odjel prehrana, na samom ulazu vi postajete jedan od najvažnijih elemenata komunikacije. Početna faza vaše komunikacije bi se zasnivala na takozvanom „ZLATNOM TROUGLU“ pravilu na kome su bazirana načela izlaganja najprodavanijih proizvoda. Vaša percepcija bi se zasnivala na organizaciji i objašnjavanju informacija te svih drugih stimulansa iz okruženja. Da bi vi kao kupac ili potrošač postali svjesni nekog stimulansa npr. određenog proizvoda morate ga registrovati što je veoma bitno kod procesa percepcije nekog proizvoda. Nivo na kome ljudsko čulo registruje određen stimulan naziva se apsolutni prag svijesti koji ujedno se naslanja i na prag apsolutne različitosti stimulansa tj. jasnog uočavanja različitosti među širokim asortimanom proizvoda. Iz tog razloga se razvio niz mehanizama za unapređenje i sam proces izlaganja proizvoda u prodajnim objektima.

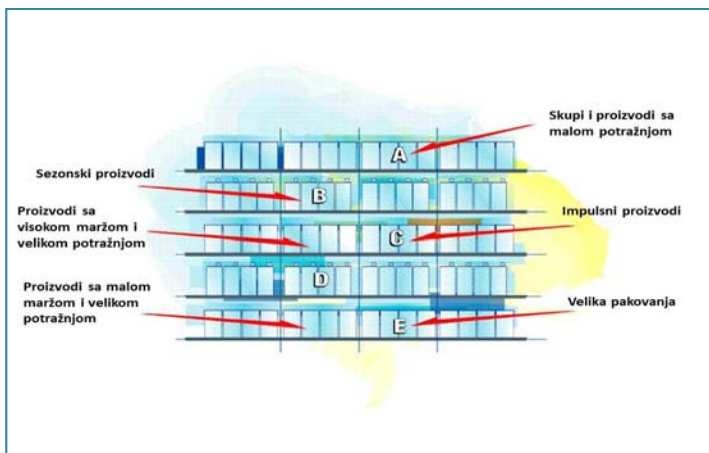
Polako dolazimo do pojma *selektivna distorzija* koja bi značila proces percipiranja ili uočavanja proizvoda pod uticajem elemenata psihološke i fizičke situacije. Proces uočavanja povlači za sobom niz uslovnih radnji koje su izazvane od strane tima prodaje u vidu uvjetnih refleksa kao što su: muzika, fotografija, svjetlosni efekti i sl. u cilju što bolje komunikacije sa proizvodom.

Posebno dobre pozicije za pozicioniranje robe su sva tzv. vruća mjesta prodaje kod kasa ili delikatesa, gde je gust saobraćaj kupaca ili gdje se čeka u redu i gde su kupci nervozni, pa vrlo često anksioznost kompenzuju kupovinom onog što im je pod rukom. Na kraju visina postavljene robe na policama je takođe bitna a najidealnije pozicije su na visini od 1.2 – 1.7 metara i to u sredini polica. (Ščepanović, 2014)



Slika 2. Način kretanja i komunikacije potrošača sa proizvodima

Proizvod u prodajnom objektu je u konstantnoj neverbalnoj komunikaciji sa potrošačem, prilagođen svim njegovim čulima i refleksima, kao i mogućnostima bolje zapazanja.



Slika 4. Izlaganje proizvoda na policama- Izvor: <http://www.mcb.rs/>

Kod izlaganja proizvoda na police boja i izgled ambalaže proizvoda izaziva određeni vid reakcije- komunikacionu reakciju, pokreću misli, osjećanja kao i određenu percepciju. U procesu prodaje boja se ističe kao atribut marke proizvoda, ambalaža kao i vid oglasa ili poruke koju nam taj proizvod šalje. Prema istraživanjima psihologa došlo se do zaključka da ljudi prvo uočavaju boju i oblike pa tek onda ispisane riječi. U prve dvije sekunde ljudi uoče boju, pa tek nakon toga ispisane riječi na proizvodu. Pravilnim odabirom boja koje će da istaknu ili detaljnije definišu određen proizvod kupac će prije shvatiti njegovo značenje i poruku. Odgovarajućim skladom boja i oblika izloženosti proizvoda na rafama proizvod

je u određenoj interakciji komunikacije sa potrošačem. Šalje mu odgovarajuću poruku, privlačnosti, pristupačnosti i njegove korisnosti.

*Sviesnost*

*Interesovanie*

*Evaluacija*

*Proba*

*Prilagodavanje*

## Šema 2. *Prilagodavanje potrošača prema percepciji proizvoda*

### **Djeca kao bitno novi potrošači**

Svjesni smo da se potencijal kupovne moći djeteta stvara još u najranijim godinama njegovog postojanja, malo koji roditelj će odoljeti suzama i insistiranju svojih najmlađih da im se nešto kupi. Oglašivači ne računaju samo na roditeljsku popustljivost – već i na djecu koja troše svoj džeparac. Sva ta mašinerija potrošnje i kupovine započinje još u prvoj godini djetetovog života. Djeca već u dobi od tri godine imaju dovoljno razvijena čula na osnovu kojih mogu da prepoznaju brendove i da među njima biraju, kao rezultat djetetovog misaonog razvoja pod uticajem sredstava komunikacije.

#### *Potrošačke navike stečene u djetinjstvu obično ostaju za čitav život.*

Djeca utiču na 60% odluka pri izboru marke proizvoda, dok 20% roditelja traži njihovo mišljenje. Novija istraživanja upućuju na zaključak da su djeca jedan od glavnih interesa modernog masovnog marketinga. Marketari se danas orijentišu na djecu-potrošače, ne samo zbog toga što su djeca sredstvo da se dođe do odraslih, nego zbog spoznaje da su sama djeca značajno i veliko tržište. Djeca znaju čak po osam ili devet puta da postavljaju pitanje: “Mogu li”? Sve dok ne dobiju odgovor od strane roditelja rezultovan kupovinom. Postavljanje pitanja je pospješeno sve većim razvojem tehnike i tehnologije koja je omogućila direktan uticaj na dijete kao potrošača. Nezavisno od njihove mogućnosti da razumiju korisnost proizvoda, stalnim ponavljanjem i činionicima koji skreću pažnju ostaje memorisan u svijesti što dovodi do ishoda da djeca žele baš taj proizvod iako im nije potreban. Komunikacija proizvođača je dovedena na nivo učenja da dijete uči uviđanjem, učenje po modelu ili uzoru, verbalno učenje i sl.

## **VIZUELNA MERČENDAJZING KOMUNIKACIJA PRODAJNOG OBJEKTA**

Održavanje prodajnog objekta obuhvata niz aktivnosti kojima treba upravljati na adekvatan način kao što su: mjesto ulaza i izlaza, parking prodajnog objekta, spoljni znakovi, displej prozori, javne površine u blizini prodajnog objekta, izlog, zidovi, pod, osvjjetljenje kao i mnogi drugi koji ostvaruju jedan vid neverbalne komunikacije sa samim potrošačem. Kvalitet održavanja direktno utiče na njegovu percepciju i uočavanje samih proizvoda.

Vizuelna pismenost je sposobnost razumijevanja i koncipiranja slikovnih poruka. Drugim riječima, vizuelna pismenost predstavlja grupu sposobnosti koje pojedinac razvija gledanjem, dok istovremeno integriše ostala čulna iskustva. U komunikološkom smislu, vizuel-

na pismenost je mogućnost interpretacije i generisanja slika kojima se komuniciraju ideje i koncepti. (Wikipedia)

Jednostavne ideje vizuelene komunikacije su stimulans koji će uticati na potrošača, u kratkom vremenskom periodu ostvariće komunikaciju.



*Slika 4. Vizuelna komunikacija*

Jezik vizuelne komunikacije počiva na likovnim elementima tačka, crta, boja...) o kompozicijskih (ravnoteža, ritam, harmonija...). Kroz istoriju gledano reklame su nas prije uvje-ravale riječima, dok je danas neophodno da budemo vizuelno pismeni da bismo ih razum-jeli.

Sa njom je u stalnoj interakciji naše tijelo kao vid neverbalne komunikacije (izraz lica, gledanje, kontakt očima) ukazuje nam ideju koja može da bude sagledana. Interesantno za pomenuti je i to da je prvi vizuelni reklamni plakat nastao u Rimu kako bi se najavljivale gladijatorske borbe davne 1543. godine. U današnje vrijeme oslanja se na likovnu umjet-nost kao i na web dizajn koji ima presudan uticaj u vizelizaciji poruke.

Vizuelni merčendajzing je toliko širok da nema ni jedne oblasti života koju ne obuhva-ta. Djeluje kao skriveni ubjeđivač koji ima za cilj da:

- Proda emocionalnu sigurnost;
- Proda uvjerenost u sopstvene vrijednosti;
- Prodaja objekta ljubavi;
- Prodaja besmrtnosti i sl.

Jedan od vidova vizuelne komunikacije su i POS displeji koji mogu da se stave u prodav-nici ili na spoljašnji dio prodavnice. Njihov cilj je da privuku potrošača.

## **Izlog**

Izlog sa velikim pravom može da se definiše kao jedan od najznačajnijih elemenata spo-ljašnje promocije prodajnog objekta. On je prozor – pogled na svijet i njegovo okruženje. Često se dešava da su prodajni objekti zanemarili dekorisanje izloga svog prodajnog obje-akta, zaboravljajući da je on jedan od bitnijih elemenata prodaje. Potrošač je u svakodne-vnoj interakciji sa njim, šetajući potrošač zastaje pored primamljivo uredenog izloga koji će da privuče njegovu znatiželju da posjeti prodajni objekat. Kao jedan dobar primjer pro-dajnog objekta koji posvećuje pažnju dekoraciji izloga jeste Terranova Banja Luka, New Yorker Njemačka, H&M Njemačka, Nike, Ferrari London, BMW Njemačka, Mercedes i drugi.



## Displej

Displej je jedno od sredstava komunikacije koje ima za cilj da ukaže potrošaču da se nešto novo dešava u prodajnom objektu, vrijedno njegove pažnje. Ima za cilj da stvori pozitivnu percepciju o proizvodu, kategoriji ili cijelom asortimanu tako što sam vid takve prezentacije privlači pažnju.

Razlikujemo:

- Stikeri na policama, pored cijene proizvoda;
- Table sa oznakom akcije;
- Kartonske, specijalno brendirane police;
- Cut-out poznatih;
- Wobblers zakačeni za police;

## DIZAJN PRODAJNOG OBJEKTA

Dizajn prodavnice se kreira prema zamislama arhitekta i merčendajzera koji zajedničkom saradnjom nadopunjuju zahtjeve, kao i bolje sagledavanje mogućnosti uticaja na potrošača. Glavni cilj je uvući kupca u prodajni objekat, kada je već tu treba mu pružiti potpunu euforiju i osjećaj komfora. Zašto je unutrašnjost prodajnog objekta toliko bitna? Jedan od razloga je i taj što duže zadržite kupca u prodajnom objektu veća je mogućnost da će ostvariti što bolju komunikaciju sa proizvodom kao i prodajnim osobljem te će obaviti i neplansku kupovinu.

Jedan od primjera marketinškog trika prodaje je lako uočljiv u prodajnom objektu „BOSKA“ Banja Luka, sa lakoćom pokretnim stepenicama stižete i do posljednjeg sprata prodajnog objekta ne biste li ostvarili interakciju komunikacije sa čitavim prodajnim objektom, dok bi za povratak bile neophodne stepenice koje bi oduzele vrijeme, ali s ciljem da vas zadrže dovoljno dugo da uočite ostatak prodajnog asortimana.

Dakle izgled i atmosfera direktno utiču na način kako potrošač :

- Saznaje;
- Kako se ponaša;
- Kako se osjeća, na osnovu čega se izvodi zaključak da svim svojim čulima podjednako učestvuje u kupovini te da na njega mogu da utiču i izgled kao i atmosfera prodajnog objekta.

## KOMUNIKACIJA ZAPOSLENIH SA POTROŠAČIMA

Uprkos široko rasprostranjenom vjerovanju najstarija profesija na svijetu je prodaja. Sva-ko u svakom trenutku prodaje nešto nekome, djeca prodaju ideju roditeljima da im je neophodan novi mobilni telefon, „Nike“ nam prodaje san ako kupimo njihove patike da ćemo da igramo kao Vlade Divac i sl. (Golijan, 2009)

Prodavac ili prodavačica nam prilazi sa željom ne da nam proda najnoviji model mobilnog telefona nego da na osnovu zajedničke komunikacije verbalizujemo koji je to model naj-pogodniji za nas. Zašto je kupac bitan za proizvođača? Proizvođač je taj koji ne ostvaruje direktnu komunikaciju sa kupcem kao trgovac, trgovac je u stalnoj verbalnoj komunikaciji licem u lice sa potrošačem. *Primjer:* Prodavac u prodajnom objektu sportske obuće „Nike“

će vam ljubazno pomoći pri izboru patika. Cilj svakog prodavca je da se kupac ponovo vrati na mjesto kupovine, da bi se to desilo neophodno je da bude zadovoljan uslugom prodajnog osoblja datog objekta. Obuka prodajnog osoblja je neophodna kako bi se komunikacija prodavca i potrošača podigla na zadovoljavajući nivo.

### ***Prodavac koji vjeruje u svoj proizvod, je uspješan prodavac.***

Prodavci su, nažalost, često tretirani kao tehničko osoblje kojima je potrebno samopoznavanje proizvoda i prodajnih tehnika. Veoma je važno da zaposleni koji rade u prodaji pohađaju kurseve o opštim principima u biznisu i praksi kako bi pomogli i njima i kupcima. Prodavci će, na primjer, bolje razumjeti finansijske potrebe kupca, kao i potrebe sopstvene kompanije. Ovakve obuke pomažu i efikasnijem kreiranju liste potencijalnih kupaca. Osnovno marketinško znanje će dodatno uputiti prodavce u promotivne aktivnosti kompanije. (Golijan, 2009)

Čitav ciklus prodaje proizvoda zasniva se na ubjeđivačkim sposobnostima prodavca. Prodavac je taj koji znatno utiče kroz komunikacione elemente na kupca da bi ishod bio kupovina. On misleno ulazi u glavu kupca i nastoji da ga preduhitri te da izmjeni konačni sud o kupovini, nastoji da spozna sve kupčeve probleme i potrebe kako bi ih upotrebio u svoju korist. Idealno bi bilo kada bi prodavac prodao rješenje, a ne proizvod. Kroz prodavca proizvođač saznaje želje i očekivanja kupca, mogućnosti za unapređenje prodaje nekih proizvoda kao i nedostatke prodajnog objekta, kao jedan od vidova konsultativne komunikacije. Akumulira veliki broj neophodnih informacija koje će koristiti u daljoj prodaji.

Zamislimo sebe u uloji kupca, nalazimo se u supermarketu zainteresovani smo za određen proizvod. Ubrzo pronalazimo prodavca te stupamo u komunikaciju sa njim, želimo da saznamo određene performanse tog proizvoda. Prodavac nam odgovara: "Ne znam"! Sigurno ste ljuti. Ukoliko prodavac ne poznaje proizvod koji nudi, ne može da krivi kupca za njegovu nezainteresovanost da ga kupi. Dakle prodavac treba da posjeduje odgovarajuće osobine kako bi prodaja bila uspješna.

---

1. Odlično poznavanje proizvoda
2. Strpljenje
3. Prijateljski pristup
4. Iskrenost
5. Odgovorno ponašanje

---

*Tabela 5. Neophodne osobine prodajnog osoblja*

## **ZAKLJUČAK**

Iz svega naprijed navedenoga za zaključiti je da: Proces prenošenja poruka i njihovo dekodiranje je rezultovano brzim feedback - om na osnovu koga dolazimo do zaključka kakav je bio njen uticaj i smisao djelovanja. Da li je ona ta koja je podstakla, uticala na kupca ili ne. Od same percepcije ili uočljivosti koja bi podstakla na određenu reakciju -

kupovinu zavisila bi povratna informacija od strane kupca kao oblik dvosmjerne komunikacije. Jezik vizulne komunikacije je u današnje vrijeme postao presudan da bi se ostvario uspjeh, prodati određeni proizvod. Nema neuspješne komunikacije, svaka komunikacija je uspješna jer na osnovu nje dobijamo povratnu informaciju – ignorisanje, potvrđivanje, lojalnog kupca i sl. Važno je za reći da na većinu stimulansa čovjek-kupac ne reaguje u datom trenutku, oni se baziraju na one koji su za njih u datom trenutku najbitniji i njima najpotrebniji.

## LITERATURA

- GOLIJAN, D. (2009). *Menadžment u trgovini*. Beograd.  
*poslovi.infostud.com*. (n.d.). Preuzeto 2 24, 2014 sa <https://poslovi.infostud.com/zanimanje/Merchandise>.
- ROT, N., & RADONJIĆ, S. (1995). *Psihologija*. Beograd,: ZUNS.
- ŠĆEPANOVIĆ, Z. (2014, 2 28). *Merchandising kao instrument unapredjenja prodaje na prodajnom mestu*.  
Preuzeto sa Basta Balkana: <http://www.bastabalkana.com/2012/04/merchandising-mercandajzing-izlaganje-robe-i-podrska-prodaji-u-policama-radnje/>
- Wikipedia*. (n.d.). Preuzeto sa Vizuelna pismenost: [http://sr.wikipedia.org/wiki/Vizuelna\\_pismenost](http://sr.wikipedia.org/wiki/Vizuelna_pismenost)  
(n.d.). Preuzeto 2 2, 2014 sa weebly.com: <http://motivacija.weebly.com/prodaja.html>
- Potrošačke navike: kako odlučujemo šta da kupimo*. (2014). Preuzeto sa Najbolja mama na svetu:  
<http://www.najboljamamanasvetu.com/2010/12/potrosacke-navike-kako-odlucujemo-sta-da-kupimo/>

---

## MERCHANDISING IN THE COMMUNICATION FUNCTION WITH THE MARKET

**Aleksandra Vidović<sup>1</sup>, Dragana Jugović<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Assistant professor, Pan-European University APEIRON, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina;  
e-mail: [aleksandra.v@apeiron-uni.eu](mailto:aleksandra.v@apeiron-uni.eu)

<sup>2</sup>Master study, Pan-European University APEIRON, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, e-mail: [anagardkerber@hotmail.com](mailto:anagardkerber@hotmail.com)

**Abstract:** *Merchandising involves the placement process in which the consumer shows or draws attention to certain activities in the product, the factors that cause some attention to the result of which is shopping. This paper addresses the following issues: the question of the impact of the marketing and merchandised marketing communications, as well as issues in which direction and how far communication is reaching itself. And therefore topic is communication with customers and communication with children and popular figure called "important new customers", and show how much influence does the merchandising has on perception of consumers.*

**Keywords:** *merchandising, customer satisfaction, market, communication*

**JEL Code:** *M3*

## KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO RESURS ORGANIZACIONOG KOMUNICIRANJA

Andela Mikić

*Docent, Doktor ekonomskih nauka, Beogradska poslovna škola – visoka škola strukovnih studija,  
Kraljice Marije 73, Beograd, anvlajk@gmail.com*

**Rezime:** Korporativna društvena odgovornost predstavlja značajan aspekt u savremenom poslovanju. Odnosi se na to kako organizacije upravljaju svojim poslovanjem kako bi ostvarile pozitivan uticaj na društvo u celini. S tim u vezi, poslovni subjekti moraju da odgovore na dva aspekta svog delovanja: 1. Na kvalitet svog menadžmenta - imajući u vidu zaposlene i poslovne procese, što je interni krug delovanja; 2. Prirodu i kvantitet njihovog uticaja na društvo u različitim oblastima. Eksterne interesne grupe u javnosti izražavaju povećano interesovanje za aktivnosti organizacija - šta je urađeno, dobro ili loše, u pogledu: njihovih proizvoda i usluga, uticaja na životnu sredinu i lokalnu zajednicu, društvo u celini, itd. Prihvatanjem koncepta korporativne društvene odgovornosti i informisanjem okruženja o tome kroz različite vidove komunikacija, organizacija počinje da se razlikuje od konkurenata, što može omogućiti bolje pozicioniranje na tržištu, veću lojalnost kupaca usled njihove pozitivne predstave koju stiču o njoj, a posledično i veću prodaju proizvoda i usluga. Takođe, koristi su i: povećanje ugleda kod finansijskih institucija te lakše kreditiranje, povećanje cena akcija na berzi, privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih kadrova, smanjenje operativnih troškova poslovanja i, dugoročno posmatrano, povećanje profita.

**Ključne reči:** korporativna društvena odgovornost, organizaciono komuniciranje, korporativni imidž

**JEL klasifikacija:** M31, M37

### UVOD

Etika u menadžmentu postala je značajno pitanje teorije i prakse upravljanja u XXI veku. Iskustvo iz prakse je pokazalo da firme i menadžeri koji u svoje odnose sa potrošačima, dobavljačima, osobljem i ostalim interesnim grupama organizacije inkorporiraju korektnost i etiku, neuporedivo ostvaruju bolje poslovne rezultate u odnosu na one druge, kojima korektan moralni odnos prema drugima nije jača strana.

Etička i neetička pitanja danas se često vezuju i za veličinu firme. Procene su da sa porastom firme raste takođe i potreba za etičnošću, jer nemoralno i nekorektno ponašanje velikih poslovnih sistema, može prouzrokovati ogromne štete ne samo onima na koje se takvo ponašanje direktno odnosi, već i šire – celoj društvenoj zajednici u kojoj se ta nekorektnost neposredno izražava.

Savremene organizacije ne mogu isključivo biti okrenute sebi i ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva. One predstavljaju otvorene sisteme i kao takve imaju obavezu i odgovornost prema društvu u kome žive i rade. Stoga se i etika u menadžmentu posebno izražava u domenu korporativne društvene odgovornosti (eng. **Corporate social responsibility /CSR/**), koja se najjednostavnije može objasniti kao obaveza menadžmenta da definiše skup odluka i sledi kurs akcije kojima se zadovoljavaju određene društvene vrednosti i ciljevi. Pojam korporativna društvena odgovornost podrazumeva ono što organizacije čine za društvo u kome egzistiraju.

Reč je o svojevrsnoj menadžerskoj filozofiji koja vodi računa ne samo o ekonomskim, već i društvenim i socijalnim efektima donesenih odluka, i obuhvata više pitanja o uvažavanju moralnih i etičkih standarda društva, među kojima su:

- fer i iskreno komuniciranje i korektan odnos prema svim subjektima koji su uključeni u poslovanje,
- briga o zaposlenima, jednake mogućnosti zapošljavanja,
- redovno ispunjavanje obaveza prema finansijskim institucijama i dobavljačima,
- poštovanje zakonskih normi,
- zaštita životne sredine,
- briga i zaštita starih i nemoćnih lica,
- sponzorstvo mladih ljudi i nekih specifičnih organizacija,
- filantropske akcije (davanje novca za različite dobrotvorne aktivnosti), itd.

Postoji veliki broj pitanja, a ovo su samo neka od njih. Korporativna društvena odgovornost je obaveza da se uz maksimiziranje profita spoji i maksimiziranje pozitivnog uticaja na društvo u celini.

## **PRISTUPI PITANJU KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Shvatanja o značaju korporativne društvene odgovornosti menjala su se tokom vremena. Tokom sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka u teorijskim krugovima formirale su se dve grupe pristupa ovom pitanju. Prvi, klasičan pristup, zasnivao se na tome da je menadžment isključivo odgovoran da vodi posao organizacije na takav način da maksimizira profit i da mora postojati limitirana, tj. ograničena društvena odgovornost. Za pristup ograničene društvene odgovornosti važi aksiom ‘the business of business is business’ – ‘posao biznisa je biznis’.

Interesantno je napomenuti da su mnogi poznati ekonomisti podržavali ovako uzak pogled na profit i maksimiziranje vrednosti vlasnika. Među njima treba posebno pomenuti Milto- na Fridmana (Milton Friedman) koji je smatrao da korporativna društvena odgovornost smanjuje profitabilnost, povećavava troškove i može dovesti do slabljenja organizacija. Konkretnije, on je tvrdio kako menadžeri koji vode posao svojih organizacija imaju odgo-

vornost samo prema vlasnicima (da kreiraju profit), koliko god je to moguće bez kršenja svakodnevnih normi moralne ispravnosti.

Po ovom naučniku, menadžeri u organizacijama nisu u stanju da utvrde hitnost socijalnih problema, kao i iznose odgovarajućih sredstva koji bi trebalo da se izdvajaju za različite društvene potrebe. Trošenje sredstava za socijalne svrhe bi dovelo do rasta troškova, što je vid svojevrsnog nepoštenog oporezivanja kako vlasnika, tako i zaposlenih i potrošača u krajnjoj liniji. Po Fridmanu, industrijske organizacije treba efikasno da proizvode robe i usluge, a da rešavanje socijalnih pitanja prepuste za to ovlašćenim državnim i društvenim institucijama.

U članku objavljenom u *New York Times*-u, pod naslovom „Društvena odgovornost biznisa jeste da poveća svoje profite”, biznismene koji zastupaju ideju korporativne društvene odgovornosti nazvao je „nesvesnom igračkom intelektualnih snaga, koje pokopavaju osnove slobodnog društva” i optužio ih je za „propovedanje čistog i izvornog socijalizma.” [Friedman, 1970:125]

Drugi pristup ovom pitanju je socio-ekonomski koji u prvi plan ističe koncept neograničene odgovornosti, odnosno potrebu menadžera da vode računa o širim društvenim interesima i blagostanju, a ne jedino i isključivo o profitu organizacija. Ova grupa pristupa se zasniva na pretpostavci da je biznis sastavni segment društva sa velikim uticajem na njega. Kao što je istakla američka preduzetnica Anita Rodik (Anita Roddick): “Kad govorite o moći i uticaju, slobodno zaboravite crkvu, zaboravite politiku. Ne postoji moćnija institucija u društvu od biznisa.”

Stoga, biznis treba da vodi računa o socijalnim i društvenim interesima. Jedan od zagovornika ovog pristupa, čuveni ekonomista Pol Samjuelson (Paul Samuelson) smatrao je da na taj način organizacije poboljšavaju javni imidž, što ima čitav niz pozitivnih efekata na poslovanje i podizanje rentabilnosti u dugom roku.

Veliki doprinos afirmaciji društvene odgovornosti dao je svojim radom svojevremeno i pomenuti Endru Karnegi (1835-1919), osnivač i vlasnik kompanije *Carnegie Steel Company*, koja je kasnije prerasla u *U.S. Steel*. Smatra se da je za života ostavio oko 480 miliona dolara različitih donacija i pomoći, što bi mereno sadašnjim vrednostima iznosilo oko 8 milijardi dolara. On je postavio osnove društvene odgovornosti industrijskih organizacija u svom čuvenom eseju *Jevanđelje bogatstva* (*The Gospel of Wealth*), koji je objavljen 1899. godine. Njegovo mišljenje se baziralo na dva principa:

- Princip dobročinstva – podrazumeva stav po kome srećniji članovi društva treba da pomognu manje srećne kao što su: nezaposleni, hendikepirani, bolesni ili stari. Karnegi se tog principa upravo pridržavao svojim delima.
- Princip starateljstva – prema ovom principu dužnost preduzetnika je da kroz uvećavanje sopstvenog bogatstva, kroz mudro ulaganje sredstava, umnoži zajedničko društveno dobro.

Diskusija o društvenoj odgovornosti sa navedenim stavovima, svakako da nije bila iscrpljena. Profilisala se u različitim smerovima zavisno od toga, koje etičko pitanje je bilo predmet javnog interesa. Većina teoretičara je smatrala da kompanija – bilo da je velika ili mala – ipak ne može pobeći od odgovornosti koje proističu iz socijalne sfere, i da poslovni uspeh kompanije može biti utoliko veći, ukoliko se i u ovom domenu ostvare zadovoljavajući rezultati.

Svoj stav o ovoj problematici imao je i američki teoretičar Kit Dejvis (Keith Davis), koji je polazeći od različitih shvatanja pojma, pokušao da da svoj doprinos, definišući pet preporuka za društvenu odgovornost. Njima je želeo da opiše kako bi organizacije trebalo da preduzimaju akcije da bi zaštitile svoje poslovne ciljeve, ali i doprinele kreiranju društvenog blagostanja. Njegove preporuke bile su sledeće: [Davis, 1975:16]

1. Društvena odgovornost proizilazi iz društvene snage. Osnovna ideja ove preporuke je da one organizacije koje su veće, otuda što poseduju veću moć i uticaj, moraju da imaju i viši stepen društvene odgovornosti prema okruženju.
2. Poslovne organizacije bi trebalo da funkcionišu kao dvosmerni otvoreni sistemi – sa otvorenim primanjem inputa iz okruženja i otvorenim otkrivanjem svojih outputa.
3. Kada su u pitanju aktivnosti, proizvodi i usluge, prilikom donošenja odluka o njihovoj realizaciji, potrebno je imati u vidu i njihove troškove i koristi za društvo. Organizacije moraju da vode računa ne samo o tehničkim i ekonomskim aspektima svojih odluka. One moraju uzeti u razmatranje i kratkoročne i dugoročne društvene posledice svih poslovnih aktivnosti koje preduzimaju.
4. Društvene troškove, povezane sa svakom aktivnošću, proizvodom ih uslugom, trebalo bi da snose potrošači. Ova preporuka podrazumeva da poslovne organizacije ne mogu na sebe da preuzimaju kompletno finansiranje aktivnosti od kojih društvo ima koristi.
5. Poslovne institucije, kao i građani, imaju odgovornost da budu uključeni u rešavanje izvesnih socijalnih problema, koji su inače izvan njihovog uobičajenog područja interesovanja.

Ovaj teoretičar smatra da su prosvetljeni lični interesi bazično polazište uspešnog menadžmenta, u bilo kojoj sferi upravljačkog delovanja. Prosvetljeni lični interesi se ispoljavaju kao shvatanje menadžera ili organizacije, da je u njihovom najboljem interesu, da rade na način za koji zajednica smatra da je socijalno odgovoran.

Pomenimo i američkog teoretičara Arčija Kerola (Archie Carroll) koji je kreirao jedan model u kome je identifikovao četiri kriterijuma za ostvarivanje društvenih performansi organizacije. Ovaj model je posebno značajan pošto predstavlja osnovu u sagledavanju mogućnosti za reagovanje menadžera. Po njemu svaka organizacija može da vodi računa o četiri dimenzije odgovornosti: [Carrol, 1979:499-504]

- 1) Ekonomska odgovornost. Privredne organizacije su ekonomske jedinice društva. Njihov osnovni zadatak se sastoji u tome da proizvode proizvode i usluge, kako bi zadovoljile potrebe potrošača i kako bi ostvarile maksimalni ili zadovoljavajući nivo profita za svoje vlasnike.
- 2) Pravna odgovornost. Podrazumeva takvo ponašanje organizacije kojim se poštuju važeći zakonski propisi i to na svim nivoima – lokalnom, regionalnom, nacionalnom, međunarodnom. Zajedno sa ekonomskom odgovornošću, pravna odgovornost mora da omogućiti ostvarivanje profita uz poštovanje zakona i da vodi računa o zahtevima tržišta, važećoj regulativi i menadžmentu.
- 3) Etička odgovornost. Uključuje ponašanje koje nije uvek regulisano zakonima, već određenim vrednostima, moralnim standardima i normama.

4) Diskreciona (voljna) odgovornost. Ona je potpuno slobodna i zavisi od samih menadžera. Vezana je za njihovu želju, može se reći i dobru volju, da organizacije koje vode daju doprinose rešavanju socijalnih i društvenih pitanja, koja nisu ni ekonomska, ni pravna, ni etička.

Korisno je napomenuti koje su to najpoželjnije aktivnosti i karakteristike društveno odgovornih kompanija. Arči Kerol ih deli u osnovne i izvedene: [Carrol, 2008:55]

Osnovni zahtevi:

1. Proizvodi sigurne proizvode! (jer imaš obavezu prema kupcima)
2. Na zagađuj zemlju, vazduh i vodu! (jer imaš obavezu da ne nanosiš štetu okolini)
3. Posluj zakonito! (jer imaš obaveze prema zaposlenima i državi u kojoj posluješ)

Izvedeni zahtevi:

4. Promoviši poštenje kod radnika!
5. Drži se moralnih normi i zaštite na radnom mestu!
6. Ne koristi obmanjivanje u oglašavanju!
7. Ne diskriminiši ni pod kojim uslovima!
8. Recikliraj unutar kompanije!
9. Nemoj imati sumnjivih aktivnosti u prošlosti!
10. Brzo reaguj na probleme kupaca!

Uvažavajući navedeno, rukovodioci u organizacijama imaju više mogućnosti u traženju načina i odgovora na povećane zahteve društvene odgovornosti. Evo četiri hipotetičke mogućnosti:

1. Indiferentan odnos. U prvi plan se ističe ekonomska odgovornost i ostvarivanje ekonomskih ciljeva organizacije. Ovaj tip menadžera izbegava uvažavanje društvenih interesa smatrajući to nepotrebnim troškom. Usmereni su na ostvarivanje uspeha po svaku cenu. Ukoliko naprave neku grešku, vrše opstrukciju, odnosno bore se do kraja kao da greške nije ni bilo.

2. Defanzivan odnos. Menadžeri su orijentisani ka ekonomskoj i pravnoj odgovornosti i zadovoljavaju samo neke minimalne zahteve društvene odgovornosti. Reč je o onim menadžerima koji pitanju odnosa prema društvu prilaze sa pravne strane. Kod njih je prisutno rezonovanje na sledeći način: „Ako je zakonom regulisano i obavezno – platiću, inače – ne moram i neću.” Ukoliko se desi neka greška, njihov odgovor će biti: „Takve se stvari dešavaju, ali niko nije kriv.”

3. Prilagodljiv odnos. Reč je o menadžerima koji pored ekonomske i pravne strane u obzir uzimaju i moralnu i etičku dimenziju. Oni su spremni da pomognu ukoliko je to „dobro” i „ispravno” i ukoliko tako i drugi rade.

4. Proaktivan odnos. Reč je o menadžerima kod kojih postoji najveći stepen uvažavanja korporativne društvene odgovornosti. Oni ne čekaju da „to” uradi neko drugi, niti ih treba pritiskati. Oni sami iniciraju akcije, prate promene u okruženju i osećaju „bit” okruženja. Proaktivni menadžeri će pomoći roditeljima bolesnog deteta da ode na lečenje u inostran-



stvo, stipendiraće mladog i talentovanog violinistu, sponzorisaće pripreme košarkaške reprezentacije, pomoći će štampanje knjiga iz raznih oblasti, a da ih niko na to tera. Oni imaju visok stepen društvene osetljivosti.

## RAZVOJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Postoje mišljenja da je korporativna društvena odgovornost prošla kroz četiri istorijska perioda razvoja. To su: [Mosley, 1996:145-148]

1. Period maksimiziranja profita. Ovaj period je najduže trajao – od industrijske revolucije pa do 30-ih godina XX veka. U prvom planu menadžera bili su ekonomski interesi organizacije, pre svih maksimiziranje profita. Sve odluke i akcije bile su okrenute ka ostvarenju te osnovne ciljne funkcije.

2. Period „menadžmenta poverenja”. Počinje 30-ih godina u vreme velike ekonomske krize i depresije u SAD. Vezuje se za brigu menadžera za zaposlene, potrošače i društvo, sve dok se štite interesi vlasnika.

3. Period aktivizma. Nastupa od početka 60-ih godina. Obuhvata više pitanja kao što su: podjednake mogućnosti zapošljavanja, zaštita životne sredine, zaštita interesa potrošača, itd.

4. Period socijalne osetljivosti. Nastupa od kraja 80-ih i tokom 90-ih godina i traje do danas. Reč je o najvišem stepenu društvene odgovornosti i osetljivosti na potrebe šire društvene zajednice. Pojam socijalna osetljivosti vezuje za nivo na kome je organizacija sposobna da efektivno i efikasno ostvaruje zahteve društvene odgovornosti. Poenta je u tome da menadžeri razviju takav proces donošenja odluka, gde se anticipiraju reakcije okruženja i uvažavaju socijalne i društvene vrednosti.

Na primer, zaposleni u duvanskoj industriji mogu ali i ne moraju reagovati na akcije u vezi štetnosti duvana. Ukoliko ne reaguju – postoji nizak nivo socijalne osetljivosti. Ukoliko pak reaguju i na paklicama cigareta utisnu obaveštenja potrošačima o svim štetnim posledicama pušenja – postoji visok nivo socijalne osetljivosti na društvenu potrebu zaštite zdravlja stanovništva.

## SADRŽAJI KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Kada se govori o korporativnoj društvenoj odgovornosti logično se nameće jedno pitanje – Šta sve ona obuhvata? Prema jednom shvatanju aktivnosti menadžera na ovom području uključuju više aspekata, kao što su: [Hodgetts, 1990:630]

1. Očuvanje reputacije i dobrog imena organizacije. Uvažavanje društvene odgovornosti dovodi do jačanja reputacije i imidža organizacije. Na tom polju se sublimiraju svi pozitivni efekti koje organizacija preduzima. Pored poklanjanja pažnje razvoju i unapređenju kvaliteta proizvoda i usluga, misli se i na poštovanje etičkih kodeksa i moralnih principa, gde se poslovna etika stavlja ispred profita. Kao što je istakao britanski publicista Tom Fild: „Ugled je jedina vrednost koju vam konkurencija ne može ugroziti, niti joj može oboriti cenu.”

2. Jačanje socijalnog i društvenog sistema u kome organizacija posluje. Podrazumeva podsticanje promena usmerenih ka stalnom ostvarivanju visokog nivoa kvaliteta životne i

radne sredine, bezbednosti ljudi u korišćenju proizvoda i usluga, tj. visok kvalitet društva u celini. Pažnja menadžmenta se usredsređuje u pravcu razvoja strateških odluka, koje koncipiraju relevantne ciljeve kvaliteta, politiku, misiju, strategiju, resurse i dr.

3. Jačanje ekonomskog sistema i sistema veza sa okruženjem. Svaka organizacija je otvoren, dinamički sistem, sistem kod koga pod uticajem spoljnih i unutrašnjih faktora dolazi do promene strukture i stanja sistema u toku vremena. Usled jačanja ekonomskog sistema i povećanja rasta potreba (po osnovu porasta broja stanovnika, promena u strukturi preferencija, a potom i po osnovu porasta dohotka), organizacija mora biti spremna da zadovolji potrebe tržišta, u cilju povećanja materijalnih dobara (društvenog bogatstva).

U tom smislu mora i da jača veze sa okruženjem, kada se uzmu u obzir sva dejstva okruženja na organizaciju i organizacije na okruženje. Svojim razvojem i jačanjem ekonomskog sistema, organizacija obezbeđuje sigurnost radnih mesta, isplaćivanje plata zaposlenima, otvaranje novih radnih mesta, itd, čime doprinosi ostvarivanju pojedinih društvenih interesa.

4. Orijentacija ka povećanju zadovoljstva zaposlenih poslom koji obavljaju. S obzirom da je organizacija sastavljena od ljudi koji čine jedan od najbitnijih faktora organizacije, zadovoljavanjem njihovih potreba, poboljšavanjem uslova rada, poboljšanjem međuljudskih odnosa, motivacijom zaposlenih kroz stimulacije i unapređenja, uvođenjem pozitivnog „takmičarskog duha“, poštovanjem etičkih principa i brigom o njima, tj. sveukupnom socijalnom brigom o zaposlenima, organizacija unapređuje i sebe samu. Time se obezbeđuje neophodno dostojanstvo zaposlenih i visok moral, čiji su rezultati visoka produktivnost, a samim tim i profitabilnost. Time se i povećava kvalitet života zaposlenih, a samim tim i dovodi do poboljšanja opštih uslova života u društvu. Švedski ekonomista Jonas Riderstrale je istakao: „Na etiku se možemo osloniti kada želimo da privučemo nove zaposlene. Danas je najaktuelnija kombinacija organizacija za koje vredi raditi i ljudi koje vredi zaposliti.“

5. Poštovanje zakonskih propisa i izbegavanje negativnih zakonskih posledica. U okviru poslovanja organizacija postoje zakonski propisi koji se moraju poštovati. Pravna odgovornost podrazumeva zadovoljavanje određenih društvenih zahteva, koji svoju osnovu dobijaju u pravnoj regulativi. Naime, ako zakonodavac odobri zahteve i donese zakone koji traže određenu pravnu sigurnost, onda je kompanija dužna, obavezna i pravno odgovorna da zakone poštuje – od samog načina osnivanja organizacija, do delovanja u smislu ostvarivanja ciljeva. Svako nepoštovanje zakonskih propisa povlači sa sobom sankcije. Svedoci smo primera, kojih ima više nego dovoljno, kako nepoštovanjem zakonskih propisa dolazi i do pitanja opstanka, kako organizacija tako i pojedinaca. Podrazumeva se poštovanje zakona kako na lokalnom i regionalnom, tako i na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Pored pomenutog, korporativna društvena odgovornost uključuje i niz drugih pitanja, kao što su:

- Ekološka pitanja – briga za zaštitu životne sredine; borba protiv zagađivanja vazduha, vode, prirode; kontrola zagađenja; pitanja reciklaže pojedinih materija; odlaganje nuklearnog otpada i sl.
- Javne i društvene usluge – pomoć Crvenom krstu, humanitarnim organizacijama, izviđačima, planinarima, itd.

- Obnova i razvoj društva – pomoć nezaposlenim, bolesnim i nemoćnim članovima društva.
- Obrazovna i medicinska pomoć – borba protiv pušenja, bolesti (na primer raka ili SI-DE), droge; aktivnosti na zaštiti zdravlja i sl.
- Konzumerizam – pojam koji je po prvi put upotrebio američki predsednik Džon F. Kenedi (John F. Kennedy) početkom 60-ih godina XX veka. On ga je vezivao za pravo potrošača na podizanje opšte sigurnosti, informisanosti, izbor i generalno zaštitu njihovih interesa. Konzumerizam podrazumeva potrebu menadžera da stalno oslušuju glas potrošača i anticipiraju njihove potrebe.
- Pomoć kulturi, umetnosti, sportu i zadovoljavanje različitih drugih društvenih potreba – sponzorisanje knjiga, filmova, predstava, sportskih događaja ili klubova, rekreativnih aktivnosti, itd.
- Fer odnos prema zaposlenima – obuhvata više pitanja, kao što su: davanje jednakih mogućnosti za zapošljavanje, eliminisanje bilo kakvih diskriminacija (rasnih, verskih, nacionalnih, polnih, itd), sprečavanje negativnih pojava, posebno seksualnog zlostavljanja i drugih aktivnosti mobinga na poslu.
- Korektan odnos prema investitorima i finansijskim organizacijama – takođe obuhvata više pitanja, kao što su: uredno izmirivanje dospelih obaveza, plaćanja kamata i glavnica na dug, sprečavanje pojave „insider trading” - trgovine hartijama od vrednosti na finansijskim tržištima na bazi poverljivih, javno još nedostupnih informacija (čime se mogu ostvariti enormni iznosi dobiti), itd.
- Podržavanje različitih socijalnih programa – kao što su borba protiv rasne, verske ili nacionalne diskriminacije; pomoć siromašnima, zemljama u razvoju; borba protiv gladi i bolesti; rešavanje pitanja svetskih dugova, itd.

Upečatljiv primer korporativne društvene odgovornosti pruža američka kompanija *Body Shop*, koja se bavi proizvodnjom i prometom kozmetičkih preparata. Glavne vrednosti ove širom sveta poznate i omiljene firme su – zaštita planete, zaštita ljudskih prava, zaštita životinja (između ostalog, njihovi proizvodi nisu testirani na životinjama), podržavanje samopoštovanja.

*Body Shop* se zalaže i za borbu protiv AIDS-a, trgovine ljudima i nasilja u porodici. Kompanija se na svim pomenutim poljima vrlo aktivno angažuje, organizujući kontinuirana istraživanja na globalnom nivou i multimedijalne kampanje. Od 1990. godine *Body Shop* ima i svoj dobrotvorni fond preko koga finansira humanitarne projekte širom sveta.

## SUBJEKTI ODGOVORNOSTI ORGANIZACIJA

Subjekti odgovornosti organizacija su grupe i pojedinci koji mogu imati korist ili štetu od delovanja organizacija i čija prava to isto delovanje može ugrožavati ili poštovati. U tom smislu, postoji nekoliko kategorija subjekata kojima su organizacije odgovorne: vlasnici, zaposleni, potrošači, lokalna zajednica, društvo i međunarodna zajednica. [Bartol, Martin, 1996:106-110]

Uloga menadžmenta u zadovoljavanju interesa različitih subjekata odgovornosti organizacija ima poseban značaj. S jedne strane, značaj menadžmenta jednak je značaju zaposlenih, a s druge strane, menadžment ima dužnost da štiti dobrobit kompanije. Ukratko, menadžment, a posebno top menadžment, mora da vodi računa o zdravlju preduzeća, a to uključuje balansiranje mnogobrojnih protivrečnih zahteva subjekata. Vlasnici žele veće

finansijske povraćaje, dok potrošači žele da se više novca troši na istraživanja i razvoj. Zaposleni žele veće plate i bolju dobit, dok lokalna zajednica želi bolje parkove i javnu infrastrukturu. Zadatak menadžmenta u današnjim kompanijama srodan je zadatku jevrejskog kralja Solomona, koji je često morao da balansira između različitih interesa i da pronalazi rešenja koja bi zadovoljavala sve uključene strane.

Savremena ekonomska teorija ne daje prednost jednoj grupi subjekata nad drugima, iako je u praksi sigurno ponekad jedna grupa u dobiti na uštrb drugih. Generalno posmatrano, međutim, menadžment mora da drži odnose između različitih subjekata u ravnoteži. Ako ti odnosi postanu neuravnoteženi, ugrožava se opstanak kompanije.

Kako poslovanje nije samo stvar profita, nego pre stvaranja vrednosti, etička načela koja treba primeniti su načela:

- koja će osigurati
  - pravedno,
  - savesno,
  - odlučno
  - i pošteno delovanje menadžera;
- koja će osnaživati
  - samopoštovanje
  - i osećaj vrednosti kod zaposlenih;
- koja će osigurati
  - kvalitet proizvoda
  - i kvalitet usluge i
- koja će uticati na ostvarivanje brige kompanije za životnu sredinu i ostala pitanja od značaja u lokalnoj zajednici i društvu u kome posluje.

U nastavku teksta pažnja je detaljnije posvećena svakoj od navedenih grupa subjekata odgovornosti organizacija.

## **Vlasnici**

Kod korporativnog vlasničkog oblika misli se na vlasnike akcija. Oni su na prvom mestu pošto obezbeđuju neophodni kapital organizaciji. Kroz odgovorno izvršavanje obaveza, izraženo u uvećavanju (maksimiziranju) profita, pri čemu se moraju uvažavati osnovni etički principi, menadžeri štite interese i zadovoljavaju potrebe vlasnika. Na taj način menadžeri postaju odgovorni za opstanak, rast i razvoj organizacije.

## **Zaposleni**

Zaposleni čine suštinu svake kompanije. Zaposleni su ne samo u funkcionalnom, nego i u najrealnijem smislu reči, kompanija sama. Na određeni način, uprkos asimetriji moći između poslodavaca i zaposlenih, zajedništvo i dobri odnosi predstavljaju ključ uspeha svake organizacije. Holandski biznismen Jeron van der Ver (Jeroen van der Veer), član Odbora generalnih direktora naftne kompanije *Shell* je izjavio: „Lično smatram da će uspešne kompanije budućnosti biti one koje budu integrisale posao sa ličnim vrednostima svojih zaposlenih. Kvalitetni ljudi žele da rade i da doprinose društvu u kompanijama koje dele njihove vrednosti, cene njihov rad i uvažavaju njihova mišljenja.“

U mnogim zemljama odnos poslodavac-zaposleni je regulisan, bilo zakonskim propisima, bilo kolektivnim ugovorima. Normativna regulativa se veoma aktivno bavi pitanjima jednakosti zapošljavanja, penzionisanja, beneficija, zdravlja i sigurnosti zaposlenih.

Jedno od posebno osetljivih pitanja u tržišnim uslovima privređivanja je otpuštanje zaposlenih. Neke države imaju takve propise po kojima organizacije moraju da obaveste zaposlene minimum 60 dana pre dana otpuštanja, zbog recimo zatvaranja određenih pogona.

### **Potrošači**

Za privredne organizacije u tržišnim uslovima privređivanja potrošači su sigurno najvažnija interesna grupa. Stoga, ključna pitanja na koja je u ovoj sferi potrebno odgovoriti jesu sledeća:

- Poštuje li organizacija zakone s obzirom na zaštitu potrošača?
- Jesu li potrošaču dostupne sve relevantne informacije o proizvodima?
- Koliko brzo i kvalitetno organizacija odgovara na pitanja i žalbe potrošača i korisnika usluga?
- Pokazuje li organizacija načelnu brigu za potrošače (ne samo koliko novca, vremena i ljudi odvaja za tu brigu, nego i da li je u tom pogledu delotvorna), itd.

U svetlu navedenih, kao i drugih pitanja iz ove oblasti, dva su posebno značajna sa aspekta društvene odgovornosti preduzeća – pitanje zdravlja i sigurnosti i pitanje kvaliteta.

Sve razvijene zemlje sveta izuzetno veliku pažnju poklanjaju razvoju i unapređenju kvaliteta proizvoda i usluga. Za efikasno poslovanje organizacija na globalnom nivou, akcentat se stavlja na razvoj značajnih organizacijskih determinanti sistema kvaliteta ISO 9000 kao osnove za razvoj koncepta potpunog upravljanja kvalitetom – TQM (*Total Quality Management*). Znači, ne vodi se računa samo o kvalitetu proizvoda i usluga, već o celokupnom sistemu, tj. na svim nivoima. To je dobra preporuka potrošačima, koja se može ogledati u većem poverenju potrošača i većoj profitabilnosti organizacija.

### **Lokalna zajednica**

Kao i od svake osobe, i od organizacije lokalna zajednica očekuje da bude dobar „građanin”. Odgovornost organizacije u odnosu na opštinu ili grad u kome se nalazi izuzetno je važna pošto ona ima veliki uticaj na lokalnom nivou. Samo neka od aktuelnih pitanja iz ove oblasti su: kontrola zagađenja, izgradnja infrastrukture, funkcionisanje javnih službi, urbano planiranje i razvoj, lokalne obrazovne institucije, lokalni programi zaštite zdravlja, itd.

Lokalna zajednica omogućava organizacijama da grade objekte i da, zauzvrat, ima korist od poreske politike, ekonomskih i društvenih doprinosa organizacije, smanjenja stope nezaposlenosti, itd. Svedoci smo gradova koji su se razvijali zahvaljujući ogromnim privrednim subjektima, kao što je bio slučaj u Kragujevcu, kao i unazađivanja gradova ili opština ukoliko takvi privredni subjekti ne funkcionišu (*Zastava Kragujevac*).

Postoje i brojni slučajevi iz poslovne prakse kada je neodgovorno ponašanje poslovnih subjekata bilo kobno za lokalnu zajednicu u kojoj su poslovali. Organizacije ne smeju izložiti zajednicu nerazumnim štetama u obliku zagađenja životne sredine, odlaganja toksičnog otpada, itd.

## Društvo

Kada je u pitanju društvo kao faktor odgovornosti kompanija, podrazumeva se šira zajednica od lokalne, na primer regionalna i nacionalna. Organizacije moraju uvažavati šire društvene interese. Što su organizacije veće, pošto poseduju veću moć i uticaj, moraju imati i veći stepen društvene odgovornosti prema okruženju.

U našoj zemlji jedan od pozitivnih primera predstavlja društveno odgovorno delovanje farmaceutske kompanije *Hemofarm* iz Vršca, koja je uključena u rešavanje izvesnih socijalnih problema koji su inače izvan njenog zvaničnog područja delovanja. „Uspех se ne meri samo dobrim poslovnim rezultatima, već i odgovornošću prema društvu u kome posluјemo.” (moto *Hemofarma*)

Politika korporativne društvene odgovornosti *Hemofarma* podrazumeva – pored brige o pacijentima, ugroženim kategorijama stanovništva i zaposlenima – i pružanje podrške razvoju nauke, obrazovanja, kulture, sporta i ekologije. Upravo s tim cilјem je još 1993. godine osnovna *Fondacija Hemofarm* koja pomaže velikom broju različitih društveno korisnih projekata. *Hemofarm* između ostalog stipendira srednјoškolce i studente, organizuje različite humanitarne akcije, sponzoriše sportske manifestacije i kulturne projekte, itd.

Za svoje zasluge na polju društvene odgovornosti, ovaj koncern je dobio i prestižne nagrade, među kojima su nagrada VIRTUS za društvenu odgovornost, kao priznanje za dugoročno partnerstvo između poslovnog i neprofitnog sektora; nagrada SIEPA za filantropiju; Zlatni beočug za doprinos razvoju kulture Beograda i dr.

## Međunarodna zajednica

Odgovornost kompanija prema međunarodnoj zajednici posebno je važna za velika multinacionalna ili globalna preduzeća. Multinacionalne korporacije su one korporacije koje ekstezivno posluјu u više od jedne zemlje, obično preko ogranaka ili filijala koje se bave proizvodnjom, marketingom ili i jednim i drugim. Kada multinacionalne kompanije posluјu u razvijenim zemljama, one su u stranu da kontrolišu strane firme i da zahtevaju da njihovo poslovanje bude društveno odgovorno. Etički problemi mogu nastati u situacijama kada multinacionalne korporacije posluјu u slabije razvijenim zemljama ili zemljama u razvoju, koje često nisu u stanju da zahtevaju optimum društvene odgovornosti, ili su manje u stanju da to čine, i to posebno u slučajevima kada firma ima veću ukupnu prodaju, nego što iznosi bruto nacionalni proizvod te zemlje. Kao što je istakao britanski publicista Artur Klark (Arthur Clark): „Kada su u pitanju sveobuhvatni interesi velikih multinacionalnih organizacija, konvencionalni moral često biva potisnut u drugi plan.”

## PREDNOSTI NEGOVANJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Prednosti negovanja društveno odgovornog poslovanja, posmatrano iz perspektive poslovnog sveta, razlikuju se u zavisnosti od tipa poslovanja, datog trenutka ili tržišnog okruženja. U slučaju zemalja u tranziciji, poput naše, naglašena je korist ove poslovne prakse u vidu smanjenja troškova ili bolјeg pristupa međunarodnim tržištima, što se posebno odnosi na mala i srednja preduzeća (proces standardizacije i sticanje sertifikata). Velike među-

narodne kompanije uživaju koristi u domenima ljudskih resursa i marketinškom oblikovanju i jačanju korporativnog imidža i imena brenda.

Imajući u vidu iskustva inostranih multinacionalnih kompanija, navešćemo nekoliko ključnih koristi od ulaganja u društveno odgovorno poslovanje: [Kotler, Li, 2007:12-21]

- Povećanje prodaje i udela na tržištu – potrošači češće kupuju brendove koji podržavaju društvene ciljeve. Prema istraživanjima korporativne društvene odgovornosti u Evropi (2002), čak 70% evropskih kupaca smatra da je priklonjenost kompanije društvenoj odgovornosti važan element prilikom kupovine proizvoda ili korišćenja usluga.
- Jačanje pozicije brenda – potrošači poklanjaju sve veću pažnju emocionalnim, psihološkim i sociološkim aspektima imidža brenda, prevazilazeći pitanja funkcionalnosti i racionalnih koristi koje imaju od proizvoda. Strateški osmišljenim društvenim inicijativama može da se postigne diferenciranje brenda u odnosu na konkurenciju. Osim toga, ukoliko kupci percipiraju preduzeće kao etično i društveno odgovorno, verovatnije je da će biti lojalniji njegovom brendu.
- Jačanje korporativnog imidža i uticaja – kompanije koje, osim poštovanja zakona, dobrovoljno usklade svoje poslovanje sa nekim od standarda društveno odgovornog ponašanja u poslovanju, ne samo da zadovoljavaju propisane zahteve, već time stiču poverenje i naklonost državnih i lokalnih organa vlasti, te tako manje podležu njihovoj kontroli.
- Jačanje mogućnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih – osim visine plate, opisa radnog mesta i mogućnosti za napredovanje, zaposleni sve više procenjuju preduzeća i na osnovu njihove korporativne kulture, dominantnih vrednosti i spremnosti da se angažuju u društveno korisnim inicijativama.
- Smanjenje troškova poslovanja – organizacije koje usvajaju ekološke inicijative, čiji je cilj smanjenje otpada, ponovna upotreba materijala, reciklaža, štednja vode i električne energije, smanjuju operativne troškove i povećavaju prihod od bespovratne pomoći i olakšica, koje dobijaju kao ekološki odgovori poslovni subjekti.
- Povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare – pozitivan društveni imidž može da poveća vrednost akcija preduzeća, jer će tržište više da ceni kompanije koje su manje izložene društvenim, ekološkim i etičkim rizicima (Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE4Good Index Series...). Javno se prati i publikuje odgovornost prema životnoj i društvenoj sredini prilikom investiranja (Socially Responsible Investment). Sve veći broj zajedničkih fondova integrišu kriterijume korporativne društvene odgovornosti u svoj selektivni proces, te uskraćuju pozajmice preduzećima koja se ne pridržavaju određenih standarda životne i društvene sredine. Veliki ulagači, poput penzionih fondova, imaju obavezu da ulažu u firme koje se smatraju društveno odgovornim. Dakle, usvajanje prakse društveno odgovornog poslovanja može organizacijama da omogući bolji pristup kapitalu, koji im u protivnom možda ne bi bio dostupan. Poslovnom subjektu je potrebno puno vremena da stekne pozitivnu reputaciju, ali ona može da bude brzo ugrožena incidentima, kao što su korupcijski skandali ili nanošenje štete životnoj sredini. Ovakvi događaji mogu da privuku neželjnu pažnju sudova, vlade, nevladinih organizacija i medija, te da kompaniji nanese veliku štetu, i da ugroze vrednost njenih akcija. Izgradnja kulture preduzeća koje se pozitivno odnosi prema društvenoj i ekološkoj sredini može da neutrališe ove vrste rizika.

Razmatrajući značaj korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju, švedski ekonomisti Jonas Ridderstrale (Jonas Ridderstrale) i Kjell Nordstrom (Kjelle Nordström), u svojoj poznatoj knjizi *Funky Business*, slikovito ističu: „U dobu sveopšte

ravnopravnosti, brižni kapitalista uvek će pobediti zlo preduzeće. Anita Rodik, osnivač 'Body Shop'-a, izgradila je privremeni monopol na jednostavnoj ideji da postoji tržište i za kozmetiku koja nije testirana na životinjama i koja sadrži samo prirodne sastojke. Sve više kompanija želi imidž *brižnih*. 'Tojota', na primer, radi na drveću koje apsorbuje otrovne gasove. Uz brigu mora ići i kredibilitet. Fanki organizacije promovišu totalnu etiku. Etika se mora ticati svakog zaposlenog i svakog dela firme. Etika se mora upražnjavati svuda i uvek. Ne možete biti parcijalno etični ili etični samo onda kada vama odgovara. Etika je apsolutna." [Ridderstrale, Nordström, 2002:265]

Današnje poslovanje je u potpunosti transparentno. I etično i neetično postupanje lako se uočava: „Današnji novinari su stručnjaci da otkriju ono što želimo da sakrijemo. U selu u kome je CNN gazda, globalni tračevi se prenose brzinom svetlosti. Totalna transparentnost razgolićuje beskrupulozne. Ljudi i organizacije koji ovo još ne shvataju mogu se preko noći preseliti iz Dvorane slavnih u Dvoranu sramnih. Bar je u tom smislu tržišna ekonomija istinski demokratska. Potrošači glasaju svojim novcem: jedan dolar - jedan glas. Sposobnjakovići glasaju svojim umom: jedan ideja - jedan glas. I nijedan kapitalizam nije bez predstavnika. Ako koristite dečju radnu snagu ili ne vodite računa o životnoj sredini, potrošači će se opredeliti za nekog drugog. Kao i mnogi investitori i intelektualci. Malo je ljudi koji žele da ulažu u ili rade za *toksične* kompanije, kako Džefri Fefer sa Stanforda voli da ih zove.“ [Ridderstrale, Nordström, 2002:265]

Nekadašnja predsednica Upravnog odbora i generalna direktorka kompanije za informacione tehnologije *Hewlett-Packard*, Karli Fjorina (Carly Fiorina), svojevremeno je izjavila: „Ja iskreno verujem da će u ovom veku pobediti kompanije koje svojim delovanjem pokazuju da mogu i da budu profitabilne i da povećavaju društvenu vrednost – kompanije koje rade dobro i čine dobro... Ovo je jednostavno nova realnost biznisa – realnost koju treba i koju moramo da prihvatimo.“

## ZAKLJUČAK

Pri osmišljavanju i realizaciji svake svrsishodne ljudske aktivnosti koja ima uticaja na druge ljude, pokreću se i pitanja o tome šta je dobro ili loše, moralno ili nemoralno, pogrešno ili ispravno, etično ili neetično. Poslovne organizacije, na osnovu svoje veličine, moći i društvene istaknutosti, imaju značajan uticaj na živote i blagostanje velikog broja ljudi, a često i društvene zajednice kao celine, pa je važno da u poslovanju i komuniciranju poštuju etičke i moralne norme.

S tim u vezi, društveno odgovorno ponašanje predstavlja poželjnu dugoročnu marketinšku i poslovnu orijentaciju organizacija. Suština ovakvog pristupa je u delovanju koje je znatno obuhvatnije od onoga što propisuje zakon i koje uključuje ideju da je reaktivan stav prema društvenim problemima bolje zameniti proaktivnim i dobrovoljnim aktivnostima. U nastojanju da poboljša neki od aspekata životne zajednice u kojoj posluje, poslovni subjekt se može povezivati i sa drugim društvenim akterima u zajednici (vladinim i nevladinim organizacijama, profesionalnim udruženjima, akademskim institucijama i sl).

Prihvatanjem koncepta korporativne društvene odgovornosti i informisanjem okruženja o tome kroz različite vidove komunikacija, organizacija počinje da se razlikuje od konkurenata, što može omogućiti bolje pozicioniranje na tržištu, veću lojalnost kupaca usled njihove pozitivne predstave koju stiču o njoj, a posledično i veću prodaju proizvoda i usluga. Pored navedenog, primena koncepta društveno odgovornog poslovanja ima i sledeće pre-



dnosti: povećanje ugleda kod finansijskih institucija te lakše kreditiranje, povećanje cena akcija na berzi, privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih kadrova, smanjenje operativnih troškova poslovanja i, dugoročno posmatrano, povećanje profita.

Stoga možemo zaključiti, da s obzirom da rad nijedne kompanije nije odvojen od društva u kome posluje, na društveno odgovorno ponašanje treba gledati kao na investiciju, a ne kao na trošak. Zaista, poslovna etika je postala novo polje za dokazivanje konkurentnosti.

## LITERATURA

*Bartol, Kathryn M. & Martin, David C.: Management, McGraw Hill, New York, 1996.*

*Carrol, Archie B.: „A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, 1979, 4, 497-505.*

*Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K.: Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cengage Learning, Stamford, 2008.*

*Davis, Keith: „Five Propositions for Social Responsibility“, Business Horizons, 1975, June, 9-24.*

*Friedman, Milton: “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, The New York Times Magazine, September 13, 1970, 122-126.*

*Hodgetts, Richard M.: Management: Theory, Process and Practice, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego, 1990.*

*Kotler, Filip & Li, Nensi: Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj: najbolje prakse vodećih kompanija, Hesperija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.*

*Mosley, Donald C. & Pietri, Paul H. & Megginson, Leon C.: Management: Leadership in Action, Harper Collins College Publishers, New York, 1996.*

*Ridderstrale, Jonas & Nordström, Kjelle: Funky Business, Book House Publishing AB, Stockholm, 2002.*

[http://www.thebodyshop.com/\\_en/\\_ww/values-campaigns/index.aspx](http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/values-campaigns/index.aspx)

[http://ecorner.stanford.edu/author/carly\\_fiorina](http://ecorner.stanford.edu/author/carly_fiorina)

---

# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FUNCTION OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

**Andjela Mikic**

*Docent, Doctor of Economic Sciences, Belgrade Business School – Higher Education Institution for Applied Studies, Belgrade, e-mail: anvlajk@gmail.com*

**Abstract:** *Corporate social responsibility is very important aspect in modern business. It is about how organizations manage the business processes to produce an overall positive impact on society. It is operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business. Concerning that, organizations need to answer to two aspects of their operations: 1. The quality of their management - both in terms of people and processes (the inner circle); 2. The nature of, and quantity of their impact on society in the various areas. Outside stakeholders are taking an increasing interest in the activity of the company. Most look to the outer circle - what the company has actually done, good or bad, in terms of its products and services, in terms of its impact on the environment and on local communities, or in how it treats and develops its workforce. Out of the various stakeholders, it is financial analysts who are predominantly focused - as well as past financial performance - on quality of management as an indicator of likely future performance.*

**Key words:** *corporate social responsibility, organizational communication, corporate image*

**JEL Classification:** *M31, M37*

## INTERNET KAO NEIZOSTAVNI DIO VIDEOIGARA

Bernadica Milićević

*Fakultet društvenih znanosti dr. Milenko Brkić, Put za podbrdo bb, Međugorje, bernadica@net.hr*

**Sažetak:** Internet je danas nesumnjivo jedno od najrasprostranjenijih sredstava komuniciranja. Sadržaji su sve bogatiji a broj korisnika se svakim danom povećava. Zbog niza mogućnosti koje pruža postaje sve privlačniji mladima. Masovno korištenje Interneta u potpunosti je izmijenilo uobičajeni način života. Internet najčešće uspoređujemo s velikom knjižnicom gdje osim obrazovanog sadržaja vrlo lako možemo doći i do zabavnog sadržaja. Zanimanje za videoigre raste u čitavom svijetu. Putem igranja videoigara sada je moguće sklapanje novih poznanstava bez izlaska iz sobe. Sve više gradova ima otvorene Internet кафеe u kojima se nalaze kompjuteri na kojima se gosti mogu igrati, naravno, ako plate. Često mladi na takvim mjestima potroše i po nekoliko stotina eura mjesečno što dovodi do rasipanja vremena i novca, a u najgorem slučaju se mogu djelomično ili potpuno naviknuti na nasilje i ubijanje. Stoga, teško možemo reći da su videoigre uvijek bezazlene.

**Ključne riječi:** Internet, mladi, videoigre, komunikacija, nasilje.

**JEL klasifikacija:** O14, P17

### UVOD

U današnjem vremenu sve više na značaju dobiva Internet za kojega možemo reći da je svjetska komunikacijska mreža. Informatičko doba promijenilo je društveno ponašanje na više načina. Medijska i kulturna industrija privlači sve veću pažnju, oblikuje svijes, način razmišljanja i time snažno utječe na socijalizaciju pojedinca. Na vrlo jednostavan način moguće je razmjeniti video zapise, slike i sl. Ne tako davno upozoravalo se na izloženost scenama tv nasilja, no danas sve veću pozornost izaziva uključenost nasilnih postupaka u videoigrama. Nove video igre, u kojima mogu sudjelovati igrači iz cijeloga svijeta putem Interneta svakom igraču pružaju priliku da savladava razne prepreke kroz svoj lik kojeg igrač pretvara u svjesnu isplativu investiciju, što ga nagovara da bude bolji i tako igra dalje. Mladi na taj način bježe iz stvarnosti u svijet mašte provodeći sate pored kompjutera pri čemu mogu narušiti svoje zdravlje. Danas se čini da se ništa u svijetu ne mijenja tako brzo kao zabavni medij i upravo zbog toga mnogim roditeljima je vrlo teško ostati u koraku s vremenom. No, roditelji nipošto ne bi smjeli zanemariti utjecaj Interneta na njihovu djecu.

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje na uzorku od 108 učenika srednjih škola u Mostaru (41 učenika Internacionalne privatne gimnazije i 67 učenika Srednje ekonomske škole Jozе Martinovića). U radu su prezentirani rezultati i izvedene usporedbe osnovom postavljene hipoteze istraživanja. Istraživački pristup motiviran je izazovima suvremenog društva unutar kojeg Internet zauzima značajno mjesto koje formira mišljenje, stavove i ponašanja mladih.

## INTERNET – NOVI MEDIJ SUVREMENOG DRUŠTVA

Internet je najjednostavnije definirati kao globalnu kompjutersku mrežu. U stvari, pojam „mreža“ vjerojatno najbolje može izraziti elementarne odlike interneta, jer on jeste prije svega „mreža u mreži“, točnije, strukturalno promatrano, postoje male mreže koje se međusobno povezuju u veće, te se na kraju tog procesa može konstatirati kako Internet zapravo povezuje u veće, te se na kraju tog procesa može konstatirati kako Internet zapravo objedinjuje sve te mreže u jednu globalnu mrežu – ipak, takvo određenje je problematično, jer danas ne postoji nijedna organizacija institucija koja bi mogla zaista da objedini i kontrolira cjelokupnu strukturu kompjuterske mreže (Mirjana Kristović, 2010: 38). Kada govorimo o internetu moramo imati u vidu da se njegova masovna upotreba veže prvenstveno za najrazvijenije zemlje svijeta kao i za obrazovani i pismeni dio populacije, što nameće zaključak da će intenzivnije prihvaćanja i praktične primjene Interneta u dijelovima svijeta biti sporiji i blaži ali neminovan. Njegovi počeci datiraju još iz vremena hladnog rata prije 1989. Mreža je začeta u pentagonu, sjedištu američkih vojnih snaga. Ustanovljena je 1969. godine i u početku se zvala ARPA (Advanced Reserach Projects Agency), a bavila se istraživanjem projekata. ARPA je služila za povezivanje znanstvenika koji su radili pod ugovorom za vojsku u različitim krajevima Amerike, kako bi bolje surađivali. Do 1987. godine internet je povezivao 28 000 kompjutera na velikom broju sveučilišta i istraživačkih laboratorija (Anthony Giddens, 2007: 472).

Elektronička pošta je milijunima ljudi iz korijena promijenila način komuniciranja, omogućila praktično besplatne svakodnevne interkontinentalne pismene razgovore, ali i poseban način kontaktiranja inače nedohvatljivih i prezauzetih ljudi koji možda ni na telefon ne odgovaraju, ali će navečer pogledavši sadržaj svoga elektronskog poštanskog sandučića pročitati primljene poruke i vrlo vjerojatno odgovoriti (Marko, Sapunar, 2004: 255). Prije par desetljeća nismo niti mogli zamisliti da ćemo preko internetske mreže moći vizualno i besplatno razgovarati sa rodbinom, prijateljima ili poslovnim partnerima na drugom kraju svijeta. Današnji hit na internetu postale su razne društvene mreže na kojima korisnici izrađuju vlastite stranice, kao npr. „Facebook“ ili „Twitter“. Ove društvene mreže omogućuju izravan kontakt sa prijateljima, poznanicima, poslovnim partnerima; mogućnost pristupa raznim sadržajima, slušanje glazbe ili pak igranje videoigra. Pristup brojnim video igrama putem Internetske mreže dovodi do velike znatizelje mladih, a posebno ako znamo da je igranje određenih videoigara zapravo umreženo i omogućava da se korisnici natječu međusobno, a da ne moraju niti ustati sa vlastitih fotelja. Samo 10-15% djece razgovara s roditeljima o tome što su gledali, slušali ili pročitali, a što je manje nego s vršnjacima (Vlasta Ilišin, 2003:16). Samoubojstvo suvremene civilizacije R. Koch i C. Smith prepoznaju u inverzijama vrijednosti: „Umjesto štednje i odgovornog ponašanja imamo velik broj onih koji imaju poriv da misle samo za sebe. Umjesto idealizma imamo cinizam. Umjesto smisla i cilja imamo novac. Umjesto ozbiljnosti imamo trivijalnost i prepuštanje uživanju...“ (Richard Koch i Chris Smith, 2007: 16).

Jedna od negativnih stvari interneta jeste objavljivanje raznih video zapisa na mrežu, a koji uključuju scene nasilja, bilo da se radi o fizičkom sukobu u školi, na ulici, omalovažavanju vršnjaka ili pak nekim drugim radnjama. Na You Tube kanalu lako je naći scene maltretiranja učenika u školi pa i snimke na kojima učenici maltretiraju nastavnike. No elektronsko nasilje se ne sastoji samo od video zapisa ono uključuje i druge vidove nasilja kao: prijeteće poruke, lažno predstavljanje, optuživanje druge osobe, slanje lažnih glasina i sl. Elektronsko nasilje može uključiti bilo kakav oblik višestruko slanih poruka internetom čiji je cilj oštetiti ili povrijediti osobu koja se ne mogu zaštititi od takvih postupaka. Međutim, s druge strane Internet je medij koji omogućava razmjenu ideja, mišljenja i razmišljanja, mogućnost osobnog izražavanja, učestvovanje u različitim diskusijama s drugim pojedincima, grupama ili zajednicama. Može se koristiti za stimuliranje učenika da samostalno i aktivno sami ili u suradnji s drugima uče. Nastava odnosno učenje (bilješke s predavanja, seminari i sl. ) mogu se osigurati za sve on-line čime se može postići jednostavna komunikacija između učenika i profesora. Internet nudi brzu komunikaciju na globalnom nivou, pruža bolji pristup zabavnim naučnim i mnogim drugim sadržajima.

## VIDEOIGRE

Razvoj i popularnost društvenih medija posljednjih su godina promijenili način poslovanja na mnogim tržištima a jedno od njih jeste i tržište video igara. Na početku su video igre igrali samo jedna ili dvije osobe u istoj sobi, a internet i multiplayer igre pokazali su da **korisnicima nije više toliko bitna snažna grafika u igrama, već traže nešto puno više – ljudsku interakciju** Ovaj fenomen i popularnost videoigara prisutna je u cijelome svijetu, a posebno kada se radi o mlađoj populaciji, što ne znači da je starija populacija imuna na ovaj vid zabave. Videoigre su najčešće vezane uz borbu, pustolovinu, oponašanje djelatnosti i postupaka odraslih. Dostupnost ovoj vrsti zabave dosta je velika, a način igranja, odnosno uređaji koji se koriste za igranje svakim danom su sve moderniji i privlačniji. Životni ciljevi pojedinca, njihova struktura i različiti međuodnosi tih ciljeva imaju u pravilu značajan utjecaj na ponašanje čovjeka uopće, pa tako i na njegovo ponašanje kao potrošača materijalnih dobara ( Dragutin Gutić, Joško Bačelić i Zoran Bačelić, 2011: 273).

### Utjecaj videoigara

Dobar odabir video igara kao i dobra kontrola koja se očekuje od roditelja prilikom igranja videoigara ima mnoge pozitivne strane. To su: pospješuju koordinaciju pokreta, potiče misaone procese što pomaže u mnogim stvarima vezanim za stvarni život, mogu biti korisno pomagalo pri učenju, nude trenutačne nagrade, predstavljaju neprisutne učitelje neiscrpne strpljivosti, potiču želju za bavljenjem sportom, razvija se individualnost i sl.

Videoigre zbog svoje popularnosti zahvatile su veliki dio tržišta, tako da su plagijati, odnosno prodaja na „crnom tržištu“ češći nego ona u legalnim trgovinama sa originalnim videoigramama. U velikoj većini slučajeva ne postoji niti zabrana za kupovanje videoigara mlađim od osamnaest godina, ili se jednostavno zakoni ne primjenjuju. Internet je omogućio možda i najveću šansu kako doći do željenog materijala, tj. instalacije. Mladi previše vremena provode uz igranje videoigara što stvara zdravstvene probleme zbog dugotrajnog boravka za računalom kao što su: glavobolja, slabljena vida, povećava se deformacija kralježnice, smanjuje se pokretljivost i time dolazi do pretilost i sl. Patološka ovisnost nije proporcionalna vremenu koje se provede na Internetu, no povezana je s činjenicom da se slobodno vrijeme opsesivno troši online, uz odbojnost prema stvarnom svijetu i životu.

Istovremeno, ovisnost pokazuje veliku nezainteresiranost za ostale aktivnosti (Gabriele Farke, 2006: 159). „Precjenjuje se nažalost da oko 89% video igara ima nasilne sadržaje (Whitaker, Bushman, 2009), koje djeca češće biraju dok samo 5,6 % igra igrice edukativnog sadržaja“ (Bilić, 2010), (Vesna Bilić i Tatjana Ljubin Golub, 2011: 1). Južna Koreja je u studenome 2011. godine donijela zakon kojim je uvedena blokada stranica na internetu na kojima se mogu igrati igrice, nakon ponoći, ali samo za mlađe od 16. godina.<sup>1</sup> Prva videoigra sankcionirana zbog nasilnog sadržaja je „Death Race“ 2000, u kojoj se moglo pregaziti pješake na ulici. Sam nasilni element je osiromašen tadašnjim grafičkim standardima. Protesti protiv ovakvih igara nisu česti ali postoje. Čulo se dosta izjava protiv videoigara nakon incidenta u američkoj srednjoj školi Columbine u kojoj su malodobni učenici napravili pokolj. Krivnja je pala, među ostalim, na igre što je medijski snažno razglašeno.<sup>2</sup> Manje poznata činjenica je da su neki od tih učenika imali u sobama postere s vrlo nasilnim sadržajima, da su i inače bili agresivni i skloni nasilju te da su potjecali iz problematičnih obitelji. Bilo koja od ovih činjenica mogla ih je gurnuti u manijakalni pokolj. Roditelji su prikazani kao nevine žrtve, a igre kao zla tvorevina koja im je djecu gurnula preko ruba. Vojni psiholog David Grossman ne ulazi u diskusiju oko toga utječu li igre na nasilnost, ali tvrdi da uče malodobne ubojice kako ubijati.<sup>3</sup> Međutim, svako inteligentnije dijete shvaća razliku između virtualnog nasilja i stvarnog nasilja. Neinteligentne osobe ionako u svemu mogu naći povoda za sve, tako da igre ne utječu na nasilnost. (Gracin Tomislav, novinar Gamer.hr centra „Quake 2“).<sup>4</sup> Igre su zadnja granica u raspravama o nasilju u medijima. One danas čine veće tržište nego filmovi. U Sjedinjenim Američkim Državama građani troše više od 27 milijardi američkih dolara na video i kompjutorske igre (David Trend, 2007: 112). Psihološki čimbenici najčešće spadaju u neizostavne čimbenike ponašanja potrošača, jer je njihov utjecaj gotovo uvijek od primarne važnosti u strukturi ukupnog ponašanja ljudi, pa time i kao potrošača proizvoda i usluga (Dragutin Gutić i Slobodna Trninić, 2013: 54).

„Kad je riječ o agresivnim emocijama, ispitivanja igrača u Njemačkoj (Ladas 2002) i Australiji (Durkin i Aisbett 1999) pokazala su da kompjutorske igre mogu izazvati frustraciju, ali da je ona više posljedica nezadovoljstva uspjehom u igri nego je nastala na temelju nasilnih sadržaja. Neke studije provedene u obliku anketa pokazuju da nasilne kompjutorske igre potiču nasilno ponašanje (Wigman i Van Schie 1998, Anderson i Dill 2000, Gentile 2004).“ (Nataša Ružić, 2007: 109-110). Imajući u vidu da danas on-line igrice počinju igrati već i djeca u dobi 4-5 godina i da su većim dijelom upravo roditelji ti koji djetetu kupe određenu igricu, onda prvenstveno roditeljima treba pružiti pomoć u sagledavanju ne samo pozitivnih, već i negativnih razloga do kojih može dovesti nekontrolirano igranje video igara.

## ISTRAŽIVANJE

Ovo istraživanje provedeno je među učenicama dviju srednjih škola u Mostaru: 41 učenika Internacionalne privatne gimnazije i 67 učenika Srednje ekonomske škole Jozе Marti-

<sup>1</sup> <http://www.vecernji.hr/vijesti/zbog-ovisnosti-videoigrama-uveli-pepeling-zakon-clanak-349967> (19.02.2014.)

<sup>2</sup> <http://dvorski-vrt.com/1/d/video-igre-utjecaj> (5.03.2014.)

<sup>3</sup> [http://www.medioteka.hr/cj2\\_medioteka.php?vid=4](http://www.medioteka.hr/cj2_medioteka.php?vid=4) (27.02.2014.)

<sup>4</sup> <http://dvorski-vrt.com/1/d/video-igre-utjecaj> (22.02.2014.)

novića u Mostaru. Anketno istraživanje prikupljeno je grupno i anonimno u razdoblju od 23. 1. 2014. do 2.3. 2014.

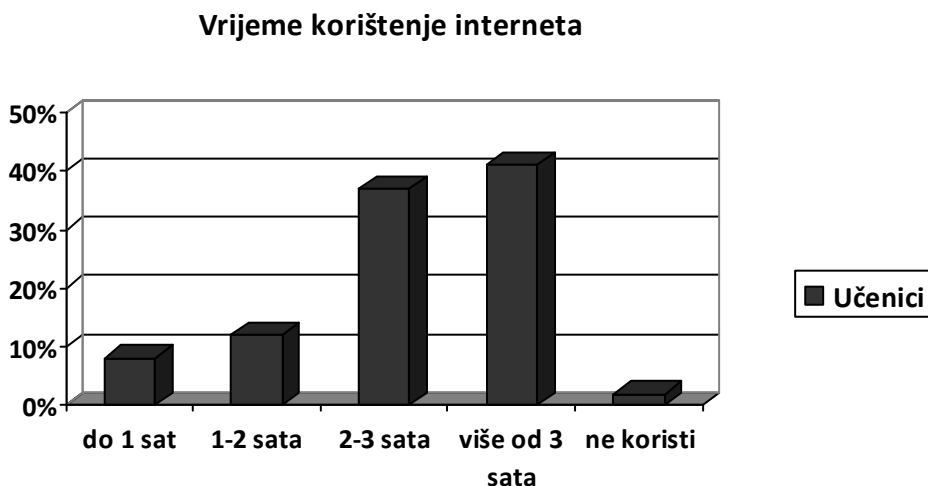
Cilj istraživanja vezan je za suvremene probleme utjecaja Interneta na formiranje ponašanja i mišljenja mladih gdje je kao razlog korištenja naglašena zabavna funkcija igranje video igara. Ova tema je veoma popularna, a najveći problem je što se u bliskoj budućnosti ne mogu predvidjeti granice ove problematike.

Hipoteza: Mladi provode dosta vremena koristeći Internet za igranje video igara pri čemu povećano korištenje Interneta može dovesti do socijalne izolacije.

### Rezultati istraživanja

1. Spolna struktura ispitanika: 58% učenici, 42% učenice.
2. Dnevno korištenje Interneta prema prikupljenim podacima predstavljeno je na Grafikonu 1.

*Grafikon 1. Dnevno korištenje Interneta u istraživanju*

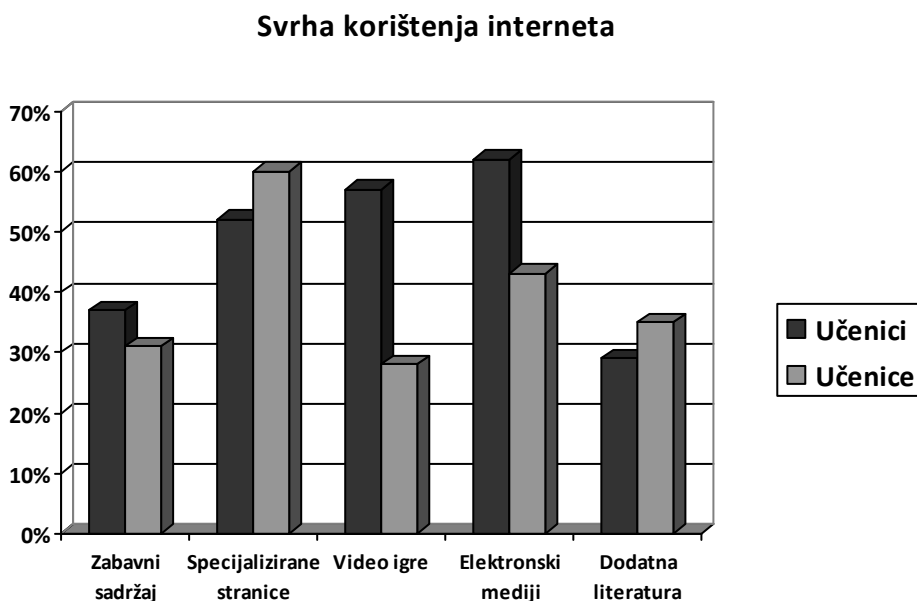


*Izvor: autora*

Možemo zaključiti da je danas upotreba interneta veoma velika. Dostupan je gotovo svima. Neki autori svu djecu rođenu od 1977. godine nazivaju net-generacijom - generacijom koja je okružena računalima, internetom, videoigrama. Gotovo je nezamislivo da mladi provedu i jedan dan bez korištenja Interneta.

3. Svrha korištenja Interneta, prikazana je na Grafikonu 2.

Grafikon 2. Svrha korištenja Interneta mladih u istraživanju.



Izvor: *autora.*

Internet omogućava dostupnost informacija svih vrsta. Najpoznatiji dio Interneta jeste globalna mreža [www\(world wide web\)](http://www.worldwideweb.org). Ova mreža sadrži pristup svim mogućim sadržajima koji su na raspolaganju korisniku, a sve olakšavaju razni pretraživači kao što su danas npr. Google ili Yahoo. Procjenjuje se da se Internet od 1985. godine širi po stopi od 200% godišnje! (Giddens, 2007: 474). Vidljivo je da učenice statistički značajno češće od učenika Internet koriste za dopisivanje s prijateljima i traženje dodatne literature vezane uz školske obveze. U svim ostalim svrhama korištenja statistički značajno prednjače učenici.

4. Odgovor na pitanje: „Koliko često vi osobno igrate videoigre?“
- a) učenici: često (57%) povremeno (39%) nikada (4%)
  - b) učenice: često (16%) povremeno (59%) nikada (25%).

Ukoliko želimo odgledati jedan film, neće nam trebati više od par sati, no da bi se savladala neka obična videoigra, možda će biti potrebno utrošiti i 100 sati.

5. Na pitanje koliko često učenici skidaju sa Interneta videoigre piratske kvalitete, odgovori su bili sljedeći:
- a) Često (48%) b) ponekad (35%) c) nikada (17%)

Razne stranice putem Interneta nelegalno nude instalacije koje nisu originalne ali se zato često mogu skinuti i besplatno, kao npr. preko stranice „[thepiratebay.se](http://thepiratebay.se)“ gdje je dovoljno ukucati željeni naslov, odabrati jednu od ponuđenih mogućnosti i preuzeti „torrent“ koji omogućava instalaciju.



6. Kontrola mladih od strane roditelja je ono što ponajviše utječe na socijalizaciju djece. Koliko su roditelji upoznati sa sadržajem video igara odgovori su bili sljedeći:
7. Čak 78% mladih tvrdi da njihovi roditelji znaju kakve videoigre igraju, a 14% roditelja se protive i zabranjuju im igranju videoigara sa takvim sadržajem.

S pedagoškog stanovišta, važno je da djeca (i odrasli) razviju svijest o tome kako se tehnologija može koristiti, te da roditelji znaju da „kroz ono što radimo i način na koji to radimo – u svakodnevnom trenutku, svakog dana, svjesno ili nesvjesno – izmjenjujemo kemijske tijekove u našim sinapsama i mijenjamo svoj mozak. A kada svoje načine razmišljanja prosljeđujemo svojoj djeci, kroz primjere koje im postavljamo, školovanje koje im osiguravamo i medije koje koristimo, ujedno im prosljeđujemo i preinake u strukturi našeg mozga“ (Nikolas Carr, 2010: 49).

8. „Koliko često igrate videoigre sa efektima nasilja?“

učenici: sa efektima nasilja (84%) bez efekata nasilja (16%)

učenice: sa efektima nasilja (39%), bez efekata nasilja (61%)

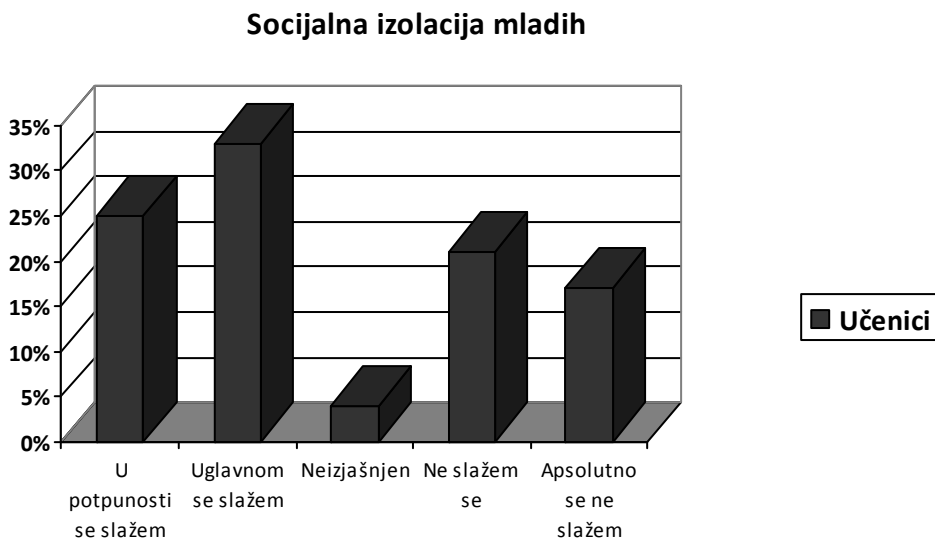
Očekivana, i možda najveća razlika kada je u pitanju spol ispitanika odnosi se upravo na ovo pitanje. Mnoga istraživanja su pokazala da postoji stanovita veza između nasilja u igrama i povećane agresivnosti koja se javlja kod igrača. Nasilje među mladima često se smatra dokazom toga. Neki stručnjaci niječu negativni utjecaj nasilnih igara jer smatraju da treba uzeti u obzir i neke druge čimbenike, kao što je mogućnost da nasilne igre biraju mladi koji su i inače skloni nasilju. Međutim, nerealno je tvrditi da na ljude ne utječe ono što gledaju. Kada bi to bilo točno, došli bi do činjenice da mnoge kompanije trošile uzaludno milijarde eura na televizijske reklame.

9. Na pitanje da li učenici imaju posljedice na vid poslije igranja videoigra?, odgovori su bili sljedeći:
  - a) učenici koji nemaju nikakvih problema s očima nakon igranja (62 %)
  - b) učenici koje nakon igranja peku oči (11%)
  - c) učenici koji nakon igranja videoigara vide lošije (27%)

Mladi često znaju zaneseni igrom bez prekida satima igrati na kompjuteru. To može izazvati astenopiju (brzo zamaranje očiju) i probleme s fokusiranjem pogleda. Stoga stručnjaci preporučuju da se nakon svakog sata rada na kompjuteru napravi pauzu od nekoliko minuta što se mnogi ne pridržavaju.

10. Odgovor na pitanje da li pretjerano korištenje interneta može dovesti do socijalne izolacije? Prikazani su na Grafikonu 3.

**Grafikon 3. Pretjerano korištenje Interneta dovodi do socijalne izolacije mladih.**



*Izvor: autora.*

## ZAKLJUČAK

Današnja mladež odrasta i živi s Internetom kao sastavnim dijelom vlastite socijalizacije. Suvremeni život o svijetu zahtjeva od mladih da budu informirani gdje mnogo više informacija dobiju putem Interneta nego iz nastavničkih predavanja pa čak i više od samih roditelja. U ljudskoj je prirodi da se uvijek uspostavlja najkraća veza sa drugima i sa samim sobom. Internet predstavlja zaista jedan potpuni komunikacijski kanal, mjesto na kojem se može komunicirati s bilo kim ali on ne može zamijeniti fizički kontakt jer nije stvarni svijet. Cilj rasprave o utjecaju medija na ljude je razumjeti i protumačiti ljudsku komunikaciju. U današnje vrijeme vrlo je važno shvatiti odnose koji mladi imaju sa različitim medijima kao i sa novom tehnologijom koja sve više postaje svakodnevica kao što su videoigre. Dok mladi tragaju za svojim identitetom udaljavaju se od svojih roditelja želeći pri tome da budu neovisni. Internet je veoma zahvalan za razvijanje avanturističkog duha posebice ako roditelji malo ili nimalo ne znaju o Internetu. Zbog interaktivnosti i konkretnog nagrađivanja agresivnih postupaka u videoigrama funkcionalno obrazovana sfera upozorava roditelje i pedagoge na mogućnost povećanja vjerojatnosti nasilnoga ponašanja među vršnjacima kao i za manifesnu bešćutnost za patnje drugih. Da se preveniraju loši utjecaji i minimiziraju štetni učinci važno je razvijati edukativne intervencije, no u analizi mogućih uzoraka ne treba zanemariti i moguće utjecaje drugih medija.

## LITERATURA

- Bilić, V., Ljubin Golub, T., (2011). *Patološko igranje videoigara: uloga spola, samopoštovanja i edukacijske sredine*, Hrvatska revija za rehabilitaciju istraživanja, 47 (2).
- Carr, N., (2010). *The Shallows: How the Internet is changing the way we think, read and remember*, London, Atlantic Books.
- Giddens, A., (2007). *Masovni mediji i komunikacije*, u: Sociologija, Zagreb: Nakladni zavod Globus.
- Gutić, D., Bačelić, J., Bačelić, Z. (2011). *Istraživanje tržišta*, Makarska, Grafika d.o.o.
- Gutić, D., Trinić, S., (2013). *Stavovi potrošača*, Osijek, Grafika d.o.o.
- Farke, G. (2006). *OnlineSucht – Wenn Mailen und Chatten zum Zwang werd*, Kreuz Verlag GmbH und Co. KG Stuttgart.
- Ilišin, V., (2003). *Mediji u slobodnom vremenu djece i komunikacija o medijskim sadržajima*, u: Medijska istraživanja, br. 2 /2003. (9-34)
- Koch, R., Smith, C., (2007), *Samoubojstvo zapada*, Zagreb, Ljevak.
- Kristović, M., (2010), *Sociologija masovnog komuniciranja*, Novi Sad, Futura publikacije.
- Ružić, N., (2007). *Nasilne scene na internetu*, u: *MEDIALNI – znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva*, Vol.1 No.2.
- Sapunar, M., (2004). *Osnove znanosti o novinarstvu*, Zagreb, ITG
- Trend, D., (2007). *The Myth of Media Violet, A Critical Introduction*. Black-well Publishing.

---

## THE INTERNET AS AN INDISPENSABLE PART OF VIDEOGAMES

**Bernadica Milićević**

*Assistant Professor, Faculty of Social Sciences Dr. Milenko Brkić, Međugorje, Bosnia and Herzegovina.*

**Summary:** *It is undoubtedly one of the most widespread means of communication. The content is growing larger and the number of users is growing. Due to a number of features it provides, it is more attractive to younger people. The mass use of the Internet has completely changed the normal way of life. Internet usually associating with a big book where you can find and search lots of entertaining details. Interest in games is growing in the world. Through playing videogames it is now possible to make new acquaintances without leaving the room. More and more cities have opened Internet cafe where you can find computers on which guests can play, if they pay, of course. Often young people in such places and spend a few hundred euros a month which leads to wastage of time and money and in the worst case can be partially or completely accustomed to violence and killing. Therefore, we can hardly say that the game is always harmless.*

**Keywords:** *Internet, young, game, communications, violence.*

**JEL klasifikacija:** *O14, P17*

## REKLAMOKRATIJA: TV REKLAMA I OBLIKOVANJE SVESTI POTROŠAČA U OGLAŠIVAČKOJ PRAKSI

**Darko Tadić**

*Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, Email: dtadic@sbb.rs*

**Rezime:** Manipulacija ljudskom percepcijom i psihološkim obrascima ponašanja, jeste jedan od najvažnih alata reklamne industrije. Televizijska reklama je jedno od glavnih sredstava za oblikovanje svesti potrošača u formiranju preferencije prema proizvodima i uslugama u tržišnim komunikacijama. Kao takva, ona predstavlja tipičan oblik društva reklamne u kome živimo – reklamokratije.

**Ključne reči:** televizijska reklama / tržišne komunikacije /propaganda / reklamokratija

**JEL:** E04, B12

### UVOD

Propagandna, ili ubeđivačka delatnost, stara je koliko i sama ljudska civilizacija. Međutim, tek u periodu nakon drugog svetskog rata uvodi se pojam reklamna industrija, odnosno *oglašavanje*. Razvoj savremene oglašivačke, odnosno propagandne aktivnosti u sferi ekonomije, tesno je povezan sa razvojem modernog industrijskog društva koje je orijentisano prema proizvodnji dobara ili usluga i njihovim plasmanom na tržište.

Pojam tržišta ovde predstavlja ključan termin jer označava onu vrstu masovne komunikacije koja se odvija na ekonomskim principa ponude i potražnje i koja predstavlja kičmu celokupnog društvenog života svake moderne ljudske zajednice. Snažan industrijski razvoj savremenih društvenih sistema uslovio je i brz razvoj modernog potrošačkog društva u kojem zakoni tržišta predstavljaju osnovnu polugu življena uopšte, svojevrsan "modus vivendi", koji u mnogome determiniše i sve ostale društvene odnose, uključujući i politički život, pa sve do najintimnijih događanja u životu svakog pojedinca.

Tako, uporedo sa razvojem industrije i masovnog tržišta dobara, usled proizvodnje sve više i više roba i razvoja mnogih usluga, nastaje višak tih usluga i proizvoda koje je potrebno plasirati bez obzira na zasićenost potrošačkog tržišta, kako bi se ekonomski zamajac, razvoj i rast proizvodnje održavao na potrebnom nivou. Ovakva situacija stvorila je idealan prostor za razvoj najmlađe, u osnovi ekonomske industrije - *industrije reklame*. Nastala u krilu nove i moćne ekonomske discipline - u okviru marketinga, reklamna industrija

je iskazala ogromnu vitalnost i uticaj na sve oblike ljudskog života, a pre svega na kulturu i umetnost, snažno obeleživši život svakog savremenog žitelja ove planete.

Razvojem sredstava masovne komunikacije, reklamna industrija, ta za mnoge u početku banalna pojava čije je suština, kako kaže Tabrukin, "bučno i kričavo oglašavanje", i čiji je etimološki koren u latinskom glagolu *klamare (clamare)*, što znači uzvikivati, iznenada je postala predmet mnogobrojnih rasprava i osporavanja, jer se uvidelo kakvu ogromnu moć poseduje i kakvu potencijalnu opasnost za mnogobrojne zloupotrebe u sebi sadrži [Čolović, Vuković, 1979:447-453].

Iako je istorija oglašavanja započela davno, još dok su prvi trgovci počeli da hvale svoju robu na tržnicama i pijacama kolevke ljudske civilizacije, ona se grubo može podeliti, kako u svom eseju posvećenom reklami lucidno primećuje Edgar Moren [Moren, 1979:58] na tri ključna dela:

*Prva era reklame*, koja odgovara tzv. distribuciji proizvoda osnovne nužnosti, uglavnom se zasniva na širenju informacija i ponavljanju poruke.

*Druga era* je odgovarala poistovećivanju novog i progresivnog, a reklama je težila ne samo da pruži informaciju o novom, već i da obnovi informaciju i da se mitološki igra sa novinom kao odlučujućim činom podsticanja.

*Treća era*, (koja ne poništava već integriše prethodne), jeste era reklame *poluimaginarnog karaktera*, zadojena psihoafektivnim, tj. mitološkim kvalitetima.

Za nas je najinteresantnija upravo ova treća era "reklame poluimaginarnog karaktera", jer ona predstavlja savremeni tip reklame kakvu danas poznajemo, industrijsku eru reklame u kojoj je TV reklama postala jedan od njenih dominantnijih oblika izražavanja.

Ovo novo doba stvaranja reklamne industrije započinje zapravo uplitanjem psihologije i sociologije u sferu reklamne delatnosti, tzv. *motivacionim istraživanjima*, koja su započeta u masovnijem obliku sredinom pedesetih godina.<sup>5</sup> Naime, reklamni stručnjaci, u želji da otkriju što efikasnije načine pridobijanja potrošača za kupovinu proizvoda njihovih klijenata, uvideli su da dotadašnji rezultati u reklamnim kampanjama ni izdaleka ne zadovoljavaju naručioce. Nagli razvoj industrijske proizvodnje nije pratila i odgovarajuća potrošnja i tržište se našlo pred opasnim zasićenjem, naročito što se tiče roba i proizvoda trajnijeg karaktera, koji imaju veoma dug potrošni ciklus, kao što su automobili, bela tehnika, itd. S obizrom da dotada uobičajeni klasični i uglavnom informativni način reklamiranja proizvoda nije davao odgovarajuće rezultate, a naročito su se pokazala neefikasnim klasična istraživanja tržišta po principu "brojanja noseva", u traganju za novim rešenjima propagandisti su u pomoć prizvali pomenute stručnjake iz oblasti psihologije (psihoanalize) i sociologije da im pomognu u proceni ponašanja potrošača prilikom opredeljivanja za kupovinu, kao i da otkriju skrivenu ićudljivu motivacionu strukturu potrošača koja je do tada bila nerešiva zagonetka. Pojava i rezultati rada ovih popularnih "bradonja" doneli su neočekivana, a često i revolucionarna otkrića skrivenih motiva ponašanja potrošača i označavaju spektakularni preokret u reklamnoj industriji, kao i početak opravdanih strahovanja mnogih humanista zbog opasnosti nekontrolisanog raspolaganja ovim moćima u rukama povlašćenih pojedinaca i organizacija.

<sup>5</sup> Jedan od rodonačelnika motivacionih istraživanja u SAD pedesetih godina je i Ernest Dihter, psihijatar i osnivač "Instituta za istraživanje motiva" u Čikagu, koji je još 1941. godine pozivao reklamne agencije da priznaju ono što stvarno jesu - najnaprednije psihološke laboratorije!

Jedan od prvih istraživača ovog novog fenomena u reklamnoj industriji, Vans Pakard, u uvodu svoje izvanredne i često opominjuće knjige navodi: "Napori ubeđivača da ispitaju naše svakodnevne navike i da u njima otkriju interesantna značenja, često su interesantni samo zbog toga što nam otkrivaju deo nas samih. Oni traže odgovore našem ponašanju, kako bi mogli efikasnije da manipulišu našim navikama i izborima i da ih okreću u svoju korist. To ih je navelo da ispitaju zašto se borimo banaka; zašto volimo velike automobile; zašto vrsta automobila koji kupujemo otkriva kojućemo vrstu benzina kupovati; zašto po pravilu domaćice padaju u skoro hipnotički trans kada uđu u velike samoposluge; zašto muškarci ulaze u prodavnice automobila privučeni kabrioletima a završe time da kupe obične limuzine; zašto deca vole proizvode od žitarica koji krckaju pod zubima i proizvođe druge zvukove" [Pakard, 1967].

Ovakva situacija uslovlila je, dakle, nagli razvoj agencija za oglašavanje i reklamu, koje danas predstavljaju prave nosioce reklamne industrije. Život bez njih je postao gotovo nezamisliv: na svakom koraku mogu se videti veliki reklamni panoi, ilustrovani oglasi u novinama, reklame na televiziji, prilikom prenosa sportskih utakmica, u političkim kampanjama, na stadionima, fasadama i krovovima zgrada, itd, itd. Izuzetno moćna i sa zavidnim godišnjim obrtom kapitala koji se iskazuje u milijardama dolara, reklamna industrija izrasla je u moćnu silu za čiju se naklonost bore i čija sredstva često (zlo)upotrebljavaju različite interesne ekonomske i političke strukture modernih potrošačkih zajednica. Ona je ušla u sve pore savremenog života, utičući na život modernog čoveka više nego ijedan kulturni obrazac pre nje. Reklama diktira način života, stil oblačenja, tip muškarca ili žene, naš izgled i ponašanje, omiljenu marku parfema pa sve do najintimnijih snova i planova za buduće akcije. Ona to čini suptilno i često sasvim neprimetno. Zavodljiva je i opasna i, može se reći bez preterivanja, predstavlja idealan obrazac moderne demokratske zajednice "slobodnih" pojedinaca sa "pravom na soptveni izbor i mišljenje". TV reklama je njen najrepresentativniji predstavnik, svakodnevno prisutan u našem domu.

## REKLAMOKRATIJA I TV REKLAMA

Savremena industrijska društva snažno koriste tzv. kondicionirane<sup>6</sup> oblike i instrumente moći, putem kojih vrše kontrolu društvene svesti svojih podanika. Imajući u vidu da je TV reklama proizvod jednog od najmoćnijih medija današnjice, i ako se zna da prosečni stanovnik ove planete provodi oko 70% svog slobodnog vremena ispred televizora, onda je sasvim jasno kakvom je pritisku i uticaju, a samim tim i mogućnostima za manipulaciju izložen. Galbrajt navodi zanimljiv primer o ovome: "Nema sumnje da je to potčinjavanje veliko (prema mas medijima - prim aut). Poverenje koje se nekada osećalo prema svešteniku i - možda u manjoj meri prema učitelju, danas se gaji prema novinarima štampe i televizije. Aluzija na izvor tog verovanja je univerzalna i automatska: "to sam pročitao u novinama" ili "to sam video na televiziji"! Zapravo, svaki razgovor o npr. politici započinje spominjanjem nekog novinskog ili televizijskog komentara (...). Nekada su se izgledi kandidata procenjivali prema njegovoj ličnosti, a danas se vodi računa o količini novca kojuće kandidat prikupiti za reklamu na televiziji" [Galbrajt, 1976]. Ovaj faktor poverenja veoma je značajan za razumevanje društvenog uticaja koji TV reklama vrši u savremenim društvenim sistemima.

<sup>6</sup> Pod kondicioniranim moćima podrazumevaju se suptilni oblici blokade i manipulacije informacijama, pre svega putem kontrole moćnih medija (televizija, radio, štampa).

U svom sjajnom romanu "Reklamokratija", pisanom pedesetih godina u doba naglog razvoja motivacionih istraživanja, Frederik Poldaje proročku sliku jednog hipotetičnog društva budućnosti (nešto poput Orvelove "1984"), u kome televizija, preko reklamnih filmova i poruka ostvaruje totalnu društvenu kontrolu nad građanima, stalno iznova stimulišući želju za sve novim i novim kupovinama raznih (i najčešće nepotrebnih) roba i dobara, što poprima gotovo groteskne razmere neizlečive mentalne bolesti koja razara ljudska bića. Metafora je izvedena kroz postojanje ogromnog i grotesknog veštačkog pileta koga ljudi (odnosno društveni sistem) održavaju u životu, jer sa njega stalno odsecaju komade mesa koje se tokom određenog vremenskog perioda uvek iznova regeneriše i tako omogućava preživljavanje ljudskoj zajednici. Kontrolisana od strane sistema, moć nad piletom predstavlja moć društvene reklamokratije nad svojim podanicima kojima manipuliše beskrupulozno i sa samom jednim ciljem: profit iznad svega.

Danas, na kraju XX veka, mi živimo upravo u jednom takvom društvu, (u doduše nešto blažoj formi), u kome je imperativ "imati" u odnosu na "biti" glavna karakteristika života savremenog čoveka. Maksima "vredim onoliko koliko imam" postala je sinonim današnjice. U tom kontekstu, svakodnevni život nas nesporno uverava u to koliko je TV reklama u savremenim "društvima blagostanja i sreće" snažan instrument manipulacije putem koje se prosečni građanin gotovo neprimetno drži u pokornosti i pod kontrolom, a da najčešće uopšte nije toga svestan. Dok se u ranijim društvenim sistemima princip kupovine proizvoda i usluga svodio na najosnovnije potrebe, a materijalno blagostanje bilo rezervisano za malobrojnu elitu, razvojem tehnologije, industrije i civilizacije uopšte, materijalna blagostanja bila su dostupnija sve širem krugu ljudi, utičući na viši i kvalitetniji standard života.

Naravno, ovakav ekonomski i društveni napredak uslovio je i bitne izmene svakodnevne životne situacije pojedinca. Nastupilo je doba organizacija u kome se pojedinac svodi na anonimnu jedinku u mnoštvu sličnih. Oduzimanjem njegovog identiteta, slabljenjem njegove individualnosti, svodenjem na običan statistički broj, savremeni društveni sistemi mnogo lakše vrše svoju kontrolnu funkciju nad pojedincem, nad njegovim željama, potrebama, emocijama. Umesto primene gole sile, tako karakteristične za ranije faze ljudske istorije, moderni demokratski sistemi pribegavaju mnogo suptilnijim oblicima upravljanja životima svojih podanika, pre svega putem primene snažnog uticaja masovnih medija u oblikovanju društvene svesti. Na taj način se jednostavno stvara privid "slobode", pravi ciljevi i motivi delanja se vešto prikrivaju, tako da je prosečni građanin ubeđen u potpunu slobodu izbora i odlučivanja o sopstvenoj sudbini. Ovakva društvena organizacija savremenog života svela je čin kupovanja, potrošnje, odnosno sticanja materijalnih dobara na čin automatizma, gotovo nagonske nesvesne potrebe.

Na koji način savremena TV reklama (i reklama uopšte) funkcioniše na psihološkom i društvenom planu, zanimljivo je opisao Erih From u jednoj od svojih lucidnih analiza uticaja savremenih društveno-ekonomskih sistema na život čoveka: "Čin kupovanja postao je sličan kupovanju maraka na pošti (...) To stanje još više podvlače metode savremene reklame. Ono što je staromodni preduzetnik, trgovac, govorio pri prodaji svoje robe, bilo je u suštini racionalno. On je poznavao svoju robu, poznavao je potrebe kupca i na osnovu tog znanja pokušavao je da robu proda. Svakako da ono što je pri prodaji govorio nije bilo sasvim objektivno, te se on služio ubeđivanjem što je više mogao. Ipak, da bi delovalo, to što je govorio moralo je da bude prilično racionalno i pametno. Ogroman deo moderne reklame je sasvim drukčiji; ona se ne obraća razumu već *emociji* (kurziv D.T.).

Kao i svaka hipnoidna sugestija, ona pokušava da na svoje predmete utiče emocionalno, a da ih zatim natera da se podčine intelektualno. Takva reklama se svim sredstvima trudi da na gledaoca ostvari utisak: čestim ponavljanjem istog obrasca, uticajem autoritativne slike, kao što je slika gospođe iz visokog društva ili popularnog boksera koji puše izvesnu vrstu cigareta; privlačeci kupca i u isti mah slabeći njegove kritičke sposobnosti seksipilom kakve lepe devojke; zastrašujući ga pretnjom "b.o."-a, ili "halitoze";<sup>7</sup> ili opet podstičući ga da sanjari o iznenadnoj promeni kojuće kupovina neke košulje ili sapuna izazvati u njegovom životu. Svi ti metodi su u suštini iracionalni; oni nemaju nikakve veze sa kakvoćom robe a, poput kakvog sredstva za uspavljivanje ili prave hipnoze, guše i ubijaju kritičke sposobnosti kupca. Baš kao i filmovi, oni mu sanjarskim svojstvima pružaju izvesno zadovoljstvo, ali u isto vreme uvećavaju njegovo osećanje sićušnosti i nemoći" [From, 1981:144].

## PROBLEM DRUŠTVENE KONTROLE: MEHANIZMI ODBRANE

Kao reakcija na agresivnost reklamne industrije, a naročito TV reklama, pojavili su se i zahtevi za njihovo stavljanje pod društvenu kontrolu. Ovaj zahtev potekao je od liberalnijih delova društva i odnosio se, pre svega, na ograničeno emitovanje reklamnih poruka u redovnim programskim terminima državnih, a naročito privatnih televizijskih stanica. Mnogim televizijskim kućama emitovanje komercijalnih reklamnih poruka putem reklamnih TV spotova predstavlja bitan, ako ne i jedini izvor prihoda. Ovaj problem dolazi do izražaja naročito na domaćem terenu, gde državna televizija drži monopol u emitovanju programa, a finansira se kombinovano: i od redovne pretplate, koju je svaki građanin koji poseduje TV prijemnik dužan zakonskom regulativom da plaća, a u isto vreme ubirajući ogroman mesečni prihod od emitovanja reklamnih TV spotova, s obzirom na najmoćniju mrežu predajnika i auditorijum koji pokriva.

Ovakva šema tipična je za sve socijalističke i (bivše) komunističke društvene sisteme i dodatno je opterećena političkim uticajem i kontrolom režima, odnosno političke stranke na vlasti. U zapadnim zemljama, gde većinu televizijskih mreža drže privatne kompanije, politički i ekonomsko-interesni uticaj takođe je prisutan, ali u mnogo manjem, odnosno prikrivenijem obliku.

Za sve je ipak karakteristično da uvek i bez izuzetka moćne političke ili ekonomske grupacije vrše konstantan pritisak na televizijske medije koje često popuštaju pod ovakvim pritiskom, i zato smo svedoci ogromnom broju TV reklama i spotova koji često prekidaju redovne programe. Ovim se narušava elementarni princip i pravo gledalaca na sopstveni objektivni izbor, te se zato često čuju protesti, uglavnom sa malo uspeha, protiv ove ustaljene prakse.

Sa druge strane, postoji i mnoštvo problema u strukovnoj branši oglašivača i proizvođača, odnosno naručilaca TV reklama i ostalih reklamnih sadržaja, gde se odvija snažna borba u trouglu *reklamne agencije-oglašivači-mediji*. Svi metodi obračuna su dozvoljeni, a najčešći je metod neloyalne konkurencije, pogotovo između oglašivača, što obično rezultira dugotrajnim sudskim procesima sa visokim odštetnim zahtevima. Pa ipak, i pored pravedne presude, šteta je obično nepopravljiva: TV reklamu je tokom emitovanja video milionski auditorijum potrošača, snažan propagandni uticaj je već izvršen, a cilj manje-više

<sup>7</sup> b.o. - bodi odor, skraćenica za telesni vonj; halitoza - neprijatan zadrž iz usta.



otvorene diskreditacije konkurentske kompanije ostvaren. Ovaj metod borbe je preuzet iz jednog drugog moćnog medija - štampe, gde se dezinformacije objave na naslovnoj strani kao glavne i udarne, dok se demanti obično pojavljuju sa zakašnjenjem i na desetoj strani, neupadljivim sitnim slovima, ali je zakonska forma o slobodi reči i prava na odbranu, zadovoljena.

Zanimljiv primer iz sveta reklamne industrije, koji je veoma ilustrativan za ovu tezu, je primer sukoba vodećih svetskih kompanija za proizvodnju automobila:

”Sredinom 1990. godine, američka televizijska kompanija CBS emitovala je reklamni TV spot popularnog proizvođača automobila Ford. U TV spotu veliki i monstruozni četvoro-točkaš, koji se koristi u veoma popularnim auto-takmičenjima širom Amerike, sa svojim ogromnim gumama pričvršćenim na karoseriju običnog automobila, prelazi preko dva parkirana automobila (bukvalno ih "gazi"), od kojih je jedan marke Ford, a drugi suparničke kompanije Krajsler. Marke ovih automobila su čak i tekstualno potpisane ispod slike. Naravno, prilikom prelaska preko automobila karoserija Krajslera odmah popušta pod pritiskom i rasprskava se u komadiće, dok karoserija Forda ostaje gotovo netaknuta. Na kraju, sugestivan glas spikera saopštava prednosti za kupovinu, sa naglaskom na bezbednosni i sigurnosni aspekt Fordovih vozila”.

Ovaj tipičan primer drastičnog kršenja kodeksa o nelojalnoj konkurenciji na žalost nije usamljen primer, a ponekad se pretvara u manje-više otvoren rat između konkurentskih kompanija koje proizvode slične proizvode.<sup>8</sup> Da bi se prevazišli ovi i slični problemi, bilo je potrebno stvoriti određena "pravila igre" kako bi se obezbedila zaštita proizvodnih kompanija sa jedne strane, kao i da bi se stvorio određen sistem vrednosti kako bi se zaštitila profesija (reklamne agencije i producentske kuće), a naravno i potrošača kojima je, na kraju, ova industrija namenjena, odnosno zbog kojih i postoji.

Deo kodeksa kojeg su reklamne agencije i oglašivači usvojili u okviru svojih profesionalnih udruženja, pronalazi svoje korene u filmskoj industriji, u tzv. Hejsovom kodeksu iz 1930. godine. Ovaj svojevrsni cenzorski produkcijski kodeks<sup>9</sup> odnosio se na igrane filmove i definisao je četrdesetak uopštenih pravila koja su imala cilj da zaštite dobar ukus gledalaca od eventualnih škakljivih ili nepriličnih scena koje bi vredale moral dobrog građanina. Tako su, između ostalog, ova pravila određivala da "isuviše strastvene scene nisu poželjne u filmu, ukoliko nisu suštinsko potrebne za sam zaplet filma, ...zabranjena su prikazivanja dečjih polnih organa i scene eksplicitnog ljubljenja ili seksualnog odnosa, zatim (...) zabranjeno je prikazivati seksualni odnos između crne i bele rase" [Kac,1979], i sl.

Na sličan način pokušano je da se i u oblasti reklame, odnosno pre svega oglašavanja i medija unesu slična pravila igre, kako bi se od agresivnih oglasa zaštitili potrošači, ali i

---

<sup>8</sup> Zanimljivo je da je u SAD dozvoljen određen vid nelojalne konkurencije, ukoliko je "napadnuti" proizvođač lider na tržištu, a "napadač" odmah iza njega i sa, naravno, nesumnjivim liderskim ambicijama. U javnosti je već dugo prisutan sukob između kompanija "Koka-Kola" i "Pepsi Kola", koje neprekidno vode rat u borbi za osvajanjem novih tržišta, u poslednje vreme naročito izražen u bivšim komunističkim zemljama, na bliskom Istoku i Aziji.

<sup>9</sup> Production Code (eng). Stvarno stupio na snagu 1.jula 1934. godine, stvoren je u udruženju filmskih producenata i distributera Amerike (M.P.P.D.A.), pod upravom Vilijama H.Hejsa i sa Džoefom I. Brenom kao prvim direktorom Kodeksa (Code Administration).

proizvođači i reklamne agencije, svako u svom interesu. Shvativši ogromnu moć novih medija, kao i snažne uticaje koje na svest građana u modernim društvima slobodnog tržišta reklama principijelno ima, paralaeno sa nastankom raznih esnafskih i stručnih udruženja oglašivača sa jedne, (IAA)<sup>10</sup> i društva sa zaštitu potrošača sa druge strane, države su počele da uvode kontrolu u ovoj oblasti iz, naravno, vlastite koristi. S obzirom da su reklamne agencije stalno strahovale od intervencije države u oblasti medija, kao i prigovora potrošača i proizvođača sa svoje strane, bilo je neophodno da se u oblast reklamne industrije uvedu određena pravila u opštem interesu. Tako je još 1937. (revidiran 1973. godine), od strane Međunarodne trgovačke komore (ICC) donet prvi međunarodni kodeks o ponašanju među oglašivačima (International Code of Advertising Practice),<sup>11</sup> koji se zasniva na sledećim osnovnim principima:

- Celokupna propaganda bi trebalo da bude legalna, pristojna, poštena i istinoljubiva.
- Svaka reklama bi trebalo da bude pripremljena u dostojnom smislu socijalne odgovornosti i treba da podrazumeva principe fair play, generalno prihvaćenog u poslovanju.
- Ni jedna reklama ne sme biti tako napravljena da umanjí poverenje u propagandu.

Ovaj kodeks predstavlja osnovu za svojevrstu samokontrolu (self regulated rules) ponašanja u propagandi i detaljno propisuje određene oblike ponašanja u oglašavanju kako bi se sve interesne grupacije u ovoj oblasti osigurale od eventualne zloupotrebe. Na osnovu ovog Kodeksa gotovo sve zemlje sveta donele su i svoje posebne kodekse koji bliže regulišu pravila u ovoj oblasti, među njima i naša zemlja.

Međutim, u svakodnevnom životu izgleda da su potrošači i dalje marginalizovani u ovom smislu. Mada se u svetu, preko raznih udruženja potrošača, stalno pokušava da ostvari kakva takva zaštita potrošača od nelojalnih proizvođača i agresivnih reklamnih agencija i medija, čini se da se u ovoj borbi nije mnogo odmaklo. Briga o gledaocima-potrošačima i konzumentima reklamnih poruka je svačija i ničija; obično su prepušteni na brigu onima kojima su eventualna ograničenja u ime zaštite potrošača od najmanje koristi.

Dok pomenuta udruženja i agencije samo naizgled štite i one zbog koji zapravo i (jedino) postoje, dotle se u svakodnevnoj realnosti besomučna potrošačka groznica i bitka za profit nastavlja, sa tendencijom porasta i sve vidljivijih deformacija po duhovno zdravlje ljudi.

## **DECA I REKLAMA: OPASNA SEĆANJA NA BUDUĆNOST**

Moć televizije da ubedi decu da budu lojalni entuzijasti jednog proizvoda, bez obzira da li su dovoljno odrasli da bi ga sami upotrebljavali, postala je nesporna 50-tih godina. Svojevremeno je među reklamnim agencijama, što je ostalo zabeleženo kao anegdota, kružila izjava nekog od reklamnih stručnjaka Amerike da, zahvaljujući televiziji, mnoga deca nauče da pevaju reklamne pesmice o pivu i drugim proizvodima, pre nego što nauče himnu SAD. A njihova pesma se, naravno, ne može isključiti onako kao što se može isključiti televizor.

---

<sup>10</sup> International Advertising Association - IAA(eng). Međunarodna asocijacija reklamnih oglašivača agencija i stručnjaka za propagandu. Vrhovno stručno i arbitražno telo u ovoj oblasti.

<sup>11</sup> ICC, Publikacija No 432 A i B, Paris, Juni 1987. Neeklanavil, P James i Stridberg, B.Albert: "Advertising Self-regulation: A Global Perspective", IAA, London, 1989.

S tim u vezi, Pakard navodi da kada je "početkom 50-tih godina televizija bila još u detinjstvu, u jednom stručnom časopisu za oglašivače pojavio se oglas koji je upozoravao proizvođače na izvanrednu sposobnost televizije da ureže reklamne poruke u mlade mozgove. "Na kom drugom mestu u svetu vi možete fiksirati svest o marki robe u dušu četvoro-godišnjaka?...Može se samo zamisliti od kakve je vrednosti za proizvođača koji može svojim reklamnim porukama da dostigne ovu mladu publiku i da joj se obraća iz godine u godinu, sve dok ne odrastu i postanu punoletni kupci" [Pakard, 1967:44].

Danas je sasvim jasno kakav ogroman uticaj TV reklama vrši na decu, kao svojevrstne "pripravnike za kupce", da kada odrastu i postanu odani određenom proizvodu, odnosno robnoj marki. U savremenoj TV reklami ova (zlo)upotreba dece vrši se na dva suštinska načina: ili korišćenjem dece u proizvodnji spotova zarad izazivanja odgovarajućih emocionalnih reakcija odraslih, a u reklamama koje nemaju nikakve veze sa proizvodima za decu, ili u reklamama koje se tiču proizvoda koji su namenjeni samoj deci, što je legitimniji postupak od prvog slučaja. Opasnost od manipulacije, međutim, nije izbegnuta ni u jednom slučaju, kada se mora postaviti etičko pitanje dokle ova upotreba dece može da ide, (ovde se pod pojmom deca misli na predškolsku i decu u osnovnoj školi), i da li ona zaista razumeju o čemu se u ovim reklamama uopšte radi i, naravno, gde je granica u metodima obmanjivanja kako bi ona u krajnjem i poželjnom slučaju naterala svoje roditelje da im kupe određeni proizvod. Tako je na primer čuvena kompanija za proizvodnju dečjih igračka "Lego" iz Švedske, lansirala sledeći spot za pospešivanje prodaje svojih proizvođača:

"U spotu vidimo dečaka od 12-13 godina koji se sa svojim simpatičnim psom vraća iz škole i zatiče vrata svoje kuće zaključana, a on nema (ili je izgubio ključ). U toj situaciji, dečak se doseti i pošalje psa kroz otvor za pse u vratima, da mu donese lego kocke iz unutrašnjosti kuće, što pametni (naravno) i verni pas čini. Dečak hitro i efikasno sastavlja kocke u čudnovatu verziju električnog monstr-robotu dizalice, ubacuje ga u kuću kroz otvor za pse i robot, (na daljinsko upravljanje - pravo čudo neverovatne tehnike), podiže svoju mehaničku ruku do brave i otvara dečaku vrata. Hepi end".<sup>12</sup>

Ovde se mogu postaviti dva bitna pitanja: da li je uopšte dozvoljena obmana dece ovakvim neverovatnim i neproverenim mogućnostima Lego kocaka sa tehničke strane, i da li ova efektna ali etički krajnje sumnjiva situacija može biti istinski moralna od strane proizvođača prema onim roditeljima koji nisu u mogućnosti da svojoj deci kupe ovakve atraktivne (i vrlo skupe) igračke?

No, ne ulazeći u raspravu o ovim etičkim načelima, ipak je mnogo zanimljiviji slučaj sa reklamama kod kojih je manipulacija decom očitija u svrhe koje nisu primarne za decu koja se koriste u tim reklamama. Tako smo svakodnevno svedoci mnoštva reklamnih spotova u kojima deca kao supermeni sređuju kuće modernim usisivačima, natežu se u bašti sa velikim kućnim ljubimcima, uživaju u najmodernijoj varijanti pice koja se brzo sprema, itd. Jedan od najkarakterističnijih (zlo)upotreba dece u reklamnim spotovima ove vrste je i jedna od novijih TV reklama poznate francuske kompanije za proizvodnju automobila "Reno". Ova reklama je zanimljiva zato što je kompletno zasnovana na pojavi dece u ulozu odraslih, kao neka njihova emocionalna zamena i personifikacija antiipacije "štaćemo svi mi biti kad porastemo"? Naravno, vozićemo se samo u automobilima marke "Reno"!

<sup>12</sup> Spot je prikazan u selekciji festivala IAFF u kanu, 1991. godine. Materijal dobijen ljubaznošću reklamne agencije IDEA Plus.

”U spotu, odmah na samom početku, vidimo grupu devojčica, (svi akteri su uzrasta od 5-7 godina), kako zaljubljeni stoje oko mladog momka obučenog u odelce sa obaveznom kravatom, i posmatraju ga kako sedi u automobilu-igrački najmodernijeg dizajna. U tom času pojavljuje se glavni junak u automobilčiću sklepanom od drveta, siromašnog dizajna, na kome je kredom ispisano "Reno 5". Mladi zavodnik protutnji pored devojčica i zaustavi se nedaleko od konkurenta, prezrivo ga odmerivši. A onda se osmehne devojčicama koje značajno uzvrate pogledima, smejući se ushićeno. One zadivljeno uskoče u drveni automobilčić i zagrlje svog simpatičnog viteza, te se svi zajedno velikom brzinom odvezu dalje. Razočarani otmeni mali dendi plačnog izraza lica gleda za njima. I u poslednjem, završnom kadru, vidimo kako pravi "Reno 5" protutnji drumom, dok se na ekranu pojavi logo kompanije i spiker izgovara slogan "najbolje za najbolje””.

Činjenica da deca u ovom uzrastu nemaju nikakve veze sa automobilima, koji čak mogu biti i opasni za njih, očito ne smeta autorima TV spota da plasiraju svoju reklamu računajući na simpatije i pozitivne emocije odraslih ka ovim lepuškastim mališanima u ulozi "velikih". Ovde se radi o klasičnoj propagandnoj tehnici emocionalnog transfera u funkciji prodaje, i zloupotrebi dece uvijenoj u estetičku oblandu simpatičnog gega.

U svetu je donet niz zakonskih propisa i kodeksa ponašanja kako bi se ove zloupotrebe dece ograničile i deca koliko - toliko zaštitila od često pogubnog uticaja medija (a posebno televizije) na kojima dominira nasilje i diskriminacije koje mogu biti opasne za razvoj osetljivih dečjih duša. Tako je i u okviru naše zemlje, pod pokroviteljstvom UNICEF-a, a u organizaciji "Prijatelja dece Srbije - odbora za zaštitu deteta", pod vođstvom P.Plavšića i saradnika, donet "Kodeks deca i mediji" [Plavšić, 1993], koji pokušava da bliže reguliše pravila ponašanja medija u odnosu na decu. Tako se u članu 17. kodeksa predviđaju pravila ponašanja u oblasti ekonomske propagande u odnosu na decu koja, između ostalih, predviđaju sledeće ključne principe ponašanja:

...Redakcija i reklamni agenti treba posebno da budu oprezni kod televizijskih reklama koje se prikazuju za vreme ili vremenski blizu dečijeg programa. Iskorišćavanje dece treba izbegavati. Reklame koje su namenjene deci ne treba ni na koji način da obmanjuju u pogledu mogućnosti ili korisnosti proizvoda;

...Reklame, bilo da se daju uživo, snimljene na filmu ili traci u okviru programa pravljenih prvenstveno za decu ispod 12 godina, treba da budu jasno odvojene od programske građe na prikladan način;

...Identifikacija marke proizvođača ili druga trgovačka praksa koja preterano često ponavlja naziv proizvoda nije podesna za programe namenjene prvenstveno deci;

...Nijedna ličnost iz dečjeg programa, ni lik iz crtanog filma, ne može se koristiti da saopštava reklamne poruke u okviru ili oko programskog termina u kome ta ličnost ili lik iz crtanog filma redovno nastupa;

Međutim, u praksi se ovi i drugi propisi i pravila ponašanja često izbegavaju ili uvijaju u forme kod kojih je pravno teško dokazati kršenje propisa. Za regrutovanje armije "budućih" kupaca i njihovo pripremanje za odanost robnoj marki, proizvođači ne biraju sredstva. Današnje reklame često koriste junake ili motive iz crtanih filmova za reklamiranje proizvoda namenjenih deci i odraslima. Ovi spotovi se uvek, po pravilu, koriste fantazijom ili bajkovitim elementima koji su poznati deci, kako bi se odmah obezbedila njihova identifikacija i osigurala prijemčivost reklamne poruke. Ove tehnike su naročito prisutne

kod reklamiranja proizvoda široke potrošnje, igračka i sportske opreme. Pored korišćenja popularnih likova (ličnosti od kredibiliteta) iz ovih oblasti, naročito sporta, TV reklame se najčešće koriste kombinacijom ovih elemenata kako bi obezbedile uspešnost svojih propagandnih poruka.

## REKLAMOKRATIJA I POLITIKA

"Obe partije će prodavati svoje kandidate i stavove pomoću istih metoda koje je privreda razvila da bi prodavala svoje robe. Među ovim metodama nalazi se naučna selekcija parola, plansko ponavljanje...Verni članovi partije neće više paradirati ulicama mašući zastavama. Umesto njih grupe dobrovoljacaće ići od vrata do vrata i zvaće pojedince telefonom...Oglasi preko radija i štampe ponavljajuće fraze sa planiranom intenzivnošću...Preko plakataće se plasirati parole čija je privlačnost proverena. Pored toga štoće imati sonorani glas i dobru dikciju, kandidatće morati da bude sposoban da izgleda "iskreno" pred TV kamerama..."<sup>13</sup>

Dakle, vreme okupljanja članova partije na čuvenim *Partajtag*<sup>14</sup> skupovima, padanje nacije u masovni trans, brutalnih obračuna sa policijom, marširanje ulicama i nošenje zastava, tako popularno svega četvrt veka ranije - kao da je nepovratno prošlo. Gore navedene reči nepoznatog američkog biznismena najavilo je novo vreme za političku propagandu - moderno doba marketinga i informatike. Iako su razne tehnike političkog ubeđivanja, od Makjavelija, preko Hitlera i Gebelsa na ovamo ostale u funkciji, suština i karakter savremene političke propagande se iz korena promenio. XX vek doneo je mnoge krupne preokrete u propagandnim tehnikama, a pre svega instrumente upravljanja masama i nametanja političke volje ogromnom broju ljudi, u razmerama do tada nepoznatim u političkoj praksi savremene civilizacije. Prvi su počeli Boljševici sa Lenjinom i Staljinom na čelu, da bi ovu funkciju gotovo do savršenstva unapredili Nacisti i njihovi istomišljenici.

Međutim, ono što čini značajnu razliku između političke propagande prve i druge polovine veka, jeste činjenica da se u ranijim fazama efikasnost propagande uvek javlja snažno poduprta elementima psihološkog i, pre svega, fizičkog nasilja. Tako je Hitler svojevremeno u knjizi "Moja borba", utemeljio neke osnovne postulate političke propagande pišući da je "zadatak propagande da privuče sledbenike; zadatak organizacije da osvoji članove". Kako Zeman navodi, Hitler "je ispravno video propagandu u suštini kao problem prodaje politike kao robe na masovnom tržištu; on je razumevao jednakost prodaje roba i političara ljudima" [Zeman, 1973]. Tako se ovaj opskurni istorijski lik javlja i kao vizionar savremenog političkog marketinga iako je, kako smo imali prilike da vidimo, na žalost, čvrsto stajao na jedinstvu klasičnih propagandnih metoda i primene terora, kao idealnoj kombinaciji u osvajanju vlasti. To je, na žalost, dugo bio proban recept u svim postkomunističkim ili totalitarnim državama, naročito u periodu tzv. "hladnog rata". Danas, moderna politička TV reklama predstavlja u stvari minijaturni propagandni film o

<sup>13</sup> Objavljeno u časopisu "National Business", USA, 1956.

<sup>14</sup> *Parteitag*, nem.-partijski miting, oznaka za posebno režirana okupljanja članova i simpatizera NSDAP partije, na kojima su govorili Hitler, Gebels, i drugi nacistički funkcioneri. U doba pre televizije, pored radija, partijski mitinzi su predstavljali najmoćnije propagandno oružje, pre svega za "domaću" upotrebu u okviru pojedine zemlje. Ovu tehniku (Npr. poznati partijski skupovi u Nürnbergu) Gebelsovo ministarstvo propagande usavršilo je do nevidenih razmera.

kandidatu, partiji, nekom telu, komitetu, interesnoj grupi ili nosiocu određene političke ideje koja se prezentira javnosti. Ona predstavlja suštinski nastavak grandioznih propagandnih "dokumentaraca" Leni Rifneštal, i njenih istočnih i zapadnih pandana, 30-tih i 40-tih godina ovog veka.

Kao i obično, televizija je prvo iskorišćena kao uspešno političko propagandno sredstvo u njenoj kolevci - u Americi, u doba vladavine Ajzenhauera. Razvojem industrije reklame nakon drugog sv. rata, situacija se radikalno menja ne samo u sferi ekonomije, već marketiške discipline (advertising, public relations, i sl.) snažno prodiru i na teren političke propagande i ubeđivanja. Tako se i TV reklama vrlo brzo shvatila kao veoma uspešno sredstvo u masovnoj prodaji političara. Paralelno sa porastom svesti o uticaju medija i moćnih marketinških i propagandnih tehnika u prodaji "robe", rasla je i odgovarajuća svest o upotrebi televizijskog spota kao klasične "reklame robnog političara". Ovde svakako treba razlikovati promotivne nastupe na televiziji i reportaže od klasičnog reklamnog spota kakvi se proizvode u ekonomskoj propagandi. U početku, političari su nastupali u programima sučeljeni sa svojim protiv kandidatima (Talk Show), ili u nekom obraćanju biračima kada su izlagali svoje programske principe biračima. Međutim, vrlo brzo je shvaćeno da ovakvi nastupi nisu dovoljno sredstvo za ubeđivanje, jer veliki broj birača ostaje neobuhvaćen porukom ili jednostavno ne želi da sluša dugačke govorancije i nadmudrivanja kandidata u, obično, dugotrajnim celovečernjim emisijama. Tada su propagandni stručnjaci došli na ideju da snimaju i naknadno emituju suštinske poruke koje su, po njihovom mišljenju, bile od ključnog značaja za birače i definitivni izbor željenog kandidata.

Tako su prvobitni televizijski spotovi predstavljali u stvari filmove u dužini od 10-15 minuta, koji su se vremenom skraćivali da bi dosegli današnje oblike reklamnih spotova kakve ih mi shvatamo. Naime, klasični reklamni politički spot pojavio se poslednji u nizu formi i oblika predstavljanja političara i njihovih ideja na televiziji. Tome svakako ide u prilog da su se političari prilično ustezali da koriste ovakav direktan "tržišni" oblik reklamiranja, što je na prvi pogled izgledalo nepopularno. Međutim, iskustvo i rešenost reklamnih stručnjaka o smislu upotrebe savremenih reklamnih tehnika, pa tako i TV reklame, nije ostavljala mesta sumnji: "Slušaj, ako želiš da ubediš intelektualce, studente sa Kolumbije i mladiće sa dugim kosama, uradi to na svoj sopstveni trošak, a ne na TV programu koji mi plaćamo. Čoveče, uzmi u obzir svoje mušterije....Tvoje mušterije su 40, 50 miliona mlakonja koji sede kod kuće i slušaju i gledaju tvoje reklame na radiju i televiziji. Da li su te mlakonje zabrinute zbog atomskog doba? Koješta! Oni se brinu kolikoće potrošiti kod svog bakalina sledećeg petka" [Pakard, 1967].

Koncept modernog političkog marketinga suštinski se koncentriše na lik vodećeg političara, "oca" nacije, lidera, a najmanje na politički koncept ili ideje kandidata. Masovni mediji, a pre svega televizija, idealno su sredstvo za transfer ovakve koncepcije u privlačenju birača. Naročito TV reklama zbog svoje kratke i efikasne, a nadasve nekonvencionalne forme u svesti birača. Tako se danas TV reklama najčešće i koristi za afirmaciju lika određenog političara ili za plasman partijskih simbola i asocijativnih konotacija u vezi sa ubitačnim sloganom određene političke kampanje.

## REKLAMOKRATIJA I JAVNO MNJENJE

Problem uticaja masovnih medija komunikacije (štampa, radio, TV) i njihova uloga u formiranju mišljenja i stavova tzv. "javnog mnjenja" je od presudnog značaja za razume-

vanje života društvenih zajednica XX veka. Sasvim je jasno da televizijska reklama, u okviru televizije kao verovatno najmoćnijeg masovnog medija današnjice, ima važnu ulogu u formiranju stavova i mišljenja ljudi, potrošača, na ovako jedinstvenom tržištu. Primer satelitskih komunikacija je najjasniji primer ovakvog delovanja na globalnom nivou. Nekoliko stotina televizijskih kanala svakodnevno pokriva zemlju, a imajuću u vidu uticaj televizije kao "magične kutije u svakom domu", jasno je kakav uticaj na pojedinca TV reklama vrši.

U vršenju uticaja i pritiska na javno mnjenje (javnost u celini), veoma je važno da se zadovolji nekoliko bitnih uslova: što veći prostor za pokrivanje, velika učestalost ponavljanja informacije, pogodna struktura (obrazovna i statusna) potencijalnih primalaca poruke. Kombinacija ovih ključnih uslova rezultira manjim ili većim uspehom poruke, odnosno željenim ponašanjem kao krajnjim rezultatom. Mnoga istraživanja u svetu pokazala su da je uticaj masovnih medija najbolje rezultate dao kod neobrazovanih ili delimično obrazovanih grupa, a najslabije kod visoko obrazovanih ljudi i onih sa višim socijalnim statusom. Ovo se najčešće tumači, u slučaju televizije pre svega, da su niže obrazovane i neintelektualne strukture sklone nekritičkom upijanju informacija, za razliku od ovih drugih koji teže da primljene informacije provere i iz drugih dostupnih izvora.

Sa druge strane, masovna difuzija TV reklama stvara i problem "komunikacijskog šuma" upravo zbog velike količine reklamnih poruka kojima je potrošač svakodnevno izložen. Uspešno kreirana poruka, ili atraktivan i provokativan televizijski spot još uvek nije pouzdana garancija da će potrošač na kraju kupiti reklamiranu robu. Ovde uticaj vrše i drugi faktori van propagandnog delovanja (marketinške tehnike prodaje, public relations i sl.) i ako akcija prodaje nije usklađena, željeni rezultat može izostati i pored uspešno kreiranog i maštovito osmišljenog TV spota. Dalje, termin "javno mnjenje" je prilično varljiv jer ima tendenciju da tržište tretira kao relativno homogenu grupu pojedinaca, što u životu nije slučaj, te se mora pristupiti tržišnoj segmentaciji populacije, što opet ograničava polje delovanja jer se pojedine ciljne grupe potrošača (po bilo kom osnovu - obrazovnom, rezidencijalnom, polu, i sl.) jednostavno mogu "promašiti", odnosno biti neobuhvaćeni porukom. Prednosti masovne difuzije su, dakle, relativno ograničene i zavise i od drugih važnih faktora da bi tek u osmišljenom sadejstvu dale očekivane rezultate.

Jedan od veoma karakterističnih primera uticaja TV reklame na javno mnjenje, u globalnom smislu, jeste fenomen oblikovanje pojma "robne marke" na tržištu, odnosno plasmana imidža jedne kompanije (ili ličnosti, pokreta, ideje...), koji kasnije postaje (u najsrećnijem slučaju) opšte planetarni simbol. Kao dobra ilustracija ovakvog jednog fenomena može se uzeti primer jedne od najmoćnijih svetskih kompanija, "Koka Kole", a simbol o kome je reč je pojava savremenog Deda Mraza ili popularnog Božić Bate u imidžu kakvim ga poznaju mnoge generacije rođene u ovom veku.<sup>15</sup>

Naime, prema istraživanjima publiciste Beverli Kramp, koncept savremenog Deda Mraza (naročito u opticaju nakon drugog sv.rata) lansirala je pomenuta kompanija u okviru svoje reklamne kampanje još 1931. godine, kada je ovaj, verovatno najpopularniji lik na planeti, obučen u zaštitne crveno-bele boje kompanije, sa sve zajedno belom bradom, čizmama i večnim optimističkim osmehom na licu. Iako joj se ne može pripisati zasluga da je "izmislila" instituciju Deda Mraza, ono što je sigurno uspela jeste da koristeći njegov lik snažno

<sup>15</sup> U originalu "Santa Claus", razvijen je prema koncepciji Tomasa Nasta i njegovog lika Svetog Nikole, (St. Nicholas) iz 1860 godine.

afirmiše sopstveni imidž na veoma perfidan i gotovo fantastičan način, nepoznat u dotadašnjoj reklamnoj praksi. Naime, ovde se radi samo o veštjoj obradi već postojećeg kulturnog simbola, s obzirom da je originalni lik Deda Mraza (Sveti Klaus) bio poznat mnogo ranije i pod različitim imenima egzistirao kao deo tradicije mnogih naroda širom sveta [Kramp, 1993: 18-19].

Međutim, u Ameriku Deda Mraz dolazi zajedno sa prvim talasom holandskih imigranata, u liku njihovog predvodnika - biskupa Svetog Klauza. Godine 1863. crtač Tomas Nast nacrtao je preteču današnjeg Deda Mraza u časopisu "Harperov ilustrovani nedeljnik", u simbolima i odeći kakvog ga, u neznatno izmenjenom obliku, i danas poznajemo. Njegov lik je ostao nedirnut sve do 1931, kada je "Koka Kola" odlučila da pokrene kampanju kako bi ubedila svoje potrošače da njeno piće nije samo letnja (sezonska) stvar, već da se može koristiti tokom cele godine. Imajući u vidu da je u to vreme pre pojave televizije štampa bila dominantan reklamni medij, stručnjaci za reklamu angažovali su umetnika Hadona Sandblama da kreira imidž Deda Mraza obučenog u tradicionalne "Koka Koline" boje i sa flašama njenog pića u ruci, nasmejanog vedrog lica kojim mami publiku željnu osveženja. Prvi vizuelni model za lice "Koka Kolinog" Deda Mraza bio je penzionisani prodavac Lu Prentis, što se pokazalo toliko uspešnim da je Sandblam nastavio narednih tridesetpet godina da crta Božić Batu, koristeći nakon Prentisove smrti sopstveno lice kao model. Prema natpisima štampe u to vreme, "Sandblamov Sveti Klaus je bio perfektno oličenje čoveka Koka Kole - veći od života, bleštavo crven, beskrajno veseo, uključujući i dobro poznato mekano piće u njegovoj ruci kao nagradu za težak noćni rad u isporuci dečjih igračka".<sup>16</sup> Ovaj njegov imidž se i danas stalno ponavlja u reklamnim kampanjama, na promocijama i prodajnim izložbama ove kompanije.

Ono što je najvažnije u ovom primeru je svakako zastrašujući uticaj koji reklama može da izvrši u smislu ne samo formiranja ili podsticanja želje za određenim proizvodom, već u *oblikovanju predstave* o nekoj pojavi (kakav je Deda Mraz) u svesti ljudi o nečemu ili nekome, koja ima dugotrajno dejstvo. Uz podršku odgovarajućeg medija kakav je televizija, uticaj reklame postao je gotovo neograničen, za šta je potrebno samo posedovati TV aparat i odvojiti malo vremena - šanse da budete neuhvaćeni porukom i uticajem reklame su veoma male. Primer Koka Kole, ali i brojnih drugih kompanija, pružaju svakodnevan dokaz o zastrašujućoj moći masovnih medija u funkciji reklamokratije.

## ZAKLJUČAK

Savremene tržišne komunikacije, u kojima reklama, odnosno industrija oglašavanja, zauzima istaknuto mesto, više nego očigledno transformiše potrošačko društvo 21. veka u jednu vrstu reklamokratije. Televizijska reklama je najvidljiviji i možda najreprezentativniji predstavnik potrošačkog reklamnog društva dvadesetog, a sasvim sigurno dvadeset prvog veka.

Ostaje otvoreno pitanje da li će se savremena civilizacija pretvoriti u neku vrstu distopije koju je opisao Frederik Pol u svom romanu? Da li će virtuelna stvarnost sve više smenjivati realnost sveta u kome živimo? Odgovori nisu laki. Postoji velika mogućnost da u budućnosti industrija oglašavanja, u formi rigidne reklamokratije potpuno preuzme ulogu upravljača brojnim društvenim procesima u kreiranju globalnog sveta srećnih potrošača.

<sup>16</sup> Isto.



U svakom slučaju, jedina odbrana i prevencija koja nam u ovom trenutku stoji na raspolaganju, jeste edukacija potrošača o značaju, mestu i efektima reklamne industrije na svakodnevni život kako država, tako i pojedinca sa jedne strane, i sa druge strane stalno jačanje na bezbednosnim pravilima igre koju reklamna industrija mora da poštuje, kako bi se izbegla tamna budućnost ljudskog društva u celini. Ove mere, zajedno sa ugrađenim jasnim sistemima kontrole, predstavljaju moćnu prepreku u razvoju situacije i jedina vrsta garancije da će reklamokratija ipak ostati neispričana fantazija iz orvelovske vizije budućnosti.

## LITERATURA:

- Cramp, Beverly: "Santa Claus hi-jack mystery", Marketing Magazine, December 16, 1993, London, G.Britain, str.18-19
- Čolović, Ivan i Vuković, Đorđije: "Pravci u istraživanju reklame", Treći program, broj 41, Radio Beograd, 1979, str.447-453.
- From, Erih: "Bekstvo od slobode", Biblioteka Sazvežđa, Nolit, Beograd, 1981.
- From, Erih: "Čovjek za sebe", Naprijed, Zagreb, 1989.
- Galbrajt, Dž. Kenet: "Anatomija moći", Stvarnost, Zagreb, 1983.
- Katz, Ephraim: "The Film Encyclopedia", PaperMac, New York, USA, 1979.
- Moren, Edgar: "Uvod u istraživanje reklame", Treći program, br.41, Radio Beograd, II-1979, Beograd, 1979, str.454-462.
- Pakard, Vans: "Industrija svesti", Sedma Sila, Beograd, 1969.
- Tofler, Alvin: "Treći talas", Jugoslavija, Beograd, 1983.
- Zeman, Z.A.B.: "Nazi Propaganda", Oxford University Press, New York, USA, 1973.

---

## ADVERTOCRACY: TV ADVERTISING AND DESIGN OF CONSUMER AWARENESS IN THE ADVERTISING PRACTICE

**Darko Tadic**

*College for Professional Studies in Marketing Communications, Belgrade*

**Summary:** *The manipulation of human perception and psychological patterns of behavior, is one of the most important tools of advertising industry. Television advertising is one of the main means for shaping the consumer's mind in forming preferences for products and services in market communications. As such, a typical form of society in which we live today is - advertocracy.*

**Keywords:** *television advertising/marketing communications/commercials/advertocracy*

**JEL:** *E04, B12*

## INFORMACIONO-KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE U SAVREMENOM-GLOBALNOM POSLOVANJU ZAS- NOVANE NA ZNANJU

Dejan Riznić, Momčilo Manić, Zoran Obradović

<sup>1</sup>Vanredni profesor, Tehnički fakultet u Boru – Univerzitet u Beogradu, driznic@tf.bor.ac.rs

<sup>2</sup>Docent, Fakultet za poslovne studije Požarevac – Megatrend Univerzitet,

<sup>3</sup>Agencija za osiguranje depozita, Beograd

**Rezime:** Kreirajući novu tehnologiju ljudski um je izmenio i revolucionisao metode u prikupljanju, skladištenju, distribuiranju i predstavljanju informacija. Tehnologija je podrazumevala promene. Brzina kojom se sve to odvija, pre samo deceniju – dva bila je nezamisliva. Opstanak i prosperitet preduzeća u direktnoj je korelaciji sa kompetentnošću i umešnošću menadžmenta, da u današnjoj digitalnoj epohi, razume aktuelne trendove i upravlja promenama. Poseban izazov u razvoju ekonomije zasnovane na znanju predstavlja stvaranje uslova u kojima savremene informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju sticanje, stvaranje, širenje i korišćenje informacija i znanja za potrebe savremenog-globalnog poslovanja, jer omogućavaju da se otkriju i stiču nove komparativne prednosti i da preduzeća vode prilagodljivo marketing-tržišnoposlovanje zasnovano na inovacijama i informacijama.

Neophodna pretpostavka za odgovarajuće razvojne efekte jeste infrastruktura za razvoj informacija i znanja koja treba da omogući novu ekonomiju zasnovanu na znanju kao deo globalne ekonomije. Održivi razvoj i ekonomija zasnovana na znanju zahtevaju intenzivnu ulogu informaciono-komunikacione tehnologije, međutim, same informaciono-komunikacione tehnologije predstavljaju samo infrastrukturu za ekonomiju zasnovanu na znanju. Podaci ne podrazumevaju znanje, ali je bitno kako se podaci nalaze, stvaraju i koriste. Mora se usvojiti i zaokružiti infrastruktura u toj oblasti koja bi bila potpuno usaglašena sa međunarodnom (globalnom) regulativom. Rad prezentira osnovni cilj i zadatke u razvoju informaciono-komunikacione tehnologije u budućem periodu, kao i način za unapređenje istih, kako bi se uključile u globalni informacioni sistem, koji omogućava veću efikasnost, efektivnost i razvoj ekonomije i savremenog-globalnog marketing poslovanja zasnovanog na znanju.

**Ključne reči:** Ekonomija, marketing, znanje, Informaciono-komunikacione tehnologije.

**(JEL classification: M31)**

## UVOD

Poseban izazov u razvoju ekonomije zasnovane na znanju predstavlja stvaranje uslova u kojima savremene informaciono-komunikacione tehnologije (u daljem tekstu: IKT) omogućavaju sticanje, stvaranje, širenje i korišćenje informacija i znanja. Da bi IKT omogućile sticanje, stvaranje, širenje i korišćenje znanja za potrebe savremenog-globalnog poslovanja, potrebno ih je shvatiti pre svega kao infrastrukturu za razvoj informacija i znanja koja omogućavaju da se otkriju i stiču nove komparativne prednosti i da preduzeća vode prilagodljivo poslovanje zasnovano na inovacijama i kvalitetnim, pravim informacijama. IKT ne treba shvatati samo kao alat (sredstvo za automatizaciju i tehnološku modernizaciju poslovanja, povećanje produktivnosti, jednostavnije i jeftinije čuvanje podataka, bržu obradu i prenos podataka) jer ti alati mogu da donesu određen napredak u poslovanju, ali ne i razvoj.

Neophodna pretpostavka za odgovarajuće razvojne efekte IKT jeste infrastruktura za razvoj informacija i znanja koja treba da omogućí ekonomiju zasnovanu na znanju kao deo globalne ekonomije. Održivi razvoj i ekonomija zasnovana na znanju zahtevaju intenzivnu ulogu IKT. Međutim, same IKT predstavljaju samo infrastrukturu za ekonomiju zasnovanu na znanju, jer dobijeni podaci ne podrazumevaju znanje, a bitno je i kako se oni nalaze, stvaraju i koriste. Da bi se efikasnije pospešila uloga IKT, mora se usvojiti i zaokružiti infrastruktura u toj oblasti koja bi bila potpuno usaglašena sa međunarodnom (globalnom) regulativom.

## POSLOVNO KOMUNICIRANJE U MEĐUNARODNOM (GLOBALNOM) OKRUŽENJU I SOFISTICIRANE ELEKTRONSKE TEHNOLOGIJE

Opstanak i prosperitet preduzeća u direktnoj je korelaciji sa kompetentnošću i umešnošću menadžmenta, da u današnjoj digitalnoj epohi, razume aktuelne trendove i upravlja promenama. Posebno je informaciona i računarska tehnologija akcelirala promene i primorala preduzeća da se svesrdnije uključuju u njene tokove. Samim tim, ekonomski život, dobio je danas na bogatstvu i novom zamahu. Ove nove tehnologije impresivno su se odrazile i na, zasigurno, najkreativnije korporacijske funkcije – marketing i prodaju. Moderni svet privrede pritisnut eksplozijom informacija, već je kreirao drugačije poslovne obrasce rada i strategije tržišnih komunikacija. Kompjuterske mreže, video konferencije, on-line servisi i Internet, interaktivni kiosci, CD-ROM katalozi i personalni digitalni asistenti kao interaktivne multimedijalne tehnologije stvorene su zahvaljujući naučnim otkrićima i inovacijama. Danas su u upotrebi elektronska pošta, videotekst – terminali, POS terminali, sateliti, optička vlakna, razvijene računarske jedinice i dr. Različiti modaliteti informacione tehnologije omogućili su masivan razvoj, od na pr. izvesnih formi teleprodaje, preko prodaje putem videoteksta do primene Interneta.

Konvencionalni modeli marketinga i prodaje sve više ustupaju mesto sofisticiranim elektronskim sredstvima. Na taj način se pristupa specifičnim grupama kupaca i potrošača. Mnogi uvaženi ekonomski eksperti i vrsni autoriteti mišljenja su da je koncept masovnog marketinga prošlost, da se sve više aplicira mikromarketing, a fragmentacija ciljnog auditorijuma je istinska neophodnost. Nove proporcije i paradigme rada u međunarodnom biznisu unosi Internet – kao potencijalna, multimedijalna i interaktivna elektronska snaga. Internet je “Mreža svih mreža” (World Wide Web), globalna informaciona saobraćajnica

na kojoj je priključeno na milione računara. Enormni obim informacija danas struji Internetom, svakom dostupan, sa teškoćom da deo toga bude cenzurisan.

Tehnološka revolucija (posebno na bazi kompjuterske tehnologije) unela je mnogo promena u marketing nastupu preduzeća. Nezadrživ proces u liku globalizacije još neposrednije i dinamičnije uslovio je razvoj i prosperitet tržišnih aktera, nametajući šemu biznisa na multimedijalnim osnovama. Upravo, u biznis polju konkurentskih utakmica, ukoliko firma želi da igra iole važniju ulogu neophodna je snažna interaktivna komponenta između tehnologije i marketing komunikacija.

Primarni instrumenti marketing komuniciranja kao što su privredna propaganda, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, lična prodaja i dr., našli su se pred novim izazovima i mogućnostima, što je u osnovi (nova) multimedijalna tržišna interpretacija. Samim tim, projektuju se i fundiraju nove strategije i nastupi u marketing komunikaciji, a u funkciji rasta profita i izmenjenog oblika borbe za naklonost kupaca. Nova, sveža i atraktivna elektronska snaga (prevashodno u liku Interneta), tesno se pripojila dosadašnjim konvencionalnim instrumentima marketing komuniciranja, prevazilazeći njihove izvesne nedostatke. Akademski autoriteti u oblasti marketing komunikacija naglašavaju: "Internet, odnosno njegov servis www i pored niza prednosti nad klasičnim oblicima komuniciranja nije univerzalan i u tom smislu ne eliminiše mogućnost, a i potrebu paralelnog korišćenja i ostalih oblika komuniciranja. Situacija sa Internetom i njegovim odnosom prema ostalim medijima je otprilike kao i odnosom televizije i ostalih oblika komuniciranja. Pokazalo se da je televizija dovela do širenja ukupnog komunikativnog tržišta i da je predstavljala izazov na koga su uspešno odgovorili štampana i audio sredstva komuniciranja." [ Vračar D. (2005) str. 278]

Tradicionalni mediji za prenos informacija (poruka propagandnog i drugog sadržaja) – TV, radio, novine, časopisi i sl., svakako da imaju jaku prohodnost i uticaj na ciljni auditorijum, međutim primena Interneta (koja proizilazi iz specifičnosti računara i računarskih komunikacija), pruža nove segmente kreativnog komuniciranja i izvesne diferentne prednosti. Zaposleni kadrovi u marketing komunikacijama preduzeća, već danas, moraju da se edukuju na principima sajber marketinga. Istražuju se i klasifikuju ogromne baze podataka o kupcima i aspektima njihovog ponašanja. Lična prodaja nije više ono što je bila i uz online podršku dobila je solidan i efikasan zamajac. Skladno komponovanje sa ostalim klasičnim komunikacionim oblicima pokazalo se da daje izvrsne efekte. Program public relationsa i propagandnih kampanja na mreži sve su više u upotrebi.

"Kompjuterske mreže omogućavaju obavljanje raznovrsnih oblika komunikativnih aktivnosti, od prezentacije proizvoda odnosno usluge, te zaključenje kupovine do klasične propagande. Kompanije koje organizuju i upravljaju ovim mrežama beleže visoke stope rasta prihoda." [ Vračar D. (2005) str. 277 ] Informaciona tehnologija snažan uticaj manifestuje i na razvoj industrije u svetu, kao i domaće. Informaciono, industrija je izražajno intenzivna privredna grupacija. Impozantni ekonomski potencijal Interneta omogućuje, pre svega, multimedijalnu prezentaciju kako same firme, tako i celokupne ponude, zatim elektronsku prodaju, efikasne sisteme komunikacije itd. Očite prednosti kao što su relativno niski troškovi, kontinuitet marketing komunikacije, enormnost tržišta, ponuda 24 časa i dr., primorava preduzeća na izmenu kursa i redefinisane strateških pravaca rasta.

U nastojanju da stvore jedno novo, informatičko društvo zasnovano na komunikacijama, šefovi vlada evropskih država (EU i drugi) su još u martu 2000 godine, na zasedanju

Saveta Evrope u Lisabonu, postavili vrlo ambiciozan cilj. Usvojen je “Program eEurope” sa intencijom da se postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija koja bi se zasnivala na znanju, a naročito na Internetu. Definisana je plan i date su polazne smernice i to: Ubrzati postavljanje osnovnih konstruktivnih elemenata informatičkog društva; Jeftiniji, brži i sigurniji Internet; Ulagati u ljude i znanje i Podsticati upotrebu Interneta.[Vasković V. (2003) str. 54-55]

## **EVOLUCIJA I PRIMENA NOVIH KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U POSLOVANJU I RAST EFIKASNOSTI PRODAJE**

Tragajući za diferentnom konkurentskom prednošću u odnosu na druge aktere, na razvijanim (nemonopolskim) tržištima, neke zapadne kompanije u drugoj polovini osamdesetih godina XX veka, počele su sa uvodnim eksperimentima elektronskih komunikacija. Već početkom devedesetih spoj elektronike i komunikacija sve je pragmatičnije iznalazio primenu u gotovo svim privrednim aktivnostima. U funkcionalnom smislu, marketing i prodaja svrstale su se među najpropulzivnijim u prihvatanju elektronske tehnologije.

Primena elektronike i računara je eklatantno mesto pronašla u trgovini, a razvijala se u dva pravca. Prvo, nova tehnologija je našla svoju primenu u tradicionalnim trgovinskim institucijama. Drugo, razvoj računara je omogućio nastanak nove institucije trgovine – elektronske trgovine.[Lovreta S., Končar J., Petković G. (2005) str. 333]Svesrdno uključanje trgovine u tokove informacionih tehnologija manifestovalo se putem sledećih sfera primene i to, prevashodno i dominantno, posredstvom Interneta, zatim interaktivne televizije (VOD), informacionih auto-puteva, virtuelne stvarnosti (VR), veštačke inteligencije (AI) i dr. U nekim oblastima tek se očekuju bitniji pomaci.

Uvođenjem EDI tehnologije (elektronske razmene informacija) relevantno je poboljšana kvaliteta komunikacija i ekonomskih transakcija u savremenom poslovanju, biznisu. Reč je o integrisanom i standardizovanom sistemu za razmenu poslovne dokumentacije putem računarskih mreža. Samim tim, revolucionisana je funkcionalnost i sinhronizacija informacionih sistema različitih preduzeća. Konstituisani su komunikacioni elektronski standardi što je generiralo i omogućilo transparentnost i nesmetanost u razmeni informacija u poslovnim operativnim transakcijama između ekonomskih partnera.

EDI standardi su opipljivu, plodnu primenu pronašli u sferi velikoprodaje. Stapanjem i kompatibilnošću sa informacionim elektronskim sistemima postojećih i potencijalnih klijenata, velikoprodaja je bitno modernizovala i automatizovala tehnike poslovanja, na pr. u delu naručivanja, administrativnim postupcima i dr. “Usvajanje EDI standarda je omogućilo nastanak velikoprodajnih tehnika kao što je otvoreni sistem za non stop prijem porudžbina (Open Entry Order). Ovaj način prodaje na veliko pruža značajne operativne i strateške prednosti zainteresovanim klijentima: uvid u lager listu snabdevača, planiranje i plasiranje porudžbine 24 sata dnevno, niske troškove transakcije uslovljene redukcijom administrativnih troškova, brzinu transakcije itd.” [Lovreta S., Končar J., Petković G. (2005) str. 334]

Integrišući tekst, sliku, pokret i zvuk, nauka je projektovala računarski domet u liku multimedija. CD ROM je bazni stožer zapisa multimedijalne informacije. Kao relevantan segment moderne trgovine tesno je inkorporirana virtuelna kupovina. Posredstvom PC-a, udobno zavaljeni u kućne fotelje, potrošači su u prilici da naručuju proizvode širom sveta

– na mreži svih mreža – Internetu. Pod uticajem digitalne dimenzije, potrošačke navike su podložne sukcesivnoj promeni. Samim tim, putem elektronskih medija prodaja je rasla iz godine u godinu.

Na Netu već egzistira “bezbroj” virtuelnih prodavnica. Nove tehnike kupovanja/prodaje omogućile su otkrića u kompjuterskoj grafici i trodimenzionalnom modeliranju. Na ekranima računara kupci su u mogućnosti da biraju željene proizvode i poručuju. Jednom rečju prodavnice su unele elemenat simplificiranosti, jer brišu granice kompleksnosti stvarnog tržišta. U svakom slučaju, nakon ambicioznih i skupih projektnih istraživanja i eksperimenata u sintetizovanju operativnih moći elektronike i komunikacija, već polovinom osamdesetih godina XX veka, otkrivena su vrata za odlučan razmah elektronskog biznisa. U privrednoj oblasti ovaj fenomen je veoma stimulatívno delovao na postizanje kritične konkurentske prednosti. Marketing i prodaja pronašli su nove strateške napone i podsticaje.

Prednosti e-poslovanja su brojne: praktično neograničena baza potrošača, irelevantne geografske granice i vremenske zone, povećanje prihoda, smanjenje troškova, kroz, na pr., automatizaciju procesa naručivanja proizvoda i praćenja faza porudžbine u ciklusu isporuke kupcu, brži odziv na tržišne promene, kvalitetniji odnos sa potrošačima (CRM), eliminisanje “treće ruke” pri distribuciji robe itd. [Rašić M. (2003) str. 22-25]

Osnovni ciljevi i zadaci u razvoju IKT u većini zemalja sveta u budućem periodu obuhvataju: stvaranje otvorenog i konkurentnog tržišta modernih telekomunikacija; stvaranje savremene telekomunikacione infrastrukture; povećanje broja korisnika interneta; uvođenje elektronske uprave i podsticanje razvoja elektronskog poslovanja u svim oblastima (razvoj e-trgovine, e-obrazovanja, e-zdravlja, e-bankarstva, e-plaćanja i dr.); podsticanje razvoja javnih servisa i ostalih sadržaja dostupnih na internetu, namenjenih građanima i privredi; širenje tržišta informacionih proizvoda i usluga informacionog društva; razvoj zakonodavnog okvira radi uređivanja svih poslovnih i drugih elektronskih dokumenata, procedura, procesa i podataka i njihovo usklađivanje sa međunarodnim zakonodavstvom i zakonodavstvom EU, uz prihvatanje međunarodno harmonizovanih standarda IKT; uspostavljanje elektronskog sistema javnih nabavki; promocija informacionog društva, zaštita intelektualne svojine i korišćenje licenciranog softvera u informacionim sistemima i na internetu.

Vlade mnogih zemalja, pa i naše, i nadležna ministarstva pre svega, moraju da pokrenu izgradnju potrebne nacionalne infrastrukture koja bi podržala širenje i jačanje uloge IKT u budućem razvoju zemalja. Pod time se prvenstveno podrazumeva izgradnja mreže „širokog protoka”, kao neophodne pretpostavke za širenje uticaja IKT u svakodnevnom životu i radu. Kada se bude razmatralo mesto i uloga IKT u budućem razvoju ekonomije zemalja sveta (globalno), posebnu pažnju treba obratiti na sistem obrazovanja i osposobljavanja mladih generacija za najširu i kreativnu upotrebu IKT da bi one mogle ravnopravno da konkurišu na međunarodnom tržištu znanja i informacija. Da bi se uspostavila ekonomija zasnovana na znanju kao opšti cilj održivog razvoja, treba utvrditi listu strateških informacionih sistema koje treba razvijati u nacionalnim ekonomijama, jasno odrediti vezu strateških informacionih sistema sa drugim elementima i procesima informacionog društva čiji će se razvoj preduzeti (npr. uslugama e-uprave).

Razvoj IKT u Republici Srbiji, ali i drugim zemljama sveta, treba da popravi efikasnost i efektivnost privređivanja i konkurentnost nacionalnih ekonomija, tako što će se unaprediti

razmena i dostupnost informacija, a naročito elektronsko poslovanje, privredna i tehnološka komunikacija uopšte. Republika Srbija, ali i veliki broj zemalja sveta, još nema dovoljno široku informacionu pismenost, čak i kada su u pitanju univerzitetsko i srednje obrazovanje. Podaci pokazuju da se IKT i internet u Republici Srbiji veoma slabo i neefikasno koriste, mnogim stanovnicima nisu ni dostupni, a i ako jesu, najčešće se radi o tzv. pasivnom korišćenju, a ne o kreativnoj primeni IKT.

Da bi se unapredile IKT, treba: utvrditi listu strateških informacionih sistema koje treba razviti; jasno odrediti vezu strateških informacionih sistema sa drugim elementima i procesima informacionog društva čiji će se razvoj preduzeti, npr. usluge e-uprave; podizati informacionu pismenost u okviru razvoja ključnih kompetencija i u tom kontekstu promovisati kreativno i sistemsko razmišljanje, kao i neophodni sistem doživotnog učenja u oblasti informacionih tehnologija; popraviti efikasnost i efektivnost informatičkog obrazovanja; obezbediti sistemski pristup korišćenju javnih podataka od nacionalnog, praktičnog i teorijskog značaja. Sve ovo je moguće ostvariti samo ako se obezbedi nacionalna politika za izgradnju nacionalne informacione infrastrukture koja će odgovarati potrebama privrede, građana i uspostavljanja e-vlade. U tom smislu, kada je o Srbiji reč, u Republici Srbiji su neophodne akcije širokog fronta, na primer kreativne mreže „učimo da uspeemo sa nacionalnom informacionom infrastrukturom” i „IKT za održiv razvoj” itd.

Da bi se uključila u globalni informacioni sistem koji omogućava veću efikasnost, efektivnost, poslovnost i razvoj ekonomije zasnovane na znanju, Republika Srbija u narednom periodu prioritarno i trajno treba (mora) da omogući: popravljavanje stanja opšte informatičke pismenosti; dosledno sprovođenje koncepta e-vlade; podsticanje šireg korišćenja i veće dostupnosti interneta na poslu, u školama i u porodicama; podsticanje provajdera širokog protoka; lokalno, privredno, nacionalno i globalno umrežavanje; razvoj i istraživanja u oblasti informacionih sistema, elektronskog poslovanja i IKT uopšte.

Osnovni ciljevi i zadaci u razvoju IKT u Republici Srbiji u budućem periodu obuhvataju: stvaranje otvorenog i konkurentnog tržišta modernih telekomunikacija; stvaranje savremene telekomunikacione infrastrukture državne uprave i lokalne samouprave; realizovanje Univerzalnog servisa telekomunikacionih usluga bar u skladu sa važećim Zakonom o telekomunikacijama („Službeni glasnik RS”, broj 44/03); povećanje broja korisnika interneta; uvođenje elektronske uprave i podsticanje razvoja elektronskog poslovanja u svim oblastima (razvoj e-trgovine, e-obrazovanja, e-zdravlja, e-bankarstva, e-plaćanja i dr.); podsticanje razvoja javnih servisa i ostalih sadržaja dostupnih na internetu, namenjenih građanima i privredi; širenje tržišta informacionih proizvoda i usluga informacionog društva; razvoj zakonodavnog okvira radi uređivanja svih poslovnih i drugih elektronskih dokumenata, procedura, procesa i podataka i njihovo usklađivanje sa zakonodavstvom EU, uz prihvatanje međunarodno harmonizovanih standarda IKT; uspostavljanje elektronskog sistema javnih nabavki; promocija informacionog društva, zaštita intelektualne svojine i korišćenje licenciranog softvera u informacionim sistemima i na internetu.

## **ODRŽIVOST NAUČNO-TEHNOLOŠKE POLITIKE U SAVREMENOM-GLOBALNOM POSLOVANJU**

Ekonomski i ukupan razvoj Republike Srbije moraće sve više da se bazira na organizovanom istraživanju i razvoju koji treba da omogući stalni tehnološki razvoj u vidu usavršavanja postojećih i stvaranja novih tehnologija, ali i novih proizvoda, procesa i usluga. Da

bi se to postiglo, neophodno je povećati izdvajanja za nauku sa sadašnjih 0,35 % na bar 1 % iz BDP-a, što je po preporuci EU najmanji procenat koji omogućava pozitivne efekte na razvoj privrede. Ta sredstva bi trebalo ulagati u razvoj, kako fundamentalnih tako i primenjenih i razvojnih istraživanja. Međutim, pretpostavka za to je da se obavezno i što pre uspostave veze između nauke i privrede koje će biti sistemske i zasnovane na tržištu.

Republika Srbija je nasledila veoma centralizovan, birokratski sistem finansiranja naučno-istraživačkih jedinica, ne prema njihovoj naučnotehnološkoj efikasnosti i tržišnim rezultatima, već prema socijalnim i drugim kriterijumima. Privreda usmerena na razvoj ekonomije zasnovane na znanju moraće iz temelja da promeni odnos prema naučnoistraživačkom i razvojnom radu. Dosadašnja praksa razvoja fundamentalnih i primenjenih istraživanja morala bi da se menja u pravcu projektnog finansiranja i reorganizacije istraživačko-razvojnog sistema. Taj sistem treba da bude zasnovan mnogo više na tržišnim principima i potrebama savremenih tehnoloških promena.

Pored reformisanog i unapređenog sistema istraživanja i razvoja, posebna pažnja mora se posvetiti praćenju i merenju stepena napretka u izgradnji ekonomije zasnovane na znanju. U tome se Republika Srbija može osloniti na iskustva i metodologiju primenjenu u zemljama OECD-a. Pokazatelji merenja ekonomije zasnovane na znanju mogu se podeliti u tri grupe: – ***pokazatelji strukturnih promena*** – udeo proizvodnje i usluga koje su bazirane na znanju u privredi, rast dodatne vrednosti privrede bazirane na znanju, struktura i stopa rasta privrede po tehnološkom intenzitetu, uvoz po tehnološkom intenzitetu, izvoz po tehnološkom intenzitetu, ulaganje u znanje (% BDP-a) i poređenje sa ukupnim investicijama, rast intenziteta IKT, ulaganja u opremu, softver i patente, porast zaposlenosti po stepenu stručnosti radne snage; – ***pokazatelji stvaranja znanja*** – podrazumevaju: indikatore ljudskog kapitala (procenat srednjeg i visokog obrazovanja po relevantnim starosnim grupama, učešće u svim tekućim usavršavanjima i obukama ili samo onim obukama koje su uskostručne, prosečan izdatak na strukturnu obuku po zaposlenom po industrijama, javna potrošnja na obrazovanje po stanovniku, relativna zarada u odnosu na obrazovni nivo), kao i naučne i tehnološke indikatore (potrošnja na istraživanje i razvoj u ukupnoj potrošnji BDP-a, stopa povećanja broja istraživača, priliv diplomaca iz egzaktno naučnih i inženjerskih oblasti u odnosu na ukupan broj zaposlenih, broj naučnih publikacija na broj stanovnika, stopa primene patenata po stanovniku); – ***pokazatelji širenja znanja*** – širenje mreža znanja i organizacione promene: udeo biznisa u finansiranju istraživanja i razvoja, broj nacionalnih i internacionalnih tehnoloških udruživanja firmi, međunarodna udruživanja, svrha poslovnog povezivanja, korišćenje poslovne prakse itd.

Razvijajući ekonomiju zasnovanu na znanju i održivom razvoju privrede i društva Republika Srbija mora bitno da rekonstruiše sistem istraživanja i razvoja. Promena treba da doprinese uspostavljanju boljih funkcionalnih veza između istraživačko-razvojnih jedinica, njihovoj racionalizaciji i restrukturiranju u mnogo veći broj funkcionalnih jedinica u privredi, a nešto manji broj na fakultetima i u državnim institutima koji se bave fundamentalnim istraživanjima.

Da bi obezbedili konkurentski i napredan sistem istraživanja i razvoja, moramo da: obezbedimo tehnološku revitalizaciju istraživačkih jedinica; izjednačimo privatne i javne istraživačko-razvojne jedinice u korišćenju javnih fondova; popravimo njihovu međunarodnu konkurentnost i podstičemo međunarodno povezivanje i saradnju sa eminentnim inostranim institutima; pod hitno smanjimo odlazak najkvalitetnijih istraživača u inostranstvo tako što ćemo izraditi posebne programe za najtalentovanije mlade naučnike i uspostaviti



jedinstvene informacione sisteme za sve naučnoistraživačke organizacije, ali i poboljšati mogućnosti korišćenja IKT; moramo da podstičemo istraživanja i razvoj u propulzivnim sektorima ekonomije zasnovane na znanju i podstičemo širenje znanja i razmenu naučnih informacija kao javnog dobra (naučni skupovi i međunarodna razmena znanja), ali i osnivanje naučnotehnoških parkova, inkubatora i razvojno-inovacionih centara; Neophodno je uspostavljanje veze sa akademskom dijasporom, kako za potrebe povratka naših naučnika, tako i radi većeg kretanja naših istraživača u zemlji i inostranstvu.

## **ZAŠTITA INTELEKTUALNE SVOJINE I INFORMACIONO-KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE U SAVREMENOM-GLOBALNOM POSLOVANJU**

Intelektualna svojina je jedna od ključnih pretpostavki razvoja privrede zasnovane na znanju. To je skup pravnih propisa koji nekome daju ovlašćenja da na nekom objektivnom raspolaganju stekne subjektivno pravo koje obuhvata industrijsku svojinu i autorsko pravo. Zemlje koje nisu zakonski i praktično zaštitile intelektualnu svojinu ne mogu računati, ne samo na priključenje EU već ni na praktično korišćenje i produktivnost intelektualnog kapitala koji danas obuhvata brojne zaštićene elemente kao što su: književna, umetnička i naučna dela, tumačenja i izvođenja umetnika, fonogrami i radiodifuzne emisije, pronalasci iz svih oblasti ljudske delatnosti, fabrički, trgovački i uslužni žigovi, kao i trgovačka imena i trgovačke oznake, zaštita protiv neloyalne konkurencije itd.

Stanje intelektualne svojine u Republici Srbiji danas je veoma nepovoljno. Usvojen je Zakon o posebnim ovlašćenjima radi efikasne zaštite prava intelektualne svojine („Službeni glasnik RS”, broj 47/06), ali njegova primena kasni, kao i primena mnogih drugih zakona vezanih za ovu oblast, a stepen obučenosti i opremljenosti organa zaduženih za njegovo sprovođenje daleko je od zadovoljavajućeg. Glavni problem je nedostatak razumevanja, tj. nepoznavanja teorijskih i praktičnih konsekvenci intelektualne svojine. Lica koja krše tuđa prava na intelektualnu svojinu najčešće su uverena da krađa ili zloupotreba tuđih prava na intelektualnu svojinu i nije krađa, tj. da je moralno znatno prihvatljivija nego ugrožavanje klasičnih svojinskih prava.

Kada je u pitanju zaštita i valorizacija intelektualne svojine, Republika Srbija danas mora da teži ka tri suštinska cilja: dobra i sa međunarodnim instrumentima **usaglašena pravna regulativa; efikasni mehanizmi za primenu** takve pravne regulative; **stalno praćenje ekonomskih, tehnoloških i društvenih promena** koje bi mogle zahtevati prilagođavanje ili dopunu postojećeg pravnog okvira. U tom smislu zaštita intelektualne svojine treba da omogući: podsticanje, obezbeđenje i zaštitu stranih investicija kroz predvidljiv, efikasan i javan sistem zaštite prava intelektualne svojine, kao i omogućavanje domaćim privrednim subjektima da ostvare legalnu prednost nad konkurencijom putem efikasne zaštite svojih prava intelektualne svojine. Proradni efekat bi bio tržišna ekspanzija domaćih privrednih subjekata bez značajnih finansijskih ulaganja. To bi značilo privlačenje dodatnog kapitala za razvoj i tržišno širenje domaćih preduzeća koja imaju znatan kapital u pravima intelektualne svojine i povećan bonitet, odnosno ukupnu tržišnu vrednost preduzeća.

Ključne strateške mere koje Republika Srbija danas treba da preduzme u zaštiti intelektualnog kapitala podrazumevaju pre svega usvajanje nacionalne strategije za zaštitu intelektualne svojine, kao i osnivanje odbora za intelektualnu svojinu u Narodnoj skupštini ili davanje intelektualne svojine u nadležnost nekom postojećem odboru. Unapređenje intele-

ktualne svojine omogućilo bi da se zemlja brže učlani u EU, Svetsku trgovinsku organizaciju i Evropsku patentnu organizaciju, ali omogućilo bi irazvoj programa stalnog obrazovanja zaposlenih u državnim organima koji su zaduženi za primenu zakonskih propisa u oblasti intelektualne svojine, kao i realizaciju dugoročnog medijskog plana kojim bi se privrednim subjektima, pronalazačima i najširoj javnosti, predstavile brojne i dugoročne prednosti koje se mogu steći pravilnom zaštitom i valorizacijom intelektualne svojine.

## ZAKLJUČAK

Razvoj tehnologije u dvadesetom veku doveo je do bitnih promena u svim oblastima društva. Autori koji su se bavili analizom uticaja nove tehnologije u poslovanju i marketingu bili su u toj meri radikalni da su zastupali tezu o potpunoj zameni postojećih oblika poslovanja novim, tehnološki daleko savršenijim formama, a ne može se poreći da je savremena tehnologija i pružila nove mogućnosti razvoja postojećim oblicima poslovanja i komuniciranja. Nova tehnološka rešenja, pored toga što dovode do razvoja novih načina komuniciranja, vode u pravcu unapređivanja već postojećih i, povećavajući njihovu efikasnost, doprinose povećanju ukupne efikasnosti preduzeća, jer deo aktivnosti sada mogu brže i bolje da obavljaju. Može se zbog toga reći da tehnološki progres zaista znači prekretnicu u globalnom poslovanju, dok se njegov uticaj ogleda prvenstveno u tome što su stvorene nove mogućnosti njene efikasne primene u okviru koncepta integrisanih marketing komunikacija i primenu novih sredstava u marketingu, što povećava njihovu produktivnost. Uticaj savremene tehnologije ogleda se u boljoj tehničkoj opremljenosti menadžera, ali i većim zahtevima koje treba da odgovore, a menadžeri treba da budu posebno obučeni da koriste nove tehničke mogućnosti koje su im na raspolaganju.

Sušтина koncepta nove ekonomije koju nazivamo digitalna ekonomija se temelji na: “neopipljivim dobrima (intangibles)”, informaciji, inovaciji i kreativnosti, u cilju optimalnog razvoja ekonomskog potencijala. Elektronski tokovi informacija su osnova za razvoj digitalne ekonomije, koja podrazumeva savremeni način privređivanja u kome se izrazito koriste informaciono-komunikacione tehnologije (IKT), a posebno Internet kao svetska (globalna) računarska mreža. Znanje je osnova razvoja ekonomije i društva, a stvaraju ga ljudi koji su svojim obrazovanjem osposobljeni da kreativno i kritički misle, rešavaju probleme i međusobno saraduju i koji će moći da stvaraju novu ekonomiju, stabilan društveni sistem i održivi razvoj. Poseban izazov u razvoju nove ekonomije zasnovane na znanju predstavlja stvaranje uslova u kojima savremene informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju sticanje, stvaranje, širenje i korišćenje informacija i znanja. Umesto prirodnih resursa, plodne zemlje, mineralnih izvora i raspoloživog kapitala, dominantni činioци razvoja savremene ekonomije u gotovo čitavom poslovnom (globalnom) svetu postali su primenjeno znanje, obrazovanje i nauka.

## LITERATURA:

- Vračar D.: “Strategije tržišnog komuniciranja”, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005 god.  
Vasković V.: “Gde smo mi, a gde Evropa !”, Internet ogledalo, br. 37., mart/2003 god.  
Marković N.: “Elektronsko poslovanje”, eMagazin, br. 7., novembar/2003,

- Lovreta S., Končar J., Petković G.: “Kanali marketinga”, Ekonomski fakultet, Beograd 2005.,  
Rašić M.: “Elektronski mostovi”, E-bit (Economist), Beograd, br. 19., jun/2003 god.  
Tapp, A., “Principles of Direct and Database Marketing”, FT Prentice Hall, London, UK, 2008 god.  
G., Jobber, D., “Principles and Practice of Marketing”, McGraw-Hill Publishing Company, London, UK, 2010 god.

---

## INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY BASED ON KNOWLEDGE IN MODERN GLOBAL BUSINESS

**Dejan Riznić, Momčilo Manić, Zoran Obradović**

<sup>1</sup> Associate Professor, University of Belgrade, Technical faculty in Bor, driznic@tf.bor.ac.rs

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Business Studies Pozarevac - Megatrend University

<sup>3</sup> Deposit insurance agency, Belgrade, Serbia

**Summary:** *By creating new technology, human mind has changed and revolutionized methods for collection, storage, distribution and presentation of information. Technology has entailed changes. Only one-two decades ago, the speed of this development was unthinkable. The survival and prosperity of a company is in a direct correlation with competency and skills of the management to understand current trends and manage the changes in the modern digital epoch. A special challenge in the development of knowledge-based economy is to create conditions in which modern information and communication technologies enable acquiring, creating, sharing and use of information and knowledge to support the needs of modern global business. They allow you to discover and acquire new comparative advantages so companies could run the marketing and market-oriented business in an adaptable manner based on innovation and information.*

*The required presumption for adequate development effects is infrastructure for development of information and knowledge which should enable knowledge-based economy as part of global economy. Sustainable development and economy based on knowledge require intense role of information and communication technology, however, information and communication technologies themselves are only infrastructure for knowledge-based economy. Data do not imply knowledge, however, it is important how data are found, created and used. The infrastructure must be adopted and closed in that area so that it would be fully complied with international (global) regulations. The paper will present basic objectives and tasks in the field of information and communication technology development in future, as well as manners for its improvement, in order to include it in the global information system, which enables greater efficiency, effectiveness and development of economy and modern global knowledge-based business.*

**Keywords:** *Economy, Marketing, Knowledge, Information and Communication Technology*

**JEL classification:** *M31*

## EKONOMSKA ŠPIJUNAŽA U SAVREMENOM- GLOBALIZOVANOM POSLOVANJU

Dragan Kolev

Profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd; kolevces@yahoo.com

**Apstrakt:** Jedna od značajnih karakteristika savremenog-globalizovanog poslovanja je prisustvo posebne, specifične i nadasve stručne delatnosti koja se naziva „ekonomska špijunaža“ (economist intelligence), „poslovna špijunaža“ ili „industrijska špijunaža“. Osnovi razlog pojave ove ekonomske aktivnosti se kriju u prirodi fenomena informacije: informacija je moć, informacija je kapital. Ona privrednim subjektima omogućava da realizuje svoje ekonomske interese. Ova činjenica dolazi do izražaja posebno u situaciji permanentnih tehnoloških inovacija, velike konkurencije na svetskom tržištu roba i usluga. Periodi „tržišne ponude“ i „tržišne potražnje“ su zamenjeni periodom „tržište znanja“ koje podrazumeva posedovanje adekvatnih informacija (znanja) kao osnovnog preduslova i resursa svake privredne aktivnosti. Pravovremeno posedovanje korisnih informacija privrednom subjektu omogućava osvajanja i zadržavanje na tržištu i održava konkurentnost. Sve kompanije koje nastoje da sebi obezbede dugoročniju poslovnu sigurnost prave baze podataka na osnovu kojih donose poslovne odluke i strategije poslovnog razvoja. Jedna od primarnih zadataka je prikupljanje podatke o konkurenciji. U tu svrhu pribegava se ekonomskim obaveštajnim aktivnostima i ekonomskoj špijunaži. Bez ekonomske špijunaže privredni subjekti u savremenom globalnom poslovanju nemaju velikih šansi za uspeh. Ekonomska špijunaža je relativno mlada naučna disciplina koja se etablirala kao akademska oblast sredinom XX veka, ali koja se u savremenom i globalnom poslovanju značajno razvila.

**Ključne reči:** Ekonomska špijunaža, savremeno-globalo poslovanje, ekonomska kompeticija, informacija

**JEL Klasifikacija:** M39

## UVOD

„*Mi živimo u revoluciji obaveštajnosti...*“

Francuski predsednik Žiskard D' Esten 1979. god.

Živimo u međunarodnom poretku koga mnogi nazivaju „novim svetskim ekonomskom poretkom“, u vremenu u kome se događa krupan geopolitički prelaz sa monopolarnog (sa jednom supersilom – SAD) ka multipolarnom (paralelno egzistira više svetskih sila). U ovim procesima SAD su i dalje vodeća sila ali sila koja gubi mogućnost samostalnog odlučivanja i određivanja pravce međunarodnih odnosa. U tom kontekstu se javljaju i novi centri ekonomske a sa njom i geopolitičke i vojne moći. Svetski centar ekonomije se sa Antlantika kao svetskog megaregiona seli na novi megaregion - severni Pacifik (akcenat je na Dalekom istoku i Kini) i porastom značaja moći BRIKS-a. Dakle svetski predak se usmerava ka multipolarizmu. Na to upozoravaju Slobodan Komazec i Dragan Petrović u svojoj naučnoj monografiji „Globalna monetarna kriza i novi geopolitički i finansijski odnosi u svetu“ u kojoj se bave analizom strukturalnih uzoraka i posledica ekonomske krize u svetu i njenim geopolitičkim posledicama [Komazec S. i Petrović D. 2014]. U tok kontekstu se i raspravlja o ulozi i značaju ekonomske špijunaže u novom odnosu ekonomske moći. Primetan je trend porasta ekonomske špijunaže kao kvalitativno tako i kvantitativno.

Tema ekonomske špijunaže (EŠ) i ekonomske obaveštajne aktivnosti (EOA) su aktuelne, intrigantne i društveno-ekonomski značajne. U stručnoj, naučnoj i popularnoj literaturi se vode rasprave koje su često veoma oprečnog karaktera. One spadaju u grupu veoma specifičnih ekonomskih delatnosti. Deo su savremenih ekonomskih teorija koje se bave ekonomskom konjunkturuom (pretpostavkom, naslućivanjem, verovatnoćom).<sup>17</sup> Obe aktivnosti su u fokusu savremene ekonomske diplomatije (poslovne diplomatije). Zašto i kako su se pojavili fenomeni koje mi sada nazivamo „ekonomska obaveštajna aktivnost“ i „ekonomska špijunaža“ („industrijske špijunaže“, „poslovna špijunaža“)? Kao i za svaku drugu pojavu, tako i za nastanak ekonomske obaveštajna aktivnost i ekonomske špijunaže, postoje brojni razlozi od kojih mi ovde navodimo samo nekoliko. Ekonomska obaveštajna aktivnost i ekonomska špijunaža nisu pojave XX i XXI veka. Stari su koliko i sama ekonomija ali su tek u savremenom dobu dobile na dinamici i značaju. Naime, sa procesom globalizacije i tržište se globalizuje. U tako globalizovanom tržištu svi privredni subjekt (kompanija, preduzeće, nacionalne ekonomije) neminovno izlaze na svetsko ekonomsko tržište. Zašto je nužno i zašto su ekonomski subjekti primorani da se bave i ovim aktivnostima? Da bi se učestvovalo na njemu jedan deo tog tržišta privredni subjekti moraju da se oslanjaju na svemu onome što će im omogućiti da osvoje i zadrže deo tržišta. Dakle, pribegavanje organizovanoj ekonomskoj obaveštajnoj aktivnost i ekonomskoj špijunaži je nužno, jer u suprotnom ne mogu na njemu da opstanu, odnosno zbog prirode samog tržišta, koje je sada i globalizovano. Naime na tržištu se javlja konkurencija roba i usluga. Ono

<sup>17</sup>Konjektura (latinski *conjectura*) – naslućivanje, nagađanje, pretpostavka, verovatnoća. Konjektualan (latinski *conjectualan*) – onaj koji se zasniva na nagađanjima, naslućivanjima, pretpostavkama. Konjektualizam je gnoseološko učenje Nikole Kuzanskog (1401-1464). Po ovoj teoriji spoznaje naše znanje o nekom fenomenu je samo naslućivanje i nagađanje o beskrajoj i složenoj istini jer je naše saznanja o njemu uvek nedovoljno, nekompletno i nepotpuno.

je surova (a sve više i vučija) borba za koju se u literaturi sve češće govori kao o ekonomskom ratu u kome je osnovni cilj profit. Do njega se dolazi na različite načine pa i uništavanje konkurencije. Izlazak na svetsko globalizovano tržište je izlazak na polje ekonomske neizvesnosti. Stoga je jedna od osnovnih ciljeva ove ekonomske aktivnosti smanjenje neizvesnosti na najmanju moguću meru. Osvajanje i očuvanje svog tržišnog prostora je veoma riskantan poduhvat sa mnoštvom neizvesnosti i opasnosti. Da bi umanjili ove rizike izazove i osigurao tržišni uspeh menadžment svakog ekonomskog subjekta treba da izbori i za sigurnosti tržišta. Da bi se to postiglo potrebno je iskoristiti sve mogućnosti i potencijale koje mu mogu doprineti strateškom tržišnom pozicioniranju. Kao jedna od najznačajnijih mogućnosti, resursa, potencijala ali i nužnosti javljaju se upravo ekonomska obaveštajna aktivnost i ekonomska špijunaža. Oni se javljaju kao neophodni instrument savremenog ekonomskog poslovanja na svetskom tržištu. Dakle, bez ekonomske obaveštajne aktivnosti ni jedna ekonomija ne može da uspe na svetskom tržištu, odnosno upušta se u veliki rizik i neizvesnost. Značajno je napomenuti da se ova aktivnost ne može nadoknaditi ni jednom drugom veštinom ili delatnošću kao što su: poslovni talenat, osećaj za posao, „nos za posao“, poslovni instinkt, iskustvo, talenat za „poslovne mahinacije“ i sl. Zato svi ozbiljni privredni subjekti koje posluju na domaćem ali i na svetskom tržištu svoje poslovanje zasnivaju na ekonomskim strategijama koje su koriste i ekonomskim obaveštajnim aktivnostima i ekonomskom špijunažom. Strategije razvoja i nastupa na tržištu rade timovi ekonomskih obaveštajaca, studiozno i analitički. One poseduju heurističku moć: uz njihovu pomoć je moguće anticipirati događaje na tržištu što privrednim subjektima daje mogućnost da se za njih pripreme i adekvatno reaguju.

## POJMOVNO ODREĐENJE

Dva osnovna pojma koje koristimo u ovom radu su „ekonomska obaveštajna aktivnost“ i „ekonomska špijunaža“. Iako su ovi pojmovi veoma slični oni se međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama. Ovde ćemo u najkraćem izložiti suštinu oba pojma.

### **Ekonomska obaveštajna aktivnost**

Ekonomska obaveštajna aktivnost (engleski *Competitive Intelligence* – CI ili *Busines Intelligence* – BI; francuski *intelligence economique*; ruski *конкурентная разведка*; nemački *Wettbewerbserkundung*; španski *Inteligencia económica*) se definiše na različite načine. Navešćemo samo definicije koje se najčešće sreću u literaturi.

- Vladimir Prvulović smatra da se ekonomska obaveštajna aktivnost može definisati kao „skup tehnika i metoda praćenja i analize ponašanja konkurencije u cilju prognoziranja i osujećivanja njihovog budućeg nastupa“ [Prvulović V., 2010: 146].

- Dženifer Brešnan (Jennifer Bresnan) daje sledeću definiciju: „Ekonomska obaveštajna aktivnost je prikupljanje i analiza javnih informacija u cilju dobijanja slike o konkurentima, kupcima, tržištu ili privrednoj grani jedne kompanije“ [Bresnan J., 1998].

- Američko društvo CI profesionalaca (SCIP) nudi ovu definiciju koja glasi: „Ekonomska obaveštajna aktivnost je sistematski i etički program za prikupljanje, analizu i upravljanje informacijama koje mogu uticati na planove, odluke i aktivnosti vaše kompanije. Ili, sa drugog aspekta, ekonomska obaveštajna aktivnost je proces povećanja tržišne konkurentnosti kroz veće (iako nesumnjivo etičko) razumevanje konkurenata određene firme i njenog konkurentskog okruženja“ [Society of Competitive Intelligence Professionals, 2003].

- Francuski ekonomisti Bernard Beson (*Bernard Besson*) i Žan-Klaud Posen (*Jean-Claude Possin*) ekonomsku obaveštajnu aktivnost određuju kao „sredstvo anticipacije, sredstvo menadžmenta znanja, ali i menadžmenta na bazi znanja“ [Besson B., Possin J-C., 2001: 67]

U publikaciji Regionalnog saveta Lorene („*Conseil Régional de Lorraine*“) pod nazivom „Ekonomska obaveštajna aktivnost. Vodič za početnike i praktičare“ („*Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens*“) iz 2003. god. ekonomska obaveštajna delatnost se definiše kao „zbir koncepcija, metoda i sredstava koje integrišu sve aktivnosti istraživanja, prikupljanja, analizu, čuvanja i slanja korisnih informacija preduzećima, koja će biti razmatrana mrežno ili individualno u okviru jedinstvene strategije“.<sup>18</sup>

U francuskoj brošuri „Ekonomska obaveštajna aktivnost i strategija preduzeća“ („*Intelligence économique et stratégie des entreprises*“) iz 1994. god. koju je uredio Henri Marten (Henri Martre) stoji da se „ekonomska obaveštajna aktivnost može definisati kao skup usklađenih aktivnosti istraživanja, analize i distribucije korisnih informacija ekonomskih aktera radi njihove adekvatne upotrebe. Ove aktivnosti se sprovode legalno da bi se zaštitila preduzeća, kvalitet proizvoda, rokovi i cene“.<sup>19</sup>

Ekonomska obaveštajna aktivnost je kompleksna aktivnost koja se odvija u nekoliko faza: prikupljanje informacija, selekcija informacija, obrada informacija i analiza informacija. Ekonomske informacije i podaci se tiču tržišta, konkurencije, konjunkturnih i drugih uslova poslovanja, ciljne grupe potrošača, konkurentskih proizvoda, aktuelnih i potencijalnih programa koji mogu ugroziti osvojeno tržište, tehnoloških inovacija i sl. Ovom aktivnošću se prate promene, kretanja, pojave, aktivnosti, procesi na tržištu proizvoda i usluga. Na osnovu prikupljenih, selekcionisanih, obrađenih i analiziranih ekonomskih informacija priprema se strategija nastupa i ponašanja na tržištu. Ekonomska obaveštajna aktivnost je instrumenti menadžmenta koji na bazi prikupljenih podataka (informacija) formira određeno znanje i planira svoj ekonomski razvoj, kreiraj viziju i donosi odluke sa najmanjim mogućim rizikom a sa što većim efektom. Ona se manifestuje kao ekonomsko nadmetanje različitih privrednih subjekata (koncerna, kompanija, nacionalnih privreda, multinacionalnih korporacija i dr.) kako na unutrašnjem (nacionalnom) tako i na svetskom tržištu. U svetu se razvilo i posebno zanimanje – ekonomski obaveštajac, ali i posebne školske institucije koje se koje pružaju specifična znanja i veštine značajne za ekonomsku obaveštajnu aktivnost.

Šta je osnovna karakteristika ekonomske obaveštajne aktivnosti? Najveći broj stručnjaka ove oblasti smatra da je način na koji ona funkcioniše, odnosno priroda sredstava, metoda i tehnike kojima se služi. Ekonomska obaveštajna aktivnost se služi legitimnim sredstvima i metodima u prikupljanju informacija. Poštuje stroge moralne norme i konvencionalne standarde koji su regulisana nacionalnim zakonodavstvom. Međunarodne asocijacije ekonomskih obaveštajaca imaju propisane etičke kodekse profesionalnog ponašanja. Jedna od tih je i američka „Asocijacija profesionalaca u ekonomskoj obaveštajnoj aktivnosti“

<sup>18</sup> Videti u: „*Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens*“; [http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios\\_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf) (3.2.2014).

<sup>19</sup> Commissariat Général du Plan (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410/0000.pdf>, p. 54 (21.4. 2012).

(„*Society of Competitive Intelligence Professionals*“). Dakle, ekonomska obaveštajna aktivnost je u potpunosti etička, legalna i legitimna ekonomska aktivnost.

### **Ekonomska špijunaža**

Ekonomska špijunaža, poslovna špijunaža („*business intelignents*“), je „tamna sestra“ (pojam Dženifera Brešnana) ekonomske obaveštajne aktivnosti. I ona se na različite načine određuje. Ovde iznosimo samo neke definicije koje ilustruju različitosti u pristupu ovom fenomenu:

- Vladimir Prvulović ekonomsku špijunažu određuje kao „kompleksan niz aktivnosti agresivnog karaktera, usmerenih apriori protiv konkurenata sa ciljem njihovog istiskivanja ili uništenja u procesu ekonomskog ratovanja na unutrašnjem i svetskom tržištu“ [Prvulović V., 2010: 147].
- Američki geopolitičar Edvard Lutvak (Edward Luttwak) ekonomsku špijunažu definiše kao „nastavak diplomatskih i vojnih strategija trgovinskim i ekonomskim strategijama“ [Luttwak N. E. 1990; 126].
- Zoran Petrović smatra da se ekonomska špijunaža može definisati i kao „skup praksi i strategija tumačenja korisne informacije i saznanja“ [Petrović Z. P. 2005:6].
- Slobodan Nešković nudi sledeću definiciju: „Ekonomska špijunaža predstavlja skup dobro planiranih i veoma stručno izvedenih aktivnosti čiji je cilj pribavljanje poverljivih ekonomskih informacija, koje su od koristi za poslovne projekte firme ili zaštitu ekonomskih interesa vlastite države“ [Nešković S., 2013: 58].

Za razliku od ekonomske obaveštajne aktivnosti ekonomska špijunaža se koristi prvenstveno nelegalnim sredstvima, tehnikama i metodama prikupljanja poverljivih ekonomskih informacija, poslovnih tajni, planova i strategija konkurencije. Ali ekonomska špijuna nema samo ove aktivnosti. Ona se bavi i predstavljanjem konkurencije u negativnom kontekstu, osujećivanje realizacije njihovih poslovnih planova, agresivno sprečavanje osvajanja tržišta od strane konkurencije ili njihovo istiskivanje sa tržišta. To znači da se ekonomska špijunaža ne zasniva na etičkim normama poslovanja, konvencionalnim principima ekonomskog nadmetanja, već beskrupuloznim nastupom i nelojalnom konkurencijom nastoji onemogućiti svoju konkurenciju. Moglo bi se slobodno reći da je ekonomska špijunaža jedno od najčešće korišćenih sredstva ekonomskog ratovanja.

## **INTERAKCIJA EKONOMSKE I OBAVEŠTAJNE SFERE**

U vremenu tzv. „hladnoga rata“ protivnik je bio precizno određen i omeđen političkom, ideologijom, karakterom ekonomskih sistema, konfesijama. Obaveštajna aktivnost je u tom periodu bila fokusirana na informacije vojne prirode. Sada su te identitetske razlike u mnogome prevaziđene. Nove okolnosti u međunarodnim odnosima su doveli i do promene prioriteta delovanja državnih obaveštajnih agencija. Ekonomsko nadmetanje postaje globalno. Redefinisanje političkih ciljeva dovelo je i do redefinisane ciljeva u obaveštajnoj sferi. Informacije čisto vojnog karaktera jesu u prioritetu, ali su informacije iz ekonomske sfere (novi projekti, planovi razvoja, komercijalni patenti, tehnološke inovacije, nova naučna saznanja, pregovaračke strategije i sl.) postale deo tog prioriteta. Takav zao-



kret u određivanju prioriteta rada obavještajnih službi su činile SAD.<sup>20</sup> Nacionalne obavještajne službe svoje aktivnosti sve više usmeravaju na prikupljanju strateških ekonomskih informacija. Svoju pažnju su fokusirale na prikupljanje ekonomskih podataka i razvijanje novih tržišta. One su u funkciji pomaganja svojih nacionalnih ekonomija kako bi se održale na globalnom ekonomskom tržištu, smanjila zaostajanja za razvijenijim zemljama, održala komparativna prednost ili ovladalo visokosofisticiranom industrijom. Čak je "Centralna obavještajna služba" ("Central Intelligence Agency" – CIA) počela sa "Dnevnom brifingom ekonomske špijunaže" ("Daily briefing economic espionage"). Svoja diplomatska predstavništva je obavezala da lobiraju za američke kompanije u cilju sticanja novih tržišta. Ponekad se ovi ciljevi ostvaruju i uz pomoć vojne moći. U porastu su hakerski napadi i vrbovanja bivših uposlenika u pojedinim korporacijama kao što su, na primer, „Motorola“, „Dipon“, „Ford“, „Kargil“, „Dženeral Motors“ i sl. Teško je proceniti da li su obavještajne zajednice zapadnih ili istočnih zemalja aktivnije na ovom polju.

Gotovo da je nemoguće odrediti granicu između prikupljanja informacija koje izvode državne institucije zarad državnog interesa i prikupljana podataka za potrebe privatnog kapitala. Oni su postali komplementarni. Obavještajne aktivnosti zapadnih zemalja su odavno postale svojevrsni servisi privatnom sektoru u okviru nacionalne ekonomije. One nastoje da sagledaju i strateške ekonomske interese svojih saveznika i poslovnih partnera. Politički saveznici su i ekonomski protivnici. U tom smislu Vilijam Endgal (William Engdahl) citira kao veoma indikativnu izjavu nekadašnjeg direktora CIA-e (1978 - 1987) Vilijam Hedžkok Vebster (William Hedgcock Webster) koju je dao u toku Hladnog rata: „Gospodarska pitanja koja sam spomenuo – trgovinska ravnoteža i tehnološki razvitak, ilustruju pitanje koje postaje sve jasnije: naši politički i vojni saveznici ujedno su i naši gospodarski suparnici“ [Engdahl W., 2000: 337]. Sliču izjavu o ciljevima ruskog obavještajnog korpusa je izneo i nekadanji visoki rukovodilac KGB-a Vladimir Kirpečenko (Владимир Кирпиченко): „Težište djelovanja ruskih obavještajnih službi odnosi se na industrijsku i tehnološku špijunažu“ [Đozić T. 2012: 62]. Sličan stav je izneo i nekadašnji predsjednik SAD Vilijem Džeferson Bil Klinton (William Jefferson "Bill" Clinton) u dokumentu „Angažovanje i proširenje obaveza u strategiji nacionalne bezbednosti“: „Ekonomska špijunaža će ubuduće imati najvažniju ulogu u pružanju pomoći donosiocima političkih odluka u analiziranju svetskih ekonomskih trendova. Ekonomska špijunaže treba da podrži američke pregovarače u poslovnim pregovorima i pomogne nacionalnoj ekonomiji na svim nivoima u identifikovanju mogućih pretnji po američke poslovne kompanije koje dolaze od inostranih obavještajnih agencija ili nemoralnih poslovnih poteza“ [Potter E., 1998: 81].

Veza obavještajnih agencija i privrednih subjekata na prostoru špijunaže je višeslojna. Najčešće se radi o obostranom interesu. Ponekad je veoma teško precizirati osnovnog subjekta ekonomske špijunaže jer ove aktivnosti po pravilu nisu jednoznačne. To je rezultata komplementarnih interesa obavještajnih službi i ekonomskih subjekata. Moguće je navesti i primere formiranja kompanija koje služe kao paravan za ekonomsku špijunažu. Brojni su primeri uspešne saradnje obavještajnih službi i ekonomskih subjekata koji za posledicu imali ostvarivanje prednosti u tržišnoj utakmici pojedinih korporacija. Pojedine korporacije u prikupljanju ekonomskih podataka uključuju penzionisane pripadnike obavještajnih službi a nije redak slučaj da imaju sklopljene poslovne aranžmane sa klasičnim

<sup>20</sup> Krajem XX veka (1992. god.) su formirale i „Nacionalni ekonomski savet“ („United States National Economic Council“ - NEC) sa ciljem da se poboljša kompetitivnost američkog izvoza.

državnim obaveštajnim agencijama. Pojedine kompanije svoju organizaciju kreiraju po modelu rada obaveštajnih službi.<sup>21</sup> Prisutna je i pojava da pojedine kompanije osnivaju posebna obaveštajna odeljenja koja se po načinu rada i prikupljanju ekonomskih informacija ne razlikuju od klasičnih državnih obaveštajnih agencija. Mnoge su po svojoj strukturi i organizaciji preslikane obaveštajne službe.

Uočava se i nova tendencija kod ekonomski razvijenih zemalja da se u izgradnji ekonomske nacionalne strategije koncipira i ekonomske bezbednosti koja pored državnih bezbednosnih struktura uključuje i privredni subjekti. Potreba za praćenje sofisticiranih savremenih tehnologija ili najnovijih naučnih dostignuća radi svojih operativnih interesa je uočena i kod obaveštajnih zajednica. Način kako da ovu svoju potrebu zadovolje je i saradnja sa pojedinim privrednim subjektima pa čak i osnivanje sopstvenih specijalizovanih kompanija koje im omogućavaju upotrebu najsavremenije tehnologije.<sup>22</sup> Ima i primera gde privredni subjekti realizuju različite aktivnosti za račun i potrebe nacionalnih obaveštajnih službi. Kao ozbiljni subjekti ekonomske špijunaže na globalnom nivou pojavljuju se i specijalizovane agencije koje se bave prikupljanjem ekonomskih informacija (*business intelligence* – BI) na legalan i ilegalan način i problemima poslovne bezbednosti ali i transfera savremene tehnologije.<sup>23</sup> Iako one tvrde da se ne bave ekonomskom špijunažom (ova aktivnost je u mnogim zemljama zakonski zabranjena) već da informacije crpe iz legalnih izvora. Poznati su slučajevi vrbovanja klasičnih obaveštajaca za poslove ovih agencija. Ponekad se pojave u medijima afere ekonomskog špijuniranja koje su najčešće u funkciji suzbijanja konkurencije. Ali ima primera i odbijanja saradnje privatnih korporacija i obaveštajnih službi. Privredni subjekti su zabrinuti da bi involviranost obaveštajnih struktura u poslove koje one imaju sa raznim partnerima moglo kod njih izazvati podozrenje i sumnjičavosti i time ugroziti poslovnu saradnju, ugroziti vođenje samostalne poslovne politike ili umanjiti njihove poslovne sposobnosti.

Sve ovo nas upućuje na zaključak da su ekonomske informacije postale predmet ozbiljnog bavljenja obaveštajnih zajednica i njihovu fokusiranost na područje ekonomije. To je značajan pomak u određivanju prioriteta u radu obaveštajnih službi za vreme hladnog rata.

## OBJEKTI EKONOMSKE ŠPIJUNAŽE

Koje su informacije najčešća meta ekonomskih obaveštajnih operacija? Šta može biti ekonomski cilj privrednog subjekta? Široka je lepeza ciljeva – od osvajanje novog proizvoda, falsifikovane proizvoda koji je osvojio tržište (falsifikovanje novca), razvoj nove tehnologije, krađa novih tehnoloških rešenja i kopiranje patenata, povećanje sopstvenog tržišnog učešća, uništenje pojedinih konkurenata, osvajanje novih tržišta, povećanje konkurentske prednosti, sticaje monopola na tržištu i sl. Da bi se ovi ciljevi ostvarili ekonomska špijunaža se fokusira na brojne tzv. informacione tačke (objekti, predmeti) na kojima se mogu naći različite informacije značajne za ekonomsko poslovanje. Američki geopolitičar Edvard Lutvak (Edward Luttwak) sve informacije koje su meta ekonomske špijunaže deli

<sup>21</sup> Takva je, na primer, elektronska kompanija „Motorola“ koja je za model uzela način organizovanja američkog „Nacionalnog antiobaveštajnog centra“ – NACIC-a.

<sup>22</sup> Kao primer ovakvog ponašanja možemo navesti kompaniju koju je osnovala krajem XX veka CIA sa sedištem u Silicijskoj dolini koja se bavi visokotehnološkim projektima.

<sup>23</sup> Samo u SAD ove agencije su tokom 2010. god. imale prihod preko deset milijardi \$.

u nekoliko grupa: finansijske, organizacione, marketinške, tehničke i naučne [Luttwak N. E., 1990: 17]. Uglavnom su to sledeći objekti:

- dokumentacija (formalna i neformalna) - strategijski planovi, izveštaji, specifikacije proizvoda i proizvodnih procesa, radni papiri, tehnička dokumentacija;
- radne **skice** (često puta se posle izrade formalnog dokumenta skica smatra nevažna, bezvrednom i nepažljivo se baca)<sup>24</sup>;
- razni tzv. **nevažni papiri** (računi, putne karte, salвете i sl. naizgled deluju nevažno i bezazleno ali ipak mogu pomoći u određivanju daljeg toka akcije konkurenata)
- **interna korespondencija** (zapisnici sa sastanka, odluke, rešenja, bilteni i sl. sadrže značajne podatke o poslovanju i budućim namerama privrednog subjekta);
- **državne institucije i ustanove** (vlade, ministarstva, zavodi za statistiku, zavodi za patente, poslovna udruženja, agencije i sl.)<sup>25</sup>;
- mediji i **javni servisi** (veliki izvori informacija su dnevne i nedeljne novine, specijalizovani časopisi, Internet, bilteni, publikacije, oglasi i sl.
- **sastanci (formalni i neformalni)** - kompanije organizuju sastanke sa svojim zaposlenima, poslovnim partnerima, predstavnicima vlasti gde se može naći materijal koji je obaveštajno značajan<sup>26</sup>;
- menadžment i stručni kadar (a svim nivoima) – oni su veoma pouzdan izvor informacija i podataka o poslovnoj politici i sl.

U ilegalnom prikupljanju informacija o konkurentima najčešće se pažnja usmerava na: **visoke tehnologije, automobilska industrija**, inovacije u **elektronici, industriju savremenog naoružanja, informacione tehnologije, farmaceutska industrija, svemirski programi** itd. Repertoar interesovanja ekonomske špijunaže je veoma širok i obiman. Najčešći objekti ekonomske špijunaže su: dokumentacija, finansijski planovi, dostignuća nauke, tehnološke inovacije, pravni okvir, vojno-industrijski kompleksi, energetske resursi, tehnološki resursi, tehnološke inovacije, novi proizvodi, težište koje se nastoji osvojiti, performanse konkurentskih firmi, politička stabilnost, izgrađenost pravne regulative, sigurnost finansijskih investicija i sl.

### Informacije kao objekat ekonomske špijunaže

Informacija je u svim vremenima bila i ostala moćno oruđe i oružje. Ona se može upotrebiti za izgradnju konkurentnosti ali i protiv konkurencije, za destabilizaciju tržišta i konkurencija, za uticaj na poslovne odluke, za dezinformisanje (plasiranje lažnih ili poluistinitih informacija) i brojne oblike manipulacija. Stoga se često u dolaženju do informacije ne poštuju etički kodeksi, pravila korektnog poslovanja, izbegavanje neloyalne konkurencije. U praksi je prisutno ne samo kompetitivno ponašanje (takmičenje) već i bezobzirna i

<sup>24</sup> Ekonomski špijuni znaju da su informacije koje se nalaze na skicama od značaja.

<sup>25</sup> Sve one sakupljaju od privrednih subjekata razne informacije koje mogu biti interesantne ekonomskim špijunima.

<sup>26</sup> Zaposleni se neformalno sastaju i komuniciraju i posle radnog vremena (u restoranu, kafiću, preko telefona) i raspravljaju o poslu što je takođe izvor značajnih podataka

beskrupulozna borba za tržište. Prisutna je i makijavilistička ideja da „cilj određuje sredstvo“ („*Finis santificat media!*“).<sup>27</sup> U takvim okolnostima ekonomska špijunaža je neizbežna aktivnost menadžmenta brojnih subjekata (banaka, preduzeća, multinacionalnih kompanija, država, vladinim agencijama, na i na nivou globalnih institucija kao što je OUN, EU, NATO i sl.). Dakle, ogroman je broj subjekata koji se u svojoj svakodnevnoj delatnosti permanentno bavi i ekonomskom špijunažom. Bez nje bi značilo da unapred određuju svoju propast i nestanak sa tržišta. Pogotovo je ekonomska špijunaža važna za nove globalne geoekonomske uslove. Primetna je i nova tendencija koja se ogleda u povećanoj saradnji kompanija na području ekonomske špijunaže. Proces globalizacije je učinio da, do privredni subjekti koji su se međusobno ekonomski špijunirali, udružuju snage i kadrovske potencijale protiv trećih konkurenata. Time ekonomišu svojim kapacitetima za ekonomsko špijuniranje. Brojni su primeri firmi koje su ostvarile dobru saradnju na zajedničkom prikupljanju, obradi ekonomskih podataka i informacija. Kao primer možemo navesti saradnju „*Hewlitt Packard*“, „*IBM*“ i „*Dow Chemical*“.

Koje podatke (informacije) najviše interesuje ekonomsku špijunažu? Širok je dijapazon obaveštajno podataka koji su interesantni za donošenje poslovnih odluka. Uglavnom su to oni podaci koji se odnose na izabranim kriterijumima. Jedna od tih klasifikacija je sledeća: informacije komercijalne prirode, industrijski podaci, informacije o bankarskom sistemu, pokazatelji poslovnosti (solventnosti) privrednih subjekata [Petrović Z. P., 2005:7]. Druga klasifikacija ekonomske informacije koje su predmet špijunaže deli na dve grupe: a) informacije komercijalnog karaktera i b) informacije lične prirode. U prvu grupu (informacije komercijalnog karaktera) se ubrajaju: *podaci o konkurenciji, njihove slabe i dobre strane; podaci o dobavljačima roba i davaocima usluga; podaci o svim aspektima tržišta; uslovi finansijskog poslovanja; tehničko-tehnološke tajne; mere koje preduzima konkurencija prema svojim konkurentima; podaci o potencijalnim partnerima, provera njihovog poštenja; informacija o mestu čuvanja tereta, vremenu i maršuti prevoza; informacije o osetljivim (delikatnim) odnosima među saradnicima i rukovodstvu; otkrivanje lica pogodnih za vrbovanje putem otkupa, ucene ili na drugi način; veze i organizacioni kapaciteti rukovodstva; utvrđivanje kruga kupaca ili korisnika usluga i sl.* Druga grupa informacija (informacije lične prirode) obuhvata: *izvori i nivo prihoda; odnosi prema društvenim događajima i vladajućim strukturama; podaci o ličnom životu rukovodioca i članova njegove porodice; dinamika i mesta susreta poslovnih i ličnih; podaci o bogatstvu; informacija o ljudskim slabostima, navikama sklonostima i vrlinama menadžera; seksualna orijentacija; podaci o prijateljima, prijateljicama, mestima odmora, putanjama kretanja; informacije o mestima čuvanja dragocenosti; adresa prebivališta i stanovanja; bračni i vanbračni odnosi; problemi u porodici i sl.*

Kada se za kriterijum uzme priroda elementa koji su predmet špijunske opservacije, onda se obaveštajne informacije dele na one koje proističu iz: a) dodirljivih elemenata privrednog subjekta (nepokretnosti, finansijski resursi, tehničko-tehnološki resursi) i b) nedodirljivih elemenata privrednog subjekta (marke, brendovi, imidž, prodajna mreža, skup

<sup>27</sup> Italijanski politički filozof Nikolo Makijaveli (*Niccolo Machiavelli*; 1469 – 1527) pisac poznatog dela „Vladalac“ („*Il Principe*“) govorio o specifičnoj „estetici moći“ prema kojoj sve što uvećava moć treba primenjivati. Često se ova misao interpretira kao „cilj opravdava sredstvo“ (opravdavati nešto znači učiniti ga etički ispravnim), a izraz makijavilistički za označavanje beskrupulozno, ponašanja koje vodi računa samo o svojim interesima.

informacija koje poseduju, ekonomsko umeće, intelektualno vlasništvo, tržište, ljudski potencijal).

Ilija Zindović i dr. smatraju da se kao predmet ekonomske špijunaže javlja sve ono što je malo poznato i stoga se ovim načinom nastoji doznati. To su najčešće sledeće sfere: mineralne sirovine, tehnološke inovacije i tehnička unapređenja, naučna istraživanja i kosmička dostignuća [Zindović I. i dr., 2013: 153].

## TEHNIKE I METODE EKONOMSKOG ŠPIJUNIRANJA

Kako se dolazi u posed važnih ekonomskih informacija? Koji su načini na koje ekonomska špijunaža pribavlja poverljive informacije. Koje sve tehnike i metode koriste sakupljači ekonomskih informacija - ekonomski špijuni? Najopštiji odgovor bi bio: svim mogućim metodama i tehnikama koje mogu omogućiti da se dođe do korisnih informacija. Brojni su načini ekonomskog špijuniranja, odnosno veoma je širok dijapazon metoda, tehnika i sredstava koje ekonomska špijunaža koristi za prikupljanje ekonomskih informacija: od konvencionalnih (klasičnih) kao što su kupovina, krađa, specijalne tehnologije pa do vazdušnih dronova i satelita. Špijunska sredstva po svojoj prirodi nisu unifikovana niti jednoznačna. Izbor zavisi od ciljeva koji se žele ostvariti ekonomskom špijunažom, ali i od mogućnosti izvođača ekonomske špijunaže.

Kako tržišno takmičenje u savremenom globalizovanom svetu poprima karakter ekonomskog sukoba pa i ekonomskog ratovanja, kompanije sve više pribegavaju visoko sofisticiranim tehnikama i metodama. Shodno tome se permanentno usavršavaju postojeća i patentiraju nova kako bi se ekonomskom špijuniranju otvorio širi prostor. Kao da se ostvaruje poznata Hopsova maksima „da cilj koji se nastoji postići opravdava sredstvo“.

Savremena tehnološka dostignuća u elektronici i informatici te mogućnosti značajno uvećavaju, kako za prikupljanje tako i za zaštitu informacija. Ali, tehničko prikupljanje podataka, ma koliko bilo uspešno, ne može da zameni čoveka. Koliko god da službe poseduju sofisticiranu (minijaturiziranu) tehniku, čovek je taj koji stoji iza nje, on koje mu baš informacije trebaju. Brojne su solucije poslovanja koje omogućavaju dolazak do (ili izvlačenje) traženih ekonomskih podataka. Jedna od mogućnosti (ali finansijski zahtevno) je kupovina kompanija sa savremenom tehnologijom proizvodnje i tehničkim inovacijama. I u situacijama poslovne saradnje i zajedničkih projekata moguće je primeniti metode ekonomske špijunaže. To mogu biti i razne konferencije, specijalizovani sajmovi, izložbe, seminari, naučni skupovi, simpozijumi i druge slične situacije na kojima se izlažu ideje, rezultati istraživanja, prezentuju tehnologije razni izveštaji i planovi, stručne analize i projekti i sl.

Ima i primera da kompanije i vlade angažuju stručnjake u prikupljanju potrebnih podataka samo u ovakvim situacijama. Direktno posete određenim kompanijama mogu biti u funkcije prikupljanja vrednih tehničko-tehnoloških informacija. Pojedinci uključeni u takve delegacije su prolazili i posebne obuke dolaska do informacija iz zabranjenih zona, ili zona u kojima nije dozvoljeno bilo kakvo snimanje.

Posebno je rasprostranjeno ekonomsko špijuniranje putem insajdera, osoba koje se nalaze u samoj instituciji ili firmi i imaju dostup poverljivim informacijama. Smatra se da preko 70% informacija ekonomskog špijuniranja dolazi iz ovih izvora. Ovde postoje dve vrste insajdera: jedni koji nepažnjom (bez namere) odaju poslovnu tajnu i drugi koji namerno

(pod pritiskom, ucenom ili podmićivanjem) odaju tajne. Ova metoda ekonomske špijunaže je relativno laka i uspešna. Olakšavaju je i pojedinci koji su zbog nekog nezadovoljstva spremni da olako daju informacije ili pojedinci koji namerno krađu poverljive informacije da bi ih prodali zainteresovanim osobama.

Poznata je i metoda koja se uobičajeno u literaturi koja se bavi ovom problematikom naziva „socijalni inženjering“ ili „metoda iznuđivanja“. Za ovu metodu se koriste pojedinci koji veštom persuazivnom komunikacijom zbunjuju žrtvu navodeći je da sama oda poslovne tajne a da toga i nije svesna.

Jedno od načina dolaska do informacije koje firma čuvaju u tajnosti je angažovanjem specijalizovanih agencija za ekonomsku špijunažu ali i korišćenjem diplomatskih predstavnika.

Infiltriranje („regrutacija“) pojedinaca („krtica“) ili zapošljavanje svojih špijuna u konkurentskim firmama, određene institucije, organizacije i korporacije je dosta korišten načini pribavljanja informacija u ekonomskoj špijunaži. Za to se najčešće kriste lažni dokumenti i izmena identiteta. Takvi pojedinci ne moraju biti deo najužeg rukovodstva firme već su to najčešće pojedinci na nižim pozicijama (sekretarice, osoblje za održavanje mreža, osoblje za održavanje higijene, čuvarska služba i sl.). Izborom ovih osoba se smanjuje sumnja, a i cena njihovih usluga je manja.

Jedna od često korištenih metoda prikupljanja ekonomskih podataka su i upiti partnerima faksom ili *e-mailom* o podacima koji se odnose na podatke koji nisu javno dostupni. Zbog nedovoljne opreznosti ili nepoznavanja ove metode ekonomskog špijuniranja željeni podaci (poslovna tajna) se olako i dobiju.

Imajući u vidu različita iskustva i brojne primere primene tehnika i metoda ekonomskog špijuniranja potrebno je izvršiti njihovu klasifikaciju. Ovom prilikom predlažemo sledeću podelu osnovnih načina ekonomskog špijuniranja:

- krađa dokumentacije, planova, izveštaja, projekata, ideja i sl.
- ucenjivanje (vrbovanjem) određenih stručnjaka koji rade na razvoju određenih tehnologija;
- sajber špijunaža (hakerska krađa informatičkih podataka);
- slanje pojedinaca na školovanje i obuku u određene kompaniju;
- otvaranje virtuelnih kompanija pod tuđim imenom,
- klasično prisluškivanja elektronske komunikacije;
- dezinformisanje i širenje glasina o proizvodima konkurencije, fabrikovanjem afera radi rušenja reputacije konkurencije
- praćenje (posmatranje) aktivnosti i kretanja određenih pojedinaca i grupa,
- tajno nadgledanja određenih prostora,
- cinkarenje, ogovaranje,
- otmice i ubistva,
- ubacivanje i infiltriranje „spavača“,
- tajno snimanja dokumenata,
- tzv. *tehnika transfere dosijea*.
- i sl.

Metode ekonomske špijunaže se često kombinuju sa metodama legalnog prikupljanja podataka (*business intelligence*) kako bi se umanjila mogućnost otkrivanja obaveštajnog rada. Zabeleženi su i primeri kada su aktivnosti klasičnih obaveštajnih službi u određenim okolnostima usmeravane prvenstveno na prikupljanje ekonomskih informacija i kada su bivale u određenoj meri strukturalno transformisane da bi se bavile ekonomskom špijunažom. To je bio slučaj i sa određenim zapadnim službama posle okončanja tzv. hladnog rata, kada su se stavile u službu ostvarivanja ekonomskih interesa svojih država a svoju aktivnost razvile na prostoru zemalja koje su pripadale Varšavskom ugovoru. To je u velikoj meri donelo značajne ekonomske koristi zapadnim zemljama a prvenstveno SAD.

Permanentnim usavršavanjem tehnika i metoda se stalno povećava uspešnost ekonomska špijunaže. Savremena tendencija ekonomske špijunaže se ogleda u prevazilaženju tradicionalnih metoda kao što je nadziranje. Savremena ekonomska špijunaža integriše sve nivoe obaveštajne aktivnosti. Presretanje komunikacijskih veza (telefonskih razgovora, *e-mailova*, poruka sa mobilnih telefona i sl.) je takođe značajan metod prikupljanja ekonomskih podataka. Savremena špijunaža se oslanja na kompjutersku tehnologiju i informatika kao na svoje osnovno oruđe. Zbog toga se savremena špijunaža naziva i „kompjutersko nadziranje („nadziranje asistirano kompjuterom“)a najčešće „sajber špijunažom“. Krađe, provale i upadi su od davnina poznate tehnike pribavljanja obaveštajnih informacija. To su klasične krađe dokumenata, ali se sve više pribegava njihovim snimanju ili umnožavanju čime se otklanjaju tragovi otuđivanja, žrtva nastavlja aktivnost kao da se ništa nije dogodilo a naručilac špijunaže prati tu aktivnost i nadalje prikuplja informacije.

Svojim velikim memorijskom kapacitetom kompjuteri omogućavaju skladištenje velikog broja informacija, njihovu obradu, analizu i distribuciju putem Interneta. Upadi u kompjuterske sisteme korporacija postaju sve češći načini nelegalnog pribavljanje ekonomskih informacija. Stoga svaka improvizacija u ovim poslovima može doneti značajne probleme privrednim subjektima.

Uporedo sa ekonomskom globalizacijom javio se i transnacionalni organizovani ekonomski kriminal. On se javlja kao veoma rasprostranjeni način prikupljanja informacija ekonomske prirode. Posebno obučeni pojedinci koje kolokvijalno nazivaju „ekonomskim ubicama“ raznim ucenama, podmićivanjima i pritiscima na top menadžere korporacija ali i političke elite država nastoje da ih „privole“ na ekonomsku saradnju koja nije povoljna za njih. Posledicama koje izaziva predstavlja veliku opasnost za privredne subjekte.

Velika je sličnost (funkcionalna identičnost) između ekonomskih špijunskih strategija i vojnih strategija, između ekonomske špijunaže i vojne obaveštajne delatnosti. Imaju brojne zajedničke elemente ali i određene razlike. Pre svega, klasični vojni sukobi imaju svoj početak svoj kraj, dok ekonomsko nadmetanje i sukobljavanje nije vremenski ograničeno. Operacije prikupljanja ekonomskih informacija i ekonomska špijunaža su permanentna i neprekidna aktivnost.

## OSNOVNI ELEMENTI EKONOMSKE ŠPIJUNAŽE

Najznačajniji elemenat ove obaveštajne discipline je izvor iz koga eksploatišu informacije. Teoretičari ekonomske špijunaže ih dele na osnovu kriterijuma tajnosti na a) javne (javno objavljene informacije) i b) tajne, odnosno na osnovu kriterijuma prirode izvora na a) ljudske i b) materijalne.

**Javni izvori.** Ova ekonomsko-obebeštajna aktivnost informacije prvenstveno crpi iz javnih izvora (zvanični statistike, stručni časopisi, priručnici, baze podataka na sajtovima, vladinim dokumentima, sredstvima informisanja kao što su novine, radio, TV i sl.). Stručnjaci za ovu delatnost tvrde sa se velike deo (i do 80%) potrebnih informacija nalazi u javnim izvorima („na dohvat ruke“) a da se pažljivom analizom, permanentnim praćenjem i adekvatnim odabirom mogu otkriti. Dakle, značajan deo ekonomske špijunaže se odvija na legalan i legitiman način. Značajno je samo imati dobro obučene kadrove. Do važnih podataka se može doći i organizovanjem određenih obaveštajnih operacija na način koje ih čini zanimljivim a koje prikrivaju suštinu i prave ciljeve. Kao primer često se navodi akcija koju je sprovedla jedna organizacija žena iz Meksika „Žena ženi“ („*Mujer a Mujer*“). Uz pomoć Interneta prikupile su značajne informacije o planovima američkog biznismena koji je nameravao da otvori novu fabriku tekstila u njihovoj zemlji. Te informacije su im poslužile da u pregovorima sa njim u većom meri zaštite svoje interese

**Tajni izvori.** Svi oni izvori koji nisu javno dostupni i koji su zaštićeni raznim nivoima tajnosti (službena tajna, poslovna tajna, vojna tajna, državna tajna, poverljivo, strogo poverljivo is sl.) i čije odavanje bi moglo imati štetne posledice su tajni izvori. Ti izvori su najčešća meta napada ekonomske špijunaže i oni se štite kontrašpijunažom.

**Ljudski izvori.** Ljudski ili „živi izvori“ (kako se često nazivaju) su veoma čest izvor ekonomske špijunaže. Brojni su primeri kada se raznim postupcima (korupcijom, vrbovanjem, ucenom, pritiskom) od pojedinaca koji su raspolagali određenim važnim informacijama dobijeni podaci koji su često puta bili presudni za određene odluke i koje su određivale sudbinu naroda, država pa i tokove istorije.

**Materijalni izvori.** U ovu grupu izvora spadaju svi oni izvori koji imaju materijalni oblik: planovi, nacrti, izveštaji, prototipovi nekog tehničkog uređaja, fotografije, rezultati nekog istraživanja, odnosno bilo koja dokumentacija koja može biti korisna za postizanje ili održavanje konkurentske pozicije.

**Selekcija informacija.** Posle faze prikupljanja podataka veoma je značajno značaki obaviti njihovu selekciju. Naime, ovo informatičko doba nudi preobilje informacija i veoma prepoznati one koje su od značaja (većeg ili manjeg) za poslovnu aktivnost.<sup>28</sup> Ponekad je to složenija i teža aktivnost od samog prikupljanja informacija, pogotovo kada se radi o određivanju njihovog značaja za sopstvena strateška opredeljenja. Dešavalo se dosta puta da se određenim informacijama nije pridavala potrebna važnost, a da se kasnije ispostavi koliko je bilo značajno da su one blagovremeno uzete dovoljno ozbiljno u razmatranje.

Ekonomska špijunaža je i svojevrsni oblik intervencije na tržištu čime se stvaraju nelojalni ekonomski odnosi. Njome se preferiraju svoje korporacije, pomaže određeni kapital a uništavaju tuđe ekonomske strukture. To je negiranje zdravog i *fer-plej* ekonomskog nadmetanja. Javlja se i novo tržište – tržište trgovanja ekonomskim informacijama. Ekonomska špijunaža donosi privrednim subjektima veliku finansijsku štetu. Na svetskom nivo se one mere i hiljadama milijardi dolara. Samo SAD, prema podacima FBI-a godišnje gube po nekoliko stotina stotina milijardi dolara, Nemačka preko pedest milijardi evra. Samo na „*onlajn*“ krađu podataka poslovnih tajni (upadom u kompjutersku mrežu) SAD gube preko 50 milijardi dolara [Zindović I. i dr., 2013: 152]. Pored toga ugrožava se ekonom-

<sup>28</sup> Teoretičari informatike su utvrdili da se svake četvrtne godine udvostručuje broj informacija.



ska bezbednost zemalja koju predstavljala ekonomski prosperitet, zaštitu svojih ekonomskih interesa i resursa, naučni potencijal i savremena tehnologija

## ZAKLJUČAK:

Ekonomska špijunaža nije fenomen savremenog međunarodnog ekonomskog poretka. Ona ima duboke korene u najranije poznatim civilizacijama. Prvi oblici organizovane špijunaže su bili vojnog karaktera, da bi sada bila integralni deo unutrašnja a naročito spoljne politike države.<sup>29</sup> U međuvremenu je postala efikasno sredstvo izgradnje ekonomske moći. Kao specijalizovana i organizovana delatnost države javlja u Starom veku. Smatra se da su koreni ekonomske špijunaže u staroj Kini. O tome postoji nekoliko legendi. Jedna od tih kaže da je kineska princeza u XV veku prokrijumčarila čaure svilene bube koje su bile skrivene u kapi od cveća. Vekovima čuvanu tajnu proizvodnje sile odnela je u Indiju svom budućem suprugu. Od tada i Indija počinje da proizvodi svilu. Slična legenda je vezana i za tajne proizvodnje čuvenog kineskog porculana. Naime u XVII veku je jezuitski sveštenik uspeo na prevaru da uđe u kineske carske radionice za proizvodnju porculana, upozna tehnologiju proizvodnje ukrade recept i sa njim pobegne. Od tada se u zapadnoj Evropi počinje proizvoditi porculan po kineskoj tehnologiji i receptu. Ekonomska špijunaža se naročito razvila sa industrijskom proizvodnjom i pojavom potrošačkog društva. Sa razvojem društva i ekonomije ona je popimala sve sofisticiraniji oblike i primenivala sve perfidnije tehnike i metode delovanja. Ekonomska špijunaža je postala pitanje ne samo lokalne i nacionalne već i globalne bezbednosti. Njome se već poodavno bave i klasične nacionalne obaveštajne službe. Zabeleženi su i primeri donošenju strategije delovanja u oblasti ekonomske špijunaže.

U globalizovanom svetu globalizovana je i ekonomija. Savremeni ekonomski poredak je karakterističan i po fenomenu ekonomskog ratovanja koje su prinuđene da vode sve zemlje sveta a da kao osnovno sredstvo koriste ekonomsku špijunažu. U tom smislu se ekonomska špijunaža može okarakterisati kao „rat svih protiv svih“ u kojem su uključeni svi privredni subjekti i nacionalne ekonomije koji su na tržištu. Zato ona i ne poznaje „saveznike“ i „prijatelje“ veća samo poslovne partnere i konkurenciju. U operacijama ekonomske špijunaže ne učestvuju samo privredni subjekti već i države.

Brzi ekonomski razvoj i narastanje ekonomske moći jednih a slabljenje drugih nacionalnih ekonomija, primena savremenih naučnih dostignuća indukuje potrebu za ekonomskim špijuniranjem. Nerazvijene i srednje razvijene zemlje je koriste za smanjivanje tehnološkog zaostajanja i tehnološke zavisnosti, dok se najrazvijenije zemlje prvenstveno koriste metodama i tehnikama ekonomskog špijuniranja zarad očuvanja dostignutog stepena ekonomskog razvoja, očuvanja stečenih pozicija na globalnom tržištu, ili smanjenje konkurentnosti drugih nacionalnih ekonomija. Ekonomska špijunaža je u savremenom svetu veoma raširena pojava. Gotovo da nema zemlje koja ne izdvaja neka budžetska sredstva za organizovani pristup ekonomskoj špijunaži ili ekonomskoj kontrašpijunaži. U većini srednje razvijenih i visokorazvijenim zemljama (u oko 60) su osnovane državne institucije koje se bave samo ekonomskom špijunažom. U tome prednjače SASD, Japan, Rusija, Kina, Francuska, Nemačka i Južna Koreja.

<sup>29</sup> Bila je sredstvo za prikupljanje informacija pre vojnih sukoba, za vreme borbe i posle oružanih sukoba. Prikupljali su se podaci o vojnoj moći protivnika, naoružanju, oružanim snagama, vojnim planovima, popunjenost jedinica i sl.

Ovim oblikom ekonomskog delovanja se prikupljaju različite informacije koje se analiziraju i koje služe za ekonomski prosperitet ali i za politički uticaj. Sa etabliranjem ekonomske špijunaže kao naučne discipline pojavio se sadržajan kategorijalni aparat. Pored uobičajenog naziva „ekonomska špijunaža“ u stručnoj literaturi se sreću i drugi termini u sinonimnom značenju kao što su „privredna špijunaža“, „industrijska špijunaža“, „biznis špijunaža“ i sl.

Ekonomske špijunaže stoje na raspolaganju brojna i raznovrsna sredstva i metode delovanja, odnosno široka lepeza metoda i tehnika. Obaveštajni podaci (informacije) se prikupljaju na različite načine. Ekonomska špijunaža se organizuje pomoću brojnih metoda, tehnika i sredstva. Ekonomska obaveštajna i ekonomska špijunaža su delatnosti koje se moraju sprovoditi u kontinuitet kako bi bile efikasne. To je po sebi skupa aktivnost jer zahteva postojanje posebnih finansijskih fondova.

Ekonomska obaveštajna aktivnost i ekonomska špijunaža su ne samo potrebne već i nužne, neophodne, nezaobilazne i nezamenjive aktivnosti ekonomskih subjekata. Ekonomska špijunaža je stručna, dobro organizovana, sofisticirana, suptilna i kompleksna aktivnost. Ona zahteva i značajnu finansijsku potporu ali i posedovanje veoma složene tehnološke sisteme. Svaka improvizacija i nestručnost u ovoj aktivnosti može privrednim subjektima naneti značajne štete.

## LITERATURA

- Besson B., Possin J-C. (2001). *Du renseignement a l' intelligence economique* (2e editon) Paris, DUNOD
- Bresnan J. (1998). „CIO Enterprise Magazine“, p. 4., <http://www.cio.com/magazine> (10.12.2013).
- Commissariat Général du Plan (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410/0000.pdf>, p. 54 (21.4.2013).
- Dozić Tomislav (2012). „Gospodarska špijunaža – paradigma modernog svijeta“, *National Security and the Future*, № 3 (13), Zagreb, Udruga sv. Jurja.
- Engdahl William (2000). *Stoljeće rata: anglo-američka naftna politika i novi svetski poredak*, Zagreb, AMG.
- Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens*;  
[http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios\\_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf) (3.2.2014).
- Luttwak N. Edward (1990). „From Geopolitics to Geoeconomics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce“, in *The Nacional Interest*, London/New York, № 20.
- Luttwak N. Edward (1990). „From Geopolitics to Geoeconomics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce“, in *The Nacional Interest*, London/New York, № 20.
- Komazec Slobodan i Petrović Dragan (2014). *Globalna monetarna kriza i novi geopolitički i finansijski odnosi u svetu*, Beograd, Institut za međunarodnu politiku i privredu.
- Nešković Slobodan (2013). „Ekonomska špijunaža i nove tehnologije u globalizovanoj međunarodnoj zajednici“, *Vojno delo*, Vol. 65, № 2.
- Petrović Zoran Piročanac (2005). *Ekonomska špijunaža: mali vodič kroz istoriju ekonomske obaveštajnosti do Desete revolucije inteligencije u istoriji čovečanstva*, Beograd, Institut za političke studije/Draslar partner.
- Prvulović V. (2010). *Ekonomska diplomatija*, četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, Megatrend univerzitet.
- Potter Evan (1998). *Economic Intelligence & National Security*, Carlton University Press & The Center for Trade Policy and Law, Canada.
- Society of Competitive Intelligence Professionals (2003). *What is CI?*, [www.scip.org](http://www.scip.org) (23.12.2013)

Vujaklija M. (1986). *Rečnik stranih reči i izraza*, treće izdanje, Beograd, Prosveta.

Zindović Ilija, Kurtović Rejhan, Novaković Dušan (2013). „Ekonomska špijunaža u svetlu novog međunarodnog ekonomskog poretka“, *Ekonomski izazovi*, Novi Pazar, Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru, № 4.

---

## ECONOMIC INTELLIGENCE IN THE MODERN GLOBALIZED BUSINESS

**Dragan Kolev**

*Professor of Professional Studies, Higher Education Institution for Professional studies for Propaganda and Public Realations, Belgrade, kolevces@yahoo.com*

**Abstract:** *One of the important characteristics of modern globalized business presence is special, specific and highly professional work called “economic intelligence”, “business espionage” and “industrial espionage”. The main reason for the appearance of economic activity lies in the nature of the phenomenon of information: the power of information capital. It enables business entities to realize their economic interests. This fact comes to the fore especially in a situation of permanent technological innovation, high competition in the global market for goods and services. Periods of market supply and demand are replaced period of market knowledge, which implies the possession of adequate information (knowledge) as the basic prerequisites and resources of each economic activity. Timely possession of useful information undertaking to winning and keeping the market and maintain competitiveness. All companies that are trying to secure themselves a long term business security of the database on which make business decisions and strategies of business development. One of the primary tasks is to gather data on the competition. For this purpose is resorting to economic intelligence activities and economic espionage. Without economic espionage business subjects in the modern global business have little chance of success.*

*Economic espionage is a relatively young discipline that has established itself as an academic field of middle 20th century, but which in the modern and global business has developed significantly*

**Key words:** *Economic intelligence, modern global business, economic competition, information*

**JEL classification:** *M39*

## NE(MOĆ) KOMUNIKACIJE KULTURNOG NASLEĐA SA OKRUŽENJEM

– sumrak tradicije u tržišnoj i digitalnoj epohi

**Dragan Nikodijević<sup>1</sup>, Jovan Đukanović<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd

<sup>2</sup>Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd, [dnikodijevic@megatrend.edu.rs](mailto:dnikodijevic@megatrend.edu.rs)

**Apstrakt:** U epohi koja je iznedrila intenzivne i ubrzane komunikacije, u meri koja se nije mogla ni nashutiti u pređašnjoj istoriji čovečanstva, doživljava se u izvesnom smislu paradoksalnom svaka rasprava koja na bilo koji način problematizuje praksu komunikacije neke delatnosti ili društvenog sadržaja sa okruženjem. No, dozvolimo mogućnost da novostvoreni medijski, tehnološki i drugi komunikacijski potencijali novog doba nisu, bar za sada, ostvarili potpunu ili, što je još češći slučaj, adekvatnu primenu i funkciju u svim segmentima društvene zbilje.

Predmet razmatranja je okrenut pitanjima komunikacije kulturnog nasleđa. Da li i u kojoj meri relikti prošlosti, tradicije i vrednih sadržaja kulturnog nasleđa posredstvom različitih komunikacijskih kanala nalaze put do današnjih a posebno do potonjih generacija kojima pripada budućnost? Dabome, ova vrsta zapitanosti nije nova, ali se ne možemo oteti utisku da nas ona više zaokuplja danas, u vremenu ekspanzije komunikacijskih tehnologija, nego što je to bio slučaj u ranijim razdobljima. Kako rastumačiti ovu okolnost?

**Ključne reči:** kulturno nasleđe; komunikacija; kultura sećanja; digitalizacija; kultura zaboravljanja

**JEL Klasifikacija:** Z110

U svetu koji se promenio, kulturno nasleđe i njegova uloga ne mogu ostati neizmenjeni. Savremenim svetom dominiraju komunikacijski procesi a informacije su postale centralni sadržaj kako proizvodnje i potrošnje tako i društvenog života u celosti. Otuda jedna od najvažnijih promena u shvatanju savremene uloge kulturnog nasleđa jeste u jačanju značaja svih oblika komunikacije. Cilj je da se prevaziđe poluautistična situacija koja, kada je, recimo, reč o muzejima koji institucionalno reprezentuju praksu baštinstva, podrazumeva tradicionalnu i uveliko prevaziđenu relaciju "kustos i njegova zbirka".

U teoriji kulturnog nasleđa, dakle u okviru muzeologije, odavno je uočena svojevrsna dihotomija i neprilagođenost prakse baštinstva zahtevima savremenih komunikacija. To potvrđuje i aktuelna ICOM-ova doktrina koja apostrofira potrebu intenziviranja i osavremenjavanja funkcije muzejskih komunikacija (*Piter van Mensh*). Međutim, iako je ova

muzeološka doktrina, sa težišnim ciljem da se praksa kulturnog nasleđa prilagodi zahtevima novog doba, promovisana pre gotovo četiri decenije, i uprkos činjenici da je njena primena donela izvestan komunikacijski napredak, o kome se najčešće govori kao o "muzejskom bumu", više je nego očigledno da u komunikaciji nasleđa sa vremenom sadašnjim i budućim postoje mnogobrojne teškoće i neusaglašenosti.

Ispostavilo se, naime, da su neke od promena u praksi kulturnog nasleđa, koje su u prvi mahu javnosti stvorile privid o unapređenju komunikacija sa okruženjem, u svojoj biti predstavljale svojevrsno oponašanje različitih obrazaca masovne kulture i tržišta te da su, štaviše, dugoročno počele da dovode u pitanje suštinski smisao i društvenu svrhu baštinenja, to jest njenog očuvanja i daljeg prenošenja. Čini se, zapravo, da je osim želje i razumevanja potrebe da se u komunikaciji baštine sa okruženjem nešto promeni malo učinjeno na suštinskoj promeni ambijenta i ponašanja koje takve promene nužno pretpostavljaju.

## DRUŠTVENI SMISAO KULTURNOG NASLEĐA

Pre nego što izložimo naše viđenje problema koji otežavaju komunikaciju kulturnog nasleđa podsetićemo na značaj kulturnog nasleđa. Zašto nam je kulturno nasleđe potrebno i šta ono zapravo predstavlja u društvenom životu ljudskih zajednica?

Po svom najdubljem smislu, ljudska kultura je anamnestička to jest "kultura sećanja", u kojoj selektivnim postupkom izdvojene i sačuvane svedočanstvenosti prošlosti imaju ogroman značaj. No, taj značaj se ne ogleda u neposrednoj svrhovitosti, pragmatiski i egzistencijalno orijentisanoj korisnosti, već se vrednosti baštinenja, kao svedočanstvenosti prošlosti, čuvaju i projektuju u vreme sadašnje i buduće sa idejom da se uspostavi svest o kontinuitetu ljudskog trajanja. Da kroz uspostavljanje kontinuiteta razumemo svrhu i najdublji smisao ljudskog življenja kroz vreme – prošlo, sadašnje i buduće. Jer, "život se živi unapred ali se samo unatrag razume" (*Krejkigor*). Budućnost mora da ima svoju prošlost, te je pamćenje bitan modus ljudskog opstanka koji je kao ljudski generički potencijal nastajao i snažio kroz evolutivne procese.

Razumevanje najdubljeg smisla baštinenja sadržano je i u odgovoru na pitanje - zašto vrstu pamćenja koja određuje naš pozitivan odnos prema vrednostima prošlosti, tradicije i nasleđa imenujemo „kulturom sećanja“. Najpre, treba konstatovati da se pojam „kulture sećanja“ prevashodno odnosi na kolektivitet. Za razliku od individualnog pamćenja koje ima neurološku osnovu, kolektivno pamćenje je utemeljeno na strukturama i procesima preko kojih ljudski kolektiviteti to jest društvene zajednice uspostavljaju *kulturu*. Te strukture i procesi čine i reprezentuju samu njenu suštinu to jest srž kulture. Dakle, posredstvom kulturnog nasleđa se kroz vremenski kontinuum čuvaju i prenose obrasci kulture kao načina življenja koji je prepoznatljiv kao ljudski. Na tim temeljima izrasta „kultura sećanja“.

Svaka pomisao na kulturno nasleđe po pravilu asocira na prošlost i starine. U svojoj biti nasleđe i jeste okrenuto prošlosti, svedočenju o ljudskom trajanju i negovanju "kulture pamćenja". Orijentacija na prošlost i vreme koje je za nama, međutim, samo je jedna dimenzija nasleđa. Širi, dublji i u svakom slučaju aktuelniji smisao kulturnog nasleđa treba sagledati u njegovim relacijama sa današnjicom ali i u naglašenim nastojanjima da se preko iskustva prošlih razdoblja anticipira budućnost. Uspostavljanje adekvatnog odnosa prema prošlosti čoveku je potrebno da bi i danas i u budućnosti postupao i delovao po

meri svoje društveno-istorijske uloge. Posredstvom kulturnog nasleđa se ostvaruje svojevrsna sinteza prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Otuda razmatranje raznorodnih karakteristika i potencijala kulturnog nasleđa nije samo priča o prošlosti već i o vremenu sadašnjem i budućem.

Kulturno nasleđe je riznica neiscrpnih saznanja i bogatog iskustva. Predmeti i sadržaji koji su reprezentivi prošlosti mogu da zadovolje različita ljudska interesovanja i vidove radoznalosti. Često se za odgovorima na nelagodnosti koje su posledica preterane dinamičnosti savremene egzistencije traga upravo u okviru obrazaca prošlih vremena. Najzad, mnogi muzejski i spomenički prostori se doživljavaju i kao svojevrsne oaze mira u uzavreloj ambijentu današnjice.

Kulturnim nasleđem odnosno kulturnom baštinom, razume se, nije obuhvaćeno celokupno istorijsko nasleđe. Pojmom „kulturno nasleđe“ se označavaju samo one materijalne i duhovne tvorevine koje su nosioci „ljudskog vrednosnog akta“, koje sadrže prepoznatljivu „društvenu meru vrednosti“ ili „sve ono što vredi čuvati i sačuvati za budućnost“. Kulturno nasleđe je, u kulturološkom smislu, nosilac „kontekstualnih vrednosti“ (*Mason*), nastalih iz interakcije predmeta sa kontekstom, te ono kao takvo omogućuje *saznanje* o kontekstu kojem pripada. Taj potencijal se u procesu baštinjenja koristi u cilju zadovoljavanja različitih ljudskih potreba, u prvom redu obrazovnih i estetskih, a u novije doba i ekonomskih.

Vraćajući se naslovljenoj temi, u nastavku ćemo izložiti naše viđenje grupe činilaca odnosno faktora za koje nalazimo da značajno ometaju proces komunikacije baštine sa okruženjem.

### **Odustajanje od istinskih i izmišljanje "novih tradicija" – korišćenje starih uzora za nove svrhe**

Svi vidovi ljudskih aktivnosti odnosno ljudskog činjenja, nezavisno od toga da li rezultiraju duhovnim ili materijalnim tvorevinama, motivisani su zadovoljenjem određenih ljudskih potreba. U prvom redu onih koje razrešavaju izvesne egzistencijalne nelagodnosti a potom i drugih koje proističu iz široke lepeze ljudske individualne i socijalne motivacije. Otuda verujemo da pravu prirodu društvenih fenomena koji se označavaju pojmovima "tradicija" ili "baština" nije moguće u potpunosti razumeti bez poznavanje stvarne prirode ljudskih potreba koje sa njima korespondiraju.

Kako je već rečeno, realna kratkotrajnost ljudske fizičke egzistencije rađa u čoveku potrebu a sa njom i personalne i socijalne mehanizme i aktivnosti koje imaju za cilj da prevladaju ovu konačnost i uspostave svest o istorijskoj dimenziji trajanja ljudske vrste. Otuda čovek u svim aspektima svog aktuelnog bivstvovanja nastoji da obezbedi potvrde i dokaze svog istorijskog kontinuiteta. Povezujući svoju aktuelnu egzistenciju sa prošlošću, uranjajući u njene sadržaje, čovek, razume se selektivno, crpi iz nje vrednosti i postignuća ranijih razdoblja. U svemu tome nije zanemarljiv ni uticaj izvesne strasti koju čovek ima prema sopstvenoj prošlosti. Na temelju takvog čovekovog odnosa prema prošlosti uspostavlja se jedan od temeljnih kulturoloških obrazaca – "kultura sećanja", kojoj po svom primarnom određenju pripada i fenomen tradicije.

"Vreme je najveći sudija", jedno je od čvrstih ljudskih uverenja, pa se i pozitivni vrednosni sudovi po pravilu naj snažnije vezuju upravo za one sadržaje koji su izdržali "sud istorije" i pretrajali do naših dana. Što je nešto dublje ukorenjeno u ljudsku prošlost time je i

njegova vrednost veća za potonje generacije. Osim što neguje vrednosti koje svedoče o njegovoj povezanosti sa prošlošću čovek nastoji da se daljim njihovim prenošenjem kroz vreme projektuje i u budućnost sopstvene vrste. Time se, van svake sumnje, u čoveku stiče i obezbeđuje toliko potrebna iluzija prevladavanja sopstvene konačnosti.

Ovim opštim okvirom koji objašnjava prirodu ljudskog odnosa prema istorijskoj tradiciji ne treba izgubiti iz vida i upotrebnu vrednost tradicije u smislu da je njenim posredovanjem često izražavan, osnaživan i nametan vladajući društveni poredak i njemu primeren sistem vrednosti.

Ljudska istorija nije, međutim, uravnotežen i jednoznačan kontinijum protoka vremena te je i ono što predstavlja vrednosni sistem povezan sa prošlošću, to jest tradicija, koju čovek kroz očuvanje, ponavljanje i osnaživanje pronosi kroz duža ili kraća vremenska razdoblja, podložno preispitivanju, revalorizaciji ili prilagođavanju i podešavanju - pa i dokidanju, ukoliko nije u skladu sa potrebama koje se i same neprestano menjaju.

Čovek novog doba, karakterističnog prevashodno po pragmatškoj dimenziji svekolikog življenja, po svemu sudeći, nema više tako ostrašćen odnos prema prošlosti. Sve više izostaje i onaj karakteristični resantiman koji su daleka razdoblja budila u nama. Čovek današnjice je odviše zainteresovan za praktične i efikasne načine razrešavanja izazova savremenog života. Otuda će on u najvećoj meri uspostavljati i društvene obrasce koji podržavaju takvu svrhu odnosno služe praktičnim ciljevima. Neprestano menjajući i sebe i realnost sopstvenog okruženja, savremeni društveni ambijent u celosti, čovek se neprestano i definitivno udaljava od sopstvene tradicije- ponekad i zbog toga što neke tradicionalne sadržaje objektivno nije moguće prilagoditi novom dobu. Međutim, sa dubokim osećanjem za vrednosnu dimenziju onih sadržaja koji se označavaju pojmom "tradicija" on će nastojati da na svaki način i novim sadržajim društvenog života pridruži (realno nepostojeću) atribuciju tradicionalnog – nezavisno od toga što ne pripadaju kontekstu prošlosti.

Iz drugačijih potreba novog doba nastaje i jedan suštinski drugačiji sadržaj pojma "tradicija" u odnosu na onaj istinski koji se vezivao za prošlost, istoriju, predanje, baštinjenje, običaje, navike.

Reč je o izmišljenim tradicijama "koje izgledaju ili za koje se tvrdi da su stare, a zapravo su često prilično skorašnje po poreklu, i, ponekad izmišljene." (*E.Hobsbaum*) Zapravo, društvo koje je prestalo da bude tradicionalno počinje da izmišlja tradiciju. Izmišljena tradicija oponaša obrasce stvarne tradicije: simboliku, ritualnost, ponavljanje... i dr. što zapravo predstavlja "korišćenje starih uzora za nove svrhe."

Izmišljena tradicija se, očiglednije nego istinska tradicija, stavlja u službu vladajućeg društvenog poretka i njemu primerenog sistema vrednosti. Vrlo često, upravo kroz izmišljanje tradicije, nekim društvenim sadržajima se obezbeđuje nepostojeća vrednosna dimenzija. Uz ponavljanje i druge manipulativne aktivnosti to daje željene rezultate.

Pominjući najčešće razloge koji stoje iza izmišljene tradicije E.Hobsbaum izdvaja: obezbeđenje unutrašnje kohezije socijalnih grupa, učvršćivanje legitimiteta različitih društvenih institucija i socijalizaciju, odnosno usađivanje verovanja, sistema vrednosti i konvencija vezanih za ponašanje

Očigledno da iza pomenutih razloga stoje aktuelni i praktični motivi kojima je teško naći uporište i podršku u istinskoj tradiciji i njenom vrednosnom korpusu. Za razliku od istinske tradicije, generalno se može zaključiti da izmišljena tradicija, zarad praktičnih i

opipljivih ciljeva, po pravilu, prednost daje neizvesnim i prolaznim a ne utvrđenim i priznatim vrednostima.

Recimo, potrošnja spada u red novih, izmišljenih tradicija koja, umesto vrednosti koje se vezuju za istinske tradicije, favorizuje vrednosni sistem potrošačkog društva. Poznato je da je uz pomoć takve izmišljene tradicije ostvarena homogenizacija različitih nacija koje su naselile Ameriku - ljudi koji prihvataju i upražnjavaju iste obrasce u potrošnji vremenom počinju i druga pitanja i vrednosti od nacionalnog značaja da tumače na jedinstven način.

Možda se upravo velika opasnost krije u činjenici da je društvo u kome živimo prevashodno određeno potrošnjom a ne sabiranjem i čuvanjem te kao takvo ugrožava ove vitalne principe ljudskog trajanja i odnosa prema duhovnim i materijalnim vrednostima. Potrošnja, odnosno prodaja i kupovina roba, praćene imperativom "ovde i sada", poput svojevrsne tiranije trenutka, ispostavlja se i kao opšti obrazac kojim se prošlost i budućnost žrtvuju u interesu posesivnosti i hedonizma sadašnjosti i njene opsednutosti trenutnim ispunjenjima

Potrošnja kao visoko impostirani obrazac društvenog ponašanja u vremenu u kojem živimo otvara pred nama veoma kompleksnu i razučenu fenomenologiju tržišnih odnosa koji se ispostavljaju kao nepodesan okvir komunikaciji baštine

### **Tržište kao nepodesan okvir – zao duh beskorisnosti baštinjenja**

Problem odnosa prema tržištu se doživljava kao jedno od centralnih pitanja savremene prakse baštinjenja. U teorijskim krugovima postoji manje ili veće saglasje o tome da bez adekvatnih društvenih intervencija i usmerenja tržišni mehanizmi sami po sebi nisu najpodesniji okvir niti su u stanju da obezbede najoptimalnije uslove za autentično ispoljavanje društvene svrhe kulturnog nasleđa.

Poznato je da se u epohi kojom dominiraju principi tržišta i liberarne ekonomije kao postignuća naglašeno potenciraju "rezultati" i "efikasnost". Ove kategorije su u poslovnom svetu svojevrsna paradigma fenomena "korisnosti", koji se na terenu kulturnog nasleđa razume na jedan sasvim drugačiji način. Klasično shvaćena efikasnost i proizvođenje rezultata svakako nisu glavni ciljevi na kojima bi u okviru prakse baštinjenja trebalo insistirati. Ovde je reč o misiji koja je humanistička te se iz nje projektuju i drugačiji oblici korisnosti i društvene dobrobiti.

Uprkos nespornoj društvenoj dominaciji robno-novčanih odnosno tržišnih odnosa, mnoge osobnosti prakse koja se vezuje za ukupnost procesa baštinjenja nalažu drugačiji pristup i uspostavljanje specifičnih uslova u procesu društvenog afirmisanja vrednosti baštine, različitih od onih koji su opredeljeni isključivo ekonomskim odnosno tržišnim razlozima. Ovde nisu u pitanju samo razlike koje se tiču manje tržišne efikasnosti prakse baštinjenja od drugih vidova delatnosti, već upravo drugačije ispoljavanje bitnih relacija i procesa koji karakterišu društvenu poziciju kulturnog nasleđa.

Ekonomsko odnosno tržišno vrednovanje baštine je u najmanju ruku složeno i neizvesno koliko i ekonomsko vrednovanje proizvoda umetničkog stvaralaštva jer iziskuje sagledavanje niza kategorija koje ne korespondiraju sa vrednosnim sistemom baštinjenja. Na ovom terenu nećemo prepoznati onu vrstu upotrebne vrednosti koja služi za zadovoljavanje neposrednih, pragmatičnih ljudskih potreba, na osnovu čega bismo izveli tržišnu odnosno ekonomsku vrednost. Čak i u slučajevima kada je predmet pre muzealizacije imao



određenu praktičnu funkciju, pa time i upotrebnu vrednost zbog koje je i nastao, u procesu muzealizacije on je gubi, dobijajući pritom novu upotrebnu vrednost koja pripada muzeološkom kontekstu – upotrebu koja ima za cilj *doživljaj, saznanje i uživanje* (E.Paj).

Kao što kod umetničkog dela figurira "estetska vrednost" kao primarna, tako i kod baštine postoji, izvan ekonomske vrednosti u užem smislu, i njena "neupotrebna" to jest "kulturalna vrednost" ili "kontekstualna vrednost" koja ne pripada samom predmetu već je proizvod interakcije predmeta i konteksta – kao "vrednost postojanja, vrednost izbora i vrednost zaveštanja" (Mason); kao "svojstvo starine koja je vrednost po sebi". Više je, dakle, reč o nečemu što u ljudskom sistemu vrednosti egzistira kao psihološki nego kao realni fenomen. Možda je u krajnjem, za ovu vrstu vrednosti, prihvatljivo reći - "vrednost je svojstvo onoga što je vredno".

Dakle, u pragmatičnom svetu tržišne ekonomije kojim vladaju principi orijentisani na profit, sticanje i bogaćenje, sve one delatnosti koje ne pripadaju takvoj orijentaciji i koje nemaju ciljeve povezane sa razrešavanjem konkretnih egzistencijalnih nelagodnosti doživljavaju se kao balast i svojevrsni anahronizam modernog doba. Po svemu sudeći, zao duh beskorisnosti se nadvija nad kulturnim nasledem.

### **Epoha digitalizacije i nova "kultura zaboravljanja"**

Osim dubokog zahvata u sve dimenzije savremene egzistencije i otvaranja nedoumica u pogledu budućih razvojnih tokova, digitalni tehnološki napredak je na začudan način pokrenuo i pitanje odnosa čovečanstva prema sopstvenoj prošlosti, u prvom redu prema onom vrednosnom korpusu istorijskih dostignuća koje čovečanstvo svrstava u kulturnu baštinu. Otuda, u vezi sa nadolazećim obrascima kulture, jedno od pitanja koje se nameće glasi: kako u okolnostima kada je veći deo čovečanstva usvojio naučno-tehnološke inovacije i u najvećoj meri prihvatio obrasce medijske, a danas sve više informatičke kulture, očuvati svekoliku baštinu ljudske zajednice, dostignute vrednosti, posebno kulturni identitet i umetnička dostignuća malih naroda i etničkih grupacija?

Kako je već rečeno, potreba da se najvrednije ljudske pa i prirodne tvorevine koje svedoče o čovekovom postojanju i trajanju sačuvaju u najautentičnijem obličju i kao takve dopru do budućnosti, u neposrednoj je povezanosti sa realnom kratkotrajnošću ljudske egzistencije i čovekovim nastojanjem da sopstvenu konačnost prevlada upravo kroz uspostavljanje kulture sećanja. U tu svrhu čovek istražuje, sabira, sakuplja, beleži, snima, čuva i u najrazličitijim formama prenosi dokaze o svom trajanju. Ova vrsta čovekovog delovanja prisutna je od najranijih perioda u kojima nastaju ljudske zajednice. Kroz dalju istoriju ona je, zavisno od razdoblja, neprestano osnaživana i usavršavana. Nije li pismo jedno od prvih i najznačajnijih čovekovih dostignuća koje će mu pomoći da svoje pamćenje učini pouzdanijim? To isto možemo reći i za docnije izume štampe, litografije, fotografije, fonografa, kinematografa, magnetnih zapisa... Sve to skupa čini jednu „kulturu sećanja koja sakuplja i poštuje odbačene i istrošene memorabilije“ (Osten, M., 2005: 51). Naravno, ovim procesima se može prigovoriti da su vodili ka tome da znanje počinje da obitava negde izvan čoveka, na mestima kojima se uvek može obratiti radi potrebnih znanja – „Pismo nam je omogućilo da stanemo na ramena mrtvih i dalekih prethodnika, ali je ono i poštapalica za misli koje slabe pamćenje.“ (Eriksen, H.T., 2003: 57)

Razdoblje prosvetiteljstva, podkraj 18. veka, posebno osnažuje i, štaviše, u formi kolekcija, kabineta retkosti i muzejskih zbirki, institucionalizuje ovu vrstu ljudske prakse. Od tada možemo pratiti "po tendenciji rastuću kulturu konzerviranja i institucionalizovanog

memorisanja, koja se širom sveta manifestuje u arhivama, zavičajnim, zanatskim, etnološkim, tehničkim, istorijskim...muzejima..." (Osten, M., 2005: 81) Iz doba prosvetiteljstva, karakterističnog po žudnji za više informacija, istorijski posmatrano, relativno brzo se došlo do informacionog doba koje se odlikuje viškom informacija to jest informacijskim preopterećenjem – *information overload*.

Da li, međutim, neke od tekovina postindustrijskog/postmodernističkog doba ugrožavaju ili čak dovode u pitanje smislenost čovekovog delovanja u pravcu uspostavljanja kolektivnog pamćenja odnosno čuvanja i afirmacije onih vrednosti koje svedoče o njegovom istorijskom trajanju? Po svemu sudeći duhovna klima novog digitalizovanog doba nije zainteresovana za tradicionalne vrednosti – "digitalni duh moderne globalne ekonomije i informatičke tehnologije sve više čak, dovodi u pitanje i samu egzistenciju umetnosti kao duhovne i kreativne paradigme ljudske civilizacije." (Zurovac, M., 1999: 22-23)

U takvim okolnostima su i masovni mediji - štampa, film, radio, televizija i internet - "tehnološki i ekonomski isključivo preorijentisani na sadašnji trenutak, a ne na trajno uskladištenje prošlosti." (Osten, M., 2007: 85) Digitalizovane elektronske komunikacije i masovni mediji, u svojoj usredsređenosti na podsticanje potrošnje, indiferentni su prema prošlosti i ne posvećuju pažnju trajanju onoga što je na određeni način uskladišteno. Jednako tako, novi medijsko-tehnološki obrasci u svojoj orijentisanosti na aktuelnu potrošnju, i u odnosu na budućnost čine čoveka nezainteresovanim i slepim.

Otuda razložno pitanje: "Da li je možda digitalno uskladištenje, koje nije orijentisano na trajnost, povezano sa jednom sasvim novom dimenzijom brisanja pamćenja, koja nadmašuje sve dosadašnje forme kulturne amnezije?" (Osten, M., 2007: 87-88)

Izvesno je da savremene tehnologije koje su sve češće u funkciji beleženja, čuvanja i prenošenja sadržaja koji ulaze u naše kolektivno pamćenje ne nude više onu izvornu formu koja je potrebna našoj percepciji i stvarnom doživljaju istinskih vrednosti koje pripadaju kolektivnom pamćenju. Ovde se pre svega misli na digitalne tehnologije koje u sve većoj meri postaju nosači najrazličitijih sadržaja. To posebno važi za internet kao središnje mesto na kojem se integrišu različite medijske forme. Zahvaljujući toj tehnološkoj okolnosti postali smo sveprisutni i svevideći, što je značajno proširilo izvore naših saznanja, ali nedovoljno zapažamo da su sadržaji koji nam se nude zapravo "senke" ili elektronski surogati autentičnih sadržaja. Time je smanjen intenzitet našeg doživljaja a samim tim i trajnost pamćenja.

Ogroman je broj takozvanih *image* datoteka na internetu, gde su uskladišteni snimci - digitalni zapisi mnogobrojnih vrhunskih umetničkih ostvarenja, ali oni na većinu korisnika ostavljaju blag i neupečatljiv utisak. Sasvim je sigurno da takav utisak neće potrajati niti će naći mesto u njihovoj dugoročnoj memoriji. On ostaje ništa drugo do lako dostupna i površna informacija o nekom sadržaju. Percepciju digitalnog surogata nije moguće poređati sa doživljajem koji nastaje u neposrednom susretu sa umetničkim delom koji se po pravilu pretvara u "pamćenje za ceo život". Da li možda formiranje ogromnih digitalnih datoteka i "automatska obrada znanja", "predstavljaju generalizaciju amnezije koja će biti poslednje ostvarenje *industrije zaborava*, kada bi trebalo da sve analoške informacije (audiovizuelne i druge), to će biti uskoro, budu zamenjene numeričkim kodiranjem kompjutera smenjajući govor "slika i stvari"?" (Virilio, P., 2000: 122.)

Dakle, potpuno je opravdana zapitanost da li jedan takav medij kao što je internet, koji je usmeren ka najbržoj mogućoj i kratkoročnoj komunikaciji, može biti podloga dugo-

ročnom pamćenju na kojem se temelji kulturna baština. On je, po svemu sudeći, kao forma brze tehnološke komunikacije, nepodesan za takvu namenu. To daje za pravo konstataciji: "Kultura i umetnost prerastaju, otuda, u tehnologiju, odnosno memorijski interpretiranu povest čovečanstva. Mračna stvar po sebi ostaje i nadalje spekulativna nepoznana, ili puko *nichil* otvoreno prema svetu pojava, dok horizont percepcije biva organizovan preko čulnosti 'čistog kompjuterskog vremena', dakle – beskonačne sadašnjosti u kojoj prostor, kultura i sećanje više ne postoje u ranijem, geometrijsko-estetskom smislu pojma. Estetika nestajanja ili revolucije: uobrazilja u kojoj se odsudna zamena već dogodila, dok tehnologija osvaja i nastanjuje vreme." (Vuksanović, D., 2009: 30)

Sledeće pitanje koje pripada ovom kontekstu odnosi se na pouzdanost novih digitalnih tehnologija za čuvanje važnih sadržaja. U dosadašnjoj praksi se pokazalo da je jedna takva nematerijalna, binarna forma, nesiguran i nepouzdan čuvar pohranjenih sadržaja. Nebrojani digitalni zapisi netragom su nestali a sa njima i mnogi, za naše kolektivno pamćenje važni sadržaji. Sama okolnost da je digitalni zapis nepouzdan, svrstava ga u medij namenjen kratkotrajnom pamćenju. Ako se ovome doda i problem na koji je ukazao Encesberger, da se u razvoju novih elektronskih zapisa ne vodi računa o njihovoj kompatibilnosti i mogućnosti novih da "iščitavaju" starije, za posledicu imamo da su mnogi zapisi napravljeni 60-tih i 70-tih godina prošlog veka danas neupotrebljivi, te su kao takvi završili u kratkoročnom pamćenju.

Ljudi koji često koriste optičke diskove odavno su primetili nepouzdanost njihovih zapisa. Podsetimo se da je BBC-jev ogroman fond od preko 600.000 sati digitalnih zapisa vremenom značajno okrnjen procesom razlaganja. Nacionalni dokumentacioni centar Francuske je, takođe, pretrpeo ogromne štete kada je 2007. godine utvrđeno da su iščezli optički zapisi sa više hiljada diskova na kojima su zabeleženi važni podaci koji su mukotrpno prikupljeni i beleženi. Stručnjacima još uvek nije jasno šta je uzrok tome. Tvrdnje proizvođača optičkih zapisa o njihovoj postojanosti od najmanje 100 godina, pokazale su se netačnim. Uostalom taj podatak od samog početka nije ni bio ohrabrujući u odnosu na trajnost ranijih zapisa. Znamo da neki manuskripti pretrajavaju već duže od hiljadu godina.

U ozbiljnim poslovima digitalni zapis se definitivno ne smatra sigurnim nosačem i čuvarem zapisa. Iz opreza je uvek praćen sa analognom odnosno fizičkom verzijom. Jer, ono što je digitalno uskladišteno lako prerasta u zaboravljeno. Digitalno je, očigledno, u apsolutnoj surpotnosti sa tradicionalnim poimanjem pojma "uskladišteno" koji se po pravilu povezuje sa pojmom "sačuvati".

Po svemu sudeći, virtuelna mreža digitalnih komunikacija nije pravo mesto za čuvanje i korišćenje najvećih duhovnih vrednosti čovečanstva odnosno "memorije sveta". Program koji je pokrenuo UNESCO još 90-tih godina prošlog veka nosio je upravo takav naziv – *Memory of the World*. Potom je formirana *Evropska multimedijalna on line knjižnica (Europana)*, a početkom 2009. godine je u Parizu, pod pokroviteljstvom UNESCO-a, pokrenuta i *Svetska digitalna biblioteka (World Digital Library)*. Uprkos lošim iskustvima u pogledu pouzdanosti i trajnosti, proces digitalizacije, posebno svetskih bibliotekskih fondova, ne jenjava. Pri svemu je najgore to što je proces "punjenja" servera i nosača zapisa digitalizmima praćen pražnjenjem polica sa knjigama u starim bibliotekama.

Valja primetiti da nisu uspostavljeni ni jedinstveni *kriterijumi* u pogledu toga šta zaslužuje a šta ne da se kao sadržaj nađe u takvim bazama – "Gotovo ni u jednom području koje se

bavi kulturnim nasleđem i vrednovanjem zbog toga nije tako virulentno pitanje: naime, pitanje ko danas u epohi digitalne komunikacije, i još uvek nerazjašnjenog načina dugoročnog arhiviranja podataka, odlučuje o tome čega ćemo se sutra sećati..." (Osten, M., 2007:90)

Encesberger u vezi sa temom digitalizacije ljudske baštine i njenim proglašenjem za nosioca kolektivnog pamćenja zapaža postojanje dva različita i međusobno suprotstavljena stanovišta. Jedno stanovište je afirmativno i njega čine stavovi onih koje on naziva "jevanđelistima", propovednicima koji šire uverenje da je digitalizacija pravi put da se sačuvaju sadržaji koji treba da prerastu u kolektivno pamćenje. Na drugoj strani je stav "apokaliptičara", onih koji upozoravaju na loše strane i "strahote virtuelne budućnosti" oslonjene na digitalne tehnologije.

Svi su izgledi da ni jedni ni drugi nisu sasvim u pravu. Digitalno tehnološko okruženje odavno nije vizija već realnost savremenog sveta. Njegove odlike su potpuno jasne i očigledne i o njima nema razloga da se govori ni sa "jevanđeoskih" niti pak sa "apokaliptičkih" pozicija. Korisnost ili štetnost ovih tehnologija nije određena njima samima već načinima njihove upotrebe. U tom smislu se, recimo, može govoriti o izvanrednom napretku i korisnosti koje su ove tehnologije donele čovečanstvu. S druge strane, čini se da su izneverena naša očekivanja kada je u pitanju njihov potencijal za dugoročno i pouzdano čuvanje različitih sadržaja. Za sada to liči na pogrešno izabran način upotrebe digitalnih tehnologija kojima su primerene komunikacijske funkcije a ne čuvanje sadržaja koji pripadaju kolektivnom pamćenju. Da li je to problem koji će biti prevaziđen novim, naprednijim tehnološkim rešenjima ili će ta slika ostati neizmenjena i u budućnosti – ostaje da se vidi? Za sada je izvesno da napuštanje tradicionalnih načina čuvanja vrednosti koje čine našu kulturu pamćenja i njihova zamena digitalnim zapisima nosi sa sobom velike rizike.

### **Umesto zaključka: o unutrašnjim sindromima koji remete komunikaciju**

O okolnostima karakterističnim za savremeno doba, čiji se uticaji po svemu sudeći reflektuju i na proces baštinjenja, možemo govoriti i kao o nekoj vrsti neminovnosti odnosno kao o sadržajima društvenog života koji se odvijaju izvan i mimo volje onih koji su nosioci poslova baštinjenja. No, da li je uvek tako. Nismo li svedoci činjenice da upravo poslednici baštinjenja, ponekad i nesvesno, saučestvuju u procesima koji dugoročno slabe pa čak i dovode u pitanje samu suštinu društvene funkcije nasleđa.

Vidljivo je da se strukture baštinjenja vrlo često stavljaju u službu aktuelnih centara političke i ideološke moći, saučestvujući tako sa mehanizmima svoje prakse i infrastrukturnim potencijalima u stvaranju novih, izmišljenih tradicija. Na taj način se sektor baštinjenja pridružuje nečemu što je vrlo često protivstavljeno istinskoj tradiciji i predstavlja njenu negaciju. Verujem da nam je svima blizak primer političke ideologije kao nove, izmišljene tradicije, uspostavljene u bivšoj Jugoslaviji na temelju ideja komunističkog, revolucionarnog i oslobodilačkog pokreta – na uštrb istorijski potvrđenih tradicionalnih vrednosti. Setićemo se da je toj vrsti izmišljene tradicije službovala celokupna muzejska i spomenička infrastruktura tog vremena.

Podsetimo se, takođe, da muzeologija i muzeografija ne retko usrdno opslužuju i afirmišu kulturne paradigme novog doba koje se vezuju ne za tradicionalne kulturne vrednosti već za vrednosni sistem nove medijsko-tehnološke kulture.

Što se tiče potrošnje i tržišta i činjenice da se oni ispostavljaju kao remetilački faktori u komunikaciji baštine, možda u vezi sa tim pitanjem treba skrenuti pažnju na neke unutrašnje okolnosti koje utiču na produbljivanje raskola između spoljašnjih tržišno-ekonomskih kategorija i procesa baštinjenja. Reč je o nekoj vrsti endemskih sindroma prakse baštinjenja.

Treba podsetiti da je praksa kulturnog nasleđa ne retko karakteristična po nekoj vrsti zatvaranja u sopstveni svet, mimo i izvan svih društvenih tokova, naročito ekonomskih. Svojevrсна odbojnost prema svemu što je determinirano svojom praktičnom svrhom se, dakle, ispostavlja kao jedna od značajnih prepreka kakvom-takvom prilagođavanju prakse baštinjenja tržišnom ambijentu odnosno ostvarivanju minimalnih pretpostavki koje se odnose na takozvanu poslovnu održivost (što je sintagma na koju se nerado pozivamo u ovom kontekstu). Reč je o *osudi ekonomije* ili o takozvanom *estetskom sindromu* koji u prvom redu karakteriše umetničke strukture ali je prisutan i u praksi baštinjenja.

Jedan od unutrašnjih problema se projektuje i kroz način na koji se na terenu duhovnosti doživljava kategorija *slobode*. O ovom pitanju se najčešće raspravlja u povodu umetničke prakse ali je ono od ništa manjeg značaja i u okviru prakse baštinjenja. Nastojanje da se osvoje slobode, u svetu duhovnosti se ne iscrpljuje samo u neposrednom stvaralačkom domenu već se razumevanje prava na slobodu proteže i na slobodu izbora u organizovanju i upravljanju stvaralačkim procesima. Naime, svet duhovnosti pravo na samostalnost u odlučivanju, organizovanju i upravljanju u procesima koji čine stvaralačku delatnost doživljava kao deo svojih prava i sloboda. Otuda se upravljačko-organizacione metode koje nisu izvorno ponikle u ovoj vrsti praksi doživljavaju kao nametnute norme koje ugrožavaju stvaralačke slobode. Uz uvažavanje istorijskog iskustva i empirijskih dostignuća, stiče se utisak da je zagovaranje sloboda na terenu upravljanja i organizovanja u najvećoj meri doprinelo legalizovanju organizacionih proizvoljnosti i improvizacije u neposrednoj praksi baštinjenja. Istini za volju, ni za "estetski sindrom" niti za svojevrsni osećaj nelagodnosti u pogledu stvaralačkih sloboda se ne može reći da su samorodni i ničim izazvani.

Sasvim na kraju treba podcrtati da su, po svemu sudeći, problemi koji se odnose na komunikaciju nasleđa u najvećoj meri posledica odsustva napora koji imaju za cilj da osvetle pravu prirodu, primarnu društvenu svrhu i mnogobrojne specifičnosti društvene egzistencije nasleđa... jednom rečju dublje uzroke koji utiču na to da se nasleđe i njegova društvena uloga često neadekvatno tumače, te da se doživljavaju kao društveni balast i sfera potrošnje, odnosno kao praksa čija se korisnost ne razume jer ne služi nikakvoj praktičnoj svrsi i zadovoljavanju konkretnih, egzistencijalnih potreba... Isto tako, mnogobrojni unutrašnji sindromi koji ukazuju na svojevrsni autizam, zatvorenost i odbojnost struktura koje reprezentuju poslove baštinjenja prema tokovima koji karakterišu savremeni društveni ambijent ne idu na ruku komunikaciji nasleđa sa okruženjem.

Problem komunikacije baštine sa okruženjem je van svake sumnje kompleksno pitanje čije razrešavanje podrazumeva istrajnost i posvećenost, što su upravo osobine koje odlikuju poslanike baštinjenja.

## REFERENCE

- Adižes, Isak, MENADŽMENT ZA KULTURU, Asee book, Novi Sad, 2002  
Atali, Žak, KRATKA ISTORIJA BUDUĆNOSTI, Arhipelag, Beograd, 2010  
From, Erih, BEKSTVO OD SLOBODE, Naprijed, Zagreb, Nolit, Beograd, 1984

- Đukić-Dojčinović, Vesna, KULTURNI TURIZAM – menadžment i razvojne strategije, Klio, Beograd, 2005
- Lindstrom BYOLOGY: Truth and Lies About Why Buy, Doubleday, 2008
- Molar, Klod, KULTURNI INŽENJERING, Klio, Beograd, 2002.
- Nesbit, Džon, MENTALNI SKLOPOVI – Promeni okvir i sagledaj budućnost, Megatrend, 2009
- Nikodijević, Dragan, UVOD U MENADŽMENT KULTURE, Megatrend, Beograd, 2006
- Nikodijević, Dragan, MENADŽMENT MASOVNIH MEDIJA – štampa, film, radio, televizija i internet, Čigoja štampa-Megatrend univerzitet, Beograd, 2012
- Nikodijević, Dragan, MENADŽMENT MUZEJSKE DELATNOSTI, Megatrend, Beograd, 2010
- Nikodijević, Dragan, MENADŽMENT I MARKETING U UMETNOSTI, Službeni glasnik, Beograd, 2012
- Osten, Manfred, POKRADENO PAMĆENJE, Svetovi, Novi Sad, 2005
- Vercelloni, Virgilio, MUSEO E COMUNICAZIONE CULTURALE, Editoriale Jaca Book spa, Milano, 1994
- Vercelloni, Virgilio, MUSEO E COMUNICAZIONE CULTURALE, Editoriale Jaca Book spa, Milano, 1994
- Virilio, Pol, INFORMATIČKA BOMBA, Svetovi, Novi Sad, 200
- Vuksanović, Divna, FILOZOFIJA MEDIJA I i II, Čigoja štampa, Beograd, 2011, 2012

---

## (NON)POWER COMMUNICATION CULTURAL HERITAGE WITH THE COMMUNITY

- the dusk of tradition in a market-oriented and digital epoch

**Nikodijevic Dragan<sup>1</sup>, Jovan Djukanovic<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Cultur and Media, Megatrend University, Belgrade

<sup>2</sup>Faculty of Culture and Media, Belgrade

**Abstract:** *In our era that gave birth to intensive and fastest communications means in the history of man kind any question that problematize a particular communication practice focusing on cultural issues seems to be close to paradox. No doubt that constant development of media, technology and communications potentials did not provide us with an appropriate formula how to equally use its own instruments in benefit of all the segments and branches that may be covered by communication flows. This article deals with the problems of cultural heritage and communication. How to provide a valid communication channels for valuable historic contents in order to save and preserve the history and national tradition and provide efficient communication channels able to expand both up to a new and a future public ? No doubt this is not a new dilemma but in our times marked with a constant development of communication technology we may be closer to structures and define this paradox.*

**Keywords:** *cultural heritage, communications, culture of rememberence, digitalization, neglect culture*

**JEL Clasification:** *Z110*

## VARIOUS ASPECTS OF METAPHOR IN LITERARY AND BUSINESS LANGUAGE

**Dragana Bogdanović**

*Master of Arts, English language teacher at the College for Professional Studies in Marketing Communication at Belgrade, Address - Palmira Toljatija 5. Belgrade, e-mail: dragana.n@apeiron-uni.eu*

**Summary:** *This paper aims to highlight some of the most prominent uses of metaphor. First, some general considerations of metaphor that include traditional versus contemporary approaches are taken into account. Then, some relevant aspects of metaphor used in business articles are discussed, since these provide learners of English with specialized business lexis. Metaphors no longer pertain exclusively to literature but are seen as vehicles providing new insights into business related terms. They are becoming a significant characteristic of current business and financial vocabulary.*

**Key words:** *metaphor, literature, business language*

**JEL classification:** *I2*

### TRADITIONAL AND CONTEMPORARY APPROACHES TO METAPHOR

Metaphors are part of our everyday's language. Some of them are so often used that they stop being perceived as metaphors. The metaphor has drawn scholars' attention for many years. From the traditional perspective it is regarded as a matter of language and a linguistic phenomenon. As a figure of speech its study was primarily confined to literature and rhetoric.

One of the most famous examples of metaphor in English literature is monologue from Shakespeare's play *As you like it*:

- All the world's a stage,

And all the men and women merely players,

They have their exits and their entrances.

This quotation contains a metaphor because the world is not literally a stage. A metaphor as a figure of speech describes a subject by asserting that it is, on some point of comparison the same as another otherwise unrelated object. Shakespeare compares the world and

the stage to convey the idea of the way the world and the people within it function together.

I.A. Richards in *The Philosophy of Rhetoric* describes a metaphor as having two parts: the tenor and the vehicle. The tenor is the subject to which attributes are ascribed and the vehicle is the object whose attributes are borrowed. “The world” and “men and women” are tenors whereas “a stage” and “the players” vehicles. Other general terms can also denote these terms, such as ground and figure; target and source.

A metaphor, in simplified terms, is a covert comparison; a word or phrase from one semantic field is substituted from a word or phrase from another. There has to be at least one common characteristic between the two parts for the metaphor to work, i.e. common ground. In most cases one identifies the common ground without thinking about it. However, it is useful to track some of the decoding processes in detail, as we shall see in the following example taken from Shakespeare’s *Richard III*:

- Now is the winter of our discontent

Made glorious summer by this sun of York

Shakespeare uses three metaphors here: winter, summer and sun and all of them are taken from one semantic field- the seasons. The tenor of this metaphor would be something like: the time of our unhappiness has been replaced by a time of well-being owing to the new king. Vehicles are “winter”, “summer”, “sun”. A common association with winter is darkness, dreariness and these aspects are likely common ground while summer is easily associated with warmth, ease, bloom.

Some further examples would be:

- eye (G) of a needle (T) and eye of a face (V) since both eyes are oval in shape and with a hole in the middle
- to pilot (G) a scheme (T) and to pilot a ship (V) since both help a human agent to do something carefully and skillfully.

Metaphor has been regarded, until this century as essentially a rhetorical device. Modern theorists, however insist that metaphor is a powerful cognitive device, it is not merely stylistic. George Lakoff and Mark Johnson in *Metaphors we live by* argue that metaphors are pervasive in everyday life, not just in language but in thought and action. They contributed to establishing the importance of conceptual metaphor as a framework for thinking in language. Our ordinary conceptual system is metaphorical in nature. For instance, if we take the concept *argument* and the conceptual metaphor *Argument is war*, we shall see in the following examples how this metaphor is reflected in everyday language by numerous expressions such as: *win or lose arguments, we attack opponent’s positions and defend our own, we gain and lose ground, take a new line of attack etc.* Therefore, the essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another. One conceptual domain, typically an abstract one like “life”, “theories”, “ideas” is understood through expressions that relate to a more familiar conceptual domain, like “journey”, “buildings”, “food”. The following metaphors are fixed general metaphors deeply inherent in a speaker’s community:

- Ideas are food: *sink your teeth into* – to take a bite of something and to get very involved in something; to *digest* food but also to understand information; *meaty* food but also interesting information or ideas



- Ideas are people: *give birth* to a baby or some idea, *spawn*- produce eggs and also to create
- Love is a physical force: *sparks, attraction, electricity*
- Life is a gambling game: *the luck of the draw, up the ante*

Within this new approach the metaphor is seen as basic to human cognition and thus salient in the way we speak and talk about the world.

## METAPHORS USED IN BUSINESS LANGUAGE

English has rapidly become the lingua franca of the business environment. All those performing in this environment are fully aware of the need for learning English. Language teachers consider this phenomenon also as an issue of great importance. Let us shed some light on the use of metaphors in a business context.

According to Frank Boers typical metaphorical themes in economics are: mechanisms and machines, animals, plants and gardening, health and fitness, fighting and warfare, ships and sailing and sports. The next examples are just some of the many metaphors found in business.

First of all, many of the metaphors are related to the ideas of health and fitness, or the lack of them.

- Many laid-off workers are now *seeking a cure* and the most attractive *medicine* looks like cash.
- The banking sector now looks much *healthier*.
- These problems have *paralyzed* credit markets worldwide.
- They were being *bled dry* by legal fees.
- A recent decline in energy prices is a *symptom* of demand destruction.
- One of the first *casualties* of government spending cuts is education.

Other metaphors are related to the idea that economy is mechanism or a machine.

- Bank lending is the *fuel*- the right solution to keep the economy *ticking*-functioning.

Growth metaphor is very common in business and finance. For instance, companies *put down roots*, businesses can *flourish, spread and sprout*, profits are *reaped* and *ploughed back*.

- Politicians talk about green *shoots* of recovery.
- Our company's success is the *fruit* of many years of good management and planning skills.
- Financial instruments seem to be a very *fertile* area.

Other common metaphors make reference to the idea of water or liquidity, as well as ships and sailing.

- The stock market was *buoyed* by comments from the chairman.
- Two millions are needed to *keep* the institution *afloat*.
- Several other companies were already *tapping* this market.
- Our profits for this year *dipped* 30 percent.
- GDP is expected to *shrink* over the coming year.

- Lehman's shares *have sunk* so low, their investments are *under water* and contributions *have been drying up*.

Some other examples from the business world are:

*24/7* literally refers to the number of hours in a day and the number of days in a week. When used metaphorically, it indicates complete availability e.g. He needs *24/7* attention.

*404* meaning 'someone or something missing'; it comes from the Internet jargon and alludes to the error code given by the Web server when a page you are looking for is not found.

- He went to look for her but got a *404*.

## CONCLUSION

Metaphors are both seen as a linguistic phenomenon related to how we express things, and a cognitive phenomenon in the way we understand them. In Business English more attention is paid to the functionality of language rather than its linguistic characteristics. The examples provided above offer a plentiful material for further study of metaphors.

## REFERENCES

- George Lakoff, Mark Johnson (1980), *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press  
 Boris Hlebec (2007), *English Semantics*. Belgrade, Čigoja štampa  
 I.A.Richards (1965) *The philosophy of rhetoric*. New York: Oxford University Press  
 Frank Boers (2000) *Enhancing Metaphoric Awareness in Specialized Reading in English for Specific Purposes*, volume 19, issue 2  
 Jelisaveta Milojevic (2003) *Essentials of English Morphology*. Belgrade, Papirus

---

## RAZLIČITI VIDOVI METAFORE U KNJIŽEVNOM I POSLOVNOM JEZIKU

**Bogdanović Dragana**

*Master of Arts, English language teacher, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija ELIT COLLEGE, Palmira Toljatića 5., Beograd, e-mail: dragana.n@apeiron-uni.eu*

**Rezime:** Ovaj rad ima za cilj da istakne neke od najzastupljenijih korišćenja metafore. Prvo su u razmatranje uzete opšte odredbe metafore u koje spadaju tradicionalni i moderni pristup. Onda su obrađeni neki relevantni aspekti metafore koji se koriste u poslovnim člancima, pošto oni nude studentima engleskog jezika specijalizovan poslovni vokabular. Metafore nisu više relevantne samo u književnosti već se na njih sve više gleda kao na sredstvo koje daje uvid u termine poslovnog jezika. One postaju bitna karakteristika savremenog poslovnog i finansijskog vokabulara.

**Ključne reči:** *metafora, književnost, poslovni jezik*

**JEL klasifikacija:** *I2*

## ULOGA INTERNOG BRENDIRANJA U IZGRADNJI IMIDŽA KOMPANIJE

Dragana Jovanović<sup>1</sup>, Miroslav Maslovarić

<sup>1</sup>Docent dr Dragana Jovanović, Fakultet za kulturu i medije Megatrend univerziteta Beograd, djovanovic@megatrend.edu.rs; <sup>2</sup>master, Fakulteta za kulturu i medije

**Apstrakt:** Brendovi su kroz istoriju komunikacije evolvirali od znaka pripadanja (stočnog žiga) do robne marke, imena, znaka i simbola identifikacije proizvoda/usluge u umu potrošača i konkurencije. Evolucija ih je vodila od diferencijacije proizvoda iz gomile sličnih do direktne, jasne i konzistentne konekcije između simbola proizvoda ili usluge i potrošača (Lair, Sullivan & Cheney, 2005). Danas je opšteprihvaćeno mišljenje da bez brenda proizvod ne postoji, pa se brendiraju gradovi, zemlje, univerziteti (Kavaratzis, 2005).

Brendiranje osoba zahteva mnogo više od grafikona i istraživanja. To je brendiranje žive, dišuće i kolebljiv osobe koja može da se predomisli na pola procesa. U tradicionalnom brendiranju proizvoda primenjuju se tradicionalni alati za brendiranje, pre svega da bi se proizvodu ili usluzi dala vrednosti obezbedila finansijska korist kompaniji kojoj pripada. Ali, šta bi se dogodilo ako bismo ove, tradicionalne teorije primenili na ljudsko biće? Upotreb brendova za ljude se, takođe, razvila u rastući konstrukt brendiranja, iako ima veoma malo podrške u akademskoj literaturi (Hughes, 2007). Lično brendiranje je sve prisutniji fenomen koji se decenijama koristi u različitim aspektima, za zabavljače, sportiste, autore, generalne direktore, vlasnike preduzeća i političare, a proširio se i na mnoge druge ljude na različitim pozicijama u društvu. Preduzetnici, koji pokušavaju da se postave kao kredibilni resurs od poverenja u svojoj industrijskoj grani i tamo promovišu i prodaju svoje proizvode i usluge, kao produžetak tog kredibiliteta ili pouzdanosti sada koriste lično brendiranje.

**Ključne reči:** brend, personalno brendiranje, interno brendiranje, imidž, kompanija

**JEL Klasifikacija:** M31

### UVOD

Lični branding je izbio u prvi plan člankom *A Brand Called You* u magazinu *Fast Company*, koji je 1997. napisao Tom Peters i često je (do poslednjih nekoliko godina) smatran fenomenom američkog društva u kojem preovladava individualistička kultura. S nedavnom globalnom ekonomskom krizom, koja je pogodila mnoge razvijene zemlje, lični branding je došao na svoje kroz delovanje različitih profesionalaca koji su u težnji da dobiju i/ili zadrže svoje trenutne pozicije demonstrirali kroz samobrendiranje kakvi su

njihovi potencijali u pogledu vrednosti, veštine i znanja koje su oni u stanju da ponude kompaniji koja ih zapošljava (ili će ih tek zaposliti). Tako se lični branding koristi da promovise ono što čovek ima da ponudi poslu, klijentima, kupcima, ili bilo koji drugi aspekt života u zavisnosti od njihovih ciljeva i zadataka. Poznati menadžeri koriste lično brendiranje da prošire svoje osnovne kompetencije u različitim poslovnim poduhvatima koji ih ekstremno bogate u finansijskom smislu, ali i u smislu moći, prestiža i uticaja koji imaju na globalnom nivou.

Povećana popularnost personalnog brenda među praktičarima i marketinškim profesionalcima, kao i naučnicima, pokazuje potrebu za boljim, dubljim razumevanjem ličnog brendiranja i korišćenjem iz praktične i akademske perspektive. Bila su, i još su prisutna neka pitanja među naučnicima kao što su Lair, Sullivan & Cheney(2005); Sheferd (2005) i Labrecque, Markos, i Milne (2010) u pogledu validnosti ličnog brendiranja zbog njegovog porekla i nedostatka empirijskih istraživanja, međutim, došlo je do povećanja akademske literature u poslednjih nekoliko godina. Inicijalna akademska literatura je pokušala da definiše lični branding i istraži valjanost ličnog brendinga iz ličnog razvoja i teorijske akademske perspektive, uključujući marketing i psihološke tačke gledišta sopstva, kao i pitanja da li se lični branding može smatrati pravom marketinškom disciplinom (Sheferd, 2005). U nameri da ispitaju validnost ove teme naučnici su počeli da ispituju i pišu o ličnom brendiranju i njegovoj povezanosti s tradicionalnom praksom brendiranju poslovanju koja se primenjuje na proizvode, usluge i korporacije. Na primer, Lair, Sullivan & Cheney(2005) opisuju lični branding kao strategiju za promovisanje samog sebe u poslovnom svetu koja nije nova, međutim, obim personalnog brendinga je izrastao iz jednostavne poslovne taktike u psihološko prepoznavanje uticaja koji poslovni svet ima nad idejama i svešću pojedinca o samom sebi.

Lično brendiranje je u velikoj meri o tome kako nas drugi ljudi vide, a teorija tvrdi da se može u izvesnoj meri uticati na ovu sliku ukoliko smo dosledni i jasni o tome ko smo i za šta se zalažemo. Potrošači ne mogu da vide misli, ideje i vizije, ali mogu da vide dela. Generalno, svi ljudi imaju lični brend, ali proces razvoja ličnog brenda zavisi od toga kakve ciljeve osoba ima i šta je ono što želi da postigne. „Branding dodaje vrednost. To je uvek bila tačka brendiranja koja važi sada više nego ikad, bez obzira da li se radi o brendiranju proizvoda, usluga, kompanija, ličnosti, događaja ili umetnosti.” (Gad, 2000, str. 21)

## **INTERNO BRENDIRANJE U OKVIRU IZGRADNJE IMIDŽA KOMPANIJE**

Brend menadžment je postao prioritet za praksu i akademsku javnost zbog sve prisutnijeg shvatanja da su brendovi jedna od najvrednijih nematerijalnih imovina koje organizacija može da poseduje (Keller, Lehmann, 2006). Zbog njihove sposobnosti da identifikuju izvor proizvoda, dodele odgovornost za proizvod, smanje troškove i rizike za pretragu potrošača, uspostave obećanje, označe kvalitet i pruže simboličan značaj (Keller, 1998), brendovi za potrošače predstavljaju prednosti, kako ekonomske, tako i simbolične. Za uzvrat, finansijske koristi mogu se realizovati od strane vlasnika tih brendova (kompanija), pod uslovom da su dosledno u stanju da isporuče ono što je obećano. To je razlog da se brendovi smatraju generatorima vrednosti za preduzeća.

Uspešni brendovi su klasifikovani na osnovu njihove sposobnosti da izlažu visok nivo brend kapitala. Pappasolomou i Vrontis (2006) zagovaraju tzv. visoke brendove u meri u

kojoj organizacije ispolje karakteristike kao što su visoka lojalnost brendu, svesnost o imenu, percepcija kvaliteta, jako udruženje brendova i kredibilitet. Takve ne-finansijske mere ili perspektive potrošača zasnovane na brend kapitalu se često kombinuju sa finansijskim merama, kao što su buduće zarade ili udeo na tržištu, u cilju da se izmeri uspeh, ili aktivnosti upravljanje organizacionim brendom (de Chernatony, S. Cottam, 2006). S povećanjem akademskog i praktičarskog interesa u merenju uticaja brend menadžmenta u brend kapitalu (Pappu et al. 2005; Shrinivasa, Park i Chang, 2005); de Chernatony, S. Cottam(2006)) sugerišu da umesto jedne sveobuhvatne metodologije procene uspeha brenda, postoji niz finansijskih i nefinansijskih mera koje zajedno daju potreban uvid. Veruje se da je takva perspektiva korisnija s obzirom da ona odražava niz perspektiva različitih aktera (klijenata i akcionara). Međutim, treba imati u vidu da je centralna tačka brend menadžmenta usluga, a radnik je polazna tačka nove perspektive brendiranja kompanije. Kao organizacije sve više ohrabruju zaposlene da prihvate svoju ulogu kao brend ambasadori, s obzirom da se smatraju ključem za proces izgradnje brenda, istraživanje brend kapital iz perspektive zaposlenog je sasvim opravdano.

Sama marketinška literatura promovise potrebu za povećanim razumevanjem uticaja napora zaposlenih na izgradnji brenda, inkapsuliran u brend kapital, kako bi se obogatile buduće prakse upravljanja brendom (Atilgan, Aksoy, Akinci, 2005), takva mera se, takođe, smatra uslovom za održive prakse unutrašnjeg upravljanja brendom. Osim toga, sa sve većim naglaskom na višoj odgovornosti rukovodstva i boljim merama marketinga, koncept brend kapital treba produžiti interno u skladu sa usvajanjem uravnoteženog (internog i eksternog) pristupa upravljanju brendom. Pregled literature identifikuje različite definicije ili stavove (Keller, 1998; Kim et al, 2003) u vezi s brend kapitalom. Dok je brend kapital zadržan od strane vlasnika, Ambler et al. (2002) smatraju da, generalno, postoje dve perspektive - finansijska i potrošačka (Kim et al, 2003). Pristalice finansijske perspektive definišu brend kao „kapital ukupne vrednosti brenda kada se prodaje ili uključuje u bilans stanja” (Atilgan et al, 2005). Merenje brend kapitala, s ove tačke gledišta, artikuliše se isključivo u novcu. Drugi naziv za ovu perspektivu je finansijski zasnovan brend kapital. Nasuprot tome, brend kapital na bazi kupaca predstavlja potrošački perspektivu brend kapitala i može se definisati kao „diferencijalni efekat koji brend znanje ima na odgovor potrošača na marketinško upravljanje brendom” (Keller, 1998).

Uprkos pomaku i u marketinškoj literaturi i u praksi marketinga ka više uravnoteženom, interno/eksternom pristupu marketingu i, još konkretnije, brend menadžmentu, u literaturi o brend kapitalu još uvek snažno dominira perspektiva usmerena eksterno. Ovo je donekle iznenađujuće s obzirom na naglasak na odnos usluga - dobit u literaturi (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993; Hesketh et al, 2001). Posebno je Hesketh (2001) razvio lanac usluga - profita za ilustraciju odnosa između zaposlenih, klijenata i profitabilnosti. Ovaj model jasno prikazuje lančanu reakciju koja počinje sa visoko kvalitetnim uslugama i politikom unutrašnje podrške i kreće ka zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih, zadovoljstvu i lojalnosti kupaca i dovodi ih u vezu s organizacionim profitom i rastom (Hesketh et al, 2001). Pri tome, lanac usluga - dobit jasno pokazuje da zadovoljni, lojalni i produktivni zaposleni deluju kao katalizatori za maksimizaciju profitabilnosti. Shodno tome, pogled na brend kapital koji se zasniva na nizu kupac-brend je pokretačka snaga za finansijski zasnovan brend kapital (Lassar, Mittal, Sarma, 1995) ali se veruje da je suviše uzak. Mora se priznati prednost vrednost koja je izvedena iz unutrašnjeg brend menadžmenta jer se na njoj zasniva dobar deo brend kapitala.

Interpretiranje marketinške strategije i procene vrednosti brenda interno, daje merljivo uvažavanje različitih napora menadžmenta brenda. Jaki, uspešni brendovi su realizovani preko pozitivnog ponašanja zaposlenih i, iako je mali broj istraživanja zaposlenih trenutno prisutan u oblasti internog brend menadžmenta, ova konceptualizacija je opravdana na osnovu popunjavanja ove praznine u postojećoj literaturi. Dok je, konceptualno, brend isti za robu ili uslugu (Vargo i Lush, 2004), brendiranje igra posebno značajnu ulogu u areni usluga (Berry, 2000). Ovo se pripisuje potrebi da se izgradi poverenje potrošača u uslugu zbog nevidljive prirode kupovine, kao i varijabilnosti usluga. Percepcija servisnog brenda od strane potrošača se u početku formira od strane marketinga u obliku eksterne komunikacije, ali u krajnjoj liniji zavisi od interakcije zaposlenog i potrošača i konzistentnosti usluga (McDonald, **de Chernatony**, Harris, 2001). Kao takvi, zaposleni predstavljaju moćan medij za izgradnju značenja brenda (Berry, 2000), iz razloga da je praksa upravljanja internim brendiranjem integralni deo ukupne strategije upravljanja brendom organizacije.

## INTERNI BREND MENADŽMENT

Kroz usvajanje prakse internog brend menadžmenta, organizacije mogu da usklade svoje interne sisteme, mreže i organizacione kulture u cilju realizacije očekivanja kupaca koja su proizašla iz organizacije brenda (Valaster, 2004). Osim toga, Solomon (1985) tvrdi da „postavljanje organizacije pomaže, zajedno s implicitnim i eksplicitnim signalima nameštenika, da se utvrdi sadržaj uloge zaposlenih”. Organizacije ne mogu da očekuju da svi zaposleni budu upoznati sa svojom ulogom. Dakle, iz perspektive zaposlenih, interni brend menadžment pomaže da se premosti praznina u znanju zaposlenih i, na taj način, poravnaju očekivanja kupaca brenda s performansama zaposlenih. To je iz ove perspektive, kako tvrdi Jacobs (2003), razlog da brend predstavlja odnos koji organizacija ima sa svojim zaposlenima isto koliko i onaj koji ima sa svojim kupcima.

Kroz internalizaciju brenda, zaposleni su bolje opremljeni da ispune eksplicitna i implicitna obećanja svojstvena brendu (Miles, Mangold, 2004). To je zato što su željene vrednosti brenda, prakse i ponašanja razjašnjene i definisane, pružajući jasan pravac za sve organizacione napore. Bez takve internalizacije, sposobnost zaposlenih da dostave odgovarajuće iskustvo kupcima je malo verovatno. U situacijama kao što je ova, svaki spoljni program izgradnje brenda će verovatno biti neuspešan (Jacobs, 2003). Postoji inherentna snaga u radnoj snazi koja je i sposobna i posvećena pružanju brend obećanja (Aurand, Gothels, 2005). Bez takvog poznavanja brenda, zaposleni nisu u stanju da transformišu vizije brenda u stvarnost brenda (Berry, 2000; Miles i Mangold, 2005). Stoga, neophodno je da u marketingu razumeju najpre kako obezbediti da zaposleni poseduju potrebno znanje o brendu i drugo, kako oni mogu da izmere svoje unutrašnje napore da se obezbedi brendiranje, kasniji razvoj i investicije. U naučnoj literaturi tek treba da usledi diskusija i pokušaj da se definiše brend zasnovan na zaposlenima, i na taj način artikulišu dimenzije koje podupiru definiciju kao i obezbeđenje merljivih indikatora unutrašnjih napora brend menadžmenta.

Imajući u vidu opšte mišljenje da je brend kapital zasnovan na potrošaču (da je to temelj na kojem finansijska vrednost brenda dobija na gabaritu), primereno je da se prvo razmotri kako se gradi interni branding kao baza za bolje razumevanje brenda od strane zaposlenih. Oslanjajući se na literaturu o internom brendiranju Keller je (1993) je smatrao da je konceptualizacija internog brendiranja relevantna jer je znanje o brendu pokretačka snaga

ili ključ za kreiranje vrednosti brenda. Prema Kelleru (1998), znanje o brendu sastoji se od znanja udruženog s različitim asocijacijama vezanim za njega. Kako su organizovana ova znanja u nečijem sećanju ima značajan uticaj na to kako će se pojedinci setiti informacije o brendu, koja na kraju utiče na njihovo ponašanje u potrošnji, kao i u donošenju odluka u vezi brenda. Dok Keller govori o prenošenju brend znanja potrošaču, to je podjednako relevantno i za zaposlenog. Alternativno, ključ za brend znanje zaposlenih je u isporuci obećanja brenda. Ukoliko su zaposleni lišeni brend znanja, oni nisu u stanju da se ponašaju na način željen od strane organizacije, niti su oni u stanju da donose odluke vezane za brend. Međutim, ideja o razvoju brendiranja poslodavca, koji radi kao zaseban identitet paralelno sa spoljnom brandingom, za teoriju nije prihvatljiva (Backhaus, Tiko, 2004). Zaposleni ne postoje unutar mehura koji im omogućava da razdvoje spoljne informacije od interno generisanih informacija. Želju da se izgradi prepoznatljiv i jedinstveni identitet poslodavac (Backhaus, Tiko, 2004) u umu zaposlenog treba razmotriti u širem kontekstu postojećih, spolja formiranih struktura brend znanja. To ide u prilog ideji da postoji samo jedan organizacioni brend i da se iz ovog jedinstvenog identiteta brenda formiraju različiti manifestacije u zavisnosti od željenog ishoda. Različiti ishodi su ugrađeni u ponašanje koje organizacija želi kod potrošača i kod zaposlenih koji ispoljavaju svoje znanje o brendu. Iz perspektive potrošača, organizacija želi da izazove pozitivno ponašanje u potrošnji koje je dugoročno. Nasuprot tome, iz perspektive zaposlenog, ponašanje je ponašanje na radu, centrirano na isporuku brend obećanja. Bez obzira na to kako se ispoljavaju takva ponašanja, ostaje činjenica da je izvor informacija iz kojih ova ponašanja potiču zapravo - isti.

Interno brendiranje se, dakle, ne bavi toliko stvaranjem identiteta brenda u potrazi za konkurentskom prednošću. Umesto toga, znanje o brendu je odgovor zaposlenog na njegovo radno okruženje, i zahteva prevod brend identiteta na način koji je značajan za zaposlenog u kontekstu njihove uloge i odgovornosti. Kroz ovaj proces, zaposleni stvaraju odgovarajuće strukture znanja o brendu koje omogućavaju privlačenje i zadržavanje kupaca, kao i motivaciju da zaposleni eksterno emituju poruke brenda. Organizacije treba da daju brendu smisao i značaj, tj. vrednost koju potrošači vide i, za uzvrat, pokazuju pozitivno ponašanje u potrošnji. Oni, takođe, treba da daju brendu smisao i značaj za zaposlene da bi oni videli vrednost i kako bi je ispoljavali kroz ponašanje na radu, što će se, za uzvrat, manifestovati u kapitalu brenda.

Odgovarajuće strukture brend znanja su važna prednost na tržištu, pre svega jer zaposleni dolaze u organizaciju sa već, u različitoj meri, formiranim poznavanjem brenda. Ono što razlikuje odgovarajuća znanja o brendu od prethodno stečenih znanja u odnosu na zaposlenog, je da su prethodna znanja preduslov za zaposlenog da bude u stanju da prevedu slogan brenda u stvarnosti. Pored toga, organizacije moraju da budu sigurne da je u takvim situacijama zaposleni taj koji doprinosi realizaciji brend obećanja i da ga potrošači ocenjuju. Zbog toga se upravljanje znanjem u ime organizacije (u vezi sa svojim zaposlenima) smatra vrednim resursom za konkurentsku prednost.

Za razliku od proceduralnog ili eksplicitnog znanja, kojim organizacija formalno komunicira sa zaposlenima, često kroz sisteme i procedure, brend znanje može se smatrati oblikom prećutnog ili subjektivnog znanja koje je teško formalizovati i, stoga, komunicirati. Međutim, prećutno znanje je polazna tačka iz koje se formiraju sva ostala znanja, kao što je eksplicitno znanje i, stoga, ima poseban značaj za kasniju organizacionu korist. Iako eksplicitno ili proceduralno znanje ostaje u velikoj meri dosledno ili nepromenjeno, u pro-

cesu tranzicije prećutno znanje zavisi od praktičnih veština ili iskustava (Murray, Peyrefitte, 2007). Kao rezultat toga, prećutno znanje je složenije od eksplicitnog znanja što dovodi do potrebe za razmatranjem sistema komunikacionih kanala za prenošenje takvog znanja. Na primer, prećutno znanje, u ovom slučaju znanje zaposlenog o brendu njegove organizacije, može biti teško identifikovati, a samim tim i objasniti njegov uticaj ili oblik. Ovo se pripisuje ograničenom razumevanju zaposlenih (izvan marketinških odeljenja) u odnosu na ono šta je brend, a takođe i zato što znanje o brendu objedinjuje sopstveno nagomilano iskustvo zaposlenog, intuiciju i predrasudu (Murray, Peyrefitte, 2007). Zato deljenje takvog, prećutnog znanja, iako preduslov za organizacione uspehe može dovesti do više tumačenja i, samim tim, do nerazumevanja. Uticaj prećutno formiranog znanja, dakle, kao što se manifestuje u odgovarajućem znanju zaposlenih o brendu, zahteva da se vodi računa o sredstvima kojima je omogućeno deljenje organizacionih znanja. Zato što je upravljanje primarni izvor za organizacijuda informiše zaposlene, izuzetno je važno da menadžeri razumeju kako njihovi naponi u internom brend menadžmentu utiču na učenje zaposlenih i realizaciju naučenog. Pregled marketinške i literature iz menadžmenta otkriva nekoliko dimenzija koje se smatraju doprinosom ostvarivanju edukacije zaposlenih u pogledu brenda.

Formulisanje efikasne interne poruke na kraju dovodi do promene u ponašanju zaposlenih, što je pogodno za organizacije da pokažu razumevanje za sposobnosti zaposlenih, kao i njihovih potreba i želja (Lings, 2004). Informacije omogućavaju organizacijama da razviju interne proizvode i usluge, koji zaposleni doživljavaju kao smislene i značajne za njih, te lakše ispunjavanju svoje uloge i odgovornosti. Na primer, sprovođenje istraživanja zaposlenih obezbeđuje organizaciji uvid u stanje organizacione klime, veštine zaposlenih ili nedostatak iste, kao i uticaja na zadovoljstvo kupaca. Iz takvog uvida, organizacije su u stanju da odgovore na potrebe unutrašnjeg tržišta kroz inicijative za unapređenje internih sistema i procedura, ciljane obuke i razvoj poboljšanih proizvoda i usluga za dobrobit krajnjeg potrošača. Dakle, informacije igraju važnu ulogu u unutrašnjem brend menadžmentu i, u skladu s efektivnim praksama upravljanja spoljnim brendom, potvrđuju da će naponi za informisano donošenje odluka biti realizovani. Kao rezultat toga, organizacije su u boljoj poziciji da modele, strukture i širenje znanja relevantnih za efikasno ponašanje zaposlenih usklade s mogućnostima i željama unutrašnjeg tržišta.

Širenje znanja je pružanje konteksta informacija o identitetu brenda od značaja za svakog zaposlenog. Cilj je da se omogući zaposlenima da pokazuju pozitivne stavove i budu u stanju da isporuče obećanja brenda kupcima, pa se moraju obezbediti informacije koje im pokazuju vezu između eksterne promocije brend identiteta, i njihovih uloga i odgovornosti u zajedničkom naporu celokupne organizacije. Dalje, osim spoljnih informacija marketinga, kako bi unapredili svoja shvatanja organizacionih očekivanja, zaposleni se moraju oslanjati na dodatne izvore informacija. Takvi izvori informacija uključuju obuku, razvoj i upravljanje personalom, čime ljudski resursi komuniciraju informacije zaposlenima u vezi s njihovim ulogama i odgovornostima. Stoga je imperativ da se oni razvijaju u kontekstu razvijanja sposobnosti zaposlenih u vezi s isporukom brend obećanja. Oslanjajući se na sadržaj brand identiteta organizacija obezbeđuje kontekst za razvoj obuke, razvoja i upravljanja inicijativama osoblja. Osim toga, korišćenje identiteta brenda kao referentne tačke za interne sisteme i procedure takođe omogućava konzistentnost poruke u odnosu na ono što zaposleni treba da urade da bi ispunili očekivanja kupaca u odnosu na ono što podrška i sistemi organizacije pružaju da im to olakšaju. Informacije i širenje znanja predstavljaju kodiranje i difuzione faze procesa neophodnog za komunikaciju sa zaposlenima,



da bi se obezbedile informacije o brendu kojemu im potrebne. Međutim, smislene i relevantne informacije ne garantuju da će zaposleni reagovati na njih onako kako organizacija želi. Zaposleni moraju biti motivisani i imati istinsku želju da dobrovoljno isporuče obećanje brenda.

Većina službenika organizacije je svesna šta njihova organizacija očekuje od njih i, samim tim, razmišljaju o svojim svakodnevnim dužnostima na odgovoran način. Međutim, on se pita da li je ovaj nivo aktivnosti je u skladu sa stvarnim nivoom sposobnosti zaposlenih, što sugerise da postoji „neiskorišćen” radni kapacitet kod ovih radnika. Dakle, organizacija treba da omogući zaposlenima ne samo da budu svesni šta njihova uloga podrazumeva već da, jednako bitno, imaju poverenje i motivaciju/želju da se pozovu na ovaj diskrecioni radni napor po potrebi. Takvo poverenje i motivacija se realizuju kada zaposleni mogu da se identifikuju s organizacionim vrednostima. Stoga, smatra se uslovom za efikasni interni brend menadžment da dopuni informisanje i širenja znanja dodatnim komponentama koje poboljšavaju performanse zaposlenih. „Tajna formula” za realizaciju angažovanja radnika, što je neophodno da se ostvare organizacione prednosti, je sposobnost za tretiranje svojih zaposlenih s poštovanjem i dostojanstvom. Takav pristup upravljanju zaposlenima koji su prijemčivi za organizacioni dijalog (otvorenost) i koji vide da ih njihova organizacija tretira kao ljudska bića (s poštovanjem) je kooperativan, komunicira dobro i podstiče rad na zajedničkom cilju. Kroz takve prakse zadovoljstvo zaposlenih bi trebalo da se realizuje. Osim toga, u skladu s razmišljanjem promovisanim ranije, da se znanje zaposlenih o brendu smatra prećutnim znanjem, Murray i Peyrefitte(2006) promovišu potrebu za komunikaciju licem u lice da bi zaposleni mogli da dele prećutno znanje i smanje potencijal za pogrešnu interpretaciju. Zaposleni preferiraju dvosmernu komunikaciju jer pruža mogućnost za brze povratne informacije, dozvoljavajući da se realizuje zajedničko razumevanje brenda. Takvo razmatranje, kao i odgovarajuće korišćenje medijuma za prenos znanja o brendu među zaposlenima, u kombinaciji s potrebom da se cene njihovi napori, dovode do višeg nivoa unutrašnje prakse upravljanja brendom. Za efikasan prenos informacija prijemnik (u ovom slučaju zaposleni) mora biti spreman da primi podatke. Otvorenost, dakle, predstavlja aspekt organizacione klime koji se smatra glavnim doprinosom zaposlenih komunikaciji kako sa organizacijom, tako i s kupcima brenda. Ova dimenzija unutrašnjeg brend menadžmenta smatra se jedinstvenom za konceptualizaciju brenda. Uloga menadžmenta, a posebno podrška upravljanju, smatra se važnom u stvaranju otvorenog odnosa sa zaposlenima. Kao takvo, upravljanje podrškom smatra se suštinski značajnom za uspešne rezultate zaposlenih i, stoga, neophodnim aspektom dimenzije otvorenosti.

Premise na kojima takve unutrašnje komponente upravljanja brendom počivaju (informacije, širenje znanja, otvorenost i ljudski faktor) treba da osiguraju da zaposleni imaju odgovarajuće znanje o brendu, tako da mogu da isporuče obećanje brenda. Znanje o brendu, dakle, u skladu sa spoljnom perspektivom (oglašavanje), smatra se ključem za ostvarivanje brenda. Bez poznavanja brenda, zaposleni nisu u mogućnosti da se ponašaju na način na koji organizacija namerava. Dok se koristi za brend manifestuje u namerama i akcijama zaposlenih, razumevanje razloga i odluka koje stoje iza ovih „vidljivih radnji” se smatra značajnim kod postizanja stvarne tržišne prednosti. Dakle, identifikacija efekata znanja i posvećenosti zaposlenih brendu smatraju se važnim ishodom internog brend menadžmenta. Ipak, pružanje jasnih smernica i uputstava zaposlenima, kao premisa pružanja odgovarajućih znanja o brendu, ima potencijal za konflikt uloga i konfuziju. Kao rezultat povećanog zadovoljstva poslom realizuje se i organizaciona posvećenost. Ako

zaposleni smatraju da informacije koje su važne za ispunjavanje njihovih očekivanja i performansi nisu široko distribuirane, povećava se dvosmislenost uloga zaposlenih. S obzirom da zaposleni imaju znanje o brendu smatra se da je važno da im se obezbede usmerenja da bi bili uspešni u svojoj ulozi (Grace, 2005).

## NIVO POSVEĆENOSTI ZAPOSLENIH

Sledeći važan preduslov za ostvarivanje organizacijskih ciljeva na tržištu je nivo posvećenosti zaposlenih. U znak priznanja za relacione razmene asocijacija koje postoje između zaposlenog i organizacije, značaj stavljen na takav odnos iz perspektive zaposlenog je srazmeran naporu da se on održava (Morgan, Hunt, 1994). Drugim rečima, ukoliko zaposleni percipira odnos s organizacijom kao pozitivan, vredan održavanja, zaposleni ima visok nivo posvećenosti organizaciji. Posvećenost se, u tom smislu, smatra ključnom promenljivom u određivanju organizacionih uspeha (Morgan, Hunt, 1994) jer osećaj pripadnosti zaposlenih utiče na njihovu sposobnost da idu iznad i izvan dužnosti u cilju postizanja ciljeva organizacije (Castro, Armario, Del Rio, 2005). Postoje tri perspektive organizacione posvećenosti - afektivna, neprekidna i normativna. Neprekidna i normativna perspektiva, koje odražavaju osećaj obaveze (Castro, 2005) su posledice eksterne komunikacije. Nasuprot tome, afektivna ili psihološka posvećenost je više internalizovana perspektiva, koja predstavlja snagu vezanosti pojedinca u organizaciji i to u kojoj meri oni internalizuju ili usvajaju vrednosti, karakteristike, perspektive i uverenja organizacije (Castro, 2005). Ova perspektiva posvećenosti je u skladu s brend rezonancom višeg reda, koju Keller (2001) smatra vrhuncem u spoljnoj izgradnji brenda i, stoga, od suštinskog značaja za stvaranje kapitala brenda. Brend rezonanca, u skladu s afektivnom organizacionom posvećenošću, odnosi se na odnos koji kupci imaju s brendom i u kojoj meri oni osećaju sinhronizovanim s tim brendom (Keller, 2001). Postizanje takve brend rezonance ili posvećenosti prepoznaje se ne samo u ponašanju, lojalnosti i privrženosti uopšte već, takođe, ima mogućnost da stvori osećaj zajedništva među onima koji su povezani s brendom (Keller, 2001). Za uzvrat, realizuje se interno vođena pripadnost organizaciji.

Kao što se vidi iz prethodne diskusije, interni brend menadžment je moderator znanja zaposlenih o brendu, što je uslov da organizacije ostvari merljive koristi. U kontekstu ove konceptualizacije, prednosti koje su cenjene od strane organizacije se usvajaju kao interne prakse upravljanja brendom, a leže u stavovima, ponašanju i namerama zaposlenih. Značaj identifikacije uloge zaposlenih u kreiranju brenda leži u činjenici da se takve pogodnosti smatraju temeljem na kome se zasniva poboljšano zadovoljstvo klijenata i finansijskih performansi (Loveman, 1998; Hesketh, 2001). Drugim rečima, sposobnost da se identifikuju i izmere rezultati internog brend menadžmenta ne samo da daje indikaciju nivoa uspešnosti takvih napora već, još važnije, obaveštava organizaciju da li je prva karika u lancu profita (zaposleni) dovoljno jaka da izdrži naredne zahteve (zadovoljstva kupaca i realizaciju profita).

Najjača veza između brenda i primalaca je, u stvari, aktivno angažovanje primaoca (Keller, 2001) u iskustvu brenda. Prethodnik pozitivnog ponašanja zaposlenih, a koji je u skladu sa istraživanjima ponašanja potrošača, je zadovoljstvo (Hesketh, 1994; Lovemen, 1998). Zadovoljstvo zaposlenih je ključna dimenzija organizacionog benefita. Zadovoljstvo zaposlenih se smatra stanjem do koga se dolazi primenom internih inicijativa kvaliteta usluga, kao što su komunikacija, timski rad, alokacija resursa i kvaliteta višeg rukovodstva (Hesketh, 1994; Lovemen, 1998). Osim toga, zadovoljstvo zaposlenih je povezano sa

zadržavanjem zaposlenih i pozitivnom komunikacijom. Iz ove perspektive, konstrukt lojalnosti zaposlenih meri se izraženom posvećenošću i dužinom radnog odnosa, jer doslednost razmišljanja podupire nameru zaposlenih da ostanu u organizaciji i daju svoj maksimum. Lojalnost zaposlenih, koja, na površini, može da bude smatrana važnijom determinantom od lojalnosti kupaca i, zauzvrat, finansijski uspeši organizacije (Odekerken, 2006), nije ugrađena u ovaj model zato što je „lojalnost” subjektivna u tumačenju. Na primer, u poslovnom smislu, lojalnost kupaca meri se ukoliko kupuju proizvod u više navrata. Dakle, navika kupovine iste paste za zube se klasifikuje kao lojalnost. Osim toga, zaposleni koji ostaje u organizaciji duže vreme isključivo zbog primanja određene beneficije može se smatrati lojalni ako je indikacija lojalnosti samo mandatna. Obe ove perspektive ilustruju veoma pragmatične i pomalo nesvesne odluke koje nisu donesene iz osećaja lojalnosti organizaciji, već iz nužde ili navike. U odsustvu jasnog definisanja i razumevanja šta je zapravo lojalnost, treba da budu identifikovana konkretniji i merljiviji parametri. Iz tog razloga Zeithaml, Berry i Parasuraman (1996) veruju da se lojalnost manifestuje na nekoliko načina.

## ZAKLJUČAK

Sve više, uspešne kompanije počinju da prepoznaju da su dobri odnosi brandova sa zaposlenima važniji od dobrih odnosa brendova sa svojim klijentima. Oni razumeju da prvo zaposleni treba da budu zadovoljni da bi kupci bili zadovoljni i da korporativna brend lojalnost počinje s angažovanjem zaposlenog. Ovo se može ostvariti usklađivanjem brenda zaposlenog sa korporativnim brendom. Poravnanje je potrebno, jer zaposleni ne rade predano i ne troše energiju na nešto u šta ne veruju u ili sa čim se ne slažu. Ako postoji efikasno podudaranje između njihovih interesa i interesa kompanije, ili ako su njihove vrednosti i vrednosti kompanije poravnate, oni će biti angažovani i radiće s većom posvećenošću ka ostvarivanju ciljeva kompanije. Identifikacija s korporativnim brendom je najvažniji motiv da se aktivno posvete korporativnim ciljevima i da maksimizirju svoj potencijal. Kada je lični brend kompatibilan s korporativnim brendom i kombinuju se u najboljem interesu obe strane, rezultati će biti veći brend kapital, lojalnost brendu i zadovoljne zainteresovane strane. Raditi poslove vezane za lični i korporativni brend koji je zanimljiv, uzbudljiv i pruža mogućnosti za učenje postaje ključni lični pokretač. Naglasak leži u unutrašnjoj motivaciji. Unutrašnjua motivacija je inherentno prijatna i nastaje iznutra; većina ljudi čini nešto zato što to vole i uživaju radeći. Zaposleni rade više i bolje kada smatraju da su tretirani kao ljudska bića i kada rade zanimljiv i izazovan posao.

Usklađivanje ličnog brenda s korporativnim brendom ima uticaj na organizaciono povezivanje zaposlenih. To im daje snagu i osećaj da se na njih računa, da su cenjeni kao ljudska bića i da čine koristan i vredan doprinos organizaciji. Zaposleni su na ovaj način stimulirani da se fokusiraju na one aktivnosti koje stvaraju vrednost za klijente. Ovo će stvoriti jaku osnovu mira i stabilnosti na kojima kreativnost i rast može da napreduje, a život u okviru kompanije će postati još skladnije iskustvo. Ovo ima značajan uticaj na angažovanje zaposlenih. Nedostatak angažovanja je endemska boljka, i izaziva velike i male organizacije širom sveta da snose višak troškova, ne ispunjavaju kritične zadatke i stvore široko nezadovoljstvo kupaca.

Uticaj angažovanih, srećnih i strastvenih zaposlenih na performanse kompanije može se ilustrovati sledećim važnim naučnim podacima. Ima 22 miliona aktivno zaposlenih u Americi, prema Gallup (Gallup Poll, 2005). Njihovo nezadovoljstvo se manifestuje u

odsustvu s posla, bolestima i raznim drugim velikim i malim problemima koji se javljaju kada su ljudi nesrećni na poslu. Galupove statistike pokazuju da nesrećni radnici koštaju američku ekonomiju do 350 milijardi dolara godišnje u izgubljenoj radnoj produktivnosti, i da se zarada po akciji povećava 2,6 puta ako su zaposleni angažovani. Aktivno angažovanje zaposlenih u njihovim poslovima i radu je obavezno kod američkih preduzeća koja uživaju visoku produktivnost u globalnoj ekonomiji. Međutim, istraživanja pokazuju da 70 % zaposlenih u SAD od nisu angažovani na poslu (Himović, 2007). Kompanije s tako velikim brojem nezadovoljnih radnika „imaju više odsustvovanja i nižu produktivnost rada - kao i 51 % veću stopu prometa radne snage od onih sa angažovanim radnicima”, tvrdi James Harter, glavni naučnik za međunarodne prakse upravljanja Galupa. Povlačenje zaposlenih je globalna epidemija. Prema najnovijim informacijama Galupovog pula: 61% britanske radne snage, 67% japanske radne snage, i neverovatnih 82% radne snage u Singapuru nije angažovano na poslu; neangažovani zaposleni koštaju Singapur 4,9 milijardi dolara; 20% australijskih radnika je neaktivno na poslu i to košta ekonomiju oko 31,5 milijardi godišnje; procenat angažovanih radnika u organizacijama je u Evropi manji od 20%. Dok se najviši nivo angažovanih radnika beleži u Brazilu (31%) i Meksiku (40%), najniži zabeležena nivoi angažovanja su u Aziji. Prema novom istraživanju Amerike Onlajn i salari.com, prosečan američki radnik na poslu besciljno troši više od dva sata dnevno (ne uključujući ručak). To znači da kompanije troše 759 milijardi godišnje na plate za koje ne dobijaju očiglednu korist. Stoga postoji urgentna potreba za implementacijom, kultivisanjem i usklađivanjem autentičnih, prepoznatljivih, relevantnog a nezaboravnih ličnih i korporativnih brendova, koji formiraju ključ visoko angažovane i srećne radne snage.

## BIBLIOGRAFIJA

- Atilgan, E., Aksoy, S., Akinci, S. 2005. "Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning* 23 (2/3), 237 – 248.
- Backhaus, K., Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (4/5), 501 – 517.
- Castro, C.B., Armario, E.M., Sanchez del Rio, M.E. 2005. Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing* 39 (5/6), 646-75.
- deChernatony, L., Cottam, S. 2006. Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing* 40 (5/6), 611 - 633.
- deChernatony, L., Cottam, S., Segal-Horn, S. 2006. Communicating service brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal* 26 (8), 819 - 836.
- Gad, T. 2000. 4D Branding – cracking the corporate code of the network economy. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Lovemann, G.W., SasserJr, W.E., Schlesinger, L.A. 2001. Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review* 72 (2), 164-174.
- Keller, K. L. 2001. Building customer-based brand equity. *Marketing Management* 10 (2), 14 - 19.
- Keller, K.L. 1998. *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Lair, Daniel J.; Sullivan, Katie; Cheney, George (2005). "Marketization and the Recasting of the Professional Self". *Management Communication Quarterly* 18 (3): 307–343.
- Lassar, W., Mittal, B., Sharma, A. 1995. Measuring customer-based brand equity. *The Journal of Consumer Marketing* 12 (4), 11 – 20.
- Loveman, G. W. 1998. Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance - An empirical examination of the Service Profit Chain in retail banking. *Journal of Service Research : JS*, 1 (1), 18-31.

- McDonald, M., de Chernatony, L., Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands: moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing* 35 (3/4), 335 - 52.
- Morgan, R.M, Hunt, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20 - 39.
- Murray, S., R., Peyrefitte, J. 2007. Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process. *Journal of Managerial Issues* 19 (1), 111 - 133.
- Odekerken. 2006. The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty. Source: *Journal of consumer marketing*, 23(1), 15-25.
- Papasolomou, I., Vrontis, D. 2006. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management* 15 (1), 37 - 47.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J., A., Gutman, E., G. 1985. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing* 49, 99 -111.
- Srinivasan, V, Park, C., Chang, D.R. 2005. An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science* 51 (9), 1433 – 1448.

---

## ROLE OF INTERNAL BRANDING IN COMPANY IMAGE

Dragana Jovanovic<sup>1</sup>, Miroslav Maslovaric<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, Faculty of Culture and Media, Megatrend University

<sup>2</sup>MA, Faculty of Culture and Media, Megatrend University

**Abstrakt:** *Brand communication historically evolved from the sign of belonging (cattle brands) to trademarks, names, signs and symbols identifying the product/service in mind of consumers and competition. Evolution led them out of product differentiation from the crowd of similar to a direct, clear and consistent connection between the symbols of the product or service and the consumer (Lair, Sullivan & Cheney, 2005). Today's predominant opinion is that without brand product does not exist, and that cities, countries, universities can be branded as well (Kavaratzis, 2005).*

*Branding people requires more than just charts and research. It's a branding of live, breathing and volatile person who can change his mind during the process. Traditional product branding applies the traditional tools for branding, especially to the product or service provided value and provides financial benefits for company. But what would happen if we applied the traditional theory to human beings? The use of brands for men, too, has developed into a growing construct branding, although it has very little support in the academic literature (Hughes, 2007). Personal branding is increasing phenomenon for decades used in various aspects of entertainers, athletes, authors, general managers, business owners and politicians, and spread to many other people in different positions in society. Entrepreneurs, who are trying to establish itself as a credible and trusted resource in their industry and then promote and sell their products and services as an extension of the credibility and reliability are now using personal branding.*

**Keywords:** *brand, personal branding, internal branding, brand image, the company*

**JEL Klasifikacija:** M31

## GLOBALIZACIJA MARKETING AKTIVNOSTI

Iva Konda

*dr Iva Konda, Visoka škola za upravljanje in poslovanje Novo, Mesto, Slovenija,  
e-mail: iva.konda@guest.arnes.si*

**Apstrakt:** Marketing se posmatra kao niz aktivnosti koje preduzeće preduzima radi postizanja sto boljih rezultata na tržištu-prodaja, profit, tržišno učešće, učvršćivanje pozicije na tržištu, osvajanje novih tržišta.

Poslovati na međunarodnom tržištu danas je imperativ svake nacionalne ekonomije, a pogotovu naše koja strategijski mora da se uklapa u svetsku podelu rada i dokaže veliku uspešnost i znanje za nastup i uspešno održanje na svetskom tržištu.

Uspešno uključivanje u međunarodnu podelu rada pretpostavlja izgrađivanje otvorenog sistema nacionalne ekonomije i osposobljenosti preduzeća za obavljanje poslovnih aktivnosti na međunarodnom tržištu robe, kapitala i tehnologije, znanja, ideja i informacija.

**Ključne reči:** marketing, međunarodni marketing, globalizacija

**JEL Klasifikacija:**M31

### UVOD

Veliki broj autora zastupa stav da nema bitnih razlika u definisanju pojmova marketing i međunarodni marketing. Ipak, bitna razlika postoji, ne samo u poslovnom okruženju međunarodnog u odnosu na nacionalni marketing, već i u načinu nastupa konkretne organizacije na međunarodnom i nacionalnom tržištu. Zbog toga, neophodno je međunarodni marketing posmatrati kao poseban koncept.

Međunarodni marketing realizuje se preko aktivnosti organizovanja, planiranja i kontrole, informisanja i komuniciranja, usmerenih na planiranje, razvijanje i plasman višenacionalnog proizvoda prema zahtevima ciljnih tržišta.

Primenom koncepcije međunarodnog marketinga obezbeđuju se odgovori na pitanja da li:

1. Razvijati međunarodni marketing samo unutar nacionalne privrede, odnosno sa aspekta sopstvene nacionalne privrede-nacionalni marketing;

2. Preći na višenacionalni-multinacionalni marketing na kooperativnom osnovu i na temelja u ravnopravnih odnosa;
3. Preći na transnacionalni-nadnacionalni marketing.

## **GLOBALIZACIJA MARKETING AKTIVNOSTI**

Globalizacija je fenomen sa kojim se suočavaju preduzeća u savremenoj svetskoj privredi. U svim zemljama se više ili manje zagovara i radi na otvaranju prema međunarodnom tržištu. To čini neophodnim da se preispita domaća orijentacija preduzeća i poveća interes za globalni pristup strategiji preduzeća. Postoji ocena da je stvaranje globalnog potrošačkog tržišta u najvećoj meri posledica tehnološkog razvoja.

Globalni marketing znači fokusiranje preduzeća na globalne mogućnosti, ne predviđajući opasnosti koje takva orijentacija sa sobom nosi. Globalni marketing plan stvara se na informacionoj osnovi međunarodnog tržišta i mora da integriše sve aktivnosti na ciljnim tržištima. Globalno planiranje zahteva i globalni pristup kontroli marketing sistema i drugačijim standardima za mjerenje uspešnosti poslovanja preduzeća.

## **ORGANIZOVANJE MEĐUNARODNIH MARKETING AKTIVNOSTI**

Pri donošenju odluke o internacionalizaciji poslovanja potrebno je izvršiti određene organizacione pripreme u preduzeću. Preduzeće mora biti tako organizovano da uspešno sprovodi međunarodnu strategiju i dovoljno fleksibilno da se kontinuirano prilagođava promenama na svetskom tržištu. Prilikom donošenja odluka o organizovanju međunarodnih marketinških aktivnosti, polazi se od: Ciljeva i strategije preduzeća-izvoznih, Asortimana proizvoda i usluga i njihove tržišne svežine, Planiranog obima međunarodnih poslova i transakcija Raspoloživosti kvalifikovanih marketing stručnjaka Raspoloživosti poslovnih partnera za saradnju na izvoznim poslovima u zemlji I inostranstvu Raspoloživosti finansijskih resursa Podrške vrhovnog rukovodstva međunarodnim marketinškim aktivnostima Mogućnosti kontrole međunarodnih transakcija

### **Koncepcija međunarodnog marketinga**

Polazna osnova koncepcije međunarodnog marketinga je ciljno tržište jedne - nacionalne privrede. Nosioi koncepcije su nacionalna preduzeća i organizacije koje imaju međunarodne kontakte i kreditne odnose sa inostranstvom.

Sa aspekta ciljeva koje treba ostvariti na međunarodnom tržištu i pristupa koji se primenjuje, razlikujemo tri bazna koncepta međunarodnog marketinga.

- Uninacionalni koncept,
- Multinacionalni koncept I
- Globalni koncept

Uninacionalni koncept međunarodnog marketinga bazira se na nacionalnom sistemu i regulativi poslovanja domaćih preduzeća van sopstvenih granica.

Multinacionalni koncept međunarodnog marketinga bazira se na činjenici da se permanentno brišu nacionalno-ekonomske kategorije i umesto njih uvode globalne kategorije-

globalna proizvodnja, globalna prodaja. Globalni koncept međunarodnog marketinga bazira se na načelu ne nacionalno već racionalno.

### **Strategijski koncept međunarodnog marketinga**

Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju marketing menadžeri je efikasno i efektivno upravljanje aktivnostima usmerenim ka inostranim tržištima.

Izbor ciljnog o jedna od ključnih aktivnosti u međunarodnom marketingu, obuhvata sledeće faze:

- Definisane zemlje poslovnog partnera
- Definisane regionalnih područja u zemlji partnera i
- Definisane ciljnih segmenata po regionima zemlje partnera

Strategija ustupanja licence zasniva se na ustupanju prava inostranom tržištu.

Strategija zajedničkog ulaganja predstavlja jedan od načina ulaska na inostrano tržište zajedno s inostranim partnerom da bi se postigle određene olakšice u proizvodnji i marketingu. Princip zajedničkog ulaganja bazira se na partnerstvu.

Strategija zajedničkog ulaganja ima veću primenu u zemljama u tranziciji.

### **Međunarodni marketing miksa**

Pod pojmom marketing miksa podrazumeva se kombinacija pojedinih marketing instrumenata, u određenom periodu, na određenom ciljnom tržištu, a zbog ostvarenja postavljenih ciljeva.

Pri kombinaciji elemenata međunarodnog marketing miksa treba početi od utvrđenih ciljeva na ciljnom tržištu. Ciljeve treba rangirati prema njihovom značaju za preduzeće.

Formiranje međunarodnog marketing miksa zahtjeva i procenu uzajamnog delovanja marketing instrumenata i predviđanje prave reakcije tržišta.

Pored toga, treba obezbediti informacije o odnosu troškova i efekata koji se stvaraju izmenom u pojedinim instrumentima marketing miksa.

### **Koncept proizvoda u međunarodnom marketingu**

Koncipiranje proizvoda za međunarodno tržište osnovni je zadatak strategije međunarodnog marketinga. Pri koncipiranju proizvoda polazi se od potreba i zahteva inostranog tržišta, sa namjerom da se karakteristike proizvoda maksimalno prilagode identifikovanim ciljnim grupama.

Lokalni proizvod u kontekstu posebnog preduzeća, proizvod koji ima potencijal samo na domaćem tržištu. Međunarodni proizvod-proizvod koji po ocjeni preduzeća ima potencijal za plasman na većem broju tržišta-zemalja.

Globalni proizvod - proizvod koji je stvoren da zadovolji potrebe svetskog tržišta-kompanije sa globalnom orijentacijom u planiranju proizvoda primjenjuju međunarodnu standardizaciju kao polaznu osnovu politike globalnog proizvoda.



## **Distribucija u međunarodnom marketingu**

Prilikom plasiranja robe na inostrano tržište, marketing služba suočava se sa dva problema. Prvi se vezuje za izbor posrednika, odnosno kanala distribucije, drugi za skladištenje robe u inostranstvu i izvozu ambalažu.

Pri izboru međunarodnih kanala distribucije preduzeća imaju tri mogućnosti:

- Da se prilagode postojećim kanalima,
- Modifikuju kanale prodaje prema specifičnostima poslovanja i
- Stvore potpuno nove i originalne kanale, različite u odnosu na konkurenciju

U međunarodnom marketingu koriste se sljedeće alternativne strategije proizvođača: strategija selekcije, strategija modifikacije, strategija diferencijacije, strategija diverzifikacije i strategija eliminacije.

## **Promocija u međunarodnom marketingu**

Polazeći od ciljeva koji žele da se ostvare na ciljnom tržištu potrebno je definisati promocije u međunarodnom marketingu miksu. Prva pretpostavka uspešnog međunarodnog miksa promocije je definisanje ciljnog auditorijuma.

Ciljni auditorijum čine kupci/potrošači, donosioci odluka, uticajne grupe, pojedinci, konkretna javnost i opšta javnost. Pri indentifikaciji ciljnog auditorijuma treba uzeti u obzir određene specifičnosti inostrane sredine.

Promocijska poruka mora biti upućena određenoj ciljnoj grupi na jeziku kojim govori i mora odgovarati njenom ukusu, željama i stavovima. Poruke se upućuju odabranim simbolima.

## **ZAKLJUČAK**

Po prirodi aktivnosti direktnog marketinga, nema nekih velikih razlika u razvijanju direktnog marketinga za nacionalno ili međunarodno tržište. Suštinska razlika, međutim, postoji u strukturi i sadržaju baza podataka, kao osnova za akciju. Praksa je pokazala da promocijski efekat direktnog marketinga može biti zadovoljavajući u međunarodnim marketing aktivnostima, posebno zbog ekonomičnosti i brzine reagovanja. Danas nema područja ljudske delatnosti koja u nekom delu ne sadrži u sebi elemente „inostranog“.

Postoji ocena da je stvaranje globalnog potrošačkog društva u najvećoj meri posledica tehnološkog razvoja. Ocena je i da proizvodi sa veoma različitom namenom i mestom u sistemu proizvodnje mogu postati globalni proizvodi.

Globalni marketing znači fokusiranje kompanije na globalne mogućnosti ne predviđajući opasnosti koje takva orijentacija nosi sa sobom. On zahteva planiranje, organizovanje, i kontrolu marketing aktivnosti na namerom da se ciljevi organizacije simultano ostvare u okviru i između inostranih tržišta.

Za potrebna finansijska sredstva organizacija se obraća onim izvorima gde ih može dobiti pod najpovoljnijim uslovima. Proizvod, delovi i sklopovi pribavljaju se iz najpovoljnijih izvora snabdevanja.

Značajna odluka u međunarodnom marketingu je da li, u procesu globalizacije poslovanja, standardizovati svoje instrumente marketing mixa ili na neki način birati kupce svojih proizvoda za potencijalno globalno tržište.

## LITERATURA

- Jović, M. (1997). *Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu*, Trim Soft Trade, Beograd, Međunarodna marketing agencija, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Beograd
- Jović, M. (1999). *Globalizacija - novi okvir definisanja marketing konkurentnosti*, Marketing, proleće 1999, Vol 30, No 1, IntermaNet Ltd, Beograd,
- Kotler, Ph. and Armstrong G. (1996). *Principles of Marketing, Prentice Hall International Editions*, Englenjood Cliffs, New Jersey
- Perović, N. (2008). *Društvena odgovornost kompanije izazov savremene ekonomije*, zbornik radova *Moral i ekonomija*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd
- Rakita, B. (1993). *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Stošić Mihajlović, Lj. (2013). *Marketing*, VŠPSS, Vranje

---

## GLOBALIZATION OF MARKETING ACTIVITIES

**Iva Konda**

*PhD Iva Konda, School Of Business And Management Novo Mesto, Slovenija,  
e-mail: iva.konda@guest.arnes.si*

**Abstract:** *Marketing is viewed as a series of activity that the company is doing to achieve better results in - market sales, profit, market share, strengthen the position in the market, opening up new markets. Doing business in the international market today is imperative each national economy, especially that of our strategic needs to fit into the global division of labor and proved a great success and knowledge for successful performance and maintenance of the global market. Successful participation in the international division of labor presupposes building an open system of national economy and training companies doing business in the international market of goods, capital and technology, knowledge, ideas and information.*

**Keywords:** *marketing, international marketing, globalization*

**JEL Classification:** *M31*

## INTERNI PR U PRIVREDNIM ORGANIZACIJAMA: UTICAJ INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE NA ZAPOSLENE

**Jelena Bajić**

Master komunikolog, doktorand na Fakultetu za kulturu i medije, Megatrend univerziteta u Beogradu; Professional Stock Invest A.D., Bulevar Vojvode Mišića 17, Beograd, Srbija, jelena.bajic011@gmail.com

**Apstrakt:** Interpersonalno komuniciranje kao najrasprostranjeniji i elementarni oblik društvenog komuniciranja, predstavlja predmet interesovanja mnogih naučnih disciplina savremenog doba. Mogućnost trenutnog dobijanja povratnih informacija, prisutnost neverbalne dimenzije, najveća je prednost interpersonalne u odnosu na druge oblike komunikacije. Motivaciona moć interpersonalne komunikacije je velika, jer zadovoljava kognitivne, emocionalne i društvene potrebe. Kvalitet i učestalost interpersonalne komunikacije imaju ključnu ulogu u stvaranju zdravog radnog ambijenta, dobre organizacione kulture i radne motivacije. Cilj skretanja pažnje menadžmentu na važnost interpersonalne komunikacije u okviru organizacija, uz isticanje uloge internog PR-a u tome, namenjeno je stvaranju prekretnice u vođenju i upravljanju privrednim organizacijama. Uz sve probleme sa kojima se susreću zemlje u tranziciji, problem adekvatne komunikacije sa internim korisnicima (zaposlenima) je pored trke za profitom ili surove borbe za opstanak, stavljen u drugi plan. Zanemarene su osnovne ljudske potrebe zaposlenih i njihova uloga u oblikovanju korporativnog identiteta, kulture i imidža organizacije u kojoj rade. Osim toga, danas se mnogo više ulaže u izgradnju imidža korporacije kod spoljnih javnosti, uz zapostavljanje internih javnosti. Stoga se uočava potreba da se interni PR razvija istom brzinom i u istom obimu kao eksterni PR, jer su nesklad i raskorak među njima neodrživi na duže staze. Pošto je interpersonalna komunikacija unutar privredne organizacije najznačajnija i nezaobilazna motivaciona dimenzija komunikacije sa internim korisnicima, proizlazi neophodnost da se ojača služba internog PR-a. Poslovanje nije samo ekonomsko-finansijska disciplina, već i društvena delatnost, to jest društvene (međuljudske, komunikacione, motivacione, vrednosne, etičke) dimenzije poslovanja nisu nekakav dodatak, ukras, sekundarni aspekt ili opcija već njegov jednako važan segment.

**Ključne reči:** interpersonalna komunikacija, privredna organizacija, interni PR, poverenje, saradnja

**JEL klasifikacija:** D74; D83; L29

## UVOD

Uzevši u obzir sva dešavanja sa kraja XX i početka XXI veka na globalnom nivou, a imajući u vidu da je jedna privredna organizacija *živa ćelija* koja se razvija, menja, raste ili umire (u najgorem slučaju), kao i da joj taj neophodan život udahnuju ljudi, koji su utkali svoj život, znanje, veštine i želje u razvoj „svoje kompanije“, jasno je i zašto je došlo do izvesnih promena u poslovnom okruženju i zašto je postalo sve teže pronaći odgovarajući posao, sa svim elementima koji ga čine adekvatnim. Sa druge strane, iz vizure poslodavca u novonastalom načinu poslovanja, sve je teže pronaći odgovarajući stručni kadar za nova zanimanja na tržištu, a zatim taj isti kadar, adekvatno motivisati da korporativno odgovorno obavlja svoje dužnosti. Ovim temama ćemo se prevashodno baviti u ovom radu. Naime, bavićemo se ljudima, kao ključnim poslovnim resursima. Čovek kao takav daje smisao organizaciji, ali ako sve sagledamo iz šire perspektive, čovek je biće sa emocijama koje ima veliku potrebu da se uvaži njegova celokupna ličnost u radu. Važno je i napomenuti da ljudi ne unose u radno okruženje samo svoje profesionalne kvalifikacije, već i svoje strahove, sumnje, navike, aroganciju, komplekse. Stoga se može zaključiti, već na samom početku, da je ovo jedna kompleksna tema, kao i da bi se „internim PR-om“ poslovne organizacije trebalo pozabaviti na adekvatan način. Ljudska energija je ogromna i ako se pravilno usmeri daće i više nego uspešne rezultate. Ako želimo uspešne organizacije, akcenat se mora staviti na ljude (samog čoveka). Preduslov je naravno, upoznati njegovu psihu, motive i sve ono što ga pokreće.

Govoreći o ljudima, govorimo o društvenim bićima u interakciji (komunikaciji, odnosima). Sve je komunikacija. I kad je sam, u pojedincu se odvija intrapsihička komunikacija, zamišljeni dijalog sa drugim ili sa samim sobom; a kad je okružen ljudima, a ne komunicira, i tada on, zavisno od situacije, svesno ili nehotice, prenosi poruku da ne želi da komunicira. Usled toga što je komuniciranje neprestano, doživljavamo ga kao prirodno, spontano, neupitno stanje. Iako razne društvene nauke proučavaju fenomen komunikacije, skloni smo da verujemo da tu nema šta da se uči i usavršava, da svako komunicira u skladu sa svojim karakterom, naravi, osećanjima i raspoloženjima. Iako u tome ima istine, ovaj stav liči na verovanje da pošto govorimo od detinjstva maternji jezik, ne moramo da učimo njegova pravila, da usavršavamo verbalnu - pismenu i usmenu - kompetenciju, da bogatimo rečnik, stičemo veštinu dobrog govorenja i razvijamo jezički stil. Međutim, od toga kako komuniciramo zavisi kvalitet našeg života: i privatnog i profesionalnog. Možemo da parafraziramo čuvenu Heraklitovu izreku „karakter je čoveku sudbina“, tvrdnjom da je način na koji komunicira s drugima, čoveku sudbina.

Načinom komuniciranja jedni drugima činimo dobro ili nanosimo štetu i zlo; vaspitavamo, nadahnjujemo, motivišemo ili obeshrabrujemo, manipulišemo, ugrožavamo, uništavamo; ostvarujemo mir, sklad i harmoniju ili konflikte i razdore. Međuljudska komunikacija je, dakle, retko kad neutralna razmena informacija: ona je i uspostavljanje (dobrih ili loših) odnosa, pa i prekidanje odnosa. Zato je komunikacija skoro uvek podložna vrednosnom i etičkom sudu. Ukazivanje na važnost adekvatnog internog PR-a, sa posebnim osvrtom na kvalitet interpersonalne komunikacije unutar privrednih organizacija današnjice, predstavlja cilj ovog rada.

## INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA KAO INTEGRALNA SNAGA INTERNOG PR-A

Komunikacija je fundamentalna potreba i način postojanja čoveka kao društvenog bića. Interpersonalno komuniciranje je najrasprostranjeniji i elementarni je oblik društvenog komuniciranja. Njegovo osnovno svojstvo je uzajamnost razmene poruka između dve ili više osoba, neposrednim ili posrednim putem, uz recipročnu izmenjivost uloga komunikatora i recipijenta i neposrednu povratnu vezu u procesu razmene poruka. Mogućnost trenutnog (za razliku od odloženog) dobijanja povratnih informacija (fidbeka) je upravo najveća prednost interpersonalne u odnosu na druge oblike komunikacije. Osim sadržajnog (poruka) i formalnog (način na koji se emituje poruka), interpersonalna komunikacija sadrži i relacioni aspekt.

Interpersonalna komunikacija se zasniva na tri filozofske pretpostavke: sa ontološke tačke gledišta čovek predstavlja nedovršeno biće kome je potreban drugi da bi se zapravo ostvarila punoća sopstvene ličnosti. Sa gnoseološke tačke, čovek večno traga za istinom o sebi koja je uvek nekako nepotpuna, dok aksiološka pretpostavka govori o želji čoveka da se kroz razgovor stvori nova vrednost, zapravo da se samo kroz razgovor može doći do istine. Iz prethodnog se izvodi zaključak o motivacionoj moći interpersonalne komunikacije, kao obliku međuljudskog opštenja koji zadovoljava kognitivne, emocionalne i društvene potrebe.

Sa teorijsko-strategijskog aspekta „najteže je konceptualizovati jedinstveni teorijski okvir strategija u interpersonalnom komuniciranju.” (Mirko Miletić, 2011:16). Ovaj oblik komunikacione prakse se ispoljava kao spontano ili uvežbano komuniciranje. Ljudi uglavnom upotrebljavaju naučene i najčešće korišćene strategije u planiranom interpersonalnom komuniciranju. Ovo je korisno i dobro, s obzirom na to da se tako stvaraju izvesni obrasci ponašanja u jednom društvu. Takođe je kod ove vrste komuniciranja karakteristična potpuna ravnopravnost subjekata komuniciranja.”Jedino u interpersonalnom komuniciranju ne postoji aktivn(ij)a i pasivn(ij)a a uloga komunikatora nezavisno od njihovih socijalnih uloga.” (Miletić, 2011:17). Interpersonalno komuniciranje može biti: javno, polujavno i tajno, a s obzirom na to da se javlja u svim funkcionalnim oblastima društvenog organizovanja, ono je i najdominantnije u totalitetu ljudskog komuniciranja.

Kada se sve uzme u obzir, “konceptualizaciju jedinstvenog teorijskog okvira za strategije u interpersonalnom komuniciranju moguće je izvršiti kroz: 1. uopštavanje najčešćih opštih ciljeva planiranog interpersonalnog komuniciranja; 2. prepoznavanje najznačajnijih elemenata komunikacione situacije za konkretizaciju cilja/ciljeva komunikacione strategije i 3. razumevanje značaja komunikacione kompetentnosti subjekta komuniciranja koji realizuje određenu komunikacionu strategiju za postizanje postavljenog cilja/ciljeva.” (Miletić, 2011:17)

Najčešći opšti ciljevi strategija u planiranom interpersonalnom komuniciranju su zbližavanje, privlačenje pažnje, zavaravanje, razrešenje nastalog sukoba i sl.

Društveni kontekst, nasleđe, prirodni i socijalni ambijent, religija, tradicija, moral predstavljaju veoma važne tačke u interpersonalnom komuniciranju. One odražavaju osobenosti komunikacionog partnera. Samo neposredno interpersonalno komuniciranje je “najiskrenije” jer je moguća upotreba svih simbolskih sistema koji su potrebni u datom trenutku, zbog činjenice da ljudi svim čulima tada mogu uspostaviti aktivan odnos prema komunikacionom partneru. Možda je upravo ova činjenica vodeći pokazatelj koliko uspešno vođen interni PR može da utiče na poboljšanje tako *tanane* interpersonalne komunikacije u kojoj, kao što smo napome-

nuli, nema laži, jer su uključeni i oni elementi naše ličnosti na koje ne možemo svesno da utičemo.

Samo poznavanje jezičkog koda nije dovoljno ako se ne pazi *šta i kome, kada i kako reći*. U ovom slučaju od presudne su važnosti kognitivni i interakcijski potencijal. *Kognitivni* se izražava kroz sposobnost empatije, mogućnost sagledavanja situacije iz socijalnog ugla komunikacionog partnera isključujući predrasude i stereotipe, dok se *interakcijski* izražavaju kroz fleksibilnost, sposobnost slušanja, upravljanje interakcijom i sl. Komunikaciona kompetentnost kao pretpostavka ostvarivanja određene komunikacione strategije prisutna je u svim oblicima komunikacione prakse, ali samo u interpersonalnom komuniciranju ona uključuje sve kognitivne i interakcijske aspekte, za razliku od komuniciranja sa različitim publikama, naročito masovnog komuniciranja u kojem, primera radi, nije moguće videti i čuti ljude koji su “objekat” persuzivnog delovanja, a to znači ni prilagođavati takvo delovanje novonastalim okolnostima. (Miletić, 2011).

Kvalitet i učestalost interpersonalne komunikacije imaju ključnu ulogu u stvaranju zdravog radnog ambijenta, dobre organizacione kulture i radne motivacije. Ipak, sa razvojem proizvodnih snaga i sa nastalim društvenim promenama, nije uporedo tekao i proces unapređenja sistema upravljanja internim javnostima i sistema motivacije u okviru njega. Interni PR bi mogao da predstavlja dobro rešenje uočenih problema.

Za uspeh u određenoj oblasti, pojedincu, kao i bilo kojoj organizaciji, potrebne su određene sposobnosti, sredstva, radni uslovi, ali i motivacija, tako da svi ovi faktori zajedno utiču na ponašanje pojedinca i njegov uspeh. Menadžerima je bitno da obrate pažnju na motivaciju zaposlenih, jer je ona sredstvo za uređivanje odnosa u organizaciji, ali da bi se ona održala, stalno je treba negovati i povremeno je obnavljati. Upravo se u tome i ogleda značaj „internog PR-a“, zapravo značaj interpersonalne komunikacije unutar privrednih organizacija. Potrebno je da se stvore odgovarajući radni uslovi koji su prihvatljivi za zaposlenog, koji su za njega inspirativni i zadovoljavaju njegove određene potrebe, a kroz to osiguravaju i ostvarivanje ciljeva i planova organizacije. Zato je bitno znati koje interpersonalne tehnike komuniciranja, na koji način i u kojim slučajevima omogućavaju izgradnju kvalitetnog motivacionog sistema. Svako istraživanje ovog problema bi bilo značajno ako bi pomoglo da se obuhvati i obrazloži što je moguće veći broj činilaca radne organizacije, zatim motivacija radnika, kao i da se pomogne u prevenciji negativnog dejstva svih relevantnih faktora. To bi ujedno bio i značaj proučavanja činilaca od kojih zavisi radna atmosfera uopšte. A šta je radna atmosfera, ako ne uspešno vođen interni PR?! Najveći doprinos ispitivanja činilaca radne atmosfere bio bi uspeh u otklanjanju svih činilaca koji nepovoljno utiču na postignuće zaposlenih. Omogućila bi se veća efikasnost rada, kao i bolji rezultati. A kada se govori o većoj radnoj efikasnosti, to se može preneti i na društveni značaj istraživanja ovog problema. To bi značilo da će radna organizacija sa manje poteškoća ostvarivati svoje zadatke, a i smanjice se broj neproaktivnih radnika. Smanjena produktivnost nije samo neuspeh radnika, već i njihovih menadžera i direktora, a samim tim organizacije i društva u celini. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju, ali i za pojedinca, koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist.

O značaju komunikacije u svim sferama života se mnogo govori, a ipak se, kao što smo napomenuli, u praksi nedovoljno primenjuju naučna, interdisciplinarna (psihološka, sociološka, ekonomska, komunikološka, kulturološka, etička) akumulisana znanja o komunika-

ciji kao fundamentalnoj dimenziji koja prožima i oblikuje sve sfere života. Zanimarene su osnovne ljudske potrebe zaposlenih i njihova uloga u oblikovanju korporativnog identiteta, kulture i imidža organizacije u kojoj rade. Ulaganje u tom pravcu je ulaganje u budućnost, a sistem motivacije, koji ne može da funkcioniše bez prikladne interpersonalne komunikacije, a sve pod okriljem adekvatnog internog PR-a, ključni je interes radnika, menadžmenta i organizacije u celini.

Pozvaćemo se na Abrahama Maslova (Maslov, 2004)) i naglasiti da je rukovoditi ljudima veoma kompleksan zadatak. Kako je autor primetio, nije isto rukovoditi ženama ili muškarcima, kao ni ljudima koji su fiksirani na nivou potreba za sigurnošću, ili koji su zaglavljani na nivou ljubavi. Postoje mnoga mesta na svetu u kojima jedino autoritarno rukovođenje, jedno zviždanje bičem iznad glava zastrašenih ljudi može da funkcioniše. On dodaje: "Autoritarni karakteri suočeni sa humanim principima menadžmenta koji se zasnivaju na različitim vrstama dobrotvornih i dobronamernih pretpostavki, takvog bi rukovodioca svakako smatrali neodlučnim i skoro realno sentimentalnim, nerealnim. Neke je ljude potrebno da ozbiljno uplaše pre nego što ozbiljno shvate bilo kakva naređenja ili predloge." (Maslov, 2004:36). Autor navodi i veoma interesantno naučno istraživanje u Nemačkoj za vreme rata – *Studije nemačkog karaktera*, gde se ukazuje da se u okviru same definicije nastavnika, profesora, menadžera, nalazi pretpostavka čvrstine, strogosti, a možda čak i surovosti. U istom naučnom eksperimentu je dokazano da su profesori koji nisu strogi, bivali prezreni od učenika, i da su, što je još pogubnije, smatrani lošim profesorima nezavisno od njihovih profesionalnih kvaliteta. Takvi nastavnici, kako je istraživanje pokazalo, uspevali su da uspostave kontrolu tek kada bi preuzeli ulogu kakvu su autoritarna deca i očekivala.

Može se zaključiti da se u određenim odnosima (ovde se misli na poslovne, profesionalne) očekuje određen vid komunikacije i da nas, svesno ili ne, svaka druga vrsta komunikacije zbunjuje. Naviknuti na birokratski način poslovanja u prethodnim decenijama, najbliži nam je autoritarni način rukovođenja organizacijom, a samim tim i internim korisnicima - zaposlenima. Sa menadžerskog stanovišta ovaj metod možda i nije tako loš, ako se naravno izuzmu sve negativne strane njegovog primenjivanja. Ono što nas sada mnogo više zanima jeste koliko je on zapravo delotvoran?

Savremeno doba donosi kao neminovnost promenu percepcije tradicionalnog načina poslovanja i samim tim odnosa prema zaposlenima, internim korisnicima. U duhu XXI veka, moramo ići dalje i dozvoliti sebi da vidimo stvari u široj perspektivi. Nužno je pronaći adekvatnu komunikacionu strategiju koja će pogodovati svim hijerarhijskim nivoima, a koja će ujedno i znatno doprinositi uspešnosti same poslovne organizacije, kao i samoj slici korporativnog identiteta i imidža koji organizacija želi da plasira u javnosti.

## **PRIVREDNE ORGANIZACIJE I NJIHOVA ORGANIZACIONA KULTURA**

Poreklo reči organizacija potiče od grčke reči *organon* čije je izvorno značenje instrument ili alat, pa tek onda telesni organ. Organizacije se u ovom kontekstu mogu posmatrati kao instrumenti za postizanje željenih ciljeva. Reč se kasnije pojavljuje u antičkom Rimu, gde se preobražava u reč *organizare*, sa značenjem stvaranja neke smislene celine koja bi delovala poput ljudskog organizma. Pod organizacijom se, stoga, može smatrati smisljeno, povezano i usklađeno delovanje određene organizacione strukture sa definisanim ciljevi-

ma, gde su efikasnost i efektivnost merljive kategorije. Organizacioni proces osigurava lakšu saradnju delova organizacije, pa se može posmatrati i kao proces formalnih odnosa između pojedinaca, a zarad ostvarivanja ciljeva. Tako polako i postupno dolazimo do termina ljudi i odnosi. I naučnici toga vremena uključuju u svoju definiciju organizacije i ljude, koji su osnova svake organizacije i naglašavaju da se sve organizacije sastoje od ljudi i temelje se na podeli rada i koordinaciji aktivnosti njenih članova, da su sve napravljene za postizanje ciljeva, kao i da sve imaju hijerarhijsku strukturu vlasti i deluju na osnovu određenih pravila i procedura. Ipak, organizacija se ne može posmatrati samo kao zajednica sa definisanim ciljevima i specijalizovanim zadacima koji su povezani određenom strukturom. Organizacije su mnogo složenije, jer odražavaju načine na koje ljudi misle, deluju i izražavaju svoja osećanja. Ova činjenica je sa stanovišta internog PR-a od izuzetnog značaja, jer se svaka organizacija sastoji od ljudi i temelji se na podeli rada i koordinaciji aktivnosti među njenim članovima.

Ona postoji zarad postizanja nekog cilja, funkcioniše po principu hijerarhijske strukture autoriteta i deluje na temelju određenih pravila i procedura. Iako se sa naučnim proučavanjem organizacione teorije i teorijama upravljanja počelo tek u XX veku, pretpostavlja se da je upravljanje staro koliko su stare i same organizacije. Razvoj organizacionih nauka prvenstveno je usmeren na pronalaženje najboljih mogućih načina za povećanje efikasnosti i efektivnosti same organizacije. Mnogi autori su se bavili ovom oblašću, ali za interne odnose su najznačajniji doprinos dali Graning i Hant (Gruning, Hunt, 1994) koji su napravili podelu na strukturisane organizacije koje su primenjivale *mehaničku teoriju* i *teoriju međuljudskih odnosa* i nestrukturisane organizacije koje primenjuju *teoriju ljudskih resursa* i *teoriju sistema*. Pokazali su i da struktura i okruženje u kome organizacija posluje takođe utiču na komunikaciju.

U mehaničke teorije spadaju sve klasične teorije koje su bile popularne početkom devetnaestog veka: Tejlorova (Frederick Taylor) teorija - sistematizacija rada, efikasnost standarda i standardizacija; Fajolova (Henri Fayol) klasična teorija menadžmenta – organizaciona načela i karakteristike menadžmenta; Veberova (Maximilian Weber) teorija birokratske organizacije – koja naglašava važnost velikih organizacija, ali i propisana i standardizovana ponašanja u sistemu. (Joann Keyton, 2005)

Glavne karakteristike ovih teorija su: usmerenost na izvođenje posla i postizanje organizacionih ciljeva. Zaposleni se posmatraju kao mašine, bez mogućnosti odlučivanja, i motivacija za rad je isključivo ekonomska. Rad je podeljen na delimično jednostavne funkcije, sa jedinstvom komandovanja i centralizacijom odlučivanja, odluke se donose od gore ka dole, komunikacija je jednosmerna i najčešće organizacija deluje u relativno stabilnom okruženju.

Teorija međuljudskih odnosa pojavila se tridesetih godina prošlog veka i počela je da ističe snagu grupe i važnost društvenih odnosa unutar organizacije. Odlučujući uticaj imali su eksperimenti koji su pokazali da ljudi nisu mašine, vođeni samo novcem kao što je Tejlor tvrdio, nego društvena bića sa sopstvenim potrebama. (Keyton, 2005) Otkriveno je da uspešno poslovanje organizacije više zavisi od društvenih procesa, nego od načina upravljanja. Postignuća ovog perioda odražava i Birbekova (Michael Birbeck) filozofija koja kaže da je rad potrebno prilagoditi čoveku, selekcijom, obukom i stvaranjem metoda rada, opreme, radnih uslova i nagrada. To je upravo i naša tema i ono što želimo da istaknemo u prvi plan kroz ovaj rad.



Prva teorija nestrukturiranih organizacija je teorija ljudskih resursa, koja je razvijena iz teorije međuljudskih odnosa, a na osnovu Maslovljeve piramide potreba, posebno potrebe za samoaktuelizacijom koja je svakako veoma važna iz vizure internog PR-a. Mek Gregor (Douglas McGregor) sa svojim X i Y teorijama i Likert (Rensis Likert) sa teorijom o participativnom upravljanju bili su zagovornici teze da je temelj organizacione uspešnosti pre svega razvoj ljudskih resursa. To je i mišljenje koje iznosimo u ovom radu.

Sistemska teorija posmatra organizaciju kao organizam, sposoban za prilagođavanje u okruženju. Ova teorija nastoji da opiše rad organizacije u smislu opštih načela koja se primenjuju u svim sistemima i uključuju: integritet, hijerarhiju, otvorenost i povratnu informaciju. Naime, ne postoji uniformna i univerzalna struktura koja odgovara svim organizacijama, ali se organizacije moraju prilagođavati promenljivim okolnostima, i potrebama pojedinaca i okruženja u kome deluju. Organizacije su se tokom vremena menjale i proširile sa mehaničkog aspekta na međuljudski, usmerile se na odnose sa javnošću i okolinu i tako tokom vremena promenile svoju ulogu, maksimizirale dobit i postale institucionalni stubovi društva, unutar kojih deluju osobe sa različitim interesima, očekivanjima i zahtevima.

Organizacije imaju odgovornost prema svojim zaposlenima i ukoliko žele da budu uspešne moraju da poštuju zahteve različitih zainteresovanih grupa javnosti. Moderna društva žive i rade u skladu sa organizacijom, pa tako organizacija utiče na razvoj društva i obrnuto. Kada je društvo spoznalo da čovek pored materijalnih i egzistencijalnih ima i neke druge želje, potrebe i očekivanja, došlo je do prilagođavanja organizacije i društva. Današnje društvo je društvo organizacija. Sa njima se srećemo na svakom koraku. Od rođenja ljudi pripadaju različitim organizacijama u kojima se socijalizuju, uče pravilima i načelima. One povezuju, spajaju i utiču na život. Najstarije organizacije u kojima se provodi najveći deo života su porodica i radna organizacija. Jedna od najvažnijih organizacija u životu svakog čoveka, za ostvarivanje ciljeva je preduzeće, radna organizacija. Sve organizacije su različite i zato ih moramo upoznati i prilagoditi im se. Organizacije utiču na živote ljudi direktno (kao zaposlene ili članove) ili indirektno (kao potrošače). Moderne organizacije u razvijenim zemljama su svesne važnosti ljudi koji rade u njima, jer ljudi predstavljaju konkurentsku prednost, zato se često može čuti opaska da su ljudi organizacija i obrnuto.

U doba žestoke konkurencije i globalnog delovanja, na organizaciju utiču mnogi parametri okrenuti ka spolja (dobro osmišljen institucionalni imidž i identitet, kao i adekvatno izgrađena korporativna kultura), ali pre svega unutrašnji faktori (upravljanje i vođenje, odnosi sa zaposlenima i interna komunikacija). Svi pomenuti faktori utiču na ugled, prepoznatljivost, uticaj i uspeh organizacije. Način i stil upravljanja utiču na odnose sa osobljem i način komuniciranja sa njima. Svaka organizacija deluje na svoj način i ne postoji neka jedinstvena formula upravljanja, ali se mora napomenuti da su odnosi sa javnošću (i internom i eksternom) od ključne važnosti. Uspešne organizacije u razvijenim zemljama su svesne da zaposleni žele da znaju što više o organizaciji, njene ciljeve i delovanje, kako bi osetili pripadnost i dali lični doprinos njenom delovanju. Koristeći različite komunikacione metode, uspešne organizacije preko svojih odeljenja za odnose s javnošću i odnose sa zaposlenima informišu i utiču na poverenje, motivisanost i osećanje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Organizacije koje su svesne važnosti interne komunikacije posvećuju više pažnje korišćenju različitih alata za internu komunikaciju, koji predstavljaju most između menadžmenta i zaposlenih. Gde informacija ne teče u oba smera, nema međusob-

nog poverenja koje je ključno za uspeh organizacije. Zaposleni koji ne primaju pravovremeno informacije, ni sami ne daju nikakve povratne informacije i to često dovodi do neuspaha. Različite komunikacione aplikacije utiču na zadovoljstvo zaposlenih, a zadovoljni zaposleni na efikasnost poslovanja same organizacije.

Da bismo razumeli kako funkcioniše organizacija, neophodno je razumeti organizacionu kulturu. Kultura se može posmatrati sa više aspekata, ali među teoretičarima je i danas nejasno *da li kultura gradi organizaciju ili organizacija gradi kulturu*. Relevantni autori tvrde da je organizacija kulturni sistem, jer svojim članovima daje identitet koji je prati i vrednuje. (Keyton, 2005) Smatramo da interni korisnici u svakom trenutku treba da budu svesni ove činjenice. Ako se za strukturu kaže da je formalno telo organizacije, onda se kultura može posmatrati kao srce organizacije. Svaka kultura je jedinstvena sa svojim karakteristikama, i kroz nju se može razumeti kako organizacija „diše“. Organizaciona kultura je obrazac ili model življenja neke grupe.

Najvažniji faktori koji utiču na formiranje organizacione kulture su: dinamika grupe, upravljanje i učenje. *Grupna dinamika* predstavlja suštinu organizacione kulture, jer pomoću nje članovi zajedno učestvuju u rešavanju problema i tako stiču zajednička iskustva, i razumevanjem formiraju nove poglede i norme, koji su specifični za njih same, a koji su različiti u odnosu na prethodno dobijene u procesu socijalizacije. *Upravljanje* veoma često ima uticaj na organizacionu kulturu, jer su vođe, ti koji rešavaju kritične probleme i time utiču na njeno formiranje. Vremenom se njihova uloga smanjuje, kad je kultura već formirana i stabilna. *Procesi učenja* podrazumevaju da je kultura proizvod grupnog učenja (što je kompleksnije), a ne individualnog čina. Članovi grupe, pri grupnom učenju usvajaju slične načine percepcije, osećanja i ponašanja. Postoje dva tipa učenja: 1. učenje u situaciji pozitivnog rešavanja problema i 2. učenje u situaciji izbegavanja napetosti.

Za spoznaju organizacione kulture najvažnije je razumeti ljude koji rade u organizaciji, i to kroz dvosmernu komunikaciju, a ne samo informisanjem. S tim u vezi razlikuju se tri nivoa organizacione kulture: 1. vizuelni simboli, 2. pretpostavke i predviđanja koje razumeju samo članovi unutar organizacije i 3. vrednosti koje razumeju i osećaju samo članovi unutar organizacije. (Živko Kulić, 2003)

Ljudi unutar organizacije, kulturu moraju usvojiti samovoljno, bez prisile i kroz nju osetiti pripadnost i povezanost. Organizaciona kultura se odnosi na zajedničke vrednosti, verovanja i stavove koji čine organizaciju specifičnom i različitom u odnosu na ostale. To je način grupnog razmišljanja i grupnog delovanja pojedinaca unutar organizacije. Organizaciona kultura je ugrađena u sve aspekte organizacionog delovanja i kroz nju se najbolje može videti kako se organizacija menja, raste i razvija. Najbolje je formira uprava sa svojim stanovištima, politikama i strategijama. Organizaciona kultura pomaže organizaciji pri opstanku i prilagođavanju okolini, integraciji internih procesa u organizaciji, smanjuje napetost i utiče na prihvatanje promena unutar organizacije. Zato igra i veoma važnu ulogu u interpersonalnoj komunikaciji unutar organizacije. Kultura zapravo proizlazi iz složenih odnosa između tri komponente: 1. *sociokulturni sistem*: uključuje interakciju u formalnoj strukturi, strategije, politike i procese upravljanja, kao i sve ostale realne organizacione komponente i dejstva; 2. *kulturni sistem*: izražava se kroz timove, ideologiju, vrednosti i druge kulturne aspekte koji su proizvod društvenog života iz okruženja, a koji se menjaju tokom vremena; 3. *članovi tj. akteri*: oni stvaraju i daju značenje i smisao događajima. (Kulić, 2003)

Iz svega navedenog može se zaključiti da je organizaciona kultura kolektivni fenomen, pomoću kojeg se grupe ljudi lakše prilagođavaju izazovima, nepredvidivostima i neizvesnostima okruženja. Grupe stvaraju sklad dogovorima, zajedničkim ideologijama, sistemima vrednosti i kulturnim formama i na taj način obezbeđuju opstanak u okruženju. Sve je to dosta otežano ako ne postoji adekvatan odnos na relaciji menadžment - interni korisnici, koji najbolje može da obezbedi uspešno implementiran interni PR.

## INTERNI PR I ZAPOSLENI

Najčešće se odnosi s javnošću shvataju kao komuniciranje sa spoljnim javnostima. Međutim, interne javnosti – zaposleni – u svakoj organizaciji predstavljaju najvažnije javnosti. Komunikacija unutar organizacije nesumnjivo je značajnija nego spoljna, pošto organizacija mora uspešno da radi na ostvarenju svojih ciljeva da bi preživela. Interni odnosi znače građenje i održavanje odnosa s javnostima unutar organizacije, uključujući radnike na proizvodnoj liniji, direktore i nadređene, administrativno i pomoćno osoblje, što su samo neke od javnosti u okviru organizacije. Interna komunikacija često je zasjenjena u kontekstu celokupnih komunikacijskih dometa. Pažnja se, po pravilu, usmerava ka spoljnim odnosima s medijima, investitorima, vladinim ustanovama, zajednici i drugim nosiocima interesa u organizaciji. Međutim, strategija interne komunikacije mora pokazati razumevanje za potrebe zaposlenih jer su oni ambasadori koji komuniciraju spolja u ime organizacije, pošto su u stalnom kontaktu sa svojim porodicama, susedima i drugima u zajednici. Za zaposlene koji su informisani, postoji manja verovatnoća da budu nezadovoljni ili da učestvuju u glasinama i spekulacijama – obično negativnim – prouzrokovanim nedostatkom pravih informacija, lošim i neslužbenim informacijama. Da bi organizacija uspešno komunicirala sa spoljnim javnostima, ona mora pre svega da ostvaruje dobru internu komunikaciju, najpre zbog imperativa koherentnosti i ujednačenosti poruka. Danas se javnosti kojima se organizacija obraća sve više prožimaju, sve su manje međusobno omeđene neprobojnim granicama. Zaposleni radnik predstavlja svoju organizaciju, ali on je i potrošač, građanin, ili još i aktivni član nekog udruženja. Zbog toga poruke koje se šalju različitim javnostima moraju da budu dosledne, a ne kontradiktorne. Koherentnost komunikacije je jedan od ključnih uslova njene verodostojnosti.

Zanemareni ili nipodaštavani interni korisnici (a nedostatak komunikacije ili loša komunikacija jeste jedan vid omalovažavanja zaposlenih) oseća povredu svog dostojanstva. On tada uzvraća udarac da bi povratio svoje dostojanstvo i samopoštovanje, radeći to ili vrlo aktivno, koristeći razne vidove neprijateljstva, kao npr. agresiju i vandalizam, ili češće pasivno koristeći razne potajne i lukave protivmere. Sve ovo je vrlo razumljivo sa psihološke strane, ako se shvati kao pokušaj da se očuva nečije dostojanstvo u uslovima dominacije ili nepoštovanja. Može se činiti iluzornim pominjanje svih ovih parametara u savremenom dobu i savremenom načinu poslovanja, ali nerado možemo priznati da se u mnogim segmentima ove tematike nismo toliko odmakli od doba *robovlasništva* koliko bismo želeli da verujemo. Shvatamo da je *rob* prejaka reč, ali izvesne sličnosti postoje, naročito u vreme kad postoji armija nezaposlenih i kad je svako radno mesto pod pretnjom nestanka. Eskremna neravnoteža moći čini zaposlene nesigurnim, uplašenim, zavisnim i pokornim, što je u flagrantnoj protivrečnosti sa postignutim stepenom demokratskih prava i sloboda, pa se javlja raspolućenost između društvene i ekonomsko-poslovne sfere življenja. Može se čak reći da je sa globalizacijom još manje stavljen akcenat na zaposlene, njihova prava, a o osećanjima deluje čak i smešno govoriti. Nedostatak slobode na rad-

nom mestu (što kreativne, što često i fizičke), razni oblici nepoštovanja od strane poslodavca/nadređenog, neadekvatno ophođenje, zanemarivanje osnovnih ljudskih potreba sopstvenih internih korisnika, mobing i sl, samo su neki pokazatelji trenutno loše situacije u ovoj sferi. Kroz ovaj rad, stoga, i želimo da ukažemo na potrebe internih korisnika koje su uglavnom zanemarene, a zapravo su od suštinske važnosti za lojalnost i adekvatan rad. Ono za čim zaposleni širom sveta tragaju, kao za nekim univerzalnim vrednostima su: da budu pokretačka snaga; da imaju pravo na samoopredeljenje; da svoju sudbinu drže u sopstvenim rukama, da mogu da prave planove, izvršavaju ih i postignu uspeh; da budu aktivni, a ne pasivni; da budu ličnost, a ne stvar; da imaju samostalnost; da poseduju inicijativu; da drugi iskreno priznaju njihove sposobnosti.

Potrebno je shvatiti da su ljudi bića, koja kada oseće osnovnu sigurnost uglavnom bez obzira na to šta rade, gde i na kom nivou, žele da uče i razvijaju se. Da bi to bilo moguće, potrebno je omogućiti internim korisnicima *rast* u okviru same privredne organizacije. To bi doprinelo stvaranju zajedničke vizije, a samim tim i veće lojalnosti zaposlenih u prae-nju te vizije. Stoga, u svakoj kompaniji, bez obzira na uspešnost poslovanja, potrebno je usaditi kod internih korisnika zajedničku viziju kao osnovno polazište, zatim bi neminovno usledilo usklađivanje ličnih ciljeva sa ciljevima radne organizacije. Ovaj stav je dobar jer se ne radi o harizmi jednog lidera, niti o odlično sročenoj misiji preduzeća, već o davanju primera drugima, o stajanju iza sopstvenih reči, o zalaganju za nešto, kao i o spremnosti da se preduzmu mere kada je ugroženo ono za šta se kompanija zalaže. Često nismo ni svesni koliko su ljudi u stanju da idu daleko vođeni određenom misijom i vizijom. Međutim ako se izgubi vizija kompanije, a samim tim i lična usklađenost sa postavljenim ciljevima, ljudi logično počinju da se pitaju zašto i dalje rade u takvoj kompaniji?

A kako da čovek, zaposleni, spreči da ga vredi to što se prema njemu u poslovnom okruženju, u savremenom načinu poslovanja, ponašaju kao prema delu mašine koji može da se zameni? Kako je i Maslov primetio, “ne postoji nijedan drugi ljudski, razuman, jasan način odgovora na ovu vrstu temeljnog presecanja polovine nečijih potencijala za rast nego bes, prezir ili borba da se izađe iz te situacije.” (Maslov, 2004:36) Logično nam se nameće pitanje, da li smo u mogućnosti da izađemo iz takve situacije onda kada se ukaže emocionalna potreba, nauštrb materijalne na primer? Ili možda još interesantnije pitanje: na koje načine možemo da izbegnemo situacije u organizaciji koje narušavaju ljudsko dostojanstvo? Ili, što se i sam Maslov zapitao: *U situacijama koje se u industriji ne mogu izbeći, kako možemo da ih dekontaminiramo tako da sačuvamo što je više moguće dostojanstvo radnika i njegovo samopoštovanje uprkos okolnostima?* (Maslov, 2004 :36) Čini se da adekvatan odgovor na ovo pitanje može da da samo dobro implementiran i vođen Interni PR.

Kako komunicirati adekvatno, efikasno i uspešno, izaziva veliku, kako profesionalnu tako i naučnu pažnju i teorijske i eksperimentalne analize i istraživanja. Interna komunikacija igra važnu ulogu u organizacijama, što se jasno vidi iz primera organizacija koje su uspešne upravo zahvaljujući efikasnim strategijama komunikacije, dok ostale zaostaju za optimalnim dostignućima. Mnogi autori iz sveta vide internu komunikaciju kao ključni proces u organizacijama, dok je kod nas, na žalost, drugačiji slučaj. Piter Draker (Drucker, 1998) navodi da mnoge organizacije, preduzeća i ustanove u današnje vreme rutinski tvrde da su njihovi zaposleni njihovo najveće bogatstvo. Veoma malo njih tako zaista i misli, a još manje deluje u tom smeru. U organizacijama se, zapravo, veoma malo pažnje poklanja internim komunikacijama, u odnosu na eksterne, iako je poznato da bez interne komu-

nikacije nijedna organizacija ne bi mogla ni da postoji. Bez komunikacije nema ni radnog procesa, ni motivacije, ni upravljanja, produktivnosti, a ni zadovoljstva zaposlenih. *Bez identifikacije zaposlenih sa organizacijom, nema dugoročnog uspeha u ispunjavanju misije niti u sprovođenju strategije.*

Potreba za internom komunikacijom povećava se iz dana u dan unutar organizacije, jer su zaposlenima potrebne informacije i to u veoma kratkom roku. Interno komuniciranje daje veoma važan doprinos uspešnosti organizacije, pomaže joj da odredi ciljeve, vrednosti i strategije upravljanja. Sa intenzitetom poslovanja dolazi i potreba za vrlo uigranim timovima zaposlenih koji *funkcionišu kao orkestar*, što se teško može postići bez neformalnog dijaloga i snažne integracije saradnika. Poverenje i produbljeno poznavanje karakteristika ličnosti presudno je, u trenucima kada nedostaje vreme za formalnu komunikaciju u brznoj razmeni informacija, uloga i pozicija u timovima.

Zaposleni su ključni za svaku organizaciju i važan su faktor kojim se organizacije razlikuju jedne od drugih, a samim tim, odnosi sa internom javnošću predstavljaju najvažniji segment tog procesa. Kako su oni najvažniji za ostvarenje konkurentске prednosti, tako im se treba posvetiti najveća pažnja. Zaposleni predstavljaju unutrašnje tržište i zato je neophodno stalno brinuti o njima. Ako se zaposleni zanemaruju, postoji rizik da i spoljašnji odnosi neće funkcionisati kako treba. Zato je veoma važno ispravno postupati prema zaposlenima, jer su organizacije zavisne od podrške ljudi, od čega zavise i spoljašnji odnosi i uspeh organizacije. Može se s pravom zaključiti da su interni odnosi polazišna osnova za upravljanje odnosima sa spoljnom javnošću. Zato je neophodno uspostaviti istinsko partnerstvo među učesnicima u poslovnom procesu. Zaposleni nisu ljudi, koji se pri ulasku u organizaciju odriču svoje privatnosti i isključivo rade u skladu sa potrebama organizacije. Sa njima je potrebno razvijati relacijske odnose, koji se temelje na dugoročnoj povezanosti sa organizacijom. Izgradnja odnosa i razvijanje grupne komunikacije temelji se na razgovoru unutar organizacije, u pružanju, prihvatanju i razumevanju poruka. Zaposleni moraju osećati da je njihovo mišljenje korisno i važno, i zato organizacije moraju gajiti klimu koja podstiče komunikaciju. Upravo ovaj stil upravljanja, zasnovan na poverenju, povratnoj informaciji i aktivnom slušanju snažno utiče na motivaciju zaposlenih. To je i suština već pominjane zajedničke misije i vizije.

Sami zaposleni unutar jedne organizacije sastoje se od različitih kategorija (*uprava organizacije, stariji zaposleni, obrazovani mlađi zaposleni, manje obrazovani mlađi zaposleni*) koje zahtevaju različite komunikacione strategije. „Frenk Jefkins (Frank Jefkins) navodi tri bitna elementa za plodotvorne odnose sa internom javnošću: 1. iskreno i pošteno upravljanje; 2. identifikaciju vrednosti i važnost komunikacije sa zaposlenima i 3. iskusnog i snalažljivog menadžera komunikacija koji deluje kao savetnik za odnose s javnošću i takođe upravlja modernim tehničkim veštinama.“ (Lalić, 2010)

*Cilj* internog komuniciranja je stvaranje protoka informacija među zaposlenima, omogućavanje dvosmerne komunikacije, upoznavanje i obaveštavanje zaposlenih sa važnim strateškim ciljevima preduzeća, uspostavljanje identifikacije zaposlenih sa preduzećem kao i prenošenje vrednosti organizacije na zaposlene. Cilj je i stvaranje tople klime u radnom kolektivu sa veoma visokim stepenom saradnje i uvažavanja svih činioca internog PR-a.

Program internih komunikacija usmeren je na podizanje identifikacije zaposlenih sa organizacijom, na unapređenje njihove odanosti, jačanje motivacije i zadovoljstva za rad, kao i na razvoju pozitivnih odnosa, a sve kroz socijalizaciju zaposlenih u organizacionu kulturu.

Informisanost i poverenje jačaju međusobne odnose između pojedinaca i grupa unutar organizacije. Komunikacija doprinosi većoj informisanosti koja se temelji na dobroj volji i pozitivnim stavovima. Međusobna interakcija i poverenje, kao i dobra komunikacija najviše utiču na ravnopravne odnose. Kada se razvije međusobno poverenje u komunikacionom procesu, potrebno je obratiti pažnju na preciznu, sveobuhvatnu i blagovremenu informisanost. Svaki zaposleni mora imati osećaj da se korektno postupa prema njemu. Cilj svake organizacije je dobra reputacija, koju grade, kako smo već ranije napomenuli pre svega dobri, motivisani i informisani zaposleni. Sa druge strane dobro konstruisani kanali interne komunikacije omogućuju da raspoložemo krajnje korisnim povratnim informacijama od zaposlenih koje se na drugi način ne mogu dobiti, a koje itekako mogu poboljšati poslovanje organizacije.

*Temelj interne komunikacije je obezbeđivanje stabilnosti organizacije i smanjenje neizvesnosti i nesigurnosti kod zaposlenih. Budući da se ciljevi interne komunikacije obično poklapaju sa ciljevima eksterne komunikacije, organizacija mora slediti interne ciljeve da bi dosegla eksterne. Interna komunikacija je jedan od glavnih strateških alata organizacije, koja mora kombinovati znanje i informacije, izvesti njihovo značenje i pretvoriti ih u takvu akciju koja ima vrednost. Glavna svrha interne komunikacije treba da bude izgradnja zdravog odnosa među zaposlenima, kao i da promene ne dočekuju i ne doživljavaju kao negativne.*

Osnovna misija interne komunikacije bi trebalo da bude stvaranje osnovnih uslova za poslovni uspeh, a ne samo doprinos stvaranju prijateljske atmosfere. Ovo je važno razlučiti, da se ne bi stekao utisak da je uloga internog PR-a stvaranje druželjubive atmosfere ili svakodnevno razmatranje sitnih nesuglasica među zaposlenima. Njegova uloga je mnogo kompleksnija i prevazilazi takvu vrstu angažmana. Osnovna misija interne komunikacije je da doprinosi uspešnosti i efikasnosti pojedinca ili organizacije u celini, iz čega proizilazi da interni komunikacioni proces nije sam po sebi cilj. Svaki zaposleni je nosilac poruke i u stalnoj je interakciji u različitim delovima organizacije, zato programi interne komunikacije prelaze granice odeljenja za odnose s javnošću i proširuju se na strateško upravljanje, menadžment i politike zaposlenih. Zaposleni moraju razumeti svrhu i ciljeve programa interne komunikacije koji se poklapaju sa kulturom i načinom vođenja organizacije. Svest i razumevanje kulture dovodi do efikasnijeg sprovođenja strategije. Efikasna organizacija neguje otvorenu kulturu, u kojoj menadžeri slušaju, podstiču povratnu spregu u komunikaciji, posebno tokom kriznih situacija. Programi interne komunikacije mogu biti od velike koristi prilikom nesporazuma i trenutaka u kojima se javlja nepoverenje. Dobro kreiran i odgovarajući program može uspešno da spreči pad motivacije zaposlenih, usled širenja negativnih glasina i da omogući delovanje u skladu sa promenama koje nastaju u organizaciji, a koje su neminovne jer je organizacija živa ćelija društva, veoma podložna promenama. Uravnotežen komunikacioni program pozitivno utiče na povećanje zadovoljstva kod zaposlenih i na njihov status, što za uzvrat stvara povoljan uticaj na ugled kako pojednica, tako i organizacije u celini.

Važan deo interne komunikacije se odnosi na traženje, selekciju, odabir i uvođenje novih lica, jer prvi utisak o organizaciji, kod novih zaposlenih značajno utiče na učinak i izvršavanje svojih dužnosti. Takođe je veoma važan odnos zaposlenih prema novim kadrovima, kao i reputacija same organizacije, mogućnost za napredovanje u karijeri što utiče na pripadnost i lojalnost. Važno je znati da interni korisnici neprestano oslušuju dešavanja u svojoj organizaciji i da će oni, ako im se ostavi prostor, sami konstruisati priče i događaje

koji mogu značajno uticati na njihove odnose. To se osmišljenim internim PR-om može sprečiti.

Organizaciona komunikacija je rezultat razmene informacija, ideja i emocija. O razmeni ideja i informacija u poslovnom okruženju stalno slušamo, ali vrlo vidno je zanemarena činjenica da mi svakodnevno mnogo više razmenjujemo emocije na svom radnom mestu, nego bilo koju informaciju, ili ideju, jer i jesmo prevashodno emocionalna bića. Neverbalnim načinom komunikacije dajemo do znanja, što svesno što nesvesno, da su nam emocije u određenom trenutku povređene, s obzirom da neuroni u našem mozgu reaguju na tuđe emocije (čak i kada to ne želimo). Svi smo, naime, emocionalno povezani, „umreženi“ (Danijel Goleman, 2003), mnogo više nego što smo toga svesni, što znači da su emocije prisutne u svim sferama našeg života, pa i u poslovnoj.

Zaposleni su važan deo organizacije, oni su ti koji šalju negativnu ili pozitivnu poruku ka ostalim grupama javnosti. Harmonijom između zaposlenih i vođstva se postiže dobra komunikacija, koja je usmerena na vezu, a ne samo na isporuku informacija od jedne do druge strane. *Veza, a ne isporuka informacija daje osećaj slobode u saradnji.*

## POVERENJE I SARADNJA

Poverenje je skup društveno naučenih, društveno potvrđenih očekivanja koja ljudi imaju jedni od drugih, od organizacija i institucija u kojima žive, koji postavljaju fundamentalno shvatanje njihovog života. (Tatjana Milivojević et al., 2009). Mnoga istraživanja su pokazala da je ljudska reakcija na nepoštenje izuzetno jaka, čak jača od skoro svih drugih osobina. Zato je ono presudno važno u životu, ali i poslovanju. Poljuljano poverenje može kompaniju koštati ugleda, a samim tim i samog poslovanja. A kakva je snaga poverenja među internim korisnicima? Malo je reći ogromna, ona je presudna jer menja kvalitet odnosa i pretvara grupu pojedinaca u sinergetski tim. Psihologija poverenje definiše kao ličnu odluku pojedinca da veruje drugome. Poverenje se bazira na uzajamnom očekivanju, osećaju sigurnosti i želji da može da se predvidi buduće ponašanje neke osobe. To je reputacija potvrđena od strane treće osobe u jednom dugoročnom odnosu. Znači poverenje se prenosi od jedne na drugu osobu. Poverenje podrazumeva očekivanje dobrih namera od strane drugih ljudi u koje imamo poverenje. Što se privrednih organizacija tiče, istraživanja vršena unutar samih organizacija pokazuju da su zaposleni često žrtve sindroma stečenog nepoverenja jer su kontinuirano bivani loše informisani, obmanjivani ili manipulisani ili su čak radili u loše, nestručno vođenim firmama. Poverenje je važan preduslov za zdravo poštovanje autoriteta, saradnju i timski rad, i samim tim kvalitetnu komunikaciju. (Milivojević et al, 2009). Ako interni korisnici veruju da je menadžment stručan, kompetentan, dobronameran i verodostojan i oni će dati sve od sebe u radu. Ovakva klima organizaciji pruža dobru *auru* i korisnici će se vraćati, a efekat će biti dugoročan. To je dobro s obzirom da se poverenje na tržištu teško stiče, a vrlo lako gubi.

Ključne dimenzije upešnog odnosa su posvećenost, lojalnost, dugotrajnost i snažna težnja da se odnos neguje i stalno unapređuje. Uticaj poverenja na ove dimenzije je ogroman. Poverenje danas, čini se više nego ikada, dobija na sve većem značaju usled ogromne nesigurnosti tržišnog poslovanja na globalnom nivou. I interni i eksterni korisnici usluga i proizvoda uzdaju se u komponentu poverenja, bez koje bi bili izgubljeni na globalnom tržištu *zapljusnutom* velikim brojem primamljivih, šarenih i izazivajućih ponuda.

U privrednim organizacijama usled nedostatka poverenja javljaju se ozbiljni psihološki efekti kao što su visok nivo napetosti, nervoza, stres, ugrožen duh zajedništva, saradnje i spontanosti. Bez te srži, *krvotoka* koje čini poverenje teško je raditi i saradivati, jer atmosfera može da postane prilično napeta i nezdrava. Možemo zaključiti da poverenje zasnovano na sistemu pravila, normi i uloga prestavlja veliku uštedu vremena i energije, a ne retko i materijalnih sredstava i unapređuje saradnju i efikasnost. A najvažnije od svega je da poverenje rađa povratno poverenje, a samim tim budi i motiv da budemo dostojni ukanog nam poverenja. A sprega poverenja povećava pojedinačnu i kolektivnu dobrobit i blagorodno utiče na postizanje zajedničkih ciljeva.

Sasvim prirodno, na poverenje nadovezuje se saradnja. Ona uvećava prijatnost radnog okruženja i samim tim povećava motivaciju, učinak i efikasnost zaposlenih. Razviti adekvatnu saradnju u timu, u oviru organizacije je veoma važan posao menadžmenta, jer pojam *organizacione pravde* je jako važan internim korisnicima. Naime, mnogi konflikti koji se predstavljaju poslovnim, zapravo kriju problem u međuljudskim odnosima. Zato je za menadžere izuzetno važno, da otkriju pravi izvor konflikta. Tu stupaju na scenu osnovna znanja iz psihologije koje nije na odmet svladati, naročito ako ste neko ko želi da se uspešno bavi internim PR-om. Jer osim ekonomskih i menadžerskih, ova znanja će vam pomoći u prevazilaženju kriznih situacija. Vrlo često pravi uzrok konflikta nije iskazan u prvom planu, već je sakriven nekim drugim manje važnim. Svakako je važno to prepoznati na vreme.

Osnovne ljudske potrebe su potreba za sigurnošću, pripadnošću grupi, ugledom, osećajem sopstvenog dostojanstva, samoostvarenjem itd. Osećaj sopstvenog dostojanstva je alfa i omega i sve što ga vređa budi ogromnu energiju usmerenu na konflikt (Milivojević, 2011). A firma u kojoj su nedovoljno razvijene komunikacione veze predstavlja pravo minsko polje, jer zbog obične banalnosti može doći do ozbiljnih konflikata. To je još jedan dokaz kolika je važnost interpersonalne komunikacije, a samim tim i postojanja internog PR u privrednim orgnizacijama.

Opasne su namerno konstruisane glasine koje mogu imati za cilj nastanak konflikta u radnom okruženju. Ovde bi bilo dobro naglasiti pojam *objektivne odgovornosti*. Menadžeri bi morali biti vrlo informisani o svakoj vrsti mogućih stvarnih ili konstruisanih konflikata, jer ih u važnim situacijama neznanje ne oslobađa odgovornosti. Oni su zapravo dužni da se informišu. Imajući u vidu sav obim i odgovornost koju top menadžment nosi na svojim *plećima*, deluje pomalo iluzorno očekivati da se bave i međuljudskim odnosima, konfliktima, poverenjem i saradnjom među svojim zaposlenima. Zato i treba da postoji adekvatno razvijen interni PR u svakoj privrednoj organizaciji, koji bi te poslove obavljao vrlo stručno. Podrazumeva se saradnja interne PR službe sa top menadžmentom, jer se sva prethodno razmatrana važna pitanja vrednosti, svrha i ciljeva organizacije, zatim organizacione kulture i poslovnog ponašanja, mogu postaviti i realizovati samo uz snažnu podršku vrha rukovodstva. Top menadžment ne može niti sme potpuno da se distancira od pitanja, problema i odgovornosti za unutrašnju klimu organizacije i interne odnose, ali bi dobio značajnu, pa i nezamenljivu, pomoć u saradnji sa menadžerima i poslenicima internog PR-a.



## ZAKLJUČAK

Realnost modernog doba je tranzicija od industrijske privrede ka informatičkoj i promenama je danas izloženo sve, pa i veštine upravljanja internim javnostima i sistemi motivacije. Međutim jedna činjenica je nepromenljiva, a to je *značaj ljudi za poslovanje*. Ljudi su jedini aktivan faktor u svim prošlim, sadašnjim i budućim promenama: kao motivatori, realizatori i korisnici tih promena. Zato je važno posvetiti se izučavanju ljudi, njihovih potreba, ciljeva, motiva, osobina itd. Čovek je uvek bio i ostaće najvažniji činilac poslovanja, u svim društvima. Ulaganje u ljudski resurs je opravdan trošak koji se uvek višestruko vraća. Upravo iz tog razloga uvođenje internog PR-a predstavlja prekretnicu u nastojanju da se krene savremenijim i humanijim načinima poslovanja.

Imajući u vidu sve prethodno navedeno, nadamo se da smo doprineli, pre svega *skretanju pažnje menadžmentu* na rastuću depersonalizaciju u privrednim organizacijama i poslovnim procesima, koja pogađa sve - i zaposlene i menadžere. Zatim, da smo ukazali na potrebu da se interni PR razvija istom brzinom i u istom obimu kao eksterni PR, jer dosadašnja praksa pokazuje da se mnogo više ulaže u izgradnju imidža korporacije kod spoljnih javnosti, uz zapostavljanje internih javnosti (zaposleni, ali i dobavljači, podgovarači itd.). Ispostavlja se, međutim, da privredne organizacije na duže staze trpe od nesklada ili raskoraka između njihovog identiteta (realnog stanja) i imidža (projektovane slike o sebi).

Kao najvažniji doprinos, vidimo sugestiju da se ustanovi i ojača služba internog PR-a koja bi se bavila ovim problemom. Interni korisnici su do nedavno bili posao *kadrovske službe* koja je uglavnom obavljala samo poslove pravno-tehničke prirode (prijave, odjave, bolovanja i sl.). Sa uplivom u evropske tokove, kadrovska služba postaje *HR (Human Resources)* služba, koja osim imena ne menja bitno suštinu svojih poslova. Dodaje se po koja obuka zaposlenih od sredstava fondova Evropske unije, ali se na interne korisnike, njihove svakodnevnne probleme, potrebe i predloge ne obraća veća pažnja. Drugim rečima, ne postoji prava redovna komunikacija zahvaljujući kojoj bi zaposleni osećali da su njihove potrebe i interesi, predlozi, inicijative, problemi itd. uvaženi i priznati. Proizilazi da treba uvoditi i unapređivati kulturu interpersonalne komunikacije. To je neophodno jer ni zaposleni nisu uvek u pravu i ne sme se zaboraviti da interni PR ima ulogu da sankcioniše i neadekvatna ponašanja zaposlenih, onih koji remete rad tima, kao i onih koji utiču na *kvarenje* uspešno organizovane strategije interpersonalne komunikacije kao vitalnog dela internog PR-a.

Stoga bi ovaj rad, imao za cilj, da ukaže na važnost postojanja takve jedne službe, u okviru PR odeljenja svake organizacije, jer posao čine ljudi, ljudi od krvi i mesa, sa svojim željama, potrebama, sujetom i strhovima. I ako niko ne obrati pažnju na njihove potrebe vremenom će početi da gube motivaciju, a gubitak motivacije se ne ogleda samo u „odrađivanju“ posla, čestim odsustvovanjima i bolovanjima, pasivnom otporu, već može da poprmi i aktivno negativne vidove kroz koje se ispoljava neprijateljstvo, podozrenje, agresija, želja da se naudi kolegama, poslodavcu i, konačno, radnoj organizaciji. *Da li u nesigurna vremena, ili bilo kada, jedna privredna organizacija može sebi da dozvoli luksuz ne postojanja ovakve službe i usled tržišne trke za maksimalizacijom profita, zaboravi na stub svog poslovanja, koji čine interni korisnici?*

## LITERATURA:

- Goleman D., *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2010.
- Goleman D., *Socijalna inteligencija-nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd, 2010.
- Gruning E.J., Hunt T.T. *Managing Public Relations*, Wadsworth Publishing Company, 1984.
- Drucker P., *Profession of Management*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1998.
- Keyton J., *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
- Kulić Ž., *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2003.
- Lalić D., *Socijalne mreže u okviru odnosa s javnošću*, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2010.
- Maslov A., *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad, str.36, 2004.
- Miletić M., „Komunikacione strategije – pokušaj teorijske konceptualizacije“ – *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije*, Megatrend univerziteta, Beograd, Br.3/2011, str 13-32.
- Milivojević T., *Motivacija za rad*, Filip Višnjić, Beograd, 2009.
- Milivojević T., Vukotić S., Staletović N., „Analiza poverenja u kontekstu racionalnosti, kvaliteta i ekonomske krize“, zbornik *I u ekonomskoj krizi kvalitet je i rešenje i izazov*, str.43-54, 2009
- Milivojević T., Vukotić S., „Multimenzionalni pojam poverenja u kontekstu krize i razvoja“, zbornik *Kriza i razvoj*, str.533-541, 2010

### Internet izvori

Talević, Đ., „Odnosi s javnošću – Kakav je Vaš interni PR?“ [www.bifonline.rs/](http://www.bifonline.rs/) (приступ: 21.01.2012. године.)

---

## INTERNAL PR IN ECONOMIC ORGANIZATIONS: IMPACT INTERPERSONAL COMMUNICATION TO EMPLOYEES

**Jelena Bajic**

*Master in Communications, a PhD student at the Faculty of Culture and Media, Megatrend University in Belgrade; Professional Stock Invest AD, Boulevard Vojvode Misica 17, Belgrade, Serbia, jelena.bajic011@gmail.com*

**Abstrakt:** *As the most widespread and elementary form of social communication, interpersonal communication has become the object of interest of several scientific disciplines. Immediate feedback and non-verbal aspects are among the greatest advantages of interpersonal communication. The motivational power of interpersonal communication is great, as it satisfies cognitive, emotional and social needs. The quality and frequency of interpersonal communication plays a key role in creating a healthy working environment, good organizational culture and work motivation. The aim of drawing attention to the importance of the management of interpersonal communication within organizations, with emphasis on the role of internal public relations in this process, is to create milestones in managing business organizations. With all the problems faced by countries in transition, in addition to the race for profit and brutal struggle for survival on the turbulent global market, the issue of adequate communication with internal customers (employees) is neglected. The basic human needs of employees and their role in shaping the corporate identity, culture and image of the organization they work for, are ignored. Furthermore, much more is invested in building the public corporate image, at the expense of the inter-*

nal public. The need to develop internal PR at the same rate and to the same extent as external PR is evident, because the gap between them is unsustainable in the long run. Since interpersonal communication within business organizations is the most important and indispensable motivational dimension, it is necessary to strengthen the internal PR department. Business is not just an economic and financial activity, but also a social one. In other words, the social dimensions of business (interpersonal, communicational, motivational, value and ethical aspects) are not just an accessory or option, but it's equally important part. The main aim of this study points to an attempt to detect and describe all relevant factors that indicate the importance of developing a comprehensive internal PR, and therefore adequate strategies of interpersonal communication with employees. Particular reference is certainly to be "modern" economic organization and the very strategy of interpersonal communication with internal users as an important element of motivation.

**Key words:** interpersonal communication, business organizations, internal PR, trust, cooperation

**JEL classification:** D74; D83; L29

## PSIHOLOGIJA HAKERA I ZNAČAJ NJIHOVIH AKTIVNOSTI U INTERNET KOMUNIKACIJAMA SAVREMENOG DRUŠTVA

Jelena Matijašević-Obradović<sup>1</sup>, Nenad Bingulac<sup>2</sup>,  
Joko Dragojlović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dr. Jelena Matijašević-Obradović, docent, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, e-mail: jela\_sup@yahoo.com

<sup>2</sup>Msr. Nenad Bingulac, doktorand i asistent, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, e-mail: nbingulac@pravni-fakultet.info

<sup>3</sup>Msr. Joko Dragojlović, doktorand i asistent, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, e-mail: jdragojlović@pravni-fakultet.info

**Rezime:** Postoje različite kategorije učinilaca računarskih delikata. Hakeri su kategorija učinilaca koja poslednjih godina pobuđuje veliku pažnju iz više razloga. Neki od razloga su svakako vrste aktivnosti kojima se bave, modaliteti njihovog vršenja, ali i značaj tih aktivnosti u internet komunikacijama savremenog društva. U skladu sa tim, u radu je pažnja posvećena motivacionoj analizi hakera, kao i analizi psihološkog profila hakera, s obzirom da je motiv značajna indicijalna činjenica. Predstavljene su osobenosti hakerske kulture i etike, uz osvrt na pravne i ekonomske posledice činjenja ovih delikata. Hakerski napadi mogu predstavljati i pozitivno delovanje, posebno u sferi uspostavljanja bolje sigurnosti računarskih sistema i bezbednosti podataka bez nanošenja određene štete u „sajber“ i u realnom svetu. U radu se postavlja i pitanje da li hakerske napade mogu vršiti velike i poznate kompanije i vlade država. Analiza dostupnih informacija nudi različite odgovore, čije je predstavljanje i analiza uvršteno u rad u cilju dolaska do konkretnih i argumentovanih odgovora, a u skladu sa temom rada, imajući u vidu činjenicu da se život savremenog čoveka odvija sve više preko interneta, počev od elektronskog poslovanja, kupovine, raznih vidova prenosa podataka, komunikacije i rasonode. Iako privatnost i bezbednost korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija nisu u potpunosti zagarantovani te svakodnevno predstavljaju primamljivu metu za određene vidove ugrožavanja, svedoci ekspanzivnog razvoja interneta, čija primena seže u sve oblasti života i rada savremenog čoveka. Interesantno je razmotriti temu ovog rada, vodeći se stavom da određene pojave društvo može razumeti i eventualno korigovati ukoliko sagleda sve njene karakteristike i uđe u sve pore njenih specifičnosti.

**Ključne reči:** hakeri, psihologija hakera, internet komunikacije, savremeno društvo

**Jel klasifikacija:** K14, K19 i K49

## UVOD

Ne postoji sfera društvenog života, od proizvodnje, prometa, vršenja usluga, komunikacija pa do nacionalne odbrane i bezbednosti u najširem smislu, u kojoj kompjuter nije našao svoju primenu. Danas smo svi svesni ogromnog značaja upotrebe kompjutera u savremenim društvima i činjenice da nema oblasti ljudske delatnosti u kojoj računari nisu našli svoju primenu. Međutim, prilično je poražavajuća konstatacija da ne postoji tehničko i tehnološko dostignuće koje u istoriji čovečanstva nije naišlo na različite vidove zloupotrebe. Specifičnost predstavljaju faze razvoja u kojima je pronalazak bio podložan zloupotrebi, zatim grupacije lica koje su vršile takve radnje i različite namene zbog kojih su se vršile te zloupotrebe [Jelena Matijasevic, Zaklina Spalevic, 2010].

U početku primene kompjuterske tehnologije, kompjuteri nisu bili podobni za veće zloupotrebe, jer njihova primena nije bila masovna, tako da se njima bavio samo uzak krug korisnika – informatičkih stručnjaka. Ono što je otvorilo vrata širenju mogućnosti da se kompjuterska tehnologija zloupotrebi u različite svrhe, jeste njen brz razvoj, pojednostavljenje njene upotrebe, kao i dostupnost iste širokom krugu korisnika [Jelena Matijašević, Svetlana Ignjatijević, 2010:852].

Računarska tehnologija se razvija veoma velikom brzinom, a u stopu je prate obrazovanje i obučenosť onih koji bi da je zloupotrebe. Sve češće se u štampi pojavi informacija da je neki pojedinac (ili grupa) nezakonito pristupio nekom važnom državnom računarskom sistemu i ne samo došao do nekih podataka već stvorio i mogućnost da ugrozi ili aktivira i takve sisteme kao što su nuklearni potencijali velikih sila. Ova pojava nije karakteristična samo za razvijeni zapadni svet, već sve više postaje karakteristika i našeg, balkanskog prostora. Često smo svedoci da se hakerski napadi mogu očekivati i od poznatih kompanija i vlada država što posebno pokreće pitanje bezbednosti i privatnosti na internetu. Hakerske aktivnosti u internet komunikacijama mogu predstavljati i pozitivno delovanje, posebno u sferi uspostavljanja bolje sigurnosti računarskih sistema i bezbednosti podataka. U radu smo posvetili pažnju motivacionoj analizi učinilaca kompjuterskih krivičnih dela, ali i analizi psihološkog profila hakera.

## MOTIVI UČINILACA KRIVIČNIH DELA IZ OBLASTI VISOKO-TEHNOLOŠKOG KRIMINALA

Postoje različite kategorije učinilaca kompjuterskog kriminaliteta, s obzirom da postoji mnoštvo različitih dela koje čine, ali imajući u vidu i motive koji ih pokreću u vršenju ovih aktivnosti. Pojedinci koji neovlašćeno pristupaju tuđem računaru ili mreži bez daljeg kriminalnog motiva znatno se razlikuju od zaposlenog u nekoj finansijskoj instituciji ili banci, koji zloupotrebom informacionih tehnologija ostvaruje pristup tuđim računarima i čini znatnu materijalnu štetu.

Naime, emocionalno raspoloženje, potrebe, interesi i stavovi predstavljaju sastavni deo psihičkih procesa koje nazivamo pobudama. Motivisano ponašanje obuhvata sve svesne elemente koji nastaju pod uticajem potreba, ciljeva, aspiracija i uopšte interesa ljudi. Motiv je trenutna psihološka pojava. Motiv krivičnog dela je podsticaj, pobuda kao unutrašnja kategorija i povod, razlog kao spoljašnja kategorija, koji deluju na karakter, nagon, osećaje, shvatanja ljudi. Usled delovanja odgovarajućeg podsticaja i povoda na ličnost učinioca, on sebi postavlja određeni cilj koji želi da ostvari krivičnim delom. Potrebe,

interesi, običaji, uverenja, tradicija, nagoni, strasti, želje i osećaji dovode do motiva krivičnih dela [Duško Modly, Nedžad Korajlić, 2002].

Motiv je značajna indicijalna činjenica mnogih klasičnih oblika kriminaliteta, pa i kompjuterskih krivičnih dela. Motiv kao indicija, posebno dolazi do izražaja pri postavljanju verzije o osumnjičenom licu, bez obzira na to da li je reč o jednom učiniocu, ili o grupi, pa je tada metodom eliminacije potrebno odstraniti sumnju sa nevinih lica [Božidar Banović, 2002:323].

Pribavljanje protivpravne imovinske koristi izvršenjem kompjuterskih krivičnih dela jedan je od najčešćih motiva koji se javlja kod učinilaca ovih krivičnih dela. Međutim, ovaj motiv može da bude podstaknut raznim željama učinioca, kao na primer neosnovano bogaćenje, mogućnost vraćanja duga, adekvatan status u društvu, zadovoljenje određenih ličnih poroka i slično. Takođe, kao motiv izvršenja kompjuterskih krivičnih dela mogu se pojaviti: osveta, kompleks niže vrednosti, ekonomska konkurencija, želja za samodokazivanjem i postizanjem određenog uspeha, zavist, mržnja, ljubomora, zanesenost spostvenim znanjem i veštinama, a u pojedinim slučajevima mogući su i motivi političke prirode [10th United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, 2000].

U ovom kontekstu se može povući i paralela sa organizovanim kriminalom. Imajući u vidu da je „želja za sticanjem profita osnovni motiv najvećeg broja počinjenih kriminalnih dela iza oblasti organizovanog kriminala“ [Jelena Matijašević, 2010:119], mogu se uočiti izvesne sličnosti nekih aktivnosti iz oblasti kompjuterskog kriminala sa aktivnostima iz sfere organizovanog kriminala.

Dakle, kada su u pitanju kompjuterski delikti, primećujemo da heterogena lepeza motiva prevazilazi, po svom obimu i raznolikosti, većinu motivacionih sistema ostalih grupa krivičnih dela. Motivacioni faktori koji se najčešće pojavljuju kao dominantni kod izvršilaca ovih delikata [Slobodan Petrović, 2002] su: intelektualni izazov, radoznalost i pustolovnost, zabava, osećaj svemoći, potreba za trijumfom, omamljenost sopstvenim znanjima i veštinama, nadoknada osećaja društvene i lične manje vrednosti, elitizam, osveta, pritisak internih (hakerskih) pravila, prestiž (ugled).

## **PODELA UČINILACA KOMPJUTERSKIH KRIVIČNIH DELA ZASNOVANA NA MOTIVACIONOJ STRUKTURI**

Uopšteno bi se učinioci ovih dela mogli podeliti na zlonamerne, koji mogu da deluju radi ostvarenja imovinske koristi, ili samo u cilju nanošenja štete, kao i na učinioce koji nisu motivisani ni ostvarenjem koristi, niti prouzrokoivanjem štetnih posledica, već jednostavno traže zadovoljstvo u neovlašćenom prodiranju u neki dobro obezbeđen informacijski sistem.

Zlonamerni učinioci kompjuterskih delikata su najčešće motivisani koristoljubljem, a smatra se da podaci iz prakse ukazuju na određeni skup osobina koje čine njihov kriminalni profil: oko 80% ovih delinkvenata čini delo po prvi put, 70% je zaposleno više od pet godina u oštećenom preduzeću; njihovo starosno doba je u proseku između 19 i 30 godina; pretežno su muškog pola; veoma su inteligentni; imaju uglavnom više godina radnog iskustva i važe kao savesni radnici koji prilikom obavljanja radnih zadataka ne prouzrokuju nikakve probleme; često su tehnički kvalifikovaniji nego što to zahteva radno

mesto na koje su raspoređeni; ovi učinioci, po pravilu, sebe ne smatraju kradljivcima ili uopšte kriminalcima, već samo pozajmljivačima. Koristoljubivi kompjuterski kriminalitet je veoma čest u bankarstvu, finansijskim korporacijama i osiguravajućim društvima. Statistički podaci o učiniocima kompjuterskih delikata u oblasti bankarskih poslova ukazuju na najčešće profesije učinilaca: 25% čine osobe sa specijalnim ovlašćenjima i odgovornostima u informatičkim sistemima; 18% programeri, 18% službenici koji raspolažu terminalima, 16% blagajnici, 11% operateri – informatičari i u 12% slučajeva učinioci su lica van oštećenih korporacija, u šta su uključeni i korisnici usluga [Živojin Aleksić, Milan Škulić, 2007:388].

Druga grupa učinilaca kompjuterskih krivičnih dela vrhunsko zadovoljstvo nalazi u samom činu provaljivanja u višestruko obezbeđene informacione sisteme i što su kompjuterski sistemi bolje čuvani, to je ovim licima veći izazov da se upuste u ove aktivnosti. Reč je o tzv. hakerima (engl. *hackers*). Oni su prema svom profesionalnom opredeljenju najčešće programeri kompjutera, operateri ili visoko obrazovani informatičari, a ponekad je reč i o osobama koje se kompjuterima bave iz hobija.

S obzirom da druga grupa učinilaca kompjuterskih krivičnih dela pobuđuje veliku pažnju, izaziva mnoge polemike i različite reakcije, a činjenica jeste da su se na listi ovih ni malo bezazlenih učinilaca našle i kompjuterske mreže Vlada savremenih država, ili vojnih laboratorija, profil hakera ćemo u narednom tekstu detaljnije razmotriti.

## PSIHOLOŠKI PROFIL HAKERA

Iako postoje različite predrasude kada su hakeri u pitanju, na osnovu različitih analiza ove specifične grupacije učinilaca kompjuterskih krivičnih dela, jasno je da su svim hakerima zajedničke sledeće osobine: visok koeficijent inteligencije, velika radoznalost i lakoća intelektualne apstrakcije. Imaju povišenu sposobnost apsorpcije znanja i obraćaju pažnju na mnoštvo „običnim ljudima“ nebitnih detalja. Nisu jednostrani, već naprotiv, trude se da budu uključeni u bilo koju temu koja izaziva intelektualni napor. Sa druge strane, hakeri se plaše kontrole i ne žele da imaju veze ni sa čim što je obavezujuće i autoritativno. Isto tako, prema mišljenju mnogih autora, nemaju sposobnost emotivne identifikacije sa ostalim ljudima. Često teže aroganciji, iskazivanju nestrpljenja prema ljudima i stvarima koje smatraju da im traće vreme.

Ipak, postoji jedna stvar u kojoj su neki od njih izuzetno dobri, a to je socijalni inženjering. Koristi se najčešće putem telefona ili interneta, navodeći ljude da otkriju poverljive informacije o sebi, kao što su lozinke za pristup nalozima, brojevi kreditnih kartica ili da čine nelegalne stvari. Socijalnim inženjeringom se postiže otkrivanje informacija „verovanjem na reč“, a ne upadom u računar. Ovaj metod se zasniva na pretpostavci da je čovek najslabija karika u lancu bezbednosti.

Hakeri misle da su mnoga njihova nezakonita dela opravdana i etički korektna. Psiholog Lawrence Kohlberg je razvio troslojnu teoriju kako bi objasnio razvoj morala kod normalnih ljudi. Prvi nivo se bavi izbegavanjem kazni i dobijanjem nagrada, drugi obuhvata društvena pravila i treći obuhvata moralne principe. Svaki od ova tri nivoa sadrži dve faze. Kompjuterski kriminalci su evoluirali samo kroz najniže tri faze Kohlbergovog modela: dve faze iz prvog nivoa i prva faza iz drugog nivoa [Socio-psihološki profil kompjuterskog kriminalca, 2008:5].

Sara Gordon, ekspert za psihologiju kompjuterskih kriminalaca, sproveda je istraživanje nad Dark Avengerom, ozloglašanim stvaraoцем virusa. On konstantno odbija da prizna odgovornost za svoje stvaralaštvo i, poput tradicionalnih kompjuterskih kriminalaca, okrivljuje žrtve. Dark Avenger je izjavio da je ljudska glupost, a ne računar, to što širi virus, pokušavajući da opravda stvaranje destruktivnog virusa, izjavivši da većina računara koji su napadnuti nisu sadržali nikakve važne informacije i da zbog toga njegov zlonamerni program nije napravio nikakvu stvarnu štetu. Prilikom saslušanja je izjavio da mrzi kada ljudi imaju jače računare od njega, posebno kada te resurse ne koriste za nešto što on smatra konstruktivnim [*Ibid.*].

Hakeri imaju svoju specifičnu kulturu po kojoj su prepoznatljivi. Iako prema njima ne treba imati predrasude, jasno je da svaka kultura, pa i hakerska, ima u sebi svoje osobene karakteristike po pitanju glavnih osobina, načina komunikacije, međusobnih odnosa između pripadnika, ponašanja, navika, itd. Hakerska kultura počinje da se razvija početkom 60ih godina prošlog veka. Posle 1969. godine stopila se sa tehnološkom kulturom u koju su spadali začetnici interneta. Vremenom su se u nju stapale sve kulture vezane za razvoj tehnologije i računara, pa je od 1990-tih godina hakerska kultura skoro izjednačena sa onim što se zove „pokret otvorenog koda“ – *Open source movement*. Centralni stubovi hakerske kulture na kojima se ona razvija jesu: Internet, *World Wide Web*, *GNU project*, *Linux* operativni sistem i sve hakerske kreacije. Od 1990-tih godina pa do danas, hakerska kultura dobija još neke prepoznatljive simbole: *Tux*, *the Linux penguin*, *the BSD Daemon*, *Perl Camel*, kao i Hakerski amblem.

Hakeri su razvili i svoj specifičan način komunikacije, što predstavlja još jednu njihovu značajnu osobenost. S obzirom da su mnogo bolji u pisanom izražavanju nego u živoj interpersonalnoj komunikaciji, vremenom je usvojen *leet speak*, koji predstavlja šifrovanu formu pisanja zamenjivanjem slova brojevima, simbolima i drugim znakovima koji liče na njih. Osnovna uloga ovog načina komunikacije jeste da isključi „stranca“ iz komunikacije, odnosno da se jasno uspostavi razlika između jezika ove grupacije lica i jezika većine. Litpsik ne treba mešati sa tzv. AOL jezikom koji se sreće na internetu. Osnovna funkcija AOL jezika jeste da skрати pisanje nekih reči, dok je kod litspika osnovni cilj da učini tradicionalni jezik nerazumljivim za neupućene osobe.

## O HAKERSKOJ ETICI

Ne postoji konačna i opšteprihvaćena definicija hakerske etike. Na neki način, svi imaju svoje razloge i opravdanja za ono što rade. Isto tako, hakerska etika ne postoji nigde kao pisan i zvaničan dokument, ali je zato nekoliko autora predstavilo njene odrednice.

Prema Jargon Fileu hakerska etika je: a) verovanje da je širenje informacija moćna pozitivna osobina i da je etička dužnost hakera da dele svoje znanje kreiranjem besplatnih programa i omogućavanjem pristupa informacijama i kompjuterskim izvorima kada god je to moguće; b) verovanje da je provaljivanje u sistem radi zabave i istraživanja etički ispravno dokle god haker ne počini krađu, vandalizam ili oda poverljive podatke [Svet hakera: 2008].

Oba verovanja su široko rasprostranjena među hakerima, i veliki deo hakerske populacije se, između ostalog bavi pisanjem besplatnih programa. Isto tako, mnogim hakerima provaljivanje u kompjuterski sistem predstavlja zabavu, a mnogi idu čak dotle da nakon što



neovlašćeno pristupe sistemu šalju sistem-operaterima e-mail-om besplatne savete i uputstva kako da poboljšaju nepravilnosti i nesavršenosti.

Tokom vremena, uz razvoj tehnologije, promenio se pristup u određivanju hakerske etike, pa su se izdvojila dva pristupa: Originalna hakerska etika i Etika hakera 90-tih godina.

Predstavnik Originalne hakerske etike bio je Steven Levy, koji je u svojoj knjizi iz 1984. godine pod nazivom „Hakeri: Heroji kompjuterske revolucije“, izdvojio šest glavnih principa hakerske etike. To su: pristup računarima i svemu što može da nas nauči o tome kako svet funkcioniše – mora biti neograničen i potpun; sve informacije moraju biti slobodne (javne); odbojnost prema vlastima i autoritetima – podsticanje decentralizacije; hakere bi trebalo ceniti po njihovom haku, a ne po lažnim kriterijumima kao što su diploma, starost, rasa ili položaj u društvu; na računaru se kreira umetnost i lepota; računari mogu promeniti život nabolje. Svi ovi principi sugerišu da je dužnost hakera da uklanja granice, decentralizuje moć, sudi o ljudima na osnovu njihovih mogućnosti i da kroz računare poboljša život [Jelena Matijašević, 2013:95].

Sa druge strane, Etika hakera 90-tih godina je suštinski protivrečna Originalnoj, jer zastupa stav da aktivnost hakera treba da je: bezbedna, da ne oštećuje ništa, da nikoga ne ugrožava, ni fizički, ni mentalno, ni emocionalno, i da pre svega treba da bude zabavna, za najveći broj ljudi koji se njome bave [Ibid:96].

Svi prethodno nabrojani principi hakerske etike sugerišu na određene dužnosti, ponašanja, uzdržavanja, stavove i potrebe. Koliko su prihvaćeni i na koji način su tumačeni videli smo u podeli hakera na dobronamerne (*white*), zlonamerne (*black*) i na kombinaciju obe prethodne vrste (*gray*), čiji je osnov podele upravo pridržavanje i poštovanje postulata hakerske etike.

## POZITIVNO HAKERSKO DELOVANJE I NJIHOVA NEOPHODNOST

Haker svojim delovanjem ne mora predstavljati osobu koja će naneti određenu štetu u „sajber“ i u realnom svetu iako se uglavnom češće može čuti o njihovim napadima sa negativnim posledicama. Pre nego što ukažemo na odnos hakera i njihovog pozitivnog delovanja, preciziraćemo šta predstavlja sajber prostor. Sajber (*Cyber*) prostor prvi put spominje William Gibson 1984. godine u jednoj od svojih knjiga. Iako postoji više definicija sajber prostora, po *Jones Telecommunication & multimedia encyclopedia* sajber prostor je vrsta zajednice sačinjene od mreže kompjutera u kojoj se elementi tradicionalnog društva nalaze u obliku bajtova i bitova.

Određeni hakerski napadi mogu da predstavljaju pozitivno delovanje, posebno u sferi uspostavljanja bolje sigurnosti računarskih sistema i bezbednosti podataka, jer su hakeri svojim aktivnostima u mogućnosti da pronađu ranjivosti računarskih sistema, da ih istaknu te na taj način da poboljšaju bezbednost. Upravo to ukazivanje na bezbednosne propuste a ne zloupotreba uspešnog upada u sistem, predstavlja pozitivno delovanje hakerskih napada. U ovakvim slučajevima potreba za hakerima ovih namera predstavlja neprocenjivost za svaki računarski sistem iz razloga jer jedino hakeri mogu da upute na propuste u sistemu, dok redovni korisnici istog sistema zbog nedovoljnog znanja i obučenosti nisu u mogućnosti da sagledaju da su na direktan ili indirektan način nezaštićeni od raznih vidova zloupotreba koje mogu da imaju i ekonomske posledice. Istakli bi da svaki haker koji

poseduje znanja da može da „upadne“ u računarski sistem izaziva određenu nesigurnost tog sistema, ali na tom hakeru je na koji način će delovati i samim tim u koju grupu će sebe svrstati, jer nesporno je da se određena znanja i veštine mogu koristiti kako u pozitivne tako i u negativne svrhe. Nameće se pitanje da li društvo, odnosno kompanije, imaju potrebu i interes da zapošljavaju dobronamerne hakere. Smatramo da je to od izuzetnog značaja jer hakerska znanja i mogućnosti predstavljaju izuzetno važnu kariku u modernom društvu jer oni sa svojim aktivnostima predstavljaju eksperte koji znaju kako sistem funkcionise i na koji način da sistem postane bezbedan i da ima potpunu funkcionalnost.

Kada neki sajt ili računarski sistem bude oboren od strane hakera, često bude nedostupan na nekoliko sati, a u nekim sličajevima i više dana. Posledica toga nije samo u nemogućnosti korisnika da pristupe sistemu, već takve okolnosti izazivaju veliku nesigurnost i preispitivanje odluke o pouzdanosti sistema u daljem korišćenju. Mnogo se češće pokreće pitanje zaštite podataka korisnika i razmatraju se sve moguće zloupotrebe podataka koje uglavnom dovode do ekonomskih gubitaka. Kao primer, možemo da navedemo kompaniju *CD Universe* koja je napadnuta od strane hakera. Napadom je ukradeno preko 300.000 brojeva kreditnih kartica, a kao posledicu imamo da je krađa pomenutih podataka u značajnoj meri uticalo na kredibilitet kompanije koja se nikada nije oporavila [John Markoff, 2000].

Ako se poslovanje obavlja na klasičan način jer postoji poslovni prostor u nekom gradu, svakako i u tom vidu poslovanja postoji izloženost raznim mogućim prevarama, krađama i provalama što dovodi do situacije da se prvenstveno gubi novac ali i kredibilitet. U takvim slučajevima opasnosti postoje samo od neposredne blizine - kriminalaca iz kvarta ili iz drugog dela grada, ali ako se posao obavlja i preko interneta potencijalna opasnost se tada proširuje na ceo svet. Hakeru koji je udaljen više stotina hiljada kilometara ne predstavlja problem da upadom u sistem nanese štetu, a sebi korist. S druge strane posmatrano, s obzirom da je internet globalno mesto, znatno je veći problem, jer postoji mnogo više kriminalaca koji mogu delovati, ali ti kriminalci imaju i mnogo veći izbor potencijalnih žrtvi. U ovakvim okolnostima, neophodno je skoro svakodnevno usavršavanje zaštite računarskih sistema jer poljuljano poverenje korisnika određenog sistema nekada se ne može povratiti.

Ako zanemarimo aspekt poslovne komunikacije i ovaj problem posmatramo sa stanovišta redovnog korisnika internet usluga, može delovati, da je prosečan korisnik mnogo bezbedniji jer se uglavnom hakerski napadi dešavaju računarskim sistemima u okviru kompanija. Međutim, ovakav zaključak je prilično diskutabilan. Privatni računari prema nekim mišljenjima ne deluju interesantni da bi zlonamerni korisnici interneta pažnju usmerili na njih. Međutim, oni mogu biti meta radi krađe identiteta korisnika, krađe ličnih podataka korisnika kao što su lozinke za *online* prodavnice, bankovne račune ili email naloge i sl., ali najčešće su napadi na privatne računare izvršeni kako bi se sa njih napadali drugi računarski sistemi i na taj način prikrilo indentitet hakera. Ovo predstavlja realnu opasnost i često se dešava. Napadi se uglavnom izvode na način da žrtve, odnosno korisnici računarskih sistema, nisu toga svesni. Moglo bi se postaviti pitanje, da li postoji zaštita i da li je moguće bezbedno boraviti na internetu. Zaštita postoji u vidu antivirus programa koji bi trebao da bude deo osnovne opreme svakog računara koji ima pristup internetu, ali je potrebno i svakodnevno ažuriranje operativnog sistema, programa i aplikacija zbog čestih usavršavanja istih najčešće u domenu zaštite. Jedan od vidova zaštite predstavlja i česta promena lozinki, koje bi trebale da budu nelogična kombinacija brojeva, malih i velikih

slova. Sa sve većom ekspanzijom smart telefona i tablet uređaja hakerski napadi se usređuju i na njih jer oni sadrže važne podatke isto kao i privatni računari.

Potrebno je pomenuti i negativne strane društvenih mreža jer za mnoge korisnike interneta one predstavljaju sinonim za internet. Kriminalci koriste njihovu popularnost i masovnost u korišćenju za moguće prevare, zloupotrebe i krađe ali su dobar izvor privatnih podataka počev od brojeva telefona, adresa i navika korisnika. Podsećamo da kriminalci upadom u personalne računare ili računarske sisteme kompanija za cilj imaju pronalaženje informacija koje mogu iskoristiti, zloupotrebiti ili prodati na crnom *online* tržištu.

Za česta usavršavanja aplikacija i sistema zaštite na internetu u značajnoj meri zaslužni su hakeri koji su ukazivali na propuste. Robert Steele osnivač i predsednik *Open source solutions* smatra da je velika greška ako se svi hakeri smatraju kriminalcima. On hakere vidi kao astronaute koji postepeno proširuju granicu razvoja sajber prostora. Hakeri su oni koji su ukazivali na velike ranjivosti u *Microsoft* proizvodima koji se svakodnevno koriste u celom svetu. Po Robertu Giovagnoniju [2014], podpredsedniku privatne agencije koja se bavi bezbednošću na internetu, da bi se jedan haker pronašao i zaustavio, potrebno je 30-40 stručnih ljudi i minimalno četiri do pet nedelja rada, a to iziskuje velika finansijska sredstva, što utiče na poslovanje kompanije. Upravo se i u ovome može videti od kojeg su značaja pozitivni hakeri, jer delovanjem hakera kriminalaca, znatno se povećavaju troškovi održavanja sistema što direktno povećava troškove poslovanja, a to predstavlja ozbiljan problem.

Sagledavajući sve do sada pomenuto, zauzimamo sledeći stav. Hakeri su zaslužni za konstantno usavršavanje i širenje sajber prostora, ali samo u zajedničkom delovanju obe grupe hakera. Jedni bez drugih ne bi doveli do napretka. U modernoj i pomalo nekontrolisanoj ekspanziji interneta i sajber prostora potrebno je da kontinuirano jedni pokušavaju da nanesu štetu pronalaženjem bezbednosnih propusta dok drugi ukazivanjem na iste usavršavaju system, što predstavlja uspešnu formulu za korak unapred.

## **KORIŠĆENJE - ZLOUPOTREBA PERSONALNIH PODATAKA OD STRANE KOMPANIJA I VLADA DRŽAVA**

Već duže vreme se mogu čuti polemike na temu hakerskih napada koje izvode velike i poznate kompanije i Vlade država. Ti napadi ne predstavljaju klasične napade, kao što ih izvode određeni hakeri, ali su im ciljevi često isti. U svetu, bez interneta, prikupljanje podataka o korisnicima usluga i njihovim navikama može se sprovoditi na više načina. Jedan od njih su ankete u kojima možete ali i ne morate da učestvujete, odnosno, vi odlučujete da li ćete i u kojoj meri participirati. U *online* svetu veoma često programi koje koristite ili sajtovi koje posećujete šalju korisničke podatke i navike kompanijama, a da o tome niste ni svesni. Razvojem tehnologija, internet kompanije i organizacije koje ulažu u svoj razvoj, u mogućnosti su da formiraju veoma moćnu mrežu nadgledanja kojom će pomno pratiti vaše kupovne navike, podatke o mestu i vremenu koje ste provodili na internetu, ali i koje ste poslove obavljali u datom momentu.

Jedan od najčešćih načina na koji se korisnici interneta prate je putem *cookies* i IP (*Internet protocol*) adesa. Svaki računar koji se povezuje na internet ima svoju IP adresu koja je jedinstvena i koja se koristi za lociranje i identifikaciju. Postoje dva tipa IP adresa, a to su dinamička i statička. Dinamička IP adresa se pri svakom povezivanju računara na internet

menja, dok statička adresa je uvek ista. *Cookies* predstavljaju mali tekstualni podatak u kojem su sadržani jedinstveni identifikatori koji su poslani korisničkom računaru sa servera (jednostavnije rečeno sa internet stranice). Uz pomoć njih, internet stranice, reklamne kompanije, neke druge organizacije ali i Vlade država mogu da prate *online* kretanje i ponašanje, prikupljajući o vama podatke, o vašim navikama i interesovanjima, kako bi stvorili detaljan personalni profil. Osnovni cilj svih ovih podataka je bolje i jednostavnije korišćenje interneta, odnosno, personalizacija određenih stranica ali i preciznije ciljani marketing. Primeri za pomenuto se nalaze svuda oko nas. Kada pristupite nekom stranom sajtu na kome postoje reklamni baneri, reklame koje ćete tamo videti biće iz vašeg okruženja (grada ili države) ili sa tematikom koja je u vašem krugu interesovanja, a korisniku istog tog sajta koji pristupa sa drugog dela sveta, zahvaljujući personalnim identifikatorima, biće ponuđene reklame iz njegove okoline. Kada pristupite npr. sajtu *Youtube*, uvek će vam biti predloženo da pogledate kratke filmove sa tematikom koju često pratite. U ovom slučaju prikupljeni podaci od strane internet stranice se koriste za personalizaciju iste, što umnogome olakšava rad korisnika.

Problemi nastaju zloupotrebom prikupljenih podataka od korisnika. Zloupotrebu mogu da vrše kompanije ili hakeri koji svojim sposobnostima dođu do njih. Često se zaboravlja, ali korisnički podaci u velikoj meri predstavljaju robu koja je na prodaju posebno kada internet kompanije izlaze na berzu radi svoje prodaje. Podsetili bismo da Krivični zakonik računarski podatak i računarski program predviđa kao pokretnu stvar, pa i na taj način uređuje ovu oblast iako se u glavi XXVII propisuju krivična dela protiv bezbednosti računarskih podataka.

Kao što smo već naveli, svaki korak na internetu se prati, beleži i analizira nezavisno od volje korisnika. Podsećamo da *cookies* nisu prvenstveno kreirani da bi se zloupotrebili privatni podaci i navike već radi lakšeg korišćenja interneta. Danas se u njima čuvaju, lozinke za pristupe nalogima, bankovni računi i sl. Zbog pomenih lokalizovanih i personalizovanih reklama pokreću se polemike oko zloupotreba ili mogućih zloupotreba personalnih podataka od strane sajtova i kompanija, jer očigledno je da marketinške kompanije koriste pomenute podatke i na taj način narušavaju privatnost korisnika. Ako neka kompanija iz korisnikove baze podataka preuzme informacije o mestu gde živi i proizvodima koje često kupuje/koristi i iskoristi te podatke za reklamiranje istih ili sličnih proizvoda, da li to predstavlja zloupotrebu? Koje se sledeće aktivnosti mogu očekivati? Da li je sledeći korak da na osnovu korisničkih navika, kompanije, izvrše i određene kupovine ili neke finansijske transakcije? Nadamo se da do toga neće doći. Kompanije odbacuju pomenute tvrdnje isticanjem da se isključivo radi o personalizaciji interneta [Olswang, 2013.].

Do sada smo ukazali na koji način deluju hakeri a na koji način deluju kompanije. Na koji način deluju Vlade država prikazaćemo kroz dešavanja koja su još uvek aktuelna. U političkim previranjima tokom „Arapskog proleća“ protivnici Vlada su dogovarali, organizovali i promovisali svoja delovanja putem interneta, prvenstveno preko socijalnih mreža. Ta delovanja u modernoj terminologiji se nazivaju haktivizam (engl. *hacktivism*) a predstavlja promovisanje političkih stavova, slobode govora, ljudskih prava putem računara i socijalnih mreža. Države su reagovala na način postepenog onemogućavanja pristupa internetu ili određenim sadržajima na internetu, koje je na kraju dovelo i do potpune internet cenzure, što ujedino predstavlja presedan. Pomenuta cenzura je bila sprovedena u Egiptu, Libiji, Saudijskoj Arabiji i Siriji, dok se u Tunisu otišlo i korak dalje. Vlada Tunisa je izvršila hakerske napade na naloge svojih građana na socijalnim mrežama sa ciljem

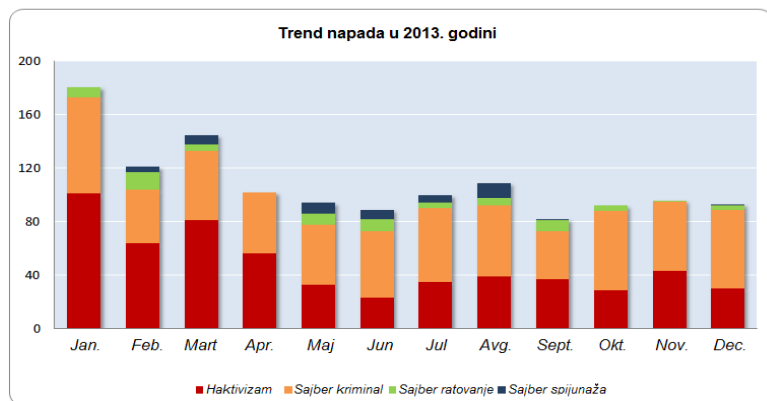
krade i deaktiviranja naloga [Alexis Madrigal, 2011]. Na osnovu pomenutog, nesporno je da je zloupotreba podataka od strane države moguća i veoma realna, ali posebno je diskutabilno, da li postoji zaštita. Pitanje je i šta se može očekivati od hakera i kompanija ako država zloupotrebi korisničke podatke. Mnoge države, posebno najrazvijenije kontrolu korisnika interneta podvode pod kontrolisanu potragu za potencijalnim izvršiocima određenih krivičnih dela.

Postoji još jedan vid hakerskog delovanja država a to je takozvano sajber ratovanje (*cyber warfare*). Pod sajber ratovanjem se podrazumeva akcije jedne države ili organizacije na drugu državu sa ciljem da ošteti ili uništi informacioni sistem. Jedan od najdužih i još uvek aktuelnih sajber ratovanja je između Indije i Pakistana. Pored već navedenih osnovnih ciljeva ovog vida ratovanja, učestali hakerski napadi imaju i za cilj da osramote „žrtvu“ odnosno metu napada ili da prenesu neku politički motivisanu poruku. Način na koji se žrtva dovodi u situaciju da je osramočena prvenstveno se ogleda u uspešnim napadima na Vlade sajtove ili sajtove nekih važnijih institucija, a najčešće finansijskih, što kod korisnika istih izaziva osećaj nesigurnosti i nebezbednosti.

## PREGLED STATISTIČKIH PODATAKA SAJBER NAPADA

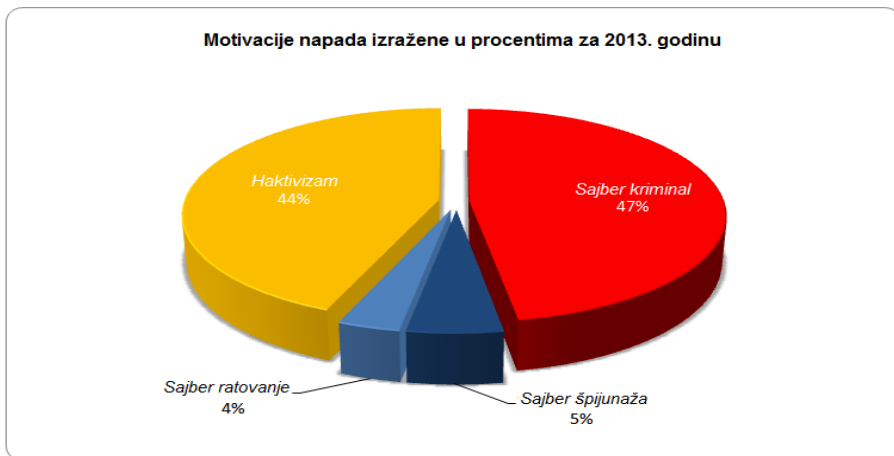
Prvu polovinu januara 2014. godine je obeležilo više hakerskih napada sa raznim posledicama [Paolo Passeri, 2014]. Neki od napada su i na kompaniju *Snapchat*, objavljivanjem brojeva telefona njihovih korisnika, napadom na *World Poker Tour* ugroženo je 175.333 korisnika, dok napadom na kompaniju *Staysure* ugroženo je 79.500 korisnika. Zabeležen je i napad na *Microsoft* od strane hakera iz Sirije, a posebno će biti zabeležen i napad na Japansku nuklearnu elektranu gde su hakeri uspešno ubacili program koji je u mogućnosti da preuzme 42.000 email-ova.

Na osnovu dostupnih podataka [Paolo Passeri, 2014] prikazaćemo makro pokazatelj pretnji i njihov odgovarajući trend kako bi se što bolje razumele motivacije po mesecima 2013.godine. Analizom podataka, možemo da uvidimo da je sajber kriminal tokom cele godine jednako zastupljen za razliku od haktivizma koji je tokom godine imao tendenciju opadanja. Sajber ratovanje je osciliralo tokom godine usled međusobnih aktivnosti Indije i Pakistana, dok sajber špijunaža nije bila zastupljena tokom cele godine.



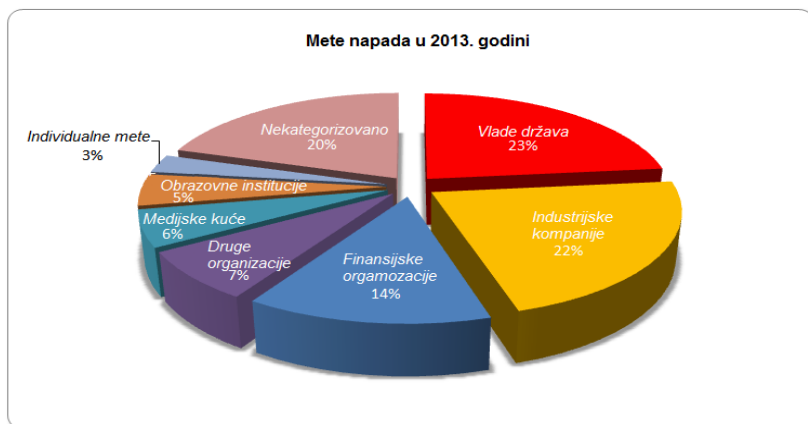
*Izvor: Paolo Passeri, 2014*

Procentualnim prikazom motivacija napada za 2013. godinu, uvidamo da je sajber kriminal zastupljen sa 47%, dok je haktivizam sa 43%. Znatno manje su zastupljeni sajber špijunaža sa 5% i sajber ratovanje sa 4%.



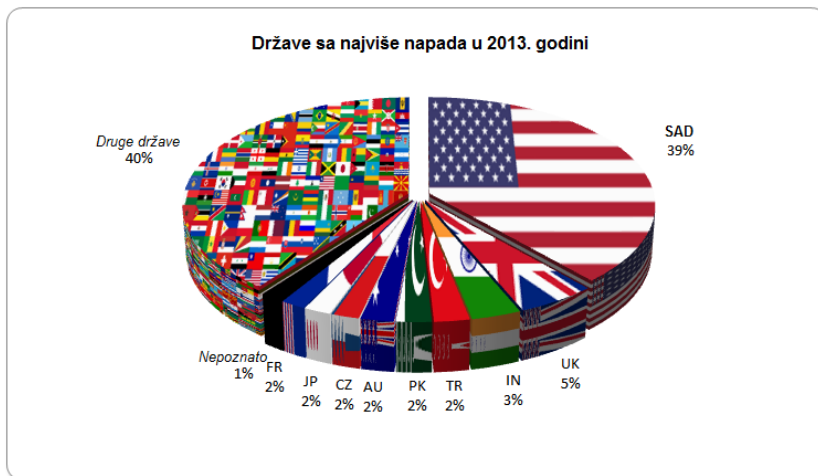
*Izvor: Paolo Passeri, 2014*

Najčešće mete u 2013. godini bile su Vlade država i industrijske kompanije sa skoro indentičnim procentom od 23% i 22%, nakon čega slede finansijske organizacije sa 14%, razne druge organizacije sa 7%, medijske i informativne kuće sa 6%, obrazovne institucije sa 5%, dok su individualne mete bile zastupljene sa 3%. 20% meta napada u 2013. godini zbog raznovrsnosti nije kategorizovano.



*Izvor: Paolo Passeri, 2014*

Država koja je najčešće bila na meti napada u 2013. godini je SAD sa čak 39%. Na drugom mestu je Velika Britanija sa 5%, dok slede Indija sa 3% (zbog aktuelnih dešavanja sa Pakistanom), Turska sa 2% i ostale.



## ZAKLJUČAK

Nastojali smo da u radu što bolje prikazemo najbitnije segmente koji se odnose na ličnost i postupke učinilaca kompjuterskih krivičnih dela. Objašnjenjem motivacione strukture, psiholoških aspekata ličnosti, kao i aspekata osnovne podele uz neizostavni osvrt na principe hakerske etike i specifičnosti hakerske kulture, približili smo najbitnije njihove osobenosti. Uspešni koraci u eliminisanju negativnih efekata određene pojave podrazumevaju razumevanje ne samo te pojave već i aktera krivičnih dela i drugih nedozvoljenih ponašanja iz te oblasti, a to je u ovom slučaju oblast kompjuterskog kriminala. Činjenica je da ova oblast predstavlja bitno pitanje i sa pravnog i sa ekonomskog stanovišta. Neophodno je ustanoviti adekvatnu pravnu regulativu u oblasti zloupotrebe kompjuterskih tehnologija, s obzirom da finansijski efekti ostvareni ovakvim zloupotrebama mogu u značajnoj meri da naruše kvalitet ekonomskog poslovanja jedne države. Sa druge strane, pored ekonomskog efekta na privredno funkcionisanje zemalja pogođenim negativnim efektima uzrokovanim navedenim zloupotrebama, bitan je i moralni aspekt korišćenja računarske tehnologije. Određeni principi u ovoj oblasti se moraju poštovati u cilju efikasnog korišćenja ICT sektora. Značajna garancija kvalitetnog pravnog stanovišta jesu usvojene zakonske odredbe, koje na vrlo efikasan način predstavljaju stav države prema kulturi komunikacije računarskom tehnologijom, ali i prema nastojanjima da se proces privrednog poslovanja zaštiti od zloupotreba u ovoj oblasti, i da se deliktna ponašanja adekvatno sankcionišu.

Potrebno je naglasiti da pored krivičnih dela koja su usmerena protiv bezbednosti računarske tehnologije i elemenata informacionog sistema, postoji veliki broj tradicionalnih krivičnih dela koja se uz pomoć korišćenja računara i računarskih komponenti vrše brže, lakše, učinocima se teže ulazi u trag, a posledice su daleko ozbiljnije i veće [Jelena Matijašević, Milorad Petković, 2011:598].

Sasvim je jasno da se određenoj pojavi društvo adekvatno može suprotstaviti ukoliko sagleda sve njene karakteristike i uđe u sve pore njenih specifičnosti. S obzirom da su načini zloupotrebe kompjuterske tehnologije svakim danom sve savršeniji i komplikovaniji za otkrivanje, i da je vrlo teško ići u korak sa tim kriminalnim aktivnostima, potrebno je i dalje ulagati napore u to da javnost bude svesna sa kakvim se fenomenom današnje društvo suočava, a svakako je potrebno konstantno raditi na što adekvatnijem odgovoru na različita kriminalna delovanja u ovoj oblasti.

## LITERATURA:

- Aleksić, Živojin, Škulić, Milan, (2007) „Kriminalistika“, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd
- Banović, Božidar, (2002) „Obezbeđenje dokaza u kriminalističkoj obradi krivičnih dela privrednog kriminaliteta“, Viša škola unutrašnjih poslova, Beograd - Zemun
- Krivični zakonik, *Sl. glasnik RS*, br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012 i 104/2013
- Giovagnoni, Robert, Frontline interview, (2014) <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/hackers/interviews/giovagnoni.html> (Preuzeto: 19.02.2014.)
- Madrigal Alexis, (2011) The Inside Story of How Facebook Responded to Tunisian Hacks, <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/01/the-inside-story-of-how-facebook-responded-to-tunisian-hacks/70044/> (Preuzeto: 20.02.2014.)
- Markoff John, (2000) The New York Times, Thief Reveals Credit Card Data When Web Extortion Plot Fails, <http://www.nytimes.com/2000/01/10/business/thief-reveals-credit-card-data-when-web-extortion-plot-fails.html> (Preuzeto: 19.02.2014.)
- Matijasevic, Jelena, Spalevic, Zaklina, (2010) „Specific characteristics of computer criminal offenses with regard to the law regulations“, XLV International Scientific Conference on Information, Communication and Energy Systems and Technologies – ICEST 2010 CONFERENCE, 23.-26. June 2010., Faculty of Technical Sciences, University „St. Clement Ohridski“, Bitola, Ohrid, Macedonia, 2010., Proceedings, ([http://www.icestconf.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=98](http://www.icestconf.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=98), Preuzeto: 05.02.2011.)
- Matijašević, Jelena, Ignjatijević, Svetlana, (2010) „Kompjuterski kriminalitet u pravnoj teoriji, pojam karakteristika, posledice“ – „Cybercrime in legal theory, the concept, characteristics, consequences“, Zbornik radova sa međunarodnog naučno-stručnog Simpozijuma INFOTEH®-JAHORINA 2010, održanog od 17.-19. marta 2010. godine, Vol. 9, Ref. E-VI-8, p. 852-856, Elektrotehnički fakultet, Istočno Sarajevo, 2010, ISBN-99938-624-2-8
- Matijašević, Jelena, (2010) „Pranje novca, aktuelni oblik organizovanog kriminala – manifestacije, medoti i posledice“, Pravo – teorija i praksa, br. 5-6/2010, str. 118-131, godina: XXVII, Izdavač: Pravo „DOO“ i Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad
- Matijašević, Jelena, Petković, Milorad, (2011) „Krivična dela protiv bezbednosti računarskih podataka – analiza pozitivnopravnih rešenja i značaj u kontekstu suzbijanja visokotehnološkog kriminala“, Zbornik radova sa međunarodne naučno-stručne konferencije „Kriminalističko-forenzička istraživanja“, održane od 14.-15. oktobra 2011. godine, Internacionalna asocijacija kriminalista - IAK, Banja Luka, broj strana: 598-609, Vol. 4, Broj 1, ISBN 978-99955-691-1-2
- Main problems related to the Cybercrime, 10th United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, <http://www.uncjin.org/Documents/congr10/10e.pdf> (Preuzeto: 05.02.2014.)
- Modly, Duško, Korajlić, Nedžad, „Kriminalistički riječnik“, Centar za kulturu i obrazovanje, Tešanj, 2002.
- Olswang, (2013), Online behavioural advertising: new ASA rules in force, <http://www.olswang.com/articles/2013/02/online-behavioural-advertising-new-asa-rules-in-force/> (Preuzeto: 21.02.2014.)
- Passeri Paolo, (2014) Cyber Attacks Statistics, <http://hackmageddon.com/2014/01/19/2013-cyber-attacks-statistics-summary/> (Preuzeto: 20.02.2014.)
- Passeri Paolo, (2014) 1-15 January 2014 Cyber Attacks Timeline <http://hackmageddon.com/2014/02/05/1-15-january-2014-cyber-attacks-timeline/> (Preuzeto: 20.02.2014.)
- Petrović, Slobodan, (2002) „Kompjuterski kriminal“, MUP Srbije, Beograd



---

## HACKER'S PSYCHOLOGY AND IMPORTANCE OF THEIR ACTIVITIES IN THE INTERNET COMMUNICATIONS OF MODERN SOCIETY

**Jelena Matijašević-Obradović<sup>1</sup>, Nenad Bingulac<sup>2</sup>, Joko Dragojlović<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>PhD. Jelena Matijašević-Obradović, teaching assistant, The Faculty of Law for Business and Justice in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, e-mail: jela\_sup@yahoo.com

<sup>2</sup>M.ES. Nenad Bingulac, Ph.D student and assistant professor, The Faculty of Law for Business and Justice in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, e-mail: nbingulac@pravni-fakultet.info

<sup>3</sup>LL.M. Joko Dragojlović, Ph.D student and assistant professor, The Faculty of Law for Business and Justice in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, e-mail: jdragojlović@pravni-fakultet.info

**Summary:** *There are different categories of perpetrators of computer crimes. Hackers are a category of offenders who in recent years attracting a lot of attention for several reasons. Some of the reasons are certainly the types of activities they are engaged, the modalities of their performance, but also the importance of these activities in the Internet communications of modern society. Accordingly, in this paper's attention is paid to the motivational analysis of hackers, as well as analysis of the psychological profile of hackers, given that the motive is significant circumstantial facts. We presented the characteristics of the hacker culture and ethics, with a focus on legal and economic consequences of the commission of these offenses. There are many reasoned opinions that hacker's attacks may represent a positive effect, especially in the area of improving safety of computer system and data security, which suggests that hacker with his actions may not be a person that will cause some damage, in the cyber and in the real world, although it is more likely to be heard about attacks with negative consequences. This paper raises the question of whether the hacker attacks can be made by large and well-known companies and governments. Analysis of available information provides us with a variety of responses, which presentation and analysis we included in the paper in order to reach specific and substantiated responses, in line with the topic of the work. This question can reasonably imposed keeping in mind the fact that the life of modern man takes more and more over the internet, starting with e-business, shopping, various types of data transfer, communication and entertainment. An interesting fact is that, despite the fact that the privacy and security of using information and communication technologies are not fully guaranteed, and it is represent a tempting target for certain types of threats, we can witnessed expansive growth of the internet, and it's usage that reaches into all areas of life and work of modern man. This peculiarity of the Web leaves plenty of room for various activities, aspirations and profiles. In this framework it is therefore interesting to consider the topic of this paper, taking the view that certain phenomenon society can understand and possibly correct if we look at all its features, and join in all aspects of its specificity.*

**Keywords:** *Hackers, Hacker's psychology, Internet communication, Modern society*

**JEL classification:** *K14, K19 i K49*

## POPULARNA KULTURA I MEDIJI U ROMANU *SKRIVENA MANA* TOMASA PINČONA

Katarina P. Držajić

*Doktorand književnosti na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu; Predavač engleskog jezika na Univerzitetu Singidunum*

**Rezime:** *Tomas Pinčon, kontroverzni američki pisac, spada u red najznačajnijih autora svetskog postmodernizma. Njegov razuzdani stil prožet elementima popularne kulture, ali i poznavanjem oblasti istorije, književnosti, pa i fizike i matematike, učinio ga je jednim od kulturnih književnika u današnje vreme. Pinčon ne spada u red savremenih pisaca koji uživaju u ulozi poznatih ličnosti, pa se tako još šezdesetih povukao iz javnosti, skrivajući svoje mesto prebivališta, dok mediji besomučno pokušavaju da dopru do njega. S druge strane, uticaj medija i popularne kulture na ljudsku svest javlja se kao značajan motiv u većini njegovih romana, dok je u *Skrivenoj mani*, najdopadljivijem delu za široku publiku, to posebno izraženo. Kako se urbani junaci šezdesetih godina prošlog veka nose sa bombardovanjem plitkim vrednostima koje potiču iz medija otkrićemo u ovom radu, čiji je cilj da čitaocu približi intrigantnu eru hipika, ali i otkrije koliko su se vrednosti do današnjeg dana zaista promenile.*

**Ključne reči:** *popularna kultura, mediji, društvo, postmodernizam*

**JEL:** Z19

### UVOD

Za dela Tomasa Pinčona može se reći da predstavljaju vrh postmodernističke književnosti: lišena su cenzure moralnih zapovesti, autor prikazuje ljudsku prirodu onakvom kakva jeste, ne ustručavajući se od crnog humora i, vrlo često, morbidnih prikaza. Duboko su prožeta uticajem popularne kulture i medija, mada Pinčonu ne predstavlja zadovoljstvo da se pojavljuje u javnosti, te je tako njegovo prebivalište danas nepoznato. Sudeći po njegovom komičnom pojavljivanju u seriji *Simpsonovi*, izbegavanje medija izuzetno ga zabavlja.

U središtu svih njegovih čuvenih romana nalazi se potraga za istinom i smislom života – razotkrivanje neke „velike zavere“, koja, prema MekHejlu, može biti samo „solipsistička obmana“ koja nema veze sa realnošću van uma junaka (Brian McHale 1989). Dok Edipa iz *Objave broja 49* pokušava da otkrije suštinu tajnog društva *Tristero*, Stensil, protagonist romana *V*, teži da pronađe misterioznu ženu čije ime počinje upravo tim slovom, a

Slotrop, junak Pinčonovog najkompleksnijeg romana *Duga gravitacije*, proživljava brojne čudne epizode u potrazi za misterioznom raketom i odgovorima na pitanja koja se tiču njegovog krajnje bizarnog detinjstva. Tako i njegov poslednji roman, *Skivena mana*, u središte zbivanja dovodi urbanog junaka po imenu Dok Sportelo, koji nailazi na razne neobične likove u detektivskoj potrazi za ljubavnikom svoje bivše devojke.

Roman *Skrivena mana* nazvan je „knjigom za uživanje na plaži koja će vas raznežiti“<sup>30</sup>, pa se može reći da je on Pinčonovo najdopadljivije delo za širu publiku, zbog pristupačnosti jezika i relativno uređene naracije. Jedan od razloga neodoljivosti ovog dela su upravo i brojne reference na popularnu kulturu i medije – briljantan je način na koji nam pisac pripoveda o eri šezdesetih, prepunoj narkomana, hipika, muzičara, besposličara, korumpiranih predstavnika vlasti. Sintagma „skrivena mana“ zapravo označava defekt fizičkog objekta koji mu onemogućava funkcionisanje usled nestabilnosti komponenata od kojih je sačinjen, dok se u romanu ona može odnositi ne samo na glavnog junaka, već i na ostale urbane likove od kojih svaki sa sobom nosi određeni teret.

Ipak, ma koliko lakši za čitanje ovaj roman bio u odnosu na svoje prethodnike, i u njemu ćemo prepoznati, Pinčonu svojstvene, mračne, gotovo apokaliptične prikaze, u kojima pokušavamo da razaznamo šta se zaista dešava, a šta je samo produkt fantazija junaka („... postoji tu nekolicina poznatih apokaliptičkih dodira, kao i naznaka da je kontrakturna Kalifornija izgubljeni kontinent slobode i igre, progutana od strane bezličnih sila kooptacije i represije“ (William Moffet Jr. 2012) ). Stoga, nije čudno što američki reditelj Pol Tomas Anderson, svojevremeno nominovan za Oskara, snima film po njemu, dok je kultni glumac Hoakin Finiks dobio glavnu ulogu u njemu. *Skrivenom manom* dokazano je da Pinčon ne mora samo biti pisac koga je gotovo nemoguće razumeti i čiju publiku moraju činiti isključivo visoko obrazovani ljudi, već je sposoban da zabavi čitaoca svojim specifičnim humorom i komičnim dijalozima u često morbidnom okruženju, koji kao da nas vode kroz neki Džarmušov ili Linčov film. Možda najbogatiji do sada u pogledu prisustva elemenata popularne kulture, ovaj roman iznova je potvrdio da Pinčonova provokativna i lucidna genialnost ne poznaje granice.

## ZNAČAJ POPULARNE KULTURE U KNJIŽEVNOSTI POSTMODERNIZMA

„Popularnu kulturu stvaraju ljudi, ona se njima ne nameće; ona proizlazi iznutra, odozdo, a ne odozgo. Popularna kultura je umetnost stvaranja od onoga što nam sistem nudi.“ De Sertu, 1984.<sup>31</sup>

S obzirom na to koliko je u današnje vreme teško definisati postmodernizam, on je, po rečima Tihera, postao „kontra u našim jezičkim igrama“<sup>32</sup>, a, prema Lindi Hačen, „kontradiktorni fenomen koji koristi i zloupotrebljava, postavlja a zatim obara, same koncepte

<sup>30</sup> Entertainment Weekly (preuzeto iz: Tomas Pinčon, *Skrivena mana*, Čarobna knjiga, 2011.)

<sup>31</sup> „Popular culture is made by the people, not imposed upon them; it stems from within, from below, not from above. Popular culture is the art of making do with what the system provides,“ John Fiske, *Understanding Popular Culture*, Routledge Classics, London and New York, 2010, p. 21

<sup>32</sup> Preuzeto iz: Brian McHale, *Constructing Postmodernism*, Routledge, London and New York, 1992, p. 1

koje izaziva.“ (Linda Huchon 1988) Kako se postmodernizam konstantno razvija i sve teže biva u potpunosti ga dokučiti, tako je i popularna kultura živ, aktivan proces koji se razvija iznutra, te ga ne stvara kulturna industrija već ljudi sami (John Fiske 2010). Elementi popularne kulture ne izostaju u romanima najpopularnijih američkih postmodernističkih pisaca poput Oстера i DeLila, a, kako se Pinčon smatra vrhunskim stvaraoцем postmoderne književnosti bez tabua i cenzure, nijedno njegovo delo ne prolazi bez snažnih uticaja popularne kulture na glavne junake i njihove doživljaje. U njegovim romanima neretko ćemo, pored stvarnih predstavnika popularne kulture, poput muzičara, glumaca i novinara, naići i na izmišljene likove koji predstavljaju parodiju stvarnih (na primer, bend *Paranoici* u *Objavi broja 49* koji predstavlja *Bitlse* iz neslavnih vremena svirki po „ćumezima“ i upotrebe opojnih supstanci), kao i na krajnje komične pesme koje Pinčon izmišlja, a koje predstavljaju savršenu pozadinu bizarnim dešavanjima.

Za autora Džona Barta, postmodernizam predstavlja nastavak, ali i modifikaciju kulturnog modernizma, to jest „način pripovedanja priča“ (Philip Rice & Patricia Waugh 2001), pa je tako nemoguće odvojiti razvoj postmodernizma od razvoja popularne kulture u savremenom svetu. Štaviše, Liotard je u delu *Postmodernističko stanje* (1979.) primetio da je književna kritika počela da poprima šire razmere, da uzima u obzir teorijske i kulturne elemente i nužno sadrži kulturna značenja (Rice & Waugh 2001). Iako mnogi teoretičari, poput Igltona, osporavaju vrednost ove književnosti nazivajući je „manično-depresivnim kulturnim neredom“ koji „uporno traga za slobodom, ali nema čega da se oslobodi“ (Rice & Waugh 2001), proboj postmodernizma prema Diku Higinu, piscu i kompozitoru, desio se „davno, kada je svet bio mlad, oko 1958. godine, kada su mnogi umetnici i kompozitori, kao i drugi ljudi koji su želeli da učine lepe stvari, počeli da posmatraju svet oko sebe na sasvim novi način.“<sup>33</sup> No, kako to nužno biva, „novi način posmatranja sveta“ naići će na osudu i cenzuru, pa će autori biti smatrani svojevrsnim buntovnicima protiv savremenog društva i pravila koja im se nameću (međutim, prema mišljenju De Sertua, oni će u tome i uživati – njegova je teorija da su moćni nemaštoviti i suviše organizovani, dok su „slabi“ spretni, kreativni i fleksibilni<sup>34</sup>). Fuko će pojam društva izjednačavati sa zatvorom koji zahteva od ljudi disciplinu, prihvatanje određenih normi<sup>35</sup>, dok njima ne preostaje ništa drugo do da traže zadovoljstvo u begu od svakodnevnog terora. Stoga ne začuđuje to što su protagonisti mnogih postmodernističkih romana, pa tako i *Skrivene mane*, ljudi koji žive na margini, beže iz svakodnevice u alternativni svet koji je često samo proizvod njihove halucinacije i koji su najčešće ismejani od strane junaka koji se uklapaju u definiciju „normalnih“.

Roman *Skrivena mana* prepun je subkulturnih junaka koji teže da se istaknu u odnosu na masu i neretko zarad toga posežu za drogama i kršenjem zakona. Kako to priliči ulozu detektiva, Dok Sportelo obožava da se maskira u razne likove, a neke njegove „maske“ krajnje su komične – na primer, ona inspirisana trojicom američkih komičara *Tri spadala*. Štaviše, kako tvrde njegovi poznanici iz mladosti, i Pinčon je svojevremeno imao običaj

<sup>33</sup> Preuzeto iz: Brian McHale, *Constructing Postmodernism*, Routledge, London and New York, 1992), p. 32

<sup>34</sup> Preuzeto iz: John Fiske, *Understanding Popular Culture*, Routledge Classics, London and New York, 2010, p. 26

<sup>35</sup> Preuzeto iz: John Fiske, *Reading the Popular*, Routledge, London and New York, 1992, p. 64

da igra razne uloge i prurušava se kako bi dobio inspiraciju za svoje lucidne romane.<sup>36</sup> Postmodernistički junaci, baš kao po Koenovoj definiciji, „na magični način izražavaju i rešavaju kontradikcije koje ostaju skrivene ili nerešene u njihovoj kulturi.“ (Dick Hebridge 1988) Ovi likovi imaju potrebu za „spektakularnom različitošću“, žele da šokiraju, s obzirom da, po Hebridžu, subkultura predstavlja „buku“ – narušavanje nametnutog reda koji povezuje stvarna dešavanja sa njihovim predstavljanjem u medijima (Hebridge 1988).

Subkultura koja se ističe u ovom romanu neosporno su hipici koji žive kao jedinstvena komuna čije pripadnike povezuje sklonost ka drogama i rok muzici (doduše, susrešćemo se i sa likovima sličnih sklonosti koji nam naizgled ne deluju kao hipici), što se uklapa u Vilisovu teoriju da subkulture nisu formacije bez ikakvog zakona, već odlično organizovane grupacije ljudi.<sup>37</sup> Oni slušaju u to vreme aktuelnu muziku i vesti i zadovoljavaju svoje želje bez ustezanja – ništa što se dešava oko njih nije irelevantno za pisca, što je u skladu sa definicijom kulture koju daje T. S. Eliot, a to je da ona predstavlja „sve karakteristične aktivnosti i interesovanja ljudi.“<sup>38</sup> Postmodernističkim piscima ništa nije strano u prikazivanju doživljaja njihovih junaka, čak ni kada njihove prikaze publika smatra perverzним ili smešnim, pa tako i kontroverzni francuski autor Gene „bira zločine, seksualnost, odbojnost i uvredljivost“, „samo mu je najgore dovoljno dobro i ništa mu nije bliskije od najnižeg i najprljavijeg.“<sup>39</sup>

U prilog teoriji da je postmodernizam gotovo nemoguće definisati ide i MekHejlovo pitanje da li on uopšte postoji (McHale 1992), kao i Hasanova tvrdnja da je konačno došlo vreme da se na temu ovog termina teoretiše, ako je već nemoguće definisati ga, pre nego što „prestane da bude čudna kovanica i pretvori se u zapušteni kliše bez da dostigne dostojanstvo ikakvog kulturnog koncepta.“<sup>40</sup> Takođe, teško je precizno definisati popularnu kulturu i tačno odrediti šta predstavlja opšteprihvaćenu kulturu, a šta alternativnu. Međutim, Fisk tvrdi da ne postoji dominantna popularna kultura, budući da popularna kultura uvek nastaje kao reakcija na sile dominacije, a ne kao deo tih sila (Fiske 2010). S obzirom da doba postmodernizma i dalje traje (prema Konoru, „derivativni karakter postmodernizma, čiji naziv ukazuje na to da je nastao posle nečeg drugog – modernizma, modernosti, modernog – garantuje mu dugotrajnost“, za razliku od nečeg što nastaje ni iz čega (Stephen Connor 2004) ), mediji i popularna kultura neizbežni su deo života junaka ove književnosti. Kako Pinčona nazivaju „najvećim i najrazuzdanijim piscem generacije“<sup>41</sup>, njegova dela ne mogu pobeći od elemenata popularne kulture koja ima snažan uticaj na protagoniste romana, baš kao i na svakog od nas.

---

<sup>36</sup> Dokumentarni film *Thomas Pynchon: A Journey Into the Mind of P*, Donatello Dubini & Fosco Dubini, 2002

<sup>37</sup> Preuzeto iz: Dick Hebridge, *Subculture: The Meaning of Style*, Routledge, London and New York, 1988, p. 113

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 136

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 138

<sup>40</sup> Preuzeto iz: Linda Huchon, *A Poetics of Postmodernism*, Routledge, London and New York, 1988, p. 3

<sup>41</sup> *The Guardian* (preuzeto iz: Tomas Pinčon, *Skrivena mana*, Čarobna knjiga, 2011.)

## POPULARNA KULTURA U ROMANU

### UTICAJ POPULARNE KULTURE NA JUNAKE *SKRIVENE MANE*

„Došla je kroz uličicu i popela se stražnjim stepenicama onako kako je to uvek radila. Dok je nije video više od godinu dana. Niko je nije video. U ono vreme je uvek nosila sandale, donji deo bikinija s cvetićima, izbledelu majicu s natpisom *Country Joe & the Fish*.“ (7)

Već prvim rečima Pinčonovog romana *Skrivena mana* uvidamo prisustvo elemenata popularne kulture. Njima je opisana fatalna Šasta Fej, bivša ljubavnica glavnog junaka, Doka Sportela, dok odmah dobijamo naznaku da glavni junaci, po svemu sudeći, imaju veze sa hipi pokretom (budući da je *Country Joe & the Fish*, bend koji se isticao protestima protiv rata u Vijetnamu, duboko poznat pripadnicima te kulture). Ona dolazi da zamoli svog bivšeg za ulugu – da joj pomogne da spreči realizaciju „velike zavere“ koju je supruga iskovala Šastinom sadašnjem ljubavniku – popularnoj „zverki“, biznismenu Mikiju Vulfmanu. Međutim, Lari, zvani Dok, daleko je od uglađenog detektiva – sa njegovim poročnim životnim stilom upoznajemo se odmah. Saznajemo da u njegovom domu vlada opšti haos, da u njemu „gaji“ psihodelične svetiljke, makete trkačkih automobila napravljene od limenki piva, kao i da je fan NBA lige (sudeći po lopti koju mu je potpisao slavni Vilt Čejmberlen). Glavni junak koji, poput Eka, „govori kroz svoju odeću“<sup>42</sup>, „tripuje“ kako mu se papagaji na košulji meškojle i mlataraju krilima, a svoje nesavesno ponašanje privatnog detektiva savršeno pravda činjenicom da je i Šerlok Holms, za koga veruje da je stvaran lik, non-stop „bio na koki.“ (112)

Radnja romana smeštena je u Los Anđelesu, 1969. i 1970. godine, dok je u toku suđenje „porodici“ Čarlsa Mensona za brutalna ubistva, što se često pominje kao aktuelan događaj u ovom delu (prisutna je tu dobro poznata „fascinacija time kako javni život nacije utiče na privatne živote građana“ (Derek Maus 2001) ). Atmosfera u Kaliforniji daleko je od idealne, što ne sprečava glavnog junaka da, u momentima uživanja u drogama, poetično mašta o savršenoj zemlji: „Ova Dokova slika je prikazivala plažu Južne Kalifornije koja nikad nije postojala – palme, lepotice u bikinijima, surferske daske, čitavu tu priču. Mislio je o njoj kao o prozoru kroz koji bi mogao da gleda kad ne bude mogao da podnese gledanje kroz uobičajeni prozor od stakla u drugoj sobi. Ponekad bi, u polutama, prizor blesnuo, obično kad bi pušio travu, kao da je kontrast boja u vasseljeni bio taman dovoljno poremećen da svemu da neki unutrašnji sjaj, svetlucač obrub, kao i obećanje da će noć nekako postati veličantvena.“ (13)

U toku romana saznajemo ponešto o Dokovoj porodici – on ima otkaćenu tetku Rit koju doživljava kao „biće sa natprirodnim moćima“, budući da je sposobna da „predvidi“ kako će svet izgledati u budućnosti, sa sve kompjuterima u kojima „sve što ćeš morati da uradiš biće da ukučaš ono što tražiš ili, još bolje, da prosto izgovoriš to u kompjuter – znaš, poput onog HAL-a iz *Odiseje u svemiru 2001*.“ (13, 14) Očigledno je da su se njena „predviđanja“ ostvarila, a dominacija savremene tehnologije i njen uticaj na čoveka jedan je od neizbežnih motiva postmodernističke književnosti. Sportelo, takođe, ima i roditelje – majka mu je zaludenik filmovima, ali nije naročit ljubitelj teških psiholoških drama (nije mogla da spava od *Crnog narcisa* iz 1947. (135) ). Upravo na temu popularne kulture i

<sup>42</sup> Preuzeto iz: Dick Hebride, *Subculture: The Meaning of Style*, Routledge, London and New York, 1988, p. 100

Dokov komšija Edi radi doktorsku disertaciju pod nazivom „Od bezizražajnog do demon-  
skog – podtekstualna upotreba ajlajnera na filmu“ (u njoj pominje i gorenavedeni film).  
(135)

Jedan od dominantnih junaka *Skrivene mane* je i Sportelov stari neprijatelj, detektiv Kris-  
tijan Bjornsen, zvani „Bigfut“ zbog svog omiljenog načina otvaranja vrata, koji čezne za  
uspehom u šou-biznisu, pa tako voli da se pojavljuje kao statista u raznim serijama – na  
primer, u *Letećoj opatici* i *Putovanju na dno mora*. (16) S obzirom na ozbiljnost ovih ulo-  
ga i Bigfutovo, generalno „sirovinsko“ ponašanje, on predstavlja savršenu parodiju „žes-  
tokih“ policajaca koji sebi daju previše na važnosti („Znao je da Bigfut naročito voli ode-  
ljak s gradskim zločincima, bandama i hipicima (GBH), gde su na vas iskakali i jurili crni-  
ci, Hispanoamerikanci i dugokosi zlikovci od plastike na trodimenzionalnoj galeriji za  
pucanje dok ste ih vi razbucavali u paramparčad.“ (305) ). Sledi jedan od slikovitih opisa  
Bigfuta koji sadrži i reference na serije u kojima se pojavio: „- Meni je delovao više kao  
univerzitetski profesor nego kao terenski policajac. - To mu je krinka, kao u Klarka Kenta,  
sav je dobar. No, trebalo bi da ga vidiš u akciji. Opa! Skloni se, Pite Maloje. Odbij, Stive  
Makgarete.“<sup>43</sup> Bjornsen čak nije ni jedini sa holivudskim ambicijama – kasnije ćemo se u  
romanu sresti i sa Džejsonom koji želi da bude filmski agent, a u stvari nije ništa drugo do  
svodnik.

„Pozdrav, Bigfute. Daš mi griz?“

„Razume se, ali moraćeš da sačekaš, ostavili smo rotvajlera u stanici.“ (31)

Duhovit je način na koji se pozdravljaju dvojica rivala čiji će se putevi često ukrstiti u  
romanu. Detektiv željan slave, glasa poput „automobilskog motora“ (30) krajnje „srdač-  
no“ saopštava „bezvrednom hipiku“ (31) Sportelu da mu je osujećen plan da pronađe Vul-  
fmanovog telohranitelja koji je, gle čuda, završio ubijen. Krajnje dramatično, dok jede  
bananu prelivenu čokoladom, on saopštava Doku lošu vest, uz prebacivanje da nije odu-  
ševljen njegovim „patriotizmom“: „... da si bio više čovek, a manje hipik bez petlje koji  
izbegava mobilizaciju, ko zna, možda bi u Vijetnamu video dovoljno da bi mogao da deliš  
moj osećaj profesionalne zasićenosti pred prizorom još jednog, kako mi to kažemo, tela s  
kojim imamo posla.“ (32) Bigfut i „ekskluzivni džanki“ (35), kako naziva Sportela, upoz-  
nali su se na krajnje bizaran način (dok je Dok hrkao na krovu kuće u kojoj se dogodilo  
brutalno ubistvo), a, čak i advokat koji izvlači glavnog junaka iz ove neprilike je narko-  
man – svojevremeno mu je Dok pomogao u „šoppingu“ sita koje mu je bilo potrebno za  
*home-made* drogu. Bigfut, koji, sa svojim zulufima i brkovima izgleda poput junaka iz  
policijske serije *Adam-12* u kojoj je ranije tezgario (42), ponudiće Sportelu da bude poli-  
cijski doušnik, pokušavajući da ga privuče onime što ga najviše zadovoljava - marihua-  
nom. Međutim, on je veran svojim principima, te ne želi da bude poput likova iz serije  
*Mod odred* (40), gde mladi delikventi postaju cinkaroši u zamenu za to da ne završe u  
zatvoru.

---

<sup>43</sup> Pit Maloj – lik policajca iz serije *Adam-12*, Stiv Makgaret – lik policijskog detektiva u  
seriji *Havaji Fajv-O* – preuzeto iz: Tomas Pinčon, *Skrivena mana*, Čarobna knjiga, 2011.,  
str. 231.

## PSIHODELIČNA I „SURFADELIČNA“ MUZIKA

Kako je nemoguće zaobići uplitanje muzike u Pinčonove romane, već na početku se upoznajemo sa značajnim likom - muzičarem Kojem Harlingenom koji se navodno predozirao heroinom, dok je njegova žena Houp sigurna da je posredi nekakva „zavera“ - da je on zapravo živ, te želi da joj Dok pomogne da mu uđe u trag. Koj je, naime, svirao u bendu *Daske*, poznatom po „surfadeličnom“ zvuku, zbog koga bi, „prema *Roling stoun-u*“, „i Džimi Hendriks poželeo da sluša surfersku muziku.“ (46, 47) Ovaj bend će se često provlačiti kroz roman (baš kao i *Paranoici* u *Objavi broja 49*), a „baršunasta“ muzika koju stvara savršeno je pogodna za drogirano „tripovanje“. Međutim, bez obzira na umilne zvuke muzike koju vole, junaci romana teško da vode smeran život – Koj i Houp čak imaju i „dete narkosa“ (50), a ni Dok nije imun na njihove opijajuće pesme (još uvek čuva izgrebane singlove). Čak je i njegov brat od tetke muzičar, član benda „poetičnog“ naziva, *Pivo*, a nekada je svirao sa *Korversima*, grupom koja se pominje i u Pinčonovom romanu *Vajnlend*. (54)

Evidentno je da „surfadelična“ muzika predstavlja utopiju za junake romana. Oni je, međutim, čuju u svojim glavama čak i dok zamišljaju mračne scenarije, kao kada govore o misterioznom talasu, „Pragu smrti“, iz koga nema šanse da se izvučete živi dok slušate „kosmički ludački smeh *Surfarisa*.“ (117) Doduše, postoji nešto morbidno u nežnim zvucima surferske rok muzike, baš kao i u eksperimentalnom psihodeličnom zvuku koji je neizbežan predmet obožavanja hipika (na primer, kultni bend *Elektrik pruns* (120) ).

„... Ko za karmu nikad ne brine?  
Ko ti u šali majku pominje?  
Deluje tako opasno i gadno  
Ko Sandra Di perikom afro –  
Ko je to?  
Soul Gidžet!“ (179)

Skoro svaki Sportelov poduhvat ima lucidnu muzičku pozadinu – doduše, numera *Soul Gidžet* u izvođenju *Mitbol flega* je izmišljena, mada bi bilo interesantno čuti kako bi zvučao ovaj „crnački surferski bend“. Naravno, i njegova sećanja na srećna vremena sa Šastom imaju muzičku pozadinu – maraton *Tomija Džejmisa* i *Šondelsa*. (190)

Kada se zaputio u posetu bendu *Daske*, Dok je odlučio da se pretvara da je novinar underground časopisa po imenu *Kamena ploča*, a njegov prijatelj Denis je izigravao fotografa u majici s prizorom Mikelandelovog *Stvaranja Adama*, s tim što, u toj verziji, gle čuda, Bog pruža džoint Adamu. (144) Na imanju gde se grupi devojke brižljivo staraju o biljkama marihuane i uživaju da daju psima LSD gostovao je još jedan bend – *Pegavi Dik*, čiji su članovi ošišani na asimetrični paž (što ih razlikuje od tipičnih „bendaša“ s frizurama preciznog geometrijskog oblika). Od silne fascinacije frizurom koja savršeno odražava njegovu kompleksnu ličnost (on, kao i frizura, ima dve nespojivo različite strane), pevač je čak legalno promenio ime u Asimetrični Bob. (148) Ovi muzičari takođe vole da provode vreme uz TV, a jedna od omiljenih serija im je gotska sapunica „Tamne sene“ čija radnja „duboko zalazi u nekakvo „paralelno vreme““ (149), što narkomanima nije nimalo teško da prate (ova serija je možda poznata savremenom čitaocu po tome što je po njoj nedavno snimljen film u režiji Tima Bartona, sa Džonijem Depom u glavnoj ulozi). O popularnosti *Pegavog Dika* dovoljno svedoči i to što Dokova poznanica, tinejdžerka u duši, Bambi, ima „fluorescentne postere Pegavog Dika na zidovima, posteljinu s Pegavim Dikom na krevetu, majice kratkih rukava s Pegavim Dikom, šolje za kafu, držače za džokavce.“ (152) Oni



su čak i obradili sve pesme Džordža Formbija, britanskog komičara koji je svirao ukulele, a, imaćemo priliku i da se upoznamo sa jednom od njihovih pesama, inspirisanom ratom i američkim društvom:

„Borio se u ratu  
Za fašističku državu, te nemoj  
Očekivati previše  
Na prvom sastanku, nenaviknut  
Na način života, nenaviknut  
Na hranu, tumaraće  
Okolo u čudnome stanju, pitajući se  
Otkud on u tom čudnom životnom sklopu  
Sa urađenim hipicima i  
Devojkama na dopu“ (152, 226)

Međutim, Dokove avanture u rezidenciji *Dasaka* daleko su od prijatnih – on umišlja da su svi oni „zombiji – nemrtvi i nečisti“ (154 – 158), kao da sa sobom nose mnogo veću misteriju, te nisu samo običan bend koji zarađuje od surferske muzike. Naime, oni će u jednom trenutku uništiti Denisov stan u potrazi za fotografijama koje je snimio, pa će ih on opisati kao frikove, poput onih iz morbidnog filma *Freaks* iz 1932. Godine.<sup>44</sup> Međutim, Dok će ga podsetiti da su oni potpuno drugačija vrsta frikova od onih iz filma, aludirajući na to da su ovi cirkuzanti zapravo pozitivni likovi, dok su naizgled „normalni“ ljudi predstavljeni kao istinski pokvareni.

## POLITIČKE I DRUŠTVENE OKOLNOSTI

Kako je Nikson aktuelni američki predsednik u vreme dešavanja radnje romana, nemoguće je izbeći česte reference na njegovu vladavinu. No, to je, u Pinčonovom stilu, takođe prikazano na lucidan način. Prema rečima Sportelovog otkačenog advokata Sonča, „umesto uobičajenih velikodostojnika, Vašingtona, Linkolna, Frenklina i drugih“ (137) štampaju se novčanice sa Niksonovim likom. Predsedniku ozloglašenom zbog čuvene Afere Votegrejt dodat je još jedan negativan epitet – naime, Sončo je čuo da je CIA stavljala Niksonov lik na lažne severnovijetnamske novčanice ne bi li destabilizovala neprijateljsku valutu. Ipak, pitanje je da li je ta informacija samo proizvod njegove mašte, budući da tvrdi da „zakon kaže da moraš biti mrtav da bi se tvoja slika našla na američkoj valuti. Dakle, u onoj vasseljeni u kojoj je ova valuta pravno važeća, Nikson bi morao da bude mrtav, je li tako? Dakle, ja mislim da je to saučesnička magija nekoga ko želi da vidi Niksona među blagopočivšima.“ (138) Štaviše, Dok po pitanju ove situacije ima zanimljivu teoriju o putoivanju kroz vreme do koje će doći nakon slušanja Niksonovog govora na TV-u, kada vidi da je predsednikov izraz lica identičan kao onaj na ilegalnoj novčanici.

„Možda mi ti možeš dati hipijevsko gledište, Sportelo; to je nešto zbog čega noćima ne mogu da spavam.“ (162), reći će Bigfut Doku, dok mu priča o svojoj ovisnosti o smrznutim bananama koje čuva u zamrzivaču za leševe. On, naime, te banane dobija tako što zataškava pravljenje droge od kore banane koja se ušmrkava i dovodi do „psihodeličnih putovanja na druga mesta i u druga vremena.“ (163) Međutim, po Bigfutu, to je savršeno legalno, budući da nije plaćen novcem. Dok ga podbada činjenicom što se nije našao na mestu ubistva koje je počinio Čarls Menson sa svojim sledbenicima, a ovaj odvrća da

<sup>44</sup> Film o putujućem cirkusu gde većinu zabavljača čine deformisani ljudi.

redovno razgovara sa „nižim bogom“ koji „izgleda baš kao hipi frik navučen na travu.“ (238) Međutim, Bjornsen ima krajnje sablasno predviđanje koje se tiče kriminala u Los Angelesu: „... zbogom, Crna Dalijo; počivaj u miru, Tome Inse - da, došao je kraj tim dobrim starim ubistvima u Los Angelesu, plašim se. Otkrili smo kapiju koja vodi u pakao i bilo bi suviše tržiti od stanovnika Los Angelesa da ne pohrle kroz nju, uspaljeni i cerekavi kao i uvek, u potrazi za tim poslednjim uzbuđenjem. Rekao bih da za mene i momke to znači mnogo prekovremenog rada, ali zbog toga što smo svi još bliže kraju sveta.“ (238) On takođe saopštava Sportelu da je navodna smrtonosna povreda vrata od koje je stradao doktor Blatnojd zapravo ujed očnjaka, što doprinosi misterioznosti entiteta *Zlatni očnjak*.

Međutim, to nije jedini slučaj kada se pominje Čarls Menson, koji je, po svemu sudeći, stekao kulturni status zbog svojih postupaka. Dok ima bliski susret sa Peni, svojom ljubavnicom koja radi u Ministarstvu pravde, te saznaje da ova fantazira o Mensonu kao o svom „seksualnom mučitelju“: „Jedino još uživam da slušam kako su sve te hipi ženske radile sve što bi im Menson rekao da rade. Taj odnos gospodar – rob, znaš, nekako je simpatično.“ (317, 318) Međutim, Sportelo joj, po svemu sudeći, nije dovoljno nizak da bi ostvarila te maštarije s njim, pošto je bitno to da je „tatica visok svega metar i pedeset sedam“ (318), što „baca“ Doka u ozbiljan kompleks. Kasnije ćemo saznati da ovakve fantazije ni Šasti nisu strane, te da je navodno dozvoljavala Mikiju Vulfmanu da je „prodaje“ svojim prijateljima i saradnicima (bila je „seksualna robinja kineskih komunista“), zbog čega će Dok posumnjati da joj je mozak ispran i želeti negde da potraži „simptome zombija“, verujući da je i ona, poput *Dasaka*, postala jedna od njih (345, 347).

## ZAKLJUČAK

„U najboljem slučaju, svakodnevni život, kao i umetnost, revolucionaran je. U najgorem slučaju, on je zatvor.“

Pol Vilis, 1977.<sup>45</sup>

Za junake Pinčonovih romana svakodnevni život jeste zatvor – da se primetiti da oni konstantno fantaziraju o drugačijoj svakodnevici, možda poput one koju vide na televiziji, čuju na radiju, o kojoj čitaju u novinama. Popularna kultura koja ih okružuje za njih je spas od učmalosti, a neretko koriste droge i alkohol u svom neumornom traganju za slobodom. Opsesija kojekakvim istragama i razrešenjem misterija za njih je način da se osele značajnim u savremenom svetu u kom su im nametnute norme koje čeznu da prekrše, pa se na njih savršeno može primeniti Geneova tvrdnja da „zatvor nema svrhu“ i da je „gotovo vreme bluza.“<sup>46</sup>

Iako neki kritičari nazivaju postmodernizam „zamkom i zabludom koja mistifikuje realne osnove dominacije i prerano odustaje od modernosti“<sup>47</sup>, drugi ga smartaju „neodoljivom

---

<sup>45</sup> Preuzeto iz: Dick Hebride, *Subculture: The Meaning of Style*, Routledge, London and New York, 1988, p. 134

<sup>46</sup> Ibid., p. 134.

<sup>47</sup> Preuzeto iz: *The Cambridge Companion to Postmodernism*, Edited by Steven Connor, Cambridge University Press, 2004, p. 6

nužnošću“ koja ima „neverovatnu sposobnost da se obnavlja u požaru svog uništenja.“ Kako Rolan Bart odbija da definiše razlike između „visoke“ i „niske“ kulture i posmatra intelektualna iskustva kroz prizmu zadovoljstava koja ona izazivaju u nama, tako je i postmodernizam, koji konstantno beži od definicija, u današnje vreme nemoguće odvojiti od popularne kulture. Postmodernistički junaci su, kao i svaki savremeni čovek, podložni oblikovanju svesti pod uticajem popularne kulture i često traže katarzu u onome što im se „servira“ u medijima. Zato su za ovaj roman, koji predstavlja pravo nostalgичno putovanje u šezdesete godine prošlog veka, elementi popularne kulture značajni i po tome što savršeno oslikavaju stanje svesti junaka i predstavljaju pozadinu njihovim postupcima. Budući da je to doba poznato po snažnom razvoju subkultura čiji su pripadnici svojim izgledom izražavali stavove, vizuelno predstavljanje likova zauzima bitnu ulogu u *Skrivenoj mani*, dok o svakom od njih ponešto možemo zaključiti i po tome koju muziku i filmove preferira i u kakvom se društvu kreće. Neki od njih biraju da namerno šokiraju, ili da, bez srama ostvaruju sva skrivena zadovoljstva zalazeći u duboku bizarnost, no, možda je upravo njihova „monstruznost“, prema rečima Džarija, izvor „originalne, neiscrpe lepote.“<sup>48</sup>

Još od Marksa smo naučili da „Ljudi grade svoju istoriju, ali je ne grade po svojoj volji, ne grade ih pod okolnostima koje sami biraju, već pod okolnostima sa kojima se direktno sreću, datim i prenesenim iz prošlosti.“<sup>49</sup> Tako i junaci romana *Skrivena mana* oblikuju svoju stvarnost na osnovu svega što im je dato u svakodnevnom životu, tražeći bar privremeno oslobođenje od sumorne realnosti. Budući da su teoretičari najpre koristili termin „postmodernizam“ „da opišu ono što su smatrali novim vidom književnog eksperimenta koji proističe, ali i ide korak dalje od kulturnog modernizma“ (Rice & Waugh 2001), popularna kultura razvija se paralelno s njim i svakodnevno zauzima sve širi domen. Postmodernizam i popularna kultura u neizbežnoj su vezi, pa je tako Andreas Hojsen izjavio da je „pop u najširem smislu bio kontekst u kom je pojam postmodernizma poprimio oblik ... a najznačajniji trendovi u okviru postmodernizma osporili su nemilosrdno neprijateljstvo između modernizma i masovne kulture.“<sup>50</sup>

Istovremeno duhovit i mračan, Pinčonov poslednji roman je na savršen način objedinio postmodernizam i popularnu kulturu i pružio nam uvid u živopisne šezdesete. On je njime dokazao da neodoljivost postmodernističke književnosti leži u tome što nudi savršenu predstavu ljudske svesti i rituala – ona je toliko „živa“ i aktivna da MekHejl tvrdi da čak i postmodernističke predstave smrti „nama služe, umesto tradicionalnih verskih modela, kao maštovita proba za naše sopstveno izumiranje.“ (Mc Hale 1992)

---

<sup>48</sup> Preuzeto iz: Dick Hebride, *Subculture: The Meaning of Style*, Routledge, London and New York, 1988, p. 102

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 80

<sup>50</sup> Preuzeto iz: Angela McRobbie, *Postmodernism and Popular Culture*, Routledge, London and New York, 1994, p. 13

## LITERATURA

- Tomas Pinčon, *Skrivena mana*, Čarobna knjiga, 2011.
- Brian McHale, *Constructing Postmodernism*, Routledge, London and New York, 1992
- Dick Hebride, *Subculture: The Meaning of Style*, Routledge, London and New York, 1988
- Modern Literary Theory: Edited by Philip Rice & Patricia Waugh, Arnold, London, 2001
- John Fiske, *Reading the Popular*, Routledge, London and New York, 1992
- John Fiske, *Understanding Popular Culture*, Routledge Classics, London and New York, 2010
- Angela McRobbie, *Postmodernism and Popular Culture*, Routledge, London and New York, 1994
- Derek Maus, *Postmodernism*, Greenhaven Press, Inc., San Diego, CA, 2001
- Postmodern American Fiction: A Norton Anthology, Norton & Company, New York and London, 1998
- William Moffett Jr., "Been Hazed and Fused for So Long It's Not True" – Drugs and Television in Thomas Pynchon's *Inherent Vice*, Trinity College, 2012
- Michiko Kakutani, Another Doorway to the Paranoid Pynchon Dimension, The New York Times, 2009
- The Cambridge Companion to Postmodernism*, Edited by Steven Connor, Cambridge University Press, 2004
- Brian McHale, *Postmodernist Fiction*, Routledge, London and New York, 1989
- Linda Huchon, *A Poetics of Postmodernism*, Routledge, London and New York, 1988
- Dokumentarni film *Thomas Pynchon: A Journey Into the Mind of P*, Donatello Dubini & Fosco Dubini, 2002

---

## POPULAR CULTURE AND MEDIA IN THE NOVEL *INHERENT VICE* BY THOMAS PYNCHON

**Katarina P. Držajić**

*PhD Candidate at University of Belgrade,  
Faculty of Philology; English Language Lecturer at University Singidunum*

**Summary:** *Controversial American writer Thomas Pynchon is one of the most prominent authors of postmodern literature today. His unrestrained style combined with the elements of popular culture, as well as his knowledge in the fields of history, literature, and even physics and mathematics, have made him one of the iconic writers of the current and last century. Pynchon is not among those contemporary writers who enjoy the role of celebrities, which is why he withdrew from public life in the sixties, hiding his place of residence, while the media have been frantically trying to reach him. On the other hand, the influence of media and popular culture on human consciousness has emerged as an important theme in most of his novels, which is especially obvious in *Inherent Vice*, his most likeable work for wider audience. This paper has not only shown how the urban heroes of the sixties used to cope with the bombardment of shallow values that emerged from the media, but also closer introduced the era of hippies to the reader and revealed how much the society values have actually changed so far.*

**Keywords:** *popular culture, media, society, postmodernism*

**JEL classification:** *Z19*

## RETORIKA U ODNOSU PREMA KOMUNIKACIJI: U DIJAHRONIJI I SINHRONIJI

Larisa Čović<sup>1</sup>, Branimir Čović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Redovni profesor, doktor filoloških nauka, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, Pere Krece 13, covicb@mail.ru

<sup>2</sup>Redovni profesor, doktor filoloških nauka, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, Pere Krece 13, covicb@mail.ru

**Apstrakt:** Ovaj rad je posvećen nizu pitanja koja karakterišu sadašnji trenutak retorike: u sinhronoj i dijahronijskoj ravni. Zašto i kome je danas potrebna retorika – nauka o besedničkoj veštini, teorija retorike? Umetnost ubeđivanja ne sadrži se samo u snazi logičkih argumenata. Logička argumentacija i sva snaga dokaza ne može da izmeni čovekova ubeđenja koji ne želi da menja svoju poziciju. Zbog čega se retorika ne svodi samo na oblast proverenih znanja? Praksa čovekove komunikacije ne može se svesti na lanac strogo logičkih sudova već, naprotiv, veoma često se sukobljava sa neočekivanim akcijama i iskazima. Upravo ti iskazi doprinose posebnoj ubedljivosti nastupima koji deluju na slušaoce. Ubeđenje i poimanje. Ubeđenje i vera i u čemu je njihova suštinska razlika? Besednička umetnost i mogućnosti jezika.

**Ključne reči:** retorika – veština ili teorija, umetnost ubeđivanje, ubeđenje i poimanje, besedništvo i jezik.

**JEL klasifikation:** Y90

### POKUŠAJ DEFINICIJE

Retorika kao umeće ubeđivanja i pridobijanja slušalaca za ono što se savetuje, brani, optužuje, hvali ili kudi nastala je u antičkoj Grčkoj sredinom V veka pre n.e. Ona je imala periode svoga uzleta, ali i klonuća, pa ponekad direktnih zabrana, pa i progona retora. Međutim, do dana današnjeg još uvek se vode sporovi oko osnovnog pitanja: da li je retorika nauka ili tek praktična disciplina? Počeci su joj vezani za uvodjenje demokratije u grčkom polisu, a posle pada tiranije, a sofisti, njeni utemeljivači zalagali su se za njenu praktičnu primenu u parnicama na sudovima, vazanim za povraćaj građanskih prava imovine, otete u vreme vladavine tirana. A prvi retori su bili sastavljači pisanih sudskih podnesaka koje su korisnici morali da nauče napamet i usmeno ih izlože pred sudom. Temele naučno zasnovane retorike je udario Aristotel u svojim trima retorikama (Aristotel, 1987: 56). Otud i dandanji jedan deo studija o retorici nosi naslov teorija retorike, a druge, veći deo, su bez toga, uz napomenu da je u pitanju udžbenik ili priručnik, ili nešto između

toga dvoga. A svaki onaj autor koji se odluči da napiše udžbenik iz retorike može da bira jedan od dva suprotna pristupa u izradi: prvi, ako pretenduje na strogu naučni pristup obavezan je tada, kao i u naučnim monografijama druge vrste, da se koristi uobičajenom naučnom aparaturom, sa svim implikacijama koje otud proizilaze: sa citatima i fusnotama, gde se navodi autorstvo i mesto odakle su dati navodi, misao ili ideja preuzeti; drugi, ako pak nema naučnih pretenzija on može da izostavi naučnu aparaturu ili je svede na minimum, sa ciljem da citaocu olakša praktično korišćenje, tako da ovaj u kontinuitetu iščitava tekst, tumači ga.

Podjimo, dakle, redom: prvo, od krucijalnog pitanja: da li je retorika nauka ili umetnost? Pa sve do najvažnijeg pitanja: kako praktično ovladati umećem uticaja rečju na slušaoce ili čitaoce? To su dva pitanja sa kojima se suočava svaki onaj ko pristupi izradi priručnika retorike bez obzira na izbor pristupa i teorijsku orijentaciju ili opredeljenje.

Evo jednog od nekoliko mogućih odgovora. Pravi smisao priručnika iz retorike danas, kako je mi vidimo, je u tananoj analizi strukture pojedinih beseda, kao i odgonetanju tajne njihovog nastanka. A to može profesionalno, korektno i ubedljivo da realizuje samo onaj koji je i sam hodao po mukama stvaranja besede: od prvih maglovitih nagoveštaja za besanih noći ili za onih trenutaka usamljenosti bez kojih nema ni prave besede, pa preko prvih teza, do dugotrajnih mukotrpnih potraga za materijalom, pa i istraživanja po bibliotekama i arhivama, koja se odnose na temu, pa, najposle do čina oblikovanja, korigovanja, doterivanja; zatim, novih korekcija i novih doterivanja. A kada je, konačno, završena, onda započinje njeno zapamćivanje, ili u celini – od reči do reči, ili samo u vidu teza, sa nekim kratkim naznakama njihovog sadržaja.

## RETORIKA I ISTORIJA EVROPSKE UČENOSTI

U temelje evropske učenosti ugrađena je viševekovna istorija visokog školstva Drevne Grčke, Rima i Vizantije. Doprinos srednjovekovne učenosti u očuvanju dugovekovne tradicije ne može se razumeti bez visokog školstva Starog sveta. Nedovoljno upućeni smatraju da je istorija evropskog univerziteta započela otvaranjem univerziteta u Bolonji 1119. godine. Međutim, taj univerzitet je mnogo mlađi od univerziteta, nastalih na iskustvima filozofskih škola Atine, iz IV veka stare ere, kao što su Platonova Akademija, Aristotelov Liceon, Epikurov vrt i stoička škola. Sistem rada ovih starohelenskih škola ugrađen je u sve kasnije evropske univerzitete. Prva škola - Pitagorejski savez - imala je organizovanu nastavu iz četiri obavezna predmeta, kasnije nazvani *quadrivium*: aritmetika, geometrija, astronomija i muzika. U Platonovoj Akademiji *trivium*, preuzet iz Isokratove škole, činili su: gramatika, retorika i dijalektika, a *quadrivium* je pozajmljen iz Pitagorejskog saveza. Jezik učenosti je bio atički dijalekat tzv. "kini".

U periodu helenizma, sve do procvata Carskog univerziteta u Carigradu, visoke škole su bile poznate kao centri odredjenih oblasti znanja: Bejrut i Rim – pravo; Aleksandrija – matematika i astronomija; Atina – filozofija; Antiohija – književnost. Carski univerzitet u V veku n. e. nadmašio je svoje uzore i postao centar visoke učenosti tog dela sveta i to ostao dugi niz vekova. Pravo na studije su imali svi oni koji bi završili srednje obrazovanje u retorskim školama i mogli su da podnesu troškove studija. Na žalost, ne može se pratiti rad ove visoke škole u kontinuitetu jer su nepovratno izgubljeni anali ili hronike, ali se do nekih podataka može doći posredno: preko carskih ukaza, proglosa, izveštaji onih

koji su studirali na tom univerzitetu, prigodne besede, prepiska, beleške studenata i tome slično.

Van svake sumnje je da se u IV veku n.e. otvorio Carski univerzitet u Crigradu. Smatra se, međutim, da je pre zvaničnog otvaranja ove visoke ustanove car Konstantin 330 godine po ugledu na Pravnu školu u Rimu, istu takvu osnovao u Carigradu. Carski univerzitet je osnovan dekretom cara Teodosija II 425. godine i dobija zvanični naziv *Auditorium*. A u Codex-u naslov glasi: *DE STUDIIS LIBERTATIBUS URBIS ROMAE ET CONTANTINO-POLI*.

U početku zvanični jezik carske administracije je bio latinski, ali je na univerzitetu otvorena 31 katedra, a nisu sve bile na latinskom: 20 za gramtiku (od toga broja 10 – na latinskom; a 10 – na grčkom), 8 za retoriku (od toga 5 – na grčkom, a 3 – na latinskom), 1 za filozofiju i 2 za pravo. Nastava je dakle bila dvojezična, a profesori se zovu *anticesori*. Od 330. pa sve do 1453. godine (tj. do pada Carigrada pod tusku vlast) ovaj univerzitet je bio briga careva, pa su usponi i padovi njegovi zavisili od njihove zainteresovanosti i obrazovanosti.

Rad Carske kancelarije nije se mogao zamisliti bez polaznika Carskog univerziteta jer su se među njima regrutovali visoki carski činovnici i državni funkcioneri. (G. Ostrogorski, *Istorija Vizantije*. Beograd: Prosveta, 1969. str.57-59) Među istoričarima Vizantije preovladava mišljenje da radu Carskog univerziteta od Konstantina Velikog pa sve do XV veka nije bilo prekida u radu. Briga careva za rad univerziteta diktirana je potrebama ograničavanja rada vrlo složene i dobro organizovane administracije koja je bila zasnovana na rimskim uzorima i za koju je trebalo obrazovati veliku broj obrazovanih činovnika.

U prvom periodu postojanja Carskog univerziteta retorika je bila vrlo važan predmet, a predavali su je vrlo ugledni retori toga doba: Livanije, Temistije, Sinesije i Jovan Zlatoust (Hrizostom). Popularnost retorike bila je sasvim razumljiva jer je uzgovorena javna reč bila još od antičke Grčke jedini pravi izraz javnog mnjenja. To su bila svojevrsna javna glasila. Pa i samo hrišćanstvo je u tom periodu bila vera uamene predaje. Uostalom, i svi hrišćanski apologeti su bili sjajni govornici. Patristi istočne sholastike: Vasilije Veliki, Grigorije Nisijski i Grigorije Nazijanski završili su poznate retorske škole, a Vasilije Veliki i filozofsku školu u Atini.

Poznat je i plan kursa u obuci retora ovog perioda.

Pripremni deo iz oblasti gramatike bila su, prvo, predavanja iz oblasti klasičnih i rano-hrišćanskih pisaca; drugo, pismeni sastavi u vidu basni, izreka, dokaza, priča, opštih mesta, govora, opisa ličnosti, umetničkih dela, teza iz specijalnih oblasti, predloga zakona, treće, zajedno sa ovima bili su u upotrebi i dalje su korišćeni: Dionisija Halikarnišanija (I vek) i Hermogena iz Tarsa (III vek).

Sledeća reforma je vezana za ime cara Justinijana I. Godine 529. on je dekretom: "neka više ne bude filozofije" zatvorio sve paganske filozofske škole u Atini, ali je zato obnovio studije prava u Rimu i Bejrutu. Justinijan je kao i raniji carevi shvatao značaj pravnih nauka za carsku kancelariju, pa je proširio studije prava i produžio vreme studija sa četiri na pet godina Retorika je i dalje bila jedan od osnovnij predmeta. Nastava je i dalje dvojezična, ali se zabranjuje paganima i jereticima da predaju i studiraju na Carskom univerzitetu.

U Justinijanovo vreme opada interes za filozofiju, ali i pored toga što je obrazovanje i vaspitanje bilo u znaku hrišćanske ideologije, nastava na ovom univerzitetu se nije izvodila iz teologije. Od predmeta su i dalje bili, pored medicine i prava, iz gramatike i retorike.

U vreme carice Irine nastava je obuhvatala predmete iz *triviuma* i *quadriviuma*, uključujući retoriku, kao opštih, propedevtičkih predmeta.

Medjutim, tek sa Teofilovom reformom univerzitet je stvarno uznapredovao. U periodu između 830 i 839. g. on je reorganizovao nastavu na Carskom univerzitetu. Lav Gramatičar koji je učio gramatiku i prozodiju u Carigradu postavljen je od strane cara Teofila za rektora univerziteta i predavača *quadriviuma*. Svih ovih vekova studije na Carskom univerzitetu obavezni pripremni kurs je bio iz tri predmeta: gramatike, retorike i dijalektike, što potvrđuje potrebu da carski službenici dobro ovladaju pismenošću i besedničkom veštinom. U prvoj polovini X veka Nikita Paflagonac zarad svoje retorske veštine nazvan je Retorom i Filozofom i bio je najplodniji propovednik svoga doba.

Za vreme svoje vladavine car Konstantin Porfirogenit (913-959) i sam čovek od retkog enciklopedijskog znanja brinuo se posebno za nastavu na univerzitetu, skupljao oko sebe učene ljude, pomagao darovite studente.

U vreme cara Konstantina Monomaha u prvoj polovini XI veka izvršena je nova radikalna reorganizacija Carskog univerziteta, kada su otvoreni Pravni i Filozofski fakultet, a na njima se isticao profesor retorike Jovan Evhait koji je zapisao Novelu 1045. g. kojom se obnovio rad univerziteta, a u prigodnoj besedi studentima i nastanicima se obratio sam Monomah.

U vreme reformi Manojla Komnina (1113-1180) u nastavi počinje da prevladava aristotelizam u nastavi. U to vreme je i solunski episkop Evstatije bio profesor univerziteta i predavao grčku istoriju i retoriku, zakone ritma i muziku.

U vreme nikejskog carstva (1204-1261), posle krstaških osvajanja i dalje se vodila briga o univerzitetu. Car Jovan III Vatac obavezao je gradove da obezbede plate profesorima medicine, matematike i retorike, profesori pak filozofije i prava su radili besplatno, jer je poznat bio njihov prezir prema materijalnim dobrima, ali su mogli primati nagrade svojih učenika, ali u okviru odredjenih granica.

Car Teodor II Laskaris, i sam vrlo učen, sredinom XIII veka obnavlja rad škole gramatike i retorike.

O radu univerziteta tokom XIV i XV veka dragocene podatke je istavio Teodor Hirtaken, profesor gramatike i retorike u Carigradu. U to vreme su profesori bili državni službenici koje je car birao, odredjivao im je godišnju platu, ali su mogli takodje da primaju pomoć od studenata. Nastava je za studente bila besplatna, a plata profesorska je zavisila od opštih prilika u državi.

Sve do pada Carigrada 1453. g. Carigrad je bio centar svetske učenosti tog dela sveta što je izazivalo zavist zapadnog sveta. Mnogi ljudi sa zapada, posebno Italijani dolaze na studije u Carigrad, a mnogi učenici Vizantinci postaju profesori u Italiji.

Zrelu renesansu u Italiji nemoguće je zamisliti bez doprinosa vizantijskih učenih ljudi i bez rukopisa iz oblasti književnosti i filozofije koje su posle pada Carigrada preneseni u Italiju. (Janićijević Vera, *Studije na Carskom univerzitetu u Carigradu*. (U:) Književne novine, Beograd, 15. januar – 15. mart 2003, God. LV, str.1, 13.)



## KRATAK OSVRT NA ISTORIJAT EDUKACIJE RETORIKE

Rasprostranjeno je mišljenje da se orator kao i pesnik radja, da je to dar božiji, i da se edukacijom ne može postati orator. Savladavanje oratorske veštine i postizanje savršenstva u toj umetnosti obavezuje da se osvrnemo na iskustvo prošlosti, da proanaliziramo metodiku redukacije besednišiva. Svaka nauka ima svoj istorijat, iskustvo koje se prenosi iz generacije u generaciju. Bez oslonca na tradiciju nema ni progressa u nauci, pogotovo u tako složenoj oblasti kakva je oratorska umetnost. Retorička škola u antici je spremala učenike prevashodno za političku i pravničku karijeru. Tokom vremena ova umetnost u retoričkim školama je postala samoj sebi cilj, izazivajući zbog toga oštru kritiku od strane retora praktičara.

Aristotel je bio najpoznatiji učitelj čisto akademskog profila koji je bio kadar da upravo svojim predavanjima u najpoznatijim licejima onoga doba usadi kod učenika sposobnost filozofskog mišljenja, usavršavanja logike: sistema sudova, argumentacije i dokaza, logičkog mišljenja i sinteze. Najzad, on je stvorio oko 330 g. pre n. e. "Retoriku" koja do današnjeg dana ostaje neprevaziđjena.

Ciceron, rimski orator, zalagao se za primenu glumačke veštine u retorici, jer se "ne može izmamiti kod slušalaca ni tuga, ni mržnja, ni strah, ni suze saosećanja ako sva ta osećanja, koje orator teži da prenese na slušalaca, on sam ne doživi i ne odraze se na njegovom sopstvenom licu".

Nasuprot tome, Kvintilijan, poznati besednik i učitelj retorike, bio je protiv teatralnosti u besedništvu, jer je bio ubeđen da se uspeh može postići pre svega sadržajem beseda, a ne spoljnim efektima.

Tacit se u besedničkoj umetnosti zalagao za jedinstvo lepote forme i ubedljivog sadržaja. On je smatrao za oratora svakog onog ko je bio kadar govoriti o svakom pitanju leporečivo, s prijatnošću i sa ubeđenjem, a što je bilo u skladu sa kvalitetom predmeta, zahtevima vremena i na radost slušalaca.

Srednji vek je sledeći period u istoriji retorike u kojem je našla odraza društvena misao sa svim njenim protivrečnostima. Tradicionalna antička retorika, sa Demostenom i Ciceronom u velikoj meri je bila gotovo zaboravljena, ali to nipošto ne znači da se tokom vekova posle antike retorici nije poklanjala bilo kakva pažnja i da nije imala uticaja na misao i osećanja ljudi. U V i VI veku n.e. hrišćanstvo je postalo ogromna duhovna snaga koja je imala uticaja na milione ljudi. U VII i VIII veku s neverovatnom brzinom se još jedna religija – islam. Prirom je ne samo hrišćanska, već i islamska propoved bila značajan faktor razvoja usmenog govora.

U okviru hrišćanske propovedi pojavili su se krupni bogoslovski govornici, medju kojima je najznačajniji bio Jovan Zlatoust (umro 407. g.) koji se smatrao idealnim vizantijskim propovednikom. Sam nadimak Zlatoust svedoči o retko poštovanom odnosu prema javnoj reči i ljudima koji su bili nadareni da putem žive reči deluju na slušaoce.

Ćitav XIX vek se može smatrati vremenom postepenog zastoja retorike.

U periodu od 30-60-ih godina XX veka američki retoričari razradili su metode ocene efekta ubeđivanja putem besede, kao i obim informacija koje slušaoci usvajaju. Prema preporukama američkih retoričara obuka u besedništvu mora započeti još u srednjoj školi, a usavršavanje i sticanje znanja iz teorije trebalo ke da bude zadatak visokog obrazovanja.

Od 1970. godine američka škola zvanično uvodi termin "govorna komunikacija", tj. teorija koja opisuje procese razmene informacija u društvu.

### Sosirove dihotomije i retorika

Još je Humbolt ustanovio da u svakom jeziku postoji jedan odredjeni pogled na svet koji putem jezika usvaja svako govorno lice. Tako je jezik usko povezan sa kulturom na kojoj je i ponikao. Lingvista Ferdinand de Sosir da bi došao do pravog predmeta lingvistike u jeziku kao celini (*Faculte de Language*) pravi niz distinkcija. Prva je ona osnovna i tiče se jezika i govora ili žive reči (*Lang i Parole*), odnosno ono što je društveno i zajedničko svima, od onog što je individualno, tj. manje-više uzgredno, promenljivo i slučajno i zavisi od volje govornika. Pravi predmet lingvistike je jezik kao društvena institucija koji predstavlja sistem znakova koji zna samo za svoj unutrašnji poredak i dovoljan je samom sebi (*Linguistique de la Langue*), a može se zamisliti, veli Sosir, kao nekakvi idelni gramatika i rečnik, koji bi se podelili svim ljudima i bili zajednički svim govornicima, ali kojim ne vlada u celosti nijedan pojedinac. Načinio je još jednu distinkciju: na sinhroniju i dijahroniju bez koje se kategorija jezika kao društvene pojave ne bi mogla razumeti. Zahvaljujući ovom isečku moguće je jezik ispitivati kao sistem u sinhronoj ravni bez dijahronijske perspektive, kada je sistem podložan kvarenju tokom vremena.

A pravi predmet su opšta mesta (*loci communes*) koje su zajedničke svima i ne podležu promenama od strane pojedinca, individue: tu pre svega spadaju idiomi i frazeologizmi, pa i rečenice tipa "Zemlja se okreće oko sunca". Inače rečenica kao takva nije predmet lingvistike jezika, jer je odveć individualna zbog nesagledivog broja kombinacija.

### Pojam "kompetencije" Noama Čomskog

Nasuoprot Sosiru za Čomskog rečenica je prvi elemenat teorije jer, kako tvrdi on, valja uvek voditi računa o umeću govornog lica da realizuje i razume i one rečenice koje do tada nije sretao. I ta sposobnost je iz domena "kompetencije" koju američki naučnik definiše kao "sistem pravila" koji znači vezu znakova sa njihovim semantičkim tumačenjem. Na taj način je Sosirov "sistem znakova" zamenjen kod Čomskog pojmom *kompetencije*, odnosno sistema pravila kojima se izbegava haos od strane individue, što nikako ne koči sposobnost kreacije koja je, setimo se, kod Sosira bila u oblasti govora (*Parole*), ali koji kurs iz Lingvistike govora koji je obećao studentima Ženevskog univerziteta nije realizovao zbog iznenadne smrti. A kod Čomskog pojam govora preformulisani je u *performansu* koji podrazumeva način na koji govorno lice koristi pravila, a ono se zasniva na memorisanju koji postaje jedan od činilaca funkcionisanja govora. A ona zavisi pre svega od kompetencije, a zatim i od psiholoških uslova, od komunikativne situacije, društvenog konteksta, od psiholoških i socijalnih odnosa između sabesednika i afekta učesnika u komunikaciji. Dva su osnovna modela performanse: odašiljaoca i primaoca.

Na ovoj razlici *kompetencije* i *performanse* Jirgen Habermans zasnovao je svoju teoriju "komunikativne kompetencije". On razlikuje naučnu teoriju komunikacije ili "empirijsku pragmatiku" od "univerzalne pragmatike" ili "teorije komunikativne kompetencije". Uz pomoć govornih akata (elementarnih jedinica govora) stvaraju se uslovi za situiranje rečenice, odnosno strukture govorne situacije, a pod tim strukturama Habermans podrazumeva govorne izraze, prisutne u govoru, a nazivaju se pragmatičnim realijama, što nije ništa drugo do Sosirovi *loci communes*, o kojima je bilo reči. Predmet teorije komunikativne kompetencije je da objasni šta to čine komunikanti kada uz pomoć univerzalija transfor-

mišu rečenice u iskaze. U zaključku se prosto nameće stav da pragmatičke univerzalije konstituišu dijalog.

### Perelmanova "nova retorika"

Habermansova *konsesualna teorija istine* je zasnovana na elementima klasične retorike: argumentacija, komunikacija, konsenzus. A njegovo shvatanje *idealne govorne situacije* slično je sa Perelmanovim shvatanjem *univerzalnog auditorijuma*. Obojica, naime, tvrde da argumentacija znači odricanje od pribegavanja prinudi i da prihvatanje argumenata od strane sagovornika predstavlja njegovu *slobodu izbora*, istovremeno upozoravajući da se ne može argumentovati protiv nečega što je očigledno. Ali gde postoji mogućnost izbora i dileme u takvim praktičnim disciplinama kakve su politika i etika posezanje za argumentacijom se prosto-naprосто nameće. Prema Perelmanovoj zamisli nova retorika nije bitna samo za praksu, gde postoji mogućnost izbora različitih rešenja, već i za teoriju, kao što je izbor optimalne definicije, za modele i analogije, kao i za adekvatnog jezika za svaki konkretan predmet. On insistira na tome da se govornik radi efikasnijeg delovanja svog govora na slušaocce prilagodi njima. Cilj argumentacije nije da se dokaže istinitost zaključaka, polazeći od premisa već da se dobije pristanak od strane slušalaca koji bi bio u skladu sa premisama. Shodno tome preba dovesti u sumnju aksiom da činjenice govore same za sebe. Uverljiva je samo ona argumentacije koja postiže pristanak svakog racionalnog bića. U zaključku bi trebalo istaći da Perelmanova *teorija argumentacije* predstavlja logiku u širem smislu. Argumentacija nije samo proces koji se odigrava u jeziku već je ona i društveni događaj. I zato je ona u bliskom kontaktu sa komunikacijom. Perelmanova *nova retorika* negira postojanje večnih istina i ističe načelo *audiatur et altera pars*, dobro poznato načelo sudske objektivnosti i spremnosti za kritiku. Svaki govor podrazumeva mogućnost odgovora, kada se na argumenat odgovara protivargumentom. Za Perelmana je posebno značajno *epideiktika* vrsta besedništva koja intenzivira prihvatanje vrednosti, kao i da je ona osnovica svake praktične filosofije. Jer Aristotel u definisanju ciljeva pojedinih vrsta besedništva ističe da je cilj političkog besedništva korisno ili štetno, za sudsko – pravedno ili nepravedno, a epideiktikog – čast ili sramota. Značaj poslednje vrste je što on podstiče prihvatanje vrednosti koja se veliča. Ova vrsta apeluje na univerzalni poredak koji bi garantovao neosporne vrednosti. Zahvaljujući tome u epideiktici govornik postaje i vaspitač, ili je vrlo blizak njemu. To je otud što epideiktiki diskurs ima za cilj da ubrza prihvatanje vrednosti koje su zajedničke govorniku i sabesednicima. Nasuprot sudskom i političkom diskursu, koji nastoje da postiču delatnu odluku, epideiktiki i vaspitni stvaraju pogodnu atmosferu za delanje, po čemu je vrlo blizak filozofskom mišljenju.

Posebnu pažnju zaslužuje "nova retorika" Keneta Berka koja je nastala iz anglosaksonske nove književne kritike, nastale u vreme I svetskog rata, koja je insistirala na analizi teksta metodom "pažljivog čitanja" (*close reading*), u kojoj se simbol posmatra kao autonomni elemenat, poetički delotvoran i iz te autonomije stiče svoje imanentno značenje.

Skup simbola (metafora i slika) obuhvaćeni su pojmom *imagery*. A razumevanje i tumačenje simbola je subjektivno. Nužnost retorike nastaje iz potrebe za poboljšanjem komunikacije. Da bi tzv. *strategija identifikacije* mogla biti efikasna mora se uzeti u obzir ono što je svim ljudima zajedničko. Retorika istražuje načine pomoću kojih se među pojedincima ili grupama, odvojenim jednih od drugih, pokrenuo mehanizama identifikacije. U tom cilju govornik mora da se identifikuje sa željama i ciljevima svojih slušalaca, te tako identifikacija eliminiše deobe i razlike. On razliku između stare i nove retorike vidi u

tome što je osnovni pojam stare retorike bio *nagovaranje*, a ključni pojam nove retorike je *identifikacija*. Otud sledi da je njegova retorika težila da postane prilog određenoj sociologiji saznanja i teoriji komunikacije. Ona cilja na etiku društvenog dogovora i u opreci je prema demagoškoj i totalitarističkoj pseudo-retorici. Za primer je uzeo analizu Hitlerovog "Mein Kampf" koji je za Berka primer negativne identifikacije posredstvom totalitarističke forme nagovaranja. Jedinstvo i izuzetnost su po Berku opsesivni pojmovi nemačkog naroda: jedinstvo svih Nemaca kao čiste rase, a zatim jedinstvo jedinog, Firera i naroda. U zaključku se može istaći da je staroj i novoj Berkovoj poetici zajednička intencija ka komunikaciji među ljudima. A Perelmanovoj i Berkovoj retorici zajedničko je što su ukazale na opasnost od zloupotrebe retoričkih sredstava ubedjivanja u propagandne i manipulativne svrhe.

## Reafirmacija retorike

Do reafirmacije retorike došlo je zauzimanjem velikih pesnika Malarrea i Valerija. A direktni podsticaji za obnovu došli su od lingvistike i filosofije jezika, čiji je razvitak doprineo velikom interesovanju za retoriku u savremenom svetu. Značajan upliv su imali moderna psihologija, teorija komunikacije, a isto tako i filosofije koja je istraživala retoričke figure u oblasti hermeneutike. Sve te novine doprinele su renesansi retorike koja je ponela i odgovarajući epitet "nove retorike".

Prvi pravi obnovitelji retorike javili tek 60-ih godina XX veka, koji su nastavljači Sosirovih ideja u oblasti lingvistike i semiologije. Za to je velika zasluga "novoretoričara", strukturalista Rolana Barta, Cvetana Todorova, Žerar Žaneta, Žana Koena, Mihaila Bahtina. Bartove osnovne ideje o retorici, mitologiji i semiologiji svode se na sledeće.

To je obnavljanje ne retorike u celini već retorike stilskih figura. Ali se sada akcenat stavlja ne na stilsku figuru kao ukras već to znači težnju da se otkrije njihov jezički mehanizam, otkrivanje njihove suštine i načina funkcionisanja u bilo kom tekstu, da se prodre u suštinu fenomena figure kao takve, a ne samo beletrističkom. Ovog posla se prihvatila grupa retoričara iz Liježa (Ž. Dibua i saradnici) i izdvojila četiri logičko-jezičke operacije koje su u osnovi svih figura: *izostavljanje*, *dodavanje*, *supstitucija* i *permutacija*. Time je obilje stilskih figura klasične retorike svedeno na apstrahovanje jezičkih mehanizama pojedinih grupa figura. Njihovo delo "Opšta retorika" jedna je od najznačajnijih dela posle Kvintilijanove retorike iz 90. godine nove ere. (J. Dubois, F. Edeline, J.M. Klenkenberg, P. Mignuet, F. Pire, H. Trinon, *Общая риторика*. /prevod s francuskog/. Moskva: Progress, 1986).

Raspavu čine opširan poetički i retorički uvod i dva dela: 1. Fundamentalna retorika i 2. Ka opštoj retorici. U prvom delu se izlaže opšta teorija figura jezika. Drugi deo je sastavljen od dva poglavlja: prvo, figure sagovornika i, drugo, figure naracije. Od vremena romantizma retoriku su odricali oni koji su imali najviše interesa da je brane – pisci, gramatičari i filosofi, a od 60-ih godina XX veka retorika se javlja kao nauka budućnosti, nauka u modi, a nalazi se na granici strukturalizma, nove kritike i semiologija. Najznačajnije je u ovom delu specifično lingvističko razmatranje retoričkih figura. Oni retoriku svode na teoriju figura koja se odlikuje "centrocentrizmom", tj. metafora postaje centralna figura svekolike retorike.

Po mišljenju Ota Baumhauera sofisticirana retorika je praosnova komunikologije. Ona obrađuje iskustvo, sistematizuje ga, tumači i iz toga izvlači korisne zaključke za govornu

delatnost. A sam govor je vrsta obračuna između pristalica protivrečnih stavova, pa je otud osnovni zadatak govornika da svoj stav učini verovatnim, a da protivnikov pobije, obezvređi. Direktni cilj svakog govora je da zadobije naklonost, simpatije slušalaca. Od sporova među sabesednicima teži se društvenoj saglasnosti. A društveni konsenzus nastaje iz spora pristalica protivrečnih stavova, što Baumhauer naziva "agonom". U novije vreme problemi komunikacije postali su glavni predmet kibernetike, matematike i lingvistike. Dva su osnovna obeležja komunikacije: prenošenje informacije i time mogućnost upravljanja očekivanjima, stavovima i odlukama ponašanja. Iz toga proizilaze i dva osnovna cilja komunikacije: informacija i uticaj. Zajedničko za lingvistiku i teoriju komunikacije je ključni pojam "predvidljivih mogućnosti".

Dva su osnovna cilja svake komunikacije: *razumljivost i delotvornost komunikacije*. U tom smislu je savremena komunikologija izgradila instrumente za merenje razumljivosti (primera radi, polazeći od principa najmanjeg otpora, konstantovano je da su kraće reči razumljivije nego li duže). Da bi se postigao cilj nagovaranja još je Aristotel naveo tri vrste nagovaranja koje se postižu besedom: 1. karakter besednika, 2. raspoloženje u koje besednik dovodi slušaoca i 3. sama beseda kojom se nešto dokazuje. U komunikologiji su te tri vrste nagovaranja nazvane: "komunikator" (pošiljalac), "recipijent" (primalac) i "vest" (informacija). "Medijum" je još jedan važan faktor za sam proces informacije. Pored karaktera besednika-komunikatora važan je i njegov socijalni status, njegova privlačnost, izgled, visina, kao i neke druge osobine koje čine njegov imidž. Pored toga ne manje zanemarljivu ulogu u komunikaciji imaju želje, interesi, potrebe recipijenta, što može da otežava prihvatanje određenih sadržaja komunikacije. Najposle, ali ne i na poslednjem mestu, treba istaći relevantnost medija, njihovu semantičku, perceptivnu i psihološku strukturu (vizuelna i akustička, pre svega), kao i neke specifične izražajne mogućnosti koje uslovljavaju tehničku organizaciju, pa i komunikativne šanse sa direktnim i indirektnim komunikacijama, otvorenim ili zatvorenim sistemima komunikacije.

Da bi se sprovela strategija ubedljivog govora od pomoći je tradicionalna školska retorika sa njenih pet faza. "Inventio" omogućuje iscrpnost materijalnih iskaza; "dispositio" ih sredjuje i raščlanjava; "elocutio" ih jezički uobličava; "memoria" ih slobodno izlaže, a "actio" delotvorno artikuliše. Savremene tehnike nagovaranja, tj. uticaj na mase putem medija ponajviše doprinose jačanju vladajućeg javnog mnjenja. U tome određenu ulogu igraju popularni stereotipi i kolektivne predrasude, a posebno fenomen "socijalne kontrole" koji se definiše kao "skup procesa socijalizacije, posebno pritisaka koje trpi svaki čovek od strane drugih članova društva koji usmeravaju svoje ponašanje u onom pravcu koji je u skladu sa opstankom toga društva". Ona, dakako, može biti pozitivna i negativna što zavisi od toga šta se podrazumeva kod ciljem *očuvanja države*. Pozitivan karakter može imati onda ako ova kontrola kao vrsta političke ili društvene socijalizacije održava društvo sredstvima stabilizacije koja omogućuje njegov progresivni razvitak. Ako pak primenjuje pretežno sredstva zabrane, zastrašivanja, onda socijalna kontrola predstavlja orudje što izaziva negativne posledice po to društvo. U ovo naše "elektronsko doba" primenjuju se sredstva psihološkog pritiska, posebno u političkoj promagandi i ekonomskoj reklami, kao sredstvima pridobijanja publike. "Mass-media" u koja pored radija i televizije spadaju bioskop, štampa i reklama, uz čiju pomoć se oblikuje javno mnjenje i važni su elementi socijalne kontrole. Posredstvom manipulacija mobilizuju se mase tako vešto da se pojedincu čini da se njegovo privatno i opšte mnjenje podudaraju, te ovaj živi u iluziji o samostalnoj odluci i izboru, iako su mu ovi, zapravo, nametnuti, ali im se sve vreme sugerise dobrovoljnost izbora. Time je, naravno, otupela oštrica kritičkog duha, a samim tim su stvarene

nevidjene mogućnosti za svakojake manipulacije i nametanja tuđe volje i tuđih interesa. To je dokaz da tehnički napredak ne znači ujedno i napredak slobode izbora i odlučivanja pojedinca.

U delu "Istina i metoda" Gadamer je utemeljio filozofsku hermeneutiku, koju je definisao kao "veštinu razumevanja, tumačenja i izlaganja". A tradicionalna oblast hermeneutike je tumačenje Biblije (i raznih starih tekstova), koje su pisali mnogi sastavljači tokom vekova, pa je stoga teško čitljiva. Ona je značajna za naše sveukupno razumevanje sveta u svim njegovim manifestacijama, počev od međuljudske komunikacije do društvene manipulacije. Osnovni postulat hermeneutike je da autora treba razumeti bolje nego što on sama sebe razume. Na kraju svako razumevanje je ujedno i samorazumevanje. Gadamer je došao do zaključka da je svaka nauka koja pledira da bude praktična upućena na retoriku, što svedoči o bliskosti retorike i hermeneutike. Gadamer je u antičkom grčkom idealu "dobro govoriti" video više od retoričkog ideala – kazivanje istinitog.

Niče je kao klasični filolog osetio značaj retorike za starogrčki svet, a posebno značaj veze retorike i demokratije. Retorika (*rhetorike tehne*) je umna veština dobrog govora i neguju je slobodni građani bez namere i cilja da se obogate. A dobro govoriti znači govoriti shodno temi, zatim jasno i lepo. I zato je ona veština delovanja rečima, a da bi delovao besednik je dužan da apeluje na srce i osećanja slušalaca. Za Gorgija, smatra Niče, se vezuje nastanak umetničke proze. A za to je bila važna čulna strana jezika, ritam i zvuk. Bitno je bilo ne samo *šta* se kaže, već i *kako* se kaže, kojim izražajnim sredstvima. Važan je utisak koji na slušaoca ostavi govor besednika. A uz pomoć *poetske slike*, slikovitosti besedništvo se uzdiže na nivo umetnosti. Rolan Bart ističe veliki značaj pojave tzv. *deiktčkog govora*, koji ubraja čast i moral u vrline besedništva za pojavu poetske proze. Razvitak celog modernog proznog stila indirektno je zavisao od grčkog besedništva, a direktno, ponajpre i ponajviše od Cicerona. U helenskoj tradiciji retorika je služila za vaspitanje građana u vrlini tako da su sofisti u velikoj većini bili "voditelji duša" (psihagozi) uz pomoć reči, koje su bile upućene slušaocu da izazovu ciljano ubedjenje. Besednik treba da pridobije slušaoca za onu stvar za koju se zalaže.

Sledećim rečima je Ciceron obuhvatio sve tri govoničke veštine (i govor na sudu, i savetodavni i pohvalni govor): "Besedništvo je kadro da mudrim mislima obuzme duh, a lepim rečima pomiluje uho, pokrene srce naroda, ukloni sudijine sumnje, pruži odlučujuće savete, zaštiti nevine, pomogne nevoljnim, spase potištene, oslobodi progonjene, dozove zabludele, uspravi slabe, ponizi drske, nadvlada protivne, pridobije kolebljive, preobrati sumnjičave, utamniči odmetnike, podupre pravdu, opovrgne nepravdu i da se sa istom snagom brani i napada." (Cicero, *De oratore*. I, 8, 12). A drugi veliki besednik, čuveni sofista Gorgija je isticao da je reč (logos) "veliki moćnik koji sasvim sićušnim i nevidljivim telom izražava najbožanstvenija dela: može i strah zaustaviti, i bol ukloniti, i radost izazvati i saučešće pojačati". (*Gorgijina pohvala Heleni*. /U:/ Hermann Diels, Predsokratovci. Fragmenti. II svezak. Zagreb, 1983, 271.).

Iako se rečima slušaoci nagovaraju, pridobijaju, one ne smeju biti poziv na nasilje već se pored apeloavanja na srce mora istovremeno apeloavati na um i na razboritost, odnosno mora se uspostaviti sklad između racionalnog i emocionalnog. Prosto usadjivanje vere u jednu ideju ili ličnost umesto u demokratiju vodi direktno u manipulaciju i demagogiju. Sam pojam ubedjivanja i nagovaranja može biti dvosmislen, on može da sadrži i *moć zavodjenja*. Gorgija u odbranu Heleni navodi da je napuštanje muža i odlazak sa Parisom u Troju usledila kao posledica zavodjenja: da je "rečima nagovorena ili ljubavlju osvoje-

na". Stoga nije slučajno što je Platon, veliki protivnik retorike, odbacio i pesništvo zbog njegove zavodničke moći. Nagovaranje, dakle, može biti obmanjivanje, a u političkom smislu to je manipulacija.

Retorika i demokratija se u grčkim polisima susreću u činu učešća svih građana u procesu odlučivanja, inošenju suprotnih stavova i argumenata. Demokratija je tako shvaćena kao tolerancija, u kojoj je komunikacija lišena prinude i nasilja.

Moderna masovna demokratija je u političkom i ekonomskom smislu počiva na slobodnom preduzetništvu ili slobodnom tržištu. Otud u moderne oblike retorike spadaju "pogonska retorika kao komunikativno ostvarenje kooperativnog stila vođenja" ili "prodajna retorika kao komunikativni motor slobodne tržišne privrede".

"Pogonska retorika" je povezana sa pogonskom psihologijom, sa ciljem stvaranja racionalnih međuljudskih odnosa u oblasti industrijskih pogona. Retorika u industriji bliska je tzv. humanističkoj organizaciji koju preporučuje sociologija organizacije. Radnik postaje saradnik, partner, sa kojim se postupa pravedno, sa ciljem da postigne maksimalnu motivaciju radnika-saradnika.

Retorika i demokratija su u opasnosti da budu zloupotrebjene; prva kao sredstva manipulacije i obmane, druga, kao demagogija, puko zavodjenje masa.

## ZAKLJUČAK

Retorika kao umeće ubedjivanja i pridobijanja slušalaca za ono što se savetuje, brani, optužuje, hvali ili kudi nastala je u antičkoj Grčkoj sredinom V veka pre n.e. Ona je imala periode svoga uzleta, ali i klonaća, pa ponekad i direktnih zabrana, pa i progona retora. Medjutim, do dana današnjeg još uvek se vode sporovi oko osnovnog pitanja: da li je retorika nauka ili tek praktična disciplina? Počeci su joj vezani za uvođenje demokratije u grčkom polisu, a posle pada tiranije, a sofisti, njeni utemeljivači zalagali su se za njenu praktičnu primenu u parnicama na sudovima, vazanim za povratak imovine, otete u vreme vladavine tirana. A prvi retori su bili sastavljači pisanih sudskih podnesaka koje su korisnici morali da nauče napamet i usmeno ih izlože pred sudom. Temelje naučno zasnovane retorike je udario Aristotel u svojim trima retorikama.

Pravi zadatak retorike danas, kako je mi vidimo, je u tananoj analizi strukture pojedinih beseda, kao i odgonetanju tajne njihovog nastanka. A to može profesionalno, korektno i ubedljivo da realizuje samo onaj koji je i sam hodao po mukama stvaranja besede: od prvih maglovitih nagoveštaja za besanih noći ili za onih trenutaka usamljenosti bez kojih nema ni prave besede, pa preko prvih teza, do dugotrajnih mukotrpnih potraga za materijalom, pa i istraživanja po bibliotekama i arhivama, koja se odnose na temu, pa, najposle, do čina oblikovanja, korigovanja, doterivanja; zatim, novih korekcija i novih doterivanja. A kada je, konačno, završena, onda započinje njeno zapamćivanje, ili u celini – od reči do reči, ili samo u vidu teza, sa nekim kratkim naznakama njihovog sadržaja.

## LITERATURA

Aristotel, Retorika 1-3. Beograd: Nezavisna izdanja 40, 1987.

Belić, Aleksandar, O jezičkoj prirodi i jezičkom razvitku. Beograd, 1941.

Durić, Miloš, Istorija helenske književnosti. Beograd, 1951.

- Živanović, Đorđe, Osnovni problemi dikcije. Beograd, 1951.
- Miletić, Branko, Osnovi fonetike, Beograd, 1951.
- Mrazivić, Avram, Rukovodstvo k slavenskomu krasnorečiju. Novi Sad-Sombor: Matica sepska, Učiteljski fakultet u Somboru, 2002.
- Čović, Branimir, Poetska slika. Novi Sad: ISJK, 1989.
- Dubois J., Edeline F., Klenkenberg J.M., P. Mignuet, Pire F., Trinin H, Opchshaja ritorika. /prevod s francuskog/. Moskva: Progress, 1986.
- Dorđević, Braniboj, Elementi srpskohrvatske dikcije. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu, 1987.
- Dorđević, Dr Branovoj, Elementi srpskohrvatske dikcije. Akcenat. Retorika. Versifikacija. Treće izdanje. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu, 1987,29721. Belić, Aleksandar, Savremeni srpskohrvatski jezik. I deo, Beograd, 1951.
- Dorđević, Pera P. Teorija književnosti (Stilistika, retorika, poetika). Deseto, jubilarno izdanje. Beograd: Izdanje knjižare "Vreme", 1927.
- Eko, Umberto, Kultura, informacija, komunikacija. Beograd: Nolit, 1973.
- Hermann Diels, Predsokratovci. Fragmenti. II svezak. Gorgijina pohvala Heleni. Zagreb, 1983.
- Janičijević, Vera, Studije na Carskom univerzitetu u Carigradu. (U:) Književne novine, Beograd, 15. januar – 15. mart 2003, God. LV.
- Jelić, Vojislav, Antička i srpska retorika. Beograd: Čigoja štampa, 2001.
- Kovačević, Miloš, Stilistika i gramatika stilskih figura.3 dopunjeno i izmenjeno izdanje. Kragujevac: Kantakuzin, 2000.
- Nušić, Branislav Đ., Retorika. Beograd: Geca Kon, 1934.
- Ostrogorski, Georgije, Istorija Vizantije. Beograd: Prosveta, 1969.
- Petrović, Sreten, Retorika. Teorijsko i istorijsko razmatranje. Niš: Gradina, 1975.
- Plenković, Mario, Suvremena radiotelevizijska retorika. Teorijska i empirijska analiza. Zagreb: Stvarnost, 1989.
- Razgovori o veštini govorništva (Retorika). Priredio Ivanji Ivan. Novi Sad. Izdavačko predizeće Bratstvo-jedinstvo, 1953.
- Roganović, Božidar M., Retorika. Drugo dopunjeno izdanje. Beograd: Vojnoizdavački zavod, 2001.
- Stanojević, Obrad i Avramović, Sima, Arsrhetorica. Veština besedništva. II izdanje. Beograd, 2003.
- Tadić, Ljubomir, Retorika. Uvod u veštinu besedništva. Beograd: Filip Višnjić,1995.
- Životić, Radomir, Retorika i politika. Beograd, 1996.

**Summary:** *This paper is devoted to a series of questions that characterize the present moment rhetoric: the synchronic and the diachronic plane. Why and who is now necessary rhetoric - the science of besedničkoj skills, theory of rhetoric? The art of persuasion does not contain only the force of logical argument. Logical argument and all evidence statements can not change a man's convictions who does not want to change his position. Why is rhetoric not limited to the area of proven expertise? The practice of human communication can not be reduced to a chain of strict logic of the courts but, on the contrary, it often conflicts with unexpected actions and statements. It is these statements contribute to a special convincing performances that act on the listener. Belief and understanding. Belief and faith, and what is their fundamental difference rhetorical art and language options.*

**Keywords:** *rhetoric - skills or theory, the art of persuasion, conviction and understanding, rhetoric and language.*

**JEL klasifikation:** Y90



## POSLOVNO PREGOVARANJE

Ljiljana Stošić Mihajlović<sup>1</sup>, Petronije Jevtić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktor menadžmenta; Doktor ekonomskih nauka. Profesor strukovnih studija. Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje Filipa Filipovića 20, e-mail: mihajlovicp@ptt.rs

<sup>2</sup>Doktor menadžmenta; Profesor strukovnih studija. Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje Filipa Filipovića 20, e-mail: pjevtic@verat.net

**Apstrakt:** Pregovaranje je stalno prisutno u našim životima i prema nekima predstavlja jednu od vještina potrebnih za opstanak.<sup>88</sup> To je naročito tačno za poslovno okruženje. Latinski koren reči **negotiatius** znači „obavljati posao“, odakle dolazi današnja reč u španskom jeziku **negocio**, što znači „posao“. Pregovaranje je način na koji ljudi rešavaju međusobne razlike i mnoge probleme sa kojima se susreću. Uopšteno ovoreći, pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga. To je interaktivni proces komunikacije koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas.

**Ključne reči:** poslovno pregovaranje, marketing, poslovni uspeh, tržišna komunikacija

**JEL classification:** M21, M31

## UVOD

Današnji menadžeri provode mnogo vremena u svom svakodnevnom radu upravo pregovarajući, sa zaposlenima, sa nadređenima, ili sa spoljnim interesnim grupama. Često se radi o podeli ograničenih resursa, pa pregovarač mora da koristi taktike kompetitivnog pregovaranja da bi ostvario što bolji rezultat. Ipak, u većini situacija pregovaranjem je moguće doći do novih i boljih rešenja kojima bi bili zadovoljeni interesi svih uključenih strana. Pregovaranje je način na koji ljudi izlaze na kraj sa međusobnim razlikama. Brojne su situacije u kojima dolazi do pregovora u poslovnom okruženju. Bez pregovora ne može da se reši konflikt povodom ugovora o radu, ne može da se napravi uspešna alijansa između dve kompanije, da se uspostavi dobar odnos između proizvođača i veletrgovca ili dobavljača, ni da se sklopi bilo koji spoljnotrgovinski posao.

## POJAM POSLOVNOG PREGOVARANJA

Najjednostavnije rečeno, pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem. Pregovaranje je proces društvene interakcije i

komunikacije o podeli i ponovnoj podeli moći, resursa i obaveza. Uključuje dvoje ili više ljudi koji donose odluke i koji se uključuju u razmenu informacija da bi došli do kompromisa. Svaki učesnik odlučuje nezavisno, ali oni su svi međuzavisni jer niko ne može sam ostvariti svoje ciljeve. Za Fišera i Jurija [Fisher, Ury, 1999], renomirane profesore Univerziteta Harvard, pregovaranje je „osnovno sredstvo dadobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese“. Onismatraju da smo svi mi na neki način pregovarači. Za njih je pregovaranje jedna od opštih životnih pojava koja nam se događa svakodnevno. Prema drugoj definiciji, „pregovaranje je oblik interakcije u kojem grupa subjekata sa suprotstavljenim interesima pokušava da postigne uzajamno prihvatljiv dogovor o podeli ograničenih resursa. Pri tome se „resursi“ koriste u najširem smislu: roba, usluge, vreme, novac itd. Pregovori se takođe definišu kao „društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbegli konflikti.“ Iako postoje i jednokratni pregovori između pojedinaca ili organizacija, ova definicija naglašava da su pregovori proces, tj. kontinuiran skup pregovora koji se odvijaju tokom nekog vremenskog perioda. Takođe, ova definicija naglašava sporazum između strana koji mora biti trajan i koji se zasniva na zajedničkim interesima.

## MOTIVI U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Pregovaranje se odvija iz nekoliko razloga:

1. Da bi se strane složile o podeli ograničenih resursa, kao što je zemlja, imovina ili vreme,
2. Da bi se stvorilo nešto novo što nijedna od strana ne bi mogla da uradi sama, i
3. Da bi se rešio problem ili spor između strana.

Možemo da kažemo i da je pregovaranje „igra života“, koju igramo kad god pokušavamo da pomirimo razlike, rešimo konflikt, rešimo sporove, uspostavimo ili prilagodimo međusobne odnose. Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga, na primer kad kao dete pregovaramo sa roditeljima o povećanju džeparca ili o odlasku na spavanje. Pregovaranje je transakcija u kojoj obe strane imaju pravo veta na konačni rezultat i zahteva dobrovoljno pristajanje obe strane. To je proces davanja i uzimanja, gde se strane dogovaraju o uslovima transakcije i zahteva poteze obe strane – stvarne ili percipirane.

Sve situacije u kojima se pregovara u osnovi imaju sledeće karakteristike: [Yusko, K. P., Goldstein, 2004].

1. Postoje dve ili više strana (pojedinaca, grupa ili organizacija)
2. Postoji šansa ili konflikt potreba i želja između dve ili više strana
3. Strane su odabrale da pregovaraju, tj. one pregovaraju jer misle da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora.
4. Kod pregovora se konstantno odvija davanje i traženje ustupaka, tj. očekuje se da obe strane u toku pregovora modifikuju svoje početne izjave ili zahteve. U nekim slučajevima obe strane se kreću ka srednjoj poziciji, tj. kompromisu, a u nekima dolaze do alternativnog rešenja koje odgovara svim stranama.
5. Strane više vole da pregovaraju umesto da uđu u otvoreni sukob, da potpuno prekinu kontakt ili da jedna strana u potpunosti dominira nad drugom.

6. Uspešno pregovaranje uključuje i dogovor o materijalnim (npr. cena ili uslovi sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja direktno ili indirektno utiče na strane tokom pregovora).

## VRSTE POSLOVNOG PREGOVARANJA

U svetu velikih sofisticiranih poslovnih dogovora, advokati i savetnici se sastaju u velikim salama za konferencije i čitaju iz svojih pažljivo pripremljenih planova. Diskutuju o pitanjima, onda obično traže više i daju manje nego što očekuju da će biti krajnji rezultat pregovora.

U poslovnom okruženju, pregovaranje se obično povezuje sa dva područja: prvo je komercijalno, tj. kupovina i prodaja, a drugo su međusobni odnosi unutar delatnosti. Ipak, postoje mnoga druga područja gde je korisno posedovati pregovaračke veštine: pregovaranje o vremenu i načinu isporuke, dužini i vremenu odmora zaposlenih, rasporedu za održavanje sastanaka itd. Poslovno pregovaranje može imati oblik formalnih razgovora za pregovaračkim stolom, u kojima se diskutuje o cenama, performansama i složenim uslovima zajedničkog poslovnog poduhvata.

Takođe, ono može biti i mnogo manje formalno, kao što je na primer sastanak nekoliko kolega čija saradnja je potrebna da bi se obavio neki posao. U drugim slučajevima pregovaramo a da nismo ni svesni toga.

Strategijsko pregovaranje sa stejkholderima (interesnim grupama) kompanije je niz povezanih procesa donošenja odluka u kojima različite koalicije stejkholdera imaju različite uloge u okviru odlučivanja sa glavnom interesnom grupom. U skladu s tim, najviši menadžeri sprovode bilateralne pregovore sa različitim grupama, direktne i indirektno. Te interesne grupe su vlasnici, zaposleni (organizovani u sindikate ili ne), niži menadžeri, kupci, konkurenti, stratejski partneri i javni sektor. [Pruitt, D. 1991.]

Postoji mnogo različitih podela i vrsta pregovaranja prema različitim kriterijumima. Npr. teoretičari Harvardske poslovne škole razlikuju poziciono pregovaranje, koje je kompetitivno (suparničko, distributivno) i pregovaranje zasnovano na interesima, koje je uglavnom kooperativno (saradničko, integrativno). Često su ciljevi pregovaračkih strana povezani ili međuzavisni, pa će interakcija pregovarača zavisiti od toga da li je ta međuzavisnost pozitivna ili negativna. [William Breslin and Jeffery Z. Rubin, 2003]

Takođe postoji podela na tri modela pregovaranja:

- 1) pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negde između početnih pozicija pregovaračkih strana (kompromis),
- 2) pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike, pokušava da prisili drugu da pristane na njene uslove, i
- 3) pregovori kao rešavanje zajedničkog problema.

Razni faktori određuju da li će pregovarači prići sklapanju posla kao cenkanju, nadmoći ili zajedničkom rešavanju problema, a najvažniji međunjima su predmet i učesnici pregovora [Schoenfeld, M, K. 1983]. Pregovore možemo podeliti u različite tipove, zavisno od ciljeva, vremena, međusobnogodnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflik-

ta. Pregovori se prema rezultatima obično dele na integrativne i distributivne, a ovde ćemo samo pomenuti još jednakategoriju pregovora, a to su destruktivni:

- ◆ Saradnički, integrativni pregovori - cilj je da obe strane dobiju ono što žele
- ◆ Suparnički, distributivni pregovori – obe pregovaračke strane nastoje da pobeđe bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge
- ◆ Destruktivni pregovori – procesi u kojima obe strane nastoje da pobeđe, čak i ako

postoji opasnost da izgube (iako su formalno možda i pobedili). Ponekad pojedinci

ili organizacije žele da povrede drugu stranu kako bi dokazali svoje mišljenje i pobedili po svaku cenu. Međutim, na kraju u tom procesu i sami postaju gubitnici

Pogledajmo detaljnije različite načine interakcije među ljudima [Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. 2006]:

*Win/win* (obe strane dobijaju) je verovanje u treću alternativu. To nije ni moj način, ni tvoj, to je *bolji* način. To je način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. Sa ovakvim rešenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele da učestvuju u aktivnostima. Ima dovoljno za sve I uspeh jednog čoveka ne znači neuspeh drugog.

*Win/lose* (ja dobijam, ti gubiš) je kao trka, može biti samo jedan pobednik. Većina ljudi posmatra život na ovaj način još od rođenja, počevši od momenata kad ih upoređuju sa drugom decom. Naravno, kad se nalazimo u situacijama koje su zaista zasnovane na niskom stepenu poverenja i gde se radi o podeli ograničenog iznosa, ima mesta i za ovakav način razmišljanja.

*Lose/win* (ti dobijaš, ja gubim) je u suštini gore od win/lose, jer u ovom slučaju ne postoje nikakvi ahtevi, standardi, očekivanja ni vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u stvari žele samo da se dopadnu drugima. U pregovorima se ovakav pristup smatra predajom. Koriste ga oni kojima je važan samo dobar odnos sa drugom stranom, bez obzira na sam rezultat pregovora. I win/lose i lose/win su slabe pozicije koje se baziraju na ličnim nesigurnostima.

*Lose/lose* (obe strane gube) – Kad se nađu dve osobe sa win/lose načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti da obe strane gube. Neki ljudi se u pregovorima toliko koncentrišu na suparnika, da postanu slepi za sve osim za svoju želju da ta druga strana izgubi, čak i ako to znači da i oni izgube. Razvodi su tipičan primer ovakvog načina razmišljanja.

Jedno istraživanje, u kojem je učestvovalo više od 300 ispitanika iz 12 različitih država, pokazalo je velike razlike među kulturama po pitanju da li je njihov opšti stav o pregovorima „pobeda-pobeda“ ili „pobeda-poraz“. Dok je 100% Japanaca videlo pregovore kao način rešavanja zajedničkog problema, samo 36,8% Španaca se tako izjasnilo. Mudri poslovni ljudi dobro poznaju i saradničko i suparničko pregovaranje, da bi upotreбили odgovarajuće pregovaračke taktike u skladu sa situacijom.

### **Kompetitivno i kooperativno pregovaranje**

Prirodno je da smatramo da je u osnovi pregovaranja uvek nulta suma, tj. da naš dobitak znači nečiji gubitak. Često pregovaračke strane ulaze u pregovore sa netačnom pretpostavkom šta u određenom pitanju može da se deli i o čemu sve može da se pregovara kod određenog problema, iako prema nekim definicijama, uspešno pregovaranje je ono u

kojem su obe strane zadovoljne ishodom pregovora. Kompetitivno (distributivno, suparničko) pregovaranje pripada tzv. „staroj školi“ i shvatanju da dobitak jedne strane uslovljava gubitak druge. Glavno pitanje kod distributivnog pregovaranja je „Ko će dobiti više?“ Ranije knjige o pregovaranju se organičavaju na ovakav pristup. I neki noviji autori se suprotstavljaju danas uobičajenom mišljenju da u pregovorima obe strane mogu i treba da budu zadovoljne dogovorom. Oni i danas zagovaraju ideju da svako pregovaranje treba da se počne sa „ne“ i odbijanjem svakog dogovora.

Kooperativno ili saradničko pregovaranje ima sledeće karakteristike: pokušaj razumevanja potreba druge strane a ne pozicija, naglašavanje sličnosti a minimizovanje razlika između strana, potraga za rešenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, slobodna razmena informacija i ideja i traženje mogućnosti zajedničke dobiti. Obe strane veruju da će imati koristi od zajedničkog rada i veruju da je druga strana otvorena i motivisana za saradnju. Efikasan tok informacija je osnov stvaranja dobrih rešenja problema. Istraživanja pokazuju da je neuspeh u dostizanju integrativnih rešenja povezan sa neuspehom deljenja informacija. Kooperativno pregovaranje se naziva i pregovaranje zasnovano na interesima. To je pristup pregovaranju gde se strane fokusiraju na svojim individualnim ciljevima i interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora.

## ZAKLJUČAK

Pregovaranje je postalo važan elemenat uspešnog poslovanja u vreme nemilosrdne konkurencije i globalizovanog poslovnog okruženja. Potreba za poboljšanjem naših pregovaračkih sposobnosti dolazi i od sve složenijeg života i rada u današnjem brzom svetu velikih tehnoloških promena. Više nego ikada pre, pojedinci su uključeni u različite transakcije sa različitim institucijama. Na primer, pregovaranje je postalo veoma značajno u procesu trgovine i zaključivanja poslova. Pregovaranje ide u korak i sa tehnološkim promenama, pa postoje različiti *online* sistemi za podršku pregovaranju (npr. INSPIRE)

Osnove pregovaranja su biranje opcija i odlučivanje. Prvo treba da odlučimo da li je pregovaranje najbolji način rešenja određenog problema. Zatim treba da odredimo sa kim ćemo pregovarati. Onda treba da procenimo da li je bolje da napustimo pregovore ako vidimo da rešenje neće biti zadovoljavajuće. Ove odluke će zavisi od procene alternative koje imamo.

## LITERATURA

- Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire
- Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004), “A Cognitive Mapping Approach To Understanding Choice Of Negotiation Strategy“, *Academy of Management Proceedings*, p. C1
- Pruitt, D. (1991), “Strategic Choice in Negotiation,” in *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, (2003) “The Program on Negotiation at Harvard Law School”, Cambridge pp.27-46
- Schoenfeld, M. K. (1983), “Strategies and Techniques for Successful Negotiations”, *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230
- Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-154
- Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 32

Ljiljana Stosic Mihajlovic<sup>1</sup>, Petronije Jevtić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctor of Management; Doctor of Economic Sciences. Professor of Professional Studies. College of Applied Professional Studies, Vranje Filip Filipovic, 20. e-mail: mihajlovicp@ptt.rs

<sup>2</sup>Doctor of Management; Professor of Professional Studies. College of Applied Professional Studies, Vranje Filip Filipovic, 20. E-mail: pjevtic@verat.net

**Summary:** *Good preparation for negotiations require the determination of extremely reasonable prices it'sthe amount of any advance decide to terminate the negotiations because each deal is not at all acceptable. It will help us in a competitive negotiation to avoid the escalation of prices, such as auctions.*

*Negotiators often try to protect themselves against adverse outcomes of negotiations by itself determine the worst acceptable solution. It enables you to resist the pressures and temptations of current and can prevent them to make a decision that may later regret. However, a certain minimum / maximum acceptable price can also inhibit creativity and create new solutions that would reconcile the different interests in a way that would best suit both parties. The existence of the zone of possible agreement is crucial for the success of negotiations. Negotiations are in fact water within this zone, because anything that suggested one of the negotiating parties outside of this range would be immediately rejected. When the highest acceptable price to the customer is higher than the lowest price that the seller is willing to accept, we are talking about a positive bargaining range, and when the case is reversed. When the seller wants more than what the buyer is willing to pay, it is a negative bargaining range.*

*When there is a positive bargaining zone, ie. zone of overlap of interests, negotiators generally make concessions on its original offer until there is an agreement that is acceptable to both parties. It is best to plan in advance concessions. Concessions that are planned in advance are a lot less painful than those that give under pressure. If you only give concessions under pressure from the other side, the deal will lack a fundamental agreement necessary for the successful completion of negotiations. Side concessions usually lead to an agreement that is later not met.*

*Reciprocal concessions can not be random. If one party made a major concession to an important issue, it is expected that the other party to compromise for the same question or another question of the same significance that can be compared with the first concession. Giving concessions in the event that the other party has not given reciprocal concessions may show weakness and reduce the room for maneuver negotiators. To encourage the other side to make concessions, negotiators sometimes connect their concession with some previously given. A good way of giving concessions to their integration into packets, which leads to better results than negotiations if concessions are given only one issue.*

**Key words:** *business negotiation, marketing, business success, market communication*

**JEL classification:** *M21, M31*

## UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U FUNKCIJI USPEŠ- NIH KOMUNIKACIJA PRI REALIZACIJI PROJEKATA U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Ljiljana Miletić<sup>1</sup>, Milica Ničić<sup>2</sup>, Radmila Ćurčić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ljiljana Miletić, uredovni profesor, Fakultet za menadžment- Sremski Karlovci, Srbija, Telefon:  
+381642151883; Email: ljmile1@gmail.com

<sup>2</sup>Milica Ničić, vanredni profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Srbija, Telefon:  
+381214854000; E-mail: nicicmilica1@gmail.com

<sup>3</sup>Radmila Ćurčić, docent, Visoka strukovna škola za menadžment u saobraćaju, Niš, Srbija

**Apstrakt:** U cilju postizanja bolje klime u preduzeću i većeg međusobnog poverenja među članovima tima koji rade na realizaciji mnogobrojnih projekata, dobre međusobne komunikacije mogu da budu od presudnog značaja za uspeh realizacije projekta. Autori u ovom radu akcenat stavljaju na sagledavanje izvora, načina manifestovanja i rešavanja konflikata prilikom realizacije projekata u javnim preduzećima, koja su u tranzicionim zemljama usled procesa reforme javnog sektora i privatizacije posebno izložena organizacionim konfliktima. U tom smislu prikazano je ispitivanje reagovanja na konflikte članova timova prilikom realizacije projekata u konkretnom javnom preduzeću na teritoriji Novog Sada. Uzimajući u obzir teoretske metode istraživanja reagovanja zaposlenih u konfliktnim situacijama, i ispitivanje reakcije zaposlenih u konfliktnim situacijama u preduzeću utvrđene su najpogodnije taktike za rešavanje konfliktnih situacija i dati predlozi za poboljšanje procesa komunikacija. Za potrebe istraživanja sprovedenog među zaposlenima u javnom preduzeću „Srbijagas”, sprovedeno je terensko ispitivanje i primenjena metodologija koja je obuhvatila metodu uzorkovanja i anketiranja-popunjavanje za tu namenu specijalno pripremljenih upitnika. Rešavanje svake vrste konflikata koji se javljaju u organizaciji bitno je pre svega zbog normalne komunikacije i veće efektivnosti rada. Uspeh u izmeni stavova prema konfliktima koji se ne mogu izbeći u projekt-timu jeste u tome da se destruktivni konflikti pretvore u konstruktivne. U tom pravcu dobra komunikacija i uzajavno poštovanje su osnovno oružje da se kratkotrajna neuravnoteženost u interesima izgadi i konflikti interesa postanu konstruktivni. Zbog toga se efektivni menadžment zasniva na timskom radu, koji se odvija kroz uzajamno poverenja i poštovanje, dobru komunikaciju i spremnost na saradnju i promene.

Rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem pokazuju da kod zaposlenih u Srbijagasu postoji razvijena svest i spremnost, kako na kompromis tako i na odbranu svog stava iza koga stoji znanje i profesionalnost. Oni takođe pokazuju i postojanje demokratije i slobode izražavanja mišljenja, što je posebno važno s obzirom na organizacionu strukturu kao i kvalifikacionu strukturu zaposlenih u ovom javnom preduzeću. Težnja ove kompanije je da

*u skladu sa osnovnim ciljem reforme javnog sektora u Srbiji poveća svoju efikasnost i efektivnost rada u svim svojim delatnostima i tako postane lider u širem regionu. Stoga je glavni zaključak empirijskog istraživanja, ujedno i predlog top-menadžmentu i rukovodionicima projekta javnih preduzećada se ozbiljno poradi na tome da destruktivni konflikti pretvore u konstruktivne konflikte i time olakša komunikacija neophodna za uspešnu realizaciju projekata.*

**Ključne reči:** *upravljanje konfliktima, komunikacije, javno preduzeće*

**JEL Klasifikacija:** *D23; D74*

## UVOD

Usled ubrzanog tehnološkog i informatičkog napretka inezvesnostiposlovanja, usled stalnih promena u spoljnom i unutrašnjem okruženju, organizacije su primorane da se stalno prilagođavaju različitim situacijama. To pored ostalog podrazumeva, da u skladu sa savremenim zahtevima i novo-nastalim promenama rade na stalnoj edukaciji svojih zaposlenih. Činjenica je da je imperativ konkurentnog poslovanja uspešno prilagođavanje promenama i ispunjavanje visokih zahteva ciljne grupe kupaca i društva uopšte. Iz tog razloga, za tranzicione zemlje, među kojima je i Srbija, a koja je istovremeno i kandidat za članstvo u Evropskoj Uniji, veoma je važno da izvrše reformu svog javnog sektora, koji je opterećen mnogim problemima, pa stoga previše spor i neefikasan. Reforma javnog sektora, prema zakonu iz 2007. godine, treba da doprinese promeni strukture i procesa u javnim preduzećima, kako bi javni sektor postao konkurentan, tj. poslovao značajno efikasnije i racionalnije [1].

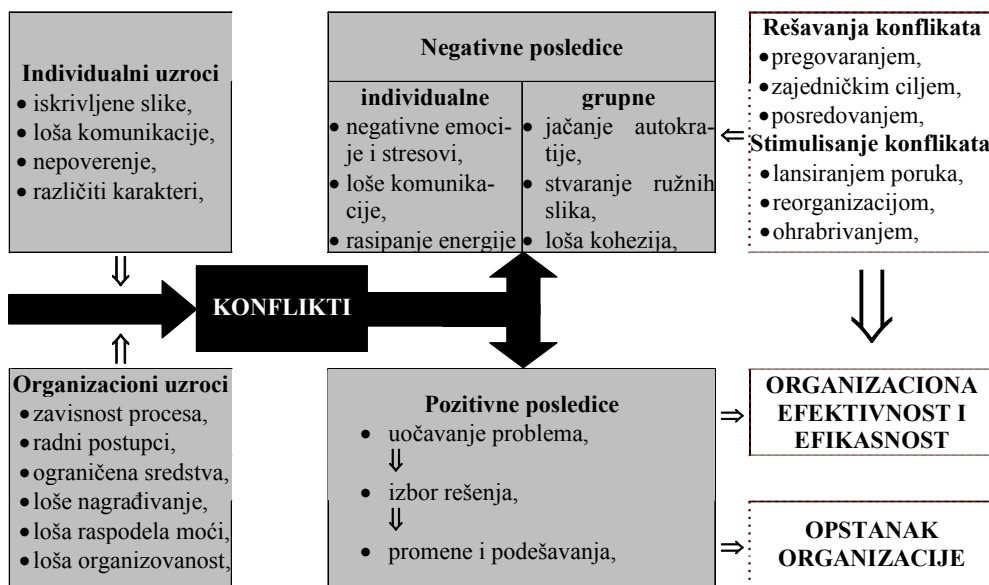
Stvaranje snažnog i efikasnog javnog sektora podrazumeva veliki broj aktivnosti u okviru raznih projekata, kojima će se tokom reformi izvršiti širok spektar promena. Kao posledice realizacije različitih projekata neophodnih reformi javnog sektora kod zaposlenih javljaju se mnogobrojni otpori, a često i destruktivne konfliktne situacije. Razlozi su mnogobrojni, ali glavni razlog leži u nedovoljnoj spremnosti zaposlenih da prihvate novonastale promene i da rukovodstvo u skladu sa tim postigne odgovarajuće organizaciono ponašanje kod svojih zaposlenih. Takvi otpori su redovni pratilac velikih strukturnih promena i oni usporavaju proces neophodnih reformi javnog sektora u Srbiji.

Pronalaženjem pravog odgovora na stavove zaposlenih prema konfliktima, kojih će svakako biti tokom neizbežnih strukturnih promena, stvaraju se uslovi za efektivno upravljanje realizacijom projekata. U cilju efikasne realizacije projekata započete reforme javnog sektora, koji su delom finansirani i sredstvima predpristupnih fondova EU važno je istražiti stavove zaposlenih prema konfliktima i koncipirati adekvatnu strategiju (Pollitt i Bouckaert, 2004) [2], kako bi se destruktivni konflikti pretvorili u konstruktivne. Imajući u vidu da će u sprovođenju projekata strukturnih reformi biti uključen veliki broj srednje i visoko obrazovanih stručnih kadrova, kao i menadžera svih nivoa, svakako je potrebno da ta strategija bude sastavni deo strategije za efikasno upravljanje konfliktima i komunikacijau projekt-timovima, jer uspešan proces komunikacija i uzajamno poštovanje su osnovna oruđada se kratkotrajna neuravnoteženost u interesima izgadi i konflikti interesa postanu konstruktivni.



## UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U JAVNIM PREDUZEĆIMA

U sadašnjem vremenu, za upravljanje javnim preduzećima sa pravom se može reći da predstavlja efikasno upravljanje promenama i upravljanje projektima. S obzirom da postoje različiti stilovi upravljanja, često zbog sukoba različitih interesa, koji nastaju samim tim promenama dolazi do konfliktnih situacija. Različite organizacije imaju različite pristupe konfliktima, a od efikasnog rešavanja konflikata u javnim preduzećima u velikoj meri zavisi i efikasnost realizacije projekata iz domena reformi ovog sektora. To znači da uspešno upravljanje projektima između ostalog podrazumeva i uspešno rešavanje neizbežnih konflikata, koji mogu biti produktivni, ili funkcionalni, a nastaju kao rezultat suprostavljanja različitih stavova, ili usleddrugачijih načinarešavanja problema i kao takvi uglavnom doprinose iznalaženju boljih rešenja. Druga vrsta su disfunkcionalni ili negativni konflikti, koji blokiraju akcije i vode svadama i prekidu komunikacije. Od sposobnosti menadžmenta da u situacijama neophodnih strukturnih promena uspešno upravlja konfliktnim situacijama zavisiće kakve će posledice biti na realizaciju projekata, ali i na celokupno poslovanje organizacije. Teoretski, rešavanje konflikata podrazumeva primenu modela prikazanog naslici 1, kojim su obuhvaćeni: uzroci konflikata, posledice konflikata i upravljanje konfliktima primenom rešavanja ili stimulisanja konflikata, (Miletić et al., 2006) [3] i (Gibson et al., 1985) [4].



*Slika 1. Model organizacionih ponašanja u konfliktima*

Izvore konflikata u organizacijama treba potražiti u (ne)prilagođenom ponašanju zaposlenih, koje zavisi od ličnih karakteristika zaposlenih i uslova organizacionog okruženja. Iz toga proističe da se iz izvora konflikata rađaju dve vrste uzroka konfliktnih situacija: individualni i organizacioni. Za rešavanje konflikata koji nastaju u projektu treba istražiti individualne uzroke konflikata, jer su posledica ličnih karakteristika pojedinaца okupljenih u grupi. Oni kao takvi utiču na prirodu međuljudskih odnosa i ukoliko

potraju, zbog delimično ostvarenih međuljudskih odnosa utiču da se prepoznati kongnitivni (konstruktivni) konflikti lako pretvore u konflikte razjarenosti, koji su destruktivni za organizaciju.

Osnovni problemi neprilagođenog organizacionog ponašanja pojedinaca koji rade u grupi posledica su: 1. iskrivljene slike, 2. loše komunikacije, 3. nepoverenja među zaposlenima 4. različitih karaktera (Miletić et al., 2006) [3]. Posledice destruktivnih konflikata imaju negativno dejstvo na pojedince, jer sukobe sa negativnim emocijama i stresom sa poslovnog plana prenose na lični plan, stvarajući loše komunikacije, koje pak produbljuju sukobe, rasipaju energiju i vode značajnom smanjenju radnog učinka. Što se tiče njihovog negativnog dejstva na grupu, kao oblici posledica mogu da se jave: jačanje autokratije ponašanja rukovodstva, stvaranje neobjektivno ružne slike o strani u sukobu, i/ili kohezija dela grupe u cilju konfrontacije (Miletić et al., 2006) [3]. Imajući prethodno u vidu jasno je koliko je važno pravovremeno i pravilno rešavanje konflikata u organizaciji.

Rešavanje konflikata danas predstavlja strategiju upravljanja konfliktima, koja omogućava podešavanje konflikata, pre svega spuštanja sa previsokog nivoa na onaj koji je zaposlenima koji rade u grupi podnošljiv i koji neće imati štetne efekte po organizaciju (Miletić et al., 2006) [3]. U zavisnosti od: karaktera konflikta, uslova i ambijenta, kao i ličnih karakteristika sukobljenih strana za rešavanje konfliktnih situacija mogu se koristiti razne tehnike za rešavanje konflikata. Rukovodioci projekata pri tom imaju poseban zadatak, da za svoje timove razvijaju prilagođen model za rešavanje različitih vrsta konflikata koji mogu nastati na njihovim projektima. Prema Blake, Mouton, (1985) [5] oni se mogu koristiti jednom od sledećih pet osnovnih metoda:

1. *Konfrontacija*- gde se rukovodioci projekta direktno suočavaju sa konfliktom koristeći pristup rešavanja problema, koji stranama konflikta omogućava da razreše svoja neslaganja. Ova metoda se naziva i metodom rešavanja problema.
2. *Kompromis*- gde rukovodioci projekta koriste pristup dobitka i gubitka za rešavanje konflikata, a rukovodioci kroz pregovore traže rešenje koje delimično zadovoljava sve strane u sukobu.
3. *Izgladivanje* podrazumeva da rukovodilac projekta ne naglašava ili izbegava oblasti u kojima se dve strane razlikuju i naglašava one oblasti u kojima se obe strane slažu.
4. *Prisiljavanje* se može posmatrati ka pristup pobjeda-poraz u rešavanju konflikta. Rukovodioci projekta nameću svoje gledište, potencijalno na štetu tuđeg gledišta. Rukovodioci koji su veoma konkurentski nastrojeni ili autokrate često favorizuju ovaj pristup.
5. *Povlačenje* je metoda, kod koje se rukovodioci projekta povlače iz stvarnog ili potencijalnog neslaganja i ovaj pristup je najmanje poželjan za rešavanje konflikata.

Dosadašnja istraživanja su pokazala da su rukovodioci projekta, za rešavanje konfliktnih situacija najčešće su koristili metodu „konfrontacije“, jer ona omogućava da se pristupom win-win (pobjeda-pobjeda), obe strane fokusiraju na rešavanje problema i dođu do najboljeg načina rešavanja konflikta. Sledeća veoma povoljna pokazala se metoda „kompromis“, pri čemu pružanje određenih ustupaka i pogodnosti drugoj strani, doprinose stvaranju dobre atmosfere i pomaže da se problem reši.

Pored negativnih efekata na pojedince i celu grupu postoje i pozitivni efekti konflikata i to u slučaju kada se konflikt odnosi na postavljeni zadatak, koji je proistekao je iz razlike

postavljenog cilja i načina njegovog ispunjenja. Ovim se često povećava učinak projektnog tima, tako da bi rukovodioci projekta trebali da stvore okruženje koje podstiče i održava pozitivne (produktivne) konflikte. Primena prikazanog modela za rešavanje konflikata u javnom preduzeću JP "Srbijagas"-Novi Sad zahtevala je istraživanje, sa ciljem pronalaženja najprihvatljivije strategije i taktika kako bi se pogubni destruktivni konflikti „prevelički“ u konstruktivne.

## ISTRAŽIVANJE KONFLIKATA U JP „SRBIJAGAS” -NOVI SAD

Javno preduzeće «Srbijagas» je preduzeće za transport, distribuciju, skladištenje i trgovinu prirodnim gasom i lider je na tržištu Srbije. Danas je to moderna kompanija sa tradicijom i višedecenijskim iskustvom i sa značajnim ljudskim i materijalnim resursima, okrenuta razvoju povezivanju gasne infrastrukture Srbije sa glavnim snabdevačem Rusijom i zemljama u okruženju. JP „Srbijagas“- Novi Sad je veliki kolektiv, u kojem se realizuje veliki broj različitih projekata, među kojima je svakako najznačajniji budući projekat „Južni tok“. U cilju realizacije ovog projekta 2009. godine potpisan je poseban međudržavni ugovor sakompanijom „Gasprom“. Investicioni projekat „Južni tok“ u vrednosti od 16 milijardi evra i samogućnošću snabdevanja sa 63 milijarde kubnih metara godišnje [6], od izuzetnog značaja je ne samo za privredni razvoj Srbije, već i čitav region. Razlozi za to su u stvaranju uslova za: sigurno snabdevanje gasom za duži period, povoljniji transport i cenu gasa, kao i pružanja velikih razvojnih mogućnosti u interkonekciji prema Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Rumuniji i Bugarskoj. Preduzeće "Srbijagas" ima 1.182 zaposlena, što je dobra kadrovska osnova, sa objedinjenim znanjem i iskustvom, koje je stečeno dugogodišnjim radom pre svega u oblasti transporta, distribucije i skladištenja prirodnog gasa i u javnom snabdevanju.

U kvalifikacionoj strukturi zaposlenih u JP "Srbijagas"-Novi Sad preovlađuju zaposleni sa visokom i srednjom stručnom spremom, čak 75% [7]. Osnovna karakteristika organizacione kulture manifestovana i kroz organizaciono ponašanje zaposlenih ogleda se u stalnom unapređenju poslovnosti i negovanju odnosamedusobnog poštovanja i poverenja, kao i pripadnosti zajedničkim ciljevima.

### Cilj istraživanja

S obzirom da u javnom preduzeću „Srbijagas“ veliki broj zaposlenih, srednje i visoko obrazovanih kadrova učestvuje u velikom broju projekata i zbog činjenice da su dobre komunikacije ključni faktor za uspešnu realizaciju projekata, a uzrok svim konfliktima je upravo izostanak dobrih komunikacija, glavni cilj istraživanja je bio da se utvrde načini reagovanja zaposlenih na konfliktne situacije do kojih dolazi u grupnom radu tokom realizacije projekata i utvrde najprihvatljivije taktike za rešavanje konflikata (Ničić, Miletić, 2013) [8].

### Postavljene hipoteze

Realizacija postavljenog cilja istraživanja u vezi sa utvrđivanjem načina organizacionog ponašanja zaposlenih u "Srbijagasu" u konfliktnim situacijama zahtevala je postavku tri sledeće hipoteze (Ničić, Miletić, 2013) [8]:

- H0: Postoje različiti načini reagovanja u konfliktnim situacijama među zaposlenima u JP "Srbijagas".

- H1: Najmanja aritmetička sredina se očekuje u tvrdnji broj 2: Nastojim da konflikt rešim tako što udovoljavam zahtevima suprotne strane.
- H2: Najveća aritmetička sredina se očekuje u tvrdnji broj 5: Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo.

### Metodologija rada

Istraživanje među zaposlenima u javnom preduzeću „Srbijagas“ sprovedeno je primenom metodologije koja je obuhvatila metodu uzorkovanja i anketiranja zaposlenih koji su učesnici u većem broju projekata. Da bi se utvrdilo u prilog kojoj tvrdnji su odgovori sa najvećom najmanjom aritmetičkom sredinom (AS), za tu svrhu je posebnopripremljen upitnik sa primerenim pitanjima (tabela br.1).

### Rezultati istraživanja

Rezultati anketiranja zaposlenih u JP „Srbijagas“ su statistički obrađeni i prikazani u vidu popunjenog upitnika, koji je dat uvidu tabele br.1.

Odgovori dobijeni od zaposlenih iz JP „Srbijagas“, koji su tokom realizacije projekata u okviru reformi ovog javnog preduzeća, na neki način učestvovali u konfliktnim situacijama, osim **potvrde hipoteze H0** pokazuju sledeće (tabela br.1):

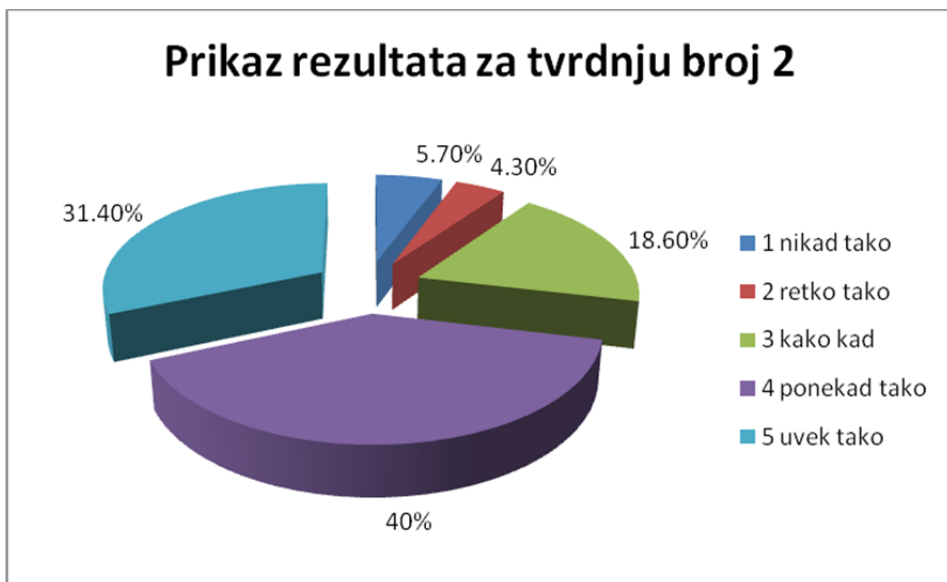
- Daje hipoteza H1 koja glasi: „Nastojim da konflikt rešim odbranom svojih stavova i svojih prava“, opovrgnuta, jer je na osnovu obrade odgovora dobijena aritmetička sredina -  $AS=3,87$ , a koja je veća od minimalne ocene (2,43).
- Da je hipoteza H2 koja glasi: „Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo“ potvrđena rezultatom  $AS= 3,97$ .

*Tabela 1. Prosečne vrednosti odgovora ispitanika*

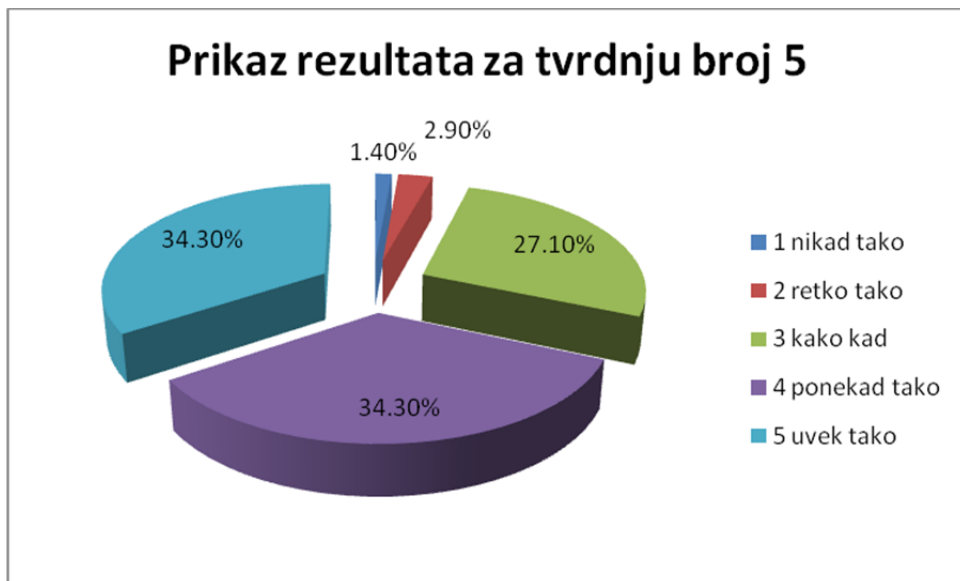
R.br.	Tvrđenje	AS
1.	Nastojim da konflikt rešim <b>povlačenjem iz date situacije.</b>	3,01
2.	Nastojim da konflikt rešim <b>odbranom svojih stavova i svojih prava.</b>	3,87
3.	Nastojim da konflikt rešim tako što <b>udovoljavam zahtevima suprotne strane.</b>	2,43
4.	Nastojim da konflikt rešim „ <b>zlatnom sredinom</b> “ između moje pozicije i pozicije suprotne strane.	3,33
5.	Nastojim da <b>rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo.</b>	3,97
UKUPNA ARITMETIČKA SREDINA		3,32

Za razliku od prve hipoteze koja je opovrgnuta, aritmetičkom sredinom dobijenih odgovora na 5. tvrdnju potvrđena je druga hipoteza, a što znači da su zaposleni u JP „Srbijagas“

spremni da rešavaju konflikte na zadovoljstvo obe strane u sukobu. Na slikama br.2 i br.3 relativno su prikazani rezultati dobijenih odgovora na tvrdnje broj 2 i broj 5.



*Slika 2. Prikaz rezultata za tvrdnju br.2 „Nastojim da konflikt rešim odbranom svojih stavova i svojih prava“*



*Slika 3. Prikaz rezultata za tvrdnju br.5 „Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo“*

Ukupna aritmetička sredina dobijena ispitivanjem uzoraka, a u vezi sa tvrdnjama, kojese tiču teme ovoga rada, a koja iznosi  $AS= 3,32$ , ukazuje pre svega na činjenicu da zaposleni ne žele da ignorišu konflikte. Pored toga iz ovih odgovora može se takođe zaključiti, da su zaposleni u JP „Srbijagas“, koji su se tokom realizacije projekata suočavali sa konfliktnim situacijama svesni, da ih trebarestavati aktivnim učestvovanjem u radu organizacije. To svakako nije iznenađenje, kada se uzme u obzir struktura i obrazovanje stručnih kadrova ovog javnog preduzeća, koji obavljanju svojih radnih zadataka pristupaju krajnje profesionalno. U JP Srbijagas zaposleni su upućeni jedni na druge, jer upravo uspešna realizacija projekata podrazumeva dobre komunikacije, sinergiju timskog rada i rešavanje konfliktnih situacija kada do njih dođe. Rezultati dobijeni prilikom istraživanja konflikata, sprovedenog u JP „Srbijagas“, generalno pokazuju da zaposleni u ovom preduzeću teže da izbegnu konflikte, a u slučaju kada do njih dođe nastoje da ih reše odbranom svojih stavova, ali uz uvažavanje i stavova druge strane.

## ZAKLJUČAK

Uspešna realizacija projekata, koji su sastavni deo reformi javnog sektora u Srbiji podrazumeva efikasnost menadžmenta u svim segmentima, pa i u segmentu menadžmenta konfliktima. Od sposobnosti rukovodilaca da upravljaju konfliktima, umnogome će zavistiti kakvog će karaktera konflikti biti i kakve će posledice imati po organizaciono ponašanje zaposlenih i po realizaciju projekata. U ovom radu, ukazano je na značaj primene modela za rešavanje konflikata, kao i njegovo prilagođavanje uslovima rada u konkretnoj organizaciji. kao i izboru adekvatne strategije i taktike za rešavanje konflikata. Takođe za potrebu stvaranja uslova za postizanje dobrih komunikacija pojedinaca i grupe koji rade u projektima u javnim preduzećima, razmotrene su teoretski i kroz empirisko istraživanje prezentovane, za konkretno javno preduzeće JP „Srbijagas“ najprihvatljivije taktike rešavanja konflikata. S obzirom na specifičnosti javnih preduzeća, kao i potrebu da rukovodioci tokom upravljanja promenama moraju adekvatnim strategijama i taktikama i da upravljaju konfliktima, cilj sprovedenih istraživanja bio se otkriju načini reagovanja zaposlenih na konflikte i taktike koje su njima najprihvatljivije za njihovo rešavanje. Dobijeni rezultati pokazuju da kod zaposlenih postoji visoko razvijena svest o potrebi rešavanja konflikata, kao i njihova spremnost na kompromis, ali i na odbranu svojih stavova iza kojih stoje znanja i profesionalnost. Istovremeno, ovi rezultati pokazuju i postojanje demokratije i slobode izražavanja mišljenja, što je posebno važno za kvalifikacionu strukturu zaposlenih u javnom preduzeću i unapređenje organizacionog ponašanja zaposlenih od kojih se očekuje i efikasnost grupnog rada, jer će kompanija samo tako uspeti da bude i konkurentna i tržišno efikasna, a što je osnovni cilj reforme javnog sektora u Srbiji.

## LITERATURA

- [1] Закон о јавним предузећима и обављању делатности од општег интереса („Сл. Гласник РС”, бр. 25/2000, 25/2002, 107/2005, 108/2005 - испр. и 123/2007.
- [2] Pollitt C., i Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2004
- [3] Miletić Lj., Popović B., Pavlović N. *Organizaciona ponašanja*, VPŠ Novi Sad, 2006.
- [4] Gibson J., Ivancevich J., Donnelly., *Organizations*, Business Publications, 1985
- [5] Blake R.; Mouton J. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co., 1985.

- [6] <http://www.srbijagas.com/projekti/juzni-tok.51.html>
- [7] <http://www.srbijagas.com/naslovnna.1.html>
- [8] Ničić M, Miletić Lj. *Project Management Through Conflict Resolution In Project-Team*. STED-2013. [http://univerzitetpim.com/konferencija/wp-content/uploads/sites/4/2013/10/ZBORNIK-STED-2013\\_pp.62-69](http://univerzitetpim.com/konferencija/wp-content/uploads/sites/4/2013/10/ZBORNIK-STED-2013_pp.62-69)

---

## CONFLICTS MANAGEMENT IN FUNCTION OF SUCESSFULL COMMUNICATION FOR PROJECTS IMPROVEMENT IN PUBLIC ENTERPRISES

Ljiljana Miletić<sup>1</sup>, Milica Ničić<sup>2</sup>, Radmila Ćurčić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ljiljana Miletić, professor at University, Faculty of Management - Sremski Karlovci, Serbia  
Phone: +381642151883; Email:ljmilet1@gmail.com

<sup>2</sup>Milica Ničić, associate professor, High Business School, Novi Sad, Serbia  
Phone: +381214854000; E-mail:nicicmilica1@gmail.com

<sup>3</sup>Radmila Ćurčić, assistant professor, High School for the Traffic Management, Niš, Serbia

**Abstract:** For purposes of achieving of better climate in company and higher mutual confidence among team members who are working on the realization of numerous projects, good interpersonal communication can be crucial for success of project implementation. Authors of this paper put emphasis on the perception of sources and manifestations of conflicts, as well as on their resolution during the realization of projects in the public sector, which are in transition countries due to the process of public sector reform and privatization particularly exposed to organizational conflicts. In this sense, shown are the results of testing of reactions to conflicts during the realization of conflicts in a particular public enterprise located in the city of Novi Sad. Taking in account theoretical aspects of investigation methods of reactions of employees in conflict situations, as well as the investigations of the employees' reactions in a particular enterpris., the most convenient tactics for resolving of conflict situations were resolved, and proposals for improving of communication processes were given. For the needs of investigations performed between the employees in the public enterprise „Srbijagas“, field testings were performed. The applied methodology included method of sampling and of interviewing – filling of special, for that purpose prepared questionnaire forms. Resolving of every kind of conflicts that occur in organization is important primarily because of normal communication and greater efficiency of labor.

The main issue of this paper is to alter attitudes towards conflicts, which constitute a very important element in the effective management of project implementation. Success in altering attitudes towards conflicts that can not be avoided during the implementation of projects is reached if destructive conflicts are turned into constructive ones. In this regard, good communication and mutual respect are essential tools for changing of short-term imbalances in interests into smooth and constructive conflicts of interest. Therefore, effective management is based on the teamwork that takes place through mutual trust and respect, good communicating and readiness for changes

Results obtained by empirical research show that employees in Srbijagas have developed awareness and readiness to compromise and to defend its position behind which stands

*knowledge and professionalism. They also show the existence of democracy and freedom of expressing of opinions, what is especially important in view of the organizational structure and the qualification structure of employees in this public company. Aspiration of this company is to comply with primary objectives of public sector reform in Serbia, increase its efficiency and effectiveness of work in all its activities and thus become a leader in the region. In that respect, the main conclusion of the empirical investigations, and at the same time the proposal to top management and to project leaders, is to perform conversion of destructive conflicts into constructive ones, with enabling easier communications necessary for successful realization of projects*

*The main conclusion of the empirical investigations, and at the same time the proposal to top management and to project leaders, is to perform conversion of destructive conflicts into constructive ones, with enabling easier communications necessary for successful realization of projects.*

**Keywords:** *Conflicts management, Communications, Public enterprise*

**JEL Clasification:** *D23; D74*



## PROIZVOD U FUNKCIJI TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE

Luka Laketa<sup>1</sup>, Marko Laketa<sup>2</sup>, Jugoslav Aničić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mr Luka Laketa, predavač, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira Toljatića 5. Beograd, e-mail: l.luka81@gmail.com

<sup>2</sup>Prof.dr Marko Laketa, Vanr.profesor, Univerzitet "APEIRON", Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka. e-mail: prof.laketa@gmail.com

<sup>3</sup>Doc.dr Jugoslav Aničić, Univerzitet UNION "Nikola Tesla", Fakultet za preduzetnički biznis, Cara Dušana 62-64., Beograd. e-mail: bilansaudit@open.telekom.rs,

**Apstrakt:** *Proizvod nije u stanju sam sebe tržišno promovisati i predstaviti kupcima, ali su mu njegovi tvorci pridodali takva svojstva da on ima snagu komuniciranja. Dakle proizvod na različite načine, svojom snagom argumenata svojim izgledom i svojim drugim osobinama tržišno komunicira. Timovi stručnih ljudi svih profila poznavajući ljudsku psihu uspešno kreiraju proizvod da on praktično sam na neki način komunicira sa tržištem. Naravno da metode savremenih tržišnih komunikacija doprinose boljem poznavanju samog proizvoda. Dizajn proizvoda nije rezultat samo procesa oblikovanja, odnosno rada, već i dizajna proizvoda sa ciljem uspešne komunikacije sa tržištem. Robna marka je ime, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija namenjena prepoznavanju proizvoda ili usluge jednog ili grupe proizvođača i njihovom razlikovanju od proizvoda ili usluga konkurencije. Ambalaža je takođe jedan vrlo važan faktor namenjen pored ostalog i uspešnom komuniciranju proizvoda sa potencijalnim kupcima. Proizvod je osnova svega, osnova uspešnosti kompanije osnova razvoja. Bez dobro osmišljenog proizvoda nema marketinga, nema tržišnog komuniciranja, nema kompanije. Dobro osmišljen proizvod-robna marka je garant dobre tržišne komunikacije, dobre prodaje i uspešne kompanije.*

**Ključne reči:** *Proizvod, promocija, tržišna komunikacija, robna marka, dizajn, oblikovanje.*

**JEL Klasifikacija:** M31

## UVODNI DEO

### Definicija proizvoda

Definisanje proizvoda započinjemo iz marketinške perspektive, po kojoj je proizvod rezultat ljudskog rada namenjen razmeni. Razmenom tržišni subjekti rešavaju svoje probleme, odnosno ostvaruju ciljeve, čime zadovoljavaju potrebe, odnosno želje kupaca, tj. korisnika.

Po Kotleru "Proizvod je svaka stvar koju možemo ponuditi na tržištu a koja će izazvati pažnju kupaca i omogućiti njenu prodaju ili korišćenje i tako zadovoljiti želje i potrebe kupaca".Kotler medju proizvode kojima se trguje ubraja fizičke proizvode,usluge,licnosti, predeli, ideje ili kombinacije ovih kategorija.Na osnovu gornje podele je jasno da proizvod nije nešto što predstavlja rezultat rada samo proizvodnog ili razvojnog sektora, nego je neophodno da se u proces proizvodnje i razmene podjednako uključe svi sektori, sa marketingom na čelu.Razmišljanje iz marketinške perspektive znači razmišljanje iz perpektive ciljnih grupa,odnosno kupaca i korisnika pa je zato smisljeno koristiti Levitovu teoriju o proizvodima koja se sastoji iz više slojeva,odnosno različitih nivoa vrednosti koje zadovoljavaju različita očekivanja kupaca.

Osobe koje osmišljavaju proizvod moraju razmišljati o proizvodima i uslugama u tri dimenzije.Najosnovnija dimenzija je suština proizvoda,koja predstavlja osnovnu uslugu ili korist koju kupac kupuje [G.Armstrong,Ph.Kotler, 2000,str.220] .Odgovara se na pitanje šta kupac u stvari kupuje?Suština proizvoda ključno je pitanje celog proizvoda.Sastoji se iz osnovnih koristi koje kupac zahteva kupovinom proizvoda ili usluge i koje rešavaju njegove probleme.To je uočio Charles Revson iz Revlona,koji je izjavio:"U fabrici proizvodimo kozmetiku,u prodavnici prodajemo snove".Marketing menadžeri moraju prilikom planiranja proizvoda prvo odrediti osnovnu korist koju proizvod pruža potrošaču.Ta korist je nešto neopipljivo, ali je veoma bitan deo kako fizičkog proizvoda,tako i usluge.Sledeća dimenzija je dimenzija stvarnog proizvoda,koju proizvođači izgrađuju oko njegove suštine.Stvarni proizvod poseduje pet karakteristika:nivo kvaliteta, značaja,dizajn,robnu marku i ambalažu. Sledeće,ljudi koji planiraju proizvod moraju izgaditi **prošireni proizvod** tako da će ponuditi dodatne usluge i koristi koje će ponudu njihove kompanije učiniti drugačijom od ponuda ostalih tržišnih učesnika Kupci u proizvodu žele videti niz koristi koje zadovoljavaju njihove potrebe.U procesu planiranja proizvoda marketing menadžeri prvo moraju identifikovati suštinske potrebe kupaca,koje će zadovoljiti dati proizvod.Na osnovu tih zaključaka se izrađuje stvarni proizvod i zatim se njegovo korišćenje proširuje, pružanjem dodatnih usluga kako bi dotični proizvod postao još atraktivniji za tržište.Date dimenzije nisu stalne nego se stalno menjaju usled različitih uticaja kao što su na primer: privredna kretanja, različite marketing strategije, očekivanja kupaca, uticaj konkurencije i ostalih. Zato određena dimenzija može biti za određenog kupca stvarni proizvod a za drugog predstavlja već prošireni proizvod.**Kako razvrstavamo proizvode.**U teoriji marketinga poznata je dugogodišnja tradicija razvrstavanja proizvoda.Najveći problem svih ovih teorija jeste da su previše teorijske i nije ih u praksi moguće efikasno primeniti.Kotler razvrstava proizvode prema njihovom različitom uticaju na marketinške strategije.Poznata je njegova podela proizvoda na robe široke potrošnje i robu namenjenu proizvodnoj upotrebi.S obzirom na transport i osetljivost proizvode deli na:

**Netrajna dobra**,u koju spadaju osetljivi proizvodi, koji se brzo koriste (prehrambeni artikli,sredstva za čišćenje).Zbog njihove česte kupovine ona se prodaju na više lokacija,uz nižu maržu i prilično aktivno oglašavanje.

**Trajna dobra**,u koja spadaju proizvodi, koji se višekratno koriste (električni aparati,alati,odeća).Prodaju se na karakterističniji način, obično uz određene dodatne usluge,marža je malo viša, uobičajena je garancija proizvođača.

**Usluge**, koje su neopipljive i neodvojive od izvodjača, promenjive i prolazne i kojima pripisujemo osobine,koristi ili zadovoljstva,koja se prodaju (kozmetička nega,razne pop-

ravke). Usled specifičnosti usluga potrebna je veća kontrola kvaliteta, veća prilagodljivost i verodostojnost onoga ko ih pruža.

Proizvode možemo razvrstati s obzirom na najvažnije marketing kriterijume i to:

- po trajanju upotrebe (kratkotrajni i dugotrajni proizvodi),
- po stepenu materijalnosti (robe, usluge),
- po vrsti korisnika (po usmerenosti) na proizvode za domaćinstva i proizvode za organizacije,
- po stepenu napora/rizika (svakodnevni, posebni),
- po stepenu finalizacije, po funkciji (sirovine, poluproizvodi, sitni inventar, oprema, energija) i
- s obzirom na potrebe, tj. značaj potreba (proizvodi za preživljavanje, "normalno potrebni" proizvodi i luksuzni proizvodi).

U poslednje vreme medju autorima preovladava stav da je za prodaju proizvoda veoma važno **ponašanje kupaca**. Ovde je naj bitniji nivo napora koji su kupci spremni da ulože kako bi došli do određenog proizvoda ili usluge, a da su pritom svesni svih rizika koji ih potencijalno očekuju njihovim korišćenjem. Proizvodi bi trebalo da omoguće kupcu **postizanje zadovoljstva**. Kupci zadovoljstvo ocenjuju kao razliku izmedju koristi koju pružaju proizvodi i ulaganja koje kupci imaju u cilju pridobijanja dotičnog artikla.

## TRŽIŠNE ODLUKE VEZANE ZA PROIZVOD

U okviru upravljanja marketingom potrebno je donositi određene odluke o procesima razvoja i marketinga pojedinačnih proizvoda. Upravljanje marketingom zahteva potpun pristup pojedinačnim faktorima proizvoda, iako neki od njih manje, a neki više utiču na proizvod kao celinu. Pogrešna odluka o tome koji od faktora može imati negativan uticaj na ciljnu grupu, tj. potencijalne kupce datog proizvoda. Potrebno je naglasiti da se ne pojavljuje kod svakog proizvoda svaki od faktora koje ćemo opisati.

### Dizajn proizvoda

Proizvod oblikujemo u cilju unapređenja prodaje i postizanja dobre, obično više prodajne cene. Ovo ne podrazumeva samo određivanje oblika proizvoda, nego i određivanje njegovih različitih funkcija, njegove materijalne sadržine, boje, opreme itd. Dizajn proizvoda, dakle, nije samo rezultat procesa **oblikovanja** (funkcije), on podrazumeva i **dizajn** (oblik, grafičke oznake, boja) proizvoda. Korišćenje proizvoda je neodvojivo i tesno povezano sa njegovom fizičkom i hemijskom strukturom. Možda su najvažnije dve komponente korišćenja proizvoda, a to su njegova pouzdanost i sigurnost. Tehničke karakteristike proizvoda je moguće videti iz priloženih tehničkih i tehnoloških opisa u obliku crteža, specifikacije sadržaja, karakteristika proizvoda, osnovnih i pomoćnih materijala i specifikacije tehnoloških procesa. Proizvođači prilikom proizvodnje određenog proizvoda moraju da poštuju ekološke zahteve i koriste materijalne i tehničke postupke koji omogućavaju reciklažu i usklađenost sa ograničenošću prirodnih izvora. Oblikovanje proizvoda obuhvata određivanje njegove boje, oblika i grafičkih oznaka putem kojih proizvođač prenosi na proizvod različite informativne sadržaje. Ukupan dizajn ili oblikovanje se ogleda u ukupnoj slicnosti i kućnim stilovima. U tu svrhu su oblikovani jasni elementi proizvoda, robne grupe ili organizacije, kao što su: zaštitni znak, ambalaža, dokumenti za sve

moguće oblike korespondencije, vizit karte, propagandni materijal, reklamni panoi, različita grafička rešenja, itd.

### **Karakteristike proizvoda**

Na tržištu je moguće ponuditi proizvod sa različitim karakteristikama. Polazna tačka ponude asortimana je osnovni proizvod bez dodataka. Dodavanjem različitih karakteristika proizvodu, kompanija osnovni model transformiše u model više klase. Karakteristike su konkurenlsko sredstvo u razlikovanju naših od proizvoda konkurenata. Biti prvi proizvođač koji je uveo na tržište neku revolucionarnu karakteristiku već postojećeg proizvoda je naj efikasniji način konkurentске borbe. Kako kompanije identifikuju nove karakteristike koje će dodati svojim proizvodima?

Kompanije bi trebalo povremeno da proučavaju kupce, koji su kupili njihove proizvode i postaviti im pitanja, kao na primer: Kako Vam se svideo naš proizvod? Koje karakteristike proizvoda su Vam se najviše svidеле? Koje nove karakteristike bi dodali kako bi proizvod postao još bolji? Odgovori na ova pitanja daju kompaniji dosta informacija o karakteristikama. U sledećem koraku kompanija bi trebalo da sprovede analizu i uporedi vrednost koju svaka od karakteristika ima za kupce i troškove koje oni prouzrokuju.

Najveći broj proizvoda sa markom ne samo da imaju vrednost suštine proizvoda već imaju neka obeležja koja omogućavaju potrošačima da ih preporučuju i da se sećaju svoga iskustva sa njima [Harrell, D.G. 2002. str. 264]. Karakteristike, koje za kupce imaju mali značaj, a prouzrokuju velike troškove treba odbaciti, a one koje opet za kupce imaju visoku vrednost u odnosu na troškove koje izazivaju treba dodati proizvodu. Nema sumnje da jačanje odnosa sa potrošačima doprinosi jačanju marke [Milisavljević, M. 2006. str. 147].

### **Kvalitet proizvoda**

Kvalitet je jedno neistraženo i samo delimično definisano područje. U svakodnevnom govoru kvalitet ima pozitivan predznak i obično se govori o dobrom ili odličnom kvalitetu. Činjenica je da se pojam kvaliteta često koristi u krajnje pojednostavljenoj i netačnoj formi. Kvalitet postaje jedan od važnijih strateških područja kako na organizacionom, tako i na društvenom nivou i kroz njega se ostvaruju krajnje pozitivni efekti, među kojima su najvažniji: povećanje profitabilnosti i produktivnosti organizacija, umanjuju se proizvodni i ostali troškovi, povećava se ugled organizacije i okruženja i poboljšava konkurentski položaj privrednih subjekata.

Kvalitet predstavlja sumu više karakterističnih kvaliteta proizvoda i usluga koje se odnose na mogućnost zadovoljavanja određenih želja i potreba kupaca (definicija Evropske organizacije za kontrolu kvaliteta). Kvalitet je kategorija koju obrađujemo sa ekonomskog, tehnološkog, tehničkog, psihosociološkog, filozofskog, ekološkog, pravnog i drugih aspekata. Za razumevanje kvaliteta proizvoda nije dovoljno samo poznavanje opipljivih karakteristika proizvoda, nego i poznavanje psihološkog i kulturološkog pristupa kupcima, kao i interpretiranja njihovog ponašanja, kao i uticaja na njih. Kvalitet ima različiti značaj za učesnike u procesima proizvodnje, razmene i korišćenja proizvoda, ali je kvalitet ipak potrebno posmatrati iz ugla kupaca tj. korisnika.

Medju naj adekvatnijim pristupima u definisanju kvaliteta nalaze se:

- **Proizvodni pristup**, koji kaže da je kvalitet proizvoda suma njegovih opipljivih i tehnoloških karakteristika (tehnološki standardi). Kvalitet je, dakle, precizan i merljiv

koncept. Viši kvalitet je po ovom pristupu moguće doseći samo kroz visoke troškove.

- **Pristup sa aspekta zadovoljenja kupaca** koji ga objašnjava kroz subjektivno shvatanje proizvoda od strane kupaca, koje je svakako teško shvatiti. Zadovoljstvo kupaca predstavlja subjektivnu ocenu iskustva kupaca prilikom potrebe određenog proizvoda.

Kvalitet proizvoda je dinamična i kompleksna kombinacija fizičkih, psiholoških i drugih faktora, koje kupci doživljavaju, a povezani su sa proizvodom i koji utiču na njihovo ponašanje. Najčešća podela kvaliteta proizvoda s obzirom na apsolutnost, odnosno relativnost njegove merljivosti je na:

- **Objektivni** (racionalni, mehanički) **kvalitet** - laboratorijski precizno izmereno stanje proizvoda, događaja, usluge i njeno upoređivanje sa određenim standardom.
- **Subjektivni** (humanistički) **kvalitet** - predstavlja kupčevu ocenu proizvoda, stvari, događaja ili usluge koja je posledica ljudske - subjektivne reakcije na proizvod, događanje ili uslugu.

Dakle, kvalitet iz vizure kupca možemo podeliti na **objektivni "tvrđi" kvalitet**, kog je moguće izmeriti i **subjektivni "meki" kvalitet**, koji zavisi od saznavanja pojedinačnog kupca. Pri održavanju kvaliteta najprimereniji je integralni pristup, koji kvalitet povezuje sa vrednošću proizvoda, pri čemu je vrednost ukupna ocena kupca onoga što je dobio za novac koji je dao. **Vrednost proizvoda** je, dakle, razlika između upotrebne vrednosti proizvoda (sposobnost zadovoljenja specifičnih potreba potrošača) i svih troškova koji su povezani sa njegovom kupovinom ili korišćenjem.

Vrednost proizvoda-usluge predstavlja odnos između kvaliteta i cene, pri čemu cena predstavlja različito vrednovanje objektivne cene proizvoda, koja je nominalno (apsolutno) uvek ista, iako zavisi od spoznaje potrošača, različitih životnih standarda, različitih očekivanja, raspoloživih sredstava, načina života, itd. Ovaj odnos je subjektivna kategorija i formira se u svesti kupaca, a ne u samom proizvodu (usluzi) i zato vrednost shvatamo više kao kategoriju subjektivnosti koja obuhvata subjektivno odmeravanje dveju subjektivnih kategorija ( kvaliteta i cene). Vrednost proizvoda, odnosno usluge je moguće povećati na više načina. kao na primer:

- povećanje kvaliteta uz jednokratno snižavanje cena,
- povećanje kvaliteta pri nepromenjenoj nivou cena,
- značajnije povećanje kvaliteta uz povećanje cena,
- snižavanje cena pri nepromenjenom kvalitetu,
- značajnije snižavanje cena uz smanjen kvalitet

Sto se tiče koncepta zadovoljstva korisnika treba spomenuti činjenicu da korisnici u primeru konstantnog nivoa kvaliteta proizvoda (ili usluge) podižu nivo svojih očekivanja kada je vrednost proizvoda (ili usluga) u narednim kupovinama ili korišćenju u pitanju, što zahteva od proizvođača da podignu nivo svojih aktivnosti (unaprede svoje poslovanje) i samim tim utiču na podizanje nivoa kvaliteta svojih proizvoda (usluga).

### **Model poslovne uspešnosti**

Devet oblasti u modelu predstavlja merila koja se koriste za ocenjivanje kako neka kompanija napreduje u smeru povećanja uspešnosti su razvrstana na "faktore" i "rezulta-

te". Svakom merilu je određen najveći broj poena koje možemo dodeliti prilikom ocenjivanja određenog područja, kako prilikom samoocenjivanja unutar kompanije, tako i u ocenjivanju kandidata za priznanje.

Model nam u suštini govori o tome da je zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih i uticaj na društvo ostvaruju planiranjem i izvođenjem strategije, upravljanjem sposobnostima zaposlenih i izvorima, sistemima kvaliteta i procesima, što u krajnjoj instanci dovodi do uspešnih finansijskih i nefinansijskih rezultata.

Cilj marketinga je znati i razumeti potrošača tako dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju i da proizvod sam sebe prodaje [Kotler, Ph.1978.str.19].

### **Robna marka**

Zajedno sa pojavom masovne proizvodnje na tržištu su se pojavile i robne marke. Usled sve veće konkurencije i kompleksnosti tržišta robna marka je postala jedan od najmoćnijih sredstava diferenciranja proizvođača ili ponuđača od konkurencije.

Stvaranje jake marke znači stvaranje pravog balansa između kontinuiteta i promene [Keller. K.L,2000, str.149].

Robna marka je ime, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija, namenjena prepoznavanju proizvoda ili usluga jednog ili grupe proizvođača i njihovom razlikovanju od proizvoda ili usluga konkurenata (definicija američkog društva za marketing). U srpskom jeziku i literaturi postoji više izraza (uslužna marka, marka, zaštitni znak, proizvod sa robnom markom), putem kojih opisujemo istu stvar, tj. robnu marku.

Smatra se da marka ima osam strategijskih funkcija: kao znak vlasništva, kao sredstvo diferenciranja, kao funkcionalno sredstvo, kao simboličko sredstvo, kao sredstvo smanjenja rizika, kao memorija koja prenosi značenje na proizvod, kao pravno sredstvo i kao element aktive kompanije [Pirsky N. 1998. str.122]. Po našem zakonu o industrijskoj svojini "robna, odnosno uslužna marka je zaštićeni znak, koji je u privrednom prometu namenjen razlikovanju robe ili usluga iste ili slične vrste". Proizvođaču se po zakonu dodeljuju isključiva prava korišćenja robne marke. U tome se robna marka razlikuje od patenta ili autorskih prava koja imaju određeni rok važenja. Robna marka predstavlja obavezu proizvođača ili ponuđača da će njegov proizvod imati određene karakteristike, korisnost, uslužnost, pre svega da će biti određenog stepena kvaliteta. Robna marka, zajedno sa proizvodom, omogućava zadovoljenje potreba, odnosno obavljanje ciljne funkcije. Ipak, njegova osnovna i najbitnija funkcija je da učini određeni proizvod različitim od konkurentskih. U elemente robne marke koji određuju i razlikuju proizvod od drugih na tržištu ubrajamo: ime, logo, simbol, oblik ambalaže, oblik proizvoda, boju i druge karakteristike. Sagledani kvalitet je glavna varijabla koja kreira vrednost marke [Bendixen M. et al. 2004., str.33]. Razvijanjem tržišta raste i značaj robnih marki. Razvijenost tržišta znači da se tržišta sa relativno homogenom ponudom proizvoda menjaju u tržišta na kojima su proizvodi diferencirani i daleko više prilagodjeni ciljnim grupama ili segmentima kupaca, odnosno potrošača. Proizvodom sa robnom markom možemo nazvati onaj proizvod koji ima:

- karakterističnu oznaku,
- karakteristične marketinške komunikacije,
- karakterističnu poslovnu distribuciju,
- konstantan nivo kvaliteta, odnosno da se njegov kvalitet menja u skladu sa razvojem

- društva,
- da je prihvaćen i poštovan od strane učesnika na njegovom putu od ponudjača do kupca.
- da se razlikuje od drugih proizvoda

Kotler je robnoj marki odredio šest karakteristika, odnosno funkcija:

**Karakter** - robna marka za korisnika, kupca predstavlja sinonim za određeni karakter (Mercedes, Toyota).

**Korist** - kupac proizvodom ne kupuje posebnost, već korist (posebnost "trajan"-višegodišnje korišćenje, "skup" - podiže imidž kupca, "dobro napravljen" - siguran).

**Vrednost** - proizvođač robnom markom ukazuje na vrednost proizvoda (Mercedes - visoka pouzdanost, prestiž, sigurnost), što predstavlja jedan od atributa koji se koriste u marketinškim akcijama.

**Kultura** - robna marka može biti odraz jedne kulture (Toyota, Ikea, Coca-Cola).

**Licna komponenta** - robna marka može da ukazuje na nešto lično (Fiat - Anjeli, Diznilend).

**Korisnik** - robna marka može da ukaže na to ko su kupci, odnosno korisnici određenih marki (Mercedes - starije osobe, Peugeot 208 - mladi, dinamični ljudi).

U sistemu tržišnog privređivanja, kompanije moraju da steknu konkurentski položaj (tržišni položaj kompanije u odnosu na konkurenciju) kreativnim, preciznim, strpljivim i pažljivim odnosom prema svim faktorima u okruženju. Dobro pozicionirane robne marke sa dobrim, jasnim i primernim imidžom su važan faktor marketing organizacije, odnosno vlasnika robne marke. Poslednjih godina se povećao procenat **prodaje/kupovine robnih marki**, pošto već pozicionirane robne marke omogućavaju brži ulazak na nova tržišta čime se štedi na vremenu i sredstvima razvoja novih proizvoda. Pri tome su mogući različiti oblici transfera robnih marki od "širenja marke" do licenciranja, franšizinga ili nečeg sličnog. Zbog navedenih aktivnosti, u svetu se sprovodi **ocenjivanje vrednosti marki**, pri čemu marketinške i računovodstvene teorije igraju veliku ulogu.

Markom se mora pažljivo upravljati da nebi došlo do gubljenja njene vrednosti. Sugerise se ojačavanje vrednosti marke [Kotler, Ph., and K. C. Keller, 2006. str. 291.].

## Imidž proizvoda

**Imidž proizvoda** je ukupan utisak, koji o nekom nosiocu imidža (objektu, kompaniji, osobi...) ostvari određena osoba (davalec imidža) i obuhvata, vrednosti, stavove, misljenjeja, utiske i stereotipe o toj osobi. Imidž nije statična pretpostavka, već predstavlja proces koji se kreće od početnih faza (nastajanja imidža) do njegove relativne stabilnosti. U trenutcima stupanja na nova tržišta, preporučljivo je da organizacija ima oblikovan koncept svog ciljnog imidža, pošto ciljne aktivnosti uspeavaju jedino u slučaju pozitivnog, primere-nog i pre svega jasnog imidža. U slučaju trajnosti i stabilnosti imidža moguće je na njega vršiti određene uticaje kroz ciljno određene aktivnosti i učinke. Razvijena tržišta zbog velikog broja proizvođača, konkurenata, a posebno zbog velikog broja sličnih proizvoda zahtevaju dobro prepoznavanje i razlikovanje, što je nedvosmisleno omogućeno kroz imidž proizvođača, odnosno proizvoda. Kroz imidž se organizacije ili proizvodi pozicioniraju u očima javnosti. Na gornjoj slici je prikazano da je identitet kompanije mnogo veći

od vizuelne pobude, i identitet kompanije mnogi nazivaju ukupnim utiskom. Imidž kompanije je projekcija identiteta u okruženju, projekcija u "glavama i srcima ljudi". Ukoliko kompanija ima identitet koji se pozitivno razlikuje od konkurencije, planiranje imidža kompanije će biti mnogo lakši posao. Strateško pozicioniranje kompanije je proces, u kome definišemo osnovni imidž kompanije u očima pojedinog segmenata javnosti i obuhvata sledeće faze:

- analizu i dijagnozu postojećih pozicija (imidža): organizacije, konkurencije, idealne pozicije,
- određivanje mogućih pozicija: s obzirom na sposobnosti organizacije, konkurenciju, izbor idealne pozicije; ocena troškova za svaku alternativu.
- Izbor najbolje alternative (koncept planiranog imidža): dve su osnovne mogućnosti - kopiranje konkurencije (strategija imitacije) ili razlikovanje od konkurencije (strategija eksterne diferencijacije).

### **Pakovanje i označavanje**

Fizičke proizvode koji su namenjeni prodaji je potrebno upakovati. Ambalaža je nosilac; omot ili sve ono u šta fizičke (opipljive) proizvode zavijamo, stavljamo, punimo, pripremamo. Pri izradi ambalaže koristimo različite materijale: staklo, papir, drvo, plastiku, metal, keramiku itd. Posebno kada su proizvodi u pitanju treba ambalaži prići interdisciplinarno, pošto u njenom oblikovanju učestvuju stručnjaci iz različitih oblasti - tehnolozi, ekonomisti, marketing stručnjaci, dizajneri, psiholozi itd. Funkcionalno prikladna ambalaža postaje efikasan posrednik između proizvođača i kupca. Funkcije ambalaže su različite, a najvažnije su sledeće:

- Zaštita odnosno očuvanje proizvoda,
- Transport proizvoda,
- Lakša upotrebljivost proizvoda,
- Ekonomičnost,
- Identifikacija i informisanje,
- **Motivacija kupovine,**
- Pomoć u oblikovanju dobrog imidža proizvoda i
- Recikliranje po okončanju funkcije i čuvanje prirodne sredine.

Nisu samo formalni faktori ambalaže važni, već i psihološki, pošto ambalaža može da utiče na raspoloženje korisnika, na ugodan osećaj koji može da se javi kako prilikom gledanja, tako i kupovinom određenog proizvoda. Oznake robe se kreću od jednostavnih natpisa, koji se stavljaju na proizvod, pa sve do složenih grafičkih rešenja. **Označavanje** ima više funkcija. Oznaka može da opiše više stvari povezanih sa proizvodom; ko ga je napravio, gde je izradjen, kada je bio izradjen, specifikaciju sadržaja, način korišćenja, itd. Na kraju, oznaka u vidu privlačnog grafičkog rešenja pospešuje prodaju proizvoda. Označavanje proizvoda podleže određenoj pravnoj regulativi. Zakon o bezbednosti potrošača zahteva od svih prodavaca proizvoda za masovnu potrošnju osnovne podatke o sastavu proizvoda, težini, načinu korišćenja, proizvođaču i njegovora poreklu (deklaracija). U toj pravnoj normi se ogleda uspešan razvoj područja bezbednosti potrošača u svetu, ali i kod nas.

### **Prateće usluge u funkciji uspešnije prodaje proizvoda**

Usluge koje se pružaju kupcima su sledeći činilac strategije proizvoda. Ponuda kompanije na tržištu obično uključuje neke usluge koje mogu da predstavljaju manji ili veći deo



ukupne ponude. Veliki broj kompanija koristi usluge koje se nude uz osnovni proizvod, kao glavni alat za pridobijanje konkurentske prednosti.

Kompanija bi trebala oblikovati svoje proizvode i prpratne usluge tako da efikasno zadovoljavaju potrebe ciljnih potrošača. Prvi korak je precizno proučavanje potrošača kako bi se ocenila vrednost postojećih usluga i dobijanja ideja za neke nove usluge. Kada kompanija napravi procenu vrednosti prpratnih usluga za potrošače, ona mora oceniti troškove pružanja takvih usluga. Na osnovu dobijenih rezultata razvija se paket usluga, koje mogu na jednoj strani da privuku potrošače, a na drugoj donesu kompaniji određenu materijalnu korist.

Najveći broj uspešnih marki danas su počele sa orjentaciom na defanzivnu svrhu. Proizvodi su uspešno obavljali posao i potrošači su govorili o tome. Tako se stvara aktiva marki [Curistenensen C.M. et al. 2005. str. 79].

## ASORTIMAN PROIZVODA

**Asortiman ili proizvodni miks predstavlja sumu svih proizvoda i artikala koje pojedinačni prodavac nudi kupcima na tržištu.** Glavne karakteristike asortimana nekog proizvoda ili grupe proizvoda su: vrsta, sastav, veličina, kvalitet, varijacije cena i slično. Bogatstvo asortimana zavisi od proizvodnih i tehničkih dostignuća, potreba, konkurentnosti, stepena otvorenosti i dotičnog tržišta i efikasnosti marketinga.

Kotler govori o petoj strategskoj opciji - zajedničkim markama. Radi se o korišćenju dve ili više poznatih marki koje se kombinuju u ponudi kompanije [Kotler, Ph. 2003, str. 424]. Dobro postavljene trenutne ponude ciljnim grupama (kupcima, dobavljačima) u cilju zadovoljenja potreba, dobro poznavanje postojećih i potencijalnih ciljnih grupa za buduću ponudu je cilj uspešnog, prodornog i na budućnost usmerenog planiranja marketinskih aktivnosti. Prilikom oblikovanja asortimana potrebno je razlikovati sledeće:

- Dimenzije asortimana (širina - koliko različitih grupa proizvoda se nudi, dubina - prosečan broj varijanti proizvoda unutar svake od grupa).
- Vrsta proizvoda u asortimanu ( prehrambeni, kozmetički proizvodi, kožna galanterija)
- Uskladjenost asortimana (prodaja kroz iste kanale distribucije ili istim kupcima)
- Nivo cena i kvaliteta asortimana (visoki ili niski nivo cena, visoki ili nizak nivo kvaliteta).

## KOMUNIKACIJA I ŽIVOTNI CIKLU PROIZVODA

Životni ciklus proizvoda je najbolje poznata i najviše korišćena marketinška teorija koja svoju snagu crpi u uporedjenju sa životnim ciklusom ljudi: rađanje, zrelost, smrt. Brz tehnološki razvoj omogućava da se na tržištu pojavljuje sve više i više novih proizvoda, a da je njihov životni vek sve kraći. Uprkos velikim finansijskim ulaganjima proizvođača, koje traži razvoj novih proizvoda i usluga, proizvođači su prinudjeni na ove procese, jer se javlja sve ostrija konkurencija pa i zahtevi za ostvarivanjem sve boljih poslovnih rezultata, odnosno sve većom profitabilnošću. Marketing menadžeri koriste koncept životnog ciklusa proizvoda kao okvir za opis funkcionisanja tržišta i proizvoda.

Novi proizvodi su po pravilu lepši, bolji, pouzdaniji, pa zato i skuplji. Potrebno ih je podeliti na proizvode za široku potrošnju i industrijske proizvode (mašine, opremu, ...), pri čemu je konkurencija u oblasti proizvoda za široku potrošnju daleko veća i oštrija. Kratak životni ciklus (obično jednu sezonu) imaju mnogi modni proizvodi, koji pre svega zadovoljavaju potrebu za ekstravagancijom, originalnošću i osobenošću u određenom trenutku i mestu. Prodajne cene su u špicu sezone najviše, jer kako se približava kraj sezone opada prodaja i slede rasprodaje tih proizvoda po nižim cenama.

## RAZVOJ NOVIH PROIZVODA

Menadžment novih proizvoda je za svaku kompaniju važna aktivnost, pošto se većina ideja o novim proizvodima i uslugama pokazala neuspešnim. Usled stalnih promena potreba i ukusa kupaca, novih tehnologija, kratkog životnog ciklusa proizvoda i usluga, kao i rasteće domaće i inostrane konkurencije postojeći proizvodi i usluge su sve ranjiviji. Zato je neophodno konstantno razvijanje novih proizvoda i usluga. Udeo novih proizvoda koji su propali, je ocenjen na skoro 80%, a određeni autori govore o tome da samo 15% proizvoda uspe da prodje kroz sve faze razvoja. Od tih samo 65% je uspešno. Ali istraživanja sprovedena u SAD pokazuju da sve veći deo dobiti pripada novim proizvodima, isto tako njima pripada već 25% godišnje prodaje.

Razvoj novih proizvoda možemo podeliti u šest kategorija (Allen & Hamilton):

- potpuno novi proizvodi na globalnom planu (10%)
- nova grupa proizvoda (20%)
- proizvodi koji predstavljaju dodatak već postojećim grupama proizvoda (26%)
- poboljšanja već postojećih proizvoda (26%)
- ponovno pozicioniranje (7%)
- snižavanje troškova (11%)

Uzroke, koji su doveli do neuspeha tolikog broja novih proizvoda, je mnogo. Uspešnost razvijanja novog proizvoda definišu faktori koje je sažeo Kotler na sledeće:

- pomankanje bitnih ideja o novim proizvodima na određenim područjima,
- usitnjenost tržišta,
- prepreke, koje postavljaju društvo i država
- visoki izdaci povezani sa razvojem novog proizvoda
- pomanjkanje kapitala
- kraće vreme razvoja
- kraći životni ciklus proizvoda

Kompanija može da dodje do novog proizvoda na dva načina, **kupovinom** (od druge organizacije, kroz dobijanje patenta, franšize ili licence) ili **razvijanjem sopstvenog novog proizvoda**. Ukoliko se odluči za sopstveni razvoj, važno je da uspostavi efikasnu organizaciju koja će rukovoditi procesom razvoja novog proizvoda. Najbolje je da postupak formalizuje i u svakoj fazi razvojnog procesa koristi najbolja analitična sredstva i koncepte. Najvažnija odluka menadžmenta je odluka o visini sredstava koje organizacija namenjuje razvoju novog proizvoda.

Najvažnija je početna faza, koja predstavlja traženje ideje. Ideje je uglavnom moguće dobiti od kupaca, tehnologa i konkurencije. U prikupljanju i traženju ideja u kompaniji najbolje je informacije tražiti u prodavnicama i nabavnoj službi (operativi), marketing sektoru, razvojnom sektoru, proizvodnji, računovodstvu, finansijama i kontroli kvaliteta.

Kompanije koriste različite kreativne metode pospešivanja kreativnog razmišljanja i na taj način dolaze do ideja za nove proizvode, a među njima su naj poznatije:

- **brainstorming** - metoda izazivanja mozganja (na organizovanom kreativnom sastanku, koji traje između 1 i 3 sata 6 do 10 stručnjaka iz različitih sfera sakupljaju korisne ideje koje kasnije analiziraju u svojim sektorima)
- **morfološka metoda** - strukturna analiza (unapred analiziran problem, nakon koje sledi udruživanje funkcija; sledi kreativna faza u kojoj delimičnim funkcijama dajemo moguća rešenja)
- **delfi metod** (izvodi se pomoću anketnog lista, na kome stručnjaci određuju stavove po pitanju određenog problema; metoda upitnika se može ponavljati više puta i tako dolazi do praktičnih rešenja)
- **budući scenario** (metoda pomaže izboru i selekciji ideja o budućim kretanjima i promenama za budući razvojni period od 5-7 godina).
- O uspešnosti razvoja novih proizvoda smo govorili u toku poglavlja, zato ćemo se sada fokusirati na merila uspešnosti koja grubo delimo na:
  - Finansijska merila: vrednost prodaje, dobit, rentabilnost sredstava,
  - Marketing merila: korisnost za kupce, kvalitet, uspešnost poslovanja,
  - Koriscenje prilika: jedinstvena primerjalna prednost, omogućen pristup dinamičnom tržištu, rešenje teškoća koje kupac ima sa konkurentskim proizvodima.

Zbog nesigurnih rezultata troškove je teško predvideti, pa zato kompanije koriste različite puteve određivanja od odluke o određenim procentima na osnovu iskustava, do konkurencije.

## ZAKLJUČAK

Proizvod je svaka stvar koju je moguće ponuditi na tržištu, a koja će pobuditi pažnju kupaca i obezbediti njegovu prodaju ili upotrebu i time zadovoljiti određenu želju ili potrebu. Marketing opredeljenost znači razmišljati iz perspektive ciljnih grupa, odnosno iz perspektive kupca, korisnika i zato je svrshodno koristiti Levitovu teoriju o proizvodu koja je sastavljena iz više faza, samim tim i iz različitih nivoa vrednosti koje zadovoljavaju različita očekivanja kupca (suština proizvoda, osnovni (generički) proizvod, prošireni proizvod.). U okviru upravljanja marketingom potrebno je donositi određene odluke o sastavnim delovima, koji prate, proces marketinga proizvoda. Govorimo o "parametrima" aktivnosti, među koje ubrajamo:

- sastavne delove proizvoda,
- kvalitet proizvoda,
- imidž proizvoda,
- asortiman proizvoda.

U sastavne delove proizvoda ubrajamo:

- dizajn proizvoda,
- robnu marku,
- ambalažu,
- propratne usluge.

Dizajn proizvoda nije rezultat samo procesa oblikovanja, odnosno rada (funkcije), već i dizajna (oblika, grafičkog označavanja, boje) proizvoda. **Robna marka je ime, izraz,**

**simbol, oblik ili njihova kombinacija namenjena prepoznavanju proizvoda ili usluge jednog ili grupe proizvođača i njihovom razlikovanju od proizvoda ili usluga konkurencije.** Ambalaža je nosilac, omot, ovoj ili sve ono u šta zavijamo ili stavljamo fizičke proizvode, punimo ih ili pripremamo. Pri izradi ambalaže koristimo različite materijale: staklo, papir, drvo, plastiku, kožu, keramiku itd.

Kvalitet je suma karakteristika kvaliteta proizvoda ili usluga koje se odnose na mogućnost zadovoljenja određenih potreba i želja kupaca. Iz perspektive kupca kvalitet predstavlja kombinaciju objektivnog "tvrdog" kvaliteta, koje je moguće izmeriti i subjektivnog "mekog" kvaliteta koji zavisi od kupčevog stava prema proizvodu.

Vrednost proizvoda je jednaka razlici između upotrebne vrednosti proizvoda (sposobnost zadovoljenja specifičnih potreba korisnika) i ukupnih troškova koji su povezani sa nabavkom ili korišćenjem proizvoda.

Imidž proizvoda je ukupna predstava koju o nekom nosiocu imidža (objektu, organizaciji, osobi, ...) ima određena osoba (davalac imidža) i obuhvata ubeđenja, vrednosti, stavove, misljenja, utiske, stereotipe dotične osobe.

Asortiman obuhvata proizvode koje prodavac nudi svojim ciljnim grupama kako u oblasti prodaje, tako i ponudu specifičnih proizvoda na nabavnom tržištu. Glavne karakteristike asortimana nekog proizvoda ili grupe proizvoda su: vrsta, sastav, veličine, kvalitet, cenovna varijabilnost i slično.

Kotler je celokupni razvoj novog proizvoda podelio u osam faza: traženje ideja, ocenjivanje ideja, razrada i testiranje koncepta proizvoda, marketing strategija, poslovna analiza, razvijanje proizvoda, tržišno testiranje i uvođenje proizvoda na tržište.

Na kraju sa sigurnošću možemo potvrditi da je proizvod osnova svih tržišnih aktivnosti i da svojom posebnom snagom i energijom komunicira sa potencijalnim kupcima.

## LITERATURA:

- Armstrong, Gary, Kotler, Philip: *Marketing - An Introduction*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 2000.
- Harrel, D.G., *Marketing Connecting with Consumers*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 2002.
- Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom*, North Western university, 1978.
- Keller K.L. *The Brand Report Card*, Harvard Business Review, January-February, 2000.
- Bendixen, M. et al. *Brend Equity in the Buisness to Business Market*, Industrial marketing Managemnt, 2004.
- Curistenensen C.M. et al. *Marketing Malpractice, the Cause and Cure*, Harvard Business Review, Decembre, 2005.
- Kotler, Ph. and K.C. Keller, *Marketing Management*, Twelfth edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J. 2006.
- Kotler, Ph., *Marketing Management*, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper saddle River, N.J., 2003.
- Piersy N., *Marketing Implementation of Marketing Paradigm Weakness for strategi Execution Process*, journal of the academy of Marketing Science, No3. 1998.
- Milislavljević, M., *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2006.

---

## ROLE OF PRODUCTS IN MARKET COMMUNICATIONS

Luka Laketa<sup>1</sup>, Marko Laketa<sup>2</sup>, Jugoslav Aničić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Lecturer at the College for Professional Studies in Marketing Communication at Belgrade,  
Address - Palmira Toljatija 5. Belgrade, e-mail: l.luka81@gmail.com

<sup>2</sup>Associate Professor, doctor of economic sciences, "APEIRON" University, School of Business  
Administration, Banja Luka, e-mail: prof.laketa@gmail.com

<sup>3</sup>Assistant Professor, UNION University - "Nikola Tesla", School of Entrepreneurial and Business  
Studies, Address - Cara Dušana 62-64., Belgrade. e-mail: bilansaudit@open.telekom.rs

**Abstract:** *Products do not inherently possess promotional and presentation capabilities. However, it is possible to create products with customized communications capabilities. Therefore, products have the capability to efficiently communicate in the market, and exert power of arguments with their appearance and a number of other properties. Teams of experts with different types of expertise and knowledge of the human psyche are perfectly capable of creating products that can successfully communicate in the market place. It is indisputable that contemporary market communications contribute to improved knowledge about products. Manufacturing and customization processes result in a product design which has the ultimate goal to successfully communicate in the market place. Any important product property such as brand, expression, symbol, form, or combination of properties, aims at recognition of products and services of a single company or group of companies and product differentiation relative to competing companies. Packaging is also a very important factor for successful product communication with potential buyers. Products represent a crucial requirement for the development and overall success of companies. Marketing, market communications and companies themselves are not possible without a well-designed product. A well designed product, including the product brand, guarantees successful market communications and sales, as well as the overall company success.*

**Key words:** *Product, promotion, market communications, brand, design, and customization.*

**JEL Classification:** *M31*

## VAŽNOST USPJEŠNE AGENCIJSKE IT KOMUNIKACIJE ZA RAZVOJ TURIZMA

**Marija Jović**

*Docent, Gradska knjižnica "Don Mihovil Pavlinović", Kralja Zvonimira 1, Imotski, marijajovic2000@yahoo.com*

*Cilj ovog rada je prikazati ukratko načine razvoja turizma od samih početaka turističkog posredovanja, tj. od vremena Thomasa Cooka i njegove prve putničke agencije do danas, povezujući nekoliko aspekata komunikacije, s naglaskom dakako na IT komunikaciju.*

**Sažetak:** *Informacijsku znanost za čiju posljedicu imamo tzv. virtualnu stvarnost, možemo definirati i kao komunikacijski proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova. Ujedno to je proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Riječ komunikacija doslovno znači: učiniti nešto općim ili zajedničkim. Obično je opisana prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. A komunikacijski cilj može biti bilo koje područje ljudskog djelovanja i življenja od ekonomije, trgovine, menadžmenta, odnosa s javnošću do turizma o kojem u radu govorimo.*

*Za 20. stoljeće kaže se da je "stoljeće turizma" odnosno vrijeme u kojem je turizam pre-rastao iz znatiželje i zabave bogatih u masovnu ljudsku potrebu, koja je znatno doprinijela razvoju gospodarskog sustava pojedinih zemalja..*

*U radu govorimo o važnosti agencijske komunikacije, u svrhu turizma, a preko suvremenih sredstava komuniciranja – interneta.*

*Nove tehnologije, ubrzale su, unaprijedile i olakšale prijenos informacija do krajnjih korisnika, u našem slučaju, turista. Time smo dobili znatno veće odgovornosti, to više ukoliko na vrijeme postanemo svjesni virtualnog svijeta i virtualnog društva pored nas. Promatra nas i prati veliki broj ljudi.*

*Očuvanu baštinu u dugom vijeku trajanja, koju promoviramo preko turizma, omogućuju nam nove tehnologije karakterizirajući nas kao narod specifične povijesti i definiranog identiteta na svim razinama.*

*Predstavljajući se svijetu očuvanom kulturnom baštinom i kulturnom poviješću stvaramo prostor za daljnji razvitak pojedine zemlje, njenu afirmaciju, stimulaciju ekonomsku konkurentnost i kvalitetniji život u europskom okruženju.*

**Ključne riječi:** *gospodarski sustav, poduzeće, tržište, komunikacija, turizam.*

**JEL klasifikacija:** *O47, P11, P17*

## UVOD

Svjetska turistička literatura bilježi od samih početaka prisutnost putničkih agenata na turističkom tržištu i gotovo od tih samih početaka jasno izražava stajalište o potrebi komunikacije te da se radi o nezaobilaznom gospodarskom subjektu kad je turizam u pitanju [Čavlek, 1998, p 12].

Turizam je neizostavan segment razvoja gospodarstva. Naročito u današnje vrijeme krize. Konkretno, u Republici Hrvatskoj sve češće u informativnim emisijama mogu se čuti informacije da se od ovogodišnje turističke sezone mnogo očekuje ne bi li se prihodima od turizma spasio državni proračun.

Ne treba biti prevelik stručnjak, a da se prolazeći, jadranskom obalom ne primijeti koliko je turizam kao gospodarsko-kulturna grana napredovao. U prethodnim razdobljima, ono što bi turist dobio je prekrasno more, smještaj, dobra, ali tradicionalna hrana. I to bi otprilike bilo uglavnom sve. Razvojem znanosti i kulture te shvativši globalizaciju u pravom smislu riječi, te važnost virtualne komunikacije, koja do krajnjih korisnika znatno brže dostavlja informacije, iznajmljivači usluga ili općenito turistički djelatnici posve su se solidarizirali s nadolazećim trendovima. Danas, pored nadaleko očuvanoga mora i prirode, prilagođavajući se potrebi i važnosti brzoga tempa razvoja gospodarstva gostima se nude raznolike usluge [Jović, 2014, <http://fdzmb.org/putokazi/>].

Cilj, dakle ovog rada je Svakako prikazati, važnost komunikacije turističkih djelatnika koji, prikupljajući relevantne informacije na terenu, pravovremeno trebaju informirati sve one koji su involvirani u turizam zemlje, da bi se sljedeća sezona što kvalitetnije pripremila.

Početni metodološki korak prije svega trebao je biti u istraživanju agencija, koje turistima zapravo otvaraju prva vrata neke turističke zemlje. Komunikacijskim (hiper)aktivnostima, video, audiom i tekstem, te svim ostalim načinima internet komunikacije putem kojih se zemlja može promovirati u turističkome smislu, svakim danom korak smo bliže to boljem smeštanju vlastite zemlje, a poradi gospodarskog oporavka.

## TURISTIČKA AGENCIJA KAO POSLOVNI SUBJEKT

Poslovni subjekt (poduzeće) je: samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.

## Povijesni pregled nastanka turističkih agencija u svijetu i Hrvatskoj

Povijest putovanja i turizma prema publikaciji Svjetske turističke organizacije dijeli se u 5 vremenskih razdoblja :

1. Rano doba : prve civilizacija, Grčka, Rim, Azija
2. Srednje doba : od 5. – 14. stoljeća, hodočašća, istraživačka putovanja
3. Doba renesanse : od 14. – 17. stoljeća, edukativna putovanja
4. Industrijska revolucija : od 1750. – 1850., razvitak gradova, parni stroj
5. Moderni turizam : razvoj prometa, osobna potrošnja, masovni turizam

Organizacija putnih ureda ( *cursus publicusa* ) u Rimskom Carstvu te poštanskih prijevoznih službi prvo u Francuskoj, a kasnije u ostaloj Europi od sredine 16. do sredine 19. stoljeća, predstavlja prve začetke posredovanja i organizacije putovanja [ Gardijan, 2001:20 ]. Postanak putničke odnosno turističke agencije vezan je za ime čovjeka koji je prvi shvatio i iskoristio značenje mogućnosti masovnog prijevoza – Thomasa Cooka.

Uspio je od željeznice ugovoriti ustupanje posebne kompozicije vlaka za kongres, po povoljnoj cijeni u koju je bilo uključeno i serviranje popodnevnog čaja u skladu sa engleskom tradicijom. Veliki odaziv na kongres (mimo svih očekivanja kongresu je prisustvovalo 570 ljudi) doveo ga je na ideju da organizira prvu putničku agenciju pod svojim imenom “Cook”.

Mreža Cookovih agencija proširila se po cijelom svijetu i u to vrijeme zapošljavala impresivan broj od 1700 ljudi.

Cookov ogromni doprinos razvoju turizma očituje se u sljedećem:

1. Putovanje je pretvorio u “ Turistički proizvod “
2. Putovanje osim same tranzicije uključuje i još neke usluge “paket“ usluga, što putovanju daje novo ekonomsko značenje – UPOTREBNU VRIJEDNOST
3. Kao poduzetnik inovator stvorio je NOVE KUPCE i novi proizvod (tržište)- cilj svake gospodarske djelatnosti
4. Stvorio je posredničko – poduzetničku organizaciju: prethodnicu suvremenih organizacija u turizmu.

Uvidjevši poslovne mogućnosti putničkog posredovanja i prodaje putničkog (turističkog) aranžmana, poduzetnici u ostalim zemljama Europe i svijeta odlučuju slijediti Cookov primjer, pa se u mnogim zemljama osnivaju kompanije za putničko posredovanje-današnje agencije

### Faktori i tržišni uvjeti nastanka turističkih agencija

Bilo kakva privredna aktivnost, a posebno u suvremenom gospodarstvu, usmjerena je i motivirana zadovoljavanju najraznovrsnijih potreba na temelju čega privredni subjekti ukoliko nisu iz neprofitnog sektora ostvaruju profit i opstaju na tržištu.

Raznovrsnost čovjekovih potreba osnova su i pokretač razvoja različitih proizvodno – uslužnih procesa. Ti procesi uvijek su uvjetovani:

- a.) čovjekovim potrebama,
- b.) ograničenim sredstvima za njihovo zadovoljavanje i
- c.) čovjekovom svjesnom djelatnošću kojom tu ograničenost nastoji smanjiti privređivanjem [Dulčić, 1991, p 63].



Imajući u vidu razvoj čovječanstva i određenih gospodarskih predispozicija za razvoj turističke privrede i s tim u svezi razvoj turističkog posredovanja, a posebno turističkih agencija postoji nekoliko važnih preduvjeta za njihovo nastajanje. Osnovni preduvjet za omasovljavanje turističkih putovanja je postojanje kritične mase ljudi koji imaju višak slobodnog vremena i slobodnih sredstava te naravno potrebu za kretanjem i boravkom na turistički način koja bi posredovanje u turizmu učinila isplativim.

Rast životnog standarda ljudi u industrijskom, a posebice u postindustrijskom dobu utjecao je na nastanak niza potreba iz kojih priteču poticaji ili motivi za turistička kretanja, što postavlja niz složenih zahtijeva na ponudu turističke usluge i robe.

Razvijajući svoju društvenu osnovu, turizam je paralelno razvio i čitav sustav i tehniku djelovanja, namijenjenu zadovoljavanju sve raznovrsnijih i složenijih zahtijeva mase turističkih konzumenata [Vukonić, 1997, p 20].

Koje su to dakle karakteristike turističkog tržišta i uvjeti na njemu koji su nužno doveli do pojave turističkih agencija. Karakteristike turističke ponude bitne za nastanak turističkih agencija bile bi statičnost odnosno nepokretljivost turističkeponude, diverzificiranost te ponude, prostorna udaljenost i odvojenost turističke ponude od emitivnih turističkih područja. , posebno nedostatak relevantnih informacija o određenoj destinaciji. Na strani turističke potražnje sa stajališta nastanka i djelatnosti turističkih agencija bitno je naglasiti njenu elastičnost i vremensku ograničenost odnosno koncentriranost.

Turističke agencije ostvaruju poslovni odnos kontaktirajući i s turističkom potražnjom i turističkom ponudom, danas zahvaljujući internetu brže nego u prošlosti.

Naime nezamisliv je broj problema i komplikacija na koje bi svaki potencijalni turist naišao kada bi individualno kontaktirao sa svim brojnim faktorima i organizacijama koji djeluju u sklopu turističke ponude (hoteli, restorani, razne prometne organizacije i poduzeća, turistička mjesta...), a posebno ukoliko se radi o putovanju u inozemstvo dan nema virtualne agencijske komunikacije. Isto tako zbog prostorne disperzije, ali i relativno velike usitjenosti pojedinih kapaciteta, poslovni subjekti na strani turističke ponude teško bi pronašli mogućnosti ali i ekonomske opravdanosti u individualnom plasmanu na turističkom tržištu. Položaj i osnovna funkcija turističke agencije očituje se dakle u povezivanju interesa i potreba sudionika na strani ponude i na strani potražnje na turističkom tržištu. Boris Vukonić ističe dvostruku posredničku ulogu turističkih agencija:

- turističke agencije, s jedne strane, vezuju uza se veliku masu turističke klijentele, tumačeći njezine potrebe, želje i interese

- s druge strane, turističke agencije zastupaju interese na strani turističke ponude, nudeći na tržištu njezine usluge i proizvode, oblikujući ih često u specifično agencijsko ruho (na primjer paušalno putovanje, IT – aranžman i slično) [Vukonić, 1997, p 22].

### Broj turističkih agencija i turopredvođača u Europi

	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.
<b>Austrija</b>	2.700	2.803	2.797	2.580	2.540	-
<b>Belgija</b>	2.600	-	-	-	-	-
<b>Danska</b>	597	-	676	690	600	580
<b>Finska</b>	430	490	520	580	613	671

Francuska	2.840	2.900	-	2.900	5.500	5.500
Njemačka	18.700	17.900	17.700	-	21.500	20.800
Grčka	4.700	-	-	-	-	4.435
Irska	395	-	-	-	-	-
Italija	6.000	6.550	6.900	7.500	8.500	9.000
Luksemburg	39	-	-	-	-	119
Nizozemska	1.100	-	-	1500	923	990
Portugal	614	667	688	722	744	762
Španjolska	2.830	-	3.073	3.446	3.813	3.900
Švedska	600	600	600	810	700	570
Velika Britanija	7.259	7.316	7.404	9.563	9.400	7.697
Cipar	418	413	417	426	451	451
Estonija	188	186	215	244	273	-
Mađarska	979	1.100	1.030	1.025	1.056	996
Rumunjska	900	1.200	1.500	1.800	2.200	-
Turska	2.893	3.327	4.200	4.352	4.390	-
Hrvatska*	-	-	-	-	717	817
Norveška	530	520	500	490	-	500
Švicarska	1.400	-	-	-	-	2.200

*Izvor: <http://www.ectaa.org>*

*\* Podaci koji nisu u tablici nisu dostupni u ECTAA. Podaci koji se odnose na Hrvatsku su iz "Hrvatski turizam u brojkama" Ministarstvo turizma, Zagreb 2002. g.*

## ULOGA TURISTIČKE AGENCIJE U TURIZMU

Ako turizam predstavlja različite djelatnosti kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih potrošača, a internet komunikacijsko posredništvo je danas osnovni oblik ekonomskog statusa agencije u turizmu, onda bismo turističku agenciju mogli definirati kao: gospodarstveni organizam (organizaciju) čija se osnovna djelatnost sastoji od organiziranja i prodaje putovanja i boravka te pružanja drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa.

Budući da jeturistička ponuda prostorno odvojena od turističke potražnje, agencija upravo u toj razdvojenosti turističkog tržišta pronalazi smisao i djelokrug svog rada, (spajanje turističke ponude i potražnje).

Danas je sav mehanizam turističkih agencija usmjeren na potencijalni (virtualni) pritisak na turističku ponudu kako bi se stvorili svi preduvjeti (prihvatljivost cijena i troškova putovanja i boravka...) da se u turistički promet uključe sve veće mase pučanstva. Takvim načinom rada turističke su agencije znatno pridonijele masovnosti samog fenomena, jer su u turističke tokove uključile i one brojne turističke potrošače koji se bez toga posredništva nikada ne bi uključili u turistički promet.

Agencije su, izadašno prihativši IT komunikaciju, kao način svog rada, koji im je znatno olakšao prijenos najnovijih trendova u području, izravno utjecale na formiranje turističke ponude, i to kako glede veličine odgovarajućih kapaciteta, tako i njihove strukture, kvalitete pa čak i unutrašnje organizacije.

S razvojem turizma razvijali su se i odnosi turističke ponude i turističke potražnje na tržištu, ali i motivi turističkih kretanja, što je sve utjecalo na bitno izmijenjenu ulogu turističkih agencija. Naime njihova uloga je pretrpjela velike kvalitativne promjene, što je pretvorilo putničku agenciju u turističku gospodarsku organizaciju koja pomalo napušta oblike i metode klasičnog agencijskog (dakle posredničkog) poslovanja.

Takva uloga turističkih agencija dala im je povlašten položaj na tržištu: one izravno utječu na formiranje sadržaja i kapaciteta turističke ponude, financiraju njihovu gradnju, biraju transportna sredstva, utječu na formiranje cijena, a istodobno, na drugoj strani, utječu na formiranje ukusa, motiva, želja, pa i potreba turističke klijentele.

### **Osnovne funkcije turističke agencije**

AD.1. Informativno savjetodavna funkcija turističke agencije jedna je od njezinih najstarijih funkcija, a sastoji se od besplatnih turističkih informacija i korisnih savjeta s područja putničkog prometa, ugostiteljstva, hotelijerstva, deviznih propisa i propisa o izdavanju putovnica i viza, informacija o zabavnim, kulturnim i drugim priredbama, o prirodnim, kulturnim, povijesnim i drugim zanimljivostima i atraktivnostima pojedinih turističkih krajeva i mjesta itd.

Ova funkcija je jako važna za rad turističke agencije, jer pružajući informativno-savjetodavne usluge turistima, agencija ima priliku ponuditi svoje usluge velikom broju potencijalnih klijenata. Stoga agencija mora voditi brigu o kvaliteti ovih svojih usluga, jer iako su besplatne, povezuju je uz najširi krug interesenata, među kojima su redovito budući kupci njezinih usluga.

AD.2. Propagandna funkcija turističke agencije manifestira se u dva oblika.

1. »čistom« propagandnom porukom koju agencija distribuira dostupnim kanalima i različitim propagandnim medijima.
2. propagiranjem turizma kao pojave i fenomena u čemu je komercijalna poruka manje zastupljena, a izražena je opća promotivna aktivnost ili propaganda turizma. Ova funkcija agencija veoma je izražena u zemljama koje su na početku turističkog razvoja, gdje agencija ima funkciju općeg propagatora turizma i donekle predstavlja najviši operativni turistički organ zemlje.

AD.3. Posrednička funkcija, kao oblik rada agencije na tržištu u samoj je suštini njezine egzistencije, pa bi se moglo reći da se ta funkcija provlači kroz sve ostale funkcije agencije ili velik dio njih, no postoje i poslovi koji su izrazito posredničkog karaktera, kao npr.

AD.4. Organizacijska funkcija turističke agencije postaje sve važnija u njenom suvremenom poslovanju, jer se njena gospodarska djelatnost ne iscrpljuje samo u njenoj posredničkoj djelatnosti. Turistička agencija privređuje i kao poduzetnik koji stvara i prodaje za vlastiti račun na vlastiti rizik organizirana putovanja kao svoje specifične usluge, čime izravno utječe na nagli porast turističkih kretanja u svijetu.

Danas se sve nabrojano odvija putem novih tehnologija. Gotovo da više nema niti jedne stavke u turizmu koja se ne može izvršiti virtualno.

## ZAKLJUČAK

Dakle turizam možemo sagledati kao najdinamičniji svjetski društveni proces, koji je među prvima prihvatio IT tehnologije, a koje su upravo turizmu donijele itekakve prednosti.

Broj putnika, turista u međunarodnom prometu nakon Drugog svjetskog rata povećan je za oko 25 puta, a njihova potrošnja čak za 211 puta. Europa i razvijene zemlje svijeta središta su svjetskog turizma.

Budućnost razvoja turizma karakterizirati će smanjena dinamika rasta u odnosu na prethodne godine, blaga globalna promjena osnovnih svjetskih pravaca razvoja i promjena turističkih potreba koje će inicirati promjene u sferi rada i života u postindustriskim društvima. Te promjene mogu se izraziti sintagmom; informatizacija, individualizacija i internacionalizacija.

Turizam je globalni fenomen i kao takav jedan je od promotora globalizacije i virtualne komunikacije. Samim tim on odgovara novim zahtjevima te se manifestira različito u pojedinim zemljama i turističkim područjima gdje veliku ulogu igraju turističke agencije.

U budućnosti bi se upravo koordiniranom komunikacijom između spomenutih karikaturnističkih agencija, trebalo poraditi upravo na širenju vidika i o drugim mjestima koje bismo potom ciljanim akcijama prezentirali kao posebne vidove turističkih destinacija.

Na kraju je, uz ostalo, potrebno spomenuti da neki, ponajprije europski istraživači i kulturni praktičari, koji se bave pitanjima afirmacije kulturnih različitosti, multikulturalizam shvaćaju, govoreći pojednostavljeno, naprosto u smislu priznavanja činjenice kulturnoga (etničkog) pluralizma i prava različitih društvenih grupa (u prvom redu novih imigranata) na zadržavanje svojih kulturnih specifičnosti [Mesić, 2006, p 120].

U globaliziranom vremenu, kada su informacije, zahvaljujući internetu, dostupne svima, posao je tim lakši, jer navodeći sve ovo, jasno je da su globalizacijski procesi pokrenuti.

## LITERATURA

- Čavlek, Nevenka, (1998), *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden Marketing, Zagreb.
- Dulčić, Ante, (1991), *Turizam; Načela razvoja i praksa*, Institut za turizam, Zagreb – Split.
- Dulčić, Ante, L. Petrić, (2001), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate d.o.o., Zagreb.
- Gardijan, Petar, (2001), *Turističke agencije i turoperatori*, Visoka škola za turizam, Šibenik.
- „Hrvatski turizam u brojkama” (2002), Ministarstvo turizma, Zagreb.
- Jović, Marija „Uloga diplomacije u razvoju turizma“ <http://fdzmb.org/putokazi/> (20.03.2014).
- Knežević, Šime (2011), *Komuniciranje u turizmu*, Redak, Zadar.
- Mesić, M. (2006), *Multikulturalizam*, Školska knjiga, Zagreb.
- Vukonić, Boris, (1997), *Turističke agencije*, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
- <<http://www.ectaa.org/>>/2014/2/.

---

# IMPORTANCE OF SUCCESSFUL IT COMMUNICATIONS AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TOURISM

**Marija Jovic**

*Assistant Professor, Public Library "Don Mihovil Pavlinović" King Zvonimir 1, Imotski, marijajovic2000@yahoo.com*

**Summary:** *Information science whose result we have called . Virtual reality can be defined as the communication process of exchanging information over an agreed system of signs . Also, it is the process of sending information itself or any other entity , most often through language . The word communication literally means to do something or the general public . It is usually described according to three main dimensions : content, form and purpose . Together , communication content and form create messages that are sent to the target. A communication goal can be any area of human activity and life of economy , trade , management , ODNs with the public to tourism on which the work speak .*

*For the 20th Century says that "the century of tourism," or the time in which tourism has grown out of curiosity and entertainment rich in massive human need , which significantly contributed to the economic development of individual countries ..*

*In this paper we talk about the importance of communication agency , for the purpose of tourism, through modern means of communication - the Internet .*

*New technologies , speeded up , enhance and facilitate the transfer of information to end users , in our case , tourists . This gives us a much greater responsibility , more if at the time we become aware of the virtual world and virtual society nas.Promatra next to us and follows a large number of people .*

*Heritage preserved in long service life , which we promote through tourism , new technologies allow us to characterizing us as a nation -specific history and identity defined at all levels .*

*Presenting the world's preserved cultural heritage and cultural history of creating space for further development of a country , its affirmation , stimulate economic competitiveness and quality of life in the European environment .*

**Keywords:** *economic system, company, market, communications, tourism.*

**JEL classification:** *O47, P11, P17*

## MOĆ I NEMOĆ KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM DRUŠTVU

Marijana Šećibović<sup>1</sup>, Admir Muratović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doc. Dr Marijana Šećibović, Visoka škola za turizam i menadžment Konjic, Varda 1, 88400 Konjic, marijanasecibovic@yahoo.com

<sup>2</sup>Prof. dr Admir Muratović, Internacionalni univerzitet Novi Pazar, Dimitrija Tucovića bb, 36300 Novi Pazar, muratovi.admir8@gmail.com

**Apstrakt:** Decenijska potreba isticanja značaja i moći komunikacije, provocira mnogo dublja promišljanja i traženja odgovora za globalnu sliku sveta u kome živimo. Martin Luter King je govorio da se ljudi ne podnose jer se plaše jedni drugih, a plaše se jer se ne poznaju, a ne poznaju se, jer ne razgovaraju. Problem komunikacije treba tražiti u samoj komunikaciji, kao što problem društva treba tražiti isključivo u društvu. Sindrom narcizma je prihvaćen kao model političkih elita. Otuda se javljaju stalni šumovi u komunikaciji pošto narcisi imaju defekt empatije o čemu govori Slavoj Žižek. Za narcisa, drugi čovek je nepoznat čovek. „Drugost se ispoljava kao tuđost“ (R. Božović). Osećaj mere, pravičnosti i svesti o odgovornosti potpuno je izgubljen. Zavisnost od vlasti onemogućava uspostavljanje iskrene i spontane komunikacije. Primer su skorašnjih dešavanja u Bosni i Hercegovini. Sudarili su se istina i politika. Istina viđena očima javnosti nije uspjela da preživi napad moći. I pored snažnog, a potcenjenog uticaja socijalnih mreža, uvežban scenario organizovanog laganja je upotrebljen kao odgovarajuće oružje protiv istine. Društvo je po Luhmannu komunikativno zatvoren sistem, ono komunikaciju proizvodi komunikacijom. Međutim, komunikacija zahteva svest, iz razloga što svest ima moć opažanja.

**Ključne reči:** (komunikacija, narcizam, političke elite, istina, moć)

**JEL Klasifikacija:** D83

### UVOD

Savremeno društvo težeći svojoj modernizaciji prolazi duboku krizu. Poljuljan je duh dostojanstva, časti i slobode. Na prostorima bivše Jugoslavije ideja komunizma je duboko ukorenjena jer je vezana za ideju jednakosti i otpor raslojavanju. Sve ozbiljne krize u socijalizmu bile su motivisane upravo idejom jednakosti. I otpor modernizaciji, industrijalizaciji, otpor globalizaciji je upravo bio motivisan tom idejom. Priča o sudaru civilizacija je samo jedna u nizu manipulacija nemuštih, narcisoidnih političara, kojima se služe da bi

opstali na vlasti. Za to vreme, na globalnoj pozornici se vodi borba za kulturu čovečanstva u kojoj je moguć suživot različitih tradicija. Koliko je to aktuelna priča na prostorima bivše Jugoslavije, ukazao je i Dubravko Lovrenović govoreći o nepromostivom jazu između kulturoloških identiteta koji su doprineli i raspadu Jugoslavije. „Očito je, naime, da se južnoslovenski narodi koji su 1918. godine ušli u Jugoslaviju imali izgrađene vlastite kulturološke identitete. Pokazalo se da ni prva, ni druga Jugoslavija, onako kako su bile struktuirane, nisu mogle te kulturološke identitete pretopiti u monokulturnu tlapnju devetnaestog stoljeća. To je naprosto fakt koji moramo vidjeti. Pokazalo se da fenomen tuđinskih vladavina, među ostalima, ostavio duboke ožiljke na kulturološkim identitetima Južnih Slavena, i da jednopartijska država sa svojim represivnim mehanizmima s njima nije mogla izaći na kraj“ (Lovrenović, 2001.). Međutim, podatak koji ne smemo zanemariti su istraživanja javnog mnjenja koja su rađena neposredno pred početak poslednjeg rata u Jugoslaviji, videćemo podatke koji govore o velikom približavanju različitih nacija. Čak je 80 procenata Srba i Hrvata pokazivalo visoku međusobnu toleranciju. Latinka Perović misli da mržnja koja je bila važno sredstvo rata, naknodna indukovana, nije bila izvorna. „Njen cilj je ustvari, bio da opravda sve te silne zločine koji su počinjeni u ime ideje države kao nekog apsoluta“ (Perović, 2001.). Collingwood je davno napisao da istoriju ne proučavamo da bismo znali šta se dogodilo, nego da bismo razumeli šta se danas događa.

Ključno pitanje na koje treba dati odgovor je kako kulturološkim razlikama dati političko dostojanstvo? Kako izaći iz zamke „naroda prostora“ i postati „narodima vremena“ o kojima je tridesetih godina prošlog veka pisao Vladimir Dvorniković.

## SVOJ ODRAZ U OGLEDALU

Nakon više od dve decenije od raspada Jugoslavije i dalje živimo u apsolutno suženoj svesti u kojoj nam se svakodnevno prezentuje priča o raskrsnici između dva različita sveta – Zapada i Istoka, između različitih kultura, jezika, tradicija, pa čak i civilizacija. „Bugari i Grci, Albanci i Srbi, Osmanlije, španski jevreji i Rumuni žive jedni pored drugih“: „Ukratko, Balkansko poluostrvo je, generalno gledano, zemlja protivrečnosti. Sve je upravo suprotno od onog što bi bilo razumno očekivati“ (Miller, 1898: XVI). Međutim, ne treba se bojati sukoba civilizacija, jer civilizacije se mešaju, one se ne sukobljavaju. Većina ratova nastala je unutar jedne civilizacije – zapadne, i većina se temeljila na pohlepi, ne na civilizacijskim razlikama. I današnji povratak sa Zapada na Istok događa se mešanjem, zajedno sa azijskim stižu i naše vrednosti ali transcendirano kroz azijsku optiku.

Kom se carstvu prikloniti je osnovna dilema naših nezrelih, manipulativnih i egocentričnih političara. Nažalost, većinu vrlo važnih odluka danas donose ljudi koji nemaju nikakvo ili imaju premalo znanja o istojiskom kontekstu. „Dobro je poznato da se ne može živeti na raskrsnici... Most je samo deo puta, vetrovit i opasan, a ne ljudsko prebivalište“ (Georgieva, 1994:33). Balkan se upoređuje sa mostom između Istoka i Zapada. „Balkan je takođe i most koji spaja etape razvoja, što se vidi po etiketama koje mu se daju: polurazvijen, polukolonijalan, polucivilizovan i poluorijentalan“ (Todorova, 2006:69). Srbija koja je vekovno vezana za Rusiju, iako je nikada dobro nije poznavala (kao što je govorio Laza Kostić “To veliko carstvo u koje se mi kunemo, a uopšte ga ne poznajemo”), potiskivala je onu struju koja je budućnost videla u povezivanju sa susedima, u povezivanju sa Evropom, u usvajanju vrednosti modernog sveta i moderne civilizacije, ističe Latinka Perović. Rat u Bosni, razbuktao je islamske strasti. Na bosanskog muslimana se gleda kao na Turčina. Marija Todorova govoreći o balkanskim narodima, ističe da je je za sve njih zajedni-

čki „istočnjak“ Turčin, iako Turčin sebe vidi kao Zapadnjaka u poređenju sa pravim „istočnjacima“, kakvi su Arapi (Todorova, 2006:139). Po Todorovoj, izuzev Turske, sve ostale balkanske nacije se odriču veze sa Istokom i smatraju da, iako Zapadu ne pripadaju u potpunosti, nikako ne mogu pripadati ni Istoku. „One bi još i priznale da je Istok uticao na njih kada to ne bi bila mrlja i znak zaostalosti“ (Todorova, 2006:139).

Kome su još potrebna ova „žigosanja“ pojedinaca? Buden smatra da te kategorije istoka i zapada danas nešto puno ne znače, da su to ideologemi. Gramsci je rekao kako je svako mesto na kugli zemljskoj jednako zapadno i istočno, ostalo je sve ideološko-kulturološka nadgradnja.

### **Život u diktaturi određenih ideoloških koncepata**

Boris Buden nas poziva na razmišljanje o životu u diktaturi određenih ideoloških koncepata. Opcije koje nam se nude su ograničene. Neki imaju jako puno slobode, u Evropi je raspon od apsolutne prekarizacije do masovne pauperizacije. (Buden, 2014) Na prostorima bivše Jugoslavije, ideološki koncepti su doveli do masovne pauperizacije, u kojoj se ne zna šta će biti sutra. Potomci su ne zaduženi, već prezaduženi, a pri tome nacionalističke elite iste one koje su nas uvele u dužničko ropstvo i danas su na vlasti.

U Srbiji, šajkača je zamenjena nekim svetskim brendovima, zapaljiva retorika, Udbaškom retorikom, medijska propaganda dostigla je svoj vrhunac. „Voleo bih da građani svojim izlaskom na biralište omoguće lideru Srpske napredne stranke (SNS) Aleksandru Vučiću da ima neometanu mogućnost da sam odlučuje o tome kako želi da Srbija izgleda“ (Stefanović, 2014) Ako se samo malo pronikne u pero Đure Šušnjića, razumeće se ovakva poruka. „Duh stada (roda, plemena), naravno, ne povlači se brzo i lako, već se žilavo bori protiv svakog pokušaja jedinke da misli, oseća ili čini drugačije od uobičajenog“ (Šušnjić, 1995:143).

U Bosni i Hercegovini jedino je savršeno funkcionisala društvena destrukcija u svom identiteskom kavezu. Sudar istine i politike je proizveo „huligane“, „aktere koji imaju moralnu opravdanost za nasilje koje kažu da je izmaklo kontroli“, „aktere sa kreativnim karakterom destrukcije“, kao i „aktere sa utemeljiteljskim nasiljem“ koji su palili i uništavali društvene institucije. Buden je mišljenja da ovi protesti nisu organizovani sa idejom društva koje želi bolju, efikasniju, humaniju, socijalniju, pravedniju državu, već je reč o novom socijalnom biću, o stvaranju novog oblika društvenosti koji sam stvara svoj politički i institucionalni izraz (Buden, 2014). Emanuel Kant govoreći o tadašnjoj francuskoj revoluciji, napisao je da istina revolucije nije u samim akterima, nego u oduševljenju spoljnih posmatrača. Oni koji su iz vana, koji ne učestvuju u revoluciji, vide njenu istinu.

Od decenijske težnje Hrvatske za samostalnošću i suverenom državnom nije mnogo ostalo. Hrvatska je postala članica EU i time se vratila u Evropu kojoj je navodno uvek pripadala. Često je u javnosti bila prisutna teza „nije nam mesto tamo na Balkanu“. Međutim, suverenost kojoj se težilo, sada ne vredi ništa jer ponašanje u ovoj igri sada diktiraju veliki igrači. „U globalnom razdoblju države upadaju u „klopku nacionalnost“: ako se drže postulata suverenosti politike nacionalne države, pojačava se međudržavna konkurencija za investicije, a nacionalna fiksiranost države postaje zaprekom za transnacionalno pronalaženje i razvijanje političkog“ (Bek, 2004:126). Karl Marx je pretskazao igru Velike politike, a da to ne čini politika država. „Umesto stare globalne, nacionalne samozadovoljnosti i zatvorenosti dolazi do svestranog prometa, svestrane međusobne zavisnosti nacija. I to u



materijalnoj i duhovnoj proizvodnji. Duhovni proizvodi...postat će opšte dobro. Nacionalna jednostranost i ograničenost postaje sve manje mogućom, a iz mnogih nacionalnih i lokalnih književnosti stvara se jedna svetska književnost“ (Marx/Engels, 1969). Očuvati nacionalnu državu je jako važno, ali ne u smislu suverenosti nego u smislu transmisije moći. „Danas je njena uloga posve promjenjena, jer je ona važna poluga u atrikulaciji suvremene hegemonije. Njen suvereni gospodar više nije kao što je bio u klasičnom smislu – narod dotične države, nego su to transnacionalni, finansijski, politički i ostali centri moći“ (Buden, 2013).

Taj „elitni“ kompleks pripadnosti Evropi, potpuno je zamaglio istinu položaja i statusa koji Hrvatska zauzima. Sama Evropa se u svom središtu raspada, Hrvatska je na samoj margini i bilo bi neozbiljno očekivati da ima težinu glasa kao što ima Francuska i Nemačka. To što su po jedan glas imale Hrvatska, Albanija, Makedonija, Srbija, Crna Gora i Slovenija u federalnom jugoslovenskom komunizmu, bez obzira na brojnost nacije, u EU ne mogu tražiti, a ne mogu ni dobiti. Noseći se sa ozbiljnim problemima Velike politike, političkoj eliti je ostalo da i dalje vrši propagandu nacionalne, suverene države. Kriza koju hrvatsko društvo prolazi je duboko socijalna, a politička istina je u potpunosti nemogućnosti da reši pitanja ekonomske sfere. Problem ćirilice je vezan i za pitanje civilizovane Evrope, jer se zapravo otkriva sva realnost neravnopravnosti. Međutim, kada političke elite o tome govore, izdižu sebe iznad tog naroda kao subjekt civiliziranosti. Očito je da postoje politički interesi koji se artikuliraju kroz ćirilicu. Nije nepoznato da i Crkva podržava te proteste, a političke elite ne ulaze u sukob sa Crkvom. Zašto? Inače je izuzetno važno u sredinama koje gube taj nacionalni diskurs, potencirati na veri. U ovom slučaju, važno je biti katolik, važno je biti dobar Hrvat.

Prošlu godinu prostore bivše Jugoslavije obeležio je zajednički problem, LGBT zajednica. Predrasude su zapravo razlog zbog čega se ima negativan stav prema gay orijentisanim osobama, a taj negativan stav se uveliko temelji na tome što je to i službeni stav države. Srbijski premijer je izašao sa izjavom u medijima da je „jedinstven stav“ Vlade da se zabrani Parada ponosa. Međutim, Parada ponosa je uz pratnju novinara i policije ipak održana u Beogradu. U Hrvatskoj je HNS-ov saborni zastupnik Igor Kolman, negativan stav objasnio dugogodišnjom konzervativnom vlašću, tako da je liberalno-demokratski put gotovo neprimetan. Homofobnoj atmosferi u društvu BiH svakako doprinose skandalozni natpisi u medijima, kao i ukupan odnos medija prema LGBT zajednici. U izveštaju Evropske komisije o napretku BiH prema Evropskoj Uniji za 2012. godinu, navodi se da je diskriminacija ovog dela stanovništva i dalje prisutna uz izraženu zabrinutost zbog govora mržnje u medijima i političkoj sferi. Činjenica da je zajednički imenitelj za netoleranciju različitosti zaostalost u razvoju građanske kulture. U društvu nepostoji srednja klasa za koju se pretpostavlja da bi nametnula svoje vrednosti primitivnim narodnim masama i zbog čega opšti nivo kulture ostaje ispod zapadnog, evropskog nivoa. Problem dobija razmere nedovršene tranzicije, zašta je potrebno još vremena ističe Buden, još dostizanja zapada, kulturnog usavršavanja, odgoja i edukacije za demokratiju.“Ukrako, problem se uopće ne pojavljuje kao politički, odnosno njegova politička logika je svedena na pitanje identitetske razlike, na kulturnu logiku onoga što se zove identity politics“ (Buden, 2014)

## PUT KA OTVORENOM DRUŠTVU

Govoriti o otvorenom društvu u trenucima dubokih prosvetiteljskih, duhovnih, kulturnih, moralnih, etičkih, političkih, socijalnih i ekonomskih kriza je više nego utopija. Otpor samom terminu treba tražiti u zahtevu za ličnom, kolektivnom i svesnom odgovornošću. Francuski filozof Anri Bergson je termin otvoreno društvo prvi uveo u širu upotrebu. Bergson razlikuje dve strukture društva: zatvoreno i otvoreno. Zatvoreno društvo po Bergsonu je tradicionalističko, hijerarhizovano, socijalno nepokretno i autokratsko. Pripada tipu društva koje je organizovano na principima organske zajednice. Kako Bergson kaže „Zatvoreno društvo jeste ono društvo čiji se pripadnici, ravnodušni prema svim drugim ljudima međusobno čvrsto drže, uvek spremni da napadaju ili da se brane, primorani da neprestano ostaju u borbenom stavu“ (Bergson, 1989:221). Opis zatvorenog društva odgovora našim političkim elitama. Na prostorima bivše Jugoslavije, sve elite se bore za vlast, lideri žude za likom autoritariste jer tada imaju mogućnost izbora - biraju se poslušni, oni koji veruju i reaguju na njihov uticaj, istoriju ne proučavaju zbog nje same, već im služi kao metod društvenih nauka. Verovatno postoji samo jedan razlog zašto Platon nije želeo da njegove vođe imaju originalnost ili inicijativu - nije voleo promene i nije želeo da vidi da preuređenje može da postane neophodno. „Niko, ni muško ni žensko, ne sme nikada biti bez vođstva i niko se ni u šali ni u zbilji ne sme navikavati da nešto radi na svoju ruku. Svako mora i u ratu i u miru živeti tako da se stalno obazire na vođu, da se uvek ogleda na njega i da mu dozvoli da ga on vodi i u najbeznačajnijim poslovima, da stoji kad mu je to narađeno, da maršuje, kupa se, jede... jednom rečju, duša se mora navikavanjem naučiti da bi mogla raditi nešto odvojeno od ostalih ljudi“ (Platon). Za razliku od toga, za Bersona otvoreno društvo je ono u kome prevladuje socijalna mobilnost, postoje sve vrste društvenih i ljudskih komunikacija, nema iluzije o savršenosti institucija i ideja, društvo tolerancije i slobode kretanja ljudi ideja. Ideja otvorenog društva doživljava punu afirmaciju sa delom Karla Popera *Otvoreno društvo i njegovi neprijatelji*. Pavlović ističe Poperovu kritiku one vrste društvene filozofije i na njemu zasnovane političke projekte kojima se rasprostiru predrasude o nemogućnosti demokratskih reformi (Pavlović, 2009:82). Poper ne prihvata filozofije koje propovedaju „nemoć razuma u društvenom životu“ i nude anti-racionalizam: „Ili slediti Vođu, Velikog Državnika ili sam postati Vođa“ (Poper, 1990:27). Razliku između otvorenog i zatvorenog društva, Poper vidi tako što je u otvorenom društvu pojedinac suočen sa ličnim odlukama, a zatvoreno društvo je kolektivističko, zasnovano na tradiciji. Ideja otvorenog društva je po Poperu žudnja za oslobađanjem tutorstva autoriteta i predrasuda. „Reč je o njihovom pokušaju da izgrade otvoreno društvo koje ne prihvata samonikao i jedino na tradiciji utemeljen apsolutni autoritet, trudeći se da sačuva-ju, razviju i uspostave, staru ili novu, tradiciju po meri svojih standarda slobode, humanosti i racionalne kritike“ (Poper, 1990:13).

Ratna dešavanja i sankcije međunarodne zajednice, potpuno su nas udaljili od modela otvorenog društva zaustavljanjem ekonomske i kulturne razmene sa okruženjem. Otvoreno društvo je za nas društvo rizika, ukazuje nam na proces globalizacije, kao i na preuzimanje rizika i odgovornosti za svoja delovanja. Urlih Bek, nemački sociolog politike, smatra da rizično društvo nije ograničeno samo na rizike po zdravlje i životnu sredinu – ono uključuje čitav niz međusobno povezanih promena u savremenom društvenom životu: promena obrazaca rada, sve veću nesigurnost radnog mesta, opadanje uticaja tradicije i običaja na samoidentitet, urušavanje tradicionalnih oblika porodice i demokratizaciju ličnih odnosa. „Prema Bekovom mišljenju, važan aspekt rizičnog društva predstavlja činjenica da njegovi rizici nisu prostorno, vremenski ili društveno ograničeni. Današnji rizici

savremenog doba pogađaju sve zemlje i sve društvene klase; oni imaju globalne, a ne samo lične posledice“ (Gidens, 2003:74).

Model otvorenog društva koji se ne može zamisliti bez pretnje rizičnog društva u prvi plan stavlja pitanje društvene i političke odgovornosti kako bi se prevazišle opasnosti koje potencijalno za sobom nose globalizacija i moderno rizično društvo. Pojam *odgovornosti* sve više postaje jedan od temeljnih etičkih pojmova i zauzima mesto koje je ranije imao pojam dužnosti. Sama ova činjenica govori u prilog činjenici da su se desile promene na nivou ljudske svesti. Dužnost je bila shvaćena kao ljudski stav kojim čovek živeći u duhovnom i moralnom redu, ostvaruje svoju slobodu. Odgovornost takođe pretpostavlja slobodu. Samo ostaje još pitanje, kada nastupa odgovornost?

Ma koliko se opirali pojavi, pojmu, i procesu globalizacije, opet iz straha, ne možemo je posmatrati kao da nas se ne tiče. Ona je tu pored nas i utiče na sve sfere naših života. Znači dve stvari: otvorena je nova igra kojom pravila i osnovni pojmovi stare igre postaju nestvarni, čak i ako se ona i dalje igra. U svakom slučaju, stara igra sama, koja ima mnogo imena, kao npr „nacionalna država“, „nacionalno industrijsko društvo“, „nacionalni kapitalizam“ ili „nacionalna socijalna država“, više nije moguća. Sa globalizacijom su nastali novi prostor i okvir delovanja: politika više ne deluje unutar određenih granica i država, a posledica toga je pojava dodatnih igrača, novih uloga, novih resursa, nepoznatih pravila, novih protivrečnosti i konflikata (Bek, 2004:23). Prisiljava nas da živimo na otvoreniji način. Tradicionalni okviri identiteta se lagano gube, a na njihova mesta dolaze novi obrasci identiteta. Još je Kant imao viziju kosmopolitske ideje vodilje: „Razmišljati o sebi kao članu uključenom u društvo građana svijeta na osnovu prava državljanstva, najuzvišenija je ideja koju čovek može zamisliti kao svoju odrednicu i o kojoj se ne može misliti bez oduševljenja“ (Bek, 2004:19).

### **Demokratija je naš zadatak**

Sredinom sedamdesetih godina, više od dve trećine društva na svetu moglo se smatrati autoritarnim. Demokratija sada nije više rezervisana samo za zemlje Zapada, smatra se poželjnim oblikom vladavine u mnogim zemljama sveta. Dejvid Held je rekao da je demokratija postala opšti standard političke legitimnosti u naše doba. Demokratija za Džona Djuia jednog od glavnih predstavnika moderne filozofije u SAD-u nije prevashodno skup institucija, formalnih procedura, pa čak i pravnih garancija. Djui je naglašavao upravu kulturu i praksu demokratije u svakodnevnom životu. Demokratija je refleksivna vera u sposobnost svih ljudskih bića da inteligentno rasuđuju, razmišljaju i deluju, ako se ispune odgovarajući uslovi (Bernstin, 2000:252). „U poređenju sa drugim načinima života, demokratija je jedini način življenja koji svesrdno veruje u proces iskustva kao cilj i kao sredstvo; kao ono što je u stanju da da stvara nauku koja je jedini pouzdani autoritet za usmerenje daljeg iskustva i koja oslobađa emocije, potrebe i želje u cilju nastanka stvari koje nisu postojale u prošlosti. Jer svaki način života koji omane u svojoj demokratijio-graničava kontakte, razmenu, komunikacije i interakcije pomoću kojih se iskustvo stabilizuje, i pritom proširuje i obogaćuje. Zadatak ovog oslobađanja i obogaćenja jeste zadatak koji ne može imati kraja sve dok samo iskustvo ne dođe do kraja, zadatak demokratije je da se neprekidno stvara slobodnije i humanije iskustvo koje svi dele i kojem svi doprinose“ (Djui, 1951:394)

## KOMUNIKACIJA SE UČI

Još pre deset godina o komunikaciji se učilo samo na filozofskim i filološkim fakultetima, a danas o komunikaciji se uči na mnogim javnim i privatnim fakultetima koji nisu usko vezani za komunikološko-kulturološke diskurse. Svesni činjenice da kao društvo ne umeemo da komuniciramo, radujemo se svakom pomaku u prepoznavanju problema. Jedino je zbunjujuće što na svim pravnim fakultetima retorika nije obavezan predmet? Treba li uopšte koga podsećati da je sudski javni govor jedan od najstarijih vidova oratorske umetnosti. Nastanak sudskog govorništva vezuje se još za Antičku Grčku. Besednička umetnost je postala važan faktor društvenog života, sredstvo za ličnu afirmaciju, slavu, bogatstvo. (Čović, 2007:173) „Obrazovanje za helensko carstvo nije bilo ništa manje važno nego što je retorika bila za demokratske gradove-države“ (Asman, 2002:13). Taman pomislite da je svest prešla na jedan viši nivo, a onda se otreznite i shvatite da ovu inovaciju koju je napravila akademska zajednica nije napravila jer je prepoznala problem, već zato što je to Zapadni trend, a mi smo društvo koje teži „uvozu“ sa Zapada.

Prestizni univerziteti poput Harvarda, Mičigena, MIT-a, Dartmuta i Stanforda sve više se fokusiraju na veštine komunikacije – kao što su interpersonalna komunikacija, slušanje, intervjuisanje, vođenje sastanaka, upravljanje konfliktom, govorenje u javnosti i komunikacija u organizaciji – kako bi sve diplomce bolje pripremili za stvarni svet rada (Tabs, 2013:30). Istu stvar ponavljamo i kod modela otvorenog društva i našeg puta ka demokraciji - stalnim vraćanjem istoriji i tradiciji. Nažalost, ne vraćamo se mi istoriji i tradiciji zbog njih samih, već što nam one služe kao metod društvenih nauka. Poper to zove „istoricistička metodologija“ (Popper, 1993:113). Tolstoj nam je ostavio divnu misao “ Najvažniji je događaj u životu jednog čoveka trenutak u kome postaje svestan svoga „ja“. Posledice toga događaja mogu biti najblagotvornije ili najstrašnije“. Ukoliko ne govori sa samim sobom, nosi masku-govori Niče. Odlučiti se na komunikaciju sa samim sobom nije jednostavna odluka, imajući u vidu svest o mogućim ishodima. Ključna su pitanja – ko smo mi i jesmo li mi zaista mi, odnosno jesam li ja, onaj pravi ja. Đura Šušnjić govori o nepoznatima u nama, koristeći termin „podstanari“. Otkriva – *iskustveno ja* (ja u datom trenutku), *uzvišeno ja* (ja kakav treba da budem), *pravo ja* (ja kakav mogu da budem), *žrtvovano ja* (ja sam kada se ponašam bezlično), *potlačeno ja* (ja u trenucima kada potiskujem svoje pravo ja) itd (Šušnjić, 1995:205). „Ceo naš život protekao je u težnji da upoznamo svet oko sebe, a sami sebi smo ostali duboka tajna. Obuzeti spoljašnjim pojavama, mi smo zaboravili naše unutrašnje biće“ (Šušnjić, 1995:210). Obuzetost sobom nas je odvušla i od slušanja. Aktivno slušanje podrazumeva najpre interes za govornika, praćenje njegovih neverbalnih poruka, njegove neverbalne komunikacije, neprekidanje, postavljanje pitanja i parafraziranje. Navedene značajke se teško ispunjavaju, jer smo naviknuti da selektivno slušamo, u menatlitetu nam je kritikovanje ili vrednovanje drugoga, dajemo sebi za pravo da smo pozvani da druge savetujemo iznoseći svoje stavove, a ne prezamo ni od prekidanja sagovornika. Tabs navodi da se verovatno u 95% razgovora dešava da kada osoba A govori, osoba B, umesto da zaista sluša kako bi je razumela, zauzeta je procenjivanjem ili razmišljanjem: „Šta da kažem sledeće?“ (Tabs, 2013:203)

Razloge ovakvog ponašanja treba tražiti u kulturi i lošoj komunikaciji - lošim oratorskim veštinama, lošim nastupima, nesigurnosti, tremi, nedovoljnoj obrazovanosti. Veliki problem slušanja – ne slušanje jeste razumevanje. Pol Valcav polazeći od teze da su nesporazumi sastavni deo komunikacije, ukazuje na tri tipa nesporazuma: pometnju, dezinformaciju i komunikaciju u oblastima u kojima još nije uspostavljena nikakva komunikacija

(Tomić, 2004:55). Dezinformacija povlači za sobom jedno jako opasno oružije – manipulaciju. Kako je jezik sredstvo komunikacije, tako je jezik i sredstvo manipulacije. Svaka reč nam nešto otkriva o pojavi na koju se odnosi, ali i prikriva druge, važnije slojeve mogućih značenja. „Najprije se možemo podsjetiti na one tri izjave koje se takmiče da nam kažu šta je jezik: prvo, na svakidašnju primjedbu da jezik postoji da bi neko izrazio svoju misao, zatim na...dobro poznatu izreku da jezik postoji zato da bi neko sakrio svoju misao, i najzad, na produžetak te izreke...da mnogi ljudi upotrebljavaju jezik zato da bi sakrili činjenicu da uopšte ne misle“ (Jaspers, 1970:13). Ne smemo zaboraviti, Aristotel je jednom rekao da „imamo dva uveta a samo jedan jezik, tako da bi trebalo da slušamo više nego što govorimo“.

O neverbalnim porukama i govoru tela, nikada se više nije govorilo nego poslednjih godina kada smo dobili „moderne“, proevropske političare. Sve češće od njih čujemo da govore nešto u šta u stvari ni oni sami ne veruju. Naučili su da eskviraju, da ne pokazuju emocije, da izbegavaju, prikazuju sve ono što zapravo oni nisu. Mediji su počeli sa analizama njihove neverbalne komunikacije. Oni koji znaju da čitaju govor tela, pažljivo sve to posmatraju i iščekuju trenutak kada će se naši lideri saplesti o protivrečne signale govora tela. Neverbalni signali imaju veliki uticaj na formiranje prvih impresija. Stručnjaci za komunikaciju slažu se da kod većine poruka informaciju dobijamo iz nekoliko neverbalnih kanala odjednom: „Konzistentne poruke koje se prenose putem više kanala komuniciraju iskrenost, poštenje i kredibilitet zato što svaki kanal daje dodatnu težinu ukupnoj poruci. Takođe, teško je lagati na deset kanala, dok je relativno lako slagati verbalno... Međutim, taj isti sistem s više kanala ima kapacitet da simultano šalje protivrečne poruke kao što su pristup i izbegavanje, ekstaza i krivica, radost i tuga ili ljubav i mržnja“ (Andersen, 1999:22). Uspeh u razumevanju neverbalne komunikacije važan je i za održavanje bliskih odnosa. Pogrešno tumačenje neverbalnih poruka usled kulturnih razlika mogu dovesti do nezgodnih situacija. Većina Amerikanaca pošto nema pasoš, misli da ostatak sveta želi da bude poput njih. Neprikosnovenno vode u trci nenamernog vredanja pripadnika drugih kultura. Kako smo svesni da kulturu ne možemo definisati, tako mora postojati i svest da se kultura uči. Globalnim promenama u društvu – tehnološkim inovacijama i elektornskim komunikacijama dramatično se povećava potreba za interkulturalnom komunikacijom. Istraživače koji proučavaju komunikaciju fasciniraju razlike između kultura visokog i kultura niskog nivoa konteksta. Pripadnici kultura visokog nivoa konteksta umeju veštije da protumače neverbalno ponašanje i oni pretpostavljaju da to umeju i svi ostali ljudi. Zato oni manje govore, a više slušaju. S druge strane, pripadnici kultura niskog nivoa konteksta teže direktnoj i eksplicitnoj komunikaciji. Oni stavljaju naglasak na verbalne poruke i informacije koje se njima dele. Mnogi istraživači visokog nivoa konteksta dovode u vezu sa kolektivističkim kulturama, a komunikaciju niskog nivoa konteksta s individualističkom kulturom (Taps, 2013:410-412). Jedan od principa koji je izuzetno važan za interkulturalnu komunikaciju jeste nivo znanja i prihvatanja uverenja i ponašanja drugih. Živimo u izuzetno netolerantnom društvu koje teško prihvata druge kulture. Mladi ljudi, zatvoreni u svojim sredinama u kontaktima sa različitostima doživljavaju kulturni šok. Kulturni šok izaziva frustriranost, usamljenost i konfuziju. „kultura je kao par naočara za sunce. Štiti nas od spoljašnje surovosti i nudi nam određenu meru sigurnosti i udobnosti. Istovremeno nas, baš zbog te zaštite, sprečava da jasno vidimo kroz ta obojena stakla.

Ukratko, kultura hrani naše etnocentrične stavove i ponašanja“ (Ting-Toomey, 1999:14). Etnocentrizam je karakterističan za zemlje bivše Jugoslavije, s obzirom na doslovno značenje – staviti svoj narod u centar. Države u nastajanju usled svojih političkih lutanja u

traženju odgovora kome carstvu se prikloniti, kao i stalnom vraćanju istoriji, svojim stavovima ometaju opažanje drugih kultura. Skloni smo da budemo etnocentrični po pitanju svoje zemlje, regiona, bilo da je u pitanju muzika, hrana, umetnost ili politički sistem. Kako bi ovakve stavove menjali, Bler smatra da treba da promenimo naš stav prema kulturi koja je za nas bila primarna i kaže: "Kada jednom budemo prepoznali da naša interkulturalizacija nije univerzalna niti merodavna spram drugih, moći ćemo da priznamo da je ona ono što i jeste: NAŠA kultura, jedna među OSTALIMA. (To) nas oslobađa da se uključimo u kulturna poređenja, u dijalog sa drugima" (Bler, 2000:32)

### **Doživljaj javnosti**

S obzirom na nedoumice u pogledu određenja javnosti, ostaje da upoznamo da se u ovom tekstu na javnost gleda kao na subjekt javnog mnjenja, odnosno kao na publiku. Interesantno je viđenje javnosti i doživljaj javnosti od strane aktuelnih vlada, od strane mass-medija i od strane inozemnih posmatrača. Svako uzima od javnosti ono što mu treba, a javnost kao nem posmatrač ide u susret zahtevima i ne buni se puno. Država „poseduje veštinu manipulisanja ljudima tako da se ljudima vlada a da i oni ne znaju kako“ (Ju-Lan, 1971:188). Vladama su na raspolaganju sredstva mass-medija preko kojih one sistemski odašilju ideje koje su izabrale, koje su organizovale, koje usmeravaju i čije posledice one kontrolišu. Mass-mediji svakodnevno objavljuju interes vladajućih partija kao jedinu istinu društva, uporno čuteći o mnogim drugim kritičnim pitanjima koja se odnose na društvenu strukturu i položaj ljudi u njoj. Šušnjić ukazuje na lukavi način odvratanja pažnje javnosti od osetljivih društvenih pitanja – kao što su pitanja raspodele društvenog bogatstva, moći, ugleda, znanja, sigurnosti itd. (Šušnjić, 2004:174). Prikazuju se uspešnim sve do izbijanja društvenih kriza koje izbace na površinu sva ona pitanja koja su preko mass-medija bila sistemski potiskivana i poricana. Istovremeno, cenzurišu sve ideje koje sprečavaju da se njihova volja pretvori u istinu. Kada vlade vrše istraživanja javnog mnjenja, ona u stvari samo žele da saznaju koliko je njihova ideologija postala vladajuća. Kako je Karl Mars rekao: "Vlada čuje samo svoj sopstveni glas, ona zna da čuje samo svoj sopstveni glas, pa ipak istrajava u obmani da sluša glas naroda i zahteva od naroda da podržava tu obmanu" (Marks, 1965:103). Visok stepen utjecaja može se objasniti neobrazovanošću i neobaveštenošću, što je inače i slika društva u Srbiji i Bosni i Hercegovini. Može se manipulirati i obrazovanima, ali na način da se poruka tako modelirala kako bi pogadala lične ili grupne interese. Poruke se saopštavaju emocionalnim simbolima, jer postoji svest o iscrpljenosti i ranjivosti mnijenja. „Živimo u vremenima strahovite zbrke. Zaboravlja se ono što treba znati, a zna se ono što treba zaboraviti“ (Viktor Igo)

### **ZAKLJUČAK**

Vlade opterećene prošlošću, svojim nacionalnim duhom, lutanjem u traženju odgovora - Istoku ili Zapadu, svojom manipulativnom moći zatvaraju društvo. Žudnja za otvorenim društvom je u ovom trenutku i sa ovim vladama utopija. Stari Grci su za nas izmislili demokratiju. Retorika kao ozbiljna nauka treba da nađe svoje mesto u obaveznom obrazovanju. Ozbiljna ulaganja u obrazovanje treba da budu prioritet svake vlade. Problem svakog društva je u samom društvu, kao što je i problem komunikacije u komunikaciji.

## LITERATURA:

- Asman Alaida, (2002): Rad na nacionalnom pamćenju, Biblioteka XX veka, Beograd
- Andersen, P. Nonverbal communication: forms and functions, Mountain View, CA, Mayfield
- Bek Urljih, (2004): Moć protiv moći u doba globalizacije, Školska knjiga, Zagreb
- Bernstein Richard, (2000): Odgovornost filozofa, Beogradski krug, Beograd
- Blair, J.G., (2000): Thinking through binaries: conceptual strategies for interdependence, American Studies International, 38 (2)
- Čović Branimir, (2007): Retorika, Panevropski univerzitet, Banja Luka,
- Fung Ju-Lan, (1971): Istorija kineske filozofije, Nolit, Beograd
- Georgieva Tsvetana, (1994): „Khora i bogove na Balkanite“, *Balkanistic Forum*, no.2,
- Jaspers Otto, (1970): Čovječanstvo, narod i pojedinac sa lingvističkog stanovišta, Zavod za izdavanje udžbenika, Sarajevo
- Marx, K./Engels, F. (1969): Das Kommunistische Manifest, Studentexte 4, Munchen
- Marks Karl, (1965): Birokratija i javnost, Vuk Karadžić, Beograd
- Miller William, (1898): *Travels and Politics in the Near East*, T. Fisher Unwin, London
- Pavlović Vukašin, (2009): Civilno društvo i demokratija, JP Službeni glasnik i JP Zavod za udžbenike, Beograd
- Poper Karl, (1993): Otvoreno društvo i njegovi neprijatelji, BIGZ, Beograd
- Šušnjić Đura, (1995): Cvetovi tla, Čigoja štampa, Beograd
- Šušnjić Đura, (2004): Ribari ljudskih duša, Čigoja, Beograd
- Todorova Maria, (2006): Imaginarni Balkan, Biblioteka XX vek, Beograd
- Tomić Zorica, (2004): Komunikacija i javnost, Čigoja, Beograd

<http://www.slobodnaevropa.org/content/article/1045353.html>

<http://www.lupiga.com/vijesti/razgovor-s-borisom-budenom-prvi-dio>

<http://lupiga.com/vijesti/boris-buden-hrvatska-u-europi-nikada-nece-imati-moc-kakvu-je-imala-u-bivsoj-jugoslaviji>

<http://pescanik.net/2014/02/boris-buden-intervju-4/>

---

## THE POWER AND WEAKNESS OF COMMUNICATION IN MODERN SOCIETY

Marijana Šećibović<sup>1</sup>, Admir Muratović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD Assistant professor Marijana Šećibović, College of tourism and management Konjic, Varda 1, 88400 Konjic, marijanasecibovic@yahoo.com

<sup>2</sup>PhD Associate professor Admir Muratović, Internacional University of Novi Pazar, Dimitrija Tucovića bb, 36300 Novi Pazar, muratovic.admir8@gmail.com

**Summary:** Decennial requisite of emphasizing significance and the power of communication causes much deeper thinking and looking for answer of global world image in which we live. Martin Luther King said that people can't stand each other because they are afraid, and if they are afraid it is because they don't know each other, and if they don't know each other it is because there is no conversation. The problem of communication must be sought within communication, the same way as we seek the problem of society entirely

*within society. The syndrom of narcissism has been accepted as a model of political elites. This is why we have a constant communication murmur, because the narcissistic people have an empathy defect, which Slavoj Žižek was talking about. For a narcissistic person the other person is unknown person. „Otherness manifestes itself as alieness.“ (R.Božović). The sense for tact, equity and responsibility has been completely lost. Depending on government disables the establishment of an honest and spontaneous communication. The best example are recent events in Bosnia and Herzegovina. There was a crash between the truth and politics. The truth seen by the eyes of public was not able to survive the attack of power. Despite the strong, but underestimated influence of social networks, well trained scenario of organized lying was used as effective arms against the truth. According to Luhmann, the society is communicative closed system, and it produces communication by communication. However, communication requires awareness because it is the awareness that has the ability of observation.*

**Key words:** *communication, narcissism, political elites, truth, power*

**JEL Classification:** *D83*



## GLOBAL ADVERTISING AND SALES PROMOTION

### (Business marketing communications)

Mirko Tripunoski<sup>1</sup>, Aleksandar Nikolovski<sup>2</sup>, Antoaneta Vasileva<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Professor dr., dean of the faculty for economic studies - FON, Skopje, Macedonia  
(mirko.tripunoski@fon.edu.mk)

<sup>2</sup>Professor dr., director of doctoral studies – FON, Skopje, Macedonia (aleksandar.nikolovski@fon.edu.mk)

<sup>3</sup>Professor dr., dean of the faculty for economic studies, Sofia, Bulgaria (antoaneta.vassileva@yahoo.com)

**Abstract:** Lead by the quality of understanding the needs of the customers and the capabilities of the competition, the market managed originations are dedicated to a series of processes, beliefs and evaluations which are promoted as achieving the superior performances where the sale represents an income in the process of marketing, as well as a communication and as such it includes a high level of mutual communication.

The communication with the clients is of crucial for the success of the business and the marketing. The experience confirms that according to the marketing managers even the best products can't sell themselves on their own. The benefits, the solutions, the efficiency of the costs, need an effective approach by everyone that can influence the buyers along with the technical complexity of the business products. However the impersonal methods of communication, which include advertising, catalogues, internet, expos, have the unique role in the process of communication. In order to maximize the use of the products for promotion, business companies develop campaigns of integral marketing which bring the marketing communications closer to achieving the strategic goals.

The development of the integral marketing communications strategies aims to bring the business closer with a creative implementation through the media in order to get the desired results. The nature of the business to business advertising programs during the buying process, the personal sale is the key techniques to create a sale, and the advertising is its supporter and replenisher. The advertising is a capability to reach the influential people in the buying process, which cannot be reached by the salesman on their own. The advertising supports personal sales through introducing the clients with the company and the product through a specific role in the business marketing strategy, creating a business program in the advertising, the options for business media, the ways to measure the efficiency of the business advertising, and the role of the expos manifestation.

The authors of this thesis put a special accent and focus their research technique towards the following models which allow clear understanding of the global advertising, the struc-

*ture of the advertising decisions, the development and the understanding of the business advertising and an estimation of the role integrated in the promotional activities.*

**Key words:** *business, clients, sales, promotions, models, communications.*

**JEL Classification:**

## INTRODUCTION

The communication with the existing potential client is vital for the success of the business marketing. The experiences showed that according to the marketing managers even the best products do not sell themselves. The benefits, the solutions of the problems, and the affectivity of the costs of those products must be effectively presented to all who can influence the decision of buying. As a result of the technical complexity of the business products the relatively small number of potential buyers and the prolonged process of negotiations, the primary communicator in the business to business marketing is the salesman. However the impersonal methods of communication which include marketing, catalogues, internet, and expos usually play unique and crucial roles in the process of the communication. To maximize the use of the costs for promotion, business to business firms develop campaigns of integrated marketing by which they bring the marketing communications closer to the strategic goals.

The focus of this thesis has been put on: providing a clear understanding of the role of the advertising, presenting the scheme of structuring the advertising decisions which integrates the decisions that must be made about: the goals, the budgets, the messages, the media and the estimation, the development and the understanding of each advertisement of the business, the estimation of the role of the internet and expos in the promotional weeks.

## ADVERTISEMENT ROLE

The advertising and the sales promotion are rarely used individually in the business to business setup; however they are mixed in the strategy of communication, especially in the personal sales. The personal and impersonal forms of communication act interactively to create strategy which will effectively combine with the personal sales in order to fulfill the sale and the profitable goals. As an addition the advertising, the online media and the sales promotion as tools must be integrated and coordinated in order to reach the wanted results. The effective advertising can help in achieving higher productivity of the personal sales. The sales by a salesman are more productive than the sale through advertising. In order to create a higher conscience of the companies when they create the products the research indicates that the buyers exposed to an advertisement through a salesman rank the salesman higher. If those salesmen had a wider knowledge of the product, they would have been more positive and enthusiastic. The primary role of the business to business advertising is to enhance the reputation of the supplier.

The advertising also increases the efficiency of the sales. The higher costs in the area of advertising result with a higher conscience about the brand of the industrial products which analogue to that leads to a bigger part of the market pie and a higher profit. One research study determined that during the sales, themselves the net profit was significantly

higher when there was advertising. Actually the gross margin was six times higher with advertising than without it. The effect of the advertising of the whole efficiency of the marketing program can be analyzed in two ways. First the business suppliers must remind the potential buyers about their products and make them aware that they are placing new products and services. Although these goals can partially satisfy a personal sale, the costs for reaching a wider group of buyers could be to higher. The carefully targeted advertising is based upon the circle of the salesman when it comes to creating a connection with those who can affect the decision of buying. The adequately set commercial can reach hundreds of decision makers, by spending only a few cents for every one of them. Second the advertising seems to make every additional activity more effective. The advertising is in effective interaction with every communicational and sale activities, and can significantly increase the efficiency of the marketing as a whole.

## **CREATING CONSCIENCE**

Regarding the communications, the whole process of buying takes the potential buyers from a situation of unawareness and leads them to a situation of awareness, preferring a brand and convincing that a certain buying shall fulfill all their expectations. The business advertising often creates awareness for the supplier and the pallet of products which he/her offers. The business advertising can also help in creation of a preference of the given product. In addition the advertising creates a corporative identity, an image for the product where many companies use the commercials in business editions, combined with TV commercials to increase the value of the brand and to develop the wanted perception at the board of directors.

## **INTERACTIVE MARKETING COMMUNICATION**

The internet changes the marketing communications from one-way to two-way process which provides faster communication between the marketer and the client. The clients get and give information through the websites, specifying their preferences and communicating the business marketers. Also the marketers use this information and communications to give the clients a better service, personalized electronic messages, customer service solutions and contact with the suppliers of similar products and services. The internet is more than a medium for advertising, it also provides business marketers with the opportunity to create a value through consummation of their messages and offers, it helps the clients when it comes to certain products and it gathers information about the preferences of the clients in order to make the future products better on the basis of the previously gathered information.

## **WHAT CAN NOT THE BUSINESS TO BUSINESS ADVERTISING DO**

The development of an effective communication program, by the business marketing manager must integrate and appropriately use all communication tools. The business advertising however has its limits. It cannot replace an effective personal sale, it can only supplement and support it. For many decisions for buying, the advertising alone cannot create preferences for the product; this needs demonstration, explanation and operative

testing. Similar to this a convincing role has the personal sale. The advertising has a supportive role in the creation of conscience, the provision of information and directing the important attributes which the salesman would want to use.

## **MANAGING THE BUSINESS TO BUSINESS ADVERTISING**

The decisions for developing the business to business advertising show the structural elements involved in the management of it. First the advertising is just aspect of the whole marketing strategy and must be integrated with other components in order to reach the marketing goals. The process of decisions for the advertising starts by formulating the marketing goals. From this formulation the marketer can determine how much the company need to invest, then the specific messages are formulated to reach the market to behave accordingly to that company. The result shall be an integrated campaign with the goal to get an attitude from the targeted group. The final and the critical step is to estimate the efficiency of the campaign.

## **DEFINING THE ADVERTISING GOALS**

The advertising must provide the manager to determine the amount of the budget for the advertising and what and where should the budget be allocated. During the specification of the goals, the marketing manager must understand that: first the mission of the advertising derives from the whole marketing strategy, the marketing must fulfill a certain strategic goal which must be positive for the company goals, the goal of the program must be in accordance to the goal of the advertising: creating awareness, supplying information, influencing attitudes and reminding the customers about the company and its products.

The goals of the advertising and their creative strategy, share common goal which must be measurable, realistic and specified. The goal must speak in unambitious terms of a specific outcome. The point is to reach a unique direction of the work of everyone involved in the creation, coordination and estimation of the advertising program. The goal directs the manager to create a message connected with the biggest benefit of the product, using a media which reaches general performers. The goal also helps in finding a way to measure the accomplishments. The goal of the business advertising often does not have close relation to the specific targets of the sale. Although the sale can result with advertising accomplishments, it is often impossible for the advertisement to connect with the sales in a direct way. The personal sales, the price, the product performances, the competitive actions all have more direct connection with the levels of sales and often it is impossible to separate them. It can be concluded that the goals of the advertising are classified as communication goals such as: awareness of the brand, recognizing and attitude of the buyers. These goals can be measured and with their accomplishment the volume of the sales shall be increased.

## **TARGET GROUP AND CREATIVE STRATEGIES**

The specification of the targeted group is very significant, because the primary role of the advertising is to reach those who can influence the buying process and are inaccessible to the buyer. Generally speaking, every group of influential people wants to know which products and services meet their criteria. The advertising must focus on them. It can be

concluded that the goals must contain the target group which is relevant for setting that criteria for making a decision.

The last thing that must be taken into consideration is to specify the statement of the creative strategy which follows after the goals determinations. This strategy is a guide of the company and the agency responsible for the advertising on how to position the product on the market. The positioning is connected with the whole market and the one perceiving it. All creative efforts – the theme, the color, the media tactics must be in accordance with the strategy and the statement. The planning of an effective marketing campaign requires clearly defined goals which will be the basis for measurable results. Often because the advertising is a relatively small part of the total marketing budget for the business companies, the value of using the sophisticated methods of determining the budget of the advertising is small. In these cases the managers use the simple rules of the thumb (i.e. to allocate 1% of the sales in advertising). Unfortunately the rules of the percentage in sales are too present, even when the advertising is a very important element.

The fundamental problem with the percentage rules is that the advertising is implicitly converted into a consequence, and not a determinate of the sales and profits which results in a dysfunctional policy. These rules suggest that the business advertising model reduces the costs for advertising when the volume of sale is lower, which actually is the moment when the advertising is mostly needed. Despite its flaws, these rules continue to find their way into the advertising management.

The task method of budgeting the costs for advertising is connected to the goals which should be fulfilled. Regarding with the previously determined fact that the participation of the advertising in the sales is impossible to be measured, this method focuses on communication effects of the advertising and not the effects of the sales. This method is implemented through the estimation of the outcome for setting tasks in the advertising and accumulating the costs determined in the budget. The process can be divided in four steps: first setting specific marketing goals of the product regarding the factors such as: volume, market part, profit, market segments; second estimating the communication functions that must be derived to define the marketing goals so the role of the advertising can be determined ; third, defining the specific goals of the advertising, regarding the measurable communication answer needed to reach the goals; fourth, estimation of the budget needed to reach the goals.

The task method recalls to a big problem which we have met while we were talking about the previous method where it was determined that the advertising is looked as a consequence and not as a functional determinate. With the approach of the task method the managers allocate funds needed to reach a certain goal instead of allocating the arbitrate percent's of the sale. The biggest problem of the method is that the management must have the instinct of the true correlation between the level of costs and the communication feedback. It is hard to know which procedures will influence the influential people in the buying process.

The defining of the budget of the advertising cannot ignore the political and behavioral aspects of the process. Within its research, it is suggested that the companies do not pay enough attention to the techniques of determining the budgets because they operate through the structures of political nature. Nigel Percy claims that the thing that determines the budgets is actually the internal relation in the company and the political behavior in the

budgeting process. One implication in this research is that the manager shall focus on the managing as a political function not just as a technical process.

## CROSSING THE DOORSTEP

Few communications are often required for getting the buyers attention which complicates the budgeting process. The research suggests that one brand must cross the doorstep of awareness on the market before some significant elements are added to the brand. A small budgeted for advertising can deny the marketers to increase the level of presence of the brand in higher markets. Yoon and Kijewski caution that the communication manager with limited resources for marketing will easily make a mistake and prematurely stop the program which will bring the infestation to collapse instead of increasing the awareness of the brand.

Because the budgeting is important for the affectivity of the advertising, the managers cannot follow the thumb rule blindly. Instead they should estimate the tasks and the costs too. Once the goals and the adequate budgetary allocation are clear the next step is creating effective advertising messages.

## DEVELOPING THE ADVERTISING MESSAGING

The process of development of the message is completed, and critical moment in the industrial advertising. Dedicating attention to an attribute of the product that is not important to the potential buyers isn't just a waste of means but a wasted opportunity as well. The criteria of the clients, most adequate language, the format and the presenting style should be defined too.

**Perception.** In order one advertising message be successful it is required that it succeeds to draw attention. Therefore one business commercial first must draw the attention of the authority making the decision. After doing so, it should get informed if the authority has taken the message the way the marketer wanted it. The barriers of the perception often cause limitation of adequate reception of the message. The same fact that one individual was exposed to and advertisement does not guarantee that it has been taken as the marketer meant it. This is why the business councilor must take in to account two key elements of perception: attention and interpretation. The buyers want to suppress the messages which aren't consistent with their own attitudes and beliefs. If the advertising messages aren't carefully designed and targeted, they can be wrongfully interpreted. This is why the creators of the advertisements must put themselves in a position of receiver of the messages.

**Focus of the benefits** One business buyer is in search of the following benefits – better way to fulfill a task, a less expensive way to produce a product, a solution to some problem or a faster delivery time. The messages of the advertising must focus on the benefits of the business buyer because in this way they will convince him that they are what he needs. The messages which are direct are considered stronger than the indirect ones.

## **UNDERSTANDING THE BUYER'S MOVEMENT**

Which benefits of the products are important to the influential groups? The person in charge of advertising cannot have the premise that the standard characteristics influence in the same way. The problem lies that often these people don't get the buying motives. The development of effective advertising messages requires marketing research for finding the key of buying.

## **SELECTING THE ADVERTISEMENT MEDIA AND THE BUSINESS MARKETS**

Apart from the fact that the message is vital for the success of the advertising, it is also important that we choose the media where we want to present it. The business to business media are selected by the target clients. Generally the first decision is whether the business magazines, direct mails shall be used or both. Selecting the media also requires taking the budget into consideration.

## **DIRECT MARKETING TOOLS**

The direct mail and email are on disposal of the business marketers as tools of direct marketing. The direct mail delivers the message to selected people. They can include: sale letters, showing a new product, even a tester. The direct mail can reach all great functions of the advertising. However the real benefit is to deliver the message to a previously defined subject.

The direct mail is often used for promotion of the corporative image, productive and service promotion, support, communication with the distributive channels and special marketing problems. In the promotion of the corporative image the direct mail can help in setting the reputation of the company as a technological leader. On the other side the advertising of the product through a direct mail can give specific information about that product.

The direct mail also supports the salesman through providing data about the returned cards for search, and showing the way to the first sales. The direct mail can be used efficiently for informing the potential buyers about where they can find the local distributors. It is applicable in specific situations as identification of new clients and markets, promotional goods which cannot get enough sales support.

Regarding the costs the direct mail is efficient in comparison to other media. However it can lead to costs if the list of people who are supposed to get the mail is too long. The mail as a media is adequate at that moment when we have specified the potential clients and we are approaching them. When this method is combined by the telemarketing it is considered that even the inapproachable people shall be exposed to our promotional effort.

The advertisement through direct mail typically gets the attention of the reader and it has bigger effect than the publications in the business magazines. The business buyers will pay more attention to the mail they receive. A clear direct letter has to be effective to draw the attention of the assistant and the director.

The timing of the advertising of direct mail is also flexible according to what there is to say. Finally the direct mail makes it easy for the buyer to respond and the information about the sender are delivered along with the mail.

## CONCLUSION

The business to business marketers develop integrated marketing communication strategies which bring the business goals closer with the creative implementation through the media. Due to the nature of the business to business buying process, the personal sale is a key technique to creating sales, and the advertising is its support and supplement. However the advertising is capable of reaching the influential people in the buying process. The advertising supports a personal sale through informing the potential clients about the company and the product. The result is better when it comes to the whole sale and the performances of the company. Also the advertising can provide information and the company can create awareness of the existence of the product more effectively than the personal sale. The internet is much more than a media, it creates mutual marketing communication and information for the clients.

The managing of the advertising program starts with determination of the goals of the advertising which must be clearly set and directed towards the certain clientele. After the goals are set the funds must be allocated accordingly. Often the rules of the thumb are used; however the task method is more effective.

The media is selected according to its circulative capability – how well does its public correspond to the targeted goal of influential people in the decision making process. The internet is often a very powerful media in this case. The interactive marketing campaigns can change very fast, get personalized, and customized to reach a one on one marketing reality where the efficiency of the advertising must be estimated in relation to the fulfillment of the initially set goals. The recognition, the awareness, the attitude, the intent to buy are the key measures of the business to business performance.

## REFERENCES

- Hofstade G. , Culture's consequences, Thousand Oaks, CA 2001
- Percy L., Strategic advertising management, Oxford , UK, 2001
- De Mooij M. , Consumer and culture, Thousand Oaks, CA 2003
- Juwel R. European social survey, London 2003
- Schultz, D.E., Integrated marketing communication, Journal of promoton management 1991



---

# GLOBAL ADVERTISING AND SALES PROMOTION

(Business marketing communications)

Mirko Tripunoski<sup>1</sup>, Aleksandar Nikolovski<sup>2</sup>, Antoaneta Vasileva<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Professor Dr., dean of the faculty for economic studies - FON, Skopje, Macedonia  
(mirko.tripunoski@fon.edu.mk)

<sup>2</sup>Professor Dr., director of doctoral studies – FON, Skopje, Macedonia (aleksandar.nikolovski@fon.edu.mk)

<sup>3</sup>Professor Dr., dean of the faculty for economic studies, Sofia, Bulgaria (antoaneta.vassileva@yahoo.com)

**Abstract:** *Lead by the quality of understanding the needs of the customers and the capabilities of the competition, the market managed originations are dedicated to a series of processes, beliefs and evaluations which are promoted as achieving the superior performances where the sale represents an income in the process of marketing, as well as a communication and as such it includes a high level of mutual communication.*

*The communication with the clients is of crucial for the success of the business and the marketing. The experience confirms that according to the marketing managers even the best products can't sell themselves on their own. The benefits, the solutions, the efficiency of the costs, need an effective approach by everyone that can influence the buyers along with the technical complexity of the business products. However the impersonal methods of communication, which include advertising, catalogues, internet, expos, have the unique role in the process of communication. In order to maximize the use of the products for promotion, business companies develop campaigns of integral marketing which bring the marketing communications closer to achieving the strategic goals.*

*The development of the integral marketing communications strategies aims to bring the business closer with a creative implementation through the media in order to get the desired results. The nature of the business to business advertising programs during the buying process, the personal sale is the key techniques to create a sale, and the advertising is its supporter and replenisher. The advertising is a capability to reach the influential people in the buying process, which cannot be reached by the salesman on their own. The advertising supports personal sales through introducing the clients with the company and the product through a specific role in the business marketing strategy, creating a business program in the advertising, the options for business media, the ways to measure the efficiency of the business advertising, and the role of the expos manifestation.*

*The authors of this thesis put a special accent and focus their research technique towards the following models which allow clear understanding of the global advertising, the structure of the advertising decisions, the development and the understanding of the business advertising and an estimation of the role integrated in the promotional activities.*

**Key words:** *business, clients, sales, promotions, models, communications.*

**JEL Classification:**

## NOVI MARKETING IZAZOVI KOMPANIJA U SRBIJI U INTERNET ERI SAVREMENIH DIGITALNIH KOMUNIKACIJA

Momčilo Manić<sup>1</sup>, Dejan Riznić<sup>2</sup>, Radoje Cvejić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>docent, Megatrend univerzitet - Fakultet za poslovne studije, Požarevac, mmanic@megatrend.edu.rs

<sup>2</sup>vanr. prof., Univerzitet u Beogradu - Tehnički fakultet, Bor, driznic@tf.bor.ac.rs

<sup>3</sup>vanr. prof., Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, drradojecvejic@gmail.com

**Apstrakt:** *Danas je internet eskalirao u snažan, prominentan kanal komunikacije i prodaje i kompanije ga sve značajnije koriste. Putem interneta kompanije izgrađuju dvosmerne komunikacije sa postojećim i potencijalnim potrošačima i profesionalnim kupcima, uspostavljaju delotvornije transakcije. Uštede su impozantne. Kompanije mogu da sakupe sadržajnije i pouzdane informacije o tržištima, kupcima, konkurentima... Tržišni domet kompanija preko interneta posebno se proširuje kod kompanija manje i srednje veličine.*

*U Srbiji bi svaka kompanija, odnosno njihov vrhovni menadžment, trebalo da prepozna internet kao efikasno elektronsko oruđe marketinga, da uvidi autentičan značaj digitalnih komunikacija. Poslednjih nekoliko godina društvene mreže su postale izuzetno popularne i kompanijama, a ne samo kod običnih ljudi. Web sajt, Facebook, korporativni blog, Twitter i dr. su danas u ekspanziji. Na Facebooku su već pozicionirane kompanije, brendovi, razne NVO, potencijalni konzumenti. Sve više su prisutne kampanje za društveno odgovorno ponašanje, ekološke kampanje, promocije novih proizvoda...*

*Cilj rada je da se u aktuelnoj, izrazito žestokoj i sveprisutnoj konkurenciji, analizira i istraži koliko je dalji prosperitet kompanija i uspešniji nastup na tržištima u direktnom odnosu sa znanjem i sposobnošću menadžmenta da u internet epohi razume značaj i ulogu digitalnih komunikacija i uspešno osmisli odgovarajući model implementacije. Nove tehnologije sofisticirano i trajno menjaju svet biznisa i načine komuniciranja. Marketing zalazi u nove izazove, dobija snažniji zamah, kreira drugačije poslovne obrasce rada.*

*U okviru rada, analiziraće se interesantni primeri eminentnih predstavnika globalnog marketinga kao što su Coca Cola, Nestle, Kraft, Messer Tehnogas, Fiat Automobili Srbija i dr., ali i kompanija kao što su Bambi Banat, Carnex, Forma Ideale, Mona, AMC Afroditte Mode Collection, DIS trgovina i dr. Takođe, jedan broj kompanija iz Srbije nije na adekvatan način prepoznao istinske vrednosti primene digitalnih marketing komunikacija. Kompanije se plaše negativnih kritika, komentara, boje se sveprisutne slobode i mogućnosti da to potrošači / klijenti javno kažu. Samim tim, marketing poruke na elektronskoj glo-*

*balnoj mreži upotrebljavaju samo u nuždi, bez jasnih i osmišljenih programa i strategijskog pristupa.*

**Ključne reči:** *Internet, marketing komunikacije, društvene mreže, kompanije, nove tehnologije*

**JEL klasifikacija:** *M31*

## UVOD

Danas se više ne postavlja pitanje da li treba koristiti društvene internet medije, odnosno savremene digitalne komunikacije, već na koji način i kako to što efikasnije i plodotvornije upotrebiti. Osnovna ideja društvenih medija i jeste da kompanije izdejtstvuju preporuke od postojećih ili potencijalnih kupaca, da oni svojim prijateljima preporučuju web adrese, linkove i konkretne proizvode ili usluge. Uz inovativne i kreativne prezentacije i stručno odabrani sadržaj, uz delotvornu marketing strategiju, marketing društvenih medija očito da stimuliše ljude (i vrlo često dovodi) do krajnje kupovine. Facebook je danas izrastao u najpoželjniji, najpopularniji servis za socijalizaciju sa rastućim brojem korisnika, a posebno pristupanje poslovnih entiteta.

Nove tehnologije na internetu (internet radio, digitalizovana TV, mobilni telefoni nove generacije, smart kartice...) omogućili su masivniji razvoj – u delu prodaje, oglašavanja, dvosmerne komunikacije i dr. Klasični metodi marketinga i prodaje sve više ustupaju mesto specifičnim elektronskim sredstvima. Samim tim, primarni instrumenti marketinga komuniciranja kao što su oglašavanje, unapređenje prodaje, PR, lična prodaja i dr. našli su se pred novim prilikama i izazovima.

Da bi iskoristila prednosti koje poseduju socijalni mediji, kompanija bi morala da osigura prisustvo na mestima gde ciljna javnost i potrošači provode vreme. Izvestan problem je što se teško može ostvariti direktna kontrola nad informacijama koje cirkulišu internetom. Samim tim, reakcije kompanija mogu se usmeriti ka oformljenju zajednica potrošača sa identičnim vrednostim i stavovima. Prilično je korisnih i zanimljivih primera u praksi gde kompanije koordiniraju delovanja tih zajednica. Osnovna svrha njihovog stvaranja je informisanje potrošača o bitnim pitanjima koja dotiču upotrebu proizvoda kompanije, kanalisanje diskusija oko izvesnih problema, stvaranje uslova za sponzorisanje i dr.

Vispreni profesionalni menadžment shvata moć, izazove i potencijal društvenih / socijalnih medija. Kompanije tu vide svoju šansu za sticanje dodatne diferentne prednosti na (već dugo) „okupiranom“ tržištu, u spektru globalizacije gotovo svih privrednih delatnosti – u delu roba i usluga. Planski se sagledavaju i analiziraju mogućnosti za profitabilnu upotrebu aplikacija, kao što su Facebook, YouTube, Google +, Twitter, Wikipedia i dr.

## NOVE TEHNOLOGIJE U KOMUNIKACIJI

U procesu kreiranja i implementacije poslovnih aktivnosti, nove tehnologije su snažno uticale na drugačiji pristup u obavljanju poslovanja. Diferentna konkurentska supremacija kompanije ogledaće se u sposobnosti stvaranja personalizovanog programa marketinga i specifičnih poruka koje su kanalisane na precizno utvrđene ciljne grupe i pojedince.

Internet nudi marketarima i potrošačima mogućnost daleko veće interakcije i individualizacije. Kompanije su ranije svima slale standardne medije – časopise, informatore, reklame. Danas one mogu da pošalju individualizovan sadržaj, a i sami potrošači mogu da ga u još većoj meri individualizuju. Kompanije danas mogu da ostvare interakciju i dijalog sa daleko većim grupama nego što su to ranije mogle. **[Philip Kotler, Kevin L. Keller (2006: 612)]**

Delotvoran marketing program jača direktno i interaktivno komuniciranje sa potrošačima i profesionalnim kupcima, tako što uspostavlja otvorene i kultivisane dijaloge i razvija čvrste odnose. To se dalje prenosi i između samih potrošača i kupaca. Jednosmerna komunikacija već danas je neefikasna i degradirana, bez rezultata. Bitno je inicirati da potrošači i profesionalni kupci prerastu u aktivne činioce komunikacionog procesa. Benefiti od interaktivnog komuniciranja su višestruki i ogledaju se u boljem korišćenju medija, u pokrivenosti auditorijuma, integrisanoj marketing aktivnosti, personalizaciji, nepristrasnosti marketing komuniciranja i dr.

U spletu interaktivnih medija, koje kompanija koristi za prenos marketing poruka, ističu se društveni mediji. Oni su danas prerasli u grandioznu snagu putem koje ljudi komuniciraju, povezuju se, prate dešavanja i dr.

Osnovne prednosti interaktivnih medija sa aspekta marketing komunikacije ogledaju se u prilagođenom i personalizovanom komuniciranju, pružanju opširnih informacija i mogu uticati na angažovanost potrošača, dok se nedostaci uočavaju usled nenametljivosti medija i saznanja da često nedostaje emotivna komponenta. **[Saša Veljković, 2010: 320-321)]**

## **DRUŠTVENI MEDIJI I NJIHOV UTICAJ**

Društveni mediji danas zahvataju čitav repertorijum raznovrsnih medija, kao što su veb-sajtovi, e-mail, blogovi, odbori za diskusije koje sponzorishu kompanije, chat rooms, forumi potrošača, ali i Facebook, Twitter, LinkedIn, Google + i dr. Radi se o mnoštvu novih izvora online podataka i informacija koje iniciraju i kreiraju sami potrošači, a tiču se proizvoda, brendova, usluga i dr.

Ljudi se okupljaju, komuniciraju i „druže“ u virtuelnoj zajednici usmereni prema sličnim interesnim temama. Limiti koji uobičajeno vibriraju u ljudskoj komunikaciji, sada se, u sajber prostoru, prevazilaze. Članovi zajednice iznose lične stavove i iskustva, komentarišu tuđa mišljenja, pomažu u pronalaženju rešenja za konkretne situacije u kupovini i potrošnji. Kompanije mogu aktivno da se uključe u istraživanje tržišta tako što će ustanoviti vlastite on-line diskusione grupe i izabrati konkretne teme. Potencijalni kupci se „provlače“ kroz etape procesa kupovine, jača se tržišni identitet i imidž proizvoda, odnosno brendova, kao i same kompanije.

Više od 4/5 (0,8%) internet surfera koristi društvene medije (Forrester Research), tako što prati blogove, doprinosi recenziji za shopping mesta i dr. Na društvenim mrežama nisu aktivni samo tinejdžeri, već se lista zadivljujuće proširila i na članove „generacije x“ (ljudi između 35i 45 god), ali i starije ljude, bilo da su muškarci ili žene i to u ulozi članova, istraživača, kritičara i dr.

U internet razdoblju prominentnih digitalnih komunikacija – društvene medije prati istinski revolucionarni trend, koji je od opšteg interesa za kompanije. Sa druge strane, mnoge kompanije male i srednje veličine još nisu online. Očito je da njihov menadžment (odnosno vlasnici) nisu adekvatno dorasli internet izazovima sadašnjice i olako propuštaju prilike na tržištu.

Ako korisnik Interneta na Google pretraživaču ukuca, recimo P&G, za 0,3 sec. dobiće 7,5 miliona pogodaka (rezultata) o ovoj multinacionalnoj kompaniji, odnosno brendu Procter & Gamble. Osim korporativnih web stranica, korisnik ima i adekvatne ulaske u druge online sadržaje i društvene medije koji dotiču pisani, audio, video i drugi repertorijum prikaza ove kompanije. Naravno, kompanije mogu da prate i kontrolišu izvesne informacije o njima na internet mrežama ukoliko uspostave odgovarajući Public relations – i to na strateškim osnovama.

## POČECI DRUŠTVENOG UMREŽAVANJA

Tokom poslednjih 15 godina osnovan je zavidan broj društvenih mreža, sa različitim spektrom uspeha i popularnosti i stepena prihvatanja. Počeci društvenog umrežavanja vezuju se za kompanije Classmates i Friendster. Upravo, Classmates.com je evoluirao kao mreža diplomiranih učenika iz različitih škola, razvijajući komunikaciju i virtualne kontakte sa školskim prijateljima. Ova mreža je podrazumevala obaveznu plaćenu pretplatu za korisnike koji žele kontakte i informacije. Nakon nekoliko godina pojavio se Friendster nudeći korisnicima izvesna poboljšanja i mogućnosti, pre svega u delu koncepta profila, međutim nakon silovitog rasta usledio je opori pad i to usled niza tehničkih propusta u funkcionisanju mreže. Ove mreže i dalje funkcionišu i imaju relevantne korisničke baze.

Kada se 2003. god. pojavio servis MySpace, ubrzo (za tri godine) izrastao je u najomiljeniju društvenu mrežu u svetu (125 miliona korisnika), naročito kod mlade generacije. Dijapazon mogućnosti za korisnike je proširen i to profilom, prijateljima, komentarima, blogovima i dr. Da bi neka osoba imala uvid u vaše informacije i podatke morala bi da postane „važ“ prijatelj. Korisnici su bili mnogo motivisaniji da dodaju svoje lične informacije na profile. Projekat MySpace je postao značajno marketinško oruđe i za poslovne organizacije i firme kako bi se povezivali sa korisnicima.

U međuvremenu, 2009. god. Facebook preuzima svetski primat među društvenim mrežama, sa više od 500 miliona korisnika. Osnovna komparativna prednost u odnosu na druge, ogledala se u standardizaciji podataka i celovitog iskustva u pregledavanju profila. Samo privilegovana grupa ljudi – prijatelji, prijatelji prijatelja i ljudi u određenim mrežama, imaju na raspolaganju bogati skup alata i izloženost informacija i podataka. Aplikacije u vidu fotografija, beleški, poklona i dr. su jednostavne, lako razmljive i one potenciraju interakciju korisnika da prilično vremena provode online. „Samo na društvenoj mreži Facebook u Srbiji je otvoreno preko 3,5 miliona naloga, od kojih 2,5 miliona pripadaju realnim osobama. Oko milion lica koji koriste društvene mreže su između 18 i 24 godine, a oko 55% korisnika su muškarci, a 45% su žene. Više od milijardu ljudi je na Facebooku“. **[Balkan insight]** Ta činjenica ukazuje da je Facebook izrastao u impresivnu platformu za komunikaciju proizvoda, usluga i ideja, bez obzira što je u 2013. doživeo blaži pad.

## MARKETING UPRAVLJANJE DRUŠTVENIM MEDIJIMA

Vispreno razumevajući trendove koji se odvijaju na društvenim / socijalnim mrežama, odgovorni marketing menadžeri sve agilnije i osmišljenije u svojim marketing strategijama ugrađuju i društvene medije. Marketing putem socijalnih mreža (Social Media Marketing) odnosi se na set marketing strategija kojima pristupaju kompanije u komunikaciji sa postojećim i potencijalnim potrošačima/ korisnicima. Ti mediji su prilično jeftiniji od konvencionalnih. Na svojim tržištima (regionalnim ili globalnom) kompanije mogu da prate i kontrolišu razmenu znanja između velikog broja potrošača. Primarni cilj je da se stvore afirmativne reakcije potrošača, snaženje brenda i prezentovanje globalnom auditorijumu. Na taj način, kompanija kreira bazu za izgradnju i održavanje jedinstvenog tržišnog identiteta i imidža.

Tako na pr., kompanija Soko Štark iz Beograda je uvidela mogućnosti benefita korišćenja Twittera, tako da je otvorila zvanični Twitter nalog poznatog brenda čokolade Najlepše želje. Na Facebooku svoje profile imaju brendovi Bananica, Smoki, Najlepše želje, Štark keksi, Napolitanke, Sweet i Integrino. Izuzetno posećen Facebook profil kompanije Bambi je Plazma keks. Zvaničnu stranicu poseduje i brend Wellness.

Ukoliko potrošači raspolazu sa dovoljno informacija o kompanijama, proizvodima i uslugama, može se očekivati da će komunikacija biti intenzivnija. Bez obzira što ozbiljni kompanijski sajtovi pružaju čitav spektar obilja odabranih informacija, često se i preko izvesnih odeljaka pružaju prilike dijaloga o spektru tema koje su korisne za potrošače, vezano za kuću, zdravlje, ishranu, kulturu, obrazovanje i sl. Tako na pr., kompanija Unilever je preko svog sajta [www.campaignforrealbeauty.com](http://www.campaignforrealbeauty.com) nastojala da kreira realne standarde za lepotu, tako što će povećati samopoštovanje kod lepšeg pola. Menadžment kompanije je lansirao kampanju „Kompanija za stvarnu lepotu“ za svoj čuveni brend Dove. Osmišljeno su se promovisali i promovišu i drugi brendovi i novi proizvodi koji su, pre svega, u službi zdravlja.

Moćna globalna i marketinški orijentisana kompanija iz SAD – Harley-Davidson sponzorise relije za motocikliste i ima više od milion članova u celom svetu, pod nazivom Harley Owners Group (HOG) i smatra se da je to najsnažnija organizacija ljubitelja motocikala na svetu. Te ljude ujedinjuje zajednička strast „da san o Harley-Davidson motoru postane način života“. [[www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)]. Članstvo podrazumeva pristup zamašnom broju raznih pogodnosti i usluga, recimo – kvartalni HOG magazin, članstvo u regionalnom ogranku, priručnik za ture širom sveta, pristup događajima i skupovima, putne usluge u slučaju kvarova na drumovima, popusti za veliku lepezu artikala i usluga i dr.

U aktuelnom internet dobu marketinškog ponašanja, kompanija Harley-Davidson posredstvom socijalnih mreža poziva svoje potencijalne i postojeće korisnike i fanove da krenu na probnu vožnju nekim od motocikala iz njihove široke kolekcije modela. Harley Davidson, zapravo, nudi avanturu, kvalitet, brzu vožnju, slobodu... Sa aspekta marketing istraživanja, kompanija Harley-Davidson ulaže značajna sredstva. Tako na pr. projekat Rushmore iz druge polovine 2013. god. koji je obuhvatio sedam modela iz asortimana motocikala za vožnju na duge staze, de facto, predstavlja inicijativu čija je potpora mišljenje klijenata u nastojanju da se iz temelja poboljšaju svi aspekti doživljaja pri vožnji. Projekat RUSHMORE, kao vrhunac intenzivnog četvorogodišnjeg programa razvijanja proizvoda, predstavlja trenutno najnaprednija poboljšanja u oblasti tehnologije i

dizajna koja će postaviti nove granice u očekivanjima motociklista koji putuju na duge staze,

Japanska multinacionalna kompanija Toyota, kao najvredniji automobilski brend u 2013. i 2012. god. (među prvih 10 svetskih brendova) i istinski lider u automobilskom sektoru, upravo uz primenu savremenih digitalnih komunikacija postiže osmišljene kontakte sa svojim kupcima, prati njihova konkretna iskustva, istražuje, motiviše... Od socijalnih medija najbolje rezultate u komunikaciji postiže na Facebook-u, Twitter-u, YouTube i Google +. Uočavaju se vlasnici vozila brenda Toyota i prepričavaju se njihova iskustva, avanture i dr. Fundamentalna misija kompanije sve podređuje zadovoljstvu kupca. [[www.toyota.com](http://www.toyota.com)]

## **RAST TRŽIŠNE MOĆI BRENDOVA UZ BOLJU KOMUNIKACIJU**

Relevantan broj web linkova odgovornih, snažnih kompanija su mesta zabave. Komunikacija je sadržajnija i intenzivnija kada se konkretni brend uklapa u mentalni sklop kupca. Tržišna moć brendova kao što su recimo kompanije Nestle, Kraft, Coca-Cole ili Mone, Bambija, Forme Ideale, Fiata i dr. se ogleda na opažanjima kupaca o samom brendu, odnosno kako ga vide, čuju, doživljavaju i osećaju. Veliki broj potrošača Bambijevih proizvoda (pre svega brendova – Plazma keks, Wellness, YoDoro, Još i dr.) su emotivno povezani sa Bambijem i to kompanija koristi da uspostavi dijaloge.

U procesu upravljanja uspešnim brendovima na svetskom ili regionalnim tržištima, društveni mediji, zasigurno, imaju relevantno mesto, jer omogućavaju komuniciranje o primarnoj svrsi marke. Recimo, iPod je tipičan primer, jer imati tu spravicu to znači biti u trendu, biti in, biti cool... imajući u vidu kreativni dizajn, inovativno rešenje i superiorne performanse proizvoda.

Posredstvom Open Raod Blog-a, od svojih korisnika širom sveta Toyota prima čestitke, korisne sugestije, ideje, ali i kritike. [[www.toyotaownersclub.com](http://www.toyotaownersclub.com)] Vispreni menadžment te kompanije koristi blog da bi uključio i druge učesnike, kao što su novinari, konkurencija, drugi blogeri, fanovi automobilizma i dr. Smišljeno, web administrator postavlja pitanja (moguće i provokativna) kako bi pokrenuo živu polemiku, glasanje, postavljanje fotografija i sl. Isto tako, Britanski Ferrari Vlasnički klub putem weba stimuliše otvorenu i iskrenu komunikaciju, kako bi svesrdnije uključio vozače u problematiku koju je, de facto, postavio menadžment te vrsne kompanije. [[www.ferrariownersclub.co.rs](http://www.ferrariownersclub.co.rs)]

U cilju podsticanja većih kupovina od strane potrošača (klijenata, korisnika, kupaca), društveni mediji pružaju mogućnosti da kompanija primeni čitav set različitih tehnika unapređenja prodaje, a u sklopu strategije integrisanih marketing komunikacija. Recimo, postavljaju se određena pitanja, predstavljaju konkretni problemi i sl., za koje učesnici moraju iskazati zainteresovanost da učestvuju, da istaknu sposobnost, znanje (putem komentara, slanja fotografija, video snimaka proizvoda...) i na taj način se pospešuje privrženost nekom proizvodu / brendu, raste zainteresovanost potrošača, stimuliše želja...

## **MARKETING PRISTUP DRUŠTVENIM MEDIJIMA**

U današnjem vremenu globalne, žestoke konkurencije, diferentna prednost se i te kako postiže planskim, strateškim pristupom u društvenim medijima. Marketing menadžeri

traže način da ugrade društvene medije u njihove strategije integrisane marketing komunikacije. [Svend Hollensen, 2011: 617.] One kompanije, (odnosno njihov menadžment) koje svesno (ili nesvesno) propuštaju ovu šansu, suočavaće se sa izgubljenim prilikama novih saznanja... U svetu biznisa i ponašanja savremenih (razmaženih) potrošača koji, „s pravom“, insistiraju na određenim vrednostima, kompanije bi trebalo da pravovremeno i sadržajnije informišu zainteresovane o tome. Intencija je da se stvori pozitivan odgovor i impresija potrošača, izazove bolji prikaz brenda / proizvoda i još mnogo toga. Prisustvo u društvenim medijima je neuporedivo jeftinije od konvencionalnih i stoga se kompanijama nude mogućnosti da kontrolišu razmenu znanja (u vidu informacija i podataka, ali i drugih online sadržaja) između ljudi na planetarnom virtuelnom tržištu.

Generalno, marketing pristup društvenim medijima može se predstaviti kao put iznalaženja i promovisanja odabranog sadržaja unutar impresivne, eminentne socijalne sfere interneta. Samim tim, kompanije realizuju više važnih ciljeva i to: promet na stranicama weba, surfovanje posredstvom odabranih linkova do web stranica kompanije, podsticanje svesnosti egzistencije brenda / proizvoda na tržištu od strane potrošača, stimulisanje razgovora uz pomoć virtuelnih prijatelja i dr.

Meriti svest o brandu na Facebooku danas nije problem? Da bi se to kvalitetno uradilo potrebno je analizirati nekoliko tipova podataka. Upravo, jedna od najboljih stvari na Facebook-u je njegov analitički alat Facebook Insights kojim se automatski dobija pristup prilikom stvaranja Facebook stranice. Sa Facebook-ovim analitičkim alatom može se pratiti broj Like, angažman korisnika, koliko ljudi priča o sadržaju, doseg, viralni doseg i tako dalje i sve se to može lepo grafički prikazati. [Online tržište]

## INTERNETSKI MARKETING U SRBIJI

U poslednjih nekoliko godina digitalizacija postaje sve značajnija ne samo u svetu, nego i u Srbiji, jer sve izražajniji broj kompanija prihvata nove medije i tehnologije kako bi proširio svoj biznis, razvio internet komunikaciju sa kupcima i klijentima, osnažio tržišni identitet i imidž i dr. Nove komunikacione tehnologije se prvenstveno ogledaju na digitalnim postavkama. U međuvremenu, evoluirali su potpuno nove forme komunikacija (internet, interaktivna TV i interaktivni radio) i prilagodili postojeći.

Mobilno oglašavanje, koje uključuje display oglašavanje, oglašavanje u pretrazi i oglašavanje unutar aplikacija (in-app oglašavanje), raste šest puta brže od Internet oglašavanja na računarima (desktop Internet). Prognoze pokazuju da će mobilno oglašavanje i dalje rasti u proseku za 50% godišnje između 2013 i 2016 godine, zahvaljujući sve većoj rasprostranjenosti pametnih telefona i tableta. [Online tržište]

Shodno tome, kompanijama iz Srbije koje posluju u navedenom globalnom okruženju, jedino što preostaje je da prihvate tehnologiju internet komunikacija ili, u suprotnom, izlože se riziku zaostajanja i poslovne paralize. Na izvestan način današnje kompanije stekle su izvene veštine u sakupljanju informacija, istraživanju ciljnih tržišta, individualizaciji proizvodne ponude, kreiranja poruka i prosleđivanje informacija velikom brzinom. Jedan broj kompanija koje posluju u Srbiji smišljeno kombinuju digitalno komuniciranje i tradicionalno poslovanje. Na taj način, svojim potrošačima i profesionalnim kupcima pružaju više mogućnosti. To su kompanije Forma Ideale, Dis, Bambi-Banat, Soko Štark, Zlatiborac, Knjaz Miloš, Coca Cola, Meser Tehnogas, Fiat



Automobili Srbija i dr. Tako na pr., pokretanjem više društvenih medija kompanija Soko Štark iz Beograda je nastojala da pospeši vidljivost svojih kulturnih brendova – Smoki, Bananice i Najlepše želje.

Prednosti korišćenja internet marketinga za kompaniju Zlatiborac iz Užica su višestruki i značajni i mogu se analizirati i sa stanovišta kupaca i sa stanovišta same kompanije. Razgranata on-line mreža, spektar socijalnih elektronskih medija (FB i TW) i dr., nudi pristup velikom broju informacija, mogućnosti interakcije, nove ponude i sve to kupcima daje suptilni osećaj kontrole. Samim tim, kompaniji raste tržišni identitet i imidž – kao inovativne i kreativne organizacije koja dodaje vrednosti za kupce, izlazi u susret njihovim potrebama, željama i očekivanjima. Takođe, bolje ovladavanje kompanije digitalnim komunikacijama doprinosi da Zlatiborac dinamičnije i senzitivnije prati korake konkurencije, što se pozitivno odražava u tržišnom takmičenju.

Kompanija Fiat automobili Srbija, kao deo moćne globalne kompanije Fiat, je vispreno prepoznala snagu internet medija i shodno tome postavila jasan strateški okvir delovanja. Socijalni on line mediji zauzimaju gotovo ključnu poziciju. Radi se o sledećim adresama: [www.fiatsrbija.rs](http://www.fiatsrbija.rs); [www.twitter.com/fiatsrb](https://www.twitter.com/fiatsrb); [www.twitter.com/fiatontheweb](https://www.twitter.com/fiatontheweb); [www.flickr.com/fiat](http://www.flickr.com/fiat); [www.youtube.com/user/FiatSrbija](https://www.youtube.com/user/FiatSrbija); [www.youtube.com/fiatontheweb](https://www.youtube.com/fiatontheweb); [www.fiat-lancia.org.rs](http://www.fiat-lancia.org.rs); [www.fiat500l.rs](http://www.fiat500l.rs); [www.alfaromeosrbija.rs](http://www.alfaromeosrbija.rs); [www.lanciasrbija.rs](http://www.lanciasrbija.rs); [www.lancianewypsilon.co.rs](http://www.lancianewypsilon.co.rs); i [www.jeep.rs](http://www.jeep.rs). Upravo, na primeru Fiata uočava se da internet igra relevantnu ulogu kod kreiranje brenda i koristi se kao potpora u stvaranju i razvijanju jake, dostojne i prepoznatljive marke. U finoj korelaciji online i klasičnog pristupa rastu vrednosti brenda. Na web adresama Fiata posetioci mogu uočiti lakoću u „skidanju“ sadržaja, lep izgled stranica, niz pogodnosti, ličnu podršku zainteresovanima, proces navigacije kroz stranice je lak i dr.

Smatra se da osim u delu integrisanih marketing komunikacija (pre svega oglašavanja, lične prodaje, unapređenja prodaje, PR i dr.), internet može biti izuzetno koristan i za ostale marketing aktivnosti kao što su distribucija, iznalaženje potencijalnih kupaca, elektronska trgovina, izgradnja dobrih odnosa sa kupcima i dr.

Autentičan lider na bankarskom tržištu Srbije – Banka Intesa, u internet komunikaciji sa klijentima ide i korak dalje, stavljajući akcenat na interaktivnost, a u cilju postizanja konkurentske prednosti. **[Banka Intesa]** Radi se o sledećim web adresama: [www.bancaintesa.rs](http://www.bancaintesa.rs); [twitter.com/banca\\_intesa](https://twitter.com/banca_intesa); [www.youtube.com/user/bankabroj1](https://www.youtube.com/user/bankabroj1), [www.facebook.com/bancaintesa.rs](https://www.facebook.com/bancaintesa.rs); [www.linkedin.com/company/banca-intesa-beograd](https://www.linkedin.com/company/banca-intesa-beograd). Postoje tri ključne grupe aktera uključenih u poslovne aktivnosti Banke i to su klijenti, zaposleni i dobavljači. Na ovaj način, Banka Intesa neguje otvorenu komunikaciju i uzajamno poverenje sa klijentima, uvažava njihovo mišljenje, razvija posvećenost... Banka Intesa kontinuirano prati i meri zadovoljstvo klijenata i ostalih, vezano za proizvode u usluge banke, u nastojanju da pospeši nivo ukupne satisfakcije. Upravo, putem društvenih medija, Banka je u situaciji da bolje upozna i razume potrebe klijenata, njihovo ponašanje, stavove i očekivanja, kako bi kreirala bolje uslove za dugoročne partnerske odnose.

Telekom Srbija kao inovativna i kreativna kompanija sa svojim korisnicima nastoji da komunicira putem različitih kanala. Menadžment seriozno prati trendove u marketing komunikaciji – u oblasti telekomunikacija. Sa svojim korisnicima Telekom je uspostavio prikladnu interakciju putem FB, IN i TW (<https://www.facebook.com/uvezisavama>;

[https://twitter.com/telekom\\_srbija](https://twitter.com/telekom_srbija); <http://www.linkedin.com/company/telekom-srbija>), nastojeći da izdaje predloge i komentare koji će u bitnoj meri doprineti pospešivanju rada. Početkom 2013. god. kompanija je u nastojanju da podigne komunikaciju na viši nivo uvela blog. Svoje usluge, ponudu i aktivnosti počela je da predstavlja korisnicima na pristupačniji način, sa tekstovima koji su oslobođeni strogo krutih i stručnih termina i formi. (<http://blog.telekom.rs>) Naime, u okviru sektora za Public Relations, kompanija Telekom je formirala službu za Digitalne komunikacije. Radi se o mladom i talentovanom timu zaduženog za praćenje i pospešivanje imidža i tržišnog identiteta na internetu. Takođe, angažovani su i spoljni saradnici zaduženi za profesionalnu podršku.

Modna kuća Mona iz Beograda, kao lider u svetu mode u Srbiji, ali i u samom vrhu u regionu Jugoistočne Evrope, osim usmerenja ka vrhunskom kvalitetu i dizajnu proizvoda, poseban naglasak stavlja i na osmišljenu, integrisanu marketing komunikaciju, u kojoj društveni mediji imaju prioritet. Radi se o sledećim adresama: <https://www.facebook.com/modnakucamona/>; <http://www.pinterest.com/modnakucamona/>; <https://www.youtube.com/user/modnakucamona>; <http://instagram.com/modnakucamona>; <http://blog.instagram.com>; [https://www.tumblr.com/?referring\\_blog=modnakucamona](https://www.tumblr.com/?referring_blog=modnakucamona); U nastojanju da „modu tretira kao vrhunski umetnički izraz i sastavni deo kulture“, kompanija Mona je šansu uvidela u konceptu uspostavljanja kontinuirane komunikacije sa aktuelnim i potencijalnim kupcima, sa širim auditorijumom.

U 2013. god., potrošnja na oglašavanje na mobilnim uređajima porasla je za 105 % u odnosu na prethodnu godinu tako da ovo tržište sada vredi skoro 18 milijardi dolara. Kompanija eMarketer predviđa da će sledeće godine rast biti dodatnih 75 % tako da će tržište oglašavanja na mobilnim uređajima vredeti 31,5 milijardi dolara. Google je i dalje lider, njegov udeo u prihodima od oglašavanja na mobilnim uređajima u prošloj godini iznosio je 49,3 %, što je blagi pad u odnosu na 2012 godinu. Udeo društvene mreže Facebook značajno je porastao, sa 5,4 % u 2012 godini na 17,5 % u 2013 godini. Kompanija očekuje da će se ovaj rast nastaviti i u 2014 godini te da će do kraja godine moći računati na 21,7 % udela u oglašavanju na mobilnim uređajima. [eMarketer]

## MARKETINŠKA ULOGA TWITTERA

Twitter je danas izrastao u socijalni / društveni medij koji sve izrazitije koriste i kompanije. Jedan je od najuticajnijih društvenih mreža. Pomaže da se uvede i osnaži marka. Uloga twittera se ogleda u marketinškim i komunikacionim aktivnostima. Twitter je danas u ekspanziji i u Srbiji. To je relativno jeftin alat komunikacije i promocije. Putem aktivne komunikacije firme mogu pronaći nove klijente ili poslovne partnere i razvijati dobre odnose (CRM). Ipak, jedan broj firmi u Srbiji nakon kreiranja twitter profila i početnog entuzijazma, prestaju sa ažuriranjem i time šalju negativnu sliku.

Švajcarska kompanija Nestle je bila prva globalna kompanija koja je 2009. god. pokrenula kampanju koja je omogućila Twitter korisnicima da pošalju tvitove, a vezano za testiranje dečjeg voćnog soka Juicy Juice. [Hollensen: 617-618]

Kod Twittera marketing komunikacija se ostvaruje posredstvom tri oglasna formata i to: promovisanih twitter naloga (Promoted Account), Followers-a – kao ambasadora brenda, zatim promovisanih tvitova (Promoted Tweets) i promovisanih trendova. Promovisani nalozi privlače nove korisnike i povećavaju dosege (reach) online prisustva brenda. Cilj je

inspirisati što veći broj pratilaca (budućih klijenata / kupaca i sl.). Moguće je targetirati pratioce prema lokaciji, polu, interesovanju i dr. Tvitovi su zahvalni u promovisanju nekog proizvoda / usluge, uvećavaju vidljivost poruke i dr. Korisnici se mogu targetirati shodno ključnim rečima, interesovanjima i dr. Trendovi podrazumevaju veću izloženost konkretne poruke.

Tako na pr., Rudarsko-topioničarski basen Bor je stvorio dobar nastup u društvenim medijima (Twitter, FB i YouTube). Na Twitteru je od avgusta 2012. god. i kontinuirano organizuje zanimljive konkurse o aktuelnim i izazovnim temama kako bi animirali blogere, poslovne partnere, kupce, građane i dr. Naročiti akcenat stavlja na twitter i blog zajednice u kontekstu skretanja pažnje na probleme u društvu i iznalaženje rešenja na njihovo rešavanje (na pr. alkoholizam, zaštita životne sredine i dr.). Znači, ne samo informisanje javnosti o poslovanju firme, ostvarene „pobede“ na tržištu, već i šire. **[RTB Bor]**

Tokom prošle godine kompanija Bambi-Banat sa brendom Još! je u jednom baru u Beogradu organizovala druženje sa uticajnim Tviterašima, a povod je bio pokretanje zvaničnog Twitter naloga ovog Bambijevog brenda. JOŠ!JedanUp je rezultat konkursa Bambi Tvitni JOŠ! koji je organizovan preko društvene mreže Facebook sa ciljem uvezivanja ove društvene mreže sa Twitterom i proširenjem baze Bambi JOŠ! fanova. Tema konkursa je bio izbor najboljeg tvita, a fanovi Bambi JOŠ! Facebook stranice su pozvani da se takmiče i osmisle prvih deset tvitova koji su pušteni sa zvaničnog Bambi JOŠ! Twitter naloga prilikom pokretanja. Pobjednik konkursa i idejni tvorac pobjedničkog tvita, uz paket JOŠ! proizvoda, nagrađen je i tabletom Samsung GALAXY TAB P1000. Sjajna atmosfera je očigledno bila inspirativna za Tviteraše, pa se tako u interakciju uključilo čak 92 Tviteraša sa ukupno 234 Tvita na temu JOŠ! brenda i samog događaja. **[Koncern Bambi-Banat]**

U procesu marketing komunikacije, često se dešava da korisnici eksplicitno ističu kritički stav o njihovim proizvodima ili uslugama, a to zahteva osmišljenu intervenciju i ispravljanje onoga što se može. Ipak, neobavezna komunikacija sa tviterašima, druženje i sl. uz povremeno (ležernije) promo predstavljanje ponude bi trebalo da bude primarno. Ukoliko se ne razume istinska priroda Twitter kanala i kompanija nestručno i kliširano pristupi ovoj mreži mogla bi svojim proizvodima da nanese više štete nego koristi. Pod maltretiranjem se podrazumeva ukoliko se kompanija iz „tweeta“ i „tweet“ kontinuirano promovise ciljnou auditorijumu. Potrebno je iznaći izvesnu meru.

Stručnjaci su ustanovili da formalni sadržaji kompanija (objave za medije, poslovne pobjede i sl.), u principu, ne privlače preteranu pažnju korisnika, tako da bi taj društveni kanal (Twitter, pre svega) trebalo postaviti što neformalnije. Takođe, jednosmerna komunikacija (u vidu promovisanja proizvoda, postavljanja vesti, poslovnih fotografija i sl.) – ne prolazi... Uvek u svesti treba imati potencijalnu ciljnu grupu, njihov socijalno-kulturni profil i njihove težnje i potrebe (sa aspekta industrije koja je nosilac ponude). Ljudi su različito osetljivi na količinu tweetova.

## ZAKLJUČAK

Danas je potrošač izložen eklatantnom količinom informacija i poruka. Savremene digitalne komunikacije kompanijama pružaju mogućnosti da precizno kontaktiraju izabranog korisnika i pruže mu personalizovane informacije i poruke. Internet je monumentalna, najveća globalna mreža na kojoj svakodnevno komuniciraju milioni i

milioni kompjutera i korisnika. Sve veći broj ljudi ostvaruju pristup internetu i putem mobilnih telefona i to otvara novo polje neslučenih mogućnosti interaktivnog i mobilnog marketinga, koji je sve popularniji i u Srbiji.

Kompanije i njihov menadžment koji marketinški razmišljaju morali bi biti tamo gde je njihova publika; a njihova publika je na Twitteru, Facebooku, forumima i dr. Sa tim korisnicima bi trebalo komunicirati, odgovarati na pitanja, pratiti šta se komentariše o njihovim brendovima, o konkurenciji i sl.

Upravo, agilne i inovativno usmerene kompanije, sa kreativnim vođstvom danas menjaju način komunikacije sa potencijalnim i postojećim klijentima, a na bazi sprovedenih ozbiljnih istraživanja. Bitno je ustanoviti adekvatan način slušanja i dobijanja povratnih informacija. Već u današnje vreme zadovoljan kupac će svoje iskustvo podeliti sa tri prijatelja, a nezadovoljan sa stotinu.

## LITERATURA / IZVORI

Kotler Philip., Keller K.L.: „Marketing Management“, Twelfth ed., Pearson, Prentice Hall, 2006.

Veljković S.: „Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2010.

Balkan Insight: Half of Serbia Now on Facebook - <http://www.balkaninsight.com/en/article/half-of-serbs-are-on-facebook>; 28. 09.2012.

videti: [www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)

Opširnije na: [www.toyota.com](http://www.toyota.com)

Videti: [www.toyotaownersclub.com](http://www.toyotaownersclub.com)

Videti: [www.ferrariownersclub.co.uk](http://www.ferrariownersclub.co.uk)

Hollensen S.: „Global marketing – a decision-oriented approach“, fifth ed., Prentice Hall, 2011.

Online tržište: „Facebook Insights: Kako mjeriti svijest o brandu na Facebooku?“

<http://onlinetrziste.com/2013/01/facebook-insights-kako-mjeriti-svijest-o-brandu-na-facebooku/>

Preuzeto iz: „Mobilno oglašavanje će do 2016. u poseku rasti 50 %“ <http://onlinetrziste.com/2014/04>

Banka Intesa: [www.bancaintesa.rs](http://www.bancaintesa.rs)

eMarketer: Preuzeto iz članka: „Driven by Facebook and Google, Mobile Ad Market Soars 105% in 2013“ [www.emarketer.com/Article/Driven-by-Facebook-Google-Mobile-Ad-Market-Soars-10537-2013/1010690#SqFmSdSwPcbQCFG.99](http://www.emarketer.com/Article/Driven-by-Facebook-Google-Mobile-Ad-Market-Soars-10537-2013/1010690#SqFmSdSwPcbQCFG.99)

RTB Bor – <https://twitter.com/RTBBor>

Koncern Bambi-Banat - <http://ukusnidani.bambi.rs/c/?lang=sr&p=na&vest=46>

# NEW MARKETING CHALLENGES FOR COMPANIES IN SERBIA IN THE INTERNET ERA OF MODERN DIGITAL COMMUNICATIONS

Momcilo Manić<sup>1</sup>, Dejan Riznić<sup>2</sup>, Radoje Cvejić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD, Megatrend University, Faculty of Business Studies, Pozarevac

<sup>2</sup>PhD, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor

<sup>3</sup>PhD, Faculty of Engineering Management, Belgrade

**Abstract:** Nowadays the internet has evolved into a powerful, prominent channel of communication and sales and companies have been using it increasingly. Through Internet companies build two-way communication with existing and prospective consumers and professional customers establishing more effective transactions. The savings are impressive. Companies can collect more meaningful and reliable information about markets, customers, competitors... The market range of companies over the internet is particularly expanding with small and medium-sized companies.

In Serbia, any business company, namely their top management, should recognize the Internet as an effective electronic marketing tool and perceive the importance of authentic digital communication. In the last few years social networks have become extremely popular among companies as well, not only among ordinary people. Websites, Facebook, corporate blog, Twitter and others are expanding. Well-positioned companies, brands, various NGOs, potential consumers are already on Facebook. Campaigns for socially responsible behaviour, environmental campaigns, new product promotions are increasingly present...

The aim of this paper is to, within on-going, fierce and everpresent relations, analyse and explore to what extent the future prosperity of companies and the successful performance in the markets are directly related to the knowledge and ability of management to understand the importance of the role of digital communications in the internet era and successfully develop an appropriate model of implementation. New technologies are changing the world of business and ways of communication in a sophisticated and permanent manner. Marketing engages in new challenges, comes in a gretear swing, creates different patterns of operation.

In the paper we have analysed interesting examples of eminent representatives of global marketing, such as Coca Cola, Nestle, Kraft, Messer Tehnogas, Fiat Automobiles Serbia and others, but also companies like Bambi Banat, Carnex, Forma Ideale, Mona, AMC Afrodite Mode Collection, DIS shops, etc. Also, a number of companies from Serbia has not adequately recognize the true value of the application of digital marketing communications. Companies are afraid of negative criticism, comment, they are afraid of overwhelming freedom and opportunity that consumers / customers might say it publicly. Consequently, the marketing message on an electronic global network are supposed to be used only in an emergency, without clear and tailored programs and strategic approaches.

**Keywords:** Internet, marketing communications, social media, companies, new technologies

**JEL klasifikacija:** M31

## STRATEŠKI ZNAČAJ POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Petronije Jevtić<sup>1</sup>, Ljiljana Stošić Mihajlović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktor menadžmenta; Profesor strukovnih studija. Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje Filipa Filipovića 20, e-mail: pjevtic@verat.net

<sup>2</sup>Doktor menadžmenta; Doktor ekonomskih nauka. Profesor strukovnih studija. Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje Filipa Filipovića 20, e-mail: mihajlovicp@ptt.rs

**Apstrakt:** Bez komuniciranja bilo bi teško – ako ne i nemoguće – voditi bilo koji posao. U stvari, komunikacija se dešava stalno, na svim nivoima i u svim oblicima poslovanja. To je zato što svi ljudi moraju da komuniciraju da bi postigli bilo kakav međusobni odnos. Zapravo, komunikacija nas čini ovim što jesmo, pošto je ona osnova stvaranja kulture.

Bez obzira na to što je komunikacija jedna bazična i univerzalna pojava, ona treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama da bi bila što efikasnija i uspešnija, isto kao što su nam potrebne određene veštine i znanja za određene poslove. Korišćenje samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspešnu poslovnu komunikaciju.

Iako je usmeni govor važna komponenta komunikacije, ona se ne svodi samo na razumevanje i korišćenje jezika. Komunikacija je mnogo širi pojam od jezika – uključuje prenošenje ideja i razumevanje ideja druge osobe. Ljudi iz različitih kultura različito razmišljaju o istim stvarima. Nečija sposobnost da govori tri različita jezika još uvek ne znači da on može da sagleda stvari na način na koji bi to učinili ljudi koji pripadaju drugim kulturama.

**Ključne reči:** poslovna komunikacija, strategija komuniciranja, odnosi s javnošću, poslovni uspeh

**JEL classification:** M21, M31

### UVOD

Komunikacija je osnova u mnogim područjima poslovanja, kao što su marketing i prodaja, logistika i upravljanje ljudskim resursima, što se može prikazati ilustracijom.

Današnji svet se ubrzano menja. Trgovinske barijere nestaju širom sveta, i kompanije oglašavaju i prodaju svoje proizvode u mnogim zemljama. Strukture kompanija i poslovne procedure takođe moraju da se prilagode ovim promenama. Kompanije se integrišu i standardizuju svoje poslovanje u čitavom svetu, ali isto tako moraju da se prilagode lokalnim

uslovima svake zemlje. Da bi odgovorili na ove izazove, učeći strane jezike globalni menadžeri moraju naučiti mnogo više od samih reči stranog jezika, odnosno, moraju savladati i međukulturalno komuniciranje.

Do devedesetih godina prošlog veka velike svetske korporacije su imale mogućnost da budu prisutne na globalnom tržištu, ali nakon što smo o čitavom svetu počeli da govorimo kao o „globalnom selu“, to više nije opcija nego zahtev novih potrošača. U prošlosti su neke kompanije mogle da održavaju monopol u svojim zemljama, jer su one imale jedini proizvod ili uslugu dostupan na tržištu i/ili jedini proizvod obrog kvaliteta. Ali pošto se na svim tržištima javlja sve više proizvođača sa prihvatljivim kvalitetom i pošto se proizvodi sve manje razlikuju po kvalitetu, potrošači pri kupovini sve više gledaju na cenu, korisnost i/ili dodatne usluge. Ipak, ako ne možemo pravilno prevesti poruku ciljnom tržištu, onda će i najbolji proizvod ostati neprodat i najbolja ideja neprimećena. Uspešna komunikacija je osnova svake poslovne transakcije i uspešnih poslovnih odnosa, ne samo u lokalnom okruženju, već i na globalnom nivou [Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. 1999].

## PROCES POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Komunikacija predstavlja prenos i razumevanje značenja poruke. Ako se ne prenose nikakve ideje ili informacije, ne dolazi do komunikacije. Isto tako, komunikacije nema ako ne dođe do razumevanja značenja. Ako čujete reči na stranom jeziku koga ne razumete, komunikacija nije uspeła. Ali ako vam saobraćajac pokaže rukom da stanete, razumećete ga bez obzira na to kojim jezikom govori. Pri komunikaciji se ideje, informacije, osećanja i želje prenose kodirane u simbole od jedne osobe do druge. Ovi simboli mogu biti verbalni, neverbalni, muzički, matematički itd. i svi su oni vezani za kulturu osobe koja ih koristi. Iako je govorni jezik najčešći oblik komuniciranja, neki ljudi uspešno komuniciraju čak i bez izgovaranja jedne jedine reči.

Ako neko upotrebi pogrešnu reč, pokret ili broj, okolina će ga pogrešno razumeti. Zato treba da usvajamo pravila korišćenja pravih simbola u određenim situacijama da ne bi došlo do nesporazuma. Na primer, znamo da dizanjem jednog prsta pokazujemo broj 1, a ne 2, što bi zahtevalo podizanje 2 prsta. Ipak, postoje razlike između različitih kultura u tome koji ćemo prst upotrebiti. U Srbiji i Nemačkoj to je desni palac, dok je za većinu Amerikanaca to desni kažiprst.

Samo ćemo ukratko da nabrojimo elemente procesa komuniciranja: [Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004)]

- a) Poruka – svrha samog komunikacionog procesa
- b) Pošiljalac – izvor poruke
- c) Kodiranje – pretvaranje poruke u odgovarajuće simbole komuniciranja
- d) Kanal – medij kroz koji se prenosi poruka
- e) Primalac – osoba koja prima poruku
- f) Dekodiranje – tumačenje poruke od strane primaoca
- g) *Feedback* – povratna reakcija (ili informacija)
- h) Smetnje – sve što ometa prenos, prijem ili *feedback* poruke.

Proces komuniciranja uključuje najmanje dve osobe i pod uticajem je sukoba njihovih kultura. Jedna od te dve osobe se naziva pošiljalac, a druga primalac. Pošiljalac je osoba koja započinje proces komunikacije jer želi da primaocu pošalje određenu poruku. Dabi uspešno preneo poruku, pošiljalac mora da kodira poruku u određeni sistem simbolakoji je

takođe poznat primaocu. Medij (kanal) komuniciranja je sredstvo kojim se porukaprenosi od pošiljaoca do primaoca, a on može biti govorni jezik, pismeni tekst ili npr. muzički CD. Primalac mora biti sposoban da dekodira simbole poruke na odgovarajućinačin da bi pravilno razumeo poruku koju je primio i odgovorio na nju. Ako primalac ne razume medij, na primer govorni ili pisani jezik koji je pošiljalac koristio da kodira poruku, ili simbolima da različito značenje od onog koji je pošiljalac imao nameru da pošalje, dolazi do nesporazuma, što može da dovede do grešaka. U svakom slučaju, značenje poruke koju je jedna osoba kodirala u simbole nije nikad identično značenju koje dekodira druga osoba. Što poruka ima više detalja ili kulturnih specifičnosti, lakše će doći do nesporazuma. Što su pošiljalac i primalac međusobno bliži, bliže će biti i nameravano i shvaćeno značenje. Tako će poruke koje šalju članovi jedne porodice biti mnogo lakše shvaćene ako dolaze iz jedne umesto različitih kultura. Članoviporodice jedne kulture imaju zajedničkih vrednosti od pripadnika dve različite kulture.

Način na koji će svaka osoba kodirati ili dekodirati poruku zavisi i od nje same i njene ličnosti, a ne samo od vrednosti koje su zajedničke svim pripadnicima te kulture. Drugi faktori koji utiču na komuniciranje su porodica, društvena klasa, nivo obrazovanja i profesija. Različite kulture su razvile različite sisteme stavova, vrednosti, normi i ponašanja. Tako se bela boja asocira sa čistoćom u većini zapadnih civilizacija, ali u većini dalekoistočnih kultura ona predstavlja žalost.

## INTERNO I EKSTERNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovno komuniciranje možemo podeliti u dve velike oblasti, a to su interno i eksterno komuniciranje. Eksterno ili tržišno komuniciranje preduzeće koristi da informiše, podseti, objasni i utiče na stavove potrošača pri kupovini. Tom obliku komuniciranja je posvećena čitava treća glava ovog udžbenika, a ovde ćemo pobliže objasniti internu komunikaciju.

### INTERNA KOMUNIKACIJA

Poslednjih godina *stejkholder* koncept je postao jedna od važnijih tema u menadžmentu. *Stejkholderi* (eng. *stakeholders*) u jednoj organizaciji su bilo koja grupa ili pojedinac koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva organizacije. Ne treba naglašavati da su zaposleni glavni *stejkholderi* u svakoj organizaciji, te da je komunikacija među njima ključna za funkcionisanje organizacije.

**Interna komunikacija** je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim nivoima. Potreba za uspešnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom i uslugama.

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspešne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji. Postoje različiti metodi interne komunikacije, a to su: oglasne table, dnevni izveštaji, faks, pisma, telefon, memorandumi, komunikacija putem interneta, lični razgovori, izveštaji itd.

Glavni ciljevi interne komunikacije su:

- Prenošnje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja, na primer od direktora marketinga preko direktora prodaje do prodajnog osoblja.



- Informisanje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima itd.
- Traženje informacija od zaposlenih u kompaniji koje će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju povratnih informacija u analizi situacije.
- Ohrabrivanje ili uveravanje zaposlenih u određene činjenice ili motivisanje zaposlenih da rade kao pojedinci ili deo tima.
- Slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja.
- Prenošenje predloga i ideja duž linije upravljanja

**Interni marketing** treba da bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta. Glavni cilj internog marketinga je ostvarivanje poverenja i saradnje između menadžmenta i zaposlenih. Od sredine 1990-ih godina došlo je do velike promene u korišćenju sredstava interne komunikacije u korist elektronskih medija. U isto vreme količina informacija koje se prenose unutar kompanija se dramatično povećala. Došlo je do potrebe strategijskog pristupa internoj komunikaciji. Intraneti, tj. unutrašnje mreže su postale glavno sredstvo komunikacije između menadžera i zaposlenih. Da bi ohrabrio upotrebu unutrašnjih mreža, Ford je čak ponudio zaposlenima besplatne kompjutere, i 90% ih je prihvatilo.

## MEDIJI INTERNE KOMUNIKACIJE I MARKETINGA

Interna komunikacija je veoma složen proces. Ona je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije. Interna komunikacija se obavlja na različite načine. Svrha raznih sistema komuniciranja unutar kompanije može biti informisanje, motivisanje ili upravljanje zaposlenima uopšte. Svaki sistem ima prednosti i mane, što zavisi od ciljeva kompanije i korporativne kulture. Zaposleni dolaze do informacija preko unutrašnjih i spoljnih izvora.

U unutrašnje izvore spadaju nadređeni, radnički saveti, kolege, akcionari, unutrašnje publikacije, rukovodioci ili druga odeljenja, a u spoljne izvore kupci, dobavljači, bankari, konkurenti, mediji ili spoljne publikacije.

Uglavnom govorimo o tri različite kategorije sistema komuniciranja: [Pruitt, D., 1991]

- ◆ Lična komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice)
- ◆ Pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne table, pamfleti)
- ◆ Elektronska komunikacija (e-mail, telefon, poslovna televizija, internet, intranet).<sup>8</sup>

Istraživanja pokazuju da se preko 75% sve poslovne komunikacije danas odvija putem elektronskih medija. Jedan od razloga za njihovu sve veću popularnost je taj što su ovi mediji interaktivni, odnosno omogućavaju dvosmernu komunikaciju.

Nova tehnologija je omogućila pristup ogromnoj količini podataka i novim načinima individualnog učenja. Poslednjih godina se sve više koriste novi načini komuniciranja, kao što su *online* komunikacija, *online* obuka i videokonferencije, u odnosu na tradicionalne sastanke i tradicionalni način obučavanja. Nove tehnologije olakšavaju dvosmernu, tj. dijalošku komunikaciju sa zaposlenima.

U poslednje vreme intranet postaje vrlo popularan način interne komunikacije. To je unutrašnja kompjuterska mreža koja dozvoljava zaposlenima, klijentima i strateškim partneri-

ma da koriste baze podataka, prezentacije, razne izvore obuke, baze ljudskih resur- sa itd. Prednosti intraneta su brzina komunikacije, ušteda u vremenu zbog virtuelnih sastanaka, bolja organizacija procesa zbog stalne povezanosti svih učesnika i stalni pristup podacima za sve zaposlene.

Drugi medij interne komunikacije koji postaje sve značajniji je tzv. poslovna televizija (engl. business TV), a to je interna TV stanica. Sve veći broj kompanija je koristi za informisanje zaposlenih. Dosta je skupa ali štedi vreme, ne prikazuje nepotrebne sadržaje i poboljšava motivaciju zaposlenih.

## PROBLEMI U INTERNOJ KOMUNIKACIJI

Problemi u poslovnoj komunikaciji su isti kao i problemi u međuljudskoj komunikaciji uopšte. Problemi u internoj poslovnoj komunikaciji mogu biti višestruki:[Jeffery Z. Rubin, 2003]

- ◆ Predugi lanac upravljanja
- ◆ Jezik – suviše komplikovan i težak za razumevanje
- ◆ Nejasna svrha – bez dovoljno detalja, potrebna dodatna objašnjenja
- ◆ Neodgovarajući medij (npr. pismo, e-mail)
- ◆ Poruka se prenosi preko velikog broja ljudi pre nego što stigne do primaoca, pri čemu poruka može biti izmenjena. Takođe može doći do zakasnele reakcije jer je dug proces prenošenja poruke.
- ◆ Status pošiljaoca i primaoca – problem može biti pol, starost itd.
- ◆ Lokacija – udaljenost primaoca
- ◆ Ometanje – prekid kanala komunikacije.

Uspeh procesa komunikacije zavisi od njene dvosmerne prirode, tj. *feedback*-a kojeg će pošiljalac primiti.

## MULTIKULTURALIZAM

Kultura igra glavnu ulogu u komuniciranju. Pripadnici jedne kulture uglavnom prenose poruke jedni drugima korišćenjem odgovarajućih simbola i modela ponašanja, koji čak i nisu svi na svesnom nivou čovekove ličnosti. Stranci mogu naići na probleme u kodiranju i dekodiranju poruka. Ako malo znamo o drugoj kulturi, verovatno ćemo doći do pogrešnih pretpostavki i interpretacija, naročito o ponašanju stranaca. Osnovni faktori po kojima se domaće kompanije razlikuju od transnacionalnih su multikulturalizam i geografska raširenost. Multikulturalizam je prisustvo ljudi iz dva ili više kulturnih okruženja unutar jedne organizacije, dok se geografska raširenost odnosi se na lociranje filijala matične kompanije u različitim zemljama [Gosselin, T., 2007].

Multikulturalizam i geografska raširenost nude organizaciji potencijalne prednosti kao i mane, iako se ni jedne ni druge ne moraju nužno ostvariti. Među prednostima multikulturalizma su: kreativnost, bolji odnos sa stranim potrošačima, privlačenje najboljeg kadra iz svih krajeva sveta, razmatranje poslovnih mogućnosti na globalnom nivou, stvaranje jedinstvene i ujedinjujuće organizacione kulture koja se bazira na kulturama svih zaposlenih i bolja prilagođenost promenama u okruženju. Potencijalni problemi multikulturalizma su: teškoće u koordinaciji politike kompanije među pripadnicima različitih kultura, nepovoljan odnos zemlje domaćina prema transnacionalnim organizacijama i etnocentrizam ili

kulturna dominacija jedne nacije, tj. upravljanje čitavom organizacijom iz perspective jedne od kultura prisutnih u organizaciji.

## ZAKLJUČAK

Kultura i komunikacija su međuzavisne. Za neke autore je „kultura komunikacija, a komunikacija kultura“ [Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B., 2006]. Drugim rečima, komunikacija je toliko bitna za sve oblike ljudskih odnosa da bi oni bili nemogući bez međusobnog komuniciranja. Na primer, jedna od definicija kulture je da su to „ideje, verovanja i običaji koji su zajednički i prihvaćeni od strane ljudi u jednom društvu“. Bez komunikacije, bilo bi nemoguće deliti taj zajednički skup vrednosti, normi i ponašanja sa drugim članovima grupe.. Upravo je komunikacija ta preko koje se kultura prenosi iz jedne generacije u drugu... Drugim rečima, komuniciramo baš na ovaj određeni način zato što smo odrasli u određenoj kulturi i naučili njen jezik, pravila i norme.

Iako ljudi širom sveta žive u društvenim grupama i nastanjuju istu planetu, njihove kulture i jezici se razlikuju između ostalog i zbog toga što na kulturu dosta utiču faktori prirodnog okruženja. Bilo bi pogrešno pretpostaviti da reči iz različitih jezika označavaju potpuno iste predmete, procese i kvalitete, i da sve što je potrebno je zameniti jednu reč drugom, tj. prevodom. To je zato što ne postoji nikakva prirodna veza između simbola i onoga što on označava. Ti odnosi su arbitrarni i variraju od jedne do druge kulture.

## LITERATURA

- Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement*, Random House Business Books.
- Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004), “A Cognitive Mapping Approach To Understanding Choice Of Negotiation Strategy“, *Academy of Management Proceedings*, p. C1.
- Pruitt, D. (1991), “Strategic Choice in Negotiation,” in *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, (2003)“The Program on Negotiation at Harvard Law School”, Cambridge pp. 63.
- Schoenfeld, M, K. (1983), “Strategies Successful Negotiations”, *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9,
- Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, New Jersey, pp. 87-129
- Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 32

---

# THE STRATEGIC IMPORTANCE OF BUSINESS COMMUNICATION

Petronije Jevtic<sup>1</sup>, Ljiljana Stosic Mihajlovic<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctor of Management; Professor of Professional Studies. College of Applied Professional Studies, Vranje  
Filip Filipovic, 20. E-mail: pjevtic@verat.ne

<sup>2</sup> Doctor of Management; Doctor of Economic Sciences. Professor of Professional Studies. College of Applied  
Professional Studies, Vranje Filip Filipovic, 20. e-mail: mihajlovicp@ptt.rs

**Summary:** *Although companies in different parts of the world are becoming more similar due to globalization and the transfer of knowledge between countries and regions, the behavior of the people working in these companies retain their cultural specificity. For example, while the British and German companies use similar technology, the way in which the Germans and the Brits behave in these companies is different.*

*Although many consider basic communication, direct management tool, it is in fact one of the most complex aspects of managing a multicultural workforce. Without knowing the nuances of language and stylistic differences, opens enormous possibilities of misunderstanding when communicating with others.*

*The communication process is done transmitting ideas, information, feelings and desires coded into symbols. These symbols may be spoken, written, non-verbal, mathematical or muzički. Encryption is the process of changing information in a form recognizable to others, allowing their understanding.*

*A large part of the communication process happens at a subconscious level, because the process has become part of human behavior during his upbringing. Since human behavior, which is related to communication, constantly renewed and reinforces through its interaction with other members of the group, these behaviors become automatic in normal situations. But when we come in contact with the behavior patterns of other groups or cultures, problems may occur. Different groups have adopted different patterns of behavior and patterns of perception. Therefore, the adopted forms decoding can successfully operate in a cross-cultural context as they face different patterns of thinking and decoding with members of other cultures.*

*Ethics, morality and social norms are the result of the evolution of culture in a society. Since the attitudes, norms and values largely based on culture, interpretation and evaluation ( 2nd and 3rd phase of the communication process ) any messages between members of different cultures can easily lead to misunderstanding. If you do not know anything about someone's culture, it is very likely that we will get to the prejudices and erroneous assumptions about his behavior.*

*Cultural patterns are part of our personality and behavior. They allow us to easily communicate with members of our culture. According to many scientists, culture is not based on genes but on the relationships within the group. New scientific evidence seems to confirm this." About 80 % of all the genes of Europeans originated from ancestors who came to this continent about 11,000 years ago. The vast majority of Europeans, be they Italians or Swedes ... can trace their heritage only 7 female and ten male line." 17 In other words, a relatively small number of individuals is responsible for a large cultural differences*

across Europe today, so that they can not be simply explained by genetic differences. Culture is therefore probably the result of human relationships within a particular group. This explains why children of immigrants who actively participate in the culture of the host country almost indistinguishable from the behavior of other members of that culture. The adoption of a new language often goes along with the gradual adoption of the new culture, because language and culture are closely linked.

In today's global economy, there is an obvious need for understanding between different cultures.

It is common in today's companies are sending managers to work in a multinational environment and to move from one country to another, where they spend shorter time so that the knowledge of a particular culture is becoming less relevant. There is a theory about the so-called cultural intelligence (cultural intelligence-CQ).

While the social and emotional intelligence is related to the ability to interact with other people and understanding and adequately responding to their emotional states (but with members of the same culture), cultural intelligence is the ability to adapt to a new cultural environment. It reflects a person's ability to collect, interpret and react to completely different characters from those encountered in their normal cultural environment. Adjustment of another culture is not only the knowledge of what and how to do and the motivation for it, but must choose the right response to the situation from his repertoire of possible behaviors. Sometimes it needs to develop and expand the repertoire of behaviors, such as different facial expressions, body movements, etc. that in a given culture is used as a communication. In order to adopt these new behaviors, it is necessary to persistence over time. A person with high CQ is able to adapt its behavior to any cultural context. To mimic the movement and expressions of others is often subconscious, but generally has a positive impact on communication.

**Key words:** business communication, communication strategies, public relations, business success

**JEL classification:** M21, M31

## PRIMJENA INFORMATIČKIH TEHNOLOGIJA U OKVIRU OTVORENIH FLEKSIBILNIH EDUKACIJSKIH SISTEMA

Refik Šećibović<sup>1</sup>, Často Čuljak<sup>2</sup>, Vasilina Vladimir<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dr Refik Šećibović Visoka škola za turizam i menadžment Konjic, Varda 1 88400 Konjic, refik@bos.rs

<sup>2</sup>Dr Často Čuljak Fakultet društvenih znanosti Milenka Brkića, Međugorje, culjakc@gmail.com

<sup>3</sup>Vladimir Vasilina Bsc, Visoka škola za turizam i menadžment Konjic, Varda 1 88400 Konjic, vladimir.vasilina@pravosudje.ba

**Abstrakt:** U radu se potencira značaj ostvarivanja otvorene fleksibilne edukacije, kao dijela obrazovnog sistema ili obrazovnih institucija, ali i kao samostalnog programa dopunske obuke različitih kategorija stanovništva. Otvorena fleksibilna edukacija (OFE) u poslovnom svijetu otvara pitanje vrijednovanja faktora interpersonalnog razvoja i mogućnosti uvođenja kategorija koje se odnose na vrijednovanje znanja i veština, a ne diploma i certifikata. U skladu sa tim, pojavljuju se u društvu nove kategorije diplomskih atributa i blokova kompetencija. Pored toga, uvođenjem stepenastog obrazovanja, stvaraju se mogućnosti za povećanje broja stanovnika sa visokim obrazovanjem i njihovo neformalno usavršavanje, koje bi bilo vrednovano kompetencijskim okvirima. Poslovni svijet bi bio unaprijeđen novim mogućnostima zapošljavanja i vrijednovanja znanja. Time bi komunikacija između svijeta rada i svijeta obrazovanja pratila tehnološki razvoj, što bi uslovi- lo dinamizaciju i transformaciju obrazovnih ustanova sa konkretnim potrebama privrede. OFE sistem omogućuje kombinacije kompetencija, koji će omogućiti mladim ljudima, i ne samo njima, da pored obrazovanja u okviru formalnog sistema, paralelno mogu da se obrazuju u okviru neformalnog obrazovanja, pa na taj način ostvaruju kombinacije znanja i vještina, koje će im omogućiti da budu konkurentni na tržištu rada. Zato je potrebna primjena informacionih tehnologija kod fleksibilnih oblika edukacije koja će podržavati lični razvoj pojedinca. Uvođenje obrazovne orijentacije na lični razvoj pojedinca omogućava sasvim drugačiju organizaciju obrazovnih ustanova i načine njihovog vođenja. To je onaj faktor, koji otvara potrebe za preispitivanje postojanja klasičnih univerziteta, sa hijerarhijskom organizacijom i krutom strukturom kurikuluma.

**Ključne reči:** fleksibilna edukacija, tehnologije, otvorenost, kompetencije

**JEL Klasifikacija:** I 21

## UVOD

Odmah na početku treba pojasniti činjenice, da je obrazovanje sistem u kome se nalazi obuka, trening i ostali oblici edukacije, kao njeni sastavni dijelovi, koji se danas u globalnom društvu moraju uvažavati. Međutim, svi sistemi imaju svoj rok trajanja, i to na način kako su nastali, ali i isto tako oni vrlo brzo će nestati. U svim oblastima mora se voditi računa o Walerštinovoj konstataciji da oni nikad nisu vječni.

To se odnosi na sve sisteme, od beskonačno malih, do najvećeg, koji nam je poznat (univerzum), uključujući i historijske društvene sisteme srednjeg obima. Njihova analiza zasniva se na tri kvalitativno različita trenutka, a to su:

- trenutak njihovog postanka;
- njihovo funkcionisanje tokom „normalnog“ postojanja (najduži trenutak);
- trenutak njihovog odumiranja (strukturna kriza).

Od tih shvatanja, nisu izuzeti ni obrazovni sistemi, oni u svojoj biti podliježu svim ovim činjenicama. Transformacije i reforme, samo su jedan element, koji ukazuje na njihovu vremensku dimenziju, koja se zasniva na nestajanju pojedinih oblika i nastajanju novih.

U tom smislu, naročito podložni promjenama su sistemi visokog obrazovanja, zato treba realno očekivati da do kraja ove decenije, dođe do potpune transformacije visokog školstva, odnosno do nestajanja klasičnog univerziteta kao asocijacije udruženih fakulteta.

Nove tehnologije, koje vrlo brzo prodiru u obrazovanje, naročito IT tehnologije, narednih godina usloviće raspad i nestajanje klasičnih univerziteta i formiranje novih (možda sa starim imenima, ali potpuno organizaciono drugačijih).

Šta to donosi novi univerzitet?

**Prvo**, nestajanje fakulteta ovakvih kakve poznajemo. Čvrstih finansijskih jedinica, koje se okupljaju oko jedne naučne oblasti, sa rigidnom i birokratizovanom strukturom odlučivanja, bez fleksibilnih formi rada. Sve više će se pojavljivati potreba za departmanima ili centrima koji povezuju praksu i naučni rad, i to u više disciplina, a čija struktura je izuzetno labava i potpuno u funkciji studijskih programa i kompetencija studenata na tržištu rada.

Jačanje i oformljenje **online studija**, što omogućava veću primjenu novih tehnologija i kombinaciju studija na više univerziteta. Sve više će doći do jačanja kombinovanih studija, tj. klasične nastave u učionicama i studija na daljinu, tako da će se u velikoj meri personalizovati odnosi između profesora i studenata uz pomoć novih tehnologija.

Doći će do stvaranja **asocijacije slobodnih licenciranih profesora**, što će usloviti okretanje države pojedincu umjesto obrazovnim institucijama. Profesori će u budućnosti biti nešto slično danas advokatima, koji će imati svoje asocijacije i udruženja, koja će štititi njihov položaj, kod sklapanja ugovora sa univerzitetima. Tako da neće morati da budu u radnom odnosu na jednom univerzitetu.

U tom smislu, oni će sve više nastupati kao fudbaleri sklapajući ugovore sa univerzitetima, gde će moći da predaju na različite načine – online ili kao gostujući profesori, sa određenim stepenom blok nastave, ili preko profesorskih istraživačkih centara u kojima će raditi, a studenti gostovati kod njih. To će se naročito razvijati kod medicinskih i tehničkih

studija, gdje će potreba za praksom usloviti formiranje posebnih centara sa realnim zadacima iz prakse.

**Ukidanje indexa i dokumentacije u papirnoj formi**, tako da će sve se svoditi na elektronska dokumenta koja će moći da iskažu sve nove instrumente kod školovanja i zapošljavanja. Samim tim pretaće potreba i za diplomama, kao dokumentima za zapošljavanje, pa će u najvećoj mjeri imati samo formalni karakter da je neki stepen završen, bez konkretne upotrebne vrijednosti.

Posebno će se razviti **otvoreni karijerni centri** sa različitim formama rada, koji će u velikoj mjeri voditi baze podataka o kompetencijama, tako da će u perspektivi elektronska diploma sa kompetencijama i karijernim pasošom biti merilo kvaliteta. Univerziteti će se oslanjati na finansiranje preko svojih centara ili tehnoloških istraživačkih parkova gdje će u toku studija raditi (i biti plaćeni) studenti, ali oni koji završe studije i čekaju angažman kod nekog poslodavca, u tom smislu to će im biti prvi pravi posao.

Studije će se završavati doktoratom, ali će se sve više razvijati i postdoktorske studije, sa novim zvanjima i mogućnostima specijalizacije za istraživanje sa fleksibilnim karijerama.

Dakle, onog univerziteta gdje će se sjediti od 8 ujutro do 14 h u hladnim učionicama, gdje će studente prozivati da li su na predavanjima, više nema i neće biti, niti dugačkih knjiga iz prošlog vijeka u kome će se napamet memorisati činjenice.

Sve to biće zamjenjeno praktičnim uključivanjem u svijet obrazovanja, prakse i istraživanja, sa mnogo više vremena provedenih uz računar i praktično rješavanje problema. U tom smislu, više će se vremena učiti, a manje biti na predavanjima i vježbama.

## **OTVORENO OBRAZOVANJE KAO NEGACIJA DOSADAŠNJEG INSTITUCIONALNOG OBRAZOVANJA**

Sve se to odnosi i na obrazovanje koje mora da potpuno preraste u jedan novi otvoreni sistem, koji će u svojoj biti od institucionalnog monopola, preći na individualni razvoj. Posebno treba naglasiti da u okviru otvorenih sistema, razvijaju se otvoreni fleksibilni sistemi, koji ubrzavaju sticanje blokova kompetencija.

Otvoreni fleksibilni sistemi zasnivaju se na kompetencijama i diplomskim atributima, samom procesu sticanja znanja, no u tom smislu ono se kosi sa nekim od osnovnih postulata današnjeg kretanja u obrazovanju i obuci. Radi se o kombinovanju ishoda formalnog i neformalnog obrazovanja, kroz formiranje blokova kompetencija i diplomskih atributa. U tom smislu treba objasniti kakvu ulogu imaju blokovi kompetencija i diplomski atributi.

Već se više godina razvija princip kompetencija u našem društvu i samima se otvaraju prostori za razvijanje sistema koji će odgovarati jasnim principama razvoja obrazovanja. Još osamdesetih godina, bilo je jasno (naročito našoj pedagoškoj nauci), da sam sistem krutog obrazovanja nema izgleda da uspije. U tom smislu pojačavale su se tenzije između kompetentnih okvira i samog principa razvoja obrazovnih institucija. Jaz između pristupa obrazovnih institucija i zahtjeva tržišta rada i mogućnosti za institucijalnom organizacijom obrazovanja je bio prilično veliki i u tom smislu razvoj se zasnivao na činjenicama, da nacionalni oblici obrazovanja nisu mogli finansijski ispratiti jačanje individualnih potreba aktera na tržištu rada. Širenje informacionog društva ojačalo je i potrebu za uključivanjem



individualnog razvoja pojedinca u sam proces obrazovanja, to je dovelo do uvođenja stepenastog vrednovanja kurikuluma, što je nama djelimično donio i bolonjski proces.

Takav reformski zahvat unio je nove alate (dodatak diplome, kreditni sistem), što je podrazumijevalo novu organizaciju institucija. A to se u stvari i nije dogodilo.

Zašto kompetencije nisu u potpunosti prihvaćene u našem društvu? Prije svega, jer se na prvi pogled nije vidjela njihova primjena. Drugo, nije se vidjela jasna veza između svijeta rada i svijeta obrazovanja i treće institucionalna zatvorenost je jedna od osnovnih prepreka za primjenu ovih alata.

Australija devedesetih godina kreće sa diplomskim atributima kao sredstvom pritiska na institucije koje u svojoj biti ne mogu da odgovore jasno koje se kompetencije mogu dobiti iz kurikuluma. Bila je to prva posložena obaveza institucija prema tržištu rada i pojedincima koji se školuju. Primjena ovih alata je otvorila pitanje povezanosti formalnog i neformalnog obrazovanja i njegovog primjenjivanja na tržištu rada. Neformalno obrazovanje brže se uklapalo u globalne promjene, jer je slobodnije od sistemskih sprega i nije ga kočila institucionalna zatvorenost.

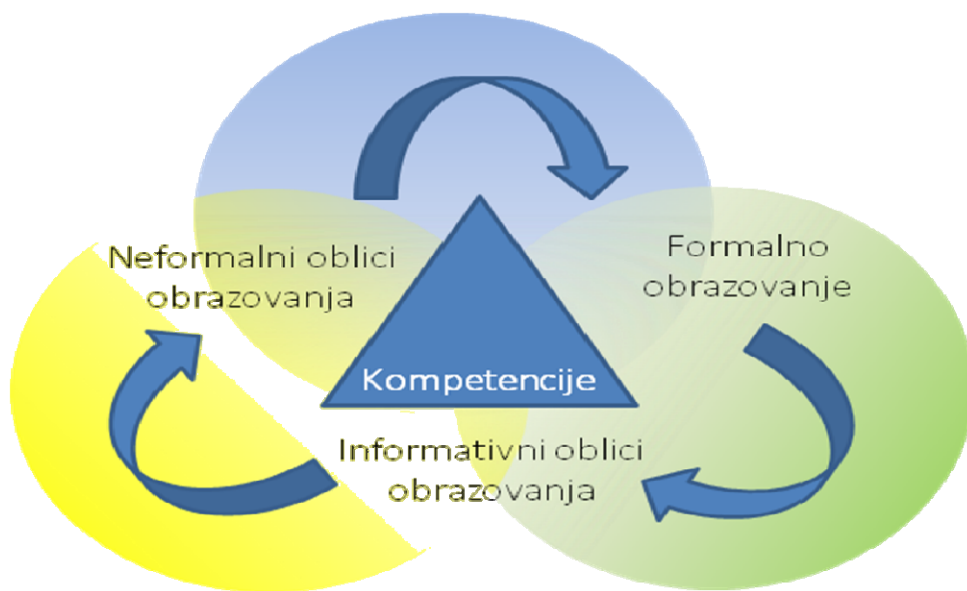
Obrazovne institucije počinju da se transformišu, tek onda kada neformalno obrazovanje načine njihov monopol u zapošljavanju pojedinaca. Tako se na primjeru ishoda u visokom obrazovanju društvo diploma počinje da sudara sa društvom znanja.

Urušavanje obrazovnih institucija počinje intenzivnije da se odvija sa jačanjem online obrazovanja, gdje je pitanje individualnosti dobilo prednost u odnosu na tradicionalni način nastave. To sve više uvodi direktan odnos između pojedinca koji se obrazuje i kurikuluma, odnosno ishoda učenja. Zato jačanje hibridne nastave počinje da zamjenjuje osnovne karakteristike klasičnog rada, no javlja se potreba da se napravi korak dalje, a to je otvoreno fleksibilno obrazovanje.

Fleksibilno obrazovanje u svojoj biti daje poseban tok otvorenom obrazovanju. Najava fleksibilnog obrazovanja počinje još osamdesetih godina kada se u velikoj mjeri razvijaju sistemi koji se odnose na stručno obrazovanje i obuku. Informacione tehnologije prenose ovaj oblik u druge oblasti obrazovanja.

## **KARIJERA POJEDINCA KROZ OBRAZOVANJE**

Ono što je danas jasno jeste da je potrebna kombinacija svih oblika obrazovanja kako bi se odvijalo razvijanje ličnosti kroz različite oblike edukacije.



*Tabela 1. Način formiranja kompetencija u toku obrazovanja pojedinca*

## ŠTA SU CILJEVI OTVORENE FLEKSIBILNE EDUKACIJE

Ako se uzmu u obzir ključne karakteristike akademske struke kao što su to isticali Kogan i Henkel u svojim radovima onda su to polazne osnove za formiranje otvorene fleksibilne edukacije:

- Zajedničke vrijednosti
- Altruistička briga za studente
- Obrazovna stručnost
- Visok stepen autonomije
- Stvaranje novih znanja
- Primjena logike
- Korištenje dokaza
- Konceptualna i teorijska strogost
- Neprestana potraga za istinom

Sa ovakvim pretpostavkama organizacija institucija sa tvrdim kurikulumom nema nikakvog smisla. Ako se u obrazovnim institucijama donese odluka da je osnovni zadatak priprema studenata za tržište rada, onda ćete sve ove oblike povezati sa onim elementima koji se odnose na razvoj pojedinih ličnosti, a za to pored kurikuluma trebat će vam i mnogi oblici neformalnog obrazovanja. Zato će upravo ovakva fleksibilna edukacija biti u funkciji upravo kretanja studenata iz ustanove u ustanovu i to uglavnom virtuelnim putem, a u isto vrijeme mogućnosti za razvoj ličnost i kroz dodatne sadržaje koje će ustanova nuditi. To znači da će neko moći da studira informatiku na jednom fakultetu, a da to kombinuje sa virtuelnim kursevima na drugim institucijama (recimo menadžment, psihologija, umjetnost itd.) i da stiče okvir za kompetencije koji će se dopunjavati konkretnim kursevima i biti vrijednovan na tržištu rada.

Fleksibilno obrazovanje i okviri za kompetencije postaje snažan odgovor na „poplavu“ menadžerijalizma u visokom obrazovanju. I u tom smislu vraćamo ponovo na scenu kombinovanje metoda i saznanja sa željama i mogućnostima razvoja. Menadžerijalizam upravo Olssen i njegove kolege napadaju kao srž devalviranja akademske prakse, ne dajući šansu stvaranju modernih istraživanja, upravo u vrijeme kada tehnologije omogućuju ubrzani pristup razvoju istraživačkog rada.

Fleksibilno obrazovanje je u stvari odgovor i Hartleyevoj McDonaldisaciji visokog obrazovanja koja u suštini upravo ima problem da ispuni kriterijume kvaliteta. Zato je potreban novi pristup, koji će omogućiti, ne samo formalnu mobilnost studenata i profesora, već suštinski, da se postave određene karakteristike promijenljivosti, koja će obogatiti ponudu institucija prema pojedincu. U tom smislu, kurikulum nijedne institucije ne može odgovoriti na varijantnost pojedinca i na mogućnosti koje daju nove tehnologije.

Ono što posebno krase otvorenu fleksibilnu edukaciju je da može **da gradi ličnost u toku cijelog života**, u sistemu koji je određen njegovim željama i potrebama. Svaki čovjek u toku svog života mora da se dokazuje pred sobom i drugima, međutim, ukupne okolnosti ga sputavaju da se opredijeli za one poslove i način života koji bi njemu bio najdraži ili čak i najpotrebniji. Otvorena fleksibilna edukacija treba u osnovi da se bavi ciljevima karijere i života pojedinca, omogućavajući mu da svoje potrebe i želje ostvari na najbolji način. Pošto otvorenu i fleksibilnu edukaciju čini kombinacija neformalnog i formalnog obrazovanja to znači da je sva opredeljenost rada sa studentima na ishodima. U tom smislu otvaraju se rešenja koje će se odnositi na alate valorizacije ishoda, za nas u ovom slučaju prije svega, okvir za kompetencije.

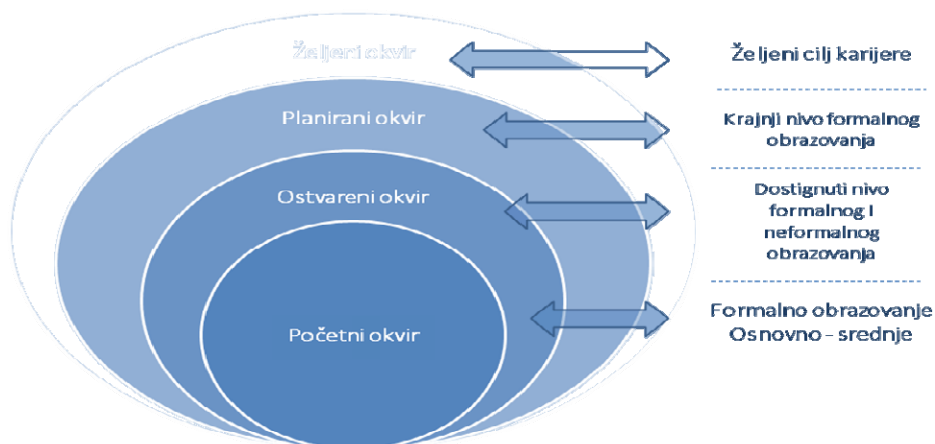
Kod kreiranja okvira kompetencija za ostvarivanje cilja karijere na bazi fleksibilnog obrazovanja, zasniva se na tri osnovna nivoa:

1. Željeni okvir kompetencija
2. Planirani okvir kompetencija
3. Ostvareni okvir kompetencija

**Željeni okvir kompetencija** je preduslov za ostvarivanje cilja karijere – dakle nešto čemu teži svaki pojedinac u toku svog obrazovanja i radne karijere.

**Planirani okvir kompetencija** je onaj koji se ostvaruje kroz formalno obrazovanje sa određenom tendencijom usavršavanja kroz konkretne oblike neformalne edukacije – to je preduslov kojem se teži na osnovu realnih uslova u kojima se pojedinac obrazuje i radi.

**Ostvareni okvir kompetencija** je ono što je već urađeno u obrazovanju, i što je osnova za dalji napredak – obično je to ono što se ima u pasošu kompetencija.



*Tabela 2. Planiranje razvoja obrazovanja*

Ako se razvija ovakav **Okvir za kompetencije pojedinca** kroz obrazovne sisteme, onda se može projektovati način sticanja kompetencija kroz ulazak u određene faze razvoja. U tom smislu on se može voditi kroz stepenaste okvire koje svaki pojedinac ostvaruje za vrijeme svog života.

## **KOMPONOVANJE LOGIKE FLEKSIBILNOG OBRAZOVANJA I POTREBE ZA LIČNIM KOMPETENCIJAMA**

Prva i osnovna stvar je da kod fleksibilnog obrazovanja stalno prelazimo iz jednog oblika u drugi i na taj način otvaramo pitanja koje kompetencije smo na koji način stekli. U razvoju ličnosti za tržište rada, može se više ostvariti kroz neformalne oblike obrazovanja, nego kroz sam formalni sistem. I u tom smislu potrebno je adekvatno vrednovati dopune koje neformalni oblici daju kompletnoj ličnosti. To je do sada bio najslabiji dio našeg obrazovanja za tržište rada. Dominacija samo formalnog obrazovanja danas predstavlja opterećenje za institucije koje se žele jače povezati sa tržištem rada. U tom smislu rješavanje ovog problema putem kurikuluma je samo djelimično moguće i standardizovano za vrijednovanje samog razvoja pojedinih ličnosti kroz proces obrazovanja.



**Tabela 3.** Okvir za kompetencije u toku obrazovnog razvoja

Kada se ova tabela pretvara u oblike obrazovanja vidi se da dominiraju oblici neformalnog obrazovanja. I da oni u velikoj mjeri utječu na razvoj kompetencija, dakle kompetencije postaju važnije od diplome ili certifikata kod vrijednovanja na tržištu rada, u tom smislu potrebno je u sistemu otvorenog obrazovanja formirati osnovu za prikupljanje blikova kompetencija, koji će pomagati pojedincima da lako i adekvatno mijenjaju zanimanje ili oblik posla. U tom smislu potrebno je na blokovima kompetencija razvijati okvire koji omogućavaju lični razvoj.

Neformalni tečajevi /jezici, kompjuteri,	Bazično obrazovanje – osnovno i srednje		Druge aktivnosti /sport, umjetnost, hobi/
Dodatna usavršavanja /neformalni rad, laboratorijski rad itd./	Visoko obrazovanje – osnovne kompetencije		Priprema za posao /završni radovi, karijerno pripremanje, testiranja/
Oblici obrazovanja koji utiču na sticanje novih znanja i vještina - Obuke i usavršavanja, specijalizacije, seminari	Obrazovanje u toku rada		Neformalni oblici obučavanja na poslu – sticanja iskustva na određenom radnom mestu, radne vještine itd.
	Najčešće blokovi kompetencija se ovdje sreću		
Obrazovanje u porodici	Naučno i stručno visokoškolsko obrazovanje	Obrazovanje putem IT tehnologija	Neformalno obrazovanje u lokalnoj zajednici

**Tabela 4.** Blokovi kompetencija i razvoj pojedinca

Ono što bi posebno trebali da vodimo računa je pitanje ko treba da razvija okvir za lične kompetencije kroz različite oblike obrazovanja. Postavlja se pitanje gdje to ostvariti da bi se moglo primjeniti neformalno obrazovanje u našem društvu? To su prije svega, **karijerni centri** koji bi morali da se pretvore u **mrežne karijerne centre** koji su povezani između različitih institucija obrazovanja. U tom smislu potrebno je da se stvori sistemski

osnov za razvoj pojedinca, kroz različite oblike obrazovanja što u biti je i najveći problem. U tom smislu treba analizirati nekoliko oblika i kako iz povezati uz pomoć novih tehnologija.

## **KARIJERNI CENTRI KAO MREŽNE STANICE U RAZVOJU POJEDINCA**

Postavlja se pitanje šta je nova globalna funkcija karijernih centara u institucijama obrazovanja. Prije svega, oni su **zrno negacije** ovakvih klasičnih obrazovnih institucija, čija osnovna funkcija je samo obrazovanje, bez obaveza i upliva u proces zapošljavanja i cjeloživotnog obrazovanja. Obrazovna institucija kroz karijerni centar postaje institucija, koja nije samo za „jednokratnu upotrebu“, već institucija kojoj se vraćamo i koja nas prati.

Zato se u čitavoj toj organizacionoj shemi otvaraju nove mogućnosti za karijerne centre kao mrežne stanice preko kojih će se razvijati sistem povezivanja potreba pojedinaca za razvoj karijere. Zato moderni karijerni centri treba u našim prostorima da se vrlo brzo orijentišu na povezivanje ne samo sa poslodavcima, već i sa davaocima usluga u formalnom i neformalnom obrazovanju, da svojim korisnicima (studentima i mladim zaposlenim ljudima) omoguće ostvarivanje željene (ali realne ) karijere. A da bi to mogli da ostvare, oni će morati da jačaju u smislu jačanje tehnoloških praćenja pojedinca i njegovog okvira kompetencija, na taj način oni se pretvaraju u savjetodavne centre alumnista, koji ostvaruju kroz jasnu i konkretnu informatičku podršku. Razvoj ovih centara zasnivaće se isključivo na primjeni informatičkih tehnologija (a samim tim zapošljavaju informatičare koji će biti specijalizovani za kombinovanje kompetencionih okvira), koji će se baviti praćenjem karijere pojedinca i ostvarivanjem usluga za poslodavce. Karijerni centri će pored toga imati svoje virtualne postavke usluga, koje će se moći koristiti i u dužem periodu i to kroz sljedeće oblike:

- Savjetodavne usluge bivšim i budućim studentima (putem maila, ili putem društvenih mreža)
- Organizovanje neformalnih oblika edukacije
- Pripremanje za formalne oblike edukacije
- Povezivanje sa drugim institucijama koje se bave obrazovanjem
- Povezivanje međusobno svršenih, nesvršenih studenata
- Podrška različitim obrazovnim idejama.

## **UVODENJE DIPLOMSKIH ATRIBUTA KOD INSTITUCIJA I OBLIKA NEFORMALNOG OBRAZOVANJA**

Institucije u našem prostoru treba da utvrde alate koji su potrebni za jačanje njihovih kapaciteta na tržištu rada, u tom smislu potrebno je da svi programi koji se odvijaju u procesu obrazovanja imaju postavljene diplomske atribute na svojim sajtovima. Na taj način će se moći pratiti šta koji program nudi i kako se oni mogu kombinovati u razvoju karijere.

Institucije obrazovanja i njihova ponuda blokova kompetencija (nezavisno od formalnog akreditacionog statusa) što može biti kombinacija oblika formalnog i neformalnog obrazovanja, a to se može ostvariti samo uz ostvarivanje novih formi organizacije institucija. Takvi primeri već postoje, recimo Timiiaakademia neformalni centar za predu-

zetništvo JAMK univerziteta u Jyväskylä, koja se zasniva na Kolbovom sistemu interaktivne edukacije. To su poluprofesionalni oblici rada u obrazovnim institucijama u kojima će studenti moći da rade i obrazuju se stičući kompetencije koje traži moderno tržište rada. Pored ovih oblika, mijenjat će se uloga državnih organa i njenog vrijednovanja obrazovanja, ona će biti prinuđena da stimuliše nove oblike edukacije i da na tržištu rada vrijednuje nove alate za praćenje pojedinaca. A to su sljedeći oblici koji bi trebali da se razvijaju izvan institucija:

- Portali za edukaciju i stjecanje kompetencija – oni mogu pored edukativne uloge imati i savjetodavnu ulogu, razvijati konsalting poslove, i druge marketinške poslove.
- Potrebni državni alati kako bi se vrednovali rezultati otvorene fleksibilne edukacije kroz razvoj pojedinca:
  - Pasoš kompetencija
  - Nezavisno državno licenciranje za pojedina zanimanja
  - Profesorski portali (portali na kojima bi se mogla sticati znanja preko predavanja pojedinih profesora)
  - Fleksibilan pristup sticanju znanja (smanjenje državne birokratije, koja se naročito razvila kod akreditacionih procesa)
  - Portali sa nezavisnim rangiranjem kod zapošljavanja.

## ZAKLJUČAK

Osnovni zaključak ovog našeg rada je da se pojedini dosadašnji oblici vrlo brzo mijenjaju i da će biti potrebno da pripremaju pojedince za surovost i eksplozivnost tržišta rada. Mnogi poslodavci sada očekuju zaposleni razumiju način rada i da znaju kako da se prilagode vremenu povećanog opterećenja, stresnim situacijama ili uslovima promjenljivosti. Poslodavci će početi da nude preko obrazovnih institucija (odnosno karijernih centara) treninge i usavršavanja, da bi se zaposleni prilagodio novim tehnologijama i zadacima na poslu i da timski radi i razmišlja. Vrijeme koje pojedinac posvećuje razumijevanju svojih zadataka, proširiće se i na dijelove slobodnog vremena i on će sve više (najviše on line) sam ulagati u svoju spremnost da što bolje izvodi zadatke. A za to će biti potrebno ubrzo izgraditi sistem koji će omogućavati pojedincu da u svoje slobodno vrijeme stekne dodatno obrazovanje koje će pored znanja, omogućiti mu i vještine i tehnike, ali i saznanja za razumijevanje pozicije u kojoj se nalazi, kako bi mogao da zadrži posao. Zato će se on kroz obrazovni sistem kretati drugačije, sam će tražiti i to u dužem vremenskom periodu oblike (i poslije završetka formalnog obrazovanja) koji će mu pomoći da ostvari cilj svoje karijere i omogući da zadovolji potrebe poslodavaca. U tom smislu, otvoreno fleksibilno obrazovanje uz pomoć novih tehnologija se nameće kao jedan od faktora u rješavanju ovog problema.

## LITERATURA:

- Hartley, D. (2012) Education and the Culture of Consumption: personalisation and the social order. Abingdon: Routledge
- M. Šećibović, R. Šećibović, P. Stojanović (2010): Vodič kroz bolonjski proces, Beoštampa, Beograd
- M. Šećibović, R. Šećibović, J Marković (2010): Uključivanje diplomskih atributa u kurikulum baziran na kompetencijama u okviru studija ekonomije, V naučni skup, Singipedija, Bijeljina
- R. Šećibović (2009): Tvrdava lovaca u mutnom, Čigoja, Beograd

---

## USING INFORMATION TECHNOLOGIES WITHIN THE FRAME OF OPEN FLEXIBLE EDUCATIONAL SYSTEMS

Refik Šećibović<sup>1</sup>, Často Čuljak<sup>2</sup>, Vladimir Vasilina<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Refik Šećibović, PhD, Full professor, College of tourism and management Konjic, Konjic

<sup>2</sup> Často Čuljak PhD, Associate professor Faculty of social sciences Milenko Brkić, Međugorje

<sup>3</sup> Vladimir Vasilina Bsc, College of tourism and management Konjic, Konjic

**Summary:** *This text encourages the importance of developing open flexible education, as a part of educating system or education institutions, but as independent programme of additional training for different categories of society, as well. Observing it in business world, open flexible education (OFE) raises the question of development of interpersonal factor evaluation and the possibility of introducing evaluation of knowledge and skills rather than diplomas and certificates. Accordingly, we can observe creating new categories of graduate attributes and blocks of competences within society. Furthermore, introducing stepwise education creates possibilities of increasing the rate of highly educated population and its informal development evaluated by the frames of competences. The business world would be improved with new possibilities of employing and knowledge evaluating. This is a path to make communication between labor world and education world to follow technological development, which would cause dynamization and transformation of education institutions with specific market and economy requirements. The OFE system enables different combinations of competences which will create a chance for youth, and not only for them, to be educated paralel through formal system, but through informal frames of education as well, creating combinations of skills and knowledge which will help them in finding adequate job. This is why using information technologies is indispensable in flexible forms of educations which are supposed to support personal development of every individual. Introducing education which is focused on personal development of an individual leads to completely different organization of education institutions and their management. It is a factor that causes the need of questioning the existence of classic universities and hierarchical organization and rigid curriculum structure.*

**Key words:** *flexible education, technologies, openness, competences*

**JEL Classification:** *I 21*



## IT BUDUĆNOST KOJA JE VEĆ POČELA

Slađana Stamenković

*Dr Slađana Stamenković, docent na Fakultetu za sport, Novi Beograd, Djordja Stanojevića 14/III; mail: sladja-stamenkovic@yahoo.com.*

**Rezime:** Sa razvojem informacionih tehnologija i njihovim uplivom u sve oblasti života i rada čovečanstvo se brzo i nepovratno menja. Danas gotovo da nema poslova koji mogu da se obave bez korišćenja različitih sajtova, programa i aplikacija. Stručnjaci za veštačku inteligenciju u kompaniji Google, predviđaju da će do 2029. računari biti pametniji od ljudi, da će u narednih 15 godina postajati sve inteligentniji i da će moći da razumeju šta govorimo, uče iz iskustva, šale se, pričaju priče, pa čak i flertuju. Medijske organizacije i novinarstvo traže načine da se prilagode novim uslovima distribucije medijskog sadržaja. Mediji, kao ključni akteri javne sfere, značajno doprinose kvalitetu društvenih odnosa i imaju udela u opštem, demokratskom razvoju. Njihovu ulogu su u prvoj deceniji dvadesetog veka sve češće i sve više preuzimali eksperti organizacija odnosa s javnošću. Najnovija iskustva velikih kompanija donose novine u komunikaciji s javnošću u kojima se praktično gubi uloga tradicionalnih medija. Za potrebe ovog rada sprovedeno je istraživanje među studentima Učiteljskog fakulteta, kojima će, po završetku školovanja, biti poverena nova generacija „digitalnih domorodaca“, dece koja provode i po desetak sati dnevno za računarom.

**Ključne reči:** mediji, odnosi s javnošću, javnost, medijska produkcija, novi mediji

**JEL:** D83, D85

### UVOD

Širenjem interneta i novih digitalnih medijskih tehnologija svoj vrhunac doživela je informaciona eksplozija čiji smo svedoci i savremenici. Svakodnevno se susrećemo sa izrazima: digitalno, konvergencija, binarne vrednosti, programiranje. To znači da računari danas imaju centralnu ulogu u etapi razvoja civilizacije koje nazivamo *informaciono društvo*. Digitalna tehnologija duboko je prodrla u naše živote, jer su podaci bilo koje vrste, od ličnih podataka, preko osiguranja, zaposlenja, obrazovanja, zakona, u najvećem delu u digitalnom obliku. Naš odlazak u banku, zdravstvenu ordinaciju, tržišni centar, nas dovodi u neizbežan dodir sa računarima iako o binarnim vrednostima, čijim kombinovanjem programeri mogu da proizvedu zapanjujući splet mogućnosti, ne znamo ništa. Ljudi obično

koriste izraz *digitalno* kao skraćenicu za korišćenje računara. Međutim, izraz *digitalno* danas je mnogo više od podataka i mašina koje ih koriste. To je i široka lepeza „primena medijskih oblika koje omogućuje digitalna tehnologija, to znači govoriti i o virtuelnoj stvarnosti, digitalnim specijalnim efektima, digitalnom filmu, digitalnoj televiziji, elektronskoj muzici, video igrama, multimedijima, svetskim mrežama“ [GIR, 2011:17]. Digitalna konvergencija odnosi se na korišćenje računarskih tehnologija da bi različiti mediji mogli da koriste iste ili slične materijale, i efikasno dostignuće koje menja način na koji medijske kompanije vode svoje poslove i način na koji potrošači/konzumenti koriste medije. Digitalna konvergencija ubrzava nestajanje granica između medija ali otvara pitanja modela postojanja medija u novom okruženju. Danas, kada su granice između medija sve nejasnije, sve teže je odrediti gde prestaje filmska a počinje televizijska industrija, gde završava industrija interneta a počinje novinska industrija, gde prestaje oglasna a započinje industrija odnosa s javnošću. [TJUROU, 2012: 267]. Materijali koji su proizvedeni za jednu industriju prikazuju se u okvirima drugih industrija. Ali to nije nova tendencija, medijske industrije su oduvek delovale jedna na drugu i bile povezane (od Mikija Mause do Hari Potera), samo je ubrzanje uslovljeno tehnološkim inovacijama ubrzalo prelazak materijala granica medijskih industrija. Postmedijsko društvo – jedan je od ključnih pojmova kojim Lev Manovič karakteriše aktuelne društvene odnose.

## TRADICIONALNI MEDIJI & NOVI MEDIJI

Dihotomija medija koja se oslikava kroz pojmove *tradicionalni* i *novi*, nije karakteristična isključivo za XXI vek. Sigurno je da su egzistencijalne strepnje i dileme o medijskom kontinuitetu postojale i kroz istoriju, pogotovo u XX veku, a kroz tehničko-tehnološka otkrića koja su omogućila razvoj novih medija. Međutim, činjenica je da su štampani mediji aktuelni i nakon pojave radija, a da televizija nije utišala stariji, auditivni medij. Pojavnost određenog medija, u tom smislu, nije ugrožena „jer nijedan medij ne znači ništa i ne postoji za sebe, nego jedino u neprestanom međudelovanju s drugim medijima“ [McLUHAN 2008:28]. Kao jedan od vodećih teoretičara novih medija, Lev Manovič tvrdi da je reč o društvu informacija zasnovanom na obradi podataka u kojem je „postalo važnije pronaći načine za efektivnije i efikasnije postupanje sa već nagomilanom količinom medijskog materijala nego registrovati novi materijal ili to raditi na nove načine [MANOVIČ, 2001: 76]. U tom smislu, medijske forme ostaju iste, ali se menjaju načini upotrebe i (re)prezetacije tih formi. Kvalitativna inovacija u ovakvim okolnostima je *digitalizacija* i rastuća *umreženost*, pa je logična definicija novih medija predložena u Leksikonu savremene kulture – „naziv kompjuterski podržanih digitalnih i umreženih elektronskih medija koji se sve više zamenjuje umnogome sinonimno korišćenim pojmom multimedijalnost“ [2008:480], ali i detaljnije objašnjenje pojma – „tokom devedesetih sadržina pojma se u velikoj meri suzila i ograničila na umrežene medije, odnosno hipermedij internet, pozicioniran između usmenosti i pismenosti, između individualnih i masovnih medija“ [2008:481].

Tokom protekle dve decenije skoro sve medijske industrije uvidele su koristi od upotrebe računara u produkciji. Računari se rutinski koriste u filmskoj industriji i televizijskoj produkciji za izradu špica, titlova, specijalne efekte i montažu. U izdavaštvu štampe, novina i časopisa računari su postali nezamenjivi za pisanje tekstova, prelom i štampanje finalnih proizvoda. Za izradu digitalnih fotografija, posebno velikih formata (za bilborde, za autobuse), takodje se koriste računari. U distribuciji tradicionalnih medija odavno se koriste

računari. Još 1999. godine autor ovog rada bio je svedok distribucije dnevnog lista *Radničke novine* u Pekingu preko centara i štamparija u više od dvadeset gradova. Novine *Njujork Tajms* i *Vol strit džornal* više od dve decenije digitalne kopije svojih izdanja šalju u štamparije širom zemlje kako bi tamo bile štampane i distribuirane. Ovo su samo neki primeri kako je digitalizacija produkcije, distribucije i izlaganja promenila sveukupnost medijskog sistema, digitalna konvergencija je uslovlila konvergenciju medija. Razlog je sasvim jednostavan: jednom kada su masmedijski materijali digitalizovani lako ih je pretvarati u bilo koji oblik. Iako je ovaj proces započet tek pre desetak godina, sada je to svakodnevna rutina u medijima jer „digitalizacija sadržaja podstiče distribuciju u većem broju medija jer zahvaljujući njoj sadržaj postaje višeplatformski skup podataka“ [TJUROU, 2012:304]. Dečiji programi, sport, zabavne emisije, akcioni filmovi, neposredni marketing, najnovije vesti i određene vrste muzike najlakše prelaze iz jednog medija u drugi. Možemo li da zamislimo drugačiju pripremu novinskog teksta, kucanjem u jednom ili više primeraka na mašini za kucanje? Takav tekst ne bi mogao da se pretvara u sirovinu za medijski materijal u drugom mediju. Prekucavanje toma tekstova i skeniranje, bio bi spor i veoma skup proces.

## NOVI MEDIJI

### Individualnost, interaktivnost, globalnost

Novi mediji se mogu analizirati isključivo u okviru elektronskih komunikacija. Rolend Lorimer govori o tri vrste elektronske komunikacije: (1) elektronska usmena komunikacija koja je najviše fokusirana na ljudski glas i retoričku strukturu poruke, (2) elektronska audio-vizuelna komunikacija deluje kroz sadejstvo slike i izgovorene reči, odnosno muzike, šumova i trenutne tišine i (3) elektronska tekstualno-numerička komunikacija koja je najčešće uslovljena kompjuterskom tehnologijom. Pojam koji je neodvojiv od novih medija – konvergencija, definiše se i kao „preplitanje puteva ili kombinacija koja rezultira u transformaciji sve od konvergirajućih tehnologija ili entiteta, kao i u stvaranju nove tehnologije ili entiteta“ [FIDLER,2004:374]. Reč je o interdisciplinarnom pojmu koji povezuje medijsku tehnologiju, industriju, sadržaj i publiku/korisnike, smatra teoretičar medija i masovnih komunikacija Henri Dženkins i dodaje da kada govorimo o konvergenciji, mislimo na pet paralelnih procesa – tehničku, ekonomsku, društvenu, kulturnu i globalnu konvergenciju [JENKINS, 2001:93]. Podsetimo da novi mediji nastaju u drugoj polovini XX veka, kada su se stekle tehničke mogućnosti za razvoj ovakve tehnologije, što je osnova za tvrdnju da je reč o tehnički posredovanoj komunikaciji. Najčešće neodvojivi od pojma novi mediji, globalni mediji svojim sistemom vrednosti u vidu programa prevazilaze lokalne i nacionalne karakteristike, prvobitno geografske, i pozicioniraju se na svetskom tržištu kao ključni akteri medijske industrije omogućavajući svojoj publici, bez obzira gde se nalaze, da koriste (gledaju, slušaju, čitaju) ponuđene programske sadržaje. Savremena teorija medija, kroz pojam konvergencije, govori o razvoju digitalne tehnologije, odnosno integraciji teksta, brojeva, slika i zvukova koji su ranije činili dominantne elemente pojedinačnih medija, pa su tako bili i posmatrani. Bilo da je riječ o tekstu, zvuku ili slici, činjenica je da su potencijali medijskog sadržaja veći, odnosno da je nagomilani sadržaj moguće koristiti shodno sopstvenim senzibilitetima. Novi mediji, internet pogotovo, upotpunjavaju ili prevazilaze karakteristike tradicionalnih medija. Zanimljivo je da je i dalje moguće govoriti o individualnosti kao ključnoj prednosti štampanih medija (i Lorimer tvrdi da je

elektronska tekstualno-numerička komunikacija najmanje društvena), ali i o izostanku efemernih sadržaja, s obzirom na činjenicu da je novomedijski sadržaj akumuliran. Jedna od produkcionih opcija jeste da novi mediji preuzimaju sadržaje tradicionalnih medija, odnosno da svoj program kopiraju putem novog kanala medijske distribucije. S druge strane, izvorni novomedijski sadržaj pruža veće mogućnosti, a što je, produkciono važnije, obraća se drugim korisnicima. Nije reč o publici, već o korisnicima, s obzirom na činjenicu da su novomedijski konzumenti merljiviji i ponašaju se po drugačijim principima u odnosu na publiku tradicionalnih medija. Vrlo lako je moguće doći do brojnih podataka koji se tiču, ne samo socijalnog i demografskog karaktera, već govore i o psihološkim karakteristikama i preferencijalima korisnika. Svaki profil na društvenoj mreži je manje više odraz želja njegovog korisnika, objave na profilu se mogu analizirati sa više aspekata kao i izabrane teme i događaji, što u slučaju masovne publike nije moguće osim po nekim zajedničkim, opštim karakteristikama.

U kontekstu individualnosti i akumuliranih medijskih sadržaja, o kojima je već bilo reči, neophodno je uvesti i pojam interaktivnosti, s obzirom na činjenicu da novi mediji omogućavaju najveći stepen dvosmerne komunikacije. Brze reakcije na program, kao i stvaranje personalizovanih medijskih sadržaja omogućeni su kroz brojne softvere. Upravo je interaktivnost dovela do stvaranja aktivne publike u selekciji i kreiranju medijskih sadržaja. U odnosu na tradicionalne medije, uloga interaktivne publike, sasvim izvesno je novina, s obzirom da se može govoriti o direktnom uticaju na menadžment programskih sadržaja. Interaktivna publika koristi nove mogućnosti da zauzme i nove uloge – pa smo nakon pasivne i aktivne publike, dobili interaktivnu publiku koja koristi svoju moć ne samo da bi promenila kanal ili stanicu već da bi uticala na sadržaj, menjala ga, dopunjavala, a zatim dalje distribuirala. Takvo tehničko-tehnološko, ali i produkciono, okruženje dovelo je i do stvaranja neformalnih personalnih i personalizovanih medija. Razne društvene mreže (Facebook, Twitter), ali i jedan od najpopularnijih sajtova, YouTube, omogućavaju svojim korisnicima da sami budu autori, odnosno da planiraju, selektuju ili kreiraju i distribuiraju medijske sadržaje. Kroz ove kategorije moguće je analizirati i poslovni okvir novih medija. Kombinacija pojma multitasking korisnika, koji istovremeno mogu gledati TV, slušati muziku, slati e-mail i obavljati još nekoliko aktivnosti, u okviru društvene konvergencije i eksplozija kreativnosti do koje dolazi u kulturnoj konvergenciji, omogućavaju procvat takozvanog građanskog novinarstva, odnosno neformalnih novinara, da medijski sadržaj čuvaju, komentarišu, menjaju, prilagođavaju i ponovo distribuiraju – naravno, zahvaljujući digitalizaciji koja je u osnovi tehnička konvergencija a sve to u kontekstu ekonomske i globalne konvergencije.

### **Novi mediji i medijski profesionalci**

Najšira klasifikacija faktora uticaja, bez obzira na to da li je reč o komercijalnim ili javnim medijima, odvija se na ravni spoljašnji–unutrašnji faktori. Medijske kuće obezbeđuju osnovni okvir za razvoj novinarstva a medijske organizacije i okruženje u kojem se profesija menja i razvija. Organizacija redakcije, dnevna novinarska rutina, profesionalni i etički standardi i ukupni proces proizvodnje sadržaja vezani su za medijske kuće. Valja istaći da su kriza i promene u medijskoj industriji globalne, ali se one različito ispoljavaju u različitim političkim, kulturnim i medijskim okruženjima. Ako medijske profesije, posebno novinarske tumačimo u skladu sa sociološkim tumačenjem „profesije, to su identiteti koje treba graditi, statusi koje treba braniti, teritorije koje treba štiti, klijentela koju treba ohrabriti“ [PARADEZ, 2009:224]. Bilo da je reč o identitetu, statusu ili nečem trećem,

činjenica je, pod uticajem novih tehnologija, izdiferencirane su profesije novih medija. Ovu promenu uslovljava transformacija novih medija iz kanala (gde je programski sadržaj isključivo reprodukovan) do autonomne programsko-produkcijske celine koja istovremeno može da ponudi vizuelne, auditivne i na tekstu zasnovane informacije. Na osnovu uporedne analize karakteristika tradicionalnih i novih medija, dolazimo do zaključka da je promene moguće identifikovati isključivo u programskoj logici, odnosno menadžmentu programa. Osnovni uzrok ovome je u stepenu interaktivnosti, odnosno mogućnosti korisnika sadržaja novih medija da iste selektuju ili kreiraju, komentarišu, (re)distribuiraju. Ovakav koncept nastao je na principu personalizovanih medija, s obzirom da je individualnost jedna od osnovnih karakteristika novih medija. Međutim, kada je riječ o teorijskim, tehničkim i stručnim znanjima koje medijski profesionalac mora da poseduje dolazimo do zaključka da oni nisu suštinski različiti, već da dolazi do drugačijeg pristupa istim znanjima, odnosno da se ta znanja koriste na drugačiji način.

Pisanje za štampu i onlajn medije, na primer, u oba slučaja podrazumeva da priča bude dobro napisana, ali se razlikuje po načinu pisanja, koji je primeren mediju. Tradicionalan način pisanja podrazumeva predstavljanje informacije u potpunosti, tačno i po smislenom redu, koju će čitalac pratiti od početka do kraja. Onlajn novinarstvo predstavlja sasvim drugačiji način stvaranja priče. „Dodavanjem linkova ka spoljnim informacijama većina Veb stranica postaje višesmerna- podstiče vas da sami odredjete put, da se zadržite na jednom aspektu priče i o njemu pročitati nešto više“ [KREJG, 2010:167]. Publika na ovaj način ulazi u interakciju sa onlajn informacijom i nema sigurnog vodiča u profesionalnom novinaru, već je sam sebi vodič kroz tekst. Uspešni novinari u XXI veku biće oni koji svoje pisanje prilagode novom načinu čitanja vesti što zahteva poznavanje tradicionalnih tehnika novinarskog pripovedanja i potpuno novo razmišljanje o načinu strukturisanja priče. Moglo bi se tvrditi da dolazi i do konvergencije znanja, medijski profesionalac i sam može postati konvergentna sredina, u kojoj znanje prolazi onaj proces koji su prošli tradicionalni mediji. U analogiji, dolazi do kvantitativne, ali ne i kvalitativne promene znanja – iako je reč o relativno istim oblastima znanja koje medijski profesionalac mora da poseduje, oni moraju biti prilagođeni novom medijskom okruženju u kome je neophodno poznavati tržište, veličinu i značaj konkurencije kao i potencijale daljeg razvoja. U tom smislu, kao što je neophodna interakcija između različitih medija, mora postojati i interakcija između različitih oblasti i nivoa znanja, pogotovo s obzirom na činjenicu da je znanje ključna kategorija koja profesionalca razlikuje u odnosu na korisnike novih medija. Upravo zbog svega navedenog je neophodno dodatno voditi računa o strategijama obrazovanja medijskih profesionalaca, a sa aspekta znanja kao kategorije koja će obezbediti uspešno funkcionisanje medijske institucije.

Obrazovanje je temelj svake profesije, ali prava profesija očuvaće poverenje građana onoliko koliko je spremna da prihvati odgovornost, da se pridržava pravila struke i etičkih kodeksa. Prema istraživanju koje je provela Heather Prudey (2000.) 30% anketiranih poslodavaca traži da se u obrazovanju naglasak stavi na veštinu, a samo 7% traži znanje. U istom istraživanju 60% onih koji zapošljavaju od novinara očekuje da će biti: znatiželjni, pozitivni, entuzijasti, sposobni da rade pod pritiskom i da brzo uče. Nisu isticali da traže sklonost razmišljanju ili osećaj javne dužnosti i odgovornosti [DE BOURGHE, 2003:109]. Poslodavci su očito svuda isti: kako bi ostvarili profit, traže tačno određenu radnu snagu s vrlo konkretnim znanjima. “Kako bi ispunili ono što se od njih očekuje, novinarima je potrebno obrazovanje koje im omogućava da shvate širu perspektivu sebe, ali i društva, kako bi mogli postavljati pitanja i dovoditi u pitanje. Veštine su u tome pot-

rebne, ali i intelektualna sigurnost koja dolazi od znanja” [DE BOURGHE, 2003:110]. Za uspešnu i efektivnu javnu komunikaciju neophodna je i medijska prisrmenost korisnika medijskih sadržaja, da znaju da koriste medije, a ne da mediji programiraju njih, njihovo vreme, odluke i preferirane sadržaje. U informacionoj džungli, mećavi ili jednostavnije, prezasićenoj javnoj sferi informacijama valja prepoznati prave i korisne informacije u odnosu na spinovane<sup>51</sup> ili netačne. To nije nelegalan način rada. Važno je da se razlikuju od uobičajenih metoda PR-a čiji je cilj da pronadu, prikupe, obrade i ponude informacije medijima želeći da im skrenu pažnju na neke teme. To ko će koje teme zastupati i na koji način, na kraju, zavisi od ličnog i profesionalnog integriteta svakog pojedinca. Za sve one koji u tom lancu plasiranja i konzumacije informacija učestvuju bitno je da budu medijski pismeni i na ispravan način „čitaju“ poruke.

## INTERAKCIJA, INOVACIJA=KOMUNIKACIJA

Pokušaj razumevanja promena u globalnom društvu nastalih pojavom novih medija otvorio je mnoga pitanja kao što su: hoće li pojavom novih medija nestati tradicionalni, da li nova tehnologija korisnicima štedi ili oduzima vreme, koliko su pouzdane informacije koje objavljuju novi mediji kao i koliko se tradicionalni mediji mogu prilagoditi novim tehnologijama, a internet postojećim medijskim strukturama i potrebama učesnika u komunikaciji? Za medijske profesionalce ubrzanje takozvanog trećeg talasa znači nova iskušenja profesije: profesionalni komunikator ili bloger?

Ako se zna da su početkom XIX veka vesti u udaljene krajeve putovale više meseci, a u prvoj deceniji XXI veka publika može da prati direktan prenos događaja i odmah reaguje, onda se može sagledati dostupnost, brzina i interaktivnost, jer su na raspolaganju mnogo brži načini komunikacije (mobilni telefoni, satelitski telefoni, internet). Elektronski mediji (naročito televizija) pokušavaju da održe korak sa željama publike koja se već okreće novim multimedijima. Dejstvo televizije (moć slike) kao najspektakularniji elektronski produžetak naših čula, temelji se na direktnom prenosu događaja. Takozvani *televizijski spektakl* u realnom vremenu milionima gledalaca prenosi događaje koji su u toku. U medijasferi sada se pojavljuje ozbiljna konkurencija proizvođača vesti kao osnovnog zadatka tradicionalnog novinarstva. Tako se na medijskoj sceni pojavljuju a) PR sektor i b) građansko novinarstvo, koji bitno determinišu novinarstvo u novim uslovima. Za razumevanje pozicije novinarstva u uslovima medijske konvergencije treba razbiti zabludu da ima neprofitnih oblika novinarstva, profit nije samo naplata u novcu. Profit je i kada nepoznati bloguju, postajući poznati makar u užoj zajednici blogera. Iz te „poznatosti“ proizilaze i druge vrste profita (baneri, reklamni slogani, pisanje o odredjenom proizvodu u dnevničkom maniru.)

---

<sup>51</sup> Spinovanje je, kažu teoretičari, alat kojim se neka tema u medijima „zavrti“ (doslovno od reči *spin* koja znači zavrteti) u pravcu koji odgovara pokretaču spina. Spinovanje informacije se može postići, recimo, nametanjem nove teme u medijima kako bi se zataškala neka druga, obično nepovoljna, selektivnim isticanjem činjenica koje idu u prilog onoj strani koja spinuje, doziranjem informacija.

## Pr i novinarstvo

U digitalno doba, vesti su ono što objave Twiteraši, Facebook stranice, odnosno ‘News feed’, pa se može reći da su to za modernu populaciju u XXI veku osnovni mediji. Ali te tehnološki uslovljene promene u medijima imaju dalekosežan uticaj na promene u novinarstvu, zato što je jedna nepoznanica ko će u budućnosti finansirati proizvodnju informacija i druga, da li će to biti uloga profesionalaca. PR industrija početkom ovog veka postepeno preuzima kritičnu i spornu ulogu u prikupljanju i distribuciji vesti, sa zadatkom da obuhvati događaje, procese i inicijative od javnog interesa. Službe za odnose s javnošću kompanija, državnih organa, partija, institucija i nevladinog sektora određuju medijske sadržaje diktirajući vreme saopštavanja, teme i neretko, način izveštavanja. Jednom rečju, da bi organizacije i pojedinci uspešno pokrenuli i održali poruku preko različitih platformi u uslovima digitalne revolucije, oni su prinuđeni da pristupe PR formi. „Zahtev za PR službom se brzo razvija: celokupni britanski sektor sada zapošljava 30.000 profesionalaca, stvarajući svake godine više od šest milijardi funti profita. Sektor obuhvata različite firme, koje pakuju sve od korisničkih proizvoda do obrazloženja rata. Pored toga, vladine agencije i organizacije uglavnom zapošljavaju svoje PR osoblje, u liku referenata štampe i direktora korporativnih komunikacija. Ova dva povezana sveta – samostalne PR agencije i unutrašnja PR odeljenja – proizvode pregršt informacija o proizvodu, službi, inicijativama, ili politici, i šire svoj program rada na dnevnoj, ili čak časovnoj bazi.“<sup>52</sup> Uspon PR industrije, postavlja ozbiljna pitanja o budućnosti preciznog, nezavisnog i na činjenicama zasnovanog novinarstva. Da bi obezbedili svoju priču novinari se sve više okreću PR-u, umesto pojedincu, koji ima direktan udeo u događanju, pa su novinari sve češće u poziciji da budu stenografi uticajnih, ili pežorativno, stalak za mikrofon. Zavisnost od informacija iz izvora PR odvaja vesti od njihovog konteksta. Otuda postoji realan razlog da se sumnja u autentičnost i istinitost priča, anketa, izjava, koje potiču od komunikacionih konsultanata. Usmerenost na tržište koje vodi PR ne mora nužno da se ravna sa javnim interesom ili etosom balansiranog, objektivnog izveštavanja. Akcenat je uvek na potrebama klijenata. Krajem poslednje decenije dvadesetog veka i britansko novinarstvo je suočeno sa sve češćim smanjenjem troškova i sve većim oslanjanjem na službe odnosa s javnošću. Nick Davies je 2008. godine istraživanjem potvrdio ovu tendenciju. Analizom blizu tri hiljade tekstova u *Timesu*, *Independentu*, *Daily Telegraphu*, *Daily Mailu* i *Guardianu*, utvrdio je da su agencije i službe odnosa s javnošću dominantni izvori informacija. Novinari su samo u 12 odsto slučajeva tragali za informacijama. Nekritičko preuzimanje sadržaja agencija i službi PR, omogućava da se u medijima nadju sadržaji ekonomski ili politički moćnih i kada ne bi prošli kriterijume selekcije vesti.

Više medijskih sadržaja znači i veći uticaj u javnosti, zasnovan na ekonomskoj i političkoj moći i smanjenoj odgovornosti i kredibilitetu novinarstva. Sve češće se javljaju i zagovarači simbioze ove dve delatnosti. Odnosi s javnošću su, prema njima, partner novinara, novinari danas bez delatnosti za odnose s javnošću ne bi svoj posao mogli obavljati kvalitetno i brzo. Novinari se mogu osloniti na odnose s javnošću sve dok im plasiraju istinite i proverene informacije, a to bi trebalo biti trajno, s obzirom na to da je čuvanje kredibiliteta i temeljni interes stručnjaka za PR. Kad je reč o PR-u, ona se može posmatrati kao integralna komponenta medija, koja u toj simbiozi sa novinarstvom može doneti ekonomsku efikasnost i socijalne dobitke, ali uz naglašenu potrebu za većom transparent-

<sup>52</sup> Liz Luis Jones, Chartered Institute of Public Relations; [www.cipr.co.uk](http://www.cipr.co.uk)

nošću među novinarima i izvorima vesti. Reč je o realnosti koja nastupa i potrebi da se sa tom realnošću novinarstvo – poveže, umesto da je ignoriše ili napada, smatraju zagovornici ove ideje, koju, novinari ne podržavaju, bar ne u javnosti. Digitalizacija međutim menja i profesiju odnosa s javnošću, kako najavljuju najrazvijenije svetske kompanije. Kompanija Coca-Cola, krajem novembra 2013., najavila je da će sva svoja saopštenja za javnost, kao i klasične korporativne sajtove, ukinuti do 2015. godine. Umesto toga svoje priče predstavljace preko vlastitih medija, trenutno, e-revije [Coca-Cola Journey](#). U kompaniji Coca-Cola, pri donošenju ove odluke, vodili su se činjenicom je danas najvažniji kvalitetan sadržaj koji podstiče interakciju, a da su klasična saopštenja za javnost i dosadni korporativni sajtovi stvar prošlosti. Ashley Brown, Group Director of Digital Communications and Social Media kompanije Coca-Cola, rekao je tim povodom da je važno ići u korak sa vremenom, pomerati granice, stvarati kvalitetne priče, biti u stalnoj komunikaciji sa potrošačima i sarađivati sa njima. U svoje redove Coca-Cola već poziva brojne tekstopisce sa novinarskim iskustvom. Naime, njihov zadatak biće da stvaraju kvalitetne sadržaje koji će „podsticati“ ciljne grupe kompanije Coca-Cola.<sup>53</sup> Iako se potpuna realizacija očekuje tek u 2015., opsežne promene su već daleko odmakle. Ovim je uspešna svetska kompanija zakoračila u budućnost, gde će uspešnost komunikacije biti primarno zasnovana na *aktuelnosti* i *atraktivnosti* sadržaja koji se nudi i mogućnosti za uspostavljanjem kvalitetnog dijaloga, odnosno *interakciji*. U narednim godinama neće biti važno ko informaciju plasira (institucija, kompanija, PR agencija) niti putem kojih kanala dolazi do nas (objavom u novinama, organizacijom događaja ili brzim postavljanjem na neku od društvenih mreža). Svakog od nas zanimaće isključivo kakvu vrednost ta informacija za nas ima i šta možemo sa njom da uradimo, šta iz nje da naučimo ili zaključimo. Zato je ovaj primer važan jer pokazuje kako se izlazi iz tradicionalnih podela medijskih uloga koje su važile decenijama unazad.

Medijska moć se, smatraju savremeni kritičari medija, već u drugoj polovini dvadesetog veka preselila u korporativnu sferu a novinarstvo je unajmljeno medijskoj industriji da bi se kulturološki transformisalo u industriju vesti u kojoj iz godine u godinu sve više učestvuju i službe za odnose s javnošću. U tim sektorima zaduženim za dobar „imidž“ kompanija sve više se novinara zapošljava. Istraživanje Instituta za medijski monitoring među novinarima u Poljskoj pokušalo je da ustanovi vezu između novinara i zaposlenih u sektoru odnosa s javnošću. Jedno od najzanimljivijih otkrića je da svaki drugi novinar razmišlja da postane profesionalac u sektoru odnosa sa javnošću u nekom trenutku svoje karijere. Privlačnost tog zanimanja novinari izgleda vide u većim zaradama.

## Gradjansko novinarstvo

Digitalna medijska konvergencija stvorila je uslove za pojavu gradjanskog novinarstva, javne komunikacije na internetu, forumima, društvenim mrežama, komunikacije koje poprimaju forme novinarstva. U javnoj sferi tradicionalni novinari i medijske institucije nisu jedini komunikatori, nisu više ni jedini profesionalni komunikatori. Uspon gradjanskog novinarstva je samo jednim delom posledica tehnoloških mogućnosti, uz mnoge druge faktore, kao što je novčana naknada, težnja za ličnim istraživanjem, povezanost sa pojedincima koji su naklonjeni toj vrsti komunikacije i slično. Uprkos pozitivnom tretmanu koje građansko novinarstvo danas uživa, još uvek nije jasno da li njegovo uključivanje

<sup>53</sup> Prema: <http://marketingmreza.rs/coca-cola-najavljuje-kraj-saopstenjima-za-javnost/posećeno> decembra, 2013.



daje ikakvu vrednost brendu ili reklamnu vrednost sajtu. Potiskivanje profesionalnih komunikatora izaziva sumnju u uticaj na vrednost vesti, posebno zbog kakofonije neproverenih informacija koje mogu javnu sferu učiniti maglovitijom no što ona jeste. Ova dilema postaje realnija, tim pre kada se zna da je učestvovanje u građanskom novinarstvu nejednako, sa tendencijom da interaktivne osobine mogu da budu uništene ili uzurpirane od malog broja digitalnih korisnika. Prosečno, samo jedan odsto posetilaca sajtova direktno komunicira slanjem sadržaja ili ostavljanjem komentara, dok je percepcija sadržaja korisnika znatno podložnija uticaju komentara, koji mogu promeniti osnovna značenja osnovnog teksta. Kritičari novih tehnologija smatraju da umesto autoriteta znanja, kvaliteta medijskog sadržaja i komunikacije koji su se odvijali putem tradicionalnih medija, sada imamo samozvane eksperte, autoritete anonimuse koji koriste laku dostupnost novih medija i zatrpavaju nas nekvalitetnim sadržajem, čiji će autori nadjačati kao najglasniji, najuporniji, što će se na kraju loše odraziti i na tradicionalne medije i komunikaciju.

Blog, skraćenica od „weblog“, obično se definiše kao veb sajt koji sadrži niz često ažuriranih, obrnuto hronološki organizovanih postova, na istoj veb strani koje obično piše jedan autor. Termin blogosfera se koristi u praksi da bi se opisao deo sajberprostora koji je posvećen blogovima. Blog je lični veb sajt, najčešće se nalazi na sajtu koji je specijalizovan za blogove ili na nekom zvaničnom, poznatom sajtu, na primer novinskom, na kome korisnik piše lični dnevnik. Može da bude jednostavan, kao što je svakodnevni dnevnik, ali i složen kao veb strana časopisa, sa brojnim saradnicima i tematskim delovima. Mišljenja o značaju blogova su podeljena, jedna favorizuju ovaj medijski prizvod kao vid političke moći koja je vraćena ljudima, sa idejom da je blog srušio razliku između korisnika i proizvođača medija, kao i razliku između medijskih profesionalaca i publike [DŽAJLS,2011:206]. Druga mišljenja uvažavaju razliku između blogera profesionalaca i blogera amatera: ovi prvi imaju znanje o svojoj oblasti i plaćeni su da objavljuju svoja gledišta, ovi drugi nisu posvećeni kao profesionalci i često odustaju od svoje blogerske karijere. Smatra se i da je Twiter potisnuo blogove kod većine, posebno kod medijskih profesionalaca koji mogu da objavljuju brze komentare o tome šta misle o nekoj temi (tvitove), umesto dugih blogova. Istraživanja o efektima blogova i dometima na medijskom tržištu u vreme pripreme ovog rada nisu sprovedena u Srbiji, gde svi važniji listovi imaju blogove i blogere.

U moru blogova i drugih formi građanskog novinarstva pojavilo se i pogrešno tumačenje prema kome su profesionalni novinari suvišni u digitalnim medijima. Nasuprot tome, tehnološke mogućnosti digitalne revolucije ojačavaju i proširuju veštinu novinarstva, omogućavajući različite prednosti koje su samo nekoliko godina ranije bile nezamislive. Ipak, tehnološka transformacija novinarstva je uzrokovana ekonomskim razlozima, budući da izdavači investiraju u digitalne tehnologije kako bi smanjili sve troškove u lancu vrednosti vesti. Shodno tome, digitalno usmereni i opremljeni novinari više su „stručnjaci opšte prakse“ nego specijalisti, od kojih se očekuje da obezbede sadržaj na višestrukim platformama. Fleksibilan način prikupljanja vesti postaje opasan po dubinu, temeljnost i preciznost novinarskih priloga, budući da prevashodno oslanjanje na mobilne novinare u odnosu na stalno osoblje, vodi do minimiziranja izveštavanja i analize. U nedostatku osmišljenog pristupa novinarstvu dominiraće profesionalni ambijent u kome će mobilni novinari biti manje „usadeni“ u kulturni i socijalni milje, što ostavlja pogubne posledice i po korisnike i po medije. Sve veći broj informacija danas se plasira po slobodnom nahođenju korisnika interneta ili društvenih mreža, a posao selekcije dodatno se prenosi na internet pretraživače. Ljudi stiču utisak da su osvojili mnogo veću slobodu u pribavljanju

informacija. Korisnik interneta sam odlučuje šta prihvata iz informativne ponude na mreži, kao i šta će pokušati da saopšti drugim ljudima. Privid informativnog blagostanja, obilje informacija kojima se lako pristupa, ali im nedostaje potvrda verodostojnosti/kredibilitnosti, objašnjava zašto profesionalni novinari/komunikatori nisu suvišni u digitalnim medijima. Veb je omogućio iskusnim novinarima da učvrste pozicije uvažanih analitičara i komentatora u medijima, da pojačaju veze sa pojedinačnim brendovima, kao i da prave lični brend koji može da se udruži sa ostalima. Novinari su osnaženi online mogućnostima, jer više ljudi na više platformi čita njihove primerke, što povećava vrednost produkcije medijskih profesionalaca.

## PREDUZETNIČKO NOVINARSTVO

Kreativni odgovori, nove strategije i raznovrsni modeli najpotrebniji su u vreme velikih promena. U svetu tradicionalnih, masovnih medija njihov značaj bio je presudan budući da je u medijskoj industriji novinarstvo uglavnom bilo moguće praktikovati unutar medijskih kuća (uz relativno kratku istoriju *freelance* novinarstva). Mnogobrojni problemi u tradicionalnim medijima, od političkih pritisaka i sve intenzivnijeg uticaja ekonomskih centara moći, do sve težih uslova rada i finansijske situacije u kojoj se nalaze novinari, primoravaju medijske profesionalce da tragaju za novim modelima poslovanja kako bi opstali u medijskoj sferi. Kao odgovor na navedene izazove u SAD je, u Centru inovacija i komunikacija, na Univerzitetu Stenford<sup>54</sup>, još pre desetak godina počeo da se razvija koncept „preduzetničkog novinarstva“ (*entrepreneurial journalism*). Tu praksu, kroz seminare i različite projekte, obično prenose organizacije nevladinog sektora koje u svom nazivu ili u opisu delatnosti imaju prefiks „nezavisni“. Novinari osim upoznavanja sa specifičnostima veb novinarstva, obučavaju se i za definisanje biznis modela, kao i za produkciju veb sajtova koji će zahvaljujući svom sadržaju i dizajnu na najbolji način odgovoriti na potrebe specifične ciljne grupe.

Iako su kursevi posvećeni preduzetničkom novinarstvu već godinama sastavni deo studijskih programa na prestižnim američkim univerzitetima koji obrazuju novinare, ovaj koncept je još uvek nedovoljno poznat u Evropi. Direktor Medijskog programa za Jugoistočnu Evropu Fondacije Konrad Adenauer Kristijan Špar kaže da „ovaj program donosi dvostruku korist, jer omogućava mladim novinarima samozapošljavanje, a istovremeno obezbeđuje razvoj nezavisnog onlajn novinarstva koje nedostaje svim zemljama Jugoistočne Evrope.“<sup>55</sup> Špar smatra da je „preduzetničko novinarstvo nedovoljno poznat termin u javnosti, ali u osnovi on podrazumeva razvoj nezavisnog onlajn novinarstva, rad novinara kao frilensera i samozapošljavanje novinara, kao i razumevanje novinarstva kao nezavisnog biznisa, prvenstveno na internetu. To je veoma bitno za sve zemlje regiona jer tradicionalni mediji još ne obezbeđuju dovoljno raznovrsnosti i uravnoteženog izveštavanja koji su neophodni za svaku demokratiju“. On kaže da bi upravo onlajn mediji mogli da obezbede tu medijsku raznovrsnost i uravnoteženo izveštavanje koje nam nedostaje, jer su mediji u našem regionu izrazito polarizovani, pa tako, primera radi, s jedne strane imamo medije koji izrazito pozitivno izveštavaju o svojim vladama, a s druge strane medije koji izveštavaju izuzetno negativno. „Novinari definitivno treba više da razmišljaju na predu-

<sup>54</sup> <http://www.injo.stanford.edu/>

<sup>55</sup> <http://rs.ejo-online.eu/3663/ekonomija-medija/onlajn-mediji-sansa-za-nezavisno-novinarstvo>

zetnički način ili bar da razmotre mogućnost samozapošljavanja, jer su uslovi rada u većini tradicionalnih medija veoma loši i mnogi vlasnici ne podstiču novinare na kritičko i nezavisno novinarstvo, a poznato je da novinari nisu ni dovoljno plaćeni. Zbog toga se danas preduzetničko novinarstvo javlja kao neka vrsta alternative, ali i odlična šansa za mlade novinare da započnu svoje karijere i budu nezavisni“, objašnjava Špar i dodaje da za pokretanje sajta nije potrebno sredstava i novca kao za pokretanje nekog štampanog medija ili televizije, što dodatno olakšava razvoj ovog novog koncepta u novinarstvu. Autori ovog programa smatraju da je dodatan problem u tradicionalnim medijima činjenica da mnogi vlasnici u regionu nisu izdavači, već biznismeni iz drugih sektora privrede, koji su neretko aktivni i u političkom životu i koriste medije kao podršku za svoje poslovne ili političke interese, pa medije samim tim ne koriste za proizvodnju kvalitetnih medijskih sadržaja, već kao vid političkog pritiska. Stoga se razvojem onlajn sfere ujedno otvara i nova šansa za razvoj nezavisnog novinarstva, a jedan od preduslova je da novinari inovacijama redefinišu svoju struku i suprotstave se ekonomskoj realnosti njihove profesije.

## MULTIMEDIJALNA“ PUBLIKA

Pojam „publike“ se menja sa promenama u medijima i sa pojavom interaktivnih medija sporna je većina ranijih shvatanja publike. Odnos koji ljudi imaju prema medijima – tradicionalnim, masovnim medijima i digitalnim medijima su višedimenzionalni, baš kao što je novi kontekst prisustva medija u životima ljudi. Za savremenu medijsku publiku se tvrdi da je obrazovanija i samosvesnija u izboru medijskih sadržaja. Nove informaciono komunikacione tehnologije omogućile su nove platforme, moćne pretraživače, nove oblike izražavanja pojedinačnih ideja i mogućnosti za raspravu, nove vidove distribucije znanja, onlajn zajednice. Saobrazno dostupnosti i raširenosti, novi mediji, premašuju uticaje tradicionalnih. Mladi su publika novih medija, oni radije koriste Fejsbuk ili Twiter, nego tradicionalne medije, mobilni telefon pre nego televizijski ili radio aparat kao platformu za informisanje. To je zaključak istraživanja medju studentima Učiteljskog fakulteta, sprovedenog februara 2013. za potrebe ovog rada. Mreže na internetu i mobilni telefon koristi 90, odnosno 87 odsto ispitanih, ali i značajan deo njih gleda televizijski program (79%). U odnosu na period od pre deset godina, više (26%) i mnogo više (46%) koristi medije, što znači da dve trećine njih više koristi medije u odnosu na deceniju unazad. Promenjena je struktura medijskih sadržaja: najredje se čita štampa (85%), sluša radio (65%) dok je na trećem mestu po količini vremena televizija (47%). Samo klasične medije koristi tek 4 odsto učesnika istraživanja, dok šest puta više (26%) koristi samo nove medije. Bez obzira da li je reč o tradicionalnim ili novim medijima, većina (63%) ih koristi za informisanje o temama koje su im zanimljive, za zabavu (40%), dok samo mali broj ispitanika (5%) medije koristi da bi se edukovalo.

Redosled osnovnih funkcija medija nije bitno promenjen tokom poslednje decenije. Upoređićemo dalje korišćenje medija za zabavu sa stanovišta podele na tradicionalne i nove medije: društvene mreže, najčešće Fejsbuk, za zabavu i komunikaciju sa poznatim i nepoznatim osobama koristi 90% studenata Učiteljskog fakulteta. Više od polovine (53%) se informiše samo preko društvenih mreža, dok medju onima koji koriste i klasične medije, većina (80%) bira njihove informativne sadržaje, polovina se opredeljuje za zabavne a na trećem mestu su (26%) obrazovni sadržaji tradicionalnih medija. Bez profila na nekoj društvenoj mreži samo je jedan odsto učesnika ankete. Novinarstvo u Srbiji nezavisnim

smatra samo šest odsto anketiranih, da nije sasvim nezavisno izjasnilo se 26%, dok je dve trećine ocenilo da je zavisno (22%), od ekonomije (20%) i politike (29%). Približan je skor odgovora na pitanje o zavisnosti medija, pa je moguće zaključiti da studenti imaju visok lični nivo razumevanja medija. Kada je reč verodostojnosti sadržaja medija na skali od 1-5, dva posto ispitanika je proširilo skalu na deset, kako bi izrazili manipulativni karakter programa, mali broj (4%) smatra da mediji pružaju realističnu sliku sveta, dok je najveći deo ocenio da su mediji manipulativni (27%) i veoma manipulativni (48%), odnosno tri četvrtine ukupnog broja ispitanika. Velika većina (88%) misli da zna da „čita“ medijske sadržaje, ali bi više od polovine, (59%) rado pohađalo kurs medijske pismenosti. U televizijskom programu im nedostaju pozitivni primeri (74%) i životne priče koje inspirišu (72%), više sporta (45%), zabave i korisnih informacija (44%), dok preteranim smatraju deo informativnih programa posvećen aktivnostima političara (83%) i vesti o kriminalu, nesrećama i druge negativnog sadržaja. Posebno je zanimljivo da je 59 procenata imalo ideju o drugačijem kreiranju početka centralnih informativnih emisija. Ovi mladi ljudi znaju šta hoće od medija (starih i novih), bliži su im novi, što je veoma važno sa aspekta činjenice da će im za samo nekoliko godina biti poverena deca predškolskog uzrasta, koja su već sada, prema istraživanju Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, izložena medijskim sadržajima i do deset sati dnevno. Rezultati istraživanja medju osnovcima nekoliko škola u Beogradu pokazuju koliko su mladi opsednuti računarima; bez njega nijedan dan ne može da provede gotovo 10 odsto učenika, što ukazuje da polako postaju zavisnici od računara.

- Vreme koje provode učenici na računaru svodi se na igranje igrice - 41,9 odsto.
- Dečaci više igraju igrice od devojčica oko 58, a devojčice 25,5 odsto.
- Broj učenika koji surfuju po internetu je oko 64 procenata, i u tome prednjače devojčice, što je slučaj i sa Fejsbukom koji koristi 41 odsto učenika.

Za petinu đaka računar pozitivno utiče na njihov uspeh u školi, a trećina misli da je uticaj negativan, dok ostali smatraju da on nema nikakvog uticaja. Kada bi učenici vreme i koncentraciju koju koriste sa računarem u istoj meri koristili za učenje, skoro svi bi bili odlični đaci.<sup>56</sup> Postojanje klinike za odvikavanje od zavisnosti od kompjutera u Beogradu, čiji su pacijenti uzrasta 11 i 12, a najmladji osam godina, potvrđuje da smo uveliko zakoračili u IT budućnost.

Na širem uzorku, istraživanje koje je u 12 zemalja sprovela vodeća svetska agencija za odnose s javnošću „Ketchum“ (2012.) pokazalo je da tradicionalni mediji poput novina, televizije i radija i dalje su najefikasniji način komuniciranja s javnošću u odnosu na komuniciranje na društvenim mrežama kao što su Fejsbuk ili Tviter. Ovaj rezultat nam govori da, uprkos neverovatnoj ekspanziji društvenih mreža poslednjih godina, postoji publika koja i dalje najbolje reaguje na tradicionalne načine komunikacije, doživljavajući ih kao prirodnije i pristupačnije. Zato su sva razmatranja tipova publika moguća na pretpostavljenom modelu po kome će se razlike u socio-demografskim karakteristikama i kulturnom kapitalu odraziti na izbor medija i ukupno poverenje u medije. Takvih istraživanja na reprezentativnom uzorku u Srbiji nema.

---

<sup>56</sup> Ovo su samo neki od alarmantnih podataka do kojih je došao Slobodan Malušić, specijalista pedagogije u istraživanju koje je sproveo među đacima od petog do osmog razreda u nekoliko beogradskih osnovnih škola.

## PRIMERI NOVE KOMUNIKACIJSKE PARADIGME

Nova komunikacijska paradigma logična je posledica revolucije koju su društvene mreže donele. Pre samo desetak godina bilo je potrebno više sati da biste određenu informaciju preneli, a lanac produkcije je podrazumevao učešće većeg broja ljudi. Zahvaljujući društvenim mrežama danas su potrebni minuti. Pre pomenutih desetak godina informacije su kreirale kompanije ili institucije, danas informacije kreira svako – društveni aktivizam je postala popularna sintagma. Mogućnost nekomuniciranja ili odbijanja aktivnog dijaloga praktično više i ne postoji – ako vi ne komunicirate, o vama će se pričati i sliku o vama će kreirati neko drugi, ponekad zasnovanu i na neproverenim i nepreciznim informacijama.

Srbija i region nimalo ne zaostaju u ovim trendovima. Iako se i dalje dnevno medijima šalje hiljade saopštenja, veliki broj kompanija i institucija osnovao je specijalizovane timove za kreiranje sadržaja i njihov plasman kroz tradicionalne i digitalne kanale. Oni sami za sebe postaju redakcije ili izdavači koji direktno komuniciraju sa interesnim javnostima, oslanjajući se pri tom sve više na vlastite kanale. Iako je korporativni sektor prvi uhvatio korak sa ovom promenom, brzo su se priključili i ostali, pa danas čak i političke partije imaju posebne timove za pravljenje sadržaja i direktnu komunikaciju sa glasačima na internetu. Sve ovo utiče i na ponašanje ostalih u lancu komunikacije. Onda kada kompanije i institucije postanu kreatori sadržaja i ostvare dijalog sa korisnicima direktno, uticaj agencija za odnose sa javnošću koje svoje poslovanje budu bazirale na tradicionalnom pristupu značajno će opasti. Klasični mediji će takođe trpeti velike promene, većina štampanih medija će adaptirati svoje uredničke politike i redakcijsku strukturu tako da fokus stave na rad na informativnim portalima.

Pravce razvoja medijasfere diktiraju promene koje dolaze od najrazvijenijih, najmoćnijih i najbogatijih globalnih kompanija. U digitalnom svetu gde će na svakoj platformi informacija biti previše, samo sadržaj koji će se svojom vrednošću i jedinstvenošću izdvajati od drugih, zadobiće poverenje. Dakle, oni koji znaju da ispričaju priču ostaju i dalje najuspešniji, pa makar ne bili kreativni stvaraoci ljudske vrste. Rej Kurcvajl, stručnjak za veštačku inteligenciju u kompaniji Google, predviđa da će do 2029. računari biti pametniji od ljudi. Preduzetnik i futurolog već je predvideo da će u narednih 15 godina kompjuteri postajati sve inteligentniji i da će moći da razumeju šta govorimo, uče iz iskustva, šale se, pričaju priče, pa čak i flertuju. Kurcvajl (66) se smatra jednim od vodećih svetskih stručnjaka za veštačku inteligenciju, a među tehnolozima je popularizovana njegova ideja „singulariteta“ – trenutka u budućnosti kada će ljudi i mašine postati jedno. Google ga je zaposlio krajem 2012. kako bi radio na narednom projektu kompanije – pretraživaču koji se služi veštačkom inteligencijom i poznaje nas bolje, nego što mi znamo sami sebe. U intervjuu za *Observer New Review* Kurcvajl kaže da mu kompanija nije dala nikakva izričita uputstva, osim što mu je naložila da pronade način da „nauči“ Google da razume prirodan jezik. „Moj projekat je da zasnujem pretragu na razumevanju jezika. Kada pišete članak, vi ne stvarate zanimljivu kolekciju reči, vi imate nešto da kažete i Google bi trebalo da inteligentno i organizovano prerađuje informacije iz celog sveta. Poruka u vašem članku je informacija, ali to računari ne razumeju. Zato, želimo da oni čitaju sve što se nalazi na internetu i svaku stranu svake knjige, kako bi mogli da učestvuju u inteligentnom dijalogu sa korisnicima i odgovaraju na njihova pitanja.“ Kurcvajlova predviđanja samo su deo ranijih najava da Google pravi najveću laboratoriju veštačke inteligencije na svetu. Kurcvajl je poznat po izumima koji su promenili svet: prvom desktop skeneru, prvom kompjuterskom programu koji je mogao da prepozna slogovne fontove i prvom

sintisajzeru govora. On je 1990. predvideo da će kompjuter pobediti svetskog šampiona u šahu do 1998. (1997. IBM-ov Deep Blue pobedio je Garija Kasparova) i da će world wide web biti hit, i to u trenutku kada je mrežu koristilo svega nekoliko naučnika.<sup>57</sup>

Pametni kompjuteri već zamenjuju novinare. Poslednji zemljotres koji je Los Angeles pogodio u martu 2014., imao je snagu od 5,3 stepena Rihterove skale, ali prvu vest je objavio „Los Angeles tajms“ samo par minuta nakon što se dogodilo. Njen autor nije bio novinar koji je u rano jutro držao prste na tastaturi čekajući nenajavljeni potres. Superbrza vest stigla je zahvaljući robotizovanom pisanju koje je ovaj list od nedavna počeo da koristi. Kena Švenkea, novinara i programera „LA tajmsa“, zemljotres je probudio u 6 i 25 ujutru. On je ustao iz kreveta, otišao do kompjutera gde je video da ga kratka vest koju je napisao robot već čeka i samo je pritisnuo „Objavi“. Švenke, koji je bio potpisan ispod vesti nije autor već program „Kvejkbot“ koji je on napravio pre nešto više od dve godine. „Kvejkbot“ se u pisanju vesti oslanjao na verodostojne izvore, poput Američkog geološkog zavoda, i ubacivao podatke u već pripremljen osnovni tekst. Švenke tvrdi da je robotizovano pisanje u slučaju „LA tajmsa“ samo dodatna pomoć. „Ono šteti ljudima dosta vremena i za određene priče obezbeđuje informaciju obično na jednako dobar način kao i bilo ko drugi. Kako ga mi vidimo, ono neće ukinuti bilo čiji posao već će svakom posao činiti interesantnijim“, rekao je Švenke za „Hafington post“.<sup>58</sup> Iako su mediji objavili da je „LA tajms“ rođonačelnik ovakve futurističke vrste novinarstva, algoritmi poput „Kvejkbotovog“ su u upotrebi u proteklih nekoliko godina i veliki sajtovi su ih već koristili za pisanje vesti. Čikaška firma „Narrativ sajens“ specijalizovana je za robotizovano pisanje i njene algoritme korsite veliki internet igrači, ali se retko koji od sajtova reši da prizna da im vest nije napisala ljudska ruka. Prema dostupnim podacima pre „LA tajmsa“, samo je magazin „Forbs“ otvoreno priznao da je koristio usluge robotizovanog pisanja za svoj sajt.

I u oblasti marketinških komunikacija promene izazvane tehnološkim razvojem diktiraju nove sadržaje i nove platforme za prenos i prezentaciju. Zlatno doba televizije, kada je najveći deo prihoda od marketinga u medijima završavao u kasama televizija sa najboljim rejtingom, polako prolazi. Kompanija LEDmedia sprovela je krajem februara 2014. istraživanje na temu oglašavanja i multimedijalnih reklama, u kome je učestvovao 261 građanin Novog Sada. Na pitanje, koje vrsta reklama najviše privlače pažnju i podstiču na kupovinu, 42 odsto ispitanika reklo je TV oglasi, a 21 odsto baneri i druge reklame na internetu. Svega 9 odsto učesnika ankete reklo je da ih na kupovinu podstiču statični bilbordi i druga vrsta spoljnog oglašavanja, 7 odsto reklame na i u vozilima javnog gradskog prevoza, 6 odsto multimedijalne reklame na LED ekranima, a po 5 odsto građana obraća pažnju na radio i print oglase. Zanimljiv je podatak da je 58 odsto učesnika ankete reklo da primećuje outdoor reklame, a svega 5 odsto njih pažljivo ih posmatra i čita. Preko trećine ispitanika (37 odsto) reklo je da ne obraća pažnju na outdoor reklame. U poslednjih 60 sekundi, čak 62 odsto ispitanih građana Novog Sada reklo je da je primetilo neku reklamu u svom okruženju, dok je 56 odsto upravo videlo reklame koje su emitovane na vozilu kompanije LEDmedia. Reklame emitovane na LEDmedia vozilu privukle su podjednaku pažnju i muškaraca i žena, u popodnevnim časovima (64 odsto). Rezultati istraži-

<sup>57</sup><http://www.economy.rs/elektronsko-poslovanje/10652/it-vesti/Racunari-ce-do-2029--biti-pametniji-od-ljudi.html>1. mart 2014.

<sup>58</sup> Prema <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/453684/Roboti-pisu-vesti-u-LA-tajmsu-i-Forbsu>, posećeno 30.3.2014.

vanja, takođe, pokazuju da 73 odsto ispitanih građana smatra da ih multimedijalne reklame informišu, dok 54 odsto njih kaže da ih ova vrsta reklama motiviše da kupe neki proizvod ili uslugu. Smatraju da su multimedijalne reklame zabavne (68 odsto), ali i da su manje zamorne od oglasa u drugim medijima (74 odsto). Čak 84 odsto ispitanih građana potvrdilo je da su multimedijalne reklame drugačije i da privlače pažnju.<sup>59</sup> Iako je istraživanje sprovedeno na relativno malom uzorku, ono ipak pokazuje promenu stavova populacije na temu oglašavanja i reklama. Informaciono doba nameće nove oblike marketinških komunikacija, nove načine oglašavanja proizvoda i usluga pa više nije redak slučaj da sela bez osnovnih puteva do većih centara, svoje usluge u turizmu nude preko savremenih veb sajtova.

## ZAKLJUČAK

Autor ovog rad zastupa tezu da i pored promene temeljne uloge novinarstva pod uticajem brzih promena koje donosi informaciono doba, građansko novinarstvo ne može da zameni profesionalne novinare u multimedijalnim redakcijama. Njihova društvena funkcija u javnoj sferi izmenjena je ali nije izbrisana primenom novih informaciono - komunikacionih tehnologija. Novinarstvo se još uvek smatra važnim preduslovom za izgradnju demokratiskog poretka, kao izvor informacija potrebnih građanima za uključivanje u procese odlučivanja. Da ne bi postale žrtve informatičke revolucije, medijske organizacije i novinarstvo traže načine da se prilagode novim uslovima distribucije medijskog sadržaja. Tradicionalni mediji koriste novu tehnologiju za prenos medijskih sadržaja, novi mediji traže od novinara više veštine u radu na više platformi, marketinški stručnjaci se okreću multimedijalnim reklamama. Disperzija i heterogenost novih medija i nove publike zahtevaju pažljivu i osmišljenu izgradnju komunikacione infrastrukture i kulture nove prakse, jer nije reč samo o novom životnom stilu, zasnovanom na digitalnim spravama, već pre svega o transformisanom obliku novinarstva koje predstavlja izazov donedavno preovladavajućem monopolu medija, na jednoj, ali i otvaranje prostora različitim vrstama manipulacija, jednostranosti i nedorečenosti u režiji novih medija, s druge strane. Interaktivnost i inovativnost kao osnovne vrednosti novih medija, stav je autora ovog rada, ubrzaće promene i približavanje tradicionalnih, novim medijima. Na osnovu nekoliko primera nove komunikacione paradigme, autor je nastojao da ukaže na neophodnost prihvatanja promena u sferi komunikacija u medijskoj, privrednoj, političkoj i marketinškoj oblasti. Teorijska rasprava o sadašnjosti i budućnosti medija, i mogućnosti da oni postanu dominantno sredstvo biznisa i promocije interesa korporativnih i političkih centara moći, započeta u akademskoj zajednici sa prvim rezultatima istraživanja korišćenja interneta, treba da ukaže na sve aspekte digitalizacije, njene pozitivne ali i negativne efekte. Posebno je važan uticaj korišćenja novih medija na mladu populaciju, pokazala su istraživanja među učenicima osnovnih škola u Beogradu i među studentima Učiteljskog fakulteta, kojima će, po završetku školovanja, biti poverena nova generacija „digitalnih domorodaca“, dece koja provode i po desetak sati dnevno za računarom. Kriza novinarstva, medija i starih poslovnih modela, suprotna javnom interesu, ostaviće duboke posledice na demokratskom, kulturološkom, obrazovnom i vaspitnom planu budućih generacija. Posledice neodgovornog, neprofesionalnog i medijskom kapitalu primerenog programa

<sup>59</sup> <http://marketingreza.rs/multimedijalne-reklame-su-drugacije-privlace-paznju/poseceno> 6.3.2014.

već su vidljive. Tehnološki napredak uslovljava naglašenu obavezu novinara i cele medijske zajednice da tragaju za novim karakteristikama i medijskim umećima. Globalne komunikacije se menjaju brzinom koju niko nije pretpostavio, menjajući načine na koje smo koristili medije, obrazovali se, poslovali, koristili svoje slobodno vreme. Kakvi će mediji biti za pet ili deset godina, teško je sada pretpostaviti, izvesno je da će biti drugačiji nego danas. I činjenica da će ovaj rad biti štampan u elektronskom izdanju, dokaz je da je IT budućnost već počela.

## BIBLIOGRAFIJA

- Dahlgren P.,(2009), *The Troubling Evolution of Journalism*, Routledge, London, New York, 146-161
- De Bourgh, H., (2003), Skills are not enough: *The case for journalism as an academic discipline*, *Journalism* (4), 95-112.
- De Bourgh, H., (2007), *Istraživačko novinarstvo*, Klio, Beograd
- Fidler, R.,(2004), *Mediamorphosis*, Klio, Beograd
- Gir, Č., (2011) *Digitalna kultura*, Klio, Beograd
- Jenkins, (2001), *Convergence? I Diverge*. Technology review
- Kelly J, Kayaks R. and Gold H.(2009): *The Rise, Challenges, and Value of Citizen Journalism*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University
- Krejš, R.,(2010), *Onlajn novinarstvo*, Klio, Beograd
- Lorimer, R., (1998), *Masovne komunikacije*, Klio, Beograd
- McLuhan, M.,(2008), *Razumijevanje medija*, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb
- McManus J.(1995): „*A Market Based Model of News Production*“ *Communication Theory*, 5/4, 301-380.
- Mek Kvejl, D., (1994), *Stari kontinenti-novi mediji*, Nova, Beograd
- Negropont, N.(1998), *Biti digitalan*, Klio, Beograd
- Paradez, K., (2009), *Razumeti profesije: doprinos sociologije*. U *Identitet(i)*, priredili: Katrin Halpern i Žan-Klod Ruano-Borbalan, 224-237. Klio, Beograd
- Poter, Dž., (2011), *Medijska pismenost*, Klio, Beograd
- Salmon, K., (2010), *Storiteling ili pričam ti priču*, Klio, Beograd
- Tjurou, Dž., (2012), *Mediji danas*, Klio, Beograd
- Džajls, D., (2011), *Psihologija medija*, Klio, Beograd
- Šnel, R., (2008), *Leksikon savremene kulture*, Plato, Beograd



---

## IT THE FUTURE THAT HAS ALREADY BEGUN

Sladana Stamenković

*Stamenković dr Sladana, professor, Faculty of Sports, Belgrade [www.fzs.edu.rs](http://www.fzs.edu.rs). Djordja Stanojevića street, 14/III mail: [sladjastamenkovic@yahoo.com](mailto:sladjastamenkovic@yahoo.com)*

**Summary:** *With the development of information technologies and their influence in all areas of life and work of mankind is rapidly and irreversibly changed. It changes the way we use media, the way we buy or sell, use or create cultural products, we do business and deal with politics. Today there are almost no jobs that can be performed without the use of different sites and applications. This means that computers now play a central role in a stage of civilization which we call the information society. Experts in artificial intelligence at Google, predict that by the of 2029. PCs to be smarter than the people that in the next 15 years, become more and more intelligent and will be able to understand what you 're talking about, learn from experience, joke, tell stories, and even and flirtin . In order not to become victims of the IT revolution, media and journalism organizations are looking for ways to adapt to the new conditions of the distribution of media content. Traditional media using new technology for the transmission of media content, new media, journalists seeking more skills to work on multiple platforms, marketers are turning to multi-media advertising. The media, as key actors of the public sphere, contribute significantly to the quality of social relations, and have a stake in the general, democratic development. Their role in the first decade of the twentieth century, more and more experts taking the organization public relations, so in that respect variously interpreted interface between journalism and public relations organization: partnership or symbiosis. The most recent experience of large companies making innovations in communication with the public which is virtually lost the role of traditional media. Interactivity and innovation as the core values of the new media, according to the author of this work, accelerate change and convergence of traditional new Media. Theoretical debate about the present and future of the media, and the possibility that they become the dominant means of business and of promoting the interests of corporate and political power centers began in the academic community with the initial results of research using the internet, need to highlight all aspects of digitization, its positive and negative effects. Especially important is the impact of using new media in young populations have been found among elementary school students in Belgrade and among students of the Faculty of Education, who will, upon graduation, will be entrusted to a new generation of "digital natives," children who spend up to ten hours a day for computer. Based on several examples of new communication paradigm, the author has endeavored to point out the necessity of accepting the changes in communications in the media, economic, political and marketing field. Global communications are changing at a speed that no one guessed, changing the ways in which we use the media, to educated, operated, used their free time. What the media will be in five or ten years, it's hard to imagine now, it is certain that it will be different than it is today. And the fact that this paper will be published in an electronic edition, is evidence of these changes.*

**Key words:** *key word 1 media, key word 2 public relations, key word 3 publicity, key word 4 media production, key word 5 new media*

**JEL classification:** *D83, D85*

## UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU

Slavica Lukić<sup>1</sup>, Vanja Sredojević<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktor nauka iz menadžmenta, Docent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka BiH, e-mail:slavica.l@apeiron-uni.eu

<sup>2</sup>Magistar ekonomskih nauka, Viši asistent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka BiH, e-mail:vanja.s@apeiron-uni.eu

**Rezime:** Komunikacija nije samo prenošenje informacija i razumijevanja istih, već je ona ključna u strukturi organizacije, a posebno među članovima projektnog tima. Bez dobre komunikacije nema razumijevanja među članovima tima koji rade na istom zadatku. Dobra komunikacija je potrebna radi provođenja ciljeva preduzeća, razvoj preduzeća i stvaranja pozitivne klime u preduzeću i motivacije zaposlenih. Neuspjeh u komunikaciji među članovima projektnog tima, ali i sa okruženjem, može negativno uticati na cijeli projekat. Plan komunikacije podrazumijeva plan kome, kada i kako informaciju treba prenijeti. Komunikacija ima trostruku ulogu: interpersonalnu – komunikaciju menadžera sa ljudima istog ranga unutar organizacije, informativnu ulogu, što podrazumijeva prikupljanje informacija i ulogu donošenja odluka, kada se informacije prikupljaju da bi se donijele kvalitetne i pravovremene odluke. Informacije se prikupljaju, kodiraju, prenose, da bi ih druga strana primila, dekodirala, odnosno razumjela i procesom povratne sprege poslala informaciju nazad radi dobijanje potpune informacije i donošenja konačne odluke. Radi poboljšanja komunikacionog procesa potrebno je neprestano analizirati postojeći sistem komunikacije, identifikovati eventualne probleme, te tražiti uzroke nastalih problema, pronalaziti nova rješenja radi poboljšanja komunikacije, primijeniti nova rješenja i uspostaviti povratnu spregu u komunikacionom procesu.

**Ključne riječi:** projekat, upravljanje komunikacijama, plan komunikacije, proces komunikacije, greške u komunikaciji

**JEL klasifikacija:** O22

### UVOD

O komunikacijama su pisali mnogi teoretičari i sporili se da li komunikacija podrazumijeva prenošenje podataka ili informacija putem određenih simbola, odnosno slanje podataka ili informacija, ili se tu radi samo o procesu razmjene informacija između dva ili više lica. Svakako, svi teoretičari su se složili da komuniciranje nije samo proces prenošenja in-

formacije, već i proces razmjene informacija između pošiljaoca i primaoca informacija, koje razumiju i pošiljalac i primalac.

Dobra komunikacija je potrebna za ostvarivanje ciljeva preduzeća, njihov razvoj, organizaciju ljudskih i drugih resursa i uopšte za kreiranje klime u kojoj ljudi rade i ostvaruju svoje ciljeve.

Dobra komunikacija podrazumijeva planiran proces komunikacije.

Planiranje komunikacija je proces kojim se utvrđuju informacijske i komunikacijske potrebe projektnih sudionika u smislu kome i kada treba informacija i kako će je dobiti. Utvrđivanje pravih potreba za informacijama te odgovarajućih načina na koje će se te potrebe zadovoljiti važan je čimbenik uspješnosti projekta. (Majstorović, 2010)

Henry Mintzberg je definisao komunikacijske uloge kao tri menadžerske uloge: interpersonalnu ulogu, informativnu ulogu i ulogu lidera koji donosi odluke. Interpersonalna uloga menadžera se odnosi na komunikaciju sa ostalim osobama, kao što su komunikacija sa radnicima, kupcima, dobavljačima i ostalim. Informativna uloga menadžera se odnosi na prikupljanje i slanje važnih informacija. Uloga donosioca odluka se odnosi na menadžere koji donose odluke i saopštavaju ih drugima.

Funkcija komuniciranja „predstavlja selekciju, filtriranje i ocjenjivanje ciljeva, strategija i aktivnosti u smislu motivisanja zaposlenih na lojalnost preduzeća, tako da se radi o najznačajnijem dijelu od svih faza menadžment procesa, s obzirom da ima cilj i zadatak da integriše sve menadžerske funkcije i tako omogući efektivan i efikasan tok poslovanja preduzeća“. (Jakupović, 2008)

## PROCES KOMUNIKACIJE NA PROJEKTU

Na projektu nije dovoljno samo ostvariti komunikaciju, već ta komunikacija mora biti uspješna. Informacija je korisna samo ako je tačna, pravovremena, primljena u pravom trenutku, potpuna i važna. Ona je važna samo ako je stigla kada je potrebna.

Informacija koja je važna u jednoj situaciji ili jednom menadžeru može biti potpuno nevažna u drugoj situaciji ili drugomu menadžeru. (Majstorović, 2010, str. 90)

Proces komunikacije na projektu se treba precizno planirati. Proces planiranja komunikacija je specifičan proces koji zavisi od vrste i karakteristika odnosnog projekta i od učesnika u procesu komuniciranja u projektu. (Jovanović, 2006)

Tamo gdje se vršenjem brojnih i raznovrsnih aktivnosti ostvaruje komunikacija, sve to smatramo procesom komunikacije. Ona se sastoji iz nekoliko postupaka:

- selekcija informacija,
- kodiranje,
- prenos poruke,
- primanje poruke,
- dekodiranje,
- uspostavljanje povratne sprege.

*Selekcija informacija* predstavlja prvi postupak procesa komunikacije. Da bi se postigli efekti procesa komuniciranja menadžeri treba da izvrše selekciju ili odabir informacija za koje znaju da mogu biti korisne ali i razumljive onim kojima su upućene.

Kodiranjem ili šifriranjem se pomoću izabranih simbola šalju poruke. Kodiranje poruke može se vršiti na dva načina – korišćenjem dvije vrste simbola:

- verbalnih (pisanih ili usmenih), i
- neverbalnih (gestovi, mimika, ili intonacije).

Vrlo je važno da izabrani simboli po svojim karakteristikama imaju isto značenje za one koji daju i one koji primaju informacije, zato je potrebno za simbole koristiti standardne, usvojene, simbole, poznate i pošiljaocu i primaocu poruke. U suprotnom komunikacija će biti otežana, a efekti neće biti na nivou. Jednostavno rečeno, kodiranje je prevođenje misli u jezik koji drugi razumiju.

*Prenos poruke* je sljedeći postupak gdje se nakon uspješnog kodiranja, prenosi poruka preko određenih komunikacionih kanala, odnosno medija. Različiti komunikacioni kanali imaju različite performanse, ali su među njima posebno značajni pouzdanost informacija, brzina prenosa poruke, povratna sprega u komunikaciji, čuvanje poruke itd. Prilikom prenosa poruke moguće su određene prepreke, kao na primjer udaljenost, nepoznata tehnologija i td.

*Primanje poruke* slijedi nakon uspješnog prenosa poruke i predstavlja izuzetno složen proces koji vrši primalac poruke.

*Dekodiranje* ili dešifrovanje poruke je proces koji ima za cilj da o određenoj informaciji saznamo sadržaj koji nosi data poruka. Zato je vrlo važno da uspješno dekodiramo poruku, jer nam to omogućava da razumijemo sadržaj poruke, u suprotnom ako poruku dekodiramo a sadržaj ne razumijemo, onda će se stvoriti pretpostavka da akcija neće biti efikasna.

Najznačajniji faktori koji utiču na uspješnost dekodiranja poruke su sposobnost primaoca da tačno dekodira poruku, prethodno iskustvo primaoca, lično tumačenje korišćenih simbola i gestova, očekivanja, te postojanje standarda o značenju simbola.

Kada je jednosmjerna komunikacija, proces se završava kada se poruka dekodira, kod komunikacije između projekt menadžera i članova projektnog tima proces komunikacije se nastavlja i to nazivamo *povratnom spregom* u sistemu komunikacija. Povratna sprega je vrlo važna i za projekt menadžera i za člana projektnog tima, zato oni imaju određene mogućnosti.

Povratna sprega za projekt menadžere je važna da bi vršili verifikaciju poruke i dobili saznanje o razumijevanju poruke, da bi dobili zahtjeve za dodatnim informacijama, te da daju dodatne informacije u obliku davanja odgovora.

Članovima projektnog tima povratna sprega je važna da bi znali da su projekt menadžeri razumjeli poruku, da bi tražili dodatne informacije, te da bi dali sugestiju za promjenu primljene poruke.

Uspješnost povratne sprege komunikacije zavisi prije svega od sposobnosti aktera i njihovog ponašanja u komunikacionom procesu.

Interesantna je tvrdnja Norberta Vinera, čuvenog američkog matematičara i tvorca nauke o Kibernetici, koji tvrdi da je *povratna sprega metod upravljanja nekim sistemom, koristeći se rezultatima njegovog ranijeg djelovanja. Ali nije dobro rezultate upotrebljavati samo kao numeričke podatke za kritikovanje sistema i za njegovu*

regulaciju. Ako su, međutim, informacije koje se vraćaju iz obavljene radnje, sposobne da izmijene opšti način i stil djelovanja, onda imamo proces koji se može nazvati učenjem.

Kada se razmatraju projektne komunikacije, treba uzeti u obzir komponente komunikacijskog modela. Kao dio komunikacijskog procesa, pošiljatelj je odgovoran za jasnoću i potpunost informacije tako da je primatelj može pravilno primiti i potvrditi da ju je odgovarajuće razumio. Primatelj je odgovoran za osiguravanje primitka informacije u njezinoj cjelovitosti, za njezino pravilno razumijevanje i potvrdu. Neuspjeh u komunikaciji može negativno utjecati na projekat. (Vodič kroz PMBOK, 2004)

Sistem upravljanja komunikacijama najjednostavnije je prikazan na sljedeći način: (Vodič kroz PMBOK, 2004)

- planiranje komunikacija – utvrđivanje komunikacijskih i informacijskih potreba projektnih sudionika: ko i kada treba informaciju i kako će mu se dostaviti;
- distribucija informacija – omogućavanje pravovremene dostupnosti potrebnih informacija projektnim sudionicima;
- izvještavanje – prikupljanje i prenos informacija;
- administrativni završetak i pohranjivanje informacija – stvaranje, prikupljanje i prenos informacija kako bi se formalizovao završetak faze ili projekta, te pohranjivanje informacija kao izvora znanja za nastavak realizacije projekta ili za buduću realizaciju sličnih projekata.

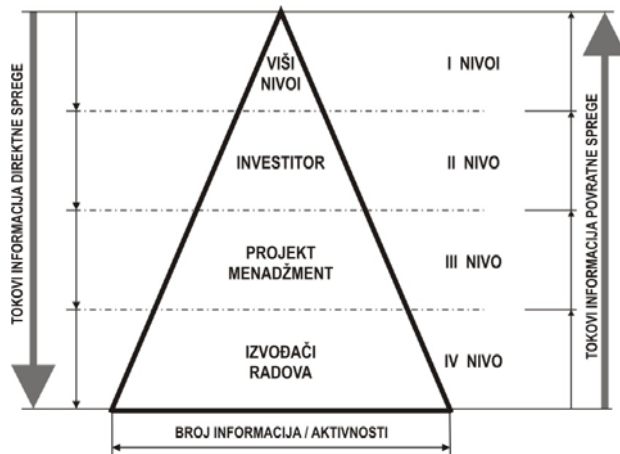
## TOKOVI INFORMACIJA NA PROJEKTU

U toku realizacije projekta odvijaju se brojne komunikacije, ali sve one nemaju isti smjer kretanja. Taj smjer kretanja informacija možemo podijeliti na:

- Kretanje na dolje – tokovi informacija direktne sprege,
- Kretanje na gore – tokovi informacija povratne sprege.

Na narednoj slici (sl. br. 1.) šematski je dat prikaz kretanja informacija u obliku trougla, gdje je na osnovi dat broj informacija / aktivnosti.

*Slika 1. Tokovi informacija u upravljačkoj strukturi*



U praksi u komunikaciji prema dolje – direktna sprega – prate brojne poteškoće koje utiču, u većoj i manjoj mjeri, na efikasnost i mogu biti objektivnog ili subjektivnog karaktera.

Objektivno uslovljene poteškoće najčešće nastaju zbog relativno velikog broja nivoa upravljačke strukture, nedovoljnog kapaciteta ili neadekvatne funkcionalnosti komunikacionih kanala. Ovo ima brojne negativne posljedice među kojima su najznačajnije: nezadovoljavajući obim i intezitet komunikacije i kašnjenje informacija.

Kretanjem na gore teku informacije koje obuhvataju podatkeo karakteristikama i problemima, radu i rezultatima rada, ostalim članovima projektnog tima i njihovim problemima, stavu prema viziji, misiji i ciljevima, te mišljenje o tome šta treba raditi i kako to treba raditi.

I povratnu spregu prate brojne poteškoće, najčešće to izazivaju „srednji“ nivoi upravljačke strukture, gdje se borba za očuvanje sopstvenog položaja u strukturi „friziraju“ ili skrivaju, za njih nepovoljne, informacije koje su dobijene od nižih nivoa. To vodi ka kvantitativno i kvalitativno neadekvatnoj informisanosti glavnih nosilaca odgovornosti. A to se prenosi na performanse njihovih budućih akcija, a naročito na obim, kvalitet i blagovremenost vršenja njihovih funkcija.

## **BARIJERE U KOMUNIKACIJI NA PROJEKTU**

Proces komunikacije mogu da prate različite i raznovrsne poteškoće i smetnje. One mogu negativno da utiču na efikasnost komunikacionog procesa. U literaturi poteškoće i smetnje se nazivaju barijerama efikasnog komuniciranja.

U praksi kakoteoretičari tako i praktičari posebnu pažnju posvećuju barijerama opšteg karaktera, psihološkim barijerama i kulturnim barijerama. Pod barijerama opšteg karaktera podrazumijevaju se dvosmislenost poruke – to znači da poruka mora da bude jasna i pošiljaocu i primaocu poruke, udaljenost primaoca i pošiljaoca poruke, buka, nedovoljno znanja o primljenoj poruci itd. psihološke barijere se odnose na različitost emocija koje će proizvesti primljena, odnosno poslata poruka. Pod kulturnim barijerama podrazumijevamo kulturne razlike između pošiljaoca i primaoca poruke, što bi moglo biti uzrokom preranog zaključivanja, različitog očekivanja od primljene poruke itd.

Sama činjenica da je neko projekt menadžer ne mora da znači da on ima sve sposobnosti (znanja i vještine) koje su neophodne za uspješnu komunikaciju. Ova situacija nije rijetka u praksi, naročito kada je riječ o projekt menadžeru bez dovoljno iskustva, kredibiliteta i osobama koje nemaju adekvatno saznanje o ulozi i značaju komunikacije, odnosno koje imaju određen stepen odbojnosti prema komuniciranju.

Barijeru u komunikaciji mogu prouzrokovati i članovi projektnog tima svojim ponašanjem. To se dešava ako članovi projektnog tima imaju nedostatak komunikacionih vještina, ili neadekvatno emocionalno reaguju na primljenu poruku. Barijeru čine i nepažljivo slušanje poruke, preuranjeni zaključci i neadekvatne reakcije, kao i selektivno primanje poruke.

Svaki član tima treba da posjeduje sposobnost za komunikaciju, ali sama sposobnost za komunikaciju nije dovoljan preduslov za dobru komunikaciju. Drugi bitan preduslov je ponašanje kako projekt menadžera, tako i njegovih saradnika.

Ako se komunikacijama adekvatno ne upravlja može doći do zastoja u prenosu poruke, može se desiti da informacija doprije pogrešnom primaocu. Zato upravljanje komunikacijama voditelju projekta omogućava najefikasniji pristup komunikaciji sa zainteresovanim stranama. „Najučinkovitija komunikacija znači da je informacija dana u pravom obliku, u pravo vrijeme i s pravim učinkom. Efikasna komunikacija znači davanje samo one informacije koja je potrebna“. (Vodič kroz PMBOK, 2004)

Kao i u svakoj organizaciji, tako i u projektnoj pored formalne komunikacije egzistira i neformalna komunikacija koja može da oteža posao operativnog projektnog menadžera i da predstavlja barijeru u komunikaciji.

Fleksibilnost projektne organizacije i privremenost projektnog sustava s često nejasnim odnosima interesno-utjecajnih sudionika projektne realizacije uvećavaju problem neformalnog projektnog komuniciranja, kojeg projektni menadžment treba svesti na najmanju moguću mjeru kako bi operativno upravljanje realizacijom projekta bilo učinkovito. (Zekić, 2010)

Da bi se spiječile i prevazišle komunikacione barijere potrebno je uspostaviti efikasnu povratnu spregu, a to podrazumijeva monitoring procesa i efekata, valorizovanje efekata, identifikacija odstupanja i njihovih uzroka, preduzimanje akcija koje dovode do eliminisanja komunikacionih barijera.

## **METODE KOMUNIKACIJE NA PROJEKTU**

Brojne su metode koje se koriste za razmjenu informacija među zainteresovanim stranama projekta. Ugrubo ih možemo svrstati u osnovne tri kategorije, a to su:

- Ulazna komunikacija,
- Izlazna komunikacija i
- Interaktivna komunikacija.

Ulazna komunikacija se koristi za veoma velik obim informacija. Tu primalac informacija mora imati mnogo znanja kako bi izvršio selekciju informacija i primio samo one informacije koje su u tom momentu značajne i bitne za projekat. Primalac informacija mora neprestano proširivati svoja znanja.

Izlazna komunikacija se koristi kada određeni subjekti moraju imati informaciju o projektu. Ovdje pošiljalac poruke brine da informacija bude poslata primaocu, ali ne brine o tome da li je informacija stigla do ciljane osobe i da li je za tu osobu informacija razumljiva. Tu spadaju pisma, dopisi, izvještaji, elektronska pošta itd.

Interaktivna komunikacija se koristi između dvije i više strana koje razmjenjuju informacije. Tu spadaju sastanci, telekonferencije, telefonski pozivi itd.

## **UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA NA PRIMJERU PROJEKTA**

U prethodnom tekstu smo naglasili koliko je komunikacija na jednom projektu složena, i da loša komunikacija može da nanese velike materijalne štete. Na jednom srednje složenom investicionom projektu, potrebno je na početku njegovog “života” preduzeti sve

potrebne korake da se komunikacije između učesnika odvijaju na najbolji mogući način. Upravljanje projektom teče od izrade tehničke dokumentacije, pa je moguće napraviti kodni sistem kako crteža, ugovora, dopisa, uvjerenja, dozvola, itd. Kodni sistem obuhvata komunikacionu mrežu, poslovnu dokumentaciju, ugovor, tehničku dokumentaciju, poslovne sastanke, sistem izvještavanja i td.

*Komunikaciona mreža* je jedan od najbitnijih preduslova za dobru komunikaciju između svih učesnika na projektu, sadašnji razvoj svjetskih komunikacionih mreža, mogućnost da informaciju pošaljete na bilo koju tačku planete, u relativno kratkom vremenu pruža sve pogodnosti, samo treba znati iskoristiti. Komunikaciona mreža je uslov da između učesnika uspostavimo elektronsku poštu. Zbog njenih prednosti elektronska pošta se sve više koristi u raznim oblastima kao efikasno oruđe za poboljšanje upravljačkih aktivnosti. U upravljanju projektima elektronska pošta postaje nezaobilazno sredstvo komuniciranja. Ona omogućava da se brzo i efikasno povezuju svi učesnici projektu i da rukovodilac projekta i projektni tim budu brzo povezani sa klijentom, raznim izvođačima i isporučiocima, konsultantima i kooperantima. Naročito je značajno korišćenje elektronske pošte kada se radi o realizaciji nekog projekta koji je prostorno udaljen od sjedišta firme.

Kod komunikacione mreže treba voditi računa o bezbjednosti podataka u komunikacionoj mreži, kompatibilnosti softvera kod učesnika i skladištenju podataka.

*Bezbjednost podataka u komunikacionoj mreži* ima za cilj da spriječi namjerno ili nenamjerno uništavanje podataka. S obzirom na činjenicu da će informacije i podaci biti razmjenjivani preko Interneta (spoljna mreža), onda je neophodno preduzeti odgovarajuće mjere da se spriječi pristup sistemu (i podacima) neovlašćenim licima. Gubitak informacija može biti (i po pravilu jeste) mnogo veći problem u odnosu na privremeni prestanak rada servera ili softvera.

Zaštita, pristup i sigurnost podataka će biti obezbjeđeni kroz sistem korisničkih nivoa koji će funkcionisati u sprezi sa strogo definisanim pravilima pristupa. Sistem pristupa podacima i njegova sigurnost u lokalnoj mreži može se razlikovati od projekta do projekta, ukoliko rukovodioci projekata procijene da će tako biti postignuti bolji rezultati.

U skladu sa samom prirodom projekata koji se realizuju, važno je da se razgraniči koji korisnici (učesnici projekta) imaju pravo pristupa kojim dijelovima softvera i podacima. Kao i u realnim situacijama, neće svaki učesnik projekta imati pravo pristupa podacima o projektu, niti će automatski imati korisnički nalog za korišćenje softvera. U skladu sa tim, svi učesnici projekta će biti podijeljeni na nekoliko kategorija, što će rukovodilac svakog projekta određivati u zavisnosti od vrste i trajanja projekta, kao i drugih okolnosti koje mogu da utiču na efikasno izvršenje planiranih aktivnosti.

Za učesnike sa korisničkim nalogom, rukovodilac će određivati prava pristupa podacima i prava izmjene podataka. Takođe, neki od učesnika projekta će imati korisnički nalog, ali bez prava pristupa podacima. Oni će moći da u okviru modula "profil korisnika" prate svoja zaduženja. Ovaj modul služi za praćenje informacija o zadacima članova tima, dok supervizor ili rukovodilac koji je zadužen za tog člana tima unosi podatke o završetku zadatka, kašnjenju, dokumentima, problemima do kojih je došlo i sl.

**Kompatibilnost softvera svih učesnika** – na projektu su zastupljene različite tehničke i ostale struke i oni svaki za svoje potrebe koriste različite softverske programe za obavljanje svog zadatka (AutoCad, Word, Excel, ...). Svaki od tih programa pravi



dokumenta (ili crteže) koji imaju svoj format, problemi nastaju kada se preko mreže razmjenjuju takva dokumenta, sa ciljem da se dokumenta pročitaju, dopunjuju novim podacima i/ili štampaju.

Problem je relativno jednostavan, softveri istog proizvođača moraju biti kompatibilni sa svojim verzijama, posebno ako poslati dokument treba dalje popunjavati sa podacima.

Ukoliko dokumenta primalac koristi isključivo kao informaciju, poželjno je izlazna dokumenta prije slanja prevesti u **PDF** format koji se može čitati i štampati na ogromnoj većini računara.

## ZAKLJUČAK

Da bi komunikacija na projektu bila uspješna potrebno je permanentno raditi sa sistemom poboljšanja komunikacije, odnosno kritičkog preispitivanja postojećeg sistema komunikacije. Uspješna komunikacije se uslovljena performansama sistema komunikacije, koji je u isto vrijeme i podsistem same organizacije. Preispitivanjem postojećeg sistema komunikacije u isto vrijeme se dobijaju relevantna saznanja o problemima koje treba rješavati i preduzimanju neophodnih aktivnosti u cilju poboljšanja strukturalnih i funkcionalnih performansi.

Dakle, da bi se unaprijedio postojeći sistem komunikacije neophodno je:

1. Neprestano analizirati postojeći sistem komunikacije,
2. Identifikovati probleme i procijeniti uticaj problema na sistem komunikacije i kompletan sistem funkcionisanja organizacije,
3. Identifikovati uzroke problema,
4. Neprestano preispitivati ciljeve komunikacije, komunikacijsku politiku, procedure i tehnike komunikacije,
5. Raditi na usklađivanju i inoviranju ciljeva, politike, strategije, planova i programa komunikacije s ciljevima, politikama, strategijama, planovima i programima cijele organizacije,
6. Raditi na traženju novih rješenja komunikacionog sistema,
7. Analizirati moguće efekte novih rješenja,
8. Raditi na izboru najboljih rješenja,
9. Implementirati odabrano rješenje u praksi i
10. Kontrolisati primjenjena rješenja i uspostaviti povratnu spregu.

## LITERATURA

- Đuričin, D. (2003). *Upravljanje pomoću projekata*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, drugo izdanje.
- Jakupović, S. i. (2008). *Projektni i investicioni menadžment*. Prijedor: Visoka škola Koledž za informatiku i menadžment »Janjoš – Prijedor.
- Jovanović, P. (2006). *Upravljanje projektom*. Beograd, FON, VII izdanje,.
- Majstorović, V. (2010). *Projektni menadžment*. Mostar, Sveučilište u Mostaru.
- Vodič kroz PMBOK, V. k. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Zagreb: Mate d.o.o. i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta -Prevod sa engleskog jezika, Ansi.
- Zekić, Z. (2010). *Projektni menadžment*,. Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci.

---

## PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT

Slavica Lukić<sup>1</sup>, Vanja Sredojević<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD, Pan-European University Apeiron, Banja Luka, BiH, e-mail:slavica.l@apeiron-uni.eu

<sup>2</sup> Master in Economic Sciences, Senior Assistant, Pan-European University Apeiron, Banja Luka, BiH, e-mail:vanja.s@apeiron-uni.eu

**Abstract:** *Communication is not only transfer of information and understanding of them, it is rather the key to the structure of the organization, especially among the team members of the project. Without good communication there is no understanding among the team members working on the same task. Good communication is necessary for carrying out the objectives of the enterprise, enterprise development and creation of positive relations in the company as well as employee motivation. Failure in communication among project team members and entire environment can adversely affect the entire project. The communication plan involves making a plan which, when and how the information should be conveyed. Communication has a triple role: interpersonal - communication of managers with their peer colleagues within the organization; an information role- which involves the collection of information and decision-making in cases when the information is collected for the purpose of making quality and timely decisions. Information is collected, coded, disseminated in order to be received, decoded and understood by the other party. Thereby through the process of feedback, information is sent back in order to obtain complete understanding and making a final decision. In order to improve the communication process the existing system of communication needs to be continuously analysed, potential problems identified and moreover look for the causes of existing problems in order to find new solutions for improvement of communication; apply new solutions and establish feedback in the communication process.*

**Keywords:** *Project, communication, communication management, communication plan, the process of communication, miscommunication*

**JEL classification:** *O22*

## KOMUNICIRANJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA

Tatjana Baroš<sup>1</sup>, Milanka Aleksić<sup>2</sup>, Bogdana Vujnović-Gligorić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Diplomirani inženjer arhitekture-master, Republička uprava za geodetske i imovinsko-pravne poslove, Republika Srpska, barostaca@gmail.com

<sup>2</sup>Docent, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, Fakultet Poslovne ekonomije, milanka.a@apeiron-uni.eu

<sup>3</sup>Vanredni profesor, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, Fakultet poslovne ekonomije, bogdana-vujnovic@yahoo.com

**Apstrakt:** Za uspješno poslovanje porodičnog preduzeća veliki značaj ima transparentnost informacija. Sa značajem informacija postavlja se problem njihovog obima, odnosno dovoljnosti. Predmet ovog rada je pitanje obima potrebne komunikacije u porodičnim preduzećima. Neadekvatan proces komuniciranja može ugroziti porodične i poslovne odnose, dok pretjerana transparentnost može biti predmet zloupotrebe.

Predmet interesovanja u ovom radu je otvorena i iskrena razmjena informacija koja poboljšava produktivnost kompanije i sprečava unutrašnje konflikte. Cilj rada je utvrditi ključne informacije, čijim objavljivanjem će se poboljšati prorođični i poslovi odnosi u preduzeću. U tu svrhu korištene su metode deskripcije, analize i sinteze.

Rezultat istraživanja je u utvrđivanju osnovnih stubova komunikacije i područja transparentnosti, dovoljnih za obezbjeđenje kvalitetne interne komunikacije u porodičnim preduzećima, koja podstiče razvoj, i preduzeća, i porodice.

**Ključne riječi:** komunikacija, porodične kompanije, transparentnost.

**JEL Klasifikacija:** M12, O15

### UVOD

Komuniciranje, u opštem smislu, se može objasniti kao „prenošenje značenja“ (Rouse, 2005, p 179). Shodno tome, potrebno je prenijeti poruku da se ona ispravno shvati. Pogrešno shvaćena poruka može biti osnov za širenje straha, panike i loše klime u preduzeću, ali isti tako i osnov za donošenje neadekvatnih zaključaka i odluka. Problem je veći ukoliko postoji piramidalna struktura upravljanja preduzećem. Svaki podređeni član upravljačke strukture nastoji prikriti probleme nadređenom, ili situaciju prikazati u boljem svjetlu nego što stvarno jesu. Takvo ponašanje je prisutno na svim nivoima preduzeća, što za posljedicu ima neblagovremeno informisanje ili pogrešno informisanje. Informacija koja

je, u procesu komuniciranja, promijenila svoj izvorni oblik nije odraz pravog stanja jer je pročišćena od nepoželjnih informacija [Pirić, 2006, p 162].

Interna komunikacija je otežana, takođe, ukoliko je preduzeće u organizacionoj strukturi ima dislocirane centre, od kojih se svaki bori za ostvarivanje svojih ciljeva i interesa.

Unapređenja u oblasti poslovnog komuniciranja zahtijeva unapređenje svih komponenti integrisane strategije komuniciranja – strategije komunikatora, publike, poruke i kanala.

Komunikacije u oblasti porodičnih kompanija su suočene sa istim problemima kao i svako drugo preduzeće, s tim što je njihovo komuniciranje složenije jer obuhvata, pored poslovnih, i porodične odnose. Velika je umješnost postići odgovarajući balans u komuniciranju, a da se pri tome ne naruše porodični odnosi, niti umanje poslovni rezultati.

## **POTREBA KOMUNIKACIJE U PORODIČNIM PREDUZEĆIMA**

Za uspjeh porodične kompanije veliku ulogu imaju komunikacije. Nedostatak ili neadekvatan sistem komunikacija uništava posao, a kasnije i porodične odnose. Komunikacija u porodičnoj firmi može biti uticajna, opasna, ali može pružiti i zadovoljstvo. Razmjena informacija se vrši na različite načine: razgovorom, signalima, pomoću gestova, pisanim putem, a može biti i propisana putem utvrđenih pravila i procedura. Da bi komunikacija bila uspješna potrebno je da se informacije, misli i osjećanja, ne samo prenose, već i da se primaju i razumiju, odnosno da se shvate u izvornom obliku. Sa komunikacijom se razotkriva vlastita ličnost i otvorenost prema drugima. Da bi se ostvarila komunikacija potrebno je povjerenje, osjetljivost i spremnost za raspravljanje o pitanjima koja mogu dovesti do neslaganja i sukoba. Uspješne komunikacija u porodičnim preduzećima se mogu ostvariti preko uspostavljenih foruma, sistema ili struktura koje promovisu i obezbjeđuju kontinuiranu razmjenu i podjelu informacija, ideja, osjećanja, stavova i mišljenja.

U praksi su poznati brojni primjeri pozitivne komunikacije u porodičnim firmama, Tako je, naprimjer, poznata porodična kompanija SCI (Smorgon Konsolidejtind Indastriz) oformila, 40-tih godina prošlog vijeka, veliki okrugli sto za kojim su članovi porodice mogli slobodno i otvoreno da razgovaraju. Porodični sto je bio centar komunikacije i njegovanja kulture porodične otvorenosti. Porodični sto je stvarao osjećaj jednakosti među članovima, bez obzira na njihovu finansijsku moć, uticaj, starost ili neke druge razlike. Za okruglim stolom su se mogla čuti mišljenja svih. On je ujedno bio i mjesto gdje su se mogle čuti nove ideje i dati šansa mlađim generacijama. Vremenom je okrugli sto postao centar mentorstva i razvoja mlađih generacija. Mlađe generacije su raspust provodile u porodičnim firmama, tako da su za vrijeme pauze mogli otvoreno razgovarati sa starijim članovima o prisutnim problemim u kompaniji. Vlasnici, menadžeri i članovi uprave su ohrabivali i podsticali svoje nasljednike, iz mlađe generacije, na poslovne rasprave, davanje mišljenja i saopštavanje svojih ideja. Sa razvojem kompanije i sa zapošljavanjem novih radnika, okrugli sto je nastavio svoju funkciju - razmatranja poslovnih i porodičnih pitanja i problema. Navedeno upućuje da se kvalitet komunikacije u porodičnim firmama može osigurati ukoliko se članovi institucionaliziraju kroz forume za komunikaciju. Putem foruma se mogu pokrenuti razni porodični skupovi koji će otvoriti komunikaciju sa nasljednicima, njihovim supružnicima i djecom.

Dobra komunikacija u porodičnim preduzećima postaje nužnost. Većina preduzeća, u namjeri da izbjegnu konflikte, stvara prepreke za iskrenost i otvorenost. Međutim, potrebu

za komunikacijom treba shvatiti vrlo ozbiljno. Neprekidno i sistematično informisanje o poslu i traženje pojedinačnih savjeta je mnogo efikasnije od selektivnih pojedinačnih razgovora, samo kada je potrebno da se razjasne vlastiti stavovi lidera.

U principu, u porodičnim kompanijama su zastupljene dvije vrste sastanaka:

- Sastanci zaposlenih i/ili samo akcionara kompanije,
- Sastanci članova porodice

Članovi porodice se na svojim sastancima više fokusiraju na obrazovanje, smisao zajedničkog vlasništva, razvoj porodice kroz budućnost, u smislu kreiranja i razvijanja planova nasljeđivanja.

i sl., dok se na sastancima svih zaposlenih razmatraju poslovni problemi.

Pozitivna komunikacija u porodičnim preduzećima se ostvaruje kroz dva osnovna stuba komunikacije (Vord, 2004, p 312):

- odbor direktora i
- porodične sastanke.

Nezavisni odbor direktora, na svojim redovnim okupljanjima raspravlja o budućnosti preduzeća, kao i načinima unapređenja poslovanja. Porodične firme sa nezavisnim odborima imaju veće šanse za rast i uspješnije poslovanja. Članovi nezavisnog odbora bi trebali biti sastavljeni, najvećim dijelom, od članova koji nisu članovi porodice i koji nemaju lični interes u preduzeću i porodici. Njihov jedini interes bi trebao biti da se ostvari dobrobit preduzeća i porodice. Poželjno je da se članovi nezavisnog odbora biraju iz reda uglednih generalnih direktora drugih preduzeća, koji su spremni da pruže pomoć u razvoju preduzeća. Ukoliko odbor direktora ne uključuje spoljne članove onda se njegova efektivnost umanjuje.

Porodični sastanci trebaju biti konstruktivni i u funkciji unapređenja porodičnih i poslovnih odnosa. Oni, ni u kom slučaju, ne smiju biti prilika za promociju ličnih interesa i traženja razloga za sukobe.

Za dobru komunikaciju je potrebno povjerenje među članovima i posjedovanje vještina neophodnih za komuniciranje. Takođe, veoma važno je međusobno uvažavanje i poštovanje ličnosti svakog člana porodice, a naročito iz mlađih generacija, koji žele da daju svoj doprinos razvoju i prosperitetu porodičnog biznisa.

Preporučena transparentnost podataka za članove preduzeća i porodicu ne smije biti predmet objave za okruženje. Spoljni investitori uvijek žele spoznati najslabiju kariku porodične kompanije i tako preoteti kontrolu. Zbog toga se mora posebna pažnja pokloniti povjerljivosti informacija, selektovati njihovo objavljivanje i utvrditi sistem zaštite informacija od strateškog značaja.

## **VJEŠTINE KOMUNICIRANJA U PORODIČNIM KOMPANIJAMA**

Uspješno komuniciranje u porodičnim preduzećima zahtijeva potrebu usavršavanja vještina komuniciranja (Vujnović, 2012, pp 164-165). Vještina komuniciranja podrazumijeva vještinu slušanja, vještinu izlaganja, vještinu prenosa informacije, empatija, postizanje kompromisa i sl.

Sa vještinom slušanja se gradi povjerenje i uzajamna podrška. Umjeće slušanja omogućava izlagaču da se osjeća važnim i da iskoristi prednosti po osnovu različitosti u porodici. Najveća prepreka za dobro slušanje mogu biti pretpostavke i zaključci na početku komunikacije. Ukoliko se odmah reaguje na osnovu tih pretpostavki (npr. znam ja tvoje namjere ili sl.) onda se i ne čuje sadržaj poruke. Sa razvijanjem vještine slušanja treba zanemariti pretpostavke i spoznati različite uglove posmatranja, te ih pridodati vlastitom razmišljanju. Zbog toga je veoma važno razvijati vještinu slušanja sagovornika. Time se podrazumijeva da sagovornik iskazuje svoje mišljenje i stavove bez prekidanja i upadica od strane slušalaca, što povećava njegovo smopouzdanje i ulogu.

Pored vještine slušanja važno je razviti i vještinu izlaganja. Ukoliko se stavovi prenesu efektivno i jezgrovito onda će dobre ideje ili mišljenja biti primjećena. Kod izlaganja je najvažnije da ne bude rasplinjavanja i udaljavanja od osnovne teme, te da se razvije vještina suočavanja. Naime, sve eventualne nesuglasice se moraju rješavati na najkonstruktivniji način. Kada se ovlada vještinom suočavanja, odnosno razvije metodologija koju svi slijede i prihvataju, tada se može bezbjedno razgovarati o složenim problemima i vrlo neprijatnim pitanjima.

Pored navedenih vještina mora se pokloniti dužna pažnja i vještini vođenja sastanaka. Kada se savlada problematika vezana za okupljanje i obezjeđenje dovoljnog broja učesnika, veoma je važno i savladavanje vještine vođenja sastanka. Sastanak mora biti isplaniran sa utvrđenim temama, dnevnim redom, mjestom i vremenom održavanja. Utvrđivanju dnevnog reda se mora pokloniti posebna pažnja. Donošenje odluka o standarnim pitanjima se obično stavlja na početak dnevnog reda, dok se rješavanje komplikovanih i složenijih pitanja rješava poslije toga, jer zahtijeva više vremena i rasprave. Vještina vođenja sastanaka uključuje postizanja konsenzusa, usmjeravanje diskutanata u pravcu postizanja rješenja, sposobnost smirivanja situacije ukoliko diskusija krene neželjenim tokom, rekapitulaciju zaključaka sastanka i slično.

## **TRANSPARENTNOST PODATAKA U PORODIČNIM KOMPANIJAMA**

Ukoliko osnivač vodi kompaniju tajno i samostalno, bez komunikacije i sudjelovanja drugih članovima porodice, to može biti kontraproduktivno u daljoj fazi razvoja preduzeća, kada ono prelazi u vlasništvo nasljednika. Osnivači uglavnom smatraju sve informacije privatnim posjedom i uzdržavaju se od njihove objave. Međutim, takva tajna podstiče nepovjerenje i stvara razdor među nasljednicima. Da bi se izgradilo povjerenje potrebno je njegovati vještinu potpune međusobne otvorenosti. Gubljenje privatnosti je neminovno i ono treba početi prije nego što se vlasništvo prenese na potomke. Transparentost informacija mora biti osigurana u sljedećim područjima: (Vord, 2004, p 127)

- Nadoknade, bonusi i povlastice,
- Mogućnosti investiranja izvan kompanije,
- Planiranje ličnog nasljedstva.

Osnivač najčešće ne želi otkriti informacije o pojedinačnim zaradama kako ne bi inicirao nezadovoljstvo. Međutim, međusobno povjerenje zahtijeva otvorene, iskrene i direktne razgovore, već od mladosti. Ukoliko takvih informacija nema onda se stvara prostor za pretpostavke i preuveličavanje problema. Otvorenost mora postojati i kada su u pitanju

bonusi i povlastice. Takva otvorenost treba djelovati stimulatивно i širiti zdrav takmičarski duh među nasljednicima.

Informacije o prilikama za investiranje, kao i o vlastitim investicijama, se takođe moraju podijeliti među nasljednicima. Upoznavanje o perspektivnim investicijama je ujedno dokaz posvećeneosti preduzeću, dok lične investicije trebaju biti podržane, posebno kada one utiču na kompaniju. Ukoliko se informacije prikriju uvijek se može desiti da upješni ulagač, član preduzeća, bude okrivljen za nedovoljnu posvećenost razvoju vlastite kompanije. Da bi se takvi sukobi izbjegli potrebno je da se prilika za investiranje otvoreno i ravnopravno dijeli sa ostalim članovima. Najbolje bi bilo kada bi se porodica odmah usaglasila o posljedicama koje mogu nastati usljed uspješnog ili neuspješnog investiranja. Uspješnost investicije povlači bolji finansijski status ulagača i zavidnost ostalih članova. Ukoliko investicija ne donese očekivani prinos, ili pak propadne, nasljednici moraju biti spremni da će za člana, koji je pretrpio gubitak, biti važna isplata dividende u porodičnoj kompaniji u narednom periodu. Stoga, bilo koja odluka pojedinačnog člana, ukoliko je transparenta, donosi manje šokove porodičnoj firmi, obzirom da su ostali članovi upoznati sa eventualnim posljedicama dobre ili loše investicije.

Planiranje ličnog nasljedstva treba biti transparentno za sve članove porodice. Ukoliko se takva informacija zadrži u tajnosti onda kod članova porodice postoji neizvjesnost i nesigurnost o dugoročnoj stabilnosti kompanije, posebno ukoliko su porezi na nasljedstvo veliki. Takođe, tajnost ovih informacija može stvoriti velike razlike među članovima porodice koje mogu kulminirati tokom vremena.

Transparentnost informacija o planovima nasljedstva mora biti proširena i sa filozofijom planiranja ostavštine, odnosno prenosa kontrole upravljanja. Iznošenje informacija o ličnom nasljedstvu se ne ograničava samo na članove porodice, već i na članove kompanije. Preko sastanaka akcionara i porodičnih skupova potrebno je osigurati potpunu razmjenu informacija. Svi oni moraju biti informisani o pitanjima nadoknade, profita, stimulacija i sl. U nekim slučajevima je korisno razmjenjivati informacije i sa supružnicima članova porodice i preduzeća.

Uspješne kompanije bi trebale informacije otvoreno iznositi i rukovodiocima koji nisu članovi porodice. Mišljenje nezavisnih članova je važno i može unaprijediti odnose u porodici i preduzeću. Osim toga, razbija se mišljenje da se porodica razvija na račun preduzeća. Informacije je potrebno razmjenjivati sa podređenim rukovodiocima jer se time povećava mogućnost povećanja njihovog doprinosa kompaniji.

Transparentnost informacija u porodici podiže svijest o odgovornosti njenih članova. Shodno tome, ukoliko porodica raspolaze sa više informacija, onda je i više odgovorna.

## **UNAPREĐENJE INTERNE KOMUNIKACIJE**

Komunikacije između vlasnika i članova porodice se mogu ostvariti i kroz pisanu formu. Porodične kompanije prolaze kroz proces transformacije i promjene vlasničke strukture, te je važno da vlasnici ostave nasljednicima sve bitne informacije i podatke vezane za vođenje kompanije, način rješavanja problema, upoznavanje karaktera i osobina partnera i zaposlenih, mudrost i iskustvo koje su vremenom stekli [Kesić, 2003, p 102-103]. Takve informacije se prenose kroz uspostavljene politike, procedure, strukture, sisteme i sve ostale elemente koji su, kroz dugogodišnji rad, savršavani. Osnivači, na primjer, mogu

razviti određene politike poput politike porodičnog zapošljavanja koje će biti od značaja za naredne generacije. Takođe, može se razviti i politika isključivanja članova porodice iz posla ukoliko se javi nezadovoljstvo kod bilo koje strane. Ta pravila su ujedno i osnov za izbjegavanje konfliktnih situacija i za dugoročno održavanje porodičnog biznisa.

Unapređenje komunikacionog procesa se može stvarati i kroz angažovanje podmlatka na seminarima i forumima na kojima će biti omogućeno iznošenje vlastitog mišljenja o određenom problemu. Da bi komuniciranje bilo djelotvorno potrebna je velika posvećenost poslu za koju trebaju biti zaduženi stariji članovi porodice. Razumijevanje osnovnih principa poslovanja, pravila bilansiranja, izračunavanja dobiti, pokazatelja uspješnosti i sl., omogućava da se rad članova preduzeća vidi u širem kontekstu poslovanja preduzeća i da se jasnije sagleda kako radi preduzeće, čiji su oni dio. Tada će članovi porodice željeti da doprinesu njegovom razvoju i znaće kako to treba uraditi. Moći će procjeniti svoj učinak, razumijećete kretanja brojki i mehanizme za pospješivanje poslovanja. Članovi porodice moraju znati postaviti i određena pitanja, poput: zašto je stavka gudvila u porastu, zašto je obračun amortizacije vršen po linearnoj metodi umjesto progresivnoj, zašto su troškovi obračunati po planskim, a ne prosječnim cijenama?

Kada članovi porodice budu govorili jezikom brojki, a manje „jezikom čaršije“ kvalitet komunikacija će biti savršeniji. Sa podizanjem nivoa svijesti, te sa profesionalnim usavršavanjem i edukacijom, članovi porodice će donositi kvalitetnije odluke, manje biti predmet manipulacije i time osigurati trajnu zaposlenost. Važno je da zaposleni članovi porodice na vrijeme spoznaju svoju ulogu na postizanju zajedničkih ciljeva, a prije svega zdravog poslovanja. Zdravo poslovanje doprinosi rastu ekonomije i poboljšava životni standard. Ono nudi vrijednu robu kupcima, obezbjeđuje zaposlenim stabilne prihode, mogućnost povišica i napredovanja, veći prinos akcionarima i stabilno poslovanje porodične kompanije na dugoročnom nivou.

## ZAKLJUČAK

Komunikacija u porodičnim kompanijama je preduslov za njenu uspješnost i stabilno poslovanje na dugoročnoj osnovi. Najveći broj problema koji nastaju u preduzeću su posljedica neadekvatne ili loše komunikacije. Kvalitetna komunikacija treba da osigura prenos i razmjenu ideja i informacija radi formiranja mišljenja i stavova o određenom problemu i pojavi. Komunikacija u porodičnim preduzećima obuhvata širi aspekt od obične poslovne komunikacije, zbog potrebe istovremenog optimiziranja obima informacija koje mogu biti dostupne samo članovima preduzeća, samo članovima porodice ili članovima koji su istovremeno članovi i preduzeća i porodice.

Danas je izražen problem određivanja adekvatnog obima, karaktera i kvaliteta informacija, posebno u porodičnim firmama u kojima se prepliću porodični i poslovni odnosi. Loše komuniciranje može ugroziti poslovni uspjeh kompanije, a kako su članovi porodice uključeni u njen rad, onda je upitna i egzistencija porodice.

Članovi porodičnih kompanija moraju biti upoznati sa informacijama koje su bitne za njihov lični status koji je povezan za poslovanje firme, a posebno sa informacijama o visini nadoknada, bonusa, povlastica, mogućnostima investiranja izvan kompanije, planiranju ličnog nasljedstva. Komunikacije podrazumijevaju i prenošenje informacija vezanih za: vještine upravljanja kompanijom, način rješavanja problema, upoznavanje osobina partnera i zaposlenih, iskustva koje su vremenom stekli u različitim oblastima poslovanja.



Komunikacije se mogu najbolje ostvariti kroz odbore direktora koji uključuju i nezavisne članove, kroz porodične sastanke u okviru preduzeća koji se organizuju u obliku različitih organizacionih struktura.

Komunikacije će biti kvalitetnije ukoliko su članovi porodice savladali određene vještine u komuniciranju, poput vještine izlaganja, vještine slušanja, vještine rješavanja konflikata i sl. Pri svemu tome potrebna je obrazovanost članova, u svim sferama poslovanja, kako bi rješenja, kao konačni ishod komunikacije, bila za dobrobit i porodice i preduzeća.

Obzirom da porodične kompanije prolaze kroz proces transformacije, tokom životnog vijeka kompanije, neophodno je ostvariti adekvatan sistem komunikacije i međusobno uvažavanje između članova porodice, koji su u njoj zaposleni, kao i ostalim članovima. Time se ostvaruje motivisanost i angažovanje, naročito, novih i mladih članova porodice na požrtvovanom radu u cilju ostvarenja dobrih poslovnih rezultata porodične kompanije, na dobrobit porodice i svih zaposlenih.

Takođe se, uspostavljanjem dobre komunikacije u porodičnoj kompaniji, sprečavaju konflikti u fazama promjena karovske, rukovodeće i vlasničke strukture, i obezbjeđuje kontinuitet i tradicija porodičnog biznisa.

## LITERATURA:

- Kesić T., (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb,
- Pirić, V., (2006.) *Utjecaj korporacijskih komunikacija na stvaranje imidža poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb,
- Rouse M., Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije – kulurološki i strateški pristup*, Masmedija, Zagreb.,
- Vord Dž. (2004), *Razvoj porodičnih kompanija*, Graph Style, Novi Sad,
- Vujnović – Gligorić B., Aleksić J. (2012). *Bankarski marketing*, Apeiron, Banjaluka.
- <http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf>

---

## COMMUNICATION IN FAMILY COMPANIES

**Tatjana Baroš<sup>1</sup>, Milanka Aleksić<sup>2</sup>, Bogdana Vujnović-Gligorić<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Master of Architecture, Republic Administration for Geodetic and Property Affairs, Republic of Srpska, barostaca@gmail.com

<sup>2</sup> Ph.D., Assistant Professor, Pan-European University "Apeiron", Banja Luka, Faculty of Business Economics, milanka.a@apeiron-uni.eu

<sup>3</sup> Ph.D., Associate Professor, Pan-European University "Apeiron", Banja Luka, Faculty of Business Economics, bogdana-vujnovic@yahoo.com

**Abstract:** For the successful operation of the family business great importance has transparency of information. The importance of information raises the issue of their volume and sufficiency. The subject of this study is the volume of required and necessary communication in family companies. Inadequate communication process could endanger family and business relationships, while excessive transparency may be the subject of

*abuse. The subject of interest in this paper is an open and honest exchange of information that improves the productivity of the company and preventing internal conflicts.*

*The aim of this study is to define the key information whose disclosure would improve family and business relations in the company. For this purpose, we used the methods of description, analysis and synthesis.*

*The result of this research is determination of the basis of communication and transparency area, which would be enough for providing quality of internal communication in family businesses, which encourages the development of businesses and family.*

**Keywords:** *communication, family company, transparency.*

**JEL Classification:** *M12, O15*

## IZAZOVI KOMUNIKACIJE U SAVREMENOM POSLOVANJU: OD DESTRUKTIVNIH KA KONSTRUKTIVNIM KONFLIKTIMA

Tatjana Milivojević<sup>1</sup>, Svetlana Vukotić<sup>2</sup>, Nebojša Zakić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Docent, doktor filozofskih nauka, Megatrend univerzitet, Fakultet za kulturu i medije, Goce Delčeva, 8, Novi Beograd, Srbija, email adresa:tmilivojevic@megatrend.edu.rs

<sup>2</sup>Vanredni profesor, doktor ekonomskih nauka, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Cara Dušana, 62-64, Beograd, Srbija;

<sup>3</sup>Vanredni profesor, doktor organizacionih nauka, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Cara Dušana, 62-64, Beograd, Srbija

**Rezime:** Današnji globalni kontekst u kojem se odvija poslovanje odlikuje se žestokom konkurencijom, bespoštednom borbom za udeo na tržištu, brzim inovacijama – ukratko, velikom turbulentnošću i stalnim pritiskom i neizvesnošću. Društvo u kojem živimo se s pravom može smatrati najkonkurentnijim u dosadašnjoj istoriji. U Srbiji su ti problemi dodatno pojačani i usložnjeni zbog mučne i iscrpljujuće tranzicije. Takva, surova borba za opstanak na tržištu, kao i za očuvanje radnog mesta, povlači tzv. „etiku preživljavanja“, tj. princip svako za sebe. To su sve faktori frustracija i hroničnog povišenog stresa, koji pogoduje nastanku i bujanju konflikata. U pomenutim uslovima, menadžeri su skloni da misle da je bavljenje međuljudskim odnosima, zadovoljstvom na poslu, stavovima ili emocionalnim problemima zaposlenih, „gubljenje vremena“ ili „lüksuz“. Čovek je prvenstveno društveno i kooperativno biće, koje u preterano kompetitivnim i neizbežno konfliktnim uslovima i kulturi, boluje od stresa i drugih psihofizičkih poremećaja, što se preliiva na organizaciju: utiče na opšti pad morala, gubitak motivacije, pasivnom otporu, ali i aktivnom ispoljavanju neprijateljstva prema kolegama, nadređenima i organizaciji. Stoga, treba posvetiti najveću moguću pažnju komunikaciji. Kultura konflikta podrazumeva veštinu identifikacije prirode uzroka sukoba i usmeravanja naboja i energije konfliktne situacije na celishodno rešavanje problema. Znanje o prirodi konflikta omogućava utvrđivanje odgovarajućih strategija i tehnika. Izraz „upravljanje konfliktima“ znači da se oni ne sagledavaju i ne tumače kao nekontrolisane pojave. Ukazivanje na načela, metode i tehnike uspešne komunikacije, jača svest o tome da konflikti nisu fatalnost, već događaji u kojima aktivno (sa)učestvujemo s punom odgovornošću. To je još neophodnije u globalnom, interkulturalnom kontekstu poslovanja.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Rad je rezultat istraživanja na projektu 47007/III Geografija Srbije-Nacionalna ekonomija, koji je odobren i finansiran od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

**Ključne reči:** komunikacija, organizacija, upravljanje konfliktima, konstruktivni i destruktivni konflikti, kultura konflikta

**JEL klasifikacija:** D74; D83; L29

## UVOD

*Svako se može naljutiti. To je lako! Ali naljutiti se ...na pravu osobu, u pravoj meri, u pravo vreme, zbog pravog razloga i na pravi način. To nije lako!* (Aristotel)

Značaj komunikacije u današnjem vremenu sve veće i tešnje međuzavisnosti postaje sve izraženiji, te stoga ne čudi što komunikacija postaje sve veća preokupacija savremenih organizacija. Širenje svesti o tome da za uspešnu komunikaciju nije dovoljno korišćenje naših urođenih sposobnosti, trebalo bi da bude zadatak svih organizacija koje žele da postignu, kako internu, tako i eksternu respektabilnost. Istovremeno, komunikacija nije samo instrument za prenošenje informacija. Pojam komunikacije je znatno temeljniji, širi i kompleksniji i uključuje ne samo prenošenje informacija, već i razumevanje ideja, osećanja i potreba druge osobe, odnosno građenje i negovanje odnosa.

Poznato je da je komunikacija osnovna, sveprisutna i nezaobilazna dimenzija života i rada u bilo kojoj organizaciji ili biznisu. Biznis je pre svega jedna od glavnih aktivnosti društva i vid udruživanja ljudi. Odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije, te je stoga adekvatna komunikacija nezaobilazna u međusobnim interakcijama, ali i prilikom sticanja novih znanja. Konstantne promene koje su prisutne u svetskoj ekonomiji zahtevaju od organizacija kontinuirano iznalaženje načina poslovanja kojim bi se izdvojile u odnosu na konkurenciju. Nije dovoljno komunicirati samo sa okruženjem, već je neophodno unapređivanje načina na koji se komunicira unutar organizacije. Organizaciona unutrašnja zdrava ili nezdrava komunikaciona klima neminovno se prenosi i odražava na komunikaciju sa spoljnim javnostima, što će reći na reputaciju i imidž firme.

Dugotrajna ekonomska i društvena kriza, vrednosna dezorijentacija, strah od gubitka radnog mesta itd. dovode do rastuće degradacije međuljudskih odnosa i snižavanja praga tolerancije u komunikativnom procesu, što vodi i nedelotvornim, kontraproaktivnim, pa i destruktivnim vidovima komunikacije. Komunikaciona kultura najviše zavisi od menadžmenta. Suština menadžmenta, u svim segmentima poslovanja, stoga i u komunikaciji, jeste sposobnost da se problemi pretvore u mogućnosti, koje se mogu eksploatisati i maksimizovati. Problemi sa kojima se susreće organizacija su različiti, a jedan od njih su svakako konflikti. Najkraće rečeno, konflikt je proces društvene interakcije koji uključuje borbu za resurse, moć, status, verovanje i druge preferencije i želje. Izuzetno izraženi konflikti, kao i potiskivanje konflikata ili neadekvatno upravljanje njima dovodi do suzbijanja duha inicijative, saradnje i kreativnosti u poslovnom ambijentu. Ukoliko se konfliktima uspešno rukovodi problem će se rešiti efektivno, a rešenja vode ka inovacijama. Ukoliko su konflikti izazvani postojećim lošim stanjem i ukoliko vode promeni i razvoju organizacije, onda su oni funkcionalni, tj. poželjna i korisna pojava, te predstavljaju konstruktivne konflikte. Nasuprot njima, konflikti koji su izazvani težnjama i nastojanjem pojedinaca ili manjih grupa da svoje lične interese stave ispred interesa organizacije, da osvoje poziciju i vlast, destabilizovanjem i narušavanjem odnosa, umesto usmerenjem na pronalaženje naj-

boljeg mogućeg rešenja, svakako su nepoželjna, štetna, i u krajnjem slučaju destruktivna pojava.

U radu će se, prvo, obraditi suština ili izvorni, autentični lik komunikacije kao stvaranja zajedništva i razumevanja, da bi se, na pozadini ili u okviru takvog esencijalnog određenja komunikacije, pristupilo fenomenu konflikata, njihovoj tipologiji, glavnoj razlici između konstruktivnih i destruktivnih konflikata i osnovnim načinima na koje se mogu preduprediti ili prevazići destruktivni konflikti, odnosno pretvoriti u konstruktivne. S tim što je naglasak na prevenciji eskalacije konstruktivnih konflikata u destruktivne, s obzirom da potonji, u skladu sa značenjem reči „destruktivno“, često imaju nepovratne ili veoma teško reverzibilne posledice jer narušavaju odnose. Upravo otuda i proizilazi cilj rada koji se sastoji u tome da pokaže da je upravljanje konfliktima delikatan menadžerski posao, koji zahteva posvećenost negovanju delotvorne komunikacije, svest o problemu konflikata, i volju da se njima upravlja za dobrobit organizacije i njenih članova. To zahteva viziju, osećaj za vreme i prioritete, socijalne veštine i kombinovanje različitih metoda.

Rad je koncipiran tako da se sastoji iz više sekcija. Posle uvoda će biti razmatrana suština komunikacije, a potom, definisanje dijaloga kao uzorne i eminentne forme komunikacije kojoj treba težiti. Sledeći podnaslov bavi se neizbežnošću i univerzalnošću konflikata, kao paradoksu komunikacije čije etimološko i suštinsko značenje jeste uspostavljanje zajedništva i sklada. Sledi deo o formama, funkcijama i vrstama konflikata, a ističe se glavna podela konflikata na konstruktivne i destruktivne. Zatim će biti predstavljeni faktori koji doprinose nastanku i bujanju konflikata u savremenom svetu i poslovanju. Poslednji deo, pre zaključka, biće posvećen kulturi konflikta, tj. umeću upravljanja konfliktima kao izrazom kulture komuniciranja. Na kraju će biti dat zaključak.

## FILOZOFIJA KOMUNIKACIJE

Komunikacija je danas veoma često upotrebljavana reč i čini se da je njena frekventnost u obrnutoj proporciji sa njenom uspešnošću. Jezik je mudar, te termin komunikacija, koji nam dolazi od latinske reči *communicare* znači razgovarati, sporazumevati se, dogovarati se, izlagati nešto, učiniti zajedničkim, odnosno saopštiti. Možda bi najadekvatniji prevod bio „opštiti“. Osnovna etimološka značenja ovog pojma upućuju na činjenicu da je komunikacija, u svom temelju, uspostavljanje zajedništva. To je, dakle, primarno značenje i cilj ka kojem komunikacija (treba da) stremi.

Komunikacija je sveobuhvatna i predstavlja centralni fenomen kulture. Ona je neprekidna, nikada ne prestaje i ne može joj se odrediti ni početak, ni kraj. Bitno je naglasiti i značaj neformalne komunikacije. Neformalna komunikacija mora da bude pažljivo razmatrana pošto utiče na efekte formalnih komunikacionih aktivnosti (Zakić et al, 2013: 407). Na opisnom planu, može se reći da je sve komunikacija i da je komunikacija sve. Ali na normativnom, vrednosnom planu to nije tačno. Postoje razni oblici diskomunikacije, pa i privremeni ili trajni prekidi iste.

Ljudski mozak je suštinski „društveni organ“, što znači da je čovek ontološki, strukturalno komunikativno biće. To dokazuje njegov razvoj kod dece. Mozak novorođenčadi koja nisu komunikaciono stimulisana ne razvija se pravilno, kao ni kad rastu u preterano konfliktnom okruženju. Od kvaliteta naše komunikacije, zavisi kvalitet našeg zdravlja i života – sreća ili nesreća. Naime, neurobiologija je pokazala da komunikacija, uticajem na naše emocije, menja našu biologiju (Goleman, 2007; Sirilnik, 2010). Komunikacija je način na

koji ljudsko biće uopšte postoji, jer je čovek, zahvaljujući svojoj svesti i samosvesti, biće-u odnosu. On se odnosi prema prirodnom okruženju; prema drugim ljudima, prema samom sebi i prema egzistenciji (postavljanje pitanja smisla postojanja). To dalje znači da komunikacija nije samo neka karakteristika ljudskog bića koja bi ga, kao njegova *differentia specifica*, odvajala od drugih bića, nego je to sama supstanca čoveka, ono što ga čini ljudskim bićem. Komunikacija je veza čoveka sa svetom u celini, sa prirodom i njenim manifestacijama, sa drugim ljudima i drugim vanljudskim bićima u svetu (Simeunović, 2005: 120).

Sav taj sistem veza unutar kojih se javlja i unutar kojih se održava ljudsko biće Karl Jaspers izražava pojmom komunikacije. Da je to izvorni način ljudskog opstanka u svetu, svedoči i svakodnevno iskustvo. Svako veoma dobro zna da prekid komunikacije ma sa kim i ma sa čim duboko pogađa samu njegovu bit i prirodu, od čega je apsolutni gubitak-smrt, jer predstavlja apsolutni i nepovratni prekid komunikacije. Zato Jaspers kaže: “Ako je komunikacija stvarna, onda i naši najveći neprijatelji mogu postati naši pomagači“ (cit. u Simeunović, 2005: 121). Jaspers time hoće da kaže da komunikacija po sebi, onakva kakva je data u prirodi čoveka, ne može voditi u sukobe i omraze, nego uvek u saradnju i razumevanje u sklad i sabor, u zajednicu i koegzistenciju.

Sušтина komunikacije, njena izvorna priroda, najautentičnije se ispoljava u razgovoru, dijalogu. A istinski razgovor je moguć samo ako svoju pristrasnost, svoju ispunjenost željama, nagonima, nadama, interesima, toliko držimo pod kontrolom da onaj drugi ne postane i ne ostane nevidljiv. Moramo naučiti da poštujemo drugog i drugo. U to spada i to da moramo naučiti da ne budemo u pravu. Slušati sve što nam neko govori, i dopustiti da nam se to kaže, u tome se sastoji visok zahtev koji se postavlja svakom čoveku (Simeunović, 2005: 127). Istinski razgovor je onaj koji nas *otvara prema drugom*, kojim uspevamo prevazići naše dotadašnje poglede na neke stvari, kojim uspevamo izaći iz okvira vlastitog mišljenja. Istinskom razgovoru pripada da nijedan sagovornik unapred ne nameće svoje stanovište ili ishod kako ga on vidi, nego se stajališta i jednog i drugog sagovornika profilisu tek u razgovoru.

U razgovoru iskrsavaju i sami ciljevi oko kojih bi se strane trebale i mogle angažovati, oko kojih bi valjalo nešto učiniti. Cilj razgovora nije nužno usaglašavanje stanovišta i pogleda, nego mogućnost otvaranja sagovornika za razumevanje nekog problema. On se uvek sastoji u otvaranju sagovornika prema predmetu u razgovoru, u omogućavanju da se taj predmet razume na način i jedne i druge strane A to znači da potpuno različito razumevanje stvari o kojoj je reč ne znači da razgovor nije istinski (uspešan). Naprotiv, samo ukoliko je omogućio sagovornicima da se stvar razume na način kako je oni vide i poimaju, razgovor je postigao svoju svrhu. Jer, svrha razgovora jeste uvek da sagovornike otvori prema samoj stvari o kojoj je reč, da *aktivira njihove maksimalne mogućnosti za njeno razumevanje na svoj vlastiti način*. Razlike koje tu dolaze do izražaja samo potvrđuju uspešnost razgovora. Razlike pospešuju i obogaćuju razgovor i ma kakve bile, one ne mogu voditi u sukob, jer to sam *razgovor onemogućuje*. Prastara izreka glasi: „Dok traje razgovor, nije moguć rat.“ Rat nastaje samo onda kad prestaje razgovor (Simeunović, 2005).

Zahvaljujući dubinskoj logičkoj strukturi otvorenosti, svaki razgovor među ljudima stremi ka nekoj logici, ka nekoj istini, ka nekom smislu. Nijedan razgovor nije lišen te težnje i tog nastojanja. Uvek direktno osetimo kada razgovor napusti ovaj okvir otvorenosti – logičnosti (u smislu logosa). On u tom slučaju postaje nemoguć. Naprotiv, što se više

otvara neka istina i neka logika, ukoliko se raskriva neki smisao, razgovor teče u nedogled (Simeunović, 2005).

### Dijalog kao uzorna forma komunikacije

Stara grčka reč „dialogos“ označavala je razgovor dvoje ili više ljudi o nečemu određenom. Postao je forma književnog i filozofskog izražavanja. Dijalog nije prazan razgovor, to je nešto više od obične konverzacije. Dijaloška forma bila je negovana u staroj Grčkoj zato što je odgovarala široko prihvaćenom uverenju o *ravnopravnosti ljudi* i o *društvenosti ljudske prirode*. Dijalog je moguć samo među ravnopravnim ljudima i u odnosima jednakopravnosti. U subordiniranim odnosima nema dijaloga – postoji samo izricanje naredbi i pokoravanje. Takav vrednosni poredak nužno je pronašao politički oblik ljudske zajednice koji je nazvan demokratijom. Dijalog, kao razgovor ravnopravnih sagovornika sve doći o njihovoj *potrebi* da se *druže* i *razmenjuju misli* i *osećanja* kao društvena bića, što je za stare Grke značilo bića koja žive zajedno u političkoj zajednici zvanoj *polis* (Mićunović, 2002: 291-292).

Veliki filozof, Hegel, napisao je jednu od najlepših pohvala dijalogu analizirajući Platonovo delo. Njegova zapažanja o Platonovim dijalozima otkrivaju tajnu privlačnosti i lepote dijaloške forme i služe kao trajni uzor vođenja dijaloga. Prvo što pada u oči, kaže Hegel, to je *urbanitet* (od lat. *urbanitas*: pristojnost, učtivost, ugladenost) obrazovanih ljudi, što se vidi već u tonu izlaganja ličnog stava. Urbanitet, koji Hegel nalazi u Platonovim dijalozima, nije samo u učtivosti, gde se vidi kako svetski čovek ume da se vlada, već u *opštoj atmosferi* koja se stvara. Urbanitet je da se drugome priznaje potpuna lična sloboda njegove savesti, njegovih uverenja, da se svakome u razgovoru prizna pravo da se izrazi.

U Platonovim dijalozima se sabesednici doista međusobno poštuju kao ličnosti, iako se sudaraju oprečna mišljenja. Dijaloški oblik izražavanja privlači svojom lepotom, a od svega je najlepše što tu, kako Hegel kaže, istupa „svetski čovek, koji ume da se vlada“. Nije to ni u kom slučaju samo forma ophođenja, već *sadržajni duh samosvesnog, slobodnog, atičkog građanina koji umno razvija svoje misli*. To je *duh slobodnog građanina*, ili, kako bi Hegel rekao, duh „urbaniteta“ koji leži u osnovi učtivosti. Dijalog nije konverzacija u kojoj se može nepovezano govoriti i ono što slučajno padne na pamet. U njemu se zapaža *negovanje teme*, napredak rasprave gde se uvek zna o čemu je reč i otvoreno traga za argumentom. To je ono što Hegel naziva *ljupkošću* Platonovih dijaloga. (Mićunović, 2002: 292-293).

Dijalog razvija *svest o drugome, kao sebi sličnome*, s kim vodimo raspravu. Duh tolerancije se ovde podrazumeva. Dijalog je osnovno oruđe političke kulture. Monolog je forma kojom se najčešće saopštava, naređuje, objavljuje, kojom se izriču gotovi, konačni, autoritativni sudovi. Monolog je prikladna forma za mitsku teogoniju, božije zapovesti, carske naredbe i vladarske ukaze. Monološka kultura odgovara jednouljmu i dogmatizmu. Lenji razum i uplašena, tupa vera omogućavaju dogmatizam. Pitanje, koje otvara dijalog, ne izražava samo radoznalost, traženje odgovora, već pre svega hrabrost, jer je ono znak sumnje u to da je sve objašnjeno, odlučeno i jasno. Pitanje je izraz neloyalnosti prema *gospodarima istine* i *tumačima opštih interesa*. Dijalog je forma kretanja i napredovanja misli kroz suprotstavljanje i borbu.

Postoji još jedna crta dijaloga koju bi valjalo uočiti: za razliku od mita i epa koji govore o večnim i svršenim stvarima, dijalog ima svrhu i trajanje u procesu. Kao finalni uzrok u dijalogu deluje ono što se traži, što će biti rezultat traganja i izmirenja sukoba. Dijalog je zbog toga okrenut budućnosti, ali budućnosti koju tek treba otkriti i izabrati. Možda je u tome njegova snaga i privlačnost

Suprotnost dijalogu je dislog. Po svojoj prirodi i po kulturi, ljudsko biće je ono koje uči od drugih i koje podučava druge, a da nikada ne može legitimno da poveruje da nema više ništa da primi ili da pruži. Razmena se degradira, dijalog postaje dislog čim jedan ili drugi sagovornik komunicira samo da bi nametnuo – svoje znanje, vrednosne sudove ili, naprotiv, kada se povlači, prestane da se izražava iz straha da ne bude omalovažen, ismejan zbog svoga neznanja ili svojih stavova. Takav strah se često „neguje“ u poslovnim organizacijama, i u školama gde se greška shvata kao mana, kao nešto što obezvređuje, štaviše unižava, onog koji je počinio. Zastrašivanje, dominiranje ili strah i potčinjavanje, gaženje drugog ili povlačenje u ćutanje predstavljaju dva pola disloga.

Sledeći iznete osnovne filozofsko-antropološke postavke, možemo da tvrdimo da je intersubjektivnost kao ljubav, solidarnost i zajedništvo - *arché* (počelo, pranačelo) komunikacije. Neprijateljstvo, distanciranost, ravnodušnost, funkcionalistička, utilitaristička i instrumentalizovana „komunikacija“ su njeni sekundarni i neautentični derivati i devijacije. Odatle prostiče da je i etička dimenzija komunikacije, čvrsto ukorenjena u samoj suštini čovekovog bića i njegove egzistencije (Milivojević, 2013). Međutim, to ne znači beskonfliktnost, uvek harmoničnu komunikaciju, već da komunikacija kao izraz društvene prirode individue i zajedništva, prethodi konfliktu. Ona predstavlja pozadinu na kojoj se javljaju sukobi, nesporazumi, diskomunikacije, pa i prekidi komunikacije. Slično nam pokazuju i biologija i sociobiologija. Navikli smo da evoluciju tumačimo tako da prirodni svet odlikuje neprestana surova borba. Međutim, sociobiologija nam pokazuje da se svi životni procesi odvijaju na širokoj *podlozi harmonične saradnje*, koja je neophodna za izgradnju složenih sistema. Tek se u okviru saradnje pojavljuje znatno ređa pojava borbe. Kada bi u prirodi stvarno postojao „rat svih protiv sviju“ biosfera se nikada ne bi razvila. Stoga i svetski život koji proizlazi iz takvih temelja češće oblikuje saradnja, nego borba. Kad bliže razmotrimo motivaciju društvenih bića, jasno vidimo da *motivi saradnje* čine glavni deo njihovog ponašanja. Mi to ne primećujemo, jer saradnja čini sveprisutnu pozadinu postojanja svih društvenih razmena i transakcija. Borba je uočljivija, jer se ističe na pozadini saradnje.

Čovek je prvenstveno kooperativno biće. U preterano kompetitivnim uslovima i kulturi, on boluje od stresa i drugih psihofizičkih poremećaja. Kardiolozi, psihijatri, lekari rada, socijalni psiholozi svakim danom potvrđuju tu činjenicu.

## **PARADOKS KOMUNIKACIJE: TEŽNJA SKLADU I NEIZBEŽNOST KONFLIKATA**

Paradoks komunikacije u tome je što je ona, u izvornom značenju, uspostavljanje zajedništva, a ujedno su konflikti univerzalna i neizbežna pojava. U svim epohama i svim društvima prisutni su konflikti. To je neminovnost koja proizlazi iz kolektivnog života. Postojanje drugog je samo po sebi ograničenje sopstvenog uticaja, moći i prostora. Loše, negativno, destruktivno, nije sam konflikt nego ponašanje u konfliktu. Isticanje izvornog lika komunikacije kao opštenja, nije nekompatibilno sa očiglednim i neminovnim fenomenom



konflikta, jer je kultura kao upravljanje konfliktima, upravo, stav i umeće kojim se konflikti ne potiskuju, ne poriču, odnosno ne produbljuju i eskaliraju, već se koriste njihov sadržaj, dinamika i energija da bi se došlo do kvalitetnijeg rešenja i višeg nivoa saradnje.

Konflikti, dakle, nisu obavezno nešto loše. Oni podstiču izlazak iz zone bezbednosti, rutine, konfora, stagnacije. Gubitak dotadašnje „skupe“ stabilnosti može biti poželjan. To je prilika da se iznese na videlo ono što opterećuje odnos, da se eliminišu uzroci nesloge, da se uspostavi bolja ravnoteža. Konflikt može da predstavlja pokretački i dinamički element društvenih odnosa i jedini put dolaženja do promena. Međutim, može i da dovede do kidanja veza i da izaziva velike pometnje i patnje. Ne treba izbegavati konflikt po svaku cenu, jer se time izbegava čitav deo stvarnosti. Niti se treba ušančiti u konfliktu jer to znači živeti u napetosti, agresivnosti i samodestrukciji. Konflikt se smatra normalnim kad ostaje omeđen razlozima koji su ga izazvali. Ali kada se prelije na ostale sfere života, opsepa mentalni prostor i kontaminira druge aktivnosti, može se nazvati patološkim.

Reč konflikt je latinskog porekla i znači “sukobljavanje”. Prva asocijacija nam je na borbu, rat, antagonizam, neprijateljstvo, pa se i u svakodnevnom govoru konflikti poistovećuju sa svadom, agresijom i eventualnom upotrebom sile. Međutim, to je krajnji sloj i stepen konflikta. Nema svaki konflikt tu snažnu negativnu konotaciju. Konflikti su deo života. Konflikt nije nešto što nužno povređuje čast i dostojanstvo učesnika u njemu. Radi se o složenoj, procesnoj i dinamičkoj pojavi, utoliko što postoje različite vrste, oblici, uzroci, funkcije i stepeni sukoba. Pitanje njihovog intenziteta je važno za našu temu, jer u sklop kulture upravljanja konfliktima spada i sprečavanje njihovog usijanja do tačke u kojoj afekti nadvladaju i dezorganizuju ponašanje, često sa ireverzibilnim posledicama. Kada afekat preuzme vlast, tada nastupaju porivi da se neko uvredi, povredi ili ponizi i konflikt ulazi u zonu destruktivnosti.

### **Forme i funkcije konflikta**

Kad se radi o formi, konflikt može biti otvoren, kao npr, sudski procesi, ratovi, otvoreni sukobi mišljenja. S druge strane, konflikt može da bude skriven ili latentan, kada se ne izražavaju otvoreno neslaganje ili negativna osećanja, ali je antagonizam sve vreme prisutan. Npr. želja da se nekome naudi može podmuklo da tinja iza kurtoaznih, pa i blagih manira. Konflikt može da bude strukturalan ili stalan, kao npr, između većine i opozicije u parlamentu ili situacioni, kao u slučaju privremenog nesporazuma ili neslaganja.

U odnosu na funkcije, neki sociolozi (Kont, Dirkem) su konflikt smatrali ometajućim, destruktivnim elementom društvenog sistema i preprekom preko potrebnoj harmoniji međuljudskih odnosa. Drugi, (Marks, Zimel) u konfliktu vide pokretački i dinamizujući element društvenih odnosa, jedini put ka promeni, i to iz dva glavna razloga: 1. ući u konflikt sa drugim (pojedincem, grupom, nacijom itd.) znači priznati njegovo postojanje i postojanje različitih životnih i misaonih sistema. 2. izlazak iz konflikta podrazumeva postupke pregovaranja i dogovaranja koji omogućavaju strukturama, normama i odnosima da evoluiraju (Picard, Marc, 2008).

Na individualnom nivou, konflikt igra značajnu ulogu u procesu razvoja i sazrevanja. Doprinosa psihoanalize bio je u ukazivanju uloge unutarpsihičkih konflikata. Psihoanaliza smatra da je psihološki konflikt sastavni deo izgradnje, razvoja i sazrevanja ličnosti. Unutrašnji konflikti su oni između želja i zabrana, nagona i savesti, principa zadovoljstva i principa realnosti, suprotnih želja i motiva itd. Karakteristični tipovi ili strukture unutarli-

čnih sukoba prema psihologu Levinu (Kurt Lewin) su: 1. kad je neizbežno da se zadovolji jedan od dva neprivlačna cilja (izbor manjeg zla); 2. kad se bira između dva jednako atraktivna cilja (izbor u uslovima obilja); 3. kad je neophodno prihvatanje cilja koji je istovremeno i privlačan i neprivlačan (ambivalencija: npr. unapređenje, ali gubitak kolegijalnosti i prisnosti) - (Lewin, 1935).

Neki primeri unutarličnih sukoba su ostati pošten ili doći do više novca; odnositi se prijateljski prema drugima ili se pridržavati naloga neumoljivog šefa; više zarađivati zapostavljajući porodicu, zdravlje itd.; prihvatiti viši položaj uz rizik otuđenja od dotadašnjih kolega; zalagati se više na poslu za neznatno veći prihod ili čuvati energiju za dodatne poslove. Ovome bismo dodali konflikt uloga, koji se može izraziti kao da "u mom telu žive dve duše". To je kada pojedinac mora da istovremeno "igra" nekoliko uloga, koje ne uspeva da uskladi: na primer do skoro kolega, prijatelj, a od skoro šef. Ili, ambiciozni i posvećeni menadžer, uzoran suprug, brižan otac, član udruženja građana. Konflikt uloga (uloga majke, supruge, domaćice i profesionalna uloga) najbolnije pogađa žene u savremenom svetu. Konflikti među ulogama se ne mogu izbeći, samo što jedni sa njima izlaze na kraj, dok drugi tonu u njima – možda zbog nerazrešenog sukoba između želja i mogućnosti.

### **Vrste konflikta**

1. Konflikti interesa označavaju rivalstvo oko posedovanja ili prava na upotrebu nekog dobra (materijalna ili simbolička dobra, resursi, itd.)

2. Konflikti moći delimično proizlaze iz sukoba interesa. Svako teži da utiče na druge u pravcu sopstvenih interesa i da izbegne njihov pritisak; da poveća svoju moć i izbegne dominaciju drugog. Tu su u pitanju asimetrični odnosi.

3. Konflikti identiteta (u koje spadaju i motivacioni konflikti) odnose se na borbu za priznanjem, ugledom, poštovanjem, prestižom. Svako teži da navede drugog da prizna i uvaži njegovo postojanje i jedinstveno biće, različito od drugih. To je glavni pokretač svake komunikacije i rituala interakcije. Moć drugog da ignoriše, odbaci ili omalovaži moj identitet ugrožava moj integritet i povređuje moje dostojanstvo i samopoštovanje. Borba za odbranu omalovaženog, poniženog identiteta je najkrupniji uzrok sukoba.

4. Konflikti teritorije. Čovek je teritorijalna životinja. Teritorija je onaj lični prostor koji se brani od upada i invazije. U nju spadaju i predmeti koji nam pripadaju (radni sto, pisma, četkica za zube, soba...) Na simboličkom nivou, naša teritorija je sve što smatramo svojim, intimnim: privatni život, osećanja, misli, „tajni vrt“. Odbrana vlastite intime, teritorije i dobara od nametljivosti, intruzije i otimanja ima važnu ulogu u interpersonalnim komunikacijama. Mnogi sukobi nastaju zbog stvarnih ili pretpostavljenih „teritorijalnih“ prekršaja ili straha od njih

5. Konflikti odnosa su najobuhvatniji, jer su svi prethodno navedeni sukobi relacioni sukobi, ali uzrok nekih konflikata jeste upravo definisanje odnosa ili upravljanje njime. Da bi jedan odnos bio skladan, potrebno je da postoji konsenzus između njegovih učesnika o njegovoj definiciji: da li je odnos egalitaran, hijerarhijski, profesionalni, prijateljski, drugarski, seksualni, ili dr. Neslaganja ili nesporazumi oko definisanja odnosa izvor su sukoba, jer svaka strana hoće da nametne onaj drugog sopstvenu definiciju.

6. Kognitivni konflikti se odnose na različite percepcije i predstave o stvarnosti. U njih spadaju sukobi mišljenja, vrednosti, ideološki, verski, politički sukobi. Mnogobroj-

ne su situacije u kojima se borimo da nametnemo svoju „istinu“ i to je čest uzrok nasilja. Naime, kognitivni konflikti su često obojeni nasiljem, jer vrednosti do kojih nam je stalo čine konstitutivni deo našeg identiteta. Pošto se identifikujemo sa svojim mišljenjima, stavovima i vrednostima napad na njih doživljavamo kao pretnju po samo naše biće.

7. Afektivni konflikti su jednako česti kao i kognitivni. Pošto svi konflikti nose manji ili veći emocionalni naboj, treba istaći da ovde mislimo na sukobe čiji su uzroci afektivni, a ne na afektivnu dimenziju manje više svih konflikata. Strah od drugog ili privlačnost, ljubav ili mržnja, ljubomora, zavist, sujeta i sl. izazivaju violentne sukobe. Primeri su rivalstvo među braćom i sestrama, „bračne scene“, svađe između prijatelja. Afektivni konflikti su česti, gotovo svakodnevni, a pošto posebno pogađaju „nerv“, i opsedaju misli, lako postaju invazivni i destruktivni. Utoliko pre što je jedna emocija retko kad izolovana i što često izvire i iz nekih dubljih, neosvešćenih frustracija.

8. Kulturološki konflikti nastaju usled „sudara“ različitih običaja, navika, stereotipa i predrasuda, koji se u ekstremnom vidu ispoljavaju kao (kultur)rasizam, ksenofobija, netrpeljivo odbijanje različitosti. Kulturološki konflikti su istovremeno identitetski, kognitivni (konflikti vrednosti, normi i pogleda na svet), teritorijalni („stranci nam uzimaju posao“) i afektivni konflikti (strah, agresija) - (Picard, Marc, 2008).

Navedenih osam vrsti konflikata su u stvarnosti isprepleteni. Ali je veoma važno prepoznati, u svakom konfliktu, njegove dominantne motive i unutrašnju logiku, da bi se adekvatno rešio. Nепрепозnavanje vrste i nivoa na kojem tinja ili se odvija sukob dodaje primarnom konfliktu novi sloj nesporazuma.

### **Glavna podela konflikata**

Najznačajnija podela konflikata je na destruktivne i konstruktivne, jer svaka od navedenih vrsti može da potpadne pod jednu ili drugu od te dve fundamentalne kategorije, odnosno nijedan od navedenih tipova konflikata ne mora da bude destruktivan.

Pod destruktivnim konfliktima mislimo na one koji manje ili više intenzivno i trajno ometaju uspešno funkcionisanje grupe, tima i organizacije, dok pod konstruktivnim podrazumevamo konflikte koji omogućavaju da se identifikuju i omeđe problemi i da se iznedre nove ideje za njihovo rešavanje. Konstruktivni konflikt rezultira pozitivnim pomacima. On ne dozvoljava „razvodnjavanje“ odgovornosti. To su poželjni konflikti (umesto „guranja problema pod tepih“) ako se javljaju u optimalnoj meri, odnosno ako se ne dozvoli da eskaliraju i da promene svoju prirodu i strukturu.

U destruktivnom konfliktu sukobljene pojedince i grupe karakteriše pojačana agresivnost i globalan izrazito negativan emocionalni naboj. U takvom kontekstu se pronalaze znatno manje kvalitetna i održiva rešenja, ili se uopšte ne nalaze već se hrane novi „slepi“ konflikti. Destruktivne konflikte odlikuje neefikasnost: nesrazmeran odnos između uložene energije i postignutog rezultata, jer se energija više vezuje za samo sukobljavanje, a mnogo manje za rešavanje problema. Fokus nije na problemu, na temi, nego se prenosi na lični plan.

Još jedna podela konflikata utiče na njihovu konstruktivnost, odnosno destruktivnost. To je podela na realistične i nerealistične konflikte. Realistični konflikti su rezultat stvarnih razmimoilaženja i suprotnosti, dok nerealistični proističu iz nerazumevanja, nesporazuma, iskrivljenih percepcija i tumačenja, neproverenih glasina, uveličanih nebitnih povoda itd.

Nerealistični sukobi se nazivaju još i „fantomski konflikti“ ili „konflikti utvare“. Oni pogoduju razvoju konfliktualnog scenarija, psihodrame, sve dok neko ko se nalazi u žiži događaja ne „preseče“ i ne unese jasnoću i trezvenost. Zato je potrebno analizirati konflikt i postaviti sebi pitanje da li dobijena informacija odgovara stvarnosti, nije li izvor uzbudjenja u uobrazilji? Mnogo je teže izlaziti na kraj sa konfliktima utvarama, nego sa stvarnim konfliktima (Zigert, Lang, 1991).

### **Situacioni faktori i uslovi koji pogoduju konfliktima u savremenom poslovanju**

Prethodno smo ustanovili i ukratko pojasnili paradoksalnu činjenicu da je izvorna komunikacija uspostavljanje zajedništva i sklada, i da su konflikti univerzalni i nužni. Potrebno je, međutim, da se sa tog teorijskog nivoa, ne zaboravljajući ga, spustimo na praktični plan komunikacije i njenih svakodnevnih iskušenja i izazova. Poslužićemo se jednim navodom, koji se odnosi na etiku, ali koji je sasvim primenljiv i na pitanje komunikacije/konflikata. „(...) niko danas više ne pita da li je čovek dobar ili zao po svojoj prirodi, da li je sve nasledio ili je sve naučio. Čovek je sposoban i za dobro i za zlo. Zato je jedino relevantno pitanje koje se danas naučno postavlja: *kada, u kojim uslovima* je čovek zao, a kada iz njega izbija prirodna dobrot? Poslovna etika, kao i društvena etika, ne može breme moralnog odlučivanja u kompleksnim situacijama da stavlja samo na pojedinca. Mora da otkrije i preporučuje *sistemske, organizacione uslove, mehanizme i procedure* koji omogućuju i olakšavaju moralnu dimenziju poslovanja. Zato poslovni ljudi, a naročito menadžeri i lideri, treba da budu dobro naoružani svešću o sledećem. U kakvom kontekstu posluju? Koje će misli i akcije iz navike (automatizmi) verovatno podriti moralni “zdravi razum”? Koje situacije su bremenite moralnim iskušenjima i sukobima interesa? Kakve mogu biti posledice olakog žrtvovanja etičkih naloga, i kojim intelektualnim sredstvima raspoložemo za uklanjanje ovih moralnih prepreka” (Dramond, Bein, 2001: 29-30).

Ta se pitanja moraju preneti i u sferu komunikacije u poslovnom okruženju, gde dolazimo do istog uvida, što pokazujemo parafrazom jedne rečenice iz navedenog citata. Tako ćemo reći da je čovek sposoban i za komunikaciju (kao slogu, sklad) i za (destruktivne) konflikte i da je zato jedino relevantno pitanje: *kada, u kojim uslovima* je čovek konfliktan, a kada iz njega izbija izvorna priroda komunikacije kao uspostavljanja zajedništva (povezivanja, razumevanja, solidarnosti itd.). Pogledajmo zato u kakvim uslovima se danas posluje, koja je razlika između nekadašnjeg i savremenog konteksta poslovanja, koja utiče na fenomen komunikacije, odnosno konflikata.

### **Poslovno okruženje nekad i sad**

Nekada (u toku tridesetak godina posle II svetskog rata) ekonomski rast je bio stabilan, a nagrađivanje neposredno, u gotovini. Postojala je realna nada u zaposlenje u istoj kompaniji i sa manje-više istim ljudima do kraja života. Radna snaga je bila homogena, sličnih nazora i sistema vrednosti. Zaposleni su osećali sigurnost, pripadnost grupi u okviru koje su bili priznati i uvaženi, što je faktor koji snažno utiče na osećaj ličnog dostojanstva. Nacionalni obrazovni sistem je naglašavao tradicionalne vrednosti i vršio i pedagoško-vaspitnu funkciju. Ponašanje je bilo relaksiranije i držalo se prihvatljivih granica jer su učesnici imali slične stavove. Tržišni „kolač“ je bio dovoljno velik za sve i rastao je. Zakonodavstvo je bilo relativno blagonaklono. Menadžer je mogao da ima direktan uvid u ponašanje podređenih. Sve u svemu, slobodno tržište je bilo opaženo kao humano, po meri čoveka (Dramond, Bein, 2001: 31).

Od 70-tih godina prošlog veka poslovno okruženje se menja, a od 90-tih godina pa nadalje je već potpuno i bitno izmenjeno. Ekonomska recesija povlači smanjenje broja zaposlenih (tzv. racionalizacija poslovanja) spajanje kompanija i delokalizaciju proizvodnje. Nestaju tradicionalni metodi liderstva, uzlazne komunikacije zaposlenih sa vrhom, i horizontalne komunikacije između različitih odeljenja i sektora. Dolazi do snažnog razaranja tradicije i kulture kompanija zbog promene strukture vlasništva. Sve je veća depersonalizacija rada usled prodiranja tehnologije u sve, pa i najmanje segmente poslovanja. Nezaposlenost raste, a radna mesta su nesigurna. Razlike u platama ljudi na najvišoj i najnižoj tački hijerarhijske lestvice vrtoglavo rastu, što dodatno hrani nezadovoljstvo, otpor, nepoverenje i demotivaciju.<sup>61</sup> Transakcijske procedure su sve složenije i nude više uglova za prikriivanje nepravilnosti. Na globalizovanom tržištu se ritam stalno ubrzava, te zakonska pravila ne mogu da održe korak sa praksom, koja se stalno menja, i sa sve većim obimom aktivnosti.

Današnji globalni kontekst u kojem se odvija poslovanje odlikuje se, dakle, žestokom konkurencijom, bespoštednom borbom za udeo na tržištu, brzim tehničkim i informacionim inovacijama – ukratko, velikom turbulentnošću, ubrzanjem i stalnim pritiscima i nezvesnošću. Društvo u kojem živimo se s pravom može smatrati najkonkurentnijim u dosadašnjoj istoriji. U Srbiji su ti problemi dodatno pojačani i usložnjeni zbog mučne i iscrpljujuće tranzicije kojoj se ne nazire još kraj, političke i institucionalne nestabilnosti, konstantnog porasta stope nezaposlenosti, porasta stope inflacije, čestog skoka tržišnih cena proizvoda i usluga, preseka priliva stranih direktnih investicija, katastrofalnih privatizacija itd. Takva, surova borba za opstanak na tržištu, kao i za očuvanje radnog mesta, povlači tzv. etiku preživljavanja, odnosno princip „svako za sebe“, „prvo ja“ ili „samo ja“, „pobedi ili ispadni iz trke“ i sl. To su sve faktori frustracija i hroničnog povišenog stresa, koji pogoduje nastanku i bujanju konflikata. Nedostaje vremena, energije, pa samim tim i pažnje, koncentracije i volje za bavljenje međuljudskim odnosima i komunikacijom, koji se prepuštaju prirodnom spontaneitetu, ili *ad hoc*, improvizovanim intervencijama. U pomenutim uslovima, menadžeri, koji su takođe pod velikim stresom, skloni su da misle da je bavljenje međuljudskim odnosima, zadovoljstvom na poslu, stavovima ili emocionalnim problemima zaposlenih, „gubljenje vremena“ ili „luksuz“ koji se odlaže za neko drugo, bolje vreme.

### **Kultura upravljanja konfliktima kao neuronsko obučavanje**

Luksuz je, međutim, ne baviti se međuljudskim odnosima u organizaciji, dopustiti množenje i bujanje konflikata i njihovo degradiranje u destruktivna ponašanja. Upravo zato što su uslovi poslovanja u savremenom svetu neverovatno kompleksni, zahtevni, teški, upravo zato što su izvor velikih briga, stresa i frustracija, neophodno je obratiti, ne manje, već mnogo više pažnje na komunikaciju. Treba ustanoviti, usvojiti i negovati kulturu konflikta, odnosno kulturu upravljanja konfliktima u kontekstu u kojem mnogi faktori i sile, pogoduju agresivnosti i destruktivnosti. Upravljanje konfliktima je veština koja se uči i uvežbava, kao sviranje klavira, i tako postaje kultura kao druga čovekova priroda. Učenje i vežbanje, tj. „neuronsko obučavanje“ za upravljanje konfliktima u početku zahteva veliku mentalnu pažnju i budnost, da bi se postepeno integrisalo u gotovo refleksne radnje. Što više vežbamo upravljanje konfliktima, to nam ono sve lakše i bolje ide. Početno ula-

<sup>61</sup> Od 80-tih godina prošlog veka dominira tzv. „japi kultura“: prazni i bedni etos brzog velikog bogaćenja, koji je stvorio samodestruktivni jaz u poverenju u korporacijama i na tržištu.

ganje energije i vremena, koje nekome može izgledati kao „gubljenje“ istih, brzo se „isplati“. Kultura je upravo druga čovekova priroda, koja, kao nervno usvojeni i ustrojeni obrazac, oslobađa od prevelikih napora., jer počinje da deluje poput instinkta.

O različitim metodama uspešne komunikacije i upravljanja konfliktima, shodno njihovoj strukturi, vrsti, funkciji, cilju itd. postoji već obimna literatura. Sve te metode zasnivaju se na razvoju interpersonalne senzitivnosti i veština. Za otklanjanje ili prevazilaženje uzroka konflikata, pominju se *rasprava*, *kompromis*, *posredovanje* (intervencija treće strane), *uvođenje nadređenih ciljeva* oko kojih može da se postigne saglasnost (kad se nije videla šuma od drveća) itd. Među metode za upravljanje konfliktom ubrajaju se: *ublažavanje* (tako što se sukob drži pod kontrolom pronalaženjem zajedničkog interesa); *kompromis*, u kojem svaka strana prihvata da nešto dobije, a nešto i izgubi (nemaksimalistička *win-win* pozicija); *konfrontacija ili suočenje*, gde je cilj da se problem iznese i prevede u fazu jasne konfrontacije, kako bi se sagledale njegove odlike (nasuprot konfliktu utviri), odnosno kako bi se moglo upravljati njime; *povlačenje*, u cilju stišavanja intenzivnih sukoba kada se utiče na tok zahtevom sukobljenim stranama da se na neko vreme povuku i ekstremni, ali ponekad neophodni način: *prisiljavanje*, kad se, pretnjom ili ukazivanjem na posledice, izvrši pritisak na strane u konfliktu da se ponašaju na određeni način (Greenberg, Baron, 2000; Dunderović, 2004). Tome treba pribegavati samo *in extremis*, a kad je već neophodno, nastojati prethodnim, manje prinudnim metodama, da se kasnije strane vrate razgovoru koji će ublažiti eventualnu ogorčenost i povećani animozitet zbog pretrpljene prinude. „Konflikt koji je razrešen ipak može za sobom da ostavi ugrožene odnose i povređena osećanja“ (Brahms, 2003, cit. u Tabs, 2013: 243). Iz toga sledi da će sledeći, makar i najbezazledniji povod, predstavljati okidač za afektivni konflikt. Zato „finalnu fazu konflikta mora da predstavlja pomirenje kako bi se osiguralno smanjenje rezidualne negativnosti koju je konflikt izazvao i kako bi obe strane mogle produktivno da krenu napred“ (Tabs, 2013:243).

Prethodnom treba dodati i „*zataškavanje ili svesno odnosno nesvesno prigušivanje sopstvenih interesa u konfliktu* (koje) ima prevashodnu prednost što svakodnevni posao može teći dalje. To je naročito važan argument kod sitnijih konflikata, gde može biti važnije da se podnosi – nego da se 'problemizuje' – manja nepravda. Uostalom, za takav oblik prevladavanja konflikta nije važno veće razmišljanje – radi se jednostavno tako kao da je 'sve u redu', i ponekad, nakon toga, konflikt nestane sam od sebe“ (Andevski, 2008: 176-177). Dakle, „važno je razviti osećaj o tome kada je neophodno i smisaono voditi razgovore o prevladavanju konflikta, a kada je svrsishodnije osloniti se na 'samoisceljujuću snagu' odeljenja“ (Andevski, 2013: 176).

Metode i tehnike, same po sebi, nemaju efekta, ako se ne sprovode na pravi način, tj. u pravom duhu, sa posvećenošću etičkim vrednostima i interpersonalnim senzibilitetom. Ako taj unutrašnji stav kod nekoga ne postoji, ili ne u dovoljnoj meri, važno je znati da interpersonalni senzibilitet nastaje i razvija se primenjivanjem određenih pravila, zasnovanim na poznavanju same prirode ljudskog bića i prirode komunikacije, koju smo sažeto prikazali u prvom delu rada. Ta pravila, odnosno ponašanja koja ih slede, povratno utiču na stanja svesti, emocija, duha i volje koja čine srž kulture komunikacije i konflikta. Radi se o postepenoj i progresivnoj interiorizaciji, asimilaciji stava međusobnog poštovanja kojim se, baš kao u dijalogu, „drugome priznaje potpuna lična sloboda njegove savesti, njegovih uverenja ...da se svakome u razgovoru prizna pravo da se izrazi“ (Simeunović, 2005: 293). Drugoj strani u konfliktu treba dozvoliti da objasni kako opaža i razume taj

konflikt i kako se pri tome oseća. Tek kada se na taj način da prostor sagovorniku oponentu, kad on oseti da je njegovo stanovište uzeto u obzir, njegov afektivni naboj će se ublažiti i biće spreman da i on sasluša drugog. Tada se može preći u fazu jasnog formulisanja predmeta razmatranja, utvrđivanja zajedničke tačke gledišta, analize onoga što učesnike razjedinjuje i razlikuje. Posle toga se, iz već promenjene perspektive i „hladne glave“, ponovo opisuje sadržaj konflikta i traži zajedničko rešenje. Time se opasnost ulaska u uzlaznu spiralu intenziviranja ka prelasku praga destruktivnosti uklanja, a velika energija strasti upreže se u tok nalaženja kreativnog rešenja (nema kreativnosti bez strasti, ali *kanalisane* strasti).

Među česte greške koje konflikte ubacuju u zonu potencijalne destruktivnosti, sa posledicama koje se teško i skupo saniraju, ubrajaju se sledeće: *prebacivanje odgovornosti*, tj. isticanje sopstvenog promašaja kao greške drugoga; *neiskazivanje svojih potreba i stavova*, s kasnijim žaljenjem i ljutnjom što nisu uvaženi (neophodna je asertivnost, kao aristotelovska zlatna sredina između povlačenja i agresivnosti); *defanzivni stav* (prelazak u odbranu ili kontranapad), kojim se obično personalizuje konflikt, jer se umesna i valjana upućena kritika shvata kao napad na ličnost; *rukovoditi se u ponašanju isključivo taktičkim razlozima*, što obično ostavlja gorak ukus manipulacije; *skrivanje* iza bezlične „poslovne neophodnosti“; *nastojanje da se pošto-poto izdejstvuje priznanje sopstvene vlasti i moći*; *aktiviranje poznavanja ranjivih mesta sagovornika* („pritisnuti na bolno mesto“); *uvođenje u kontekst „ovde i sada“ starih grešaka, uvreda, nepravdi* (Picard, Marc, 2008: 66-69). Psiholozi koriste za te stare povrede reč „prtljag“, što evocira teret koji ne pripada aktuelnoj situaciji, a samo je otežava i vuče na dno; ići na „pobedu“, odnosno na „poraz“ sagovornika.

S takvim greškama se može „dobiti“, „pobediti“, ali će to biti Pirova pobeda: lažan i trenutnan dobitak, jer će se konflikt, kao mnogoglava hidra, pojaviti na drugom mestu i u drugo vreme. Koji će „gubitnik“ biti stvarno motivisan da saruđuje sa pobednikom ili da radi za njega? Želja za revanšom će se izraziti u najnepogodnijem trenutku. Ako sve ovo deluje komplikovano, delotvorno je držati se uvek jednog postulata: „Ljudi žele da osete svoj značaj“ i njegove suprotnosti „Ljudi koji se osećaju potcenjenim teže revanšu“. Nikada ne treba potceniti čoveku potrebu za ličnim dostojanstvom, zato se on ni na vrhuncu konflikta ne sme ne ponižavati, posramljivati, „saterati uza zid“. Osećaj vlastitog dostojanstva je alfa i omega, i sve što ga vređa budi ogromnu energiju usmerenu na konflikt. Tada i najmanji, najbanalniji povod, narasta u destruktivni konflikt, i obrnuto, krupan uzrok sukoba se, poštovanjem pomenutog postulata, razblažuje i pacifikuje.

Konflikti predstavljaju zonu povećane zategnutosti. Otvoreni konflikt najčešće se razvija na striktno poslovnoj osnovi. On se odnosi na radne procese i zadatke: npr. polemika o različitim putevima koji vode istom cilju. To je relativno bezopasan konflikt, koji može da dovede do zajedničkog rešenja, te spada u konstruktivne i realistične konflikte. Skriveni, tinjajući konflikt spada u međuljudske odnose. Međutim, treba imati u vidu da su mnogi konflikti koji se predstavljaju „poslovnim“ (dakle, racionalnim, impersonalnim) u stvari konflikti zasnovani na osećanjima i međuljudskim odnosima. Rezultat je da se napetost ne otklanja.

Osim toga, konflikt najčešće nema samo jedan uzrok. Monokauzalni konflikti su retki izuzeci, a i ako nastanu zbog jednog uzroka, vrlo brzo se tom uzroku pridodaju drugi. Od samog početka treba znati da se ne sme ograničiti na ono što leži na površini, niti upravljanje konfliktima znači njihovo voluntarističko redukovanje, u ime prividne jasnoće i što

bržeg, a trajavog razrešenja. Treba ih dublje analizirati, tražiti njihove skrivene uzroke, ne ispuštati iz vida prateće motive, jer je u konfliktima, kao i u životu, mnogo toga tesno isprepletano. Ta analiza se zasniva na percepcijama, slušanju drugih i ne znači, kao što može da zvuči, da se provodi mnogo vremena u njoj. Uvežbavanje interpersonalnih veština razvija iskustvenu i psihološku istančanost koja reaguje u trenutku, što ne oslobađa aktere sukoba kasnije promišljene analize.

Izuzetno je važno prepoznati pravi izvor, ili izvore, konflikta, što znači da treba, da bi se izašlo na kraj sa konfliktnim situacijama, izoštriti opažajnu moć i intuiciju i ovladati dovoljnim znanjima iz psihologije, makar onim koji se odnose na osnovne konfliktnu zonu čovekovog ponašanja.

## ZAKLJUČAK

Iako su često bremeniti eksplozivnim afektima, konfliktima se može upravljati pomoću sposobnosti i veština koje se mogu neprekidno usavršavati. Mnogi sukobi se mogu preduprediti, a oni koji su neminovni, pa i korisni, ne moraju postati destruktivni i dovesti do ireverzibilnih, nepopravljivih posledica. I kada se konflikt ne predupredi, već izbije (što je često i poželjno), može da se spreči njegovo eskaliranje, širenje izvan sfere u kojoj je nastao i dobijanje dimenzija uveliko disproporcionalnih u odnosu na inicijalni povod. Drugim rečima, opravdavajuće ili samoslužujuće pozivanje na uzroke i faktore koji dovode do sukoba, na kontekste ili situacije koji im pogoduju, u većini slučajeva ishod je nepoznavanja prirode, vrste i dinamike konflikata i načina na koje može da se upravlja njima. Takođe često služi kao racionalizacija sopstvenog neadekvatnog ponašanja i neumeća u konfliktnoj situaciji. Izložili smo, uopšteno, kontekstualne uslove i faktore koji predstavljaju pogodno tle za izbijanje i bujanje konflikata u savremenom poslovnom okruženju i zaključili da oni služe kao objašnjenje, ali ne i kao opravdanje, jer upravo ti uslovi (bespoštedna konkurencija, kriza, tranzicija i institucionalna nerazvijenost kod nas, nesigurnost, neizvesnost, etika preživljavanja, itd.) *zahtevaju ne manje, već mnogo veće umeće upravljanja konfliktima*. „Uz to, treba imati na umu sledeće – nemamo naviku na otvorene razgovore o prevladavanju konflikta. Forme ophođenja u većini organizacija, čak i naš društveni sistem vrednosti u celini, skloniji je nametanju određenih stavova. Zato je potrebno određeno vreme da partneri prijateljski i otvoreni razgovor dožive kao fer šansu, a ne kao napad. To vreme je sukobljenim stranama neophodno.“ (Andevski, 2008: 175).

Definisanje tipova, uzroka i ciljeva različitih konflikata (kognitivnih, afektivnih, interesnih, teritorijalnih, identitarnih, kulturoloških, polnih, itd.), omogućuje tačniju identifikaciju i bolje razumevanje faktora koji utiču na njihov nastanak, tok i razvoj. Time se stiče moć nad konfliktima, umesto da oni imaju moć nad nama. Znanje o prirodi konflikta omogućava utvrđivanje odgovarajućih strategija i tehnika. Sam izraz „upravljanje konfliktima“ podrazumeva da se oni ne sagledavaju i ne tumače kao nekontrolisane pojave, koje slede neki nužni, sebi imanentni tok, obeležen afektivnim ispadima, dezorganizacijom ponašanja, iskrivljenom percepcijom i suženjem svesti. Cilj nam je, dakle, da se ukazivanjem na temelje, načela, metode i tehnike uspešne komunikacije, stekne svest o tome da konflikti nisu fatalnost, nepredvidljivosti koje nam se događaju, već događaji u kojima aktivno (sajučestvujemo s punom odgovornošću, tj. bez izgovaranja.

I za sam kraj, ponovićemo da upravljanje konfliktima ne znači isto što i njihovo ukidanje, što bi bilo ne samo nemoguće, već i nepoželjno, pa i opasno. Konflikti su stari koliko i



čovečanstvo. Oni su opšti fenomen, koji se može pronaći na svim nivoima suživota ljudskih bića. Nepostojanje konflikta može se oceniti kao problematično ili čak štetno za ljude i organizacije. Nepostojanje konflikta znači, prvo, da ne postoje razlike, odnosno da se one ne ispoljavaju, što bi bilo pogubno. Takođe, znači da je sva moć koncentrisana, da postoji samo jedna "istina" i da samo jedna strana "ima pravo" što, naravno, može rezultirati upotrebom i eskalacijom sile. Ovakve predstave vrlo često završavaju razmišljanjem i delovanjem po kojima je jedina istina da gubitak na jednoj strani znači dobitak na drugoj.

Konflikti se često shvataju kao bitka u kojoj se mora pobediti. Unutar konflikata se često razvija neka posebna dinamika koja otežava ili čak potpuno isključuje primenu dogovorenih pravila. Istraživanja ponašanja ljudi u konfliktim situacijama pokazuju da većina ljudi pokušava zastupati svoje stanovište i ostvariti svoje ciljeve stalnim insistiranjem na potvrđivanju vlastite pozicije, čak i onda kada se počinju pokazivati prvi znaci neuspeha. Ovakvo ponašanje praćeno je ograničavanjem horizonta shvatanja celokupne situacije ili delovanja novih elemenata na situaciju, kao i ograničenom sposobnošću donošenja odluke. Biti svestan psihosocijalnog nivoa konflikta, znači učiniti stvarni razlog konflikta vidljivim, odnosno omogućiti da se taj stvarni razlog konflikta prevaziđe.

Reč konflikt zvuči neprijatno i navodi na verovanje da je svaki konflikt loš. Međutim, u kontinuumu postoje različiti stepeni konflikta. Na jednom kraju je razdoran i destruktivan tip konflikta, a na drugom energična debata sa suprotnim stavovima, gde se upoređuju iznesene ideje i alternativne strategije. U sredini su tipovi konflikta niskog ranga, koji su, niti destruktivni, niti konstruktivni. Određena količina konflikta u organizaciji je ne samo neizbežna, već je često i korisna, jer je konflikt i uzrok i posledica promene. Organizacije u kojima ne bi bilo aktivne debate, suprotstavljenih gledišta o budućim planovima, razlika u mišljenju, stagnirale bi i regredirale usled nedostatka imaginacije, kreativnosti i dinamike.

Meri Parker Folet (Mary Parker Follett) je iznela neke od pozitivnih efekata konstruktivnih konflikata. Prema njenom uverenju, konstruktivan konflikt je koristan za organizaciju, jer može da ospori prihvaćene, "staromodne" ideje; podstakne razvoj klime promene i inovacije; preciznije definiše granice odgovornosti i autoriteta; pruži mogućnost da se otvoreno iskažu zabrinutosti i lični problemi; ponudi svež pristup, čime se često proširuje broj raspoloživih mogućnosti za rešavanje problema (Follet, 1973).

Sušтина konstruktivnog konflikta jeste u tome što se on ne usmerava na identitet, na ličnost oponenta i stoga ne stvara zaostavštinu "zle krvi". Destruktivan konflikt, s druge strane, izrazito je personalizovan, lično obojen, „udara“ na identitet, diskvalifikuje drugu stranu i zato uništava međuljudske odnose. Štetan je i za direktne učesnike, i za posmatrača i za celu organizaciju. Takav konflikt može dovesti do otuđenja između pojedinaca, između grupa i između pojedinačne grupe i organizacije. On podstiče negativne stavove i neumerene afektivne reakcije i zato blokira ostvarenje legitimnih ciljeva svih aktera. „Eskalacija od rada na nekom zadatku u konfliktni odnos pre će se desiti u grupama koje koriste istu terminologiju za 'debate' i 'tuče' (Tals, 2013: 241). Alfa i omega svake komunikacije, pa i one konfliktne, neprelazni okvir u kojem ona treba i može da se odvija jeste poštovanje, dostojanstva sagovornika, uprkos svim razlikama. Izlaskom iz tog okvira, svaki, pa i najbezazleniji inicijalni sukob, pretvara se u destrukciju koja izmiče svakoj kontroli.

## BIBLIOGRAFIJA

- Andevski, M. *Umetnost komuniciranja*, Cekom, Novi Sad, 2008.
- Dramond, Dž., Bein, B. *Poslovna etika*, Clio, Beograd, 2001.
- Dunderović, R. *Osnovi psihologije menadžmenta*, Cekom books, Novi Sad, 2004.
- Follett, M.P. „Constructive conflict“ in *Dynamic Administration- The collected papers of Mary Parker Follett*, E. Fox & L. Urwick (Eds.), 1973, [www.columbia.edu/~mwm82/negotiation/FollettConstructiveConflict.pdf](http://www.columbia.edu/~mwm82/negotiation/FollettConstructiveConflict.pdf), pristupljeno 13. 3. 2011.
- Goleman, D. *Socijalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2007.
- Greenberg J. and Baron R. *Behaviour in Organisations*, Prentice Hall International, 2000.
- Lewin, K. *A Dynamic theory of personnality*, McGraw-Hill Book, New York, 1935, dostupno u pdf formatu na <https://archive.org/details/dynamictheoryofp032261mbp>, pristupljeno 12. 04. 2009.
- Milivojević, T. „Ontološki temelji i izvorni lik komunikacije“, Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd, 2013, str.185-205.
- Mićunović, D. *Filozofija minima*, Filip Višnjić, Beograd, 2002.
- Picard, D., Marc, E. *Les conflits relationnels*, PUF, Paris, 2008.
- Simeunović, V. „Intersubjektivnost, dijalog, komunikacija“, *Arhe*, II, 4/2005, Sarajevo; 117-131.
- Sirilnik, B. *O telu i duši*, Akademska knjiga, Novi Sad, 2010.
- Tabš, S. *Komunikacija – Principi i konteksti*, Clio, Beograd, 2013.
- Zakić, N., Vukotić, S., Milivojević, T. Efektivna komunikacija u toku diskontinuelne organizacione promene, *II Međunarodni naučni skup: Moć komunikacije 2013, Tema: Multimedie i komunikacije*, 30-31.maj, Beograd, Conference proceedings, CD Rom, 2013, str. 401-412.
- Zigert, V. i Lang, L. *Rukovođenje bez konflikata*, Centar za organizaciju, razvoj i menadžment, Beograd, 1991.

---

## CHALLENGES OF CONTEMPORARY BUSINESS COMMUNICATION: FROM DESTRUCTIVE TO CONSTRUCTIVE CONFLICTS

**Tatjana Milivojević<sup>1</sup>, Svetlana Vukotić<sup>2</sup>, Nebojša Zakić<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Assistant Professor, PhD in Philosophy, Megatrend University, Faculty of Culture and Media, Goce Delčeva, 8, Novi Beograd, Serbia, [tmilivojevic@megatrend.edu.rs](mailto:tmilivojevic@megatrend.edu.rs)

<sup>2</sup>Associate Professor, PhD in Economics, University „Union-Nikola Tesla“, Faculty of Entrepreneurial Business, Cara Dušana, 62-64, Belgrade, Serbia;

<sup>3</sup>Associate Professor, PhD in Organisational Sciences, University „Union-Nikola Tesla“, Faculty of Entrepreneurial Business, Cara Dušana, 62-64, Belgrade, Serbia

*Summary: Today's global business context is characterized by high competition, relentless struggle for market share struggle, quick innovations, high turbulence and constant pressure and uncertainty. Our society is rightly considered the most competitive in history. These problems are increased in Serbia due to a long and hard transition process with no end in sight, political and institutional instability, the constant increase of unemployment and inflation rates, uneven flow of direct foreign investment, catastrophic privatizations etc. This harsh struggle for market survival and job security brings about the so called survival ethic or the principle of every man for himself. These are all factors of frustration and chronic elevated stress which foster the creation and escalation of conflicts. Time, energy, and, consequently the will to deal with interpersonal relationships and communication are lacking and they are either left to natural spontaneity or ad hoc,*

*improvised interventions. The previously stated conditions lead managers to think that human resources, job satisfaction, dealing with attitudes and employee's emotional problems are a luxury or a waste of time. Man is however primarily a societal and cooperative being. Cardiologists, psychiatrists, medical doctors and social psychologists confirm the fact that in overly competitive and necessarily conflicting conditions and cultures man is inflicted by stress and other psychophysical disorders. This influences the organization: causes morale and motivation drops, passive resistance and active hostility towards colleagues, superiors and the organization. Therefore the utmost attention should be paid to communication and creating a culture of conflict. What do we mean by this? Conflicts are a universal and unavoidable occurrence in human relations and not all of them are harmful and unwanted, much in the same way as not all stress is negative. Stress is divided into positive (stimulating) and negative (inhibitive) while conflicts can be thought of as constructive and destructive. Consequences of the latter are always forms of loss (of energy, motivation, resources) for all parties involved. A culture of conflict understands the need for identifying the causes of conflicts and directing the inherent energy within them to a purposeful problem resolution. Even though conflicts are laden with explosive affects, they can be managed and this requires a skill which can always be improved. Self-serving comments about the causes and factors contributing to conflicts or contexts and situations which spur them can be a sign of ill-faith or a lack of knowledge. This is why it's necessary to define the types, causes and aims of different kinds of conflicts so as to provide a better understanding and clearer identification of factors which influence its origin and development. Knowledge about the nature of conflicts allows us to establish appropriate strategies and techniques. The expression itself conflict management means that they aren't viewed as some uncontrollable phenomenon which follows its necessary flow marked with emotional outbursts and behavior disorganization. Pointing to principles, methods and techniques of successful communication strengthens the conscience that conflicts are not some fatal unpredictable events happening to us, but that we are instead participating with full responsibility. This is even more necessary in a global intercultural context of business.*

**Key words:** communication, organization, conflict management, constructive and destructive conflicts, culture of conflict

**JEL classification:** D74; D83; L29

## TV REKLAME I LJUDSKO PRAVO NA OBAVEŠTENOST O KVALITETU ROBA I USLUGA

Temelko Risteski<sup>1</sup>, Vesna Sijic<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Full Professor, FON University, Skopje, Bul. Vojvodina, b.b, e - mail: temelko\_mkd@yahoo.com

<sup>2</sup>Menager, postgraduate student, Faculty of Economy, University of Belgrade, vesnasijic@live.com

**Rezime:** Televizija je najmoćnije sredstvo javnog informisanja građana o zbivanjima u društvu. Reklamiranje roba i usluga na televiziji je svakako najefikasniji način njihovog obaveštavanja o postojanju određenih roba i usluga na tržištu i o njihovom kvalitetu. Kupovinom roba i usluga građani zadovoljavaju svoje svakodnevne potrebe. Njihov je interes da kupe robu i pronađu vršioca usluge koji će najefikasnije i najjeftinije zadovoljiti njihove potrebe. To mogu postići ako budu blagovremeno, pravovremeno i privilno obavešteni o postojanju i kvalitetu roba i usluga na tržištu. Blagovremeno obaveštavanje, putem TV reklama, je ono koje prethodi pojavi određene potrebe građanina. Obaveštavanje je pravovremeno ako je reklama emitovana u vreme kada će dati najbolji efekat. Pravilno obaveštavanje je ono koje sadrži sve potrebne podatke o robi i usluzi koji omogućavaju građaninu da se odluči koja roba ili usluga je najkvalitetnija sa aspekta efikasnog, efektivnog i ekonomičnog zadovoljavanje njegove potrebe. Ti podaci moraju biti istiniti i plasirani u vreme i na način koji će omogućiti građaninu da ih potpuno sazna, kako bi ocenio primenljivost roba i usluga za zadovoljavanje njegovih potreba.

Pravilno i pravovremeno obaveštavanje građanina o kvalitetu roba i usluga je njegovo prirodno pravo, jer je u funkciji zadovoljavanja njegovih potreba koje su životne, dakle prirodne. TV reklame treba da budu istinite. Neistinite reklame su sredstvo za manipulaciju građana. Istinite TV reklame su u funkciji prirodnog prava građana na obaveštavanje o kvalitetu roba i usluga.

**Ključne reči:** televizija, reklama, roba, usluga, obaveštenost.

**JEL:** K2

### UVOD

Informisanje je prikupljanje, odnosno akumulacija podataka o činjenicama i okolnostima u prirodi i društvu u memoriji čoveka. Čovek koji je akumulirao podatke o nečemu je informisan, odnosno obavešten čovek. Do podataka se dolazi pomoću čovekovih čula. Najveći broj podataka čovek prima pomoću čula vida – gledanjem i čitanjem, zatim

pomoću čula sluha –slušanjem. Najzad dolaze čulo mirisa, ukusa i dodira. Često se do podataka o činjenicama i okolnostima u čovekovom okruženju dolazi jednovremenim učešćem više čula. Tako očevidac požara pomoću čula vida gleda vatru, pomoću čula sluha sluša pucketanje vatre, pomoću čula mirisa oseća miris dima i izgorenog materijala, pomoću čula dodira – kože, ako je bliže vatri, oseća toplotu, a može osetiti i gorak ukus dima pri otvaranju usta ako je njegova koncentracija u vazduhu velika. Obavešten čovek razmišlja o informacijama koje je dobio. Razmišljanjem on donosi zaključke i sudove o činjenicama i okolnostima o kojima razmišlja. Oni mogu biti pravilni ili nepravilni. Najčešće oni su pravilni ako je čovek potpuno obavešten o činjenicama i okolnostima koje ga interesuju. Na osnovu zaključaka i sudova o činjenicama i okolnostima u okruženju čovek donosi odluke o svojim postupcima. Odluke su pravilne ako su zasnovane na pravilnim zaključcima i sudovima o okruženju. [Lukov G., Platonov K., 1968, 175-179].

Sa psihološkog aspekta, obaveštenost ličnosti o određenoj pojavi u društvu je skup informacija zadržanih, odnosno akumuliranih u njegovoj memoriji. Do obaveštenosti, kao skupu informacija dolazi se prikupljanjem informacija i njihovim zadržavanjem u memoriji - pamćenju čoveka. Stanje obaveštenosti ličnosti podrazumeva posedovanje istinitih informacija o činjenicama i okolnostima od značaja za život čoveka u društvenoj sredini. [Lukov G., Platonov K., 1968. 158-170]. Ako su informacije neistinite, čovek nije obavešten, već obmanut, odnosno izmanipulisan.

Informacije koje ljudi prikupljaju najčešće se odnose na zadovoljavanje njihovih životnih potreba, kao što su ishrana, oblačenje, stanovanje, zdravlje, obrazovanje, kulturne potrebe, odmor, dokolica i sl.

Čovekove potrebe su prirodne, jer su u funkciji održavanja njegovog života i poboljšanja njegovog kvaliteta. Prema tome, i pravo na obaveštenost za zadovoljavanje potreba je prirodno pravo. Osnovna prirodna potreba čoveka je održavanje njegovog života i produženje vrste. Ako nešto nije u funkciji života i njegovog održavanja, to je protivprirodno.

Samo istinite informacije mogu biti u funkciji čovekovog života i poboljšavanja njegovog kvaliteta. Dakle samo one su prirodne. Sredstvo javnog informisanja koje prenosi istinite informacije je u funkciji života, jer prenosi istinu o tome čime, kako i gde čovek može zadovoljiti njegove životne potrebe.

Informacije su istinite ako sadrže podatke o činjenicama i okolnostima koje su objektivno postojale ili postoje. Ako informacija sadrži takve podatke, ona je neistinita informacija. Neistinite informacije najčešće se pojavljuju u obliku fikcija odnosno fiktivnih informacija, izvrnutih i izmenjenih informacija.

Reč fikcija dolazi od latinske reči fictio koja znači izmišljanje. Odatle fiktivna informacija u suštini je izmišljotina informatora „gola izmišljotina“ - potpuna laž koja nema nikakav oslonac u objektivnoj stvarnosti. Izvrnuta informacija postoji kada informator izvrće ono što je objektivno postojalo i daje mu njegove subjektivne osobine „oblači ga u svoj subjektivni plašt“. I najzad, izmenjena informacija sadrži istinite podatke koji su manje ili više dopunjene sa neistinitim podacima. To je dakle filovana informacija.

Ovakve informacije redovno su sredstvo za manipulaciju sa ljudima. Od njih ljudi kojima su upućene nemaju nikakvu korist ili imaju je vrlo malo, zato što one u suštini ne postoje, jer su zamenjene lažima (a lažje suprotnost istini i nije informacija) ili su vidoizmenjene.

Fiktivna, izvrnuta i izmenjena informacija sastoji se od neistina. Fiktivna informacija pretstavlja apsolutnu laž; izvrnuta informacija - veliku laž a izmenjena informacija pretstavlja filovanu istinu ili filovanu laž –u zavisnosti od toga koliko od potataka koje ona sadrži su istiniti ili lažni.[Risteski 7, 2006:96]

Neistinite informacije su takođe prirodna potreba čoveka, ali čoveka manipulatora istinom. Čovek postaje manipulator onda kada radi u funkciji određenih patoloških procesa u društvu ili se stavlja u službi pojedinaca ili grupa koji su nosioci socijalne patologije. Čovek koji kroz život ide istinski etički ispravnim putem, skoro da nema potrebu da manipuliše istinom osim, razume se, kada se suoči sa nosiocima zla i nepravde, a sa ciljem da se spasi zla i nepravde koje mu oni mogu naneti.

Društva u tranziciji, kojima pripada i makedonsko društvo, nažalost još uvek su puna socijalnom patologijom koja, u oblasti informisanja, najčešće se javlja u obliku manipulisanja istinom. Do manipulisanja istinom dolazi u svim oblastima društvenog života, pa prema tome, razume se, i u oblasti ekonomije prilikom informisanja građana o proizvodima i uslugama koje se nude na tržištu, dakle pri reklamiranju roba i usluga.[Risteski, 7, 2006:96]

Manipulisanje istinom, kao sociopatološka pojava, je proizvod promena u društvenoj bazi, pre svega promena u svojinskim odnosima, kao bazičnim odnosima u društvu. Ove promene prouzrokovale su promenu odnosa građana prema imovini. Imovina je postala osnovna pokretačka snaga društva. Steći imovinu i imati je, postali su osnovni cilj ogromne većine građana zemalja u tranziciji. U pretranzicionom periodu čovek se najviše cenio prema tome šta je bio, a zatim, prema tome šta je imao i koliko je imao. Biti na položaju, u vlasti, u privredi, značilo je biti neko i nešto, imati moć imati privilegije. U periodu tranzicije stanje stvari se izokrenulo. Društvena uspešnost čoveka najviše se ceni po tome koliko čovek ima, pre svega koliko ima novca, a zatim koliko ima ostale imovine - nepokretne, pokretne ili jedno i drugo. Sticati, posedovati i stvarati profit postala su sveta i neotuđiva prava pojedinca u tranzicionom društvu. Biti, kao osnovna motivaciona sila društvene akcije čoveka, zamenjeno je sa imati. Imati što više novca, što veću imovinu, postao je san većine građana. Javila se nezajažljivost za sticanjem imovine koja je tokom vremena dobila patološke razmere, jer se broj građana kod kojih je ona prisutna, kao moralna devijacija njihovog karaktera, enormno povećao.[Risteski, 8, 2006:41]

Ovakvo psihopatološko stanje u tranzicionim društvima dovelo je do toga da ljudi ne biraju sredstva i načine u težnji da prigrabe što više materijalnih dobara, a pre svega novca.[Vukasović, 1993:202]. To često dovodi do pojave, u oblasti informisanja građana o robama i uslugama (reklamiranja), istina da se zamenjuje poluistinama i lažima.

Najzastupljenije i svakako najefikasnije reklamiranje roba i usluga se vrši putem televizije. Televizija je još uvek najmasovniji medij koji je prisutan u svakom domu i putem kojeg se ljudi informišu o svim zbivanjima u svom širem i daljem okruženju, odnosno u zemlji i svetu [Zvonarević, 1989: 269-271]. Ona, kao audiovizuelni medij omogućava prijem informacija pomoću čula vida i čula sluha. Stoga, televizijska slika nosi najpotpunije i najsazetije informacije koje snažnije od bilo kojeg drugog medija deluju na svest primaoca. Televizija neposredno deluje na emocije kao nijedan drugi medij. Kao takva, često se zloupotrebljava u ekonomske, političke i druge svrhe.

## TV REKLAME I LJUDSKO PRAVO NA ISTINITO INFORMISANJE

U interesu je čoveka, kao društvenog bića, da radii posluje efikasno i efektivno. U osnovi čovekovog efikasnog i efektivnog rada stoji efikasno i efektivno zadovoljavanje njegovih potreba. To znači da on, sa najmanjim ulaganjem rada, sa najmanjim utroškom energije, najmanjim utroškom novca, postigne maksimalne rezultate u njegovom poslu i uopšte u njegovoj društvenoj aktivnosti. Večiti princip aktivnosti prirode "sa minimumom maksimum" čini se da se najviše odnosi na čoveka kao njenog najsavršenijeg stvora.[Julius,1996: 27-28] Efikasan i efektivan ljudski rad, odnosno aktivnost, traži istinite, blagovremene i potpune informacije.

Neistinite, neblagovremene i nepotpune informacije smanjuju efikasnost i efektivnost ljudskog rada, jer smanjuju kvantum njegovih saznanja o predmetu rada i o činjenicama i okolnostima u okruženju koje su od značaja za postizanje cilja informacije. Nemanje potrebnih informacija redovno je uzrok nemoći, a samim tim i neaktivnosti. Neaktivnost je izvor zaguba i poraza." Les homes sont impuissants parce qu'ils ne savaient pas" – Ljudi su nemoćni zato što ne znaju, umeo je često da kaže svojim štabnim oficirima genijalni Napoleon.[Bonapart, 1996]

U prirodi čoveka je da radi, da stvara. U osnovi čovekovog rada su njegove ideje i njegovo kreativno mišljenje. Svako kreativno mišljenje je uslovljeno istinom. U osnovi svake uspešne čovekove aktivnosti, pa i one najjednostavnije, stoji istina. Do istine se dolazi istinitim, potpunim, blagovremenim i pravovremenim informacijama.

Robe i usluge služe za zadovoljavanje čovekovih životnih potreba. U prirodi je čoveka da aktivnosti u cilju zadovoljavanja njegovih potreba izvršava efikasno, a razume se i efektivno. Da bi ih tako izvršavao on bira robe i usluge koje mu najviše odgovaraju. Da bi ih mogao odabrati njemu su potrebne istinite, blagovremene, pravovremene i potpune informacije o njihovom kvalitetu, a često i o njihovom kvantitetu. Reklame su u funkciji obaveštavanja čoveka o kvalitetu roba i usluga. TV reklame posebno, jer su još uvek najpotpunije, zbog toga što ga obaveštavaju audovizuelno.

TV reklama je informacija ili skup informacija o kvalitetu određene robe ili usluge. Kao informacija, to smo već rekli, ona treba da bude istinita. Neistinita informacija, uostalom i nije informacija, već laž. Pravo, a i moral, zabranjuju širenje neistinitih informacija.

Univerzalna Deklaracija o ljudskim pravima očigledno stoji na pozicijama teorije prirodnog prava u svim oblastima ljudskog života i delovanja, pa razume se i u oblasti informisanja. To se vidi iz odredbe člana 1 Deklaracije koja glasi: „Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka i dostojanstvu i pravima. Ona su obdarena razumom i svešću i trebaju jedna sa drugima postupati u duhu bratstva“. Sloboda i jednakost udostojanstvu i pravima i postupanjeju duhu bratstva podrazumeva duboko poštovanje drugog čoveka. U osnovi tog i takvog poštovanja su iskrenost, otvorenost i transparentnost, koje su etička osnova objektivnog informisanja o stanjima i pojavama u čovekovom bližem i daljem okruženju. Čovek nije životinja ili nerazumno biće da bi ga se varalo neistinitim i poluistinitim informacijama, koje su vrlo često sadržane u TV reklamama.

Deklaracija stipuliše pravo ljudi na informisanje odredbama člana 19. Prema ovim odredbama svako ima pravo, pored ostalog, da traži, prima i širi informacije. TV reklame su u funkciji prijema i širenja informacija o robama i uslugama na tržištu.

Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, od 16 decembra 1966 godine, kojemu suštini se preciziraju odredbe Deklaracije, u članu 19, stipuliše pravo na informisanje kroz tri njegove komponente: pravona slobodu da se traže informacije, pravo na slobodu da se primaju informacije i pravo na slobodu da se daju, odnosno šire informacije svuda po svetu i svim postojećim sredstvima.

Pakt predviđa i ograničavanje prava nainformisanje, ali on ne dozvoljava organima vlasti da nameću ograničenja informisanja po svom slobodnom ubedenju, već izričito traži da se ona propišu zakonom i to samo ako su neophodna da se obezbedi poštovanje prava i dostojanstva drugih lica i za zaštitu nacionalne bezbednosti, javnog poretka, javnog zdravlja i javnog morala. Dakle, Pakt je očigledno protiv reklamiranja roba i usluga kojima može da se ugrozi nacionalna bezbednost (reklamiranje oružja i drugih ubojnih sredstava za vođenje oružane borbe-T.R.), javni poredak, javno zdravlje (pr. reklamiranje opojnih droga- T.R.) i javni moral (reklamiranje javnih kuća i seksualnih usluga- T.R.). Međutim, on prepušta nacionalnim državama da zabrane u odnosu na reklamiranje ovakvih roba i usluga precizno regulišu svojim zakonima.

Evropska konvencija o ljudskim pravima, čiji je oficijalni naziv Konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, predstavlja odraz nužnosti da se međunarodna zaštita ljudskih prava reguliše u saglasnosti sa specifičnim uslovima, okolnostima i potrebama starog kontinenta. Ova konvencija, u članu 10, stav 1, tretira pravo na informisanje kao slobodu da se primaju i saopštavaju informacije i ideje bez mešanja javne vlasti i bez obzira na granice između država.

Konvencija, kao i Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, u drugom stavu člana 10, propisuje mogućnost propisivanja od strane država niz ograničenja prava na informisanje, a i sankcija protiv davalaca informacija. Ove sankcije (dakle i ograničenja), prema Konvenciji mogu da se propišu zakonom i to kao neophodne normativno pravme mere demokratskog društva za zaštitu "nacionalne bezbednosti, teritorijalnog integriteta ili javne bezbednosti, za odbranu poretka i sprečavanje zločina, za zaštitu zdravlja ili morala, za zaštitu dostojanstva ili prava drugih lica, za sprečavanje širenja poverljivih informacija ili za očuvanje ugleda i nepristrasnosti sudstva. Ovakve odredbe Konvencije, u poređenju sa odgovarajućim odredbama Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima, zvuče prilično konzervativno i mogu da predstavljaju pravni osnov za restriktivno ponašanje država u odnosu na pravo slobode informisanja i za propisivanje niza zakonikih ograničenja ovog prava i u slučajevima kada to nije neophodno. Na primer, što se reklamiranja tiče, o tome koje supoverljive informacije odlučuje onaj koji reklamira svoju robu ili usluge. Država mu ne može propisivati koju će robu reklamirati i kako će je reklamirati da bi se sačuvala poverljive informacije o njegovoj proizvodnji i njegovoj poslovnoj politici, jer je jedino on zainteresovan da ih štiti (osim, razume se, ako se radi o materijalu – oružju, municiji i sl. za potrebe njene odbrane i bezbednosti).

Odredbe o informisanju sadržane u međunarodnim pravnim aktima su implementirane u ustavima svih demokratskih država.

Tako, Ustav Republike Makedonije, odredbom člana 16, stav 3, garantuje građanima Republike slobodan pristup informacijama, kao i slobodu primanja i prenošenja informacija.



Ustav Republike Srbije je mnogo konkretniji. On, odredbama člana 51, propisuje svakom građaninu Republike pravo na istinito, potpuno i blagovremeno obaveštavanje o pitanjima od javnog značaja. Sredstva javnog obaveštavanja su dužna da to pravo poštuju. Reklame sadrže obaveštenja od javnog značaja. Prema tome, po Ustavu one treba da budu istinite, potpune i razume se, blagovremene.

Ustav Republike Srbije, sa aspekta prava građana na istinito informisanje, (razume se pri reklamiranju roba i usluga) sadrži odredbu o pravu na obaveštavanje koja je skoro identična sa odredbom člana 51. Ustava Republike Srbije. To je odredba člana 26, stav 3, koja obavezuje sredstva javnog informisanja da blagovremeno, istinito i objektivno obaveštavaju javnost. Dakle, reklame, kao obaveštenja o kvalitetu roba i usluga na tržištu, prema ovom ustavu, moraju biti blagovremene, istinite i objektivne.

Ustav Republike Rumunije u članu 31. garantuje građanima Republike pristup svim informacijama javnog karaktera. Javne ustanove kao i javni i privatni informativni mediji su dužni da obezbede građanima korektno informacije.

Ustavi ostalih balkanskih zemalja (Albanije, Bugarske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Grčke, Hrvatske i Slovenije) na manje ili više restriktivniji način garantuju pravona informisanje građana uključujući i pravo na obaveštavanje o kvalitetu roba i usluga na tržištu putem reklamiranja.

## TV REKLAME U PRAKSI

Kao što smo videli Međunarodni pravni akti i ustavi država garantuju građanima pravona istinito informisanje o svim zbivanjima i stanjima u društvu, pa razume se i o kvalitetu roba i usluga. Nema prostora, niti potrebe da se upuštamo u odredbama zakonske normativne regulative država o informisanju, jer osnovni principi o njemu, sadržani u ustavnim odredbama, svakako su inkorporisani i detaljno razrađeni u zakonima o javnom informisanju. Međutim, u svakoj državi, postoji neusaglašenost između normativnog i stvarnog koja se izražava najčešće u tome da se ustavne i zakonske norme potpuno ne sprovode u život.

Gledano sa aspekta pojavljivanja roba i usluga na tržištu, postoje dva vida reklamiranja. To su reklamiranje novih roba i usluga i reklamiranje roba u usluga koje su već postojale na tržištu.

Pri reklamiranju novih roba i usluga reklameri, sa aspekta potreba ljudi koje one treba da zadovolje, nastoje da ih prikažu u što je moguće boljem svetlu. Vrlo često proizvođači izmišljaju potrebe i proizvode robu i nude usluge za njihovo zadovoljavanje. Reklama ovih proizvoda zasniva se na tri pretpostavke psihološkog karaktera.

Prva pretpostavka je da ljudsko biće ne postupa uvek racionalno i svesno. Podsvesni i nesvesni elementi ljudske psihe mnogo snažnije determinišu njegovo ponašanje. Kad bi ljudi bili duboki i pažljivi mislioci, bilo bi vrlo teško da se nešto proda. Ako svi logično razmišljaju, ekonomije bi vrlo teško preživljavale. Manje mozga više prodaje [Šušnjić, 1986:144].

Iz ove pretpostavke logično sledi i druga: ljudsko biće ne poznaje dovoljno samo sebe, odnosno ono nije svesno svih svojih potreba. Preciznije kazano, ono je svesno najnužnijih potreba, ali ne i mogućih potreba. Zato mu treba omogućiti da sa svih svojih pet čula oseti

potrebu za novim potrebama. U uslovima kapitalizma, svaki proizvođač spekulira s tim da drugome stvori novu potrebu, da bi ga prisilio na novu žrtvu, da bi ga stavio u novu zavisnost, te da bi ga zaveo na nov način uživanja. Svaki novi proizvod je nova potencija varanja potrošača kojim se hoće sebi izmamiti njegov novac [Šušnjić, 144-145].

Treća pretpostavka je da se pojam sreće čoveka građanskog društva okreće oko posedovanja stvari. Njemu je potrebno predočiti sve stvari koje on može imati da bi se osećao srećnim. Pošto većina ljudi nije svesna svojih mogućih potreba, potreban je neki spoljašnji podsticaj da bi se, iz dubljih slojeva ljudske potsvesti, te potrebe oslobodile i izbile na površinu svesnog raspoznavanja [opširnije Šušnjić, 145].

Na ovim pretpostavkama se manipuliše ljudima prilikom prodaje novih proizvoda i usluga. Dubinski manipulatori kreiraju reklame kojima se zavode ljudi da kupuju nešto što im nije potrebno ili im je manje potrebno i da time troše svoj teško zarađeni novac. Stoga manipulacija pri rekklamiranju novih proizvoda nije čista laž, ali je čista prevara ili, preciznije rečeno, dovođenje u zabludu, jer se bazira na zadovoljavanju nedovoljno racionalnih, čak i iracionalnih potreba ljudi za novim proizvodima i uslugama.

TV reklamiranje roba i usluga koje već postoje na tržištu praktikuje se kada dođe do smanjenja prodaje, sa ciljem da se stimuliše kupovina tih roba i usluga. Pri izradi TV reklame nastoji se da se postigne sto veći stepen maštovitosti i atraktivnosti. Maštovitost TV reklame je suprotna istinitosti. Koliko je TV reklama maštovitija, toliko jeneistinitija, jer je mašta suprotna istini, ona ja bliža snu, nego objektivnoj realnosti. Maštovitost reklame je u funkciji njene atraktivnosti. Koliko je ona maštovitije izrađena, toliko je atraktivnija za ljude, jer ljudima više prijaju lepi snovi nego ružna realnost.

Atraktivnošću TV reklame nastoji se da ona privuče pažnju što više gledalaca. Koliko je reklama atraktivnija, toliko je većem broju gledalaca privučena pažnja, toliko je reklama efikasnija. Muhe se lepe na sladunajv lepak lepljive trake.

U funkciji atraktivnosti pažljivo se biraju ciljne grupe kojima je reklama namenjena. Da bi se postigao cilj TV reklame u odnosu na ciljnu grupu, svaka reč i slika u njoj su dobro promišljene i odabrane. Svaka od njih pogađa psihu ljudi koja je unapred dobro proučena. Svaka reč se lepi za svesne, pre-svesne, podsvesne ili čak nesvesne motive želje i očekivanja pojedinaca i grupa kojima je reklama namenjena. „Pet reči koje ti sastaviš, dovoljno je da za samo nekoliko nedelja ili meseci potpuno izmeni način života pola miliona potrošača. To je snaga..... apsolutna snaga. [Šušnjić, 143]

Da bi TV reklama postigla svoj cilj, mora da bude blagovremena. Sa aspekta teorije informacija, ona je blagovremena ako prethodi događaju, vremenu ili situaciji u kojoj se kupuje roba ili usluga na koju se ona odnosi. Ako ne prethodi datom događaju, vremenu ili situaciji, ona je neblagovremena. Tako na primer, apsurdno je reklamirati novimodel letnje odeće ili obuće krajem septembra ili početkom oktobra; ili reklamirati jednu visokoškolsku ustanovu po isteku svih rokova za upis novih studenata u određenoj akademskoj godini. Ako informacija zakasni, pa sa aspekta zadovoljavanja ljudskih potreba postane neaktuelna, zbog isteka vremena, ona nije više u funkciji zadovoljavanja tih potreba. Ona prelazi u istoriju. Ona je informacija o nečemu što je bilo i prošlo, koje se moglo iskoristiti, a se nije iskoristilo. Značaj takve informacije je samo poučan za budućnost, da bi se ona iskoristila, ako se stvori takva situacija u budućnosti. Ali, činjenica je da se situacije u budućnosti ne pojavljuju u potpuno identičnom obliku sa onima koje su

se već dogodile. Stoga, postoji i određena neizvesnot i pogledu iskorišćavanja neblagovremenih informacija kao pouka za budućnost.

Pored toga što TV reklama mora da bude blagovremena, ona morabiti i pravovremena. Pravovremenaće biti ako je izabrano vreme emitovanja kada će je videti najveći broj gledalaca TV programa. Što više muha u prostoriji sa sladunajvom lepljivom trakom, to veća mogućnost da se veći broj njih zalepi o traku. Stručnjaci za TV reklamu svakako najbolje znaju koje je vreme tokom dana najbolje za reklamiranje roba i usluga. Pravnika (autor ovog teksta pripada pravničkoj profesiji) to nteresuje sa aspekta prava na informisanje. Ako TV reklamu vidi veći broj ljudi, razume se da će veći broj njih ostvariti pravo na informisanje o kvlaitetu roba i usluga na koje se ona odnosi. Prema našim zapažanjima, TV reklamu treba emitovati u večernjim časovima, posle 20,00 časova kada su,manje više, sve porodice na okupu i dobar deo njihovih članova sede ispred TV ekrana. Zatim TV reklamu valja emitovati za vreme pauza značajnih sportskih utakmica (fudbalskih, košarkaških, rukometnih i dr.) koje gledaju mnogi građani, u kratkim vremenskim razmacima između veoma gledanih TV emisija i t.d.

Sa pravnog aspekta, neprihvatljiva je praksa emitovanja TV reklama u toku emitovanja TV filmova, TV serija, za vreme emitovanja prenosa sportskih utakmica (razume se isključujući pauze), emitovanja prenosa raznih kulturnih događaja: koncerata ozbiljne muzike, zabavne muzike, za vreme prenosa ili emitovanja govora istaknutih političkih ličnosti, naučnih i kulturnih radnika, prenosa važnih sednica parlamenta ili vlade i t.d. Laici za ljudska prava svakako će postaviti pitanje Zašto.

Odgovor na ovo pitanje je vrlo jednostavan, mada za mnoge stručnjake za TV reklamu i reklamatore, teško prihvatljiv. Pored prava na obaveštavanje o kvalitetu roba i usluga putem TV reklama, ljudi imaju pravona neometan odmor i dokolicu, pravo na kulturno i obrazovno uzdizanje, pravo na uživanje u slušanju lepe muzke u gledanju lepota prirodne okoline i ljudskih tvorevina koje prikazuje televizija, zatim imaju pravo na određivanje prioriteta u informisanju i t.d. Ako se gledanje filma ili TV serije prekine u najnapetijem ilili najinteresantnijem trenutku, praćenje TV koncerta u najlepšem trenutku i t.d. svima je poznatao kakve sureakcije TV gledalaca. Ima tu burnih reakcija, propraćenih ljutnjom, psovka, udaranjem rukama u naslon fotelje ili kauča, pri čemu se skoro redovno čuje pitanje “gde baš sad nađe”.TV reklameri ovakvim svojim ponašanjem ostvaruju svojevrstu “tiraniju trenutka” o kojoj piše norveški profesor Tomas Eriksen u svom istomenom delu[Eriksen,2013:16-64]. Nema sumnje da se ovakvim TV reklamiranjem povređuje pravo građana ne neometan odmor i dokolicu, zatimpravo građana na uživanje u lepoti muzike, prirode, pravo na kulturno i obrazovno uzdizanje i t.d. Ovakvim TV reklamiranjem povređuje se i pravo na informisanje građana. Građanin ima pravo da određuje prioritete u informisanju. Za njega je često mnogo važnije da čuje šta će reći političar ili naučni radnik o nekom važnom pitanju iz političkog ili društvenog života. Niko mu ne može i ne sme ograničavati ili ometati to pravo.

Pored toga, ovakvim reklamiranjem povređuje se pravo građana na korišćenje slobodnog vremena po njihovom nahođenju. Niko nema pravo da oduzima građaninu njegovo slobodno vreme time što će za vreme emitovanja filma ili epizode neke serije ubaciti TV reklamu. Na primer, za vreme emitovanja TV serije „Veličanstveni“ koju gledaju mnogu makedonski građani i čije epizode traju oko pola časa, dva puta po deset minuta se ubacuju TV reklame, čime se produžava trajanje epizode za 20 minuta tako da ona, umesto 30, traje 50 minuta. Slobodno vreme građana je deo njihovog života koje bi oni

iskoristili za druge, korisnije svrhe, a ne za nametnuto gledanje TV reklama. Oduzimanjem slobodnog vremena građaninu se oduzima deo života, koji jedan i jedini i treba ga valjano iskoristiti.

Najzad, ovakvim reklamiranjem narušava se i pravo na obaveštavanje o kvalitetu roba i usluga radi čijeg ostvarenja se vrši TV reklamiranje. Postavlja se pitanje dali će iznervirani ili ljutiti građanin kome je prekiuto gledanje TV filma ili TV serije u najinteresantnijem i najnapetijem trenutku obratiti pažnju na reklamu. Svakako da neće ili čak, ako je obrati, pažnja će mu biti rasejana i nepotpuna zbog frustracije koja je tek prošla ili još traje.

Niko nema pravo da ograničava ili ometa druga prava građana koja se ostvaruju preko TV ekrana za račun pravana TV reklamiranje roba i usluga. U demokratskom, naprednom i kulturnom društvu građanin je taj koji određuje kada će i šta gledati i slušati na TV ekranu u vlastitom domu.

## UMESTO ZAKLJUČKA

TV reklame sadrže informacije - obaveštenja o kvalitetu roba i usluga na tržištu koje služe za zadovoljavanje čovekovih potreba. Zadovoljavanje čovekovih potreba je u funkciji održanja njegovog života i poboljšanja njegovog kvaliteta. Život je čoveku dat od prirode. Stoga sve što je u funkciji života je prirodna potreba čoveka. Čovek ima pravo da zadovoljava njegove prirodne potrebe. Zadovoljava ih korišćenjem roba i usluga koje mu se nude na tržištu. U interesu je čoveka da njegove potrebe zadovolji na kvalitetan, efikasan i efektivan način. Da bi mogao da ih tako zadovolji, on mora imati blagovremene, pravovremene, potpune i istinite informacije o kvalitetu roba i usluga. Te informacije on dobija preko reklama. Televizija je, bez sumnje, još uvek najmoćniji medij. Najmoćniji je, jer je najgledaniji i najslušaniji. Informacije koje ona daje su audio-vizuelnog karaktera. Čovek putem televizije prima informacije upotrebom čula vida i sluha. To čini televiziju najpogodnijim medijem za reklamiranje roba i usluga. Stoga proizvođači i trgovci roba, kao i vršioци usluga najčešće koriste televiziju za reklamiranje svojih proizvoda i usluga.

Sa obligaciono-pravnog aspekta gledano, reklama nepretstavlja ponudu za zaključivanje ugovora za kupovinu robe ili vršenje usluga, već samo poziv, odnosno obaveštenje da se učini ponuda pod objavljenim uslovima. Međutim, reklama lako može dobiti oblik ponude i biti tretirana kao ponuda ako je upućena neodređenom broju kupaca koji su poimenično nepoznati ponuđačima ako sadrži precizne podatke o robi i usluzi koja se reklamira koji se mogu tretirati kao bitni elementi ugovora koji treba da se zaključi (takozvana javna ponuda ili opšta ponuda kako je nazvana u Zakonu o obligacionim odnosima RM). Ovo pogotovo nameće obavezu naručiocu TV reklame i reklameru da strogo vode računa o istinitosti podataka o robi ili usluzi koju reklamiraju sa jedne strane, i sa druge strane, da u njoj ne unose podatke koji se mogu tretirati kao bitni elementi ugovora, a ako ih već stave, dužni su da u reklami navedu određene rezerve kako bi se sprečilo da ona bude shvaćena kao ponuda za zaključivanje ugovora. Te rezerve obično se izražavaju rečima „eventalno“, „pod povoljnim uslovima“, „bez obaveze i sl“. [Đorđević – Stanković, 1974: 160 i 161]

Ovo potvrđuje naše stajalište da TV reklame ni u kom slučaju ne smeju biti sredstva za manipulaciju građana o čemu piše poznati sociolog Đuro Šušnjić [Šušnjić 139-155) a one često (moramo se složiti sa Šušnjićem) upravo to jesu.

Pravo na obaveštenost o kvalitetu roba u usluga korišćenjem TV reklama često dolazi u koliziju sa nizom drugih ljudskih prava. To su pravo na istinito informisanje o kome je već bilo reči, zatim pravo na dokolicu, pravo na uživanje u lepoti muzike, prirode, ljudskih tvorevina, pravo na informisanje o zbivanjima u društvu, pravo na obrazovno i kulturno uzdizanje, pravo na korišćenje slobodnog vremena po svom nahođenju, pravona spokojstvo i sl.

Da bi se izbegle ove pojave, TV reklame treba emitovati u posebnim, za to TV programom predviđenim terminima. Pored toga, za njihovo emitovanje mogu se koristiti pauze između poluvremena sportskih utakmica, pauze prilikom prenosa raznih kulturnih i političkih događaja, na primer pauze prikom prenosa sednica parlamenta ili vlade i sl.

Najcelishodnije, sa aspekta biznisa u oblasti medija, najisplativije i najunosnije, po našem mišljenju je formiranje posebnih TV kuća koje bi se bavile isključivo TV reklamom.

Nema sumnje da su TV reklame sredstvo za ostvarenje velikih zarada TV kuća, kojeg se one ne mogu, niti smeju odreći. Ali, da bi TV reklame bile efikasne, sa jedne strane i sa druge strane, da bi se izbegle kolizije između prava na obaveštavanje o robama i uslugama na tržištu i ljudskih prava koje smo malopre naveli, koje, kao što smo videli, smanjuju efikasnost reklamiranja, potrebno je u TV programima predvideti posebne emisije za TV reklamiranje. Njih će svakako gledati ljudi koji si zainteresovani za stanje na tržištu roba ili usluga, bilo zbog toga što se bave proizvodnjom ili trgovinom roba odnosno vršenjem usluga ili zbog toga što su im informacije potrebne da bi zadovoljili neke svoje potrebe koje im nameće svakodnevni život. Nema sumnje da će ih, radi zabave, gledati i ljudi koji baš u tom trenutku nemaju potrebe od obaveštenosti o robama i uslugama na tržištu.

Smatramo da će ove mere dati najbolje rezultate u ostvarenju prava na obaveštenost građana o kvalitetu roba i usluga na tržištu koje je u funkciji zadovoljavanja njihovih životnih, a samim tim i prirodnih potreba, a da se pri tomene povređuju ostala ljudska prava koja ljudi ostvaruju praćenjem TV programa.

## LITERATURA

- Бонапарт Н.: Љубовните писма до Жозефина – Максими и мисли, Детска радост, Скопје, 1996.
- Collection of Human Rights International Documents, Pearson Peacekeeping Centre, Cornwallis, 2002.
- Димитрова Л., Кирјазовска, Јовановиќ Н.: Лексикон, (библиотекарство, книжевност, издаваштво, печатарство, информациска наука), Матица македонска, 1999.
- Ериксен Х. Т.: Тиранија на моментот, Бата прес, Скопје, 2013.
- Ђорђевиќ Џ., Станковиќ В.: Obligaciono pravo - Opšti deo, Savremena administracija, Beograd, 1974.
- Julius S.: Slabi živci, Epoha, Zagreb, 1965.
- Lukov G., Platonov K.: Vojna psihologija, Vojno-izdavački zavod Beograd, 1968.
- Ристески Т.: Правото на информирање – природно право на човекот, Комуникации – медиуми - македонска транзиција, Зборник на трудови, Европски универзитет, Република Македонија, Скопје, 2006.
- Ристески Т.: Морал друштва у транзицији и функционирање правног система Републике Македоније, Функционирање правног система Републике Србије, Зборник радова, Правни факултет у Нишу, Ниш, 2006.
- Ћушњиќ Ђ.: Ribari ljudskih duša – Ideja manipulacije - manipulacija idejama, Mladost, Beograd, 1984.
- Vukasović A.: "Etika, moral, osobnost - Moralno vaspitanje u teoriji i praksi uzdizanja, Školska Knjiga Zagreb, 1993.
- Zvonarević M.: Socijalna psihologija, Školska Knjiga, Zagreb, 1989.

---

## TV ADVERTISEMENTS AND HUMAN RIGHT TO BE INFORMED ABOUT QUALITY OF GOODS AND SERVICES

Temelko Risteski<sup>1</sup>, Vesna Sijić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Full Professor, FON University, Skopje, Bul. Vojvodina, b.b, e - mail: temelko\_mkd@yahoo.com

<sup>2</sup>Menager, postgraduate student, Faculty of Economy, University of Belgrade, vesnasijic@live.com

**Summary:** TV advertisements contain information - notification of the quality of goods and services on the market that are used to satisfying human needs. The satisfying human needs is in function of its life maintenance and of improving its quality. Life is given to man by nature. Therefore, everything which is in function of human life is natural human need. A man has the right to satisfy its natural needs. He satisfying it by using the goods and services that are offered in the market. In the interest of man is to satisfy his needs in a quality, efficient and effective manner . To be able to satisfy them so, he must have timely, forehand, complete and accurate information on the quality of goods and services.He obtains this information through advertisements. Television, withut doubt,is stillthe most powerful medium. It is the most powerful, because is the mostwatched and most listened. The information that it provides have audio - visual character . The man on television receive information by using the senses of hearing and watching. This makes television the most appropriate medium for advertising goods and services. Therefore, manufacturers and traders of goods and service suppliers, usually use television to advertise their products and services

TV advertisements should be truthful. It in any case it should not be a means of manipulating people, but they often are so.

The right to be informed about the quality of goods in services using TVadvertisements often comes into conflict with a number of other human rights, such as a right to truthful information on which has already been discussed, then, the right to leisure, the right to enjoy the beauty of music, nature, human creation which are showed on the television etc, the right to be informed about events in society, the right to education and cultural perfecting, the right to use free time at its sole discretion, the right to peace of mind, etc. .

To avoid this phenomenon, TV advertisements should bebroadcasted during the breaks between half sports game, pauses of the broadcasting of various cultural and political events, such as the breaks of broadcasting of parliament's or government's sessions, and the like.

Most appropriate, and, in terms of business in the media, most cost-effective and profitable, in our opinion is the formation of specific TV stations to deal only with a broadcasting TV advertisements .

There is no doubt that TV advertisements are means for the realization of large earnings of TV homes, from which they can not, neither can deny. But,TV advertisements,to be effective, on the one hand, and on the other hand, in order to avoid collisions between the right to notification of goods and services in the market and human rights that we have just mentioned, which, as we have seen, decrease effectiveness of advertising, it is necessary to predict the specific TV programs which willbroadcast TV advertisements. They will certainly see people who 're interested about situation of the market for goods or services, either because they are engaged in the production or trade of goods or provision of services or because the information they needed to make some satisfying their needs imposed by everyday life. There is no doubt that they will, just for fun, to watch and people

who just at that moment have no need of awareness of the goods and services in the market.

We believe that these measures will give the best results in the realization of the right to information of citizens about the quality of goods and services in the market, which is a function of satisfying their basic life's needs and that does not violate other human rights that people realize watching TV programs.

**Keywords:** television, advertisement, good, service, informing.

**JEL:** K2

---

## ТВРЕКЛАМИТЕ И ЧОВЕКОВОТО ПРАВО НА ИНФОРМИРАНОСТ ЗА КВАЛИТЕТОТ НА СТОКИТЕ И УСЛУГИТЕ

**Абстракт:** Телевизијата е најмоќно средство за јавно информирање на граѓаните за збиднувањата во општеството. Рекламирањето на стоките и услугите на телевизија секако е најефикасен начин за нивно информирање за постоењето на одредени стоки и услуги на пазарот и за нивниот квалитет. Со купувањето на стоки и услуги граѓаните ги задоволуваат своите секојдневни потреби. Нивниот интерес е да купат стока и да пронајдат вршител на услуга кои најефикасно и најевтино ќе ги задоволат нивните потреби. Тоа можат да го постигнат ако бидат на време и правилно информирани за постоењето и за квалитетот на стоките и услугите на пазарот. Благовремено е она информирање кое и претстои на појавата на одредена потребана граѓанинот. Навремено пак, е она информирање кое, со оглед на одбраното време на давањето на информацијата, дава најдобри резултати. Правилно информирање е она кое што ги содржи сите потребни податоци за стоката и услугата кои му овозможуваат на граѓанинот да се одлучи која роба или услуга е најквалитетна, од аспект на ефикасноста, ефективноста и економичното задоволување на неговите потреби. Тие податоци мора да бидат вистинити и пласирани во време и на начин што ќе му овозможи на граѓанинот потполно да ги сознае, како бија оценил применливоста на стоките и услугите за задоволување на неговите потреби.

Правилното, благовременото и навременото информирање на граѓанинот за квалитетот на стоките и услугите е негово природно право, бидејќи тој, плаќајќи ги, ги троши своите пари кои што ги заработил со својата работа и својата активност во општеството за задоволување на неговите животни потреби.

Телевизијата е должна правилно, благовремено и навремено да го известува за се, па и за квалитетот на стоките и услугите. ТВ рекламите треба да бидат вистинити. Невистинитите реклами се средство за манипулирање на граѓаните. Манипулацијата е злоупотреба на активноста на информирањето. Информирањето е во функција на известување на граѓаните заради остварување на нивното природно право на информираност за се што ги интересира, па се разбира, и за квалитетот на стоките и услугите што им стојат на располагање. Вистинитите ТВ реклами се во функцијана остварувањето на човековото природно право на информираност за квалитетот на стоките и услугите на пазарот.

**Клучни зборови:** телевизија, реклама, стока, услуга, информираност.

## KOMUNIKACIONO-INFORMACIONI SINDROMI

Vanče Bojkov<sup>1</sup>, Nikolaj Palašev<sup>2</sup>, Darjan Bojkov<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Profesor dr na Internacionalnoj visokoj biznis školi u Sofiji, Bugarska,  
e-mail: boykov.vance@acad.ibsedu.bg

<sup>2</sup>Profesor dr na Univerzitetu bibliotekarstva i informacionih tehnologija (UniBIT) u Sofiji,  
e-mail: n\_palashvej@abv.bg.

<sup>3</sup>Doktor komunikologije, JKP., Parkingservis“ Niš, e-mail: daxylyp@yahoo.com

**Sažetak:** Kada je reč o kvalitetnom merenju efikasnosti rezultata komunikacije, uvek se polazi od njihove refleksije na stanje i perspektive društvenog razvoja. Šta više, ti rezultati treba da reprodukuju ne samo održivost materijalizacije ideje/rešenja, već i da obezbeđuju kreativnost u korišćenju komunikacionih kanala, regularnost i poštovanje normi u komunikacionim vezama i odnosima u okviru Društvenog komunikacionog modela. Održivost i regularnost uvek imaju relativnu stabilnost u pogledu maksimalnog komunikacionog efekta koji se traži, budući da u krajnjem slučaju sve zavisi od trenutnog shvatanja sistema Čovek, kako ga naziva From. Dakle, u traženju komunikacione efikasnosti, održivosti i regularnosti uvek se radi o prisustvu ili odsustvu nade, vere, duha i interesa. Tim povodom, razmišljajući o problemu raznovrsnih i divergentnih ispoljavanja ljudske prirode, From kaže da se „Čovek rađa u igri prirode, on je u samoj prirodi i istovremeno izvan nje. On mora otkriti principe delovanja i odlučivanja koji će zameniti principe instinkta. On mora imati nekakav sistem orijentacije koji će mu omogućiti da stvori jedinstvenu sliku sveta kao uslov za efikasno delovanje... Drugim rečima, čovek treba da se zaštiti ne samo od rizika gubitka razuma. Ljudsko biće (...) bi stvarno poludelo ukoliko ne bi pronašlo nekakav sistem referenci koji će mu omogućiti da se u svetu oseća kao kod kuće i da prevaziđe osećaj potpune bespomoćnosti, dezorijentacije i odvojenosti od svojih korena.“ (From, E., „Revolucija nade“, 2005, str. 86-87). Ili, polazeći od onoga što je From rekao o potrebi čoveka za „referentnim sistemom“ odnosa prema sebi samom i svetu, prema problematici društvene komunikacije, jasno možemo videti da se deo nesavršenstva sistema o kome govori From nalazi upravo u osnovi poremećaja komunikacije. U tom pravcu treba razmatrati i pitanje komunikaciono-informacionih sindroma. To pitanje ne može biti izvučeno iz konteksta dihotomije sigurnost-nesigurnost, kao i one o krizi i kriznim situacijama u društvenoj komunikaciji. S obzirom da realija socijuma podrazumeva permanentno pojavljivanje kriza i kriznih situacija, a takođe i njihovo naizmenično smenjivanje sa normalnim stanjima, efikasnost komunikacije se nalazi na udaru raznih vidova destrukcije na bazi komunikaciono-informacionih sindroma.

**Ključne reči:** komunikaciono-informacioni sindromi, manipulacija, destrukcija, selektivno čitanje.



## UVODNA RAZMATRANJA

Po svojoj suštini, *komunikaciono-informacioni sindromi* su kombinacija komunikaciono-informacionih fragmenata od kojih je formirana predstava o konkretnoj komunikacionoj pojavi koja u sebi sadrži određeni poremećaj status kvoa, procesa, modela ponašanja ili vrednosti društvenih uloga učesnika u komunikaciji. Sami po sebi, u čistom obliku, ti fragmenti generišu negativnost u pogledu percepcije posmatrane ideje/rešenja, reprodukuju visok nivo agresije u modelima ponašanja, koje su prihvatili učesnici u komunikaciji, i profanišu suštinu vrednosti i interesa u smislu težnje ka njihovom usaglašavanju. Uporedo s tim, primetan je i negativan uticaj na posmatranu informaciju, naročito u smislu kodiranja/dekodiranja znakova, simbola, likova i jezičkih struktura, što, ustvari, postaje osnov za ponovno pojavljivanje preživljenih kriza i kriznih situacija. U tom smislu, materijalizovanje osnovnih fragmenata komunikaciono-informacionih sindroma može se ustanoviti u pravcu: manipulisanja javnim mnjenjem kada manipulacija remeti osnovne vrednosti i interese učesnika u komunikaciji; nametanja ideje ili teze korišćenjem poluga i mehanizama moći; formalnog uspostavljanja odnosa i veza; zloupotreba imidža i autoriteta institucija; unovčavanja moći i drugih sličnih pristupa. U svim tim slučajevima poremećaji komunikacije se dešavaju kada postoji namera da se zaštite uskogruđi privatni, korporativni ili politički interesi. Kao rezultat se dobija minimiziranje značajnih problema, koji se nalaze u fokusu javnosti i koje treba rešavati, radi skretanja pažnje s onoga koji je odgovoran za izazivanje tih problema. Osnovni činiooci koji utiču na održivost poremećaja komunikacije su: odbacivanje mogućnosti za dijalog kada konkretan učesnik u komunikaciji ne poseduje resurs za organizaciju i upravljanje društvenim procesima, a istovremeno nastoji da sačuva stečenu moć; insinucije u vezi sa činjenicama i događajima kada postoji namera da se prikriju donete upravljačke odluke koje su izazvale negativne posledice po društveni interes. U tom slučaju komunikaciona sigurnost ima zadatak ne samo da eliminiše delovanje tih fragmenata komunikaciono-informacionih sindroma, već i da onemogući njihovu sinhronizaciju koja bi praktično dovela do pojave samih sindroma i njihovog multipliciranja u okviru procesa komunikacije. U tom smislu, različite kombinacije sinhronizovanja osnovnih fragmenata određuju suštinu i parametre sledećih osnovnih vidova komunikaciono-informacionih sindroma: „*Nedostatak blagovremene pripremljenosti*“; „*Pseudo ispunjenost*“; „*Selektivno čitanje*“; „*Lažno predstavljanje*“; „*Prepoznatljiv iskaz*“; „*Kratko pamćenje*“ i „*Doživljeni lik*“.

## VIDOVI KOMUNIKACIONO-INFORMACIONIH SINDROMA

*Komunikaciono-informacioni sindrom „Nedostatak blagovremene pripremljenosti“* karakterišu poremećaji komunikacionog procesa u smislu preopterećenosti auditorijuma za percepciju informacija. Pri tome treba podvući da je reč o informacijama koje se odnose na tretman novih ideja i teza. Komunikaciona sigurnost je povezana s organizacijom i upravljanjem informacijom, stavljajući glavni akcenat na njenu klasifikaciju i stilizaciju. U praksi, bezbednosna norma podrazumeva blagovremeno preduzimanje komunikacionih mera s osnovnim ciljem da se dopune znanja auditorijuma. Ukoliko se ostvari komunikacioni efekat informisanja, može se očekivati da će auditorijum prihvatiti nove ide-

je/rešenja, u trenutku njihovog lansiranja, kao podnošljive, dovoljno pouzdane i prihvatljive s aspekta postojećih stavova. Korekcije koje vrši komunikaciona sigurnost direktno su povezane sa obnavljanjem nade i vere, pri čemu se faktički uspostavlja relacija ličnost-prevazilaženje sebe. U tom smislu, nedostatak blagovremene pripremljenosti auditorijuma, kao i samih učesnika u komunikaciji za usvajanje određene informacije dovodi do samoprevazilaženja koje, sa svoje strane, destruktivno deluje na konstruktivno učešće u komunikaciji i društvenim procesima. Imajući to u vidu, norma bezbednosti ovde podrazumeva sledeće:

- Izgrađivanje komunikaciono-informacionih struktura koje će kroz svoje verbalne i vizuelne forme izražavanja pripremiti učesnike u komunikaciji da izvor informacije, koja predstavlja suštinu novih ideja/rešenja, prihvate kao pouzdan izvor.
- Preduzimanje komunikaciono-informacionih mera sa ciljem prevazilaženja nedostatka ubeđivanja javnog mnjenja da stavovi i namere učesnika u komunikaciji, shvaćeni kao izvor informacije, odgovaraju opšteprihvaćenim društvenim normama.
- Stvaranje uslova koje podrazumeva sticanje znanja i veština za korišćenje komunikacione i informacione tehnologije i tehnike u eliminisanju rizika koji dovode do destabilizacije informacionog okruženja i samog procesa komunikacije.

*Komunikaciono-informacioni sindrom „Pseudo ispunjenost“* karakteriše se nedostatkom spremnosti i sposobnosti konkretnog učesnika u komunikaciji da ostvari najavljene namere. U okviru procesa komunikacije to vodi ka zaoštavanju krize poverenja u socijumu i reprodukciji rizika i pretnji normativnom uređenju društvenih odnosa i procesa. Destruktivni uticaj tog komunikaciono-informacionog sindroma se izražava u faktičkom obmanjivanju učesnika u komunikaciji koje prirodno vodi ka donošenju pogrešnih upravljačkih odluka od strane učesnika u komunikaciji kod koga se primećuje nedostatak spremnosti i sposobnosti za ostvarivanje nagoveštenih namera. Bezbednost komunikacije je povezana sa otklanjanjem posledica nametanja pogrešnih predstava o budućem odvijanju konkretnih procesa. Dakle, sigurnost komunikacije je povezana sa otklanjanjem mogućnosti da konkretni učesnik u procesu komunikacije prikrije svoju suštinsku inferiornost koja je uzrokovana raskorakom između njegovih mogućnosti i sposobnosti, s jedne strane, i nagoveštenih ambicija iza „maske“ ispraznog javnog lika. Tako da se ovde norma sigurnosti sastoji u sledećem:

- Izgrađivanje komunikaciono-informacionih struktura na bazi tehnike „ubedljive komunikacije“ kako bi se lišila sadržaja nedokazana i nepouzdana izražajna sredstva propagande i reklame, koja koriste učesnici u komunikaciji.
- Primena modeliranja u okviru procesa komunikacije u kome će korišćene komunikaciono-informacione strukture korigovati trendove u manipulisanju javnim mnjenjem pomoću interpretacije poluistina.
- Ostvarivanje komunikacionog delovanja čiji je cilj uspostavljanje održivosti nivoa komunikacionog kanala sa medijima na osnovu usklađivanja vrednosti i interesa između njih i učesnika u komunikaciji.
- Reprodukovanje i postavljanje komunikaciono-informacionih prepreka u okviru komunikacionog kanala radi otklanjanja mogućnosti da korporativna mitologija konkretnog učesnika u komunikaciji dovede do hiperbolisanja njegovih kvaliteta i mogućnosti.
- Preduzimanje komunikacionih mera kojima će biti izgrađen kritički odnos prema pokušajima konkretnog učesnika u komunikaciji da njegovo lažno predstavljanje bude prihvaćeno kao istinito.

- Preduzimanje komunikacionih mera radi neutralisanja manipulativnih tehnika koje učesnik u komunikaciji koristi sa ciljem da maskira, kamuflira svoju suštinu.
- Preduzimanje komunikaciono-informacionih mera kroz korišćenje funkcionalnosti komunikacionog instrumentarijuma sa ciljem – onemogućavanje učesnika u komunikaciji da se komunikaciono odupire korišćenjem hiperbola ili litota.

*Komunikaciono-informacioni sindrom „Selektivno čitanje“* karakteriše se sužavanjem mogućnosti učesnika u komunikaciji da prihvate poruke i sugestije određenog učesnika u komunikaciji. Ovde je uloga sigurnosti komunikacije povezana sa prevazilaženjem osnovnog rezultata destrukcije koji se ogleda u nemogućnosti da se sprovodi plodonosna i efikasna komunikaciona politika. Sigurnost komunikacije deluje i utiče na eliminisanje stava da se lansirana informacija selektivno prihvati na osnovu nivoa znanja i iskustva učesnika u komunikaciji. Upravo u vezi sa tom selektivnošću norma sigurnosti se ogleda u sledećem:

- Preduzimanje komunikacionih mera i kampanja za prevazilaženje uskogrudih stavova u percepciji informacije.
- Formiranje i formatiranje poruka na osnovu informacije koja predstavlja „vest“.
- Preduzimanje komunikacionih mera sa ciljem – stvaranje preuranjenog, kontrolisanog mišljenja učesnika u komunikaciji po konkretnom pitanju.
- Izgrađivanje komunikaciono-informacionih struktura kao materijalizacije komunikacione politike na bazi „ubedljive komunikacije“ sa ciljem – sprečavanje odustajanja od prihvatanja informacije koja prevazilazi trenutna znanja učesnika u komunikaciji.

*Komunikaciono-informacioni sindrom „Prepoznatljiv iskaz“* je oblik manipulacije javnim mnjenjem koji podrazumeva lansiranje poruka i korišćenje iskaza koje će učesnici u komunikaciji prepoznati kao svoje na osnovu formalnih karakteristika. Dakle, reč je o stvaranju komunikaciono-informacione baze za indoktrinaciju u pravcu prihvatanja vrednosti i interesa učesnika u komunikaciji primenom sindroma „Prepoznatljiv iskaz“. Sigurnost komunikacije je povezana sa otkrivanjem nesklada između suštine učesnika u komunikaciji koji se služi manipulacijom i vrednosti komunikaciono-informacionih struktura koje koristi. Imajući to u vidu, norma sigurnosti podrazumeva sledeće:

- Izgrađivanje komunikaciono-informacionih struktura na bazi lako pamtljive leksike.
- Formatiranje normi komunikacione kulture u pogledu ekspresivnosti poruka.
- Preduzimanje komunikacionih mera sa ciljem – onemogućavanje izgrađivanja komunikacionog ponašanja konkretnog učesnika u komunikaciji po principu „Kažem ti ono što želiš da čuješ“.
- Preduzimanje komunikacionih mera koje omogućavaju proširivanje parametara informisanja učesnika u komunikaciji, tako da se komunikaciono-informacione strukture, koje predlaže konkretni učesnik u komunikaciji, ne prihvate kao pouzdane po merilima opšteprihvaćene logike razmišljanja.
- Preduzimanje komunikacionih mera sa ciljem – onemogućavanje prikrivanja nedostatka resursa za realno ostvarivanje objavljenih ciljeva.

*Komunikaciono-informacioni sindrom „Kratko pamćenje“* karakteriše činjenica da učesnici u komunikaciji poseduju osobinu brzog zaboravljanja podataka i događaja, naročito ako oni imaju negativan uticaj na razvoj društva i direktno ugrožavaju njihov status i poziciju. Komunikaciona sigurnost je povezana sa kvalitetom donetih odluka učesnika u komunikaciji u okviru komunikacionog procesa u pogledu opcija za rešavanje društvenih problema. Sa tog aspekta norma sigurnosti podrazumeva sledeće:

- Preduzimanje komunikacionih mera čiji je cilj stvaranje uslova da učesnici u komunikaciji budu motivisani da analiziraju ono što se desilo.
- Preduzimanje komunikacionih mera sa ciljem – otkrivanje istine o događajima, činjenicama i ličnostima povezanih sa negativnim trendovima.
- Preduzimanje komunikacionih mera koje otkrivaju neubedljivost ponuđenih mitova i mitologema čiji je cilj uspostavljanje kontrole nad formiranjem stavova učesnika u komunikaciji.
- Postavljanje komunikaciono-informacionih prepreka u okviru kanala komunikacije sa ciljem – minimaliziranje mogućnosti da konkretan učesnik u komunikaciji izgrađuje održive komunikaciono-informacione strukture na bazi brzog zaboravljanja činjenica i događaja.

*Komunikaciono-informacioni sindrom „Doživljeni lik“* se karakteriše svojevrsnim preuzimanjem lika jednog učesnika u komunikaciji od strane drugog učesnika. U ovom slučaju se negativni uticaj na proces komunikacije izražava u remećenju ritma komunikacionih veza i odnosa između učesnika u komunikaciji, pre svega u pogledu poverenja. U tom smislu norma sigurnosti podrazumeva sledeće:

- Preduzimanje komunikacionih mera sa ciljem – eliminisanje mogućnosti da se interpretacija psiholoških karakteristika lika konkretnog učesnika u komunikaciji koristi za prikrivanje njegovih mana i nedovoljnog kapaciteta.
- Preduzimanje komunikacionih mera čiji je osnovni zadatak da se javnosti saopšte vrednosti i karakteristike činjenica i događaja koje pokazuju njihovu stvarnu suštinu.
- Preduzimanje komunikacionih mera na bazi komunikacije prepreka i ubeđivanja sa ciljem – stvaranje uslova u kojima će biti nemoguće da konkretan učesnik u komunikaciji nametne javnosti uverenje da je realno ono što se želi.
- Preduzimanje komunikacionih mera čiji je cilj stvaranje uslova za formatiranje komunikacionih veza i odnosa na način na koji se ne dozvoljava izbacivanje logike iz razmišljanja o stvarnosti.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U zaključku razmatranja teme o odnosu između sigurnosti komunikacije i delovanja komunikaciono-informacionih sindroma može se reći da je osnovni cilj upozorenje da se ne podcenjuje mogućnost nagomilavanja negativnosti kod svih učesnika u procesu komunikacije. Zato prevazilaženje i eliminisanje komunikaciono-informacionih sindroma treba da bude shvaćeno kao obavezan uslov regularnosti društvene komunikacije. A sve to treba da bude neodvojivi deo komunikacione strategije i politike.

## LITERATURA

- Бек, У., *Светско ризично друштво*, „Обсидан“, С., 2001.
- Бернајс, Е., *Лари Тај – отац манипулације*, „Ројкомјуникешн“, С., 2000.
- Бојков, В. Како да „читамо телевизију“, БИС, Нови Сад, 2011.
- Бојков, Д. *Комуникациони и медијни аспекти при малцинствата в Република Сърбия*, Студио К-дизајн., Софија, 2013.
- Delečić, S/Pejičić, M. *Poslovne komunikacije*, Elektronski fakultet, Niš, 2007.
- Кремо, М., *Људска Револуција*, „Бард“, С., 2003.
- Лебон, Г., *Политичка психологија*, „Сириус4“, В. Т., 2004.

---

## KOMUNIKACIONNO-INFORMACIONNI SINDROMI

---

**Резюме:** *Когато става въпрос за качествено измерване на ефективността на комуникационните резултати, винаги се отчитат рефлексите спрямо състоянието и перспектива на общественото развитие. При това тези резултати следва да възпроизведат не просто устойчивост на материализацията на идеята/решението, но и да гарантират градивността при експлоатацията на комуникационните канали, регулярността и формирането в норма на комуникационните връзки и отношения в рамките на Обществения комуникационен модел. Устойчивостта и регулярността винаги са с относителна стабилност спрямо търсения максимален комуникационен ефект, тъй като в крайна сметка всичко опира до моментното състояние на разбирането на системата Човек, както я назовава Фром. Т.е., при търсенето на комуникационната ефективност, устойчивост и регулярност, винаги става въпрос за присъствието или отсъствието на надежда, вяра, дух и интерес. По този повод, като разсъждава върху проблема за разнообразните и разнопосочни проявления на човешката природа, Фром казва, че „Човекът се ражда като игра на природата, той е вътре в природата и в същото време е отвъд нея. Той трябва да намери принципите на действие и вземане на решение, които да заменят принципите на инстинкта. Той трябва да има някаква система за ориентация, която да му позволи да организира единна картина за света като условие за единни действия...С други думи, той трябва да се защити не само срещу опасността да загуби ума си. Човешкото същество,...) наистина би полудяло, ако не намери някаква система на съотнасяне, която да му позволи да се чувства в света като у дома си в някаква форма и да избегне преживяването на крайна безпомощност, дезориентация и откъснатост от корените си.“ (Фром, Е., „Революция на надеждата“, 2005, с. 86-87) Или, ако казаното от Фром за необходимостта на човека от „системата на съотнасяне“ към него самия и света към проблематиката на обществената комуникация, то може ясно да видим, че част от несъвършенствата на системата, за която говори Фром, се крият именно в основата на нарушенията на комуникацията. В този смисъл трябва да се разглежда и въпросът за комуникационно-информационните синдроми. Този въпрос не може да бъде изваден извън контекста на двучлена сигурност-несигурност и съответно на този за кризите и кризисните ситуации при обществената комуникация. И тъй като реалитета на социума предполага перманентна поява на кризи и кризисни ситуации, а също така перманентното им редуване със състоянията на норма, то самата комуникационна ефективност попада под знака на различни по вид и тип деструкции, на основата на комуникационно-информационните синдроми.*

**Ключови думи:** *комуникационно-информационни синдроми, манипулация, деструкция, селективно четене.*

---

## COMMUNICATION-INFORMATION SYNDOMES

Vanče Bojkov<sup>1</sup>, Nikolaj Palašev<sup>2</sup>, Darjan Bojkov<sup>3</sup>

<sup>1</sup>International Business School, Sofia, Bulgaria, e-mail: boykov.vance@acad.ibsedu.bg

<sup>2</sup>University of librarianship and Information oriented technologies, Sofia, Bulgaria  
e-mail: n\_palashevj@abv.bg.

<sup>3</sup>JKP "Parkingservice" Niš, Serbien, e-mail: daxylp@yahoo.com

**Abstract:** *When it comes to quality measurement of the efficiency results of communication, it always starts with their reflections on the state and prospects of social development. Moreover, these results should reproduce not only the sustainability of materializing idea/solution, but also to provide the creativity in the use of communication channels, regularity and respect of norms in the communication networks and relationships of the Social communication model. Sustainability and regularity always have relative stability in terms of the maximum communication effect that is required, since ultimately it all depends on the current understanding of the system - Man, as Fromm calls him. So, in the search for communication efficiency, sustainability and regularity it is always about the presence or absence of hope, faith, spirit and interest. On this occasion, thinking about the problem of diverse and divergent manifestation of human nature, Fromm says that "man is born into the nature game, he is in the very nature and also beyond it. He must discover the principles of action and decision-making that will replace the principles of instincts. He must have some kind of guidance system that will allow him to create a unique picture of the world as a prerequisite for effective action... In other words, man needs to be protected not only from the risk of losing reason. A human being (...) would really gone crazy if it wouldn't find some kind of reference system that will allow him to feel at home in the world and to overcome the feeling of complete helplessness, disorientation and separation from his roots."(Fromm E. "Revolution of Hope", 2005, p. 86-87). Or, starting for what Fromm said about the man's need for "reference system" relation toward oneself and the world, to issues of social communications, we can clearly see that the part of the imperfections of the system of which Fromm speaks is found in the basics of communication disorder. In this direction should be considered the issue of communication-information syndrome. This question cannot be taken out of dichotomy context of security-insecurity, as well as those on the crisis and the crisis situations of social communication. Considering that realia socium involves continuous emergence of crises and emergencies, as well as their alternately rotation with normal conditions, the efficiency of communication is a prey to various forms of destruction-based communication-information syndromes.]*

**Keywords:** *communication-information syndromes, manipulation, destruction, selective reading.*

## KORPORATIVNE KRIZNE KOMUNIKACIJE S MEDIJIMA

Ana Bovan<sup>1</sup>, Milica Vasiljević Blagojević<sup>2</sup>, Nenad Perić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Docent; ana.bovan@gmail.com, Univerzitet Metropolitan, Beograd, Tadeuša Koščuška 63

<sup>2</sup>Docent; milica.vasiljevic@metropolitan.edu.rs, Univerzitet Metropolitan, Beograd, Tadeuša Koščuška 63

<sup>3</sup>Vandredni profesor; nenad.peric@metropolitan.edu.rs, Univerzitet Metropolitan, Beograd, Tadeuša Koščuška 63

**Apstrakt:** Javna komunikacija tokom nepredviđenih i kriznih situacija danas je nezamisliva bez odnosa sa medijima. U savremenim uslovima koja su bitno obeležena rastućih komunikacionim tehnologijama i demokratizacijom društvenih zajednica, odnosi sa javnošću u segmentu odnosa s medijima odlikuju se verodostojnošću i stručnošću. Kriznih događaja oduvek je bilo, nekad više nekad manje, međutim za mnoge uopšte nismo saznali, što znači da se nisu dogodili. U današnje vreme je to nemoguće zahvaljujući savremenim komunikacionim tehnologijama. Kada se dogodi nešto na jednom kraju sveta jako brzo će se proširiti i na drugu stranu sveta. Veliki broj medija uključen je u komunikacije danas, amedu njima prednjači Internet. Kreiranje informacija, nekad je bilo ekskluzivno "pravo" profesionalnih novinara i izveštača.

Kada su korporativne krizne komunikacije u pitanju mogu se javiti greške sa nesagledivim posledicama, od pogrešno objavljenih podataka imena i broja stradalih, do prejudiciranja rada istražnih i pravosudnih organa, ili do namerne dezinformacije javnosti upravo kada se očekuje brza, pravovremena i verodostojna informacija. Da sve bude gore sve se to dešava u medijima u kojima rade profesionalni novinari obučeni i osposobljeni za medijsko praćenje, koje se često poziva na etičko, odgovorno i uravnoteženo izveštavanje u skladu sa novinarskim standardima opisanim u profesionalnim kodeksima. Upravo novinarsko izveštavanje utemeljeno na senzacionalizmu može značajno uticati na javno mnjenje i u potpunosti može da promeni tok razvoja događaja ili da utiče na sudbinu pojedinca, grupa ili organizacija.

Mesto i uloga profesionalnih komunikatora u korporativnim kriznim situacijama predsudna je za sliku koja će se stvoriti povodom događaja.

**Ključne reči:** korporativne komunikacije, kriza, mediji, novi vidovi kriznih komunikacija

**Jel klasifikacija:** M39

## UVOD

Krize se u kompanijskom poslovanju pojavljuju iz više razloga i u više oblika. Predstavljaju pretnju za ljude, poslovne procese, finansije i reputaciju. Uzrok može biti ljudski faktor, kao nemar i izazivanje eksplozije, zagađenja reka, poslovni skandal ili konflikt, ili može biti u pitanju „vis maior“ kao što su zemljotresi ili poplave. Krize ljude dovode u opasnost fizički, emotivno i finansijski, one ometaju i ugrožavaju ustaljeni život i rad kompanije i svi očekuju njenu brzu reakciju. Krize stvaraju dodatnu opasnost da se nanese šteta ugledu kompanije, jer se javlja momentalni povod za sticanje ili promenu slike znatno velikog broja ljudi o kompaniji. Stoga je menadžment krizom i upravljanje očekivanjima svih aktera kojih se kriza dotiče krucijalan aspekt njenog rešavanja, posebno upravljanje očekivanjima zaposlenih, zajednice i klijenata. U ovom procesu je komunikacija najznačajniji element kriznog menadžmenta. Upravljanje kriznim situacijama zahteva od uprave kompanije razvijenu veštinu komuniciranja, poznavanje rada sa medijima, za šta je neophodna priprema, edukacija, trening i iskustvo. Oblast krizne komunikacije se još uvek velikim delom smatra mladom disciplinom. Empirijska dokumentacija je obimna i raste svakodnevno, ali se istraživanja i naučni zaključci izvode najčešće iz pojedinačnih slučajeva, „ratnih priča“ (Timothy W. Coombs, 2012)

Krize se pojavljuju iznenada, ali su veoma retko sasvim neočekivane. Upravljanje krizom zahteva razumevanje njene latentne i eklatantne prirode, pojavnih oblika i dinamike. Krajem devedesetih godina se među autorima koji su u sve većem broju izučavali ovaj fenomen iskristalisalo stanovište da se mogu ustanoviti tri faze krize: predkriza, kriza i postkrizni period (Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, 2003). U svakoj od ovih faza se kriza može anticipirati, tretirati i analizirati. Znanje potrebno da kompanija odredi u kojoj je fazi, da li je uopšte u pitanju kriza, koji tip krize je pogodio i koji je njen doseg je neophodno u svakom poslovnom procesu. Procena krize znači određivanje da li je u pitanju kriza, akcident, incident ili samo deo već postojećeg poslovnog problema sa kojom se kompanija suočava izvesno vreme, a koji je eskalirao u datom momentu. Kada kompanija ustanovi opseg krize, činjenicu da li je verifikovana kao kriza ili incident, ustanovljava se koje su žrtve, šta su pravne posledice krize i koji nivo resursa treba koristiti da se njome upravlja.

Instantni planetarni pristup informacijama kojem je izložena svaka korporacija omogućava da se za krizu sazna u celom svetu u roku od nekoliko sekundi. Često se vlade ili organizacije kritikuju zbog načina na koji upravljaju krizama te krize više nisu lokalne nego globalne (C.V. Narasimha Reddi, 2009). Javnost se sve više usmerava i interesuje za upravljanje krizama, jer su postale jedna od omiljenih tema masovnih medija. Između ostalog je to razlog što je u kriznom menadžmentu ključni aspekt upravo komunikacija (David Weiner, 2006). Krizna komunikacija proizilazi iz upravljanja kriznom situacijom i kriznog menadžmenta, obraća se svim grupama javnosti, aktivno komunicira sa svim zainteresovanim stranama, a velikim delom to radi putem medija. Modeli kriznog komuniciranja su vremenom evoluirali, te se sa inicijalno nepredvidive i sporadične krizne komunikacije pomeraju ka uspostavljenim sistemima. Ti sistemi su zasnovani na anticipativnom komunikacijskom menadžmentu (Stuart M. Levy, 2006) što se neposredno odražava i na odnose s medijima.



## ELEMENTI I PARAMETRI KOMUNIKACIJSKOG PROCESA U KRIZI

Krizna komunikacija se definiše kao percepcija nepredvidivog događaja koji pretili da ugrozi značajna očekivanja koja imaju nosioci interesa kompanije i koja može ozbiljno uticati na performanse organizacije i stvoriti neželjeni ishod (Timothy W. Coombs, 2012). Komunikacioni proces između pošiljaoca i primaoca u retorskoj areni tokom krizne komunikacije sadrži tri elementa, kriznu komunikaciju, pošiljaoca i primaoca. Glavni pošiljaoc je kompanija, odnosno njeni predstavnici. Krizni tim definiše odgovorne za internu i eksternu komunikaciju, kao i portparole sa ovlašćenjima za obraćanje publici.

Primarna grupa koja predstavlja primaoca u komunikacijakom procesu su uvek žrtve. Pored žrtava postoje još četiri vrste javnosti, odnosno nosioca interesa sa kojima se u krizi uspostavlja odnos kroz komunikaciju: formativna (enabling), funkcionalna, normativna i difuzna javnost (Ten Berge, 1999). Formativna javnost pruža autoritet i kontrolu resursa koji omogućavaju organizaciji da uopšte postoji, i to su vlasnici, deoničari, upravni odbori, regulatorne agencije i slično. Funkcionalne publike obezbeđuju osnovno operativno funkcionisanje organizacija i tu spadaju zaposleni, dobavljači i klijenti. Normativne javnosti su šire grupe kojima pripada kompanija ili zaposleni, a koji imaju moć da zastupaju njihove interese, na primer sindikalne organizacije, političke grupe i stručna udruženja. Difuzne javnosti su spoljna publika, lokalna zajednica, mediji, civilne organizacije i građani.

Krizna komunikacija je specifičan oblik komuniciranja, i jedna od tipologija je deli je na četiri glavna oblika opštenja medju učesnicima krize (Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, 2003): odnosi s javnošću, upravljanje problemima, odnosi sa zajednicom i odnosi s medijima. S druge strane, odnosi s medijima se češće vode kao jedan od segmenata odnosa s javnošću, kako predmetno tako i formacijski, dakle i u organizacionom smislu unutar kompanija. Odnosi s javnošću koji se mogu koristiti u krizi stoga obuhvataju, pored odnosa s medijima, internu komunikaciju, programe društvene odgovornosti i specifičnu komunikaciju lidera prema zajednici. Na taj način ćemo i u ovom radu posmatrati odnose s medijima, kao deo šire oblasti odnosa s javnošću.

## KOMPANIJSKI ODNOSI S MEDIJIMA

Usmerićemo se na odnose s medijima, jer oni i u trenutnim krize obuhvataju najširi deo javnosti. Odnosi s medijima i plasiranje informacija njima je od presudnog značaja za upoznavanje javnosti (Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, 2003). Kolektivno, sve javnosti putem medija dobijaju najviše informacija, bilo da su akupljene uslužbionima sa javnošću kompanije ili nastale kao plod istraživačkog gradanovinarstva. Na taj način je i njihov značaj presudan. To znači da kriza nastupa tek onda kada je medij proglašio krizu.

U naporu da glasine iz poluobavesštenih izvora ne budu i prvi izvor informacija ka medijima, komunikacija uprave i kriznog tima treba da obezbedi da zaposleni budu adekvatno obavješteni. Sopstvenim izborom tema i dešavanja o kojima izveštavaju mediji direktno odlučuju o događajima koji će biti tretirani kao kriza, ako jine. U tome je najsigurnija strategija držati se fakata i ne prikrivati istinu. Medijima tokom kriznih situacija otkrivaju krizne situacije i time omogućavaju kompanijama da ih zataškaju, sakriju ili ublaže, oni tragaju za informacijama koje su korisne za njih u cilju povećanja tržišnog učešća, gledanosti, slušanosti, čita-

nosti i posećenosti. Svoji mi zveštavanjem najviše utičunamišljenje javnog mnjenja kompanije. I to je dominantno utiču na momentalno kreiranu sliku koja definiše reputaciju kompanije. Što je krizavećailodolazi izvećekompanije, to je i interesovanje javnosti veće. Istina, a još bolje, stručno spakovana istina je strategija koja je najmanji rizik za organizaciju.

## ODNOSI S MEDIJIMA U PREDKRIZNOM PERIODU

U predkriznom periodu je praksa pokazala da je neophodno vršiti pripreme za eventualnu krizu. Kompanije bi trebalo da u redovnim okolnostima, van krize, postave svoju oficijelnu komunikacijsku politiku i pravila rada sa medijima. Takav se plan sačinjava kao deo menadžmenta celovitim poslovnim procesom i stejkholderima kompanije, ako jipostavlja temelj za rad i u kriznim situacijama.

Priprema za krizu obuhvata sprovođenje analize rizika poslovanja, anticipiranje kriza u svim segmentima, prioritizaciju kriznih situacija, predviđanje javnosti u rizičnom položaju, formulisanje komunikacijske strategije i taktika, određivanje relevantnih komunikacijskih kanala ka stejkholderima, anticipaciju medijskog interesovanja, pripremu plana za upravljanje krizom, definisanje procedura, određivanje tima i osposobljavanje njegovih članova za adekvatne uloge, određivanje i osposobljavanje glasnogovornika za predstavljanje ka javnosti i pripremu komunikacijskog centra. Sačinjen plan treba provežbati i kroz to ga testirati, a kao posledica toga treba ga ažurirati i dopunjavati. Direktori, menadžeri i drugi članovi kriznog tima, a ne samo komunikacijski eksperti, u idealnim okolnostima treba da budu obučeni i trenirani za rad sa medijima, što posebno važi za krizne situacije.

U većim organizacijama se komunikacijskim profesionalcima, zajedno sa pravnim departmanom i sektorom operacija, daje zajednička odgovornost za planiranje krize. Njihova je obaveza da naprave, održavaju, upravljaju i komuniciraju plan kriznog menadžmenta. Ovaj plan treba da uključi iposeban medija trening za portparole tokom krize, kao i uspostavljanje i održavanje internih i eksternih kanala komunikacije i razvijanje kontigentnih odgovora i poruka za pretpostavljene kriznog scenarija.

Krizna komunikacija se po definiciji odvija znatno pre same krize i to je period kad organizacija upoznaje rad sa relevantnim medijima i ostvaruje dobre odnose. Tokom pripremnog perioda neophodno je upoznati se sa načinom rada svakog medija, kao i razumevanjem kako je organizacija viđena spolja, kakvu reputaciju i medijsku sliku već poseduje, kao i planiranje za izbegavanje medijskog haosa koji najčešće nastupi. Cilj krizne komunikacije u pretkriznom periodu je da izgradi odnos između sobnog poverenja sa medijima. Obzirom da je moć medija takva da mogu kompanijsku sliku doprave ili pogoršaju i utiču na poslovanje, od sektora za odnos sa javnošću se očekuje da poseduje adekvatno znanje o funkcionisanju različitih tipova medija, tehnologiji rada, žanru koji pokrivaju, kontekstu u kojem izveštavaju, uredničkim preferencijama, otvorenim i skrivenim političkim odnosno vlasničkim interesima. To podrazumeva poznavanje kakose priprema sadržaj koji mediji očekuju, kakose uvažavaju zadatirokovi, kako se ispunjavaju njihovi zahtevi i privlačnih njihovapublikananačin koji odgovara imediju kompaniji.

## KOMUNIKACIJA U KRIZI

Interesovanje medija u krizi se javlja veoma rano i neophodno je postaviti određeni ton komunikacije kompanije. Ton treba da je u skladu sa planom krizne komunikacije koji

kompanija već ima. Organizacije mogu odabrati jedan od dva pristupa u odnosima sa medijima. Prvi pristup je asertivni i proaktivni (Sally J. Ray, 1999), koji omogućava organizaciji da prva objavi vest o kriznim dešavanjima, ne čekajući da je neko „prijavi“ javnosti i medijima, niti da je sakriva i čeka da eventualno prođe neopaženo. Na taj način je upriličeno da predstavi svoju verziju, trudeći se da se priča ispriča precizno. Drugi pristup je reaktivan i odlaže nezaobilazne događaje uz rizik da se kompanijska verzija pogrešno objavi. Ignorisanje situacije samo pogoršava stvari. Proaktivan pristup daje priliku kompaniji da postavi ton komunikacije koji je u skladu sa situacijom, a koji je ona predvidela i zauzela.

Politika rada sa medijima tokom upravljanja krizom podrazumava internu i eksternu komunikaciju. Osim timova i informacionih centara koji direktno komuniciraju sa spoljnom javnošću, slušajući pitanja i odgovarajući na njih, sličan tim mora da ima funkciju koordinatora između tog centra i osoblja i organizacije. Zaposleni zahtevaju informacije jednako kao i eksterna javnost, a njihova situacija je dodatno otežana zbog osećanja straha i neizvesnosti. U takvim okolnostima se razvijaju glasine, dolaze od zaposlenih, i one prete da popune komunikacijski vakuum koji se obično javlja odmah nakon izbijanja krize (Timothy W. Coombs, 2012). Izvori informacija za medije su po pravilu i zaposleni koji napuštaju fabrički prostor odnosno kompanijske zgrade (Janine L. Reid, 2000) kao i zaposleni koji su eventualno bili svedoci događaja. Mediji na taj način uklapaju poruke od uprave kompanije i zaposlenih, težeći da ostvare balans u pružanju informacija.

## PREDSTAVLJANJE SVOG STAVA U MEDIJIMA

Već na samom početku izbijanja krize organizacija treba da zauzme određeni stav kojeg će se držati u komunikaciji tokom razvoja događaja. Kompanija zauzima stav, odnosno datu poziciju uzimajući u obzir više faktora, među kojima su: tip krize, obim i opseg šteta i štete, reperkusija na ljude i okruženje, interese kompanije i njenih stejkholdera. Kako bi se o poziciji objektivnije odlučivalo, važno je izaći iz uloge u preduzeću i pokušati sagledavanje krize iz ugla javnosti. Obzirom da se mediji interesuju za uzroke kriza, primeri kategorija koje se mogu razmotriti za zauzimanje pozicije su: ljudska greška, prevara, neovlašćene procedure, neadekvatna nadzor, neadekvatna kontrola kvaliteta, zloupotreba poverljivih informacija, pogrešna odluka ili neadekvatne standardne operativne procedure.

## PRVA PITANJA MEDIJA

Način kako mediji pokrivaju krize je vremenom postao sve učestaliji i agresivniji. Što je širi opseg štetnih posledica i dramatičniji vizuelni aspekt događaja, to je ekstenzivnija medijska pokrivenost. Prvo pitanje koje se postavlja u medijima su: šta se dogodilo, kome je došlo do toga, kada je kompanija saznala da postoji problem, šta se radina otklanjanja krize, čija je krivica, šta su bili signalni aspekti krize prema tome kako će žrtve odnosno imovine biti zaštićeni i odnosi kompenzovani. Vreme za odgovore je izuzetno kratko i ograničeno, i ukoliko je kompanija usvojila proaktivni pristup medijima u krizi, već će imati spremne odgovore. U slučaju reaktivne strategije, stavljena je u situaciju da mora momentalno da reaguje, uglavnom nepripremljena, te istog trenutka odgovara na medijsko interesovanje, direktna i teška pitanja. Čak i ako je kompanija spremila svoj krizni plan komunikacije, opredelila se da bude proaktivna, mogu je drugi problemi, zauzetost uprave, rešavanje pitanja žrtava ili slično onemogućiti da se momentalno posveti medijima. Izuzetno je važ-

no i u takvim okolnostima na početku samo makar popuniti vreme i prostor svojim prvim odgovorima i porukama, jer mediji ionako to sami moraju da učine nekom sadržinom (Stuart M. Levy, 2006) Potrebni su odgovori kako bi se stvari popravile, odlaganja u inicijalnom javljanju i davanju odgovora na prva pitanja često povećava već napravljenu štetu.

Prvi odgovor na krizu tokom sprovođenja programa krizne komunikacije treba da obuhvati nekoliko tipova poruka ka medijima koje se mogu sistematizovati u tri šire kategorije: izvinjenje i kajanje, odlučnost i promenu (C.V. Narasimha Reddi, 2011) Izvinjenje i kajanje dolaze u sklopu pojašnjenja uzroka, ukazivanja na doseg štetnih posledica kao i objašnjenje odgovornosti i krivice ukoliko je u tom momentu poznato. Najvažniji aspekt je izvinjenje žrtvama i svima koji su doživeli određenu štetu, kao i izražavanje kajanja u pogledu konteksta u kojem se dogodilo, ako ima mesta kompanijskoj krivici ili su uzroci krize na bilo koji način povezani sa kompanijom. Odlučnost se očitava kroz objavu upozorenja koja se tiču posledica krize, kao i kroz jasno pokazivanje da se kompanija ozbiljno bavi njenim rešavanjem. Tada je trenutak za upoznavanje javnosti sa efikasnim načinom kako kompanija upravlja potencijalnim rizicima iz već postojeće krize, prikazivanje šta je sve preduzela da se šteta limitira, kao i konkretne poteze njene ukupne koordinacije i logistike u datim okolnostima. Poslednja od tri kategorije poruka je promena, pri čemu se od kompanije očekuje da ukaže na promene koje će dovesti kriza. Takve promene treba da su u direktnoj korelaciji sa uzrocima krize kao i njenim posledicama, a to mogu biti: unapređenje procedura da se eliminiše ljudska greška, veći nadzor nad operativom, novi sigurnosni uređaji, filteri, bolja kontrola kvaliteta, onemogućavanje pristupa poverljivim informacijama i slično.

## KRIZNI I KOMUNIKACIJSKI TIM ZA ODNOS S MEDIJIMA

Tokom krize nestaje veliki deo uobičajenih procedura i organizacijskog reda, najčešće se stvara haotično okruženje koje se jedino može obuzdati dobro pripremljenim planom i činjenicom da je kompanija vežbala njegovo izvođenje. Dobro postavljen krizni tim i komunikacijski tim, sastavljeni od odgovornih i stručnih profesionalaca su neophodni za vođenje firme kroz krizu. Krizni tim treba da je multidisciplinaran, njegova funkcija treba da je predviđena planom za krizni menadžment i ona obuhvata sveukupno upravljanje krizom. Udruženje marketing menadžera SAD je u istraživanju sprovedenom 2003. godine ustanovilo da samo 56% kompanija koje su imale pripremljen plan za krizne situacije su imale i predviđene timove za tu svrhu (Timothy W. Coombs, 2012)

Širi krizni tim predviđen za celovito upravljanje krizom se postavlja planom kriznog menadžmenta, koji se takođe sastavlja u prekriznom periodu. Komunikacijski tim je sastavni deo šireg kriznog tima. On predviđa ton komunikacije, postavlja poziciju koju će kompanija oficijelno zauzeti kao odgovor medijima na krizu, zvanično zastupa kompaniju kroz funkciju portparola, ali i kroz vodeće menadžere i direktore firme. Članovi tima nastupaju sinhronizovano, sa usklađenim i jedinstvenim odgovorom prema javnostima tokom krize. Oko svake poruke koja izlazi iz kompanije na zvaničan način treba da postoji nedvosmisleni konsenzus uprave, kriznog tima i komunikacijskog tima. Poželjno je da top menadžment ima značajnu ulogu u davanju izjava za javnost tokom krize, ne samo određeni portparol. Što su otvoreniji kompanijski lideri prema medijima i to u kontinuitetu, lakše će kompanija proći kroz krizu (Sandi Sonnenfeld, 2000)

Stalni medija brifinzi trebalo bi da se održavaju tokom trajanja celog kriznog perioda. Saopštenja za javnost treba redovno da se šalju, i u njima daju pune činjenice i brojke. Kredibilni i ljudi od poverenja predstavljaju dodatni oslonac u pružanju adekvatnih informacija, kao što su stručni eksperti, finansijski analitičari, srodni proizvođači i sl. Komunikacijski tim medijima daje prva obaveštenja, uspostavlja neophodne kontakte sa svim zainteresovanim stranama, monitoriše krizu neprekidno i javlja sve relevantne vesti tokom razvoja događaja i u pogledu rešavanja krize. Zavisno od veličine krize i veličine kompanije, korisno je odrediti poseban prostor za brifinge, okupljanje i rad novinara.

## MATERIJAL ZA MEDIJE I INTERAKCIJA

Odnosis medijimatokom krize obuhvatajukreiranje nekoliko tipovamaterijala koji prenose vesti i poruke organizacije. Neki od njih pripadaju „paketu“ koji se deli medijima, a neki od njih su radni materijali koji služe kao podrška komunikacijskim stručnjacima i govornicima iz firme. Među njima je najvažniji dokument koji nosi stav odnosno poziciju firme o krizi. Neophodno je imati unapred spremljeno saopštenjezajavnost, kao i pozadinske informacije o kompaniji (brief backgrounder). Očekivanja medija obuhvataju adekvatne fotografije ili audiovizuelne snimke. Što je kompanija bolje pripremljena, veća je verovatnoća da će njeni spremljeni snimci biti objavljeni nego foto reportera ili snimatelja koji su poslani na lice mesta.

Mediji se posebno interesuju za sve podatke koji su na neki način povezani sa krizom ili sa posledicama: zahtevaju kontakt sa dobavljačem koji snabdeva fabriku hemijskim supstancama koji su u procesu rada ili nemarom istočeni u reku, traže poznanike i rođake zaposlenih koji su učesnici kriznog događaja, javljaju se bivšim zaposlenima firme i tome slično. Kompanija mora predvideti potencijalne rizike ovih situacija. Anticipirana pitanja medija i pripremljeni odgovori kompanije su takođe materijal koji je polazni „brif“za brojne intervjuje i predstavlja platformu za odgovore u različitim medijima.

Format interakcije koji krizni i komunikacijski tim imaju sa medijima može biti svrstan u dve šire kategorije. On može biti neposredan i posredan. U neposrednom kontaktu se sa medijima su uglavnom komunicira putem konferencijeza štampu, na brifinzima sa medijima u kompaniji ili van nje, na gostovanju u studiju ili na terenu gde se novinari vode na lice mesta događaja ili da posete žrtve krize. U posrednu interakciju možemo svrstati telekonferencijske susrete sa medijima, konferencijezanovinareputem online medija, telefonske intervjuje, posebne delovesajtova za krizu, videostriming obraćanja javnosti od strane uprave ili portparola, plasman vesti putem društvenihmedija, kao i sve druge indirektne načine slanja informacija, kao što su pisanje i slanje saopštenja emailom odnosno faksom.

## SELEKCIJA INFORMACIJA

Informacijekojese prezentujuamedijimamogudaoslabeilipojačajumišljenjeistavoveodređenihdruštvenihgrupa prema kompaniji. Ukoliko investicioni fond razmatra ulaganje u određenu firmu, ili je u pregovorima sa velikim klijentom, kriza značajno može da poremeti takve dogovore. Kompanijesu često u situaciji da morajuda „vagaju“ savestima o krizi, te pribegavaju određenoj selekcijivesti. Iako su investitori i klijenti nesumnjivo jedni od najznačajnijih nosioca interesa kompanije, svaka inicijalna cenzura u

plasmanu podataka, a koja odudara od činjeničnog stanja, dovodi organizaciju u opasnost da svoj ukupni kredibilitet i reputaciju ugrozi kod svih stejkholdera, ne samo kod odabranih. Ipak, pitanja zaštite podataka i čuvanja određenih informacija koja često dolaze kao savet od pravnika odnosno advokata firme su opravdana i u skladu sa time je neophodno sastaviti izbalansiranu i mudru komunikacijsku strategiju. Takva strategija čuva kompaniju od nepromišljenih izjava koje mogu stvoriti nove probleme odnosno drugu krizu. Stoga je prednost korišćenja multidisciplinarnog tima u kriznoj komunikaciji neophodno jer obezbeđuje da se pravilno kalibriraju poruke, zadovolji potreba za tačnim informacijama, a ne ugroze određeni poslovni ili drugi interesi kompanije. Predstavnicima medija treba da sedaju sve informacije koje traže i u obliku koje traže i tačno i na vreme. Takođe ne treba da postoje „neslužbene“ izjave koje mogu da stvore nesporazum ili konfuziju.

## ODGOVORNOST MEDIJA

Kompaniji koja ima dobru saradnju sa medijima oni mogu biti servis za uzbunu. Ako se desi kriza koja je recimo u vezi sa životnom sredinom, zdravljem ili sigurnošću stanovništva, u tim situacijama mediji imaju značajnu odgovornost i u prilici su da pomognu u davanju informacija koje mogu da upozore i uzbune stanovništvo i preveniraju proširenje krize.

Posebnu temu predstavljaju sami mediji, njihova motivacija za informisanje javnosti, vlasnička struktura medija, pritisak da izazovu ekstremna osećanja i reakcije, dakle da zapanje, zabave ili šokiraju gledaoce i čitaoce. Mediji se u većini slučajeva trude da puste u štampu jedinstvenu i neobičnu priču koja sadrži “opštu istinu” koja ima i emotivnu konotaciju. U potrazi za senzacijama, šokantnim pričama pa čak i bizarnim vestima mediji odlučuju o onoj vesti za koju smatraju da je dovoljno jaka da utiče na konzumente tih medija.

Svest o moći medija, posebno tranzicija moći tradicionalnih štampanih medija kao i sve više TV kanala, a posebno svest o njihovim problemima u opstajanju na medijskom prostoru u takmičenju sa socijalnim onlajn medijima, stvara izazove u izgradnji uravnoteženih odnosa između kompanije i medija. Veliki mediji imaju izuzetno veliki globalni uticaj, kao što su Fox, CNN ili Al Jazeera. Neki autori tvrde da mediji nisu uvek svesni svoje odgovornosti prema javnosti zbog načina na koji izveštavaju (Joseph Peart, [http://books.google.rs/books?id=ksSmYb7kbAC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.rs/books?id=ksSmYb7kbAC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)) Smatramo da veliki broj medija, posebno globalnih, teže upravo još većem uticaju (David McKnight, Murdoch and his influence on Australian political life, *The Conversation*, 2013) pa se pre ili kasnije njihov vizibilitet poveća i otkriju se političke i druge preferencije i motivi (Beth Fouhy, Rupert Murdoch Steps Up Visibility In US Politics, pregledan, Huffington post, 2012)

## ZAKLJUČAK

U svetlu svih navedenih okolnosti kompanije moraju obazrivo nastupati kada traže savezništvo medija, posebno tokom kriznih situacija. U skladu sa kineskim terminom za krizu Vei Ji, u pitanju je kombinacija dve reči: opasnost i mogućnost. Kriza daje izvanredne prilike za uspostavljanje konstruktivnih i izbalansiranih odnosa sa svim javnostima i pro-

movsanje pravih vrednosti i principa kompanije. To se posebno odnosi na njene odnose sa medijima koji iz ovakve situacije mogu postati bolji i biti korišćeni u „mironodopskom periodu“ za druge poruke kompanije i eventualne buduće probleme sa kojima se može susresti.

## BIBLIOGRAFIJA

- Beth Fouhy, Rupert Murdoch Steps Up Visibility In US Politics, pregledan, Huffington post, 07. juni 2012, pregledan: 02. april 2013
- C.V. Narasimha Reddi, Effective Public Relations and Media Strategy, PHI Learning , Nju Delhi, 2009, str. 199, 201
- David McKnight, Murdoch and his influence on Australian political life, The Conversation, 07. Avgust, 2013, pregledan: 06. april 2014
- David Weiner, Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion, Ivey Business Journal, March/April, Ivey Publishing, The University of Western Ontario, London, 2006, str. 4
- Janine L. Reid, Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry, John Wiley, Njujork, 2000, str. 86
- Joseph Peart, Journalists view of company public relations during crisis: The Kiwi Cornflower contamination case, Chris Galloway, Kwamena Kwansah-Aidoo, Public Relations Issues and Crisis Management, Cengage Learning, Južni Melburn, str. 60, [http://books.google.rs/books?id=ksS-mYb7kbAC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.rs/books?id=ksS-mYb7kbAC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, Communication and Organizational Crisis, Greenwood Publishing Group, Vestport, 2003, str. 97
- Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, Communication and Organizational Crisis, Greenwood Publishing Group, Vestport, 2003, str. 19
- Sally J. Ray, Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry, Quorum Books, Vestport, 1999, str 53
- Sandi Sonnenfeld, Media Policy – What Media Policy?, Harvard Business Review on Crisis Management, Norman R. Augustine, Anurag Sharma, Idalene F. Kesner, N. Craig Smith, Robert J. Thomas, John Quelch, Greg Brenneman, Linda Hill, Harvard Business Review, Boston, 2000, str. 141
- Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, Odnosi s javnošću, Mate, Zagreb, 2003, str. 37
- Stuart M. Levy, Public Relations and Integrated Communications, Lotus Press, NjuDelhi, 2006, str. 52
- Stuart M. Levy, Public Relations and Integrated Communications, Lotus Press, Nju Delhi, 2006, str. 131
- Ten Berge, The First 2h Hours, prema Sally J. Ray, Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry Quorum Books, Vestport, 1999, str 49
- Timothy W. Coombs, Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding, Sage Publications, Thousand oaks, 2012, str. 186
- Timothy W. Coombs, Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding, Sage Publications, Thousand oaks, 2012, str. 2, 74, 103

---

## CORPORATE CRISIS MEDIA COMMUNICATION

Ana Bovan<sup>1</sup>, Milica Vasiljević Blagojević<sup>2</sup>, Nenad Perić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Assistant Profesor, Metropolitan University, Faculty of Management, Tadeuša Koščuška 63, Belgrade

<sup>2</sup>Assistant Profesor, Metropolitan University, Faculty of Management, Tadeuša Koščuška 63, Belgrade

<sup>3</sup>Profesor, Metropolitan University, Faculty of Management, Belgrade

**Abstract:** *Public communication during contingencies and crises today is unthinkable without media relations. In modern conditions, which are essentially marked by the growing ICT and democratization of societies, public relations in the area of media relations characterized by credibility and expertise. Crisis events has always been, sometimes more sometimes less, but for many we did not find out, which means that it did not happen. At the present time it is impossible thanks to modern communications technologies. When something happens in one part of the world very soon will be extended to the other side of the world. A large number of media involved in communication today and there is Internet, too. Creation of information, used to be the exclusive "right" professional journalists and reporters.*

*When corporate crisis communications in question may occur errors with grave consequences, by the wrong data published the names of victims, to prejudice the investigative and judicial authorities, or the deliberate misinformation of the public just as expected rapid, timely and reliable information. To make matters worse all this is happening in the media in which work professional journalists trained and skilled media coverage, which often calls for an ethical, responsible and balanced reporting in accordance with journalistic standards described in professional code . Just news reporting based on sensationalism can significantly affect public opinion and can completely change the course of events or to influence the fate of individuals, groups or organizations.*

*The place and role of professional communicators in corporate crisis is critical for the image that will be created on the occasion of the event.*

**Keywords:** *corporate communications, crisis, media, new forms of crisis communication*

**Jel klasifikacija:** *M39*



## MINIMIZACIJA RIZIKA U INTERNETU

Đukić Veljko

prof.dr.sc., Panevropski univerzitet APEIRON, Pere Krece 13. Banja Luka, e-mail: vljkuki@gmail.com

**Rezime:** Internet je virtualni prostor u kojem nema tradicionalnih ličnih kontakata-upoznavanja, neverbalne komunikacije, opažanja i mnogih drugih stvari koje čovjeku mogu pomoći da procjeni osobu s kojom komunicira i njene namjere.

U realnom svijetu, u kojem su lični kontakti mogući i uobičajeni, prevare nisu rijetkost. Internet rizik od prevara daleko je veći. Pojedinač bi se morao znati zaštititi od prevara. Da bi to mogao, mora prvo znati s kakvim će se prevarama u Internetu potencijalno susretati.

Kad god se povjerljivi podaci prenose između dvije ili više tačaka u Internetu, mrežni sigurnosni programi morali bi provjeriti autentičnost svih komunikatora što sudjeluju u prenosu. Na ovaj način će se prenošeni podaci štititi od napada.

**Ključne riječi:** internet, komunikacija, rizik, zaštita.

**JEL klasifikacija:** M15

### UVOD

World Wide Web je afirmisao shvaćanje da Internet može biti iskorišten ne samo kao tehnička infrastruktura za razmjenu informacija potrebnih u poslovanju, već i kao medij unutar kojeg će se samo poslovanje obavljati, odnosno kao aktivni poslovni faktor.

Tako je Internet postao najvećim mogućim tržištem svega i svačega-roba, usluga, kapitala, rada i informacija-novim globalnim privrednim prostorom. U njemu nestaju umjetne barijere izazvane raznovrsnim, prvenstveno političkim intervencijama. Međutim, istovremeno je na djelu i afirmacija multikulturalizma, pri čemu se ostvaruju mogućnosti ravnopravnog suživota različitih kultura, etičkih kodeksa, religijskih uvjerenja i nacionalnih posebnosti. Može se potvrditi kako je privredna globalizacija, čiji je Internet postao virtualni odraz, samo dio civilizacijske globalizacije[Panian,2001].

Sredinom devedesetih godina počinju izlaziti na vidjelo učinci djelovanja gotovo perfektnoga tržišta kakvo do tada u istoriji nije zabilježeno ni u kakvom obliku. Na tom tržištu ono što se pokazuje lošim „ispada iz igre“, a opstaje sve ono dobro. Mnogi su „platili ceh“ bespoštednoj konkurenciji, nesnalaženju, neznanju ili lošim namjerama, ali su zato mnogi

drugi u Internetu ili pomoću njega profitirali. U ekonomiji svijeta nikada ranije nisu zabilježeni primjeri tako brzog porasta broja novih firmi i tako naglog bogaćenja njihovih vlasnika i/ili menadžera[Đukić,2011].

Do današnjih dana Internet se profilirao u segmentirani privredni prostor unutar kojeg su uočljiva četiri privredna sektora:

- sektor proizvođača elemenata internetske infrastrukture,
- sektor nuditelja internetskih usluga i aplikacija,
- sektor elektronskih trgovaca raznim robama i uslugama,
- sektor posrednika u elektronskom trgovanju.

S rizicima od zloupotreba u internetskom okruženju treba uvijek računati, ali se od njih treba nastojati i zaštititi, odnosno minimizirati ih. Mjere ublažavanja mogućih posljedica rizičnih događaja, pojava i situacija variraju zavisno od prirode rizika, odnosno napada na sigurnost mašina, programa i podataka.

Savremenom se tehnologijom računski sistemi mogu učiniti prilično sigurnim, ali pri tome se ipak ne treba oslanjati samo na nju. Iz bogatog iskustva sa sigurnosnim problemima u Internetu uočljivo je da uzroke incidentima treba tražiti, prije svega, u ljudskim greškama i neznanju, u proceduralnim propustima, u lošoj ili neodgovarajućoj organizaciji, te u neadekvatno konfiguriranom softveru[Kent,2010].

## **RIZIK U INTERNETU JE UVIJEK PRISUTAN**

Glavni je sigurnosni problem u Internetu utvrđivanje identiteta korisnika. U stvarnim se uslovima čovjek identificira prvenstveno prema njegovom izgledu; u Internetu svi izgledaju jednako. U stvarnom se životu čovjek može pretvarati da je netko drugi, a u Internetu mora dokazati da je to zaista on. U virtualnom svijetu Interneta nitko ne može biti unaprijed siguran u tuđi identitet, pa mora preduzimati odgovarajuće mjere provjere identiteta osobe s kojom komunicira i zaštite samog sebe od prevara, zloupotreba i pakosti drugih ljudi.

Neugodnosti i problem do kojih može dovesti neadekvatno utvrđivanje identiteta onoga s kim se putem Interneta komunicira mogu se svrstati u četiri grupe:

- gubitak integriteta podataka - napadač stvara, modificira i/ili briše (uništava) informacije,
- gubitak privatnosti – napadač dolazi do informacija do kojih ne bi trebao ili smio doći,
- nemogućnost pružanja ili korištenja usluge – napadač svojim aktivnostima onemogućuje ili otežava pružanje internetske usluge onome tko bi je trebao pružiti, ili onemogućuje ili otežava korištenje internetske usluge od strane onoga komu je ona potrebna,
- gubitak kontrole – Internetsku uslugu koristi netko tko za to nije ovlašten, i to na nekontrolisan način.

Računarski kriminalci svih vrsta nastoje uspostaviti uslove u kojima će postići nešto od prethodno navedenih neugodnosti. Savremene sigurnosne tehnologije uspjevaju otežati djelovanje takvih prestupnika, ali i njihove metode napada na sigurnost postaju sve sofisticiranije. To je problem kojem se ne vidi kraj, tako da preduzimanje mjera usmjerenih minimizaciji sigurnosnih rizika u radu i aktivnostima bilo koje vrste putem Interneta mora biti trajni zadatak svake organizacije, ali i svakog pojedinca[Ghosh,2003].

## OPŠTE MJERE MINIMIZACIJE RIZIKA U INTERNETSKOM RADU

Sa aspekta minimizacije rizika u internetskom radu i aktivnostima posebno je značajno preduzimanje sljedećih opštih preventivnih mjera:

- štititi tajnost podataka pohranjenih na računarskim memorijskim medijima,
- štititi tajnost podataka u njihovom prenosu na daljinu,
- kontrolisati tipove ostvarenih veza s ostalim subjektima u Internetu,
- štititi tajnost enkripcijskih i autentifikacijskih ključeva,
- provjeravati postoji li u programima koji se obrađuju neka vrsta nepoželjnog koda,
- integrisati sve sigurnosne funkcije da bi se osigurala cjelovitost zaštite,
- u firmama razviti odgovarajuću sigurnosnu politiku i uvjeriti sve zaposlenike da se pridržavaju njenih smjernica.

### Zaštita tajnosti podataka pohranjenih na računarskim memorijskim medijima

S obzirom da čak ni teoretski nema apsolutno sigurnog sistema identifikacije korisnika i kontrole pristupa podacima pohranjenim u memoriji računara priključenog na Internet, treba primjeniti odgovarajuće metode zaštite tajnosti takvih podataka, zajedno sa svim raspoloživim metodama njihove identifikacije i kontrole pristupa. Danas se jednom od najpouzdanijih metoda zaštite tajnosti podataka smatra enkripcija.

Enkripcija je postupak izmjene digitalne poruke (iz otvorenog teksta u šifrat) tako da ga mogu čitati samo željene osobe.

Važne i povjerljive podatke bi trebalo enkribirati i kada ih se pohranjuje u računarsku memoriju i kao takve ih trajno održavati. Procesi enkripcije i dekrpcije ne bi smjeli opterećivati ovlaštene korisnike podataka i zahtjevatii od korisnika računara da preduzimaju neke posebne aktivnosti, već bi se morali izvršavati automatski kada god je pouzdano utvrđeno da je korisnik ovlašten za upotrebu tih podataka.

Mnoge aplikacije pohranjuju u memoriju računara otvorene dokumente, kopije podataka i ostale potencijalno osjetljive podatke kao privremene datoteke, mada oni ostaju takve u dužem vremenskom periodu. I takve bi podatke trebalo automatski enkribirati, tako da im niko tko za to nije ovlašten ne može pristupiti. Uz to, treba uvijek računati i na mogućnost da će ponekad računar iz bilo kakvog razloga ispasti iz funkcije (kvar, prestanak napajanja električnom energijom, greška čovjeka, nehat i sl.), a tada će podaci u memoriji ostati enkribirani i nerazumljivi (nedostupni) neovlaštenim korisnicima koji do njih u takvoj neuobičajenoj situaciji eventualno mogu doći.

### Zaštita tajnosti podataka pri prenosu na daljinu

Kad god se povjerljivi podaci prenose između dvije ili više tačaka u Internetu, mrežni sigurnosni programi morali bi provjeriti autentičnost svih komunikatora što sudjeluju u prenosu u bilo kojoj ulozi. Time će se prenošeni podaci štititi od napada, odnosno krađe s „treće strane“.

I u ovom je slučaju osnovna metoda u primjeni enkripcija, i to u obliku *sistema s javnim ključem*. U tom sistemu postoje dva međusobno povezana ključa za skrivanje (šifriranje) prenošenih podataka – jedan, koji može biti opštepoznat (javni), i drugi, koga mora poz-

navati samo primatelj poruke. Enkribiranje vrši odašiljatelj primjenom javnog ključa primatelja, a dekribiranje primatelj primjenom svog tajnog ključa. Takvi se sistemi nazivaju *asimetričnim enkripcijskim sistemima*, jer omogućuje tajno komuniciranje samo u jednom smjeru. Poznavanje tajnog ključa osnova je za autentifikaciju korisnika, jer se pretpostavlja da taj ključ poznaju samo ovlašteni korisnici podataka.

Za razliku od navedenih, postoje i *sistemi s tajnim ključem*, u kojima odašiljatelj i primatelj poruka koriste isti, samo jedan ključ za enkribiranje poruka. Takvi su sistemi neprihvatljivi za upotrebu u Internetskom okruženju, u kojem komuniciraju mase često i nepoznatih korisnika, jer je u takvim uslovima tajnost ključa vrlo teško ili čak nemoguće održati. Koristit će se pretežno u privatnim i dobro izoliranim mrežama, kao što su vojne i diplomatske, pa i neke zatvorene poslovne mreže.

U svim sistemima tajnog komuniciranja, a to znači i u sistemima s javnim ključem, koriste se odgovarajući enkripcijski algoritmi. To su postupci, najčešće prevedeni u formu računskih programa, kojima se tzv. otvoreni tekst (Plain text), tj. informacije u izvornom obliku, pretvaraju u šifrat (Cyphertext), općenito nerazumljiv neovlaštenim korisnicima, odnosno onima kojima prenošeni podaci nisu namjenjeni i ne smiju biti dostupni.

### **Kontrola tipova ostvarivanih veza**

Jednom kada se računar priključi na Internet, on postaje njegovim dijelom kojem može pristupiti tko god zaželi. To može biti i opasno, jer netko pritom može imati na umu i neke zle ili nedopuštene namjere. Zato će uvijek trebati uspostaviti kontrolu tipova ostvarenih veza, kako bi se na taj način spriječile moguće manipulacije informacijskim sadržajima, programima i samim računarima. Kontrolisat će se, u prvom redu, tzv. ulazni tok poruka, tj. poruke što iz ostatka Interneta pristižu prema kontrolisanom računaru, odnosno poslužitelju. To bi trebalo biti obaveza i neizostavna procedura u svim organizacijama što posluju, ili na bilo koji drugi način djeluju putem Interneta, pa se moraju štititi od eventualnih napada na njihov interni informacijski sistem izvana.

Navedeni je zahtjev opštepoznat i u praksi mu se obično pridaje posebna pažnja. Međutim, ono na što se ne obraća pažnja i što se gotovo i ne kontroliše jest izlazni tok poruka. Zaposlenici, u pravilu, mogu neograničeno "izlaziti" u Internet i činiti što im je volja. To može, izazvati ozbiljne, a nepotrebne troškove. Tako su, npr. neka istraživanja pokazala da zaposlenici koji imaju nekontrolisan pristup Internetu s radnog mjesta čak i do 20% radnog vremena troše na surfanje koje nema nikakve veze s poslom kojeg obavljaju (npr. igranje online igara, gledanje filova, slušanje muzike, čitanje elektronskih dnevnih novina i zabavnih časopisa, pregledanje horoskopa i dr.).

Još veća opasnost proizilazi iz činjenice da zaposleni čiji se izlazni tok ne kontroliše mogu stupiti u online u vezu, htjeli ili ne, s kriminalcima i otkriti im, namjerno ili nenamjerno, načine mogućih napada na sistem. Tako, npr. netko može biti "ulovljen" u špijunsku mrežu na taj način što će mu se "namjestiti" partner u čavrljanju, koji će od njega izvući neke delikatne ili povjerljive podatke, lozinke ili tajne identifikacije.

Procedura kontrole ostvarenih ulaznih i izlaznih veza moraju biti utvrđene internom sigurnosnom politikom organizacije. Implementiraju se u formi odgovarajućih programa koji će "filtrirati" i ulazni i izlazni tok poruka, te propuštati u jednom ili drugom smjeru (iz internet okoline prema štićenom sistemu, i obrnuto), samo dopuštene tipove poruka. Primjer takvog programa je tzv. sesijski zid (Sessionwall), čija je osnovna namjena upravo

filtriranje. Takvi program mogu djelovati preventivno na potencijalne napadače na system, onemogućujući im ili barem značajno otežavajući iskorištavanje eventualnih slabih tačaka operacionog sistema ili ostalog sistemskog softvera.

### **Zaštita tajnosti enkripcijskih i autentifikacijskih ključeva**

Obadva glavna enkripcijska sistema – onaj s tajnim i onaj s javnim ključem pretpostavljaju postojanje neke lokalne tajne, tj. tajne koju treba održavati u uskom krugu korisnika. Slično vrijedi i za autentifikacijske ključeve, tj. za podatke koji služe za kontrolu vjerodostojnosti lične identifikacije korisnika. Snaga enkripcije proizilazi iz stepena nepredvidivosti takvih ključeva, njihove dužine (pošto dovoljno dugi enkripcijski ključevi zahtijevaju znatno veći utrošak vremena ili novca za “probijanje” zaštićenog sadržaja), te iz stepena njihove održive tajnosti.

Dobro oblikovani enkripcijski program enkribirat će i same ključeve kada su pohranjeni negdje u računarskoj memoriji. Alternativno je rješenje, koje se u novije vrijeme sve češće primjenjuje, njihovo pohranjivanje na pokretnim (mobilnim) medijima, kao što su tzv. pametne kartice.

Tzv. *pametne kartice* (Smart Card) omogućuju korisnicima pohranjivanje elektronskog novca u memorijsko/procesorskim čipovima na samim karticama, u formi digitalnih poruka u funkciji elektronskog novca ili pak informacija potrebnih pri digitalnoj verifikaciji kod elektronskog plaćanja, što mu može uveliko skratiti vrijeme potrebno za obavljanje transakcije, ali i povećati nivo zaštite i sigurnosti povjerljivih podataka, tj. podataka koji moraju i smiju biti dostupni samo njemu. Mogu se koristiti pri stvarnoj fizičkoj trgovini, ali i pri online kupovanju.

Općenito, svaki uređaj u kojeg se pohranjuju bilo kakvi povjerljivi podaci, a posebno tajni ključevi, predstavlja privlačnu metu napada kriminalaca, pa ih treba vrlo pažljivo čuvati i štiti.

Procesi enkripcije i dekripcije enkripcijskih i autentifikacijskih ključeva moraju se izvoditi automatski u trenutku u kojem se korisnik uključuje u neku sesiju i u trenutku kada “izlazi” iz sesije (kada prekida ili završava rad na računaru). Osnova je takve enkripcije/dekripcije korisnikova tajna lozinka.

### **Otkrivanje “zloćudnog” koda**

Svako preuzimanje dokumenata s nekog web mjesta i svako učitavanje sadržaja CD-ROM-a u memoriju računara znači rizik od unošenja “zloćudnog” koda – virusa, crva u sistem. Iz tog razloga trebalo bi svaki put kada se datoteke unijete na neki od načina izvršavaju, premještaju ili kopiraju aktivirati odgovarajući antivirusni program, koji će otkriti postojanje takvog “zloćudnog” koda, a po mogućnosti ga i neutralizirati.

Nevolja je u tome što se novi oblici “zloćudnog” koda javljaju praktično svakodnevno. Zato je njihovo otkrivanje na neki način “igra mačke i miša”, ali igra u kojoj miš uvijek izmiče mački. Važno je da se antivirusni programski proizvodi redovno ažuriraju, kako bi mogli efikasno “dezinficirati” system izložen napadima “zloćudnog” koda, što znači da se moraju svakodnevno pratiti izvještaji o eventualnoj pojavi novih virusa koja svojim korisnicima dojavljuju svi ozbiljniji davaoci internetskih usluga i preuzimati tzv. “zakrpe” (Patch) postojećih antivirusnih programa.

## **Integracija sigurnosnih mjera radi ostvarenja cjelovite zaštite sistema**

Programski proizvodi namjenjeni enkripciji i oni namjenjeni antivirusnoj zaštiti moraju „znati jedan za drugog“. U protivnom se može dogoditi da antivirusni program provjerava enkribirane datoteke, a „zloćudni“ kod „ostavlja na miru“, ne otkrivajući ga. To je samo jedna od ilustracija potrebe za integracijom sigurnosnih mjera u cjelovit sigurnosni sistem visokog stepena pouzdanosti.

Sigurnosni je sistem onoliko dobar koliko je dobra njegova najlošija komponenta. Odatle proizilazi i osnovno načelo vođenja dobre sigurnosne politike, prema kojem svim sigurnosnim aspektima treba pridavati jednaku pažnju i sve ih nastojati paralelno maksimizirati. Ne postupa li se tako, sistem će „pući“ na njegovoj najslabijoj komponenti. Napadači i traže baš takve komponente kako bi na njima bio akcenat i ugrozili, oštetili ili čak uništili čitav sistem.

## **Razvijanje dobre sigurnosne politike**

Sigurnosni programski proizvodi nemaju gotovo nikakvu vrijednost niti moć, ukoliko nisu podpomognuti dobrom sigurnosnom politikom koja se treba primjenjivati u svim segmentima i na svim nivoima štićenog sistema. S druge strane, praktična iskustva pokazuju kako su korisnici vrlo agilni kada sami za sebe pokušavaju implementirati određene sigurnosne mjere. Njihova zainteresovanost i spremnost na rješavanje sigurnosnih problema u načelu je vrlo dobra stvar koju treba poticati.

Nije dobro da sve ostane na individualnim inicijativama korisnika, jer to nije dovoljan zalag da će sistem zaista i biti dobro zaštićen. Zato se kao imperativ postavlja potreba razrade cjelovite, dobro osmišljene i usklađene sigurnosne politike na najvišem nivou te njeno forsiranje prema nižim nivoima-periferiji sistema. Sigurnosna rješenja moraju biti transparentna za korisnika, a njihovu implementaciju treba osigurati kvalitetnim podržavajućim softverom.

Kako u mrežnim sistemima ljudi zaduženi za sigurnost sistema, tj. sistemski administrator, obično nemaju mogućnost direktnog pristupa udaljenim i distribuiranim fizičkim resursima (opremi, medijima i dr.), promjene u instalisanim programima i njihovo ažuriranje, kao i promjene u sigurnosnoj politici moraju biti izvršene online, putem mreže, iz njene centralne lokacije. O rezultatima primjene i provedbe zajedničke (korporativne) sigurnosne politike distribuirane (udaljene, periferne) lokacije moraju periodično izvještavati central, te ukazivati na eventualne problem. Sigurnosna politika i njena provedba zahvajaju dvosmjernu komunikaciju, odnosno trajnu interakciju svih dijelova mrežnog sistema.

## **ZAŠTITA PRIVATNOSTI POJEDINACA U RADU S INTERNETOM**

Opšte mjere minimizacije rizika uglavnom se odnose na internetske aplikacije firmi i ostalih organizacija, jer se njima štiti integritet podataka koji predstavljaju neku vrstu kolektivnog dobra. Međutim, pojedinac, najčešće amater koji Internet koristi u rekreacijske ili poslovne svrhe, mora preduzeti odgovarajuće zaštitne mjere, prvenstveno zato da bi zaštitio svoju ličnu privatnost. Ovdje se u većoj mjeri radi o zaštiti integriteta ličnosti, nego

integriteta podataka, jer pojedinac može svoje povjerljive podatke srazmjerno lako štititi fizički, održavajući ih samo lokalno (off-line) i čuvajući ih kao vlastitu tajnu.

Postoje podaci o pojedincu (osobi, ličnosti) koji općenito nisu tajna, ali ih netko može zloupotrebiti kako bi mu namjerno činio neugodnost, ometao ga u radu ili slobodnom vremenu, izazivao mu problem, nanosio mu materijalnu ili nematerijalnu štetu, te duševnu bol, ili pak na neki način ugrožavao privatnost članova njegove porodice i porodični život. Od takvih se zloupotreba pojedinac mora sam aktivno štititi odgovarajućim mjerama, jer to neće učiniti niko umjesto njega[Gralla,2000].

## **Zaštita od prevara u poslu**

Internet je virtualni prostor u kojem nema tradicionalnih ličnih kontakata-upoznavanja, rukovanja, zapažanja na prvi pogled nevažnih pojedinosti, neverbalne komunikacije i mnogih drugih stvari koje čovjeku mogu pomoći da procjeni osobu s kojom komunicira i njene namjere. Čak i u realnom svijetu u kojem su lični kontakti mogući i uobičajeni, prevare nisu rijetkost. Intuitivno je jasno da je u Internetu rizik od prevara još veći.

S potencijalnim prevarama treba računati pri obavljanju svake vrste internetske aktivnosti: u poslu, u traženju posla, u rekreaciji i pri zabavi, u prikupljanju informacija, pri davanju informacija, u stvaranju poznanstava i u bilo čemu drugome. Međutim, vremenom se ipak iskristaliziralo saznanje da internetski prevaranti djeluju manje više šablonizirano, da nisu previše kreativni ni produhovljeni, tako da postoje neke vrste prevara koje se mogu smatrati standardnim ili uobičajenim. Pojedinac bi se morao znati zaštititi barem mod takvih prevara, a protiv onih originalnih morat će se snalaziti kako zna i umije. Da bi to mogao, mora prvo znati s kakvim će se prevarama u Internetu potencijalno najčešće susretati.

### *Prevare na aukcijama*

Mada vrlo atraktivan način kupovanja putem Interneta, elektronske su aukcije i mjesto na kojem se susreću mnogi prevaranti. Može se dogoditi da kupite (i platite) nešto što nikada nećete dobiti. Zato nije dobro plaćati direktno onome od koga kupujete, već to treba učiniti putem firmi što posreduju u plaćanju kod aukcijskih poslova, koje će vam pružiti daleko veću sigurnost i zaštitu od prevare. S obzirom da u ovakve prevare među najčešćim, o njihovoj se prevenciji danas već brinu neke specijalizovane internetske firme.

### *Ponuda neobično povoljnih poslovnih prilika*

U internetskom marketingu gotovo da je sve dopušteno. Međutim, korisnik bi morao procijeniti i uvjeriti se kada je neka marketinška poruka istinita, možda malo pretjerana, a kada se radi o najobičnijoj prevari. Za to postoji više načina: zatražiti dodatne informacije, zahvatjavati da oglašivač prezentira referentnu listu poslovanja koje je već obavio, zamoliti ga da vas spoji s nekim s kim je već radio sličan posao i dr. U svakom slučaju, ako je neka internetska ponuda ekstremno povoljna, treba je prihvatiti s velikom dozom rezerve.

### *Ponude za rad od kuće*

Najčešće su jako obećavajuće ponude ovog tipa čista fikcija, nebuloza, a pravi cilj je onoga tko je objavljuje prikupiti informacije o ljudima koji se odazovu. Posebno je sumnjivo ako se prilikom odgovaranja na takvu ponudu od zainteresovanog klijenta traži ispunjavanje upitnika s pitanjima iz sfere privatnosti.

### Financijske ponude s neobičnom kamatom

Nude li se krediti s vrlo niskom kamatom ili pak oročenja, odnosno deposit s vrlo visokom kamatom, nešto je sumnjivo. Internetsko financijsko tržište podložno je istim onim zakonitostima koje vladaju na “normalnom” tržištu, tako da velika odstupanja od njih, s prividnom brзом dobiti, treba kad god je to moguće izbjegavati.

### Trgovanje kapitalom

Mada se u Internetu na više mjesta nude mogućnosti trgovanja kapitalom po principu “sam svoj broker”, manje iskusni ljudi bi se trebali posavjetovati s kvalifikovanim brokerima. Sam taj posao je vrlo složen, a Internet još uvijek nedovoljno istražen s obzirom na mogućnosti prevare.

### Dobrotvorna i humanitarna web mjesta

Prije odluke o doniranju financijskih sredstava u dobrotvorne i humanitarne svrhe treba dobro provjeriti web mjesto putem koga će se to učiniti. Poznati su primjeri, kada uplaćena sredstva nikada nisu otišla tamo gdje je bilo deklarirano da će biti upućena.

U slučaju da se prevara desila, učinite sve da se za tu prevaru sazna u široj internetskoj javnosti.

### **Zaštita od neželjenih poruka**

Obasipanje agresivnim propagandnim i ostalim neželjenim porukama putem elektronske pošte danas predstavlja jedan od najtežih vidova napada na privatnost pojedinaca, a ujedno i najozbiljnijih internetskih problema uopšte. Mnoge nacionalne i međunarodne institucije bave se se tim problemom, inzistiraju na njegovom pravnom sankcionisanju, te traže načine i nude savjete o metodama zaštite pojedinaca od te internetske pošasti.

Takve poruke obično dolaze iz nepoznatog izvora, a razlozi zbog kojih se upućuju mogu biti vrlo različiti: želja za ometanjem, agresivni marketing, pretnje, ucjene, podvale, prevare, kompromitacija primatelja i dr. Zanimljivo je pitanje: na koji način kreatori takvih poruka dolaze do adresa na koje će ih slati? Evo nekoliko tipičnih načina: uključivanje u korisničke diskusijske grupe, pretraživanje javnih internetskih direktorija, krađa adresa iz dostavnih lista, surfanje po webu.

Najefikasniji način zaštite od elektronske pošte (Spam) je skrivanje vlastite adrese elektronske pošte. To se može postići na nekoliko načina:

- anonimnim uključivanjem u rad korisničkih diskusijskih grupa. Postoji veći broj internetskih firmi koje nude usluge anonimizacije,
- korištenjem alternativne adrese elektroničke pošte. Pojedinaac može imati više adresa, od kojih će samo jednu koristiti kao pravu za komunikaciju s provjerenim partnerima, dok će drugu ili druge ostavljati na mjestima s kojih mu se mogu javljati nepoznati ljudi,
- nedojavlivanjem vlastite adrese elektronske pošte javnim internetskim direktorijima, odnosno, ako ste već uvršteni, zahtjevom za brisanje,
- korištenjem programa za filtriranje poruka primljenih elektronskom poštom. To su program koji nastoje otkriti spam poruke i ukloniti ih prije stvarnog prijema. Čine to na različite načine: prepoznajući adrese za koje je ranije utvrđeno da lansiraju spam



poruke, prepoznajući ključne riječi karakteristične za određene vrste spam poruka ili analizirajući zaglavlja poruka nastojeći otkriti indicije da se radi o spam porukama.

### **Zaštita kod plaćanja karticom**

I pored predrasuda da je plaćanje karticom putem Interneta opasno, smatram kako pretjeranom strahu od izloženosti rizicima od manipulacija ipak nema mjesta. To je već uhodan i siguran postupak, a incidenti te vrste razmjerno su rijetki. I kod plaćanja kreditnom karticom u klasičnoj trgovini također postoji rizik-kopija potvrde o plaćanju sa svim potrebnim podacima o kupcu uvijek ostaje kod prodavca, koji je može zloupotrebiti. Pitanje je, čemu se prodavac na taj način izlaže? Odgovor je jasan-činio je kazneno djelo falsifikata i/ili zloupotrebe.

Procedura plaćanja pri online kupovanju je srazmjerno jednostavna. Kupac unosi tražene podatke-ime i prezime, adrese, vrstu kreditne kartice, njen broj i rok važenja, te eventualno još neke kontrolne podatke. Nakon što je dao tražene podatke upisujući ih u ekranski obrazac, kupac će „kliknuti“ na odgovarajuće dugme i time ih poslati prodavcu. Potom će pričekati neko vrijeme da se primljeni podaci provjere, te, ako je sve u redu, dobiti neku vrstu potvrde plaćanja.

Postoje i rješenja u kojima prodavci nude kupcima dugoročne odnose iz kojih proizilaze i neke posebne pogodnosti. Tako neki od njih pružaju mogućnost otvaranja klijentskih računa kod prve kupovine, što znači da se kod svake naredne kupovine neće morati ponavljati čitava procedura plaćanja, uključujući sve provjere, već će biti dovoljno da se kupac identificira i ispostavi nalog za plaćanje. Na sličnom principu funkcionišu i različite vrste kreditnih odnosa kupca i prodavca.

Još napredniji sistemi omogućuju otvaranje vlastitih lozinki (Password), koje će biti trajno zapamćene. Time se još i više povećava pouzdanost plaćanja kreditnim karticama, pošto kupac na taj način sam kreira svojevrsan lični identifikacioni broj (PIN), koji ne mora biti broj u doslovnom smislu riječi, nego neki smisljeni ili besmisleni niz znakova, odnosno neka kombinacija slova i brojeva.

„Crna rupa“, sa stajališta privatnosti i sigurnosti onoga tko u Internetu plaća karticom, nije tehnologija, već pouzdanost onoga s kime se posluje, odnosno kome se plaća. Zato bonitet takve firme treba unapred provjeriti. Kupovati treba na web mjestima koja se smatraju sigurnim. Kod kupovanja na takvim web mjestima klijent može biti siguran da će povjerljivi podaci o njegovoj kreditnoj kartici biti enkribirani, pa ih tokom prenosa Internetom niko neće moći pročitati. To će, po prijemu enkribiranih podataka, moći učiniti samo web mjesto kojem su upućeni dekrpcijski programi. Prema tome, nema opasnosti od krađe kritičnih podataka tokom prenosa.

Da bi saznao odgovore na mnoga pitanja, korisnik će prije upuštanja u bilo kakav internetski posao u kojem bi trebao upotrebiti svoju karticu morati provjeriti sljedeće:

- Postoje li na web mjestu informacije o mjestu za kontakte?
- Nude li se na web mjestu informacije o politici isporuke, o mogućnostima reklamiranja robe/usluge, te o mogućnostima povrata novca?
- Održava li web mjesto neku vrstu elektronske oglasne ploče na kojoj se mogu pročitati komentari i eventualne pritužbe drugih kupaca i objaviti vlastiti komentar, sugestije ili prigovori?

- Da li je on sam ili neko koga zna prije čuo, ako već ne i poslovao s odabranim web mjestom?

Ako su odgovori na sva navedena pitanja afirmativni, kupac može biti uvjeren da je odabrao pouzdano web mjesto za plaćanje karticom. Apsolutno uvjeren, nikada ne može biti.

## ZAKLJUČAK

S rizicima od zloupotreba u internetskom okruženju treba uvijek računati, ali se od njih treba nastojati i zaštititi, odnosno minimizirati ih. Mjere ublažavanja mogućih posljedica rizičnih događaja, pojava i situacija variraju zavisno od prirode rizika, odnosno napada na sigurnost mašina, programa i podataka. Čak i u realnom svijetu u kojem su lični kontakti mogući i uobičajeni, prevare nisu rijetkost. Intuitivno je jasno da je u Internetu rizik od prevara još veći.

Savremenom se tehnologijom računski sistemi mogu učiniti prilično sigurnim, ali pri tome se ipak ne treba oslanjati samo na nju. Iz bogatog iskustva sa sigurnosnim problemima u Internetu uočljivo je da uzroke incidentima treba tražiti, prije svega, u ljudskim greškama i neznanju, u proceduralnim propustima, u lošoj ili neodgovarajućoj organizaciji, te u neadekvatno konfiguriranom softveru.

Procedure kontrole ostvarenih ulaznih i izlaznih veza moraju biti utvrđene internom sigurnosnom politikom organizacije. Implementiraju se u formi odgovarajućih programa koji će “filtrirati” i ulazni i izlazni tok poruka, te propuštati u jednom ili drugom smjeru samo dopuštene tipove poruka.

Sigurnosni je sistem onoliko dobar koliko je dobra njegova najlošija komponenta. Odatle proizilazi i osnovno načelo vođenja dobre sigurnosne politike, prema kojem svim sigurnosnim aspektima treba pridavati jednaku pažnju i sve ih nastojati paralelno maksimizirati.

## LITERATURA

Panian Ž.,(2001).Bogatstvo internet,Strijelac,Zagreb,pp.216-219.

Đukić V.,(2011).Marketing-tržišno usmjerena poslovna koncepcija,GrafoMark,Laktaši.

Kent P.,(2010).The internet,Sixth Edition,Que,Indianapolis (IN).

Ghosh A.,(2003).Security & Privacy for E-Business,John Wiley & Sons,Inc.New York.

Gralla P.,(2000).Online Shopping,Que,Indianapolis (IN).

---

## RISK MINIMIZATION IN THE INTERNET

**Veljko Đukić**

*Ph.D., Pan-European University Banja Luka, Pere Krece 13. Banja Luka*

**Summary:** *The Internet is a virtual space where there is no traditional personal contacts-dating, non-verbal communication, observations and many other things that a man can help to assess the person's face and its intentions.*

*In the real world, where personal contacts are possible and common, scams are not uncommon. Internet risk of fraud is much higher. One would have to know how to protect from fraud. To do that he must first know with what would be fraud on the Internet potentially meet.*

*Whenever confidential information is transmitted between two or more points in the Internet, network security programs should authenticate all communicators participating in the transfer. In this way, the transmitted data is protected from attack.*

**Key words:** *Internet, communications, risk, protection.*

**JEL classification:** *M15*

## INTERNET KOMUNIKACIJA I 'NOVA POLITIKA'

Vesna Milenković

<sup>1</sup>doc. dr Vesna Milenković, Fakultet za sport, Univerzitet "Union – Nikola Tesla" Beograd, ul. Đorđa Stanojevića 14/III Novi Beograd. vesna\_milenkovic1@yahoo.com.

**Abstrakt:** Nemoguće je razdvojiti proces globalizacije od razvoja svetske Mreže. U globalnom društvu novi mediji dovode do revolucionarnih promena na svim poljima društva, pa i na političkoj sceni. Sa razvojem novih tehnologija, web sajtovi postali su kanali komunikacije političkih stranaka sa biračima. Novi komunikacioni prostor u virtuelnom svetu Interneta, prostor otvoren pomoću Mreža, omogućava kretanje ka on line sistemima i tako nudi globalno mesto bez kulturnih, nacionalnih i državnih ograničenja u kome vlada komunikaciona bliskost. Vreme u prošlosti i budućnosti neomeđeno je kulturnim i estetskim delovanjem, a svojom 'širinom pogleda' nudi svetska iskustva 'proživljenog vremena'. Interaktivnost i multimedijalnost modifikuju uslove društvene komunikacije do stepena ostvarivanja interpersonalne komunikacije. Proces globalizacije, potpomognut novim tehnologijama i društvenim medijima doprineo je formiranju tzv. 'nove politike'. Zbog svojih komunikacijskih prednosti, Internet pruža veće mogućnosti političkim partijama od bilo kog drugog medija, jer je virtuelni prostor promenio načine pristupa, selekcije, kreiranja informacija, oglašavanja i emitovanja medijskih sadržaja.

**Ključne reči:** Internet, komunikacija, globalizacija, politika, novi mediji.

**JEL klasifikacija:** D83, D85

### UVOD

Velike globalne promene koje donosi Internet menjaju ne samo medije, već i sve segmente društva. Tradicionalne granice između medija nestaju otkako im je zajednički kompjuterski modem. Najznačajnije tendencije u medijskoj industriji diktira razvoj Interneta, za koji se do kraja druge decenije ovog veka predviđa da će biti sveprisutan, pa će i svi proizvodi, kao i osamdeset odsto svih informacija u svetu biti dostupni *on line*. **Iako je teško poverovati da će siromašni narodi nerazvijenih delova sveta uskoro imati pristup Internetu, Google-ov izvršni direktor Erik Šmit (Eric Emerson Schmidt), ipak smatra da će**

*celo čovečanstvo do 2020. godine biti umreženo*<sup>62</sup>. *S obzirom na to da* cena pristupa Internetu opada, a planovi za izgradnju širokopojasne Internet mreže sve se više šire, sve su češće prognoze koje govore da će se vrtoglavo povećati broj korisnika Intereneta do kraja ove decenije.

Zbog spore digitalizacije, ali i siromaštva, tradicionalni mediji još se ne predaju iako se zna da nove medijske tehnologije donose nezaustavljive promene na medijskoj sceni i suštinski menjaju način na koji publika doživljava medije i odnosi se prema medijskom sadržaju. Novi mediji utiču, takođe, na ekonomsku, socijalnu i političku strukturu medijske industrije [Herman, Mekčesni (*Edward S. Herman, Robert W. McChesney*), 2004: 157].<sup>63</sup> Prema istraživanju koje je u dvanaest zemalja sproveda agencija „Ketchum“, u odnosu na društvene mreže, tradicionalni mediji još imaju poverenje javnosti kao najefikasniji način komuniciranja.<sup>64</sup>

Za političku komunikaciju i formiranje imidža stranačkih lidera, kontakt *head-to-head* i marketinške aktivnosti *door-to-door* još su od presudnog značaja (kako se izjasnila polovina ispitanika). Slede stranački govori na televiziji (43 odsto), radiju (41 odsto) i u štampanim medijima (38 odsto). Pojavljivanje lidera na blogovima verodostojnim je ocenilo 20 odsto ispitanika, na Facebook-u 16 posto, u oglasima 13 odsto, a na Twitter-u samo 8 procenata<sup>65</sup>. Ipak, zbog svojih komunikacijskih prednosti, Internet pruža veće mogućnosti političkim partijama od bilo kog drugog medija, jer je novi, virtuelni prostor promenio načine pristupa, selekcije, kreiranja informacija, emitovanja medijskih sadržaja. Upravo je nedostatak *feedback*-a kod tradicionalnih medija ono što predstavlja prednost novih medija. Razvojni trendovi političke komunikacije jasno pokazuju da je došlo vreme socijalnih mreža, komuniciranja u novom komunikološkom prostoru. Zato mlade generacije stasale u uslovima globalnih medijskih promena, prednost daju novim medijima i komunikaciji na Mreži .

U uslovima globalizacije koja se prepoznaje po komercijalizaciji medija, koncentraciji vlasništva, globalizaciji medijske infrastrukture, po uticaju na slobodu informisanja, ali i pogoršanju uslova u kojima novinari rade, mediji zavise od oglašivača, a publika je prikraćena za objektivno prikazane informacije. Kao dinamičan ekonomski, politički i kulturni proces, globalizacija sagledana kroz medijsku infrastrukturu, omogućava spajanje telekomunikacione, satelitske i informatičke tehnologije na osnovu koje se audiovizuelne poruke prenose do najudaljenijih mesta u svetu. Internacionalizacija i globalizacija maso-

---

<sup>62</sup> Prema podacima Međunarodne telekomunikacijske unije (ITU), 2,3 milijarde ljudi širom sveta je na mreži, što je dvostruko više nego pre pet godina. Nađeno 15.04.2013. [http://www.b92.net/tehnopolis/vesti.php?yyyy=2013&mm=04&nav\\_id=705198](http://www.b92.net/tehnopolis/vesti.php?yyyy=2013&mm=04&nav_id=705198).

<sup>63</sup> Infokomunikacioni sektor tokom 90-tih godina prošlog veka razvijao se po dvosrtuko većoj stopi od rasta ukupne globalne ekonomije. Sektor je podeljen između telekomunikacija (46%), kompjuterske industrije (33%) i medija (21%). Po godišnjem prihodu, jedanaest od pedeset najvećih firmi u svetu pripada sektoru komunikacija. Superiornost tržišta i profit kao motiv glavni su regulator svih oblasti komunikacija. [Herman, Mekčesni, 2004].

<sup>64</sup> Izvor: Dnevnik *Blic*. Nađeno 27.03.2012. na <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/314270/Tradicionalni-mediji-i-dalje-neprikosnoveni>.

<sup>65</sup> Nađeno 27.03.2012. na <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/314270/Tradicionalni-mediji-i-dalje-neprikosnoveni>.

vnog komuniciranja dovela je do kompleksnih medijskih promena sagledanih kroz urušavanje poslovnog modela finansiranja putem oglašavanja na kome je počivala medijska industrija. Takođe, tehnološke promene pružile su mogućnost participativnog novinarstva i tako profesionalne komunikatore uskratile za ulogu koju su do tada imali, a to je privilegija jedinog proizvođača informacija. U novoj komunikativnoj eri, kada publika želi aktivno učešće u kreiranju sadržaja, u toku je traženje novih modela poslovanja, a budućnost će pokazati ko će finansirati proizvodnju informacija i da li će za njih biti zaduženi novinari profesionalci.

## GLOBALNE PROMENE U INFORMATIČKOM DRUŠTVU

Poznat je Makluanov (*Herbert Marshall McLuhan*) stav da širenje masmedija doprinosi globalizaciji, stvaranju svetskog društva. U informatičkom društvu nije reč o kulturnoj monolitnosti, već o multikulturalnosti, pa umesto njegovog pojma 'globalno selo' treba uvesti izraz 'globalni metropolis' [Makluan, 1971]. U vreme hladnog rata Makluan je prognozirao kako će sistem komunikacija umanjiti značaj vremena i prostora i relativizovati važnost granica nacionalnih država. Ukupnost društvenih odnosa savremenog društva koje se karakteriše kao globalizacija, a uslovljena je razvojem telekomunikacijskih tehnologija, odražava, s jedne strane, sticanje i uvećavanje materijalnih dobara na globalnom tržištu, stvaranje međunarodnih ekonomskih institucija, a sa druge, sagledana kroz kulturnu dimenziju, globalizacija obuhvata ukupnost ljudskog znanja, iskustva, obrasce mišljenja i delovanja. Razvojem elektronskih i novih medija, institucije koje su nekada bile prenosio-ci kulturnih obrazaca (prosveta, religija) u savremenom društvu gube svoj značaj zbog novih načina kreiranja društvenih modela ponašanja i mišljenja ljudi. Medijski oligopoli koji su podelili globalno tržište u svom vlasništvu imaju štampare i elektronske medije, web sajtove, socijalne mreže, kontrolišu filmsku i muzičku industriju. Mediji su tako izgubili mogućnost prenosioica demokratske komunikacije, šaljući poruke jedinstvenim kulturnim obrascima (homogenizacija kulture) i poželjnom, medijski oblikovanom životnom stilu koji deluje zavodljivo i savršeno.

Digitalno komuniciranje, uspostavljanje mreža koje povezuju integrisane primarne javnosti "najbolja su zaštita protiv manipulacija transnacionalnih medijskih korporacija" [Branimir Stojković, 2002: 230] što Kin (*John M. Keane*) naziva 'refeudalizacijom' javnih sfera i daje im afirmativni značaj. Dok on smatra da slobodni mediji podstiču borbu za građanska prava i političku demokratiju [Kin, 1995b: 29-30], Daglas Mekgil (*Douglas J. McGill*) govori o medijima kao propagandnim mašinama i distributerima političkih poruka koji su se otuđili od građana, a favorizuje participativno novinarstvo koje se nalazi na braniku demokratske prakse i služi interesima građana [Mekgil, 2007].

Sa pojavom ukрупnjavanja i medijske koncentracije, ekonomski faktori dovode do promena medijskih sadržaja koji su sve više zavisili od moći i raspoloživih resursa multinacionalnih kompanija. Uspostavljanjem globalnog tržišta i kontrole plasmana programskog sadržaja, svetske finansijske institucije zarad svojih interesa počinju da koriste informacije u manipulativne svrhe. Tako su globalni medijski sistemi postali deo globalne tržišne ekonomije koja kontinuiranom indoktrinacijom komercijalnim vrednostima obezbeđuje milijarde konzumenata [Herman, Mekčesni, 2004: 289]. Digitalizacijom, dolazi do 'razmasovljavanja publike' kada postaje važan svaki pojedinac koji ima slobodu izbora informacija i izvora informacija u obliku i vremenu koji mu odgovara. Uz veće slobode

izbora, digitalizacija se, međutim, odražava i na formiranje identiteta korisnika Interneta. “Oblikovanje vlastitog identiteta realizuje se danas naporedo s uključivanjem u mrežnu komunikaciju. Poruke koje proističu iz samog čina pisanja (*e-mail* ili *chat*) konstruišu kako identitet samog korisnika Mreže, tako i prostor u kome se formiraju najrazličitije virtualne *on-line* zajednice, koje sačinjavaju posebne mrežne svetove (*networlds*)” [Vuk-sanović, 2007: 27]. Medijske predstave od čoveka stvaraju robnu marku koja, po rečima Divne M. Vuksanović, utiče na formiranje identiteta u otuđenom obliku. “Robna marka medijskog lika predstavlja auru u nestajanju originala, koju zamenjuju kopije sa svojim beskonačnim brojem ponavljanja. Ovo je proces u kojem savremeni čovek iščezava kao suština, a njegov identitet se pretvara u puku, tržišno osmišljenu, pojavnost” [Slađana Stamenković, Vesna Milenković, 2012: 261].

Globalizacija i razvoj novih tehnologija promenili su i ulogu javnih servisa kao temelja demokratskog poretka. Društvena uloga ovih medija sagledana kroz prava građana na slobodno informisanje, pronalaženje tema od opšteg značaja i uspostavljanje javnih debata ugrožena je zbog postepenog osipanja publike koja svoje poverenje ukazuje novim medijima. Informisanje sve više poprima karakteristike industrije zabave (*infotainment*), a umesto objektivno prikazanih informacija, masovni mediji, a naročito televizija, o događajima izveštavaju senzacionalistički. U novonastalim društvenim promenama, mediji još traže model poslovanja koji bi im omogućio prosperitet u digitalnoj eri, jer nemoguće je razdvojiti proces globalizacije od razvoja svetske Mreže. Legitimitet javnih servisa nalazi se na posebnom iskušenju, a dosadašnja medijska regulativa postaje neadekvatna. Dok su zakoni koji se odnose na tradicionalne medije veoma strogi, regulacija novih medija manje je restriktivna. Zato je potrebno naći novi model koji će obezbediti pluralizam medija, kulturnu i jezičku raznolikost, kao i red u korišćenju frekvencija.

## GLOBALNE PROMENE NA POLITIČKOJ SCENI

U globalnom društvu novi mediji dovode do revolucionarnih promena na svim poljima društva, pa i na političkoj sceni. Sa razvojem novih tehnologija, web sajtovi postali su kanali komunikacije političkih stranaka sa biračima. Novi komunikacioni prostor u virtualnom svetu Interneta, prostor otvoren pomoću Mreža, omogućava kretanje ka *on line* sistemima i tako nudi globalno mesto bez kulturnih, nacionalnih i državnih ograničenja u kome vlada komunikaciona bliskost. Vreme u prošlosti i budućnosti neomeđeno je kulturnim i estetskim delovanjem, a svojom ‘širinom pogleda’ nudi svetska iskustva ‘proživljenog vremena’. Interaktivnost i multimedijalnost modifikuju uslove društvene komunikacije do stepena ostvarivanja interpersonalne komunikacije. Proces globalizacije, potpomognut novim tehnologijama i društvenim medijima doprineo je formiranju tzv. ‘nove politike’.

Za razliku od političke komunikacije u industrijskom društvu, država sa strogim nacionalnim granicama, koju su karakterisali odnosi sukoba, potlačenosti, podređenosti, nasuprot nadređenosti i nadmetanja, informatičko, globalno društvo nosi sa sobom korenite promene u ovoj oblasti. Kao najveći i najvidljiviji delovi društvenih medija, web sajtovi i blogovi kandidata na izborima, postaju sve korišćenija sredstva političke komunikacije, radi predstavljanja političkih subjekata. Internet pruža veće mogućnosti političkim partijama od bilo kog drugog konvencionalnog ili elektronskog medija. Medijska publika postaje proizvođač sadržaja, a novi posrednici između pošiljalaca i primalaca informacija i sadržaja pojavljuju se kao Internet provajderi ili *on line* pretraživači. Web servisi političkim

parijama služe kao uticajan skup alata za formiranje društvenog mišljenja i stvaranje poželjnih trendova. Saradnja, dogovor, zajednički interesi, transparentnost, interaktivna komunikacija, postaju nezaobilazni u svakodnevnim političkim aktivnostima. Nove tehnologije omogućile su povratak direktnoj komunikaciji sa glasačima, što od kandidata zahteva veću sposobnost i veštinu komunikacije. Kampanju vode 'spin doktori'<sup>66</sup>, **Public Relations** (PR) i marketing stručnjaci.

Sve te promene posledica su razvoja Interneta, a zahvaljujući mnoštvu informacija i međusobne saradnje, nastaje nova disciplina 'politička informatika'. Ako se informatika sagledava kao društvena nauka koja ima i svoj politički aspekt, a politika, komunikološki, u smislu pregovora i saradnje, nenasilnih metoda, nameće se potreba postojanja političke informatike koja podrazumeva procese upravljanja zasnovanih na protoku informacija u digitalnim mrežama. Informatika dobija predznak društvenosti, jer posledice protoka informacija u digitalnim mrežama imaju društveni karakter. Ukrštanjem dveju struktura, politike i informatike, nastaje politička informatika kao "procesi usmeravanja (upravljanja u širem smislu) zasnovani na protoku informacija u digitalnim mrežama... politička informatika se bavi svrsihodnošću (*telos*) u procesima upravljanja" [Vladimir Štambuk, 2008: 295], procesima saradnje i dogovaranja, bez nametanja volje, koristeći 'poplavu' informacija sa Interneta. Umesto konfrontacije i razdvajanja, sledi integracija i to ne na političkim osnovama, već na protoku informacija putem globalne mreže. "Ono što će transformisati svet nije rušenje nacionalnih država, već će to biti sve brži, mobilniji, svima dostupniji svet informacija. Politička informatika ima za zadatak ... da prati, razume i objašnjava taj proces" [Štambuk, 2008: 298]. U drugačijem ruhu, politika se nameće novim formama i sadržajima u kojima preovladava upravljanje, a ne nametanje volje. U savremenom društvu, umesto manipulacije i demonstriranja moći, politika dobija karakteristiku komuniciranja, a nove tehnologije promenile su pristup biračima i dovele do nastajanja tzv. 'nove politike' koja sve više koristi društvene medije kao virtuelni prostor za svoju promociju. Po pravilima reklamiranja političkih stranaka, za vreme predizborne kampanje, devedesetominutno ograničenje na televiziji ne odnosi se na štampane medije, kao ni na Internet koji je ostao slobodan, a u predizbornoj tišini, političke partije mogu se oglašavati na Internetu potpuno besplatno, dvadeset četiri časa dnevno. Zato se izborna kampanja u to vreme potpuno preseljava na Internet, u novi komunikacioni prostor, na partijske web sajtove (*Web site*), na *Twitter*, *Facebook* i druge društvene mreže. Na parlamentarnim, predsedničkim i lokalnim izborima u Srbiji, novi **mediji postali su, od petka 4. do nedelje 6. maja 2012, poprište političke trke bez vremenskog ograničenja, pa se izborna trka vodila na Internetu i za vreme izborne tišine.** "Predsednik Saveta Republičke radiodifuzne agencije Goran Karadžić rekao je da nema propisa koji zabranjuju političku kampanju na Internetu i društvenim medijima i oglašavanje političara na njima".<sup>67</sup>

Novo individualno web mesto, blog, podrazumeva niz hronološki upisanih tekstova na web stranicama od najnovijih ka najstarijim. U kriznim situacijama kada su ostale tradici-

<sup>66</sup> Nova forma propagande kojom se manipuliše javnošću pri predstavljanju neke osobe, događaja u želji da se oni prikažu u boljem svetlu, a javnost okrene na onu stranu koja odgovara interesima naručioca (prim. V. M).

<sup>67</sup> Vesti *on line* na <http://www.vesti-online.com/Vesti/Srbija/222367/Predizborna-tisina-ne-vazi-za-internet>.



onalne usluge zakazale, blogovi su korišćeni kao sredstva masovne komunikacije. Mediji nikada do sada nisu istovremeno imali moć kreiranja, širenja i učestvovanja u događajima kao danas društveni mediji. Shvativši da blog postaje sve popularniji, pa tako i uticajniji u društvu, mnogi političari najpre u Sjedinjenim američkim državama, a zatim i u ostalim zemljama Zapada, počeli su da pokreću svoje blogove i neposredno razgovaraju sa potencijalnim glasačima o njihovim problemima. Blogovi postaju novo političko sredstvo, najčešće u izbornoj kampanji, za pridobijanje glasova. Među popularnim blogerima nalazi se i američki predsednik Barak Obama (*Barack Hussein Obama*), kome su njegova dva bloga 2008. godine osigurala mesto u Beloj kući. Posle 'sastanaka pored kamina' koje je putem radija sa građanima održavao američki predsednik Frenklin Delano Ruzvelt (*Franklin Delano Roosevelt*), TV duela u kampanji Džona Kenedija (*John Fitzgerald Kennedy*) koji je u odlučujućem trenutku iskoristio uticaj televizije, susreti Baraka Obame u novom komunikacionom prostoru sa biračima za vreme treće, digitalne revolucije, smanjili su distancu između građana i lidera zahvaljujući Web-u 2.0 i doneli mu pobjedu u trci sa republikanskim kandidatom na izboru za predsednika SAD-a. Situacija se ponovila 2012. u godini Obaminog reizbora. Novi mediji u globalnom društvu jedno su od rešenja koji bi mogao da prevaziđe jaz nastao između političkog i društvenog tela. Nepoverenje građana prema politici moglo bi se izbeći uspostavljanjem drugačijeg političkog dijaloga u novom komunikološkom prostoru koji obezbeđuju društvene mreže.

Političari u Srbiji i dalje svoju komunikativnu aktivnost doživljavaju kao centralizovano i piramidalno informisanje, pa je njihova internetizacija još veoma slaba, ali **napredak je evidentan u odnosu na ranije godine**. "Političari sve češće imaju profile iza kojih su oni (a ne neki omladinac iz stranke) i bez obzira na ono što govore/pišu, to jeste korak napred. Komunikacija uspeva da bude dvosmerna, ali često i pitanja koja ostaju bez odgovora, dovoljno govore šta neka stranka misli o određenoj temi..."<sup>68</sup> Nedovoljna zastupljenost političara na mrežama i izostanak odgovora na mnoga pitanja građana, proističe iz hijerarhijske strukture partija zbog koje se ne sme ništa preduzeti bez predhodne konsultacije sa liderom partije. „Većina stranaka, a posebno one velike, jednostavno ne žele da uđu u tu vrstu rizika, jer tu svako može da postavi vrlo neprijatna pitanja koja će jedan deo korisnika da podrži i zatraži odgovor, ali i momentalnu reakciju, a tamo gde se za sve pita šef nema dovoljno autonomnih ličnosti koje mogu da odgovore i brzo reaguju“, smatra Zoran Stojiljković [Marko Nedeljković, 2012a: 2]. Iako trendovi u svetu ukazuju na potrebu korišćenja društvenih mreža u političke svrhe, na našoj političkoj sceni još nema istinske želje da se ostvari dvosmerna komunikacija sa građanima, čak ni na društvenim mrežama<sup>69</sup>.

Rezultati prvog Internet medijskog istraživanja *Gemius Audience*<sup>70</sup> iz januara 2012. pokazuju da Internet korisnici u Srbiji idu u korak sa svetskim trendovima, jer su im na web-u najbitniji informativni sadržaji. Na reprezentativnom uzorku od 22,5 hiljada ispitanika

<sup>68</sup>Mediji i izbori – G. Miletić, nađeno 2.4.2012. na <http://www.mediamonitor.rs/index.php/rec-javnosti/42-mediji-i-izbori>.

<sup>69</sup>Istraživanje pred izbore u Srbiji (april-maj 2012.) sproveo je tim zadužen za monitoring on line medija u okviru programa „Media Trends“ koji organizuje beogradska kancelarija Fondacije Konrad Adenauer.

<sup>70</sup>Istraživanje kompanije Gemius videti na <http://www.audience.rs/pages/display/reach>.

starijih od petnaest godina kompanija **Gemius**, lider za Internet istraživanja u Evropi, na Bliskom istoku i Africi, dobila je rezultate koji pokazuju “da oko 60 odsto korisnika Interneta u Srbiji najmanje jednom nedeljno traži novosti na web-u, a isto toliko sluša *on line* radio i muziku. Gledanje videa uobičajena je aktivnost za 54 odsto korisnika, trećina Internet koristi za obrazovanje, a isto toliko za *on line* igrice” [Nedeljković, 2012b: 1]. Komunikacija na Mreži karakteristična je po svojoj specifičnoj strukturi sagledanoj u visokom stepenu individualizacije i decentralizacije, što dovodi do formiranja manjih javnosti okupljenih oko zajedničkih interesovanja u političkoj sferi. Pridobijanje publiciteta, mogućnost propagande i stalnog opipavanja pulsa javnosti, izgradnja i širenje mreže pristalica (zajednica na Mreži) putem simboličkog manifestovanja političke uključenosti/isključenosti, neslućeni su potencijali Interneta kao komunikacionog prostora koji znači posebnu bliskost sa učesnicima/posetiocima sajta političkih stranaka. Politika je iz svog tradicionalnog prostora prešla u novi komunikacioni prostor na Internetu i društvenim mrežama.

## UTICAJ NOVIH TEHNOLOGIJA NA IDEAL JEDINSTVENE JAVNE SFERE

Pod pritiskom novih tehnologija ideal jedinstvene javne sfere ustupa mesto razvoju isprepletenih javnih sfera koje nastaju u različitim sredinama društva u kojima se deluje zbog moći i interesa. Zato javna sfera postaje “osobeni tip prostornog odnosa između dvoje i više ljudi, obično povezanih nekim sredstvom komunikacije (TV, radio, satelit, telefon) u kojem izbijaju kraći ili duži sporovi oko odnosa moći uspostavljenih unutar interaktivne sfere i/ili unutar društvenih i političkih struktura u koje su diskutanti smešteni” [Kin, 1995a: 377]. Neujednačenost i nejedinstvo javne sfere Kin obrađuje kroz primere mikro javne sfere u kojoj se diskutuje na nivou nižem od nacionalne države, mezo javne sfere u interakciji državnog nivoa i makro javne sfere u kojoj ljudi komuniciraju na globalnom nivou. Internet, makro javna sfera, međunarodni sistem kompjuterizovanih komunikacionih mreža, Kin posmatra kao posebnu ‘Internetovu’ republiku sa stalnim porastom stanovnika. Sa minimalnom cenom pristupa, lakoćom upotrebe i ‘neograničenim’ mogućnostima neformalne komunikacije, Internet korisnici stvaraju zamišljene zajednice u kojima raspravljaju o moći i interesu.

Novе mogućnosti elektronskih medija u oblasti razgovora, konsultacija i debata (*on line* istraživanja, *computer networks*) mogu da odvrate pažnju od uvećane ponude za oglašavanje. Informatičko društvo bazira se na ponudi velike količine informacija, od kupovine putem Interneta do poseta biblioteci. U svim tim aktivnostima primećuju se novi oblici registracije i upotrebe ličnih podataka iako građani ne razmišljaju o tome u kojoj bazi oni završavaju. Tako informacija koja je nekada bila u privatnoj sferi postaje dostupna ‘svima’ za različite komercijalne i političke ciljeve. “Ovaj gotovo neograničen kapacitet registracije mogao bi da budućem informacionom društvu dâ drugačiji scenario od uobičajenog” [Verstraten (*Hans Verstraeten*), 1996: 357] što bi moglo dovesti do sofisticiranih formi novog načina društvene kontrole. Novе tehnologije stvorile su mesto na kome ekonomske interesne grupe kao na tržište iznose svoje namere različito ih interpretirajući. “Ova složena rekonstrukcija javnog i privatnog domena je naizmenično povezana sa načinima na koje komunikacioni sistemi pomažu da se rekonstruišu prostor-vremenske relacije” [Rupert Murdock, prema Verstraten, 1996: 357]. Primenom novih tehnologija uspostavlja se mnogo veća nepovezanost društvenih i fizičkih okruženja nego kod audiovizuel-

nih medija, formira se virtuelna realnost, realistične situacije upotrebom aplikacija virtuelne ralnosti koriste se (najpre u SAD-u) kao ubedljiv faktor u donošenju važnih odluka. Sve to utiče na transformaciju javne sfere povlačeći novu granicu između privatnog i javnog.

U promeni koncepta demokratije, javna sfera predstavlja centralno pitanje. U savremenom društvu određeni prostori (agore, gradske većnice u Engleskoj, seoske crkve, kafeterije, javni trgovi) iako postoje, više nemaju značenje mesta političke diskusije. Mediji koji sada zamenjuju ova mesta političkih okupljanja svojim delovanjem čine da građani postanu izolovani jedni od drugih. Zato je neizbežno, po Posterovom (*Mark Poster*) mišljenju, postaviti pitanje: gde je tu javna sfera, gde je mesto interakcije sa građanima koji treba da oforme mišljenje sa kojim se usklađuje javno mnjenje? Džon Hartli (*John Hartly*) iznosi argument po kome su upravo mediji javna sfera. "Televizija, popularna štampa, časopisi i fotografija, mediji savremenog doba su u javnoj sferi mesto na kome i pomoću koga javnost i dobija svoje biće" [Hartli, prema Poster, 1995: 5]. Slično razmišlja i Pol Virilio [*Paul Virilio*, 1993: 64]. Umesto avenija i javnih mesta pojavio se ekran, elektronski displej na kome se prikazuju mašine vizije, pa javnost teži da prede u javnost isto onako kao što se karakter zamenjuje imidžom (slikom). Novi načini komunikacije naročito putem Interneta iskomplikovali su dijalog, javni govor. "Ako javni govor postoji u pikselima na ekranu, a njime upravlja sa udaljene lokacije jedna osoba nikada se nismo, a verovatno i nećemo sastati kao što je slučaj na Internetu u njegovim virtuelnim zajednicama, elektronskim kafeima, e-mail-u, video konferencijama; onda kako će se sve to razlikovati od privatnih pisama" [Poster, 1995: 7]. Javna sfera u kojoj se razgovaralo *face to face* više ne postoji, pojavile su se nove forme razgovora sa elektronskim posrednicima. Nasuprot Habermasu, kod koga u javnoj sferi debatuju slobodni pojedinci koji kroz argumentovanu kritiku dolaze do konsenzusa, novi modeli javne sfere u areni elektronske politike podrazumevaju pristup Internetu kao političkom domenu. Istraživanju *cyber* prostora može se pristupiti samo ukoliko se ovlada tehnologijom koja u krajnjoj liniji vodi do preispitivanja političkog aspekta Interneta. "Pri tom mislim na *bulletin board* usluge (oglasnu tablu namenjenu postavljanju javnih poruka – prim.V.M.) koje su postale poznate kao virtuelne zajednice, na MOO fenomen (višestruki korisnik domen – prim. V.M.) i na sintezu virtuelne stvarnosti sa Internetom" [Poster, 1995: 8]. Pojedinci mogu da razgovaraju i razmenjuju poruke pod različitim imenima. Potreba stvaranja novih identiteta proizilazi iz želje za komuniciranjem na Internetu. Za razliku od komunikacije licem u lice, ova nova 'sloboda' pojedinca podrazumeva da govor nije ograničen ni polom, niti etničkom ili bilo kojom drugom pripadnošću. Osim ove komunikativne pogodnosti, Internet omogućava i decentralizaciju publikovanja, snimanja filmova, radio i televizijskih emitovanja.

Pojam 'političkog' u Internet komunikaciji poprima drugačije značenje. Posredstvom tehnike u prostoru bez tela, digitalizovanje jezika novina je u političkoj praksi. Mesta *cyber* demokratije sve se više šire, odnosi na Internetu počinju da utiču na političku arenu koja nastaje iz odnosa licem u lice u realnom vremenu i prostoru, pa se očekuje nastanak postmoderne politike. Ako se ove prognoze ostvare, verovatno će doći do suštinske promene vlasti kakvu danas poznajemo. Jer kroz istoriju, politička vlast menjala se sa promenom društvenih odnosa i načina komunikacije od vlasti koju je sačinjavao jedan čovek u srednjem veku, do mandata koji političkim ličnostima daju birači u savremeno doba [Poster, 1995: 11]. U Internet zajednicama autoritet vlasti izgubio je na značaju samim postojanjem hiperteksta koji se u toku čitanja može promeniti. Elektronska priroda teksta čitaocu omogućava da postane i njegov autor što može uzdrmati stabilnost predstavnika vlasti.

Ako je kompetencija naučnika ugrožena samim mestom na koje je njihovo delo objavljeno, Poster očekuje da će tako biti i sa predstavnicima vlasti. U *cyber* prostoru zato je potrebno pronaći novi termin koji će označiti odnos političkih vođa i njihovih sledbenika.

U multikulturalnom, globalnom društvu, ideal demokratije koji se odnosi na kolektivno dogovaranje o zajedničkim interesima u autonomnoj javnoj sferi koji je uvek bio problematičan sve se više nalazi u procepu anonimne, javne, masovne komunikacije. Ta problematičnost osporavanja ideala odnosi se na: 'identičnost političkog tela' u kome 'suvereni ljudi' ne mogu biti čvrst kvantitet, na društvenu složenost (transformacija zakonodavnih i predstavničkih tela, složenost pitanja kojima se javnost bavi, povećanje distance kod procesa odlučivanja), racionalnost procedura (težnja da ishodi rasprava, dogovaranja i odlučivanja budu što racionalniji) i suverenitet i ustavnost (rezultati dogovaranja mogu biti neustavni, nedemokratski protiv većinske volje, kao i napredniji od mišljenja većine).

Da bi u savremenom društvu javna sfera ponovo imala važnu političku i društvenu ulogu i bila slobodna, sve grupe građana moraju imati podjednaku mogućnost predstavljanja u javnosti. Uzimanje u obzir mišljenja drugih, posmatranje problema sa njihovog stanovišta najpotrebnije je u društvima sa kulturnim različitostima u kojima se artikulišu dobri razlozi, mišljenja i stavovi. Za Vinsenta Prajsa (*Vincent Leonard Price*) javno mnjenje mnogo je više od prostog sakupljanja mišljenja pojedinaca. Kultura, socijalizacija, dinamika političkih udruženja, pravila i vrednosti, sve su to faktori koji utiču na formiranje javnog mišljenja. 'Teorijom pripisivanja' (doprinosa) razmatraju se načini formiranja javnog mnjenja na osnovu ličnih ubeđenja i zaključaka pojedinaca. Polovinom prošlog veka Daril Bem (*Daryl J. Bem*), posle sprovedenih istraživanja, došao je do zaključka da ljudi izgrađuju svoj stav posmatrajući ponašanje, motivaciju, namere drugih pojedinaca. „Stavovi prema nekom pitanju će se promeniti do te mere da ljudi vide poruku koja je predstavljena kao prenošenje istine o tom pitanju“ [Bem prema Prajs, 1992: 146], pa će publika više verovati informaciji koja se plasira u vestima nego u reklamama, jer se veruje da se u informativnom programu vest oblikuje prema 'istinitim' informacijama. U reklamama, informacije se plasiraju publici s namerom da ona kupi odgovarajući proizvod. Sopstvenim ponašanjem pojedinac može da doprinese promeni ponašanja drugih ljudi. Dok, često, negativno ponašanje članova svoje grupe pojedinac pripisuje nepovoljnoj situaciji i nenadanim okolnostima, takvo isto ponašanje članova druge grupe sklon je da kritički sagleda i da ih čak pripisuje njihovom karakteru. Stereotipi kao generalizovanje osobina ljudi koji se baziraju na pripadnosti određenoj grupi, svim članovima pripisuju iste kvalitete. Najčešće, oni nisu proizvod direktnog iskustva, već se preuzimaju od drugih ljudi ili posredstvom medija. Istraživanje Danijela Kaca (*Danijel R. Katz*) i Keneta Brelja (*Kenneth W. Braly*) pokazala su na grupama (Jevreji, Irci, Turci) da je više od 80 posto anketiranih imalo identično mišljenje o karakteristikama ovih društvenih grupa [Prajs, 1992: 148]. Objašnjavajući međuentitetsko sporazumevanje, Branimir Stojković mreže identiteta postavlja kao nužne pretpostavke međukulturnog komuniciranja. Međukulturne razlike se mogu „savladati uz pomoć (među)kulturnih mreža, ali se u mreže može i zaplesti ako su ispletene od stereotipa, predrasuda i pogrešnih, makar i dobronamernih tumačenja“ [Stojković, 2009: 353]. Iako deskriptivne studije stereotipizacije koje su ispitivale rod i rasu stereotipa, ljude iz raznih profesija, slavne ličnosti prema običnim ljudima nisu u stanju da razumeju suštinu procesa, ipak su prikazale stereotipe koje ljudi imaju u određenim društvenim grupama. Poznavanje stereotipa pomaže u formiranju stavova o ličnim vrednostima, predstavljaju društvenu snagu, jer utiču na ponašanje među ljudima i na formiranje javnog mnjenja.

## ZAKLJUČAK

Kao svaki društveni prostor i Internet nastaje kroz interpersonalnu interakciju svojih posetilaca i postaje komunikacijski medij dualne prirode: kanal za komunikaciono posredovanje i virtuelni prostor za uspostavljanje novih društvenih odnosa. Nove mogućnosti širenja, povezivanja i mobilisanja na Mreži u okviru vremenske i prostorne komunikacije bez međuposredovanja, omogućavaju Internet akterima sa slabim resursima da se predstavljaju i van nacionalnih granica, što dovodi do formiranja 'transnacionalne javnosti' koja u okviru virtuelnih političkih agora [Sigrid Baringhorst, 2011: 339] konstruiše kontrajavnosti. Web sajtovi, blogovi nisu ograničeni malim tiražom, fiksnim datumom objavljivanja, dobrim ili lošim prijemom, oni imaju veću moć ograničavanja, tumačenja, arhiviranja. Eventualne poteškoće mogu se javiti u određivanju tema, zajedničkog kulturnog koda, komunikacionog pristupa sajtovima i pravilima interakcije. Zahvaljujući brzini i dometu komunikacije, nezavisno od medijskih i komercijalnih pritisaka, formira se kontrajavnost kao deo opšte javnosti.

Sagledavajući razmatranja društvene vrednosti Interneta kao novog ineraktivnog prostora, po utopističkom pristupu, Internet se "pridružuje mas medijima u funkciji konstitutivnog činioca društva i jednog od vodećih agenasa socijalizacije" savremenog čoveka primoranog da uzme učešće u "konstruisanju realnosti uz pomoć simboličkih formi" [Irina Milutinović, 2011: 31]. Optimistički pristup favorizuje efikasnost brzog širenja vesti, obrade informacija na masovnom tržištu, razvoja medijske kulture i razvijanja snažnih komunikacionih agora za interaktivno komuniciranje van društvenih i institucionalnih tokova, bez jedinstvenog dizajna i strukture. Naspram ovih, distopijsko gledište sagledava Internet kroz uspostavljanje kvalitetno novih nivoa komuniciranja, visokog stepena izbora za svakog korisnika iako to nisu preduslovi poštovanja standarda zajednice, ali i kao čelnika "moralnog haosa i anarhije koji su izvan kontrole zakonodavca" [Meknejr, 2005: 293]. Iz ovoga se zaključuje da Internet ne podstiče komunikaciju među ljudima, već njihovu izolovanost. S druge strane, Virilio upozorava na ubrzanje realnosti kao učinak Interneta [Virilio, 2000: 9].

Novi mediji oblikuju novu politiku kao posrednici u komunikaciji između građana i političara. Tradicionalni mediji relativno su skupi za zakup reklamnog političkog prostora, pa, iako je televizija i dalje najdominantniji medij, političke strukture sve se više okreću jeftinijim marketinškim kampanjama na novim medijima koji su sada mediji mladih, ali za neku godinu praksa će se promeniti, jer će današnji korisnici ostati verni Mreži čitavog života. Politički dueli i propagandne poruke sa tradicionalnih medija postavljaju se na *YouTube*, gde se u narednim danima može ostvariti više hiljada pregleda, pa se popularnost nekog sadržaja kao i uspešnost njegovog aktera u poslednje vreme meri, upravo, brojem tih pregleda.

Iako na ovim prostorima Internet još nije uklopljen u tokove političkog komuniciranja, političke partije su shvatile da su korisnici novih medija veliki glasački potencijal, pa je zato Internet postao njihovo novo polje političke propagande. Govoreći o medijizaciji društva i novoj teorijskoj postavci interaktivnog tipa komunikacije, Fridrih Kroc [Kroc (*Friedrich Krotz*), 2007: 258] navodi odnos čoveka i mašine koja simulira razgovor između ljudi kao dvosmernu komunikaciju sa razmenjivanjem perspektiva i uloga. Tako se interaktivna komunikacija u virtuelnom prostor-vremenu razlikuje od ostalih tipova komuniciranja: gledanja televizije gde nema odnosa prema publici, već samo pokazivanja određenih kanala i međuljudskih razgovora u kojima postoji naizmenično razumevanje.

Internet kao hibridni medij podrazumeva sve gore pomenute tipove komunikacije. Web stranice kao e-knjige, televizijske emisije, *on line* novine predstavljaju kompjuterski omogućenu ljudsku komunikaciju kroz razne oblike individualne i grupne komunikacije, kreiranje sadržaja, umrežavanje. Iako masovna komunikacija ne nestaje, već dolazi samo do disfunkcije njenog pojma, ipak se u tom smislu ne može govoriti o komunikaciji sa masama, već o virtuelnom prostoru u kome se koriste raznoliki, međusobno umreženi sadržaji svima upućeni i kontekstualno različito sagledani bez obzira na vreme i prostor.

## BIBLIOGRAFIJA

- Baringhorst, S. (2011). Politički protest u mreži: mogućnosti i ograničenja mobilisanja transnacionalne javnosti u eri digitalne komunikacije, u *Menadžment političke komunikacije*. Ansgar Zerfaß & Mirosljub Radojković (priređivači). Beograd: Konrad Adenauer Stiftung.
- Herman, E. i Mekčesni, R. (2004). *Globalni mediji*. Beograd: Clío.
- Kin, Dž. (1995a). Strukturni preobražaj javne sfere, u *Potisnuto civilno društvo*, Vukašin Pavlović (ur), Beograd: Eko centar, 369-387.
- Kin, Dž. (1995b). *Mediji i demokratija*, Beograd: Filip Višnjić.
- Krotz, F. (2007). *Global Media and Communication. The meta-process of 'mediatization' as a conceptual frame*. [http://learningspaces.org/files/nms/Krotz\\_medialisation\\_metaprocess.pdf](http://learningspaces.org/files/nms/Krotz_medialisation_metaprocess.pdf). Nađeno 25.4.2010.
- Makluan, M. (1971). *Poznavanje opštita – čovekovih produžetaka*. Beograd: Prosveta.
- McGill, D. (2007). *The Largemouth – Citizen Journalism Manual*. Nađeno 20. 4. 2011. URL: [www.mcgillreport.org/largemouth.htm](http://www.mcgillreport.org/largemouth.htm).
- Meknejr, B. (2005). *Tehnologija – Nove tehnologije i mediji. Uvod u studije medija*. Beograd: Clío.
- Miletić, G. (2012). Mediji i izbori, u *Medija monitor*. <http://www.mediamonitor.rs/index.php/rec-javnosti/42-mediji-i-izbori>. Nađeno 2.4.2012.
- Milutinović, I. (2011). Između utopije i moralne panike: o društvenoj vrednosti Interneta, u *CM časopis za upravljanje komuniciranjem*, Mirosljub Radojković (ur), broj 18, godina VI, Beograd: Fakultet političkih nauka
- Nedeljković, M. (2012a). *Zalutali u virtuelni prostor*. Beograd: FPN, Evropska opservacija za novinarstvo, Novi mediji i Web 2.0. <http://rs.ejo-online.eu/1279/etika-i-kvalitet/zalutali-u-virtuelni-prostor-2#more-1279>. Nađeno 26.4. 2012.
- Nedeljković, M. (2012b). *Vesti najtraženije na web-u, RTS najgledanija*. Beograd: FPN, Evropska opservacija za novinarstvo. Nađeno 26.4.2012. na Novi mediji i Web 2.0. <http://rs.ejo-online.eu/921/novinarstvo/vesti-najtrazenije-na-vebu-rt-s-najgledaniji#mo-re-921>.
- Poster, M. (1995). *Ciber Democracy: Internet and the Public Sphere*. University of California, Irvine.
- Price, V. (1992). *Public Opinion – Sociological Perspectives*, Sage Publications Vol. 4 / Edition 1. University of Pennsylvania, USA T.Ch, The Guilford Press, 105-118.
- Štambuk, V. (2008). Politička informatika. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka Beograd*, 2 (2), 289-305.
- Stamenković, S. i Milenković, V. (2012). Moć istine ili istina moći u novoj medijskoj realnosti – Međunarodni naučni skup o razvoju komunikacija *Moć komunikacija 2012*. Beograd: Panevropski univerzitet Apeiron.
- Stojković, B. (2002). *Identitet i komunikacija*. Beograd: Čigoja štampa.
- Stojković, B. (2009). Mreže identiteta, u *Godišnjak*, 353-362. Beograd: Fakultet političkih nauka.
- Verstraeten, H. (1996). *The media and Transformation of the public Sphere*. London: European Journal of communication.
- Virilio, P. (1993). **Mašine vizije**. Novi Sad: Svetovi.
- Vuksanović, D. (2007). *Filozofija medija: ontologija, estetika, kritika*. Beograd: Čigoja štampa.

## WEB IZDANJA

- <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/314270/Tradicionalni-mediji-i-dalje-neprikosnoveni>. Dnevnik *Blic*, 27.03.2012.
- [http://www.b92.net/tehnopolis/vesti.php?yyyy=2013&mm=04&nav\\_id=705198](http://www.b92.net/tehnopolis/vesti.php?yyyy=2013&mm=04&nav_id=705198).

---

## INTERNET COMMUNICATION AND THE 'NEW POLITICS'

**Vesna Milenković**

*Vesna Milenković, PhD, docent, Belgrade Faculty of Sports, University of "UNION - Nikola Tesla"*

**Summary:** *It is impossible to separate the process of globalization and development from a worldwide network. In a global society, new media lead to revolutionary changes in all areas of society, including the political arena. With development of new technologies, websites have become communication channels of political parties and their voters. New communication space in virtual world of the Internet, the space that has been opened through a network, allows development of on-line systems and thus it offers a global place without cultural, national and state limitations, which is reigned by communication closeness. Time in the past and in the future is unrestricted by cultural and aesthetic action, and its 'breadth of vision' offers a world experience of 'lived times'. Interactivity and multimedia modify the conditions of social communication to the degree of realization of interpersonal communication. The process of globalization, supported by new technologies and social media has contributed to formation of so-called 'new politics'. Because of its communication advantages, the Internet provides more opportunities to political parties than any other medium, because the virtual space has changed the ways of access, selection, creation of information, advertising and broadcasting of media content.*

**Key words:** *Internet, communications, globalization, politics, new media, political parties.*

**JEL classification:** *D83, D85*

## POJAM MULTIMEDIJA U SPORTU DANAS

Vojkan Bižić

*Bižić Vojkan, Mscmenadžer bezbednosti, Full contact Kyokushinkaisavez Srbije, Beograd, Drinčićeva 8;  
E-mail: vbizic@yahoo.com*

**Apstrakt:** Današnji svet se ne može zamisliti bez savremenih tehnologija. Današnja tehnika i tehnologija pojačavaju efekat i značaj svakog događaja, pa samim time i sportskog događaja. Objasnimo suštinu multimedije uopšteno i posebno njen značaj u sportu danas. Multimediji su posebno značajni u najavama sportskih događaja naručito u boričkim sportovima, gde dobro odrađena multimedija može jako mnogo da pomogne u promociji sportskog događaja koji je predmet multimedije. To ćemo sve pokazati na primeru najave Otvorenog prvenstva Srbije u kyokushinkai karateu.

**Abstract:** Today's world can not be imagined without savremenih technology. Today's techniques and technologies enhance the effect and significance of each event, and thus the sporting event. We'll explain the essence of multimedia in general and especially its importance in the sport today. Multimedia is particularly important in the announcements of sporting events available in the martial arts, where an elaborate multimedia can very much help in promoting sports event which is the subject multimedije. To will all show on the example of the announcement of the Open Championship in Serbia kyokushinkai karate.

**Ključne reči:** sport, multimedija, efekat prezentovanja, boričaki sport, promocija

**JEL klasifikacija:** M31, M37

### UVOD

Multimedijska prezentacija je od suštinskog značaja za sport, utiče na otvaranje sporta prema drugima, bolju pozicioniranje sporta kao kyokushinkai karate u budućnosti.

Međutim, sport danas kakav mi poznajemo, sve brže se pretvara u sasvim drugačiju delatnost u poređenju sa onom kakvo je bile u prošlosti. Broj sportova i grana sportova raste, time i kokurencija na ovom tržištu sporta u svetu, i kod nas. Kyokushinkai karate za kratko vreme osvaja nova tržišta i nove prostore zbog svoje jednostavnosti i atraktivnosti u današnjem vremenu. Značaj kyokushinkai karatea je danas veoma značaj i popularan za fizički razvoj dece i omladine.



## POJAM MULTIMEDIJE I SPORTA

Pojam multimedije, multimedija (eng. Multimedia (Lat. Multum plus Medium)) je medij koji koristi više formi za sadržaj informacija i za obradu informacija (tekst, zvuk, grafiku, animaciju, video, interaktivnost) da informiše ili zabavi publiku. Pojam multimedija se odnosi takođe i na upotrebu (ali nije ograničen) elektronskih medija za čuvanje i doživljavanje multimedijalnih sadržaja. Multimedija je slična tradicionalnim mešanim medijima u umetnosti ali sa širim opsegom. Termin bogati mediji je sinonim za interaktivnu multimediju. Multimedija znači da informacije u računaru mogu da budu predstavljene putem zvuka, grafike, slike, videa i animacije kao dodatak tradicionalnim medijima (tekst i grafika). Hipermediji može da se shvati kao jedna odvojena multimedijalna aplikacija.

Uspešna prezentacija ili predstava često nosi oznaku multimedijalna i time se naglašava:

snažan, po pojavnim oblicima i prenosnim putevima višestruk i simultan protok informacija između izvodača i učesnika događaja. Multimedijalni sistem pre svega treba da u interaktivnoj komunikaciji sa korisnikom, simultano koristi različite pojavne oblike informacija, kao što su: tekst, grafika, animacija, mirne ili pokretne slike, muzika i govor.

Multimedijalna tehnologija obuhvata, prema tome, nove ulazno/izlazne jedinice za automatizovano zahvatanje podataka iz okruženja.

Pod pojmom multimedija podrazumevamo integraciju svih postojećih oblika medijalnih komuniciranja (digitalni tekst, grafika, fotografija, animacija, video i zvuk). Interaktivna multimedija omogućava dvosmerno komuniciranje u odnosu na primer TV na koji nemamo uticaja. Postoji mišljenje da multimedija postaje alat koji podjednako uspešno koristi poslovni i umetnički svet. Multimedija se može opisati i kao nova filozofija u pristupu računaru koja ravnopravno koristi sve načine interakcije (tastatura, miš, olovka, slika, pokret, zvuk). Multimedijalni sadržaji kombinuju tekst, sliku, zvuk, animaciju i video zapise, a za njihovu reprodukciju ranije su korišćena vrlo različita sredstva, premda se u poslednje vreme za reprodukciju multimedijalnih zapisa najčešće koristi multimedijalni računar, a za čuvanje podataka CD-ROM, DVD ili Internet.

U današnjim primerima primene multimedija se koristi za: izradu prezentacija, elektronsko prezentovanje, računarom podržano učenje, dijagnostičke sisteme, sisteme održavanja, određene baze podataka, video sastanke.

Sport je oplemenjena borba i takmičenje je njegovo osnovno obeležje, radi prevazilaženja već postignutih rezultata. U sportu se takmiči (nadmeće) sa daljinom, vremenom, preprekama, protivnicima, ali i sa samim sobom. Neki od razloga za bavljenjem sportom mogu biti: razvikanje tela, poboljšanje sposobnosti, takmičarski duh, kao i finansijska dobit. Isto kao i igra, sport je bio i ostao dragocena pomoć u odgoju i pravilnom razvitku dece i mladih. Danas je gotovo nemoguće zamisliti čovekov život bez neke vrste igre isporta.

## MULTIMEDIJA U SPORTU

Pojam sporta se kretao se od određenja sporta kao šale, zabave, igre, "kulta intenzivnog mišićnog napora", borbe, strasti, nagona, pa sve do shvatanja sporta kao institucionalne

sфере, koja se uobličila sa nastankom industrijsko-urbanističke civilizacije, gde sport postaje najrazvijeniji institucionalni oblik fizičke aktivnosti.

Postoje mnogobrojne definicije sporta, najčešće protivrečne i paradoksalne. Tome naročito doprinosi neodređeni pojam "sportska igra" i tvrdnje da je sport igra. Jedna grupa istraživača ističe da je sport borba čoveka sa samim sobom, drugim čovekom i prirodnim preprekama (silama prirode). Drugi naglašavaju da je sport vaspitna društvena institucija prožeta igrom a čiji je cilj fizičko i duhovno usavršavanje ličnosti. Treći sport posmatraju kao racionalnu delatnost, sveukupnost dostignuća u određenom području društvenog života i sl.

Ovde se postavlja pitanje odakle i zašto danas multimedija u sportu i šta ona pomaže sportu?

Globalne međuzavisnosti polazi od povezanosti sveta uz pomoć različitih komunikacionih sredstava i visokosofisticiranih tehnologija. Intenziviranje globalne komunikacije proizilazi iz nove paradigme i sveta pojmljenog kao globalna mreža (umreženo društvo). Doba globalizma i globalizacije karakteriše dominacija znanja i munjevit prenos informacija s jednoga na drugi kraj sveta, pomoću internet - tehnologije. Globalizacija je, u stvari, saznanje da određene institucije i organizacije treba da imaju međunarodnu a ne lokalnu perspektivu. Globalizacija sažima svet u vremenu i prostoru i čini uslovnim sve postojeće teritorijalne granice. Globalizacija je istorijski proces preobraćanja sveta u jedan sistem koji postaje međuzavistan. Novi sistem globalizacije karakteriše:

1. elektronska sredstva komunikacije koja sažimaju do minimuma podelu ljudi u vremenu i prostoru;
2. tehnološke promene koje omogućavaju rasprostiranje po celom svetu proizvodnju najraznovrsnijih roba i usluga;
3. formiranje globalnih ideologija (npr. ekološka ideologija ili ideologija ljudskih prava).

Realni rezultati procesa globalizacije mogu se videti u tome što granice postaju sve propustljivije za ekonomske kulturne, političke, sportske i druge delatnosti.

Današnji savremeni sport karakteriše visok stepen komercijalizacije i profesionalizacije, uz stalnu pojavu novih trendova, koji pred sportsku organizaciju (njene rukovodioce i zaposlene) postavljaju nove izazove. Da bi ostale konkuretno, sportske organizacije moraju neprestano da istražuju nove tehnologije, zakone, odnose, da budu u korak sa njima i pre svega da nauče, kako na najbolji način iskoristiti prednosti koje im one pružaju.

## **MULTIMEDIJA U BORILAČKIM SPORTOVIMA SA AKCENTOM NA KYOKUSHINKAI KARATE**

Multimedija je posebno značajna za borilačke sportove koji nemaju stalnu publiku. Ovde ćemo na početku dati osnovne podatke o kyokushinkai karateu, a u nastavku njegovu multimedijalnu prezentaciju Otvorenog prvenstva Srbije u Kyokushinkai karateu za 2012 godinu.

Kjokušinkai je zahvaljujući svojoj realnosti dobio veliku popularnost. Osim tehničke postavke i mentalne spremnosti, Kjokušinkai zahteva izraženu fizičku spremu, s obzirom da se udarci izvode sa punim kontaktom. Pravila borbe ovog sistema su jasno određena.

Pobednik je takmičar koji "ostane na nogama", s tim što su strogo zabranjeni udarci rukom u predelu glave, kao i udarci u genitalije i leđa. Ukoliko se desi da se borba ne završi nokautom, sudija određuje pobednika po broju osvojenih poena.

Kjokušinkai karate danas u svetu prema podacima svetske kjokušinkai organizacije vežba preko 12 miliona ljudi u 130 zemalja. Nakon Ojamine smrti 1994. dolazi do raskola u svetskoj kjokušinkai organizaciji I.K.O. (International Karate Organization). Ojamina bavljenje karateom imalo je specifičan karakter i umnogome se razlikovalo od vidova borbe većine tadašnjih majstora.

U danima samoće i rigoroznog treninga, Masutacu Ojama je tragao za dubokim korenima borilačkog umeća. Rezultat takvog načina života bilo je stvaranje stilske kreacije pod imenom kjokušinkai karate-do. Uobličivši borilački koncept, Ojama se vratio u civilizaciju i svetu demonstrirao začuđujuću veštinu i snagu svog karatea. Uputivši se misionarskom stazom, on je održao oko 270 javnih demonstracija karate veštine širom Amerike, Kanade, Kube, Meksika. Često je morao da dokazuje svoju veštinu boreći se protiv izazivača, poznavalaca raznih veština, od profesionalnih boksera do majstora đudoa, diu diču.

Nije propuštao priliku da pobedi. Uz borbe, Ojama je demonstrirao i tehniku tamaešivari, lomeći više santimentara debele grede, kamenje, pivske boce i dr. Posebno spektakularne bile su borbe sa bikovima, gde je pokazao kako goloruk čovek može da savlada ove snažne i goropadne životinje.

Svet je tada zaista bio u prilici da vidi veliku snagu Ojame i njegovog karatea. On se uspešno dokazao i na japanskim prvenstvima (1947. godine) pobeđujući svoje protivnike bez mnoge muke. Masutacu Ojama je 1985. godine bio pozvan od strane FBI i američke vojne akademije Vest Point da održi niz predavanja i seminara na temu kjokušinkai karate-doa. [Simic:284]

Nakon Ojamine smrti 1994. dolazi do raskola u svetskoj kjokušinkai organizaciji I.K.O. (International Karate Organization). Ubrzo nastaju tri međunarodne organizacije i to :

I.K.O. – 1, koju vodi Šokei Macui Svetski prvak 1987. godine

I.K.O. – 2, koju vodi Kenđi Midori Svetski prvak 1991. godine

I.K.O. – 3, koju vodi Joşikazu Macušima 9. dan jedan od glavnih Ojaminih asistenata. Prvo svetsko Kjokušinkai prvenstvo održano je 1975. godine. Na njemu je učestvovalo 37 zemalja. Od tada, svake četvrtne godine ovo prvenstvo se tradicionalno održava u Tokiju. Razvoj kyokushinkai karatea u Srbiji vezuje sa za kasne šezdesete i rane sedamdesete godine dvadesetog veka. Ful contact kyokušinkai savez Srbije osnovan je 2004. i član je I.K.O. – Matsushima svetske organizacije. Danas u Srbiji postoji 5 klubova.

U nastavku ćemo prikazati izgled multimedijalne prezentacije najave Otvorenog šampionata Srbije u kyokushinkai karate IKO Matsushima 2012.



[http://www.youtube.com/results?search\\_query=iko+matsushima+srbija](http://www.youtube.com/results?search_query=iko+matsushima+srbija)

*Slika 1. Naslovna strana multimedijalne prezentacije Otvoreni šampionat Srbije u kyokushinkai karateu 2012.*

## ZAKLJUČAK

Praksa je pokazala da je multimedijalna danas u sportu naručito u boričkim sportovima veoma korisna i značajna.. Multimedijalna prezentacija ima zadatak da poveća komunikaciju između organizacije i spoljnog sveta, naročito kroz kanale masovnih komunikacija, i da upravlja mišljenjem o toj organizaciji ili događaju. U manjim organizacijama kao što je full contact kyokushinkai savez Srbije, takvi timovi imaju osnovni zadatak da prave informativni materijal o organizaciji za javnu upotrebu i kroz medije. Neki timovi imaju i zadatak da štampaju mesečne ili periodične magazine i biltene sa ciljem da povećaju zainteresovanost ljubitelja sporta. Od menadžera u sportu se očekuje da: potpuno pomognu štampanim ili elektronskim medijima da "pokriju" sportska takmičenja; organizuju press konferencije, pre i posle takmičenja, na kojima bi novinari mogli da intervjuišu sportiste, trenere i stručni tim; organizuju press konferencije nakon važnih događaja (kupovine određenih igrača, promocije novog menadžmenta sportskog tima, itd.).Iako je prošlo više od jedne decenije od njegove smrti, Kjokušinkai karate sistem je, uprkos podelama, nastavio da se razvija, zadobijajući na popularnosti. Posebnu popularnost, kao efikasni sistem borbe namanjen svim uzrastnim kategorijama oba pola, stekao je na zapadu i najveću medijsku popularnost. Danas je sport svetski fenomen, koji ima svoj istorijski, društveni, ekonomski, organizacioni,trenažno-tehnološki, motorički, medicinski, psihološki, sociološki, fiziološki, biomehantički, metodički, metodološki, kao i neke druge aspekte. Ovako brojni aspekti ukazuju da ima mesta za različite nivoe multimedije u savremenom sportu danas.

## LITERATURA:

- Oyama, M.(1972): Kyokushinkai Way, Tokyo.  
Oyama, M.(1979): Karate, Mladost, Zagreb.  
Oyama, M.(1972): Kyokushinkai Way, Japan Publications, INC,Tokyo.  
Oyama, M.(2005): Kyokushinkai put, Beograd, Metaphysica.  
Simić, N (2005): Karate do, SIA, Beograd  
Stoner, Dž.A.F.,Friman,R.E.,Gilbert,Jr.D.R ( 2001):Menadžment; Želnid, Beograd  
Tomić, M. (2002): Marketing u sportu, Astimbo,Beograd  
Tomić, D.(2003): PR u sportu, SIA, Beograd

---

## TERM MULTIMEDIA IN SPORT TODAY

### Vojkan Bižić

*Bižić Vojkan, Mscmenadžer bezbednosti, Full contact Kyokushinkaisavez Srbije, Beograd, Drinčićeva 8; E-mail: vbizic@yahoo.com*

**Abstract:** *Today's world can not be imagined without savrementih technology. Today's techniques and technologies enhance the effect and significance of each event, and thus the sporting event. We'll explain the essence of multimedia in general and especially its importance in the sport today. Multimedia is particularly important in the announcements of sporting events available in the martial arts, where an elaborate multimedia can very much help in promoting sports event which is the subject multimedije. To will all show on the example of the announcement of the Open Championship in Serbia kyokushinkai karate.*

**Keywords:** *sports, multimedia, presentation effects, martial arts, promotion*

**JEL Classification:** *M31, M37*

## UPOTREBA MALICIOZNIH PROGRAMA KAO PRET- NJA ELEKTRONSKOM POSLOVANJU

Vuk Raičević, Jelena Matijašević-Obradović, Svetlana Ignjatijević

<sup>1</sup> Dr Vuk Raičević, Vanredni profesor, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad; E-mail: vuk.m.raicevic@gmail.com

<sup>2</sup> Dr Jelena Matijašević-Obradović, docent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Geri Karolja 1, 21000 Novi Sad; E-mail: jela\_sup@yahoo.com

<sup>3</sup> Dr Svetlana Ignjatijević, docent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska, 2, 21000 Novi Sad, E-mail: ceca@fimek.edu.rs

**Rezime:** Svakodnevno poslovanje uspešnih firmi ne može se zamisliti bez upotrebe Interneta. Ekspanzija u primeni Interneta afirmisala je i klasu informacionih tehnologija koje čine infrastrukturu elektronskog poslovanja. Međutim, uporedom sa razvojem i primenom Interneta, odnosno, informaciono-komunikacionih tehnologija u širem smislu, razvijaju se i mogućnosti za zloupotrebe i manipulacije koje mogu značajno ugroziti sferu elektronskog poslovanja, te stoga predstavljaju značajnu pretnju, veoma izraženu u praksi. Ovo je veoma aktuelna problematika, s obzirom da je upotreba malicioznih programa konstantno prisutna u svim svojim pojavnim oblicima i uperena na „slabe karike“ savremenog poslovanja sa ciljem da ga ugrozi. Maliciozni programi spadaju u kategoriju veoma ozbiljnih rizika kojima su korisnici informacionih tehnologija svakodnevno izloženi. Alarmanтни su kako po posledicama, tako i po gotovo ekspanzivnoj zastupljenosti. Predmet rada je analiza malicioznih programa u kontekstu modaliteta i načina ispoljavanja, posledica koje proizvode i značaja za korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija, uopšte, a naročito za elektronsko poslovanje, kao vid savremenog poslovanja. Maliciozni program je svaki program koji izvršava namerne, nedokumentovane akcije, bez znanja i često na štetu korisnika. Danas je to jedna od najvećih pretnji savremenom elektronskom poslovanju. U radu su prikazani tipični predstavnici grupa malicioznih programa. Osobine različitih vrsta malicioznih programa se u velikom broju kombinuju, tako da je ponekad veoma teško odrediti kojoj vrsti pripada neki maliciozni softver. Predstavljani su i različiti motivi tvoraca tih programa. Vodeći se napred rečenim, a kao okosnica predočene tematike, za dalji razvoj elektronskog poslovanja, prioritetni zadatak je smanjivanje rizika poslovanja preko Interneta.

**Ključne reči:** maliciozni programi, elektronsko poslovanje, informaciono-komunikaciona tehnologija, Internet

**JEL klasifikacija:** L86, M15

## UVOD

Internet kao savremena globalna računarska mreža predstavlja predmet interesovanja akademske i stručne javnosti.

Svakodnevno poslovanje uspešnih firmi ne može se zamisliti bez upotrebe Interneta. Interaktivnost Interneta omogućuje firmama razvoj dugoročnog partnerstva s korisnicima, kao i pojedinačno prilagođavanje zahtevima svakog korisnika. Informacije se mogu ažurirati i prilagoditi korisnicima Interneta u vrlo kratkom razdoblju, s minimalnim troškovima i velikom uštedom vremena. Internet na taj način omogućuje interakciju s potrošačima u vreme kada i na način koji njima odgovara što doprinosi razumevanju specifičnih želja i potreba korisnika.

Savremena teorija, najšire posmatrano, danas Internet tretira kao tržišni prostor (engl. *marketspace*) na kojem se odvija razmena tradicionalnih, ali i novih vrednosti, poput digitalnih proizvoda i potpuno novih usluga. Internet pruža podršku gotovo svim vidovima poslovanja preduzeća. U komunikacionom smislu, najznačajnija prednost Interneta jeste redefinisane komunikacije između subjekata na tržištu, zbog čega se on danas smatra značajnim novim medijem. Ističu se i njegove brojne prednosti u odnosu na tradicionalne medije poput televizije, radija, novina i časopisa (Galjina Ognjanov, Mirjana Gligorijević i Sanja Mitić, 2011:2).

Primena Interneta koji u organizaciju donosi i druge sadržaje dovela je do stvaranja potpuno novog poslovnog ambijenta. Ekspanzija u primeni Interneta afirmisala je i klasu informacionih tehnologija koje čine infrastrukturu elektronskog poslovanja. Ovakav trend promena u poslovanju ima za posledicu da se klasično poslovanje ubrzano seli na elektronsku infrastrukturu. Elektronsko poslovanje predstavlja generalni koncept pod kojim se podrazumeva svaka vrsta razmene poslovnih transakcija u kojoj strane učestvuju elektronskim putem, preko računarskih mreža, umesto razmene klasičnih dokumenata ili direktnih fizičkih kontakata (Novica Pavlović i Dragica Tomić, 2006:1).

Elektronsko poslovanje je novi način poslovanja koji donosi mnoštvo posebnih pogodnosti. Nastoji da potpuno iskoristi blagodeti napretka informaciono-komunikacione tehnologije, a u cilju unapređenja poslovnog procesa. Dakle, možemo reći da elektronsko poslovanje ne predstavlja samo nadgradnju tradicionalnog poslovanja, već svojevrsnu revoluciju u poslovanju. U oblasti elektronskog poslovanja važe neka druga pravila koja ne važe u oblasti tradicionalnih poslovnih procesa. Ono omogućava prevazilaženje brojnih smetnji karakterističnih za tradicionalni pristup, obezbeđuje mnogo pouzdaniju i bržu komunikaciju između poslovnih partnera i samim tim stvara uslove za bolju međusobnu saradnju.

Međutim, uporedom sa razvojem i primenom Interneta, odnosno, informaciono-komunikacionih tehnologija u širem smislu, razvijaju se i mogućnosti za zloupotrebe i manipulacije koje mogu značajno ugroziti sferu elektronskog poslovanja, te stoga predstavljaju značajnu pretnju, veoma izraženu u praksi.

Informacioni sistemi danas su izloženi mnogobrojnim i raznovrsnim bezbednosnim pretnjama. Njihovu funkcionalnost mogu ugroziti sve klasične pretnje, kao što su vatra, voda, eksplozija i druge, ali i specifične, relativno nove pretnje, poput elektronskih i kiber napada. Jedan broj novih pretnji ili, preciznije rečeno, one pretnje za čije je manifestovanje neophodno postojanje računarske mreže (poput kiber napada) prema paradigmi kiber bezbednosti (engl. *cyber security*) nazivaju se kiber pretnjama, tj. bezbednosnim pretnjama u

kiber prostoru. Pod pojmom kiber pretnja eksplicitno se podrazumeva zlonamerna upotreba tehnologija koje pripadaju kiber prostoru kao instrumenata pretnje, ali i kao ciljeva velikog broja aktera – kriminalaca, terorista, organizacija i država (Nenad Putnik i Milan Miljković, 2012:157-158).

Dakle, mogućnosti koje mogu ugroziti bezbednost korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija, a u sklopu toga i bezbednost elektronskog poslovanja, su brojne. Jedna od najčešćih pretnji jeste upotreba malicioznih programa, odnosno programa sa štetnim sadržajem.

Maliciozni programi spadaju u kategoriju veoma ozbiljnih rizika kojima su korisnici informacionih tehnologija svakodnevno izloženi. Alarmantni su kako po posledicama, tako i po gotovo ekspanzivnoj zastupljenosti. Štete koje maliciozni programi mogu prouzrokovati mogu biti enormne, neke i nenadoknadive. Koliko je ova problematika ozbiljna, možemo ceniti i po tome što, u savremenim uslovima života i rada, kada se informaciona tehnologija infiltrirala gotovo u sve sfere života i rada, gotovo da nema osobe ili poslovnog procesa koji nije bio suočen makar sa jednom neprijatnošću ili štetom pričinjenom usled upotrebe malicioznog programa.

Za maliciozne programe vladalo je tradicionalno mišljenje da su čiste tehničke pretnje, koje se za napad oslanjaju na tehničke ranjivosti hardvera, softvera i konfiguracije IS. U savremenom virtuelnom i distribuiranom Web okruženju, vektori napada koriste prednosti široke upotrebe socijalnih mreža, prevara zaposlenih i novih tehnologija napada, uključujući *data mining* tehnike. Cilj napada je sticanje finansijske ili druge koristi. Maliciozni programi su iz računara usamljenih hakera, prešli u ruke organizovanih kriminalnih grupa, terorističkih organizacija i agresivnih država. Tako su maliciozni programi (*malware*) ili malveri postali osnovni alat za kiber i kompjuterski kriminal (Gojko Grubor i Igor Franc, 2011:134).

Predmet rada je analiza malicioznih programa u kontekstu modaliteta i načina ispoljavanja, posledica koje proizvode i značaja za korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija, uopšte, a naročito za elektronsko poslovanje, kao vid savremenog poslovanja. Ovo je naročito bitno stoga, što maliciozni programi ne predstavljaju samo pretnju klasičnim personalnim računarima, nego i mnogo širim oblastima. Jedna od njih je oblast elektronskog poslovanja. Uspeh elektronskog poslovanja direktno je uslovljen sigurnom komunikacijom zasnovanom na savremenim tehnologijama, a vrlo često posredno ili neposredno izložen mnogim rizicima i pretnjama. Ovo je veoma aktuelna problematika, s obzirom da je upotreba malicioznih programa konstantno prisutna u svim svojim pojavnim oblicima i uperena na „slabe karike“ savremenog poslovanja sa ciljem da ga ugrozi.

## OSNOVNO O MALICIOZNYM PROGRAMIMA

Upotreba malicioznih programa<sup>71</sup> jedan je od najpoznatijih oblika zloupotrebe informacionih tehnologija.

Maliciozni program je svaki program koji izvršava namerne, nedokumentovane akcije, bez znanja i često na štetu korisnika. Danas je to jedna od najvećih pretnji savremenom

<sup>71</sup> U upotrebi je i termin *maliciozni softver (malware)* koji je širi od pojma *maliciozni program* jer označava sve programe koji su napisani sa ciljem da nanese štetu.



elektronskom poslovanju, s obzirom da je trend godišnjeg rasta malicioznih programa ogroman i da njihov broj još u 2004. godini iznosio oko 100.000 (Pavlović i Tomić, 2006:2).

Čini se da ne postoji osoba koja nije čula za *Računarske viruse*, ali virusi nisu jedini maliciozni programi, već postoji niz drugih opasnih i štetnih kompjuterskih programa čijom se primenom mogu naneti nemerljive štete. Šteta na računarskim podacima ili računarskim programima podrazumeva brisanje, oštećenje ili kvarenje ili držanje u tajnosti takvih programa bez prava na to. Maliciozan program ubačen na korisnički kompjuter daje onome ko ga je stvorio neverovatnu kontrolu nad računarom korisnika.

Oslanjajući se na prethodnu konstataciju, posledice koje maliciozni program mogu izazvati su sledeće:

- Brisanje osetljivih fajlova sa harda, praveći korisnički kompjuter neupotrebljivim;
- Inficiranje korisničkog računara, a zatim stvaranje odskočne daske za širenje do računara svih korisnikovih prijatelja, praveći od korisnika izvor zaraze na internet;
- Na inficiranom računaru može pratiti sve pokrete na tastaturi i napadač automatski ima saznanje o svakoj otkucanoj reči;
- Može da sakuplja detaljne podatke o samom korisniku čiji je računar inficiran, njegove kompjuterske navike, koje web sajtove posećuje, koliko vremena provodi na internetu, i tako dalje;
- Slanje svega onoga što inficirani korisnik radi na Desktopu, tako da napadač može sa daljine sve to da vidi;
- Pomoću malware može se grebovati atačovana kamera na korisničkom kompjuteru ili audio signal sa mikrofona, te napadač može imati svoj sopstveni TV ili radio šou;
- Izvršavanje svih komandi od strane računara kao da ih je zadao sam korisnik;
- Krađa stvari sa zaraženog kompjutera, naročito one osetljive prirode, lične, finansijske ili druge;
- Uploadovanje na zaraženom sistemu dodatne maliciozne kodove, ukradene informacije, piratski software, ili pornografiju, praveći tako od inficiranog kompjutera skladište;
- Koristi inficiranu mašinu da skoči na sledeću kako bi napadač zavarao tragove u slučaju da ga organi reda možda traže;
- Može korisniku inficiranog računara namestiti svoje počinjeno krivično delo jer će svi tragovi ukazivati na taj kompjuter;
- Napadač može vršiti stalne napadačke aktivnosti sa korisnikovog kompjutera, maskirajući svoje prisustvo, skrivajući fajlove, procese i upotrebu mreže, itd.

Mogućnosti su beskonačne. Ova lista mogućih radnji napadača uz pomoć malicioznih programa je mala. U stvari, maliciozni programi mogu uraditi sve na zaraženom računaru, isto ono što može i korisnik tog računara, odnosno prikladnija reč bi bila da maliciozni programi mogu uraditi sve ono što sam sistem može. Naravno, maliciozni programi nemaju dobre namere jer je njihov interes ustvari interes napadača koji ih koristi za sopstvene potrebe (Ed Skoudis i Lenny Zeltser, 2004).

U prošlosti je bilo moguće razvrstati maliciozne programe prema funkcionalnosti ili vrsti napada - na viruse, crve, trojance i ostale. Ovi programi su vremenom evoluirali i često sadrže više funkcionalnosti, pa se striktna podela izgubila. Složenost i mogućnosti koje poseduju neke vrste trojanaca, na primer, trojanci za udaljeni rad na računaru (*Remote administration trojan*), prevazilaze tek dosadnu smetnju na korisnikovom računaru. Pomoću ovih programa, udaljeni korisnik je u stanju da preuzme potpunu kontrolu nad zaraženim računarem, a bez znanja njegovog vlasnika. Na ovaj način, otvoreno je novo poglavlje u analizi računarskog kriminala, kada nije samo potrebno dokazati da je napad izvršen sa nekog računara, već i da li je vlasnik tog računara bio svestan napada (Nikola Bojić i Gojko Grubor, 2010:1).

Danas postoji mnogo vrsta malicioznih programa. Neki od njih su: virusi, crvi (Worms), trojanci (Trojans), Spyware / Adware, Exploit, Rootkit, Phishing, Backdoor, kombinovani Malware, itd. U narednim podnaslovima rada biće više reči o svakom od njih. Na ovom mestu je bitno istaći da veliki broj ljudi veoma često zamenjuju značenja pojedinih malicioznih programa, te nekada za crva kažu da je u pitanju trojanski konj, ili govoreći o rootkit-ovima misle na viruse. Implikacije nedovoljne upućenosti mogu biti značajne. Sa druge strane, neki programi imaju slična svojstva, što takođe dovodi korisnike do zabune.

Osobine različitih vrsta malicioznih programa se u velikom broju kombinuju, tako da je ponekad veoma teško odrediti kojoj vrsti pripada neki maliciozni softver (Dušan Stamenković, 2013:9).

## RAČUNARSKI VIRUSI

Računarski virusi su mali programi, od svega nekoliko kilobajta, koji imaju isključivi cilj da naprave štetu na zaraženom računaru. Razmnožavaju se uglavnom tako što sami sebe *ugnjezde* u druge fajlove, a štetu prave tako što brišu ili menjaju fajlove na disku. U slučaju da se radi o informacionom sistemu, *virus* iz zaraženog računara može da potraži drugi računar u računarskoj mreži, da bi njemu izmenio ili oštetio fajlove (<http://www.apisgroup.org/sec.html/Knjige/UMOB/sec.html?id=7>, 10.01.2008.).

Poput svoje biološke verzije, računarski virus ne može preživeti bez domaćina. Domaćin je u većini slučajeva drugi računarski program ili datoteka na računaru. Virus će svoj kod umetnuti u postojeći kod drugog programa ili datoteke i čekati na njegovo pokretanje, odnosno otvaranje datoteke. Proces umetanja malicioznog koda u „zdravu“ datoteku poznat je pod imenom infekcija, a proces pokretanja inficirane datoteke naziva se aktivacija virusa. Inficirati se može bilo koji deo računara namenjen za čuvanje podataka (hard disk, disketa, optički medij, memorija). Za aktivaciju virusa nužan je korisnik računara, koji nesvesno pokreće inficirani program, otvara inficiranu datoteku ili podiže računar sa zaraženog medijuma. Prilikom aktivacije, odnosno pokretanja inficiranog računarskog programa ili otvaranja inficirane datoteke, virus se sa hard diska seli u memoriju računara i počinje njegovo izvršavanje. Izvršavajući se, virus se umnožava te nastanjuje u (inficira) nove računarske programe i datoteke. Virus se može umnožiti u samo jedan program, nasumično odabran skup programa ili čak u svaki nađeni program na računaru (Milorad Murić, 2011).

Posle infekcije *virusom* do tad zdrav program počinje drugačije da se ponaša. Manifestacije su razne, od pojavljivanja nekakve benigne poruke na monitoru računara, zamene komandi levog i desnog klika na mišu ili neplaniranog gašenja računara, pa do ozbiljnih

oštećenja, poput brisanja programa i podataka u memoriji računara, onesposobljavanja operativnog sistema ili oštećenja hardvera. Neki od znakova mogu biti usporen rad računara, prekidi internet konekcije ili iznenadni padovi sistema. U suštini, prosečan korisnik često i neće primetiti da mu je računar zaražen, što dodatno komplikuje celu situaciju.

Računarski virusi šire se prenošenjem i pokretanjem inficiranih datoteka. U današnje vreme, prenošenje među računarima odvija se ponajviše putem Interneta (npr. attachmentima elektronske pošte) i lokalnih mreža (Ethernet). Prenosni mediji svih vrsta (diskete, CD/DVD mediji) takođe su pogodni za širenje, ali danas u sve manjoj meri u odnosu na Internet i lokalne mreže.

Računarski virus ima dve ključne osobine koje ga razlikuju od drugih *štetnih* programa:

- 1.) virus ima sposobnost samoumnožavanja *kačenjem* na tzv. *izvršne fajlove* koji se nalaze u raznim programskim aplikacijama, operativnim sistemima i slično;
- 2.) virus sam po sebi nije opasan, međutim, on počinje da pravi štetu tek i samo onda pošto se zakačio za *izvršni fajl*. Aktiviranjem *izvršnog fajla* virus biva pokrenut (Zoran Cvetković, 2001:9).

Danas su najpoznatije sledeće grupe virusa: Virusi *BOOT* sektora, Virusi komandnog procesora, Univerzalni virusi, Složeni virusi, Usmereni virusi i Makro virusi (Muhamed Budimlić i Predrag Puharić, 2009:14).

Prvi računarski virus *Elk Cloner* koji se pojavio u julu 1982. godine, napadao je računare Apple II, a širio se tako što se *kačio* za igricu napisanu za te računare i preko disketa prelazio sa sistema na sistem. Autor virusa bio je srednjoškolar iz američkog grada Pitsburga, a igra je bila podešena tako da se može igrati 49 puta, nakon čega bi došlo do pokretanja virusa koji bi na monitoru ispisivao stihove iz pesme čiji je autor bio pomenuti srednjoškolar (<http://wwwmikro.rs/main/index.php?q=vest&ID=9520#povezanevesti>, 07.05.2009.).

Računarski virus dizajniran 1983. godine u jednoj kompjuterskoj radnji u gradu Lahoru u Pakistanu zarazio je tokom oktobra 1987. godine kompjutere Univerziteta u Delavaru, SAD, a šteta koju je pričinio ogledala se u brisanju nekoliko akademskih radova pohranjenih u kompjuterima. Tokom osamdesetih godina virusi su se prenosili uglavnom kroz razmenu tzv. *floppy* diskova između korisnika. Ekspanzijom Interneta virusi su se širili uglavnom elektronskim putem. Time se opasnost od zaraze znatno multiplikovala, jer se epidemija širila brzo i zahvatala je sve veći broj kompjuterskih korisnika (Miloš Babović, 2004:748).

Jedan od najspektakularnijih slučajeva *virusne infekcije* kompjuterskih sistema se dogodio u noći između 2. i 3. novembra 1988. godine, kada je 23-godišnji student, poslediplomac, Robert Moris, eksperimentišući na univerzitetskom kompjuteru u laboratoriji Kornel Univerziteta, uspeo da prodre u dobro čuvanu kompjutersku mrežu američkog Ministarstva odbrane. On je tada, slučajno ili namerno, (ta je dilema ostala, jer je istragom nije bilo moguće razrešiti), uneo virus u informativni sistem označen kao *Arpanet*, sastavljen od oko 6000 međusobno povezanih kompjutera. Virus je veoma brzo počeo da deluje destruktivno, brišući kompjuterske memorije i šireći se munjevito, iz jedne mašine u drugu, što je konačno dovelo do potpune paralize čitavog sistema, čiji je najveći deo potpuno onesposobljen. Prava uzbuna je tek nastupila, kada je *Morison virus* uspeo da pređe i u izuzetno važnu vojnu kompjutersku mrežu *Minet*, što je primećeno onog trenutka kada su u

laboratorijama Masačusetskog instituta za tehnologiju i Berkli Univerziteta u Kaliforniji, angažovanim na armijskim projektima, uključujući i čuveni program *Rat zvezda*, stručnjaci sa zaprepaščenjem uočili da su kompjuteri bez ikakvog vidljivog uzroka prestali da funkcionišu. Mada su zvaničnici Pentagona izjavili da *Morisov virus* nije bio *zloćudan*, zato što i pored svoje velike brzine reprodukovanja i popunjavanja slobodnih kapaciteta u memoriji kompjutera, nije definitivno brisao podatke koji su ranije uneti, u javnosti su posle objavljivanja vesti o toj *kompjuterskoj provali* nastali šok, čak i panika, te strah od mogućih posledica budućih sličnih avanturističkih poduhvata, posebno u sferi vojnih kompjuterskih sistema supersila, opremljenih atomskim oružjem. Ovaj strah svakako nije bio bezrazložan, kada se ima u vidu da je rukovanje nuklearnim naoružanjem u najvećoj meri kompjuterizovano (Milan Škulić, 1998:1228).

## RAČUNARSKI CRVI (WORMS)

Crvi su maliciozni programi koji su vrlo slični virusima pa ih neki stručnjaci za sigurnost stavljaju pod kategoriju virusa.

Računarski crv je deo softvera koji se kreće kroz samo jedan računarski sistem ili kroz mrežu računarskih sistema, manipulišući ili uništavajući podatke i/ili programske kodove gde god dobije pristup. Kompjuterski crv se kreće okolo, izazivajući štetu na svom putu. Čak i ako neki analitičar otkrije njegovo prisustvo, ovaj maliciozni program može da izbegne hvatanje. Mnogi virusi imaju računarske crve ugrađene u sebi. Ovo je specifičan računarski program koji ima sposobnost samoumnožavanja, bez intervencije od strane korisnika, ali nema sposobnost da zarazi druge programe ili fajlove. Danas se najčešće šire elektronskom poštom.

Crv može da zauzme memoriju ili propusni opseg mreže toliko da računar prestane da reaguje (<http://www.microsoft.com/scg/security/viruses/virus101.mspx#EJC>, 07.05.2009). Crvi se od klasičnih virusa razlikuju pre svega po mogućnosti da se sami kreću kroz računarski mrežu, odnosno po tome što im nije potreban program – nosilac. Najpoznatiji kompjuterski crvi su MyDoom i Sobig.F.

Crvi su najčešće napravljeni kako bi iskoristili mogućnosti računara za prenos i razmenu podataka. Zahvaljujući svojoj sposobnosti širenja bez potrebe za korisničkim uticajem, širenje crva računarskim mrežama znatno je brže od virusa. Na primer, crv Code Red se 19.07.2001. godine u svega 9 sati postojanja replicirao više od 250,000 puta. Generalno gledajući, takvo rapidno širenje crva u većini slučajeva će značajno naškoditi računarskim mrežama, umanjujući njihovu efikasnost trošenjem raspoloživog kapaciteta (engl. *bandwidtha*). Šteta koju crvi mogu naneti pojedinačnim računarima može biti značajno ozbiljnija. Crvi će najčešće iskoristiti sigurnosni propust u operativnom sistemu računara i onda recimo obrisati neke podatke na računaru, kriptovati ih kako bi postali nedostupni korisniku ili pak poslati zaražene dokumente putem elektronske pošte. U najgorem i vrlo čestom slučaju, svrha crva je preuzeti kontrolu nad korisničkim računarom, pretvoriti ga u tzv. zombie računar i onda ga koristiti za razne protivzakonite radnje (od krađe ličnih podataka i lozinki pa do slanja *spam* poruka na ostale računare i Dos napade). Način na koji to crvi postižu je poznat kao *backdoor entry*, odnosno otvaranje „zadnjih vrata“ koja se onda koriste za preuzimanje i upravljanje računarom (Murić, 2011:5).

Računarski crv prvi put je pušten 02. novembra 1988. godine u Internet. Posledica toga bio je totalni slom *globalne mreže*. Naime, što je bio gušći elektronski saobraćaj, to se crv

sve više umnožavao, tako da je u jednom trenutku zagušio sve elektronske puteve i prouzrokovao slom Interneta. Nije potrebno mnogo mašte da bi se stekla predstava o šteti koja je prouzrokovana (Cvetković, 2001:10).

## TROJANSKI KONJ (THE TROJAN HORSE)

*Trojanski konj* je program koji izgleda kao da ima korisnu namenu i bezazlenu svrhu, ali u stvarnosti maskira svoju pritajenu malicioznu funkciju. Najčešće se koristi da omogući napadaču kontrolu nad zaraženim računarom. Predstavlja radnju izvršenja u kojoj učinilac vrši napad na informacioni sistem tako što neautorizovano izdaje instrukcije i naredbe u okviru sistema. Ovo je maliciozni program koji kada se *ubaci* u nečiji računar šalje sve šifre na e-mail onoga koji ga je i ubacio i time omogućuje toj osobi da pristupi zaraženom disku (što znači da onaj ko je ubacio ovaj program može da čita, briše, menja fajlove na zaraženom računaru) ili čak može da dobije pun pristup celokupnoj memoriji zaraženog računara, što znači da može da, na primer, ugasi zaraženi računar ili ga iskoristi za napad na neki drugi računar.

*Trojanski konj* je prevarno etiketiran program koji služi kao nosač *kompjuterskog virusa* ili *kompjuterskog crva*, odnosno drugog štetnog programa. Svojom prevarnom etiketom on navodi korisnika da ga aktivira, a time aktivira i *kompjuterski virus* ili drugi sličan program (Cvetković, 2001:10). Drugim rečima, to je program koji u prvom planu ima neku korisnu ulogu. U pozadini međutim, leži dodatni deo programa koji čeka određeni trenutak ili određenu akciju, te se tada aktivira i uzrokuje štetu (Budimlić i Puharić, 2009:13).

Ovaj maliciozni program se može ubaciti na dva načina:

- da neko neovlašćeno sedne za računar i da ga ubaci preko diskete;
- preko Interneta, putem e-mail-a koji sadrži fajl, a koji je u stvari „Trojanski konj“, i u kojem moli primaoca poruke da pokrene program koji je dobio.

Posledice mogu biti katastrofalne. Onaj ko ubaci *Trojanskog konja* može da uništi sva dokumenta na disku, da ih prebaci na svoj kompjuter, može da potroši Internet-sate ili čak da sa zaraženog kompjutera napadne server neke institucije, a da vlasnik računara čak ni ne zna za to (<http://www.apisgroup.org/sec.html/Knjige/UMOB/sec.html?id=7>, 10.01.2008.). Poznati *Trojanski konji* su Trojan Dropper (program koji vrši prikrivenu instalaciju drugih trojanaca ili programa), Trojan clickers (trojanci koji preusmeravaju računar korisnika na određenu Internet stranicu, bilo u cilju da izazovu DDoS napad na sajt, bilo da se korisnik pristupom tom sajtu zarazi nekim drugim štetnim programom), Back Door (program koji ima za cilj da hakeru otvori put za pristup zaraženom računaru), PSW trojanci (pretražuju računar u pokušaju da nađu fajlove u kojima se čuvaju poverljivi podaci i da ih pošalju hakeru), Špijunski programi (stoje u memoriji i loguju sve ulazne podatke sa tastature, aktivne aplikacije i prosleđuju ih hakeru – namenjeni krađi lozinki i drugih poverljivih informacija), zatim Downloader, Waterfalls.scr, Koobface koji napada poznate sajtove My Space i Facebook, Sub7 i drugi.

S obzirom da su prethodna tri maliciozna programa najpoznatija i da se mnoga istraživanja temelje na efektima ovih programa i posledicama koje prouzrokuju, prikazan je i sumarni pregled njihovih karakteristika, a kao deo rezultata u okviru istraživačkog projekta australijskog Centra za visokotehnoški kriminal i Instituta za kriminologiju:

**Tabela 1. Karakteristike štetnih softverskih programa**

Štetni softverski programi	Način distribucije/ umnožavanja	Način ubacivanja u sistem	Samo-aktiviranje ili ne	Najpoznatiji primeri
Virusi	Sami se umnožavaju	Vezuje se za napadnuti program – izvršni fajl	Aktiviranjem izvršnog programa aktivira se i virus	Jerusalem (1987) Michelangelo (1992) Love Bug (2000) Nimda (2001)
Crvi	Sami se umnožavaju	Samostalno, a može biti i deo virusa	Može izvršiti komandu da načine štetu računaru	Morris (1988) Melissa (1999) Code Red (2001) Netsky (2004) Sasser (2004)
Trojanski konj	Neželjeni, štetni program, koji se maskira u koristan softverski program	Aktiviranjem prividno korisnog programa – programa domaćina	Može izvršiti komandu da načine štetu računaru; Može da preuzme kontrolu nad računarom	AOLvariantsNetbus (1998) Back Orifice (1998, 2000) Clagger (2006)
Programi nastali kombinacijom dejstava prethodno navedenih štetnih programa				Blaster (2003) Sobig (2003) SQLSlammer (2003)

**Izvor:** *Malware – viruses, worms, Trojan horses, High Tech Crime Brief, No. 10, AHTCC - Australian High Tech Crime Center, Australian Institute of Criminology, Canberra, Project No. 0074a, 2006, ISSN 1832-3413*

## LOGIČKA, ODNOSNO TEMPIRANA BOMBA

*Logička, odnosno tempirana bomba* je program ili procedura koji se metodom „Trojanskog konja“ ili na drugi način unosi u sistem i pričinjava štetu kada nastupi određeni uslov ili skup uslova. Sam metod unošenja je sekundarnog značaja, u odnosu na štetne posledice koje nastaju preduzimanjem radnje izvršenja. Uslov, odnosno uslovi se mogu odnositi na datum, vreme ili vršenje određenih funkcija od strane ovlašćenih korisnika u sistemu.

*Logička, odnosno tempirana bomba* je program koji *eksplodira* kada dođe do određenog događaja. Taj događaj može biti bilo šta. Na primer, to može biti određeni datum ili vremenski trenutak, pozivanje određenog fajla u kompjuteru i sl. Posledica detonacije može biti prestanak rada izazivanjem *beskonačne petlje*, obaranje svih programa, puštanje virusa u opticaj, brisanje određenih podataka u tačno određenim fajlovima, ili to može biti nešto drugo i benigno. Sve zavisi od mašte, sposobnosti i namera njenog tvorca (Cvetković, 2001:10).

## ROOTKITS

Iako nema jedinstvene definicije Rootkit-a, niti adekvatnog prevoda na srpski jezik, ovaj maliciozni program može se ukratko definisati kao alat ili skup alata koji pomoću tehnika za skrivanje nastoje trajno očuvati prisutnost napadača ili aktivnog programa u sistemu.

Rootkiti su posebna grupa malicioznih programa ili, preciznije rečeno, to su programi čija je namena skrivanje drugih malicioznih programa (npr. virusa, spyware-a, trojanskih konja) od korisnika. Cilj rootkita najčešće je preuzimanje kontrole nad računarom uz istovremeno skrivanje datoteka, procesa, zapisa u registrima pomoću kojih se navedeno preuzimanje kontrole ostvaruje. Spomenutim tehnikama „skrivanja“ od korisnika, maliciozni programi na taj način ostaju nevidljivi i neuklonjivi antivirusnim programima, blokatorima spyware-a i sl (Murić, 2011:8).

Rootkiti nemaju osobine samoumnožavanja i samoizvršavanja poput virusa i crva. Umesto toga, napadači najčešće uočavaju i iskorišćavaju trenutne ranjivosti operativnog sistema (npr. otvorene pristupe, računara bez sigurnosnih nadogradnji ili sa slabim administratorskim lozinkama) kako bi dobili pristup računaru. Jednom kada je pristup osiguran, napadač ručno instalira rootkit. Takvu vrstu „skrivenog“ napada vrlo često teško otkrivaju firewallovi, antivirusni i antispymware programi za zaštitu računara. Osim navedenog načina, rootkit se može proširiti i peer-to-peer mrežom, zatim email porukama sa malicioznim attachmentima ili URL adresama koje vode na malicioznu web stranicu i sličnim metodama socijalnog inženjeringa tipičnim za širenje virusa. Kao što je već rečeno, jednom instalirani rootkit koristi se za skrivanje raznih malicioznih programa. Najčešća primena je skrivanje trojanskih konja, programa koji stvaraju tzv. „stražnja vrata“ (engl. backdoor) pomoću kojih napadač u potpunosti kontroliše zaraženi računar. Kontrolisani računar (popularno: zombie) se potom koristi za razne abuse radnje poput Dos napada, spam napada i sl. Nadalje, rootkiti se često koriste i za otkrivanje kombinacija korisničkih imena i lozinki potrebnih za pristup web stranicama što ih čini vrlo opasnim za neopreznog korisnika (Murić, 2011:9).

Prvi Rootkit-ovi javili su se u kasnim osamdesetim na Unixu, a koristili su jednostavne tehnike za prikrivanje tragova kao što je brisanje log fajlova. Sa vremenom su alati za prikrivanje napadača evoluirali u mnogo sofisticiranije i moćnije oblike, a zadnjih godina došlo je do naglog porasta njihove brojnosti i kompleksnosti.

## ADWARE / SPYWARE

Ovo su programi koji spadaju u granične slučajeve računarskog kriminala.

Spyware<sup>72</sup> je tip malicioznog software-a koji je najčešće pisan u cilju sticanja materijalne dobiti tvorca ili kompanije koja ga je unajmila da to učini. Cilj je tajno prikupljanje informacija o navikama korisnika računara i prosleđivanje istih putem interneta do mesta gde bi se one mogle iskoristiti za razne komercijalne potrebe. Spyware aplikacije se instaliraju na računaru bez znanja korisnika, zatim, koristeći resurse korisnika, šalju informacije o kretanju korisnika na Internetu, menjaju konfiguraciju Internet pretraživača, usporavaju rad računara, itd.

Da bi neki program smatrali Spyware-om on mora zadovoljiti nekoliko kriterijuma – mora prikupljati informacije bez saglasnosti korisnika i te prikupljene informacije mora slati, ili na neki drugi način učiniti dostupnim zlonamernom korisniku. Ukoliko Spyware program u svom Licencnom ugovoru (EULA – End-user licence agreement) navede i opiše da će prikupljati i slati prikupljene podatke o korisnikovim aktivnostima, i ako korisnik te odre-

<sup>72</sup> U doslovnom prevodu termin *Spyware* znači špijunski softverski paket.

dbe prihvatiti – onda se ne može govoriti o Spyware-u. Ovde treba obratiti dodatnu pažnju na sam sadržaj gore spomenutih ugovora. U velikom broju slučajeva ti ugovori su pisani na takav način da korisniku ne daju jasnu i potpuno razumljivu informaciju o načinu rada potencijalnog spyware programa koji instaliraju. Spyware programi prikupljaju vrlo raznoliku paletu informacija, a organizacije koje se bave pitanjima privatnosti korisnika interneta ističu kako spyware značajno umanjuje privatnost korisnika. Spyware je s vremenom postao toliko sofisticiran da je u staju da prikuplja gotovo svaku informaciju vezanu za vaše navike i načine upotrebe računara – pregledanje datoteka na diskovima, screenshotove, beleženje pritisnutih tastera. Ukratko – gotovo da nema podatka na vašem računaru koji spyware ne može prikupiti i poslati zlonamernom napadaču (Murić, 2011:13).

Brojni su motivi zašto bi neko kreirao Spyware – informacije o navikama i karakteristikama korisnika su vrlo cenjene jer pružaju jasan uvid i omogućavaju specifično oglašavanje i čitav niz drugih personalizovanih elemenata. Globalno gledano, Spyware-om se kao sredstvom za prikupljanje informacija služe: online napadači često vezani uz organizovani kriminal, marketinške organizacije (firme, agencije) i „insajderi“. Ovi poslednji se često služe Spyware-om kako bi prikupili osetljive i zaštićene informacije o organizaciji u kojoj rade i kasnije ih prodavali na crnom tržištu, koristili za ucenu i na druge načine kako bi pokušali da ostvare finansijsku dobit (Murić, 2011:13).

Adware<sup>73</sup> je tip softvera koji prvenstveno ima za cilj reklamiranje i ne spada u tip malicioznog programa kakav je Spyware. Cilj je automatsko startovanje, pregled ili download reklamnog sadržaja na računaru i jasna prezentacija korisniku. Dolazi najčešće kao deo nekog programa (u paketu ili odvojeno) koji nemaju skrivenih zlonamernih opcija i ne obmanjuju korisnika. Njihovo implementiranje u software i instalacija takvog paketa najčešće proizilazi iz marketinško-ekonomskih razloga.

U počecima internetskog oglašavanja, Adware nije predstavljao problem korisniku budući da se radilo o jednostavnoj i bezopasnoj pojavi. Gotovo uvek se sastojao od nekoliko lako uklonjivih datoteka koje nisu bile pretnja funkcionalosti računara. Najraniji Adware se čak pojavljivao u sklopu upravljačke ploče (Control Panel) pod opcijom dodavanja ili uklanjanja programa. No, s vremenom je ovaj softver postajao sve pametniji. Postupno je počeo pokazivati neka svojstva spywarea pa su žrtve napada često bile onemogućene da vrata stara podešavanja svog internet browsera, nakon što bi ih adware izmenio. Često bi bio onemogućen pristup celim grupama podešavanja. Danas Adware prikuplja svojim tvorcima velike količine novčanih sredstava. Adware je softver integrisan sa programom. Za tvorca Adwarea, on predstavlja jedan od načina povrata dela finansijskih troškova nastalih samim razvojem programa, a zarada od reklamiranja dalje motiviše programera na nastavak pisanja, održavanja i nadograđivanja softverskog proizvoda (Murić, 2011:17).

Mnoge kompanije koje koriste adware u svrhe reklamiranja ne prihvataju da se njihovi programi zovu Spyware, pa je iz McAfee-a (proizvođači bezbednosnih aplikacija) proizišao termin PUP - *Potentially Unwanted Program* ([http://searchsecurity.techtarget.com/loginMembersOnly/1.289498.sid14\\_gci1066761.00.html](http://searchsecurity.techtarget.com/loginMembersOnly/1.289498.sid14_gci1066761.00.html)) (01.05.2009), što u prevodu znači potencijalno neželjeni program. U vezi sa temom Adware programa treba pomenuti i pop-up prozore, koji se pojavljuju kada je neki Adware program aktivan, a mnogo češće prilikom *krstarenja* Internetom, i to kao iskačući

<sup>73</sup> U doslovnom prevodu termin *Adware* znači reklamni softverski paket.



prozori-reklame. Treba biti obazriv prilikom reagovanja na ove prozore (čak i kada je namera da se ugase) zato što se pogrešnim *klikom* omogućava instalacija Spyware ili nekih drugih malicioznih (malware) programa (Priručnik za trening tužilaca i sudija u oblasti visokotehnološkog kriminala).

## OSTALI PROGRAMI SA ŠTETNIM SADRŽAJEM

Pored već predstavljenih malicioznih programa, treba pomenuti još neke, koji u većoj ili manjoj meri usporavaju, otežavaju, pa čak i onemogućavaju normalno funkcionisanje informacionog sistema i njegovih komponenti:

Loše napisani programi (*Bug – Ware*) - dovode u radu do logičkih grešaka u programu te s manifestuju kao virus. Obično uzrokuju resetovanje računara i blokadu. Greške unutar ovih programa su uglavnom nenamerne;

Kameleoni - programi koji osim osnovne namene obavljaju još neku skrivenu akciju u pozadini. Susreću se na mrežama, gde loguju ulaze pojedinih ili svih korisnika, a autor ovakvog programa može ukucavanjem određenog koda doći do tuđih šifri;

Softverske bube - pri pokretanju programa uništavaju sebe i podatke oko sebe;

Vremenske bombe - identične logičkim (prethodno objašnjene), s tim da uzimaju vreme kao detonator;

Replikatori - dosta slični virusima, ali prava svrha im je zagušivanje mreža, tako da se neprekidno razmnožavaju dok ne ispune svu memoriju (Budimlić i Puharić, 2009:13).

Prema istraživanjima australijskog Instituta za kriminologiju - *Australian Institute of Criminology* (<http://www.aic.gov.au/statistics/hightech/cybercrime.aspx> (12.02.2011.) koja su obuhvatila period od četiri godine (2003.-2006.), a u saradnji sa AusCERT agencijom, australijskim Centrom za visokotehnološki kriminal (Australian High Tech Crime Centre) i nekoliko državnih policijskih agencija, došlo se do sledećih rezultata: najviše zastupljen pojavni oblik iz oblasti računarskog kriminaliteta jeste upotreba programa sa štetnim sadržajem, i to prvenstveno Virus, Crva i Trojanskog konja. Zatim, vrlo često su zastupljene računarske prevare, naročito prevare finansijske prirode, kao i tzv. unutrašnje (insajderske) zlupotrebe računarskog sistema. Istraživanjem je obuhvaćena 181 državna institucija i organizacija. Iznosi šteta su milionski.

## ZAKLJUČAK

Napredak i usavršavanje informaciono-komunikacionih tehnologija neminovno dovode i do usavršavanja tehnika i metoda koje po razvijenosti prate savremene tehnologije *u korak* i inventivnije su od bilo kog načina suprotstavljanja. Proteklih godina postalo je jasno da uporedo sa stvaranjem što povoljnijih mogućnosti elektronskog poslovanja dolazi do stvaranja i primene tehnika koje elektronsku poslovnu komunikaciju čine sve manje sigurnom.

Cilj proučavanja tematike upotrebe malicioznih programa kao pretnje elektronskom poslovanju jeste makar delimičan prikaz najzastupljenijih malicioznih programa sa kojim se svi korisnici, a naročito u oblasti elektronskog poslovanja mogu susresti, zatim, analiza metodologije, manifestacija i posledica u sistemu savremenih komunikacija. U radu su prikazani tipični predstavnici grupa malicioznih programa. Predstavljeni su i različiti

motivi tvoraca tih programa. Danas je pisanje malicioznih progama postao unosan posao i odavno ne predstavlja delo nekog pojedinca željnog dokazivanja i pažnje. Razne kriminalne aktivnosti, pa čak i one organizovane, sve više su uključene u stvaranju malware-a radi sticanja značajnog profita.

Za dalji razvoj elektronskog poslovanja, prioritetni zadatak je smanjivanje rizika poslovanja preko Interneta. Povećanje bezbednosti, sprečavanje zloupotrebe novih informacionih tehnologija, u suštini znači uklanjanje nepoverenja kao barijere ka daljoj ekspanziji elektronskog poslovanja. To je složen i dugotrajan proces, ali nesporno, sa pozitivnim ishodom (Pavlović, Tomić, 2006:3).

## LITERATURA:

- Babović, Miloš (2004), Hakerska subkultura i kompjuterski kriminal, Pravni život, br. 9, Godina LIII, Knjiga 485, 1-1356, Udruženje pravnika Srbije, Beograd
- Bojić, Nikola i Grubor, Gojko (2010), Forenzička istraga malicioznih programa, [www.itvestak.org.rs/.../Bojic%20Nikola%20-%20Forenziicka%20Istraga](http://www.itvestak.org.rs/.../Bojic%20Nikola%20-%20Forenziicka%20Istraga) (12.02.2014.)
- Budimlić, Muhamed i Puharić, Predrag (2009), Kompjuterski kriminalitet – kriminološki, krivičnopравни, kriminalistički i sigurnosni aspekt, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Sarajevo
- Cvetković, Zoran (2001), Kompjuterski kriminal, Branič, vol. 114, br. 2-3, str. 5-11, Beograd
- Grubor, Gojko i Franc, Igor (2011), Novi koncept malicioznih programa, Singidunum Scientific Review / Singidunum Revija, Vol. 8 Issue 1, str. 133-152, Beograd
- Murić, Milorad (2011), Maliciozni programi, [muricmilorad.files.wordpress.com/2011/11/maliciozni-software.pdf](http://muricmilorad.files.wordpress.com/2011/11/maliciozni-software.pdf) [muricmilorad.files.wordpress.com/2011/11/maliciozni-software.pdf](http://muricmilorad.files.wordpress.com/2011/11/maliciozni-software.pdf) (11.02.2014.)
- Ognjanov, Galjina, Gligorijević, Mirjana i Mitić, Sanja (2011), Značaj Interneta kao medija marketinških komunikacija u Srbiji, [nde.ekof.bg.ac.rs/vesti/2011/.../Ognjanov%20Gligorijevic%20Mitic.doc](http://nde.ekof.bg.ac.rs/vesti/2011/.../Ognjanov%20Gligorijevic%20Mitic.doc) (09.02.2014.)
- Osnovi zaštite od kompjuterskih virusa, crva i “Trojanaca”, APIS Security Consulting; <http://www.apisgroup.org/sec.html/Knjige/UMOB/sec.html?id=7> (10.01.2008.)
- Pavlović, Novica, Tomić, Dragica (2006), Osnovni rizici elektronskog poslovanja, Zbornik sa XII konferencije „YU INFO 2006“, održane 6-10. marta na Kopaoniku, Društvo za informacione sisteme i računarske mreže, Beograd
- Priručnik za trening tužilaca i sudija u oblasti visokotehnološkog kriminala, Udruženje javnih tužilaca i zamjenika javnih tužilaca Srbije, str. 26-27
- PUP - Potentially Unwanted Program; Information Security Magazine; [http://searchsecurity.techtarget.com/loginMembersOnly/1\\_289498\\_sid14\\_gci1066761\\_00.html](http://searchsecurity.techtarget.com/loginMembersOnly/1_289498_sid14_gci1066761_00.html) (01.05.2009)
- Putnik, Nenad, Miljković, Milan (2012), Zloupotreba kiber prostora kao sredstva masovne komunikacije, Vojno delo, jesen/2012, 157-183
- Računarski virusi slave 25. rođendan, Mikro-PC World; <http://wwwmikro.rs/main/index.php?q=vest&ID=9520#povezanevesti> (07.05.2009.)
- Skoudis, Ed and Zeltser Lenny (2004), Malware: Fighting Malicious Code, Prentice Hall Professional, Prentice Hall series in Computer Networking and Distributed Systems, Pearson Education, Inc, United States of America
- Stamenković, Dušan (2013), Maliciozni softver (Malware), Beograd, [predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.../07%20Maliciozni%20softver.pdf](http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.../07%20Maliciozni%20softver.pdf)? (13.02.2014.)
- Statistics, Fraud and deception-related crimes, Cybercrime (2007), Australian Institute of Criminology, Canberra, <http://www.aic.gov.au/statistics/hightech/cybercrime.aspx> (12.02.2011.)
- Škulić, Milan (1998), Kompjuterski kriminalitet – kako odgovoriti na izazov, Zbornik radova sa Savetovanja o računarskim naukama i informacionim tehnologijama YU INFO '98, programska oblast: Pravni aspekti informatike, str. 1225-1230, Kopaonik
- Šta su virusi, crvi i Trojanski konji?, Microsoft; <http://www.microsoft.com/scg/security/viruses/virus101.mspx#EJC>; (07.05.2009)

---

## THE USE OF MALWARE AS A THREAT TO E-BUSINESS

Vuk Raicevic<sup>1</sup>, Jelena Matijasevic-Obradovic<sup>2</sup>, Svetlana Ignjatijevic<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vuk Raicevic, Associate Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvecarska 2, 21000 Novi Sad; E-mail: vuk.m.raicevic@gmail.com

<sup>2</sup> Jelena Matijasevic-Obradovic, Assistant Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Law for Commerce and Judiciary in Novi Sad, Geri Karolja 1, 21000 Novi Sad; E-mail: jela\_sup@yahoo.com

<sup>3</sup> Svetlana Ignjatijevic, Assistant Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvecarska,2, 21000 Novi Sad, E-mail: ceca@fimek.edu.rs

**Summary:** Daily operations of successful companies can not be imagined without the use of the Internet. The expansion of Internet application affirmed the class information technologies that make up the infrastructure of e-business. However, along with the development and application of the Internet, actually, information and communication technologies in a broader sense, develop opportunities for abuse and manipulation that can significantly compromise the sphere of e-business. Therefore they pose a significant threat, very expressed in practice. This is a very topical issue, given that the use of malware is constantly present in all its forms and directed the "weak link" of modern business in order to undermine it. Malicious programs are very serious risks that the users of information technology are exposed every day. They are alarming to the consequences, and the expansive representation. The paper analyzes malicious programs in the context of the modalities and ways of manifestation, consequences they produce and the importance of the use of information and communication technologies in general, and in particular e-business, as a form of modern business. A malicious program is any program that executes intentionally undocumented action, without knowledge, and often to the detriment of users. Today it is one of the biggest threats to the modern e-business. This paper presents typical examples of groups of malicious programs. Properties of various types of malicious programs are combined in a large number, so it is sometimes difficult to determine which species belong to some malicious software. It is also featured various motives the creators of these programs. Guided by the above mentioned, and as the framework of the presented theme work, for further development of e-business, the priority task is to reduce the risk of business over the Internet.

**Key words:** Malware, E-business, Information and communication technology, Internet

**JEL classification:** L86, M15

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Nародна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

316.776:004.738.5(082)

МЕЂУНАРОДНИ научни скуп "Моћ комуникације 2014" (3 ; 2014 ;  
Београд)

Zbornik radova / III међународни научни скуп "Моћ комуникације  
2014", Београд, 30-31.5.2014 = Proceedings / 3th International  
Scientific Conference on "Power of Communication 2014"; urednici  
Zorka Grandov, Marko Laketa, Sanel Jakupović. - Banja Luka  
: Panevropski univerzitet Apeiron, 2014 ([s.l. : s.n.]). - 396 str. : graf.  
prikazi, tabele ; 25 cm. - (Edicija Ekonomska biblioteka ; knj. 97)

Tekst na srp. i engl. jeziku. - Na nasl. str.: Visoka strukovna škola  
tržišnih komunikacija. - Bibliografija uz svaki rad. - Summary.

ISBN 978-99955-91-35-9  
COBISS.RS-ID 4303128

ISBN 978-9-9955913-5-9



9 789995 591359