

ISBN 978-99955-91-58-8

# MOĆ

## KOMUNIKACIJE

### POWER OF COMMUNICATION

# 4.

Međunarodni naučni skup  
Beograd  
29-30 maj, 2015.

4<sup>th</sup> International  
Scientific  
Conference

Beograd, 29-30. maj 2015.

VISOKA  
STRU KOVNA  
ŠKOLA  
TRŽIŠNIH  
KOMUNIKACIJA

# ZBORNİK RADOVA

## PROCEEDINGS

PANEVROPSKI UNIVERZITET

**APEIRON**  
**УПЕНЬОН**

za multidisciplinarno i virtualno studije  
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies  
Banja Luka

VISOKA  
ŠTRUKOVNA  
ŠKOLA  
TRŽIŠNIH  
KOMUNIKACIJA

**MOĆ**  
KOMUNIKACIJE  
POWER OF COMMUNICATION

PANEVROPSKI UNIVERZITET  
**APEIRON**  
**УПЕНЬОН**  
za multidisciplinarnu i virtualnu studiju  
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies  
Banja Luka

---

4 Međunarodni naučni skup "Moć komunikacije 2015"

---

IV Međunarodni naučni skup "MOĆ KOMUNIKACIJE 2015"  
4<sup>th</sup> International Scientific Conference on "POWER OF COMMUNICATION 2015"

# ZBORNİK RADOVA PROCEEDINGS

UREDNICI:  
ZORKA Grandov  
MARKO Laketa  
SANEL Jakupović

Beograd, 29-30. 5. 2015.

## IV Međunarodni naučni skup "MOĆ KOMUNIKACIJE 2015"

### ZBORNİK RADOVA

**Urednici:**

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

**Izdavač:**

Panevropski univerzitet "APEIRON"  
Banja Luka, godina 2015.

**Odgovorno lice izdavača:**

DARKO Uremović

**Glavni i odgovorni urednik izdavača:**

Doc. dr ALEKSANDRA Vidović

**Tehnički urednik:**

SRETKO Bojić

**EDICIJA:**

Ekonomska biblioteka – Οἶκος νόμος knj. 103

ISBN 978-99955-91-58-8

**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 Radonić, *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 Cenka Ivanova, *Univerzitet Sv. Cirilo i Metodije, Veliko Trnovo, Bugarska,*
- Doc. dr Željko Stanković, *Zavod za unap. obrazovanja i vaspitanja, Beograd,*
- Dr Gordana Radić, *VŠŠ Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Darko Uremović, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH.*

## ORGANIZACIONI ODBOR:

- Prof. dr Marko Laketa,  
*predsednik organizacionog odbora, VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Prof. dr Sanel Jakupović, *kopredsednik, Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka,*
- Prof. dr Temelko Risteski, *Univerzitet FON, Skopje, Makedonija,*
- Prof. dr Dragan Kolev, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Doc. dr Anđela Mikić, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Doc. dr Maja Đokić, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Doc. dr Jana Aleksić, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka,*
- Doc. dr Snežana Milovanović, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka,*
- Dr Darko Tadić, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Dr Luka Laketa, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Mr Nina Uremović, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka,*
- Mr Nebojša Jehlička, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Mr Sredojević Vanja, *Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka,*
- Master Biljana Panić, *VSS TRŽIŠNIH komunikacija, Beograd,*
- Mr Ivana Teodorović, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd,*
- Mr Vladan Pantović, *VSS Tržišnih komunikacija, Beograd.*

## PREDGOVOR

Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija Beograd i Fakultet poslovne ekonomije Univeziteta APEIRON iz Banja Luke, u cilju ostvarivanja naučnoistraživačke funkcije visokoškolskih ustanova, pristupio je zahtevnom i odgovornom poslu organizovanja Četvrte međunarodne konferencije o tržišnim komunikacijama pod naslovom " MOĆ KOMUNIKACIJA 2015 ". Takođe, u istom cilju Univerzitet Apeiron je izdavač i međunarodnog naučnog časopisa za ekonomiju i tržišne komunikacije-Economy and Market Communication Review (EMC Review).

Programski i Organizacioni odbor preduzeo je sve potrebne aktivnosti da se Konferencija uspešno realizuje. Namera organizatora je da se Konferencija održava i narednih godina. Tema Konferencije " POWERCOMM 2015 "je "Internet kao savremena globalna komunikacija".

Komunikacije u savremenom-globalnom poslovanju se bave aktualnim pitanjima iz ove oblasti koje se nameću u naučnoj javnosti šireg regiona. 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 13 radova, pripremljenih od strane relevantnih autora iz zemalja regiona.

Određeni broj radova, prema preporuci recezenata i Programskog odbora će biti odabrano za

objavu u Časopisu za ekonomiju i tržišne komunikacije " EMC Review ". Urednici časopisa ovom prilikom pozivaju autore na saradnju. Takođe, ovim putem najavljujemo i održavanje Petog međunarodnog naučnog skupa o ekonomskom razvoju i životnom standardu-"EDASOL 2015" na temu " PROIZVODNJA I USLUGE, TEHNOLOGIJA I INOVACIJE,LOGISTIKA I LANCI SNABDEVANJA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA " koji će se održati 23 i 24 oktobra 2015. godine u Banja Luci.

U Beogradu, maja 2015. godine

Predsednik programskog odbora  
Prof. dr Zorka Grandov

Predsednik organizacionog odbora  
Prof. dr Marko Laketa

Kopredsednik organizacionog odbora  
Prof. dr Sanel Jakupović



## SADRŽAJ:

<b>VIZUELNI MERČENDAJZING U FUNKCIJI KOMUNIKACIJE SAVREMENOG POSLOVANJA U TRGOVINI.....</b>	<b>8</b>
Aleksandra Vidović	
<b>MOGUĆNOSTI I IZAZOVI KOMUNIKACIJE U SAJBER PROSTORU .....</b>	<b>17</b>
Anđela Mikić	
<b>INTERNET I VIRTUELNO OBRAZOVANJE .....</b>	<b>33</b>
Darko Tadić	
<b>SOCIO-DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE POČINIOCA SAJBER KRIMINALA U SRBIJI .....</b>	<b>44</b>
Dragan Kolev, Dragan Nastić, Sanel Jakupović	
<b>MARKETING NA INTERNETU .....</b>	<b>67</b>
Luka Laketa, Marko Laketa	
<b>MARKETING STRATEGIES AND ONLINE COMMUNICATION WITH CONSUMERS .....</b>	<b>82</b>
Mirko Tripunoski, Slavica Tripunoska, Maja Tripunoska	
<b>BIOMETRIJSKI IDENTITET U ELEKTRONSKIM KOMUNIKACIJAMA.....</b>	<b>96</b>
Saša Paunović, Dušan Starčević, Ivan Jerinić	
<b>UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U KOMUNIKACIJI.....</b>	<b>107</b>
Slavica Lukić, Vanja Sredojević	
<b>PPOJECT MANAGEMENT WITIN THE QMS FRAMEWORK: TOWARDS SUCCESSFULL IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE PROJECT ENVIRONMENT.....</b>	<b>120</b>
Snezana Milovanovic	
<b>TOKOVI KOMUNIKACIJA U RAZLIČITIM MODELIMA ELEKTRONSKE TRGOVINE.....</b>	<b>140</b>
Svetlana Vukotić, Nebojša Zakić, Branko Đedović	
<b>ULOGA NOVIH MEDIJA U OSTVARIVANJU PRAVA NA INFORMISANJE GRAĐANA U USLOVIMA KONTROLE VLASTI NAD SREDSTVIMA JAVNOG INFORMISANJA U REPUBLICI MAKEDONIJI .....</b>	<b>155</b>
Temelko Risteski, Đorđi Tonovski, Vesna Sijić	
<b>KOMUNIKACIONI PROBLEMI PRED MULTIKULTURALNIM DRUŠTVIMA .....</b>	<b>169</b>
Vanče Bojkov, Nikolaj Palašev, Darjan Bojkov	
<b>UTICAJ SAVREMENIH TEHNOLOGIJA NA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA .....</b>	<b>178</b>
Vanja Sredojević, Slavica Lukić	

## VIZUELNI MERČENDAŽING U FUNKCIJI KOMUNIKACIJE SAVREMENOG POSLOVANJA U TRGOVINI

**Aleksandra Vidović**

*Docent, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, [aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu](mailto:aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu)*

**Apstrakt:** *Plasman proizvoda i poboljšanje prodaje predstavljaju dva osnovna razloga koja trgovac treba da provede, veliku pomoć u tome trgovcima pružaju planogrami, kao jedan od elementa komunikacije prema kupcima. Upravo način komunikacije u trgovini i pristup kupcu od velikog je značaja za stvaranje kupovne atmosfere, ali i uzrok kupčevog odustajanja. Cilj rada jeste da pokaže kako vizuelni merčendažing ima velikog značaja u razvoju komunikacije savremenog poslovanja u trgovini.*

**Ključne riječi:** *vizuelni merčendažing, prodaja, komunikacija, menadžment*

**JEL:** *L26, M31*

### UVOD

Odnos između prodavača, strategije pozicioniranja proizvoda i brendiranih prodavnica, imajući na umu ova prethodno tri navedena elementa, okolina mora da ispuni niz operativnih ciljeva za prodavača kako bi se podržale kupovne i merčendažing aktivnosti. Kako kaže dr Galun D. vizuelni merčendažing je umjetnost, koja je formirana od strane estetike, psihologije i marketinga. Vizuelni merčendažing predstavlja nauku prezentacije određenih aktivnosti te vizualne percepcije potrošača. (Galun, 2011) Planogrami se uglavnom koriste u sferi maloprodaje, osnovni zadatak planograma je određivanje koji proizvod ide na koju policu, koja količina i koja boja. Temelj cjelokupnog modernog marketinga čine ljudske potrebe – potrebe potrošača.

Ključ opstanka profitabilnosti i razvijanja kompanije, unatoč visoko kompetitivnom marketinškom okruženju, nalazi se u njezinoj sposobnosti da identifikuje i zadovolji neispunjene potrebe potrošača, a sve to u kraćem vremenu i na bolji način od konkurentnih kompanija. (Shiffman & Kanuk, 2004)

U svakoj industriji cilj kompanija se ogleda u razumijevanju svakog klijenta pojedinačno i korišćenje istoga radi olakšavanja donošenja odluke kupcima da radije rade sa konkretnom kompanijom nego sa konkurencijom. Te iste kompanije uče da gledaju vrijednost svakog pojedinačnog kupca, i na taj način uvijek znaju u kog kupca uložiti svoje povjerenje a koga pustiti da ode. (Berry, & Linoff, 2004)

## KOMUNIKACIJA SAVREMENOG POSLOVANJA U TRGOVINI

Komunikacija savremenog trgovačkog poslovanja se zasniva na dvosmjernoj komunikaciji između trgovaca i kupaca. Kupcima je od velikog značaja dobijanje mogućnosti slobodnog izražavanja stavova o proizvodima ili uslugama koje određeno trgovačko preduzeće pruža, kupci daju sugestije o tome šta bi trebalo poboljšati.

Na ovakav način trgovačka preduzeća dobijaju povratne informacije koje mogu da otkriju „šta je to što kupci žele“ te na taj način trgovačka preduzeća usmjeravaju ka promjenama koje treba napraviti u budućnosti. Kupci vole da komuniciraju na ovakav način. Od davno je poznato da: *"Kada postoji loša usluga, kupci pronalaze drugu trgovinu jer upravo loša usluga upropasti dobru robu, cijene i lokaciju"*.

Prodavačima su za kvalitetno usluživanje kupaca potrebna znanja o asortimanu, prezentaciji robe, specijalistička znanja kao i vještine prodajne komunikacije. Savremenu komunikaciju trgovačkog preduzeća sa kupcima čini merčendajzing, vizuelni merčendajzing i sve korišteniji alat poznat pod nazivom planogram.

Merčendajzing kao vid komunikacije nastoji da svim svojim elementima i znanjem utiče na skretanje pažnje osobe – potrošača sa ciljem da kupac usvoji i upamti sadržaj koji mu se saopštava. Drugim riječima taj vid komunikacije se definiše i kao poruka upućena potrošaču kao jednu svjesnu namjeru kojom se utiče na njegovo kasnije ponašanje (kupovinu određenog proizvoda).

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.

Ništa ne obezbjeđuje 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.

Proces prenosa poruke u komunikaciji između prodavca i potrošača, ne mora uvijek da ima pozitivan rezultat. Često se dešava da povratne informacije imaju i negativne posljedice. 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 iskustva da prenose drugima;
- Da bi se ponovo steklo povjerenje kupca troškovi su veliki; (Vidović & Jugović, 2014)

## MERČENDAJZING

Merčendajzing predstavlja osnovni faktor svih komercijalnih aktivnosti kojima je glavni cilj distribucija. Opšti principi merčendajzinga mogu se podjednako primjeniti i na distribuciju na malo ali i na veliko. Svaki uspješan merčendajzing je utemeljen na pravilnim rukovanjem sa zalihama. (Douglas, 1918)

Za merčendajzing se kaže da predstavlja sprovođenje niza aktivnosti kojima se potrošaču skreće pažnja na proizvod, ali istovremeno i budi želju za kupovinom i olakšava samu kupovinu.

Tržište postaje sve intenzivnije i na takvom tržištu morate da se izdiferencirate od svojih konkurenata. Najvrijednija imovina jedne kompanije danas jeste brend.

Kako kompanije rastu sve brže i brže u zavisnosti od napretka tehnike, tehnologije i komunikacija, sve je teže ostati dosljedan potrebama svoje kompanije, ali i potrebama tržišta. Efektivni merčendajzing će da poboljša poznatost brenda ali i da poveća prodaju. Uspješna reklamna kampanja može da podstakne potrošače da kupuju. Mnogi trgovci zahtijevaju merčendajzing planove kao sastavni dio svoga poslovanja, koji za rezultat imaju jake timove koji sprovedu merčendajzing aktivnosti, stvaraju dobitke u prodaji, bolji položaj na tržištu.

## VIZUELNI MERČENDAŽING

Vizuelni merčendažing se definiše kao način izlaganja proizvoda za prodaju. U stvarnom svijetu profesionalne prodavnice veoma vode računa kako iskoristiti prostor i koja vrsta robe se stavlja na koje mjesto. Postoje određena pravila kojih se treba pridržavati kako bi prodaja bila uspješna.

Vizuelni merčendažing je najčešće korišteni pojam sa aspekta upravljanja proizvodom i njegovog predstavljanja u trgovini odnosno stavljanja u prvi plan njegove prednosti. Ovakva vrsta merčendažinga često se koristi kao sinonim za prikaz u maloprodaji. Vizuelni merčendažing ima komercijalni pristup i nalazi se u sprezi sa dizajnom u trgovini. (Varley, 2001)

U nekim prodajnim organizacijama brend menadžeri koordinišu vizuelni merčendažing sa ostalim promotivnim aktivnostima, tako da ona postaje dio marketinških aktivnosti. Ovdje dolazi do kombinacije elemenata vizuelnog merčendažinga (naročito upotreba na prodajnom mjestu i upotreba fotografskih slika).

Proizvodi proizvođača/distributera na policama trebaju zauzimati onoliko prostora koliko pripada po osnovu ostvarenog tržišnog udjela, a osoba koja je zadužena za merčendažing vodi računa o planogramima i instrukcijama o pravilnom slaganju proizvoda.

## PLANOGRAMI

Planogram je vizualni dijagram, ili crtež, koji daje uvid do u najsitnije detalje gdje bi svaki proizvod u trgovini trebao biti smješten. Ove šeme ne predstavljaju samo dijagrami toka za pojedine robe unutar odjela trgovine, već pokazuju u kom redu i na kojoj polici određena stavka treba da se nalazi. Prema Oxfordskom riječniku planogrami se definišu kao: „Dijagrami ili modeli koji pokazuju plasman maloprodajnih proizvoda na policama kako bi se povećala prodaju." Planogrami diktiraju izgled trgovine i uz pomoć njih se mjeri volumen prodaje. Planogrami su precizan način predstavljanja nove ideje za plasman proizvoda, testiranje merčendažing principa i razumijevanje optimalnog inventara.

Svaki dobar trgovac shvata da su planogrami ključ za povećanje prodaje uz pravilan merčendažing. Planogram je jedan od najboljih merčendažing alata za predstavljanje proizvoda kupcima, i to je najčešće najpopularniji proizvod dobija najbolju poziciju.

Danas u praksi najčešće planograme srećemo u odjevnoj industriji, odnosno u trgovinama u kojima se prodaje odjeća, tj maloprodajnim objektima.

Moda utiče na ljudske aktivnosti i oblike naše imovine. Ona utiče na stavri koje radimo, na ono što govorimo, utiče na stvari koje nosimo i stvari koje koristimo. U takvim vremenima i uslovima moda se može posmatrati kao jedan od suptilnijih načina izraza naših osjećanja i reakcija na život oko nas. Kada se govori o modi nije nužno da se radi o visokoj modi već je ovdje riječ o masovnoj modi. Objektima gdje se prodaje roba široke potrošnje, ponekad i u supermarketima.

Zadatak upravljanja vizuelnim menadžmentom je da planira, organizuje, i prati. Prvi i osnovni zadatak je upravljanje vizuelnim menadžmentom koji predstavlja vještinu. Za tu svrhu najbolje je koristiti planograme. Planogrami pomažu da se isplanira koja vrstu odjeće, kada, kako i gdje postaviti. Planogrami su alati za planiranje koji omogućavaju da se komunicira sa „kompletnom“ prodavnicom kao i da predstavlja dekor na više lokacija čime se stvara snažan vizuelni identitet.

Drugi osnovni elemenat je menadžment vještina, odnosno sposobnost organizacije. Da se zna kako se šta treba uraditi, u tom smislu potrebno je da se odgovori na neka od pitanja.

Pitanja:

- ✓ Da li su radnici obučeni za rad na ovakvim poslovima - Za obuku potrebna je knjiga o pravilima vizuelnog merčendajzinga, treba da se pripreme standardi vizuelnog merčendajzinga.
- ✓ Da li su radnici motivisani ? - Svaki od vizuelnog merčendajzera treba da ima „to do list“ odnosno listu zadataka šta je potrebno uraditi.
- ✓ Da li imaju opremu koja im je potrebna ? –Postojanje/raspolaganje sa: displej, stolovi, vješalice, police i lutke. Vizuelna prezentacija ne može da se uradi bez tih pomagala.
- ✓ Da li imaju POS- (Point of sale) materijale ? – Raspolaganje sa: Plakativima, flajerima, letcima. (Galun, 2012)

Treći osnovni elemenat je vještina režiranja. Sada kada imate sve krećete, morate da pazite na stvari, na raspored stvari, pravilan raspored stvari, morate da pazite na boje, vrstu robe, kvalitet robe i dr. Posljednja osnovna vještina upravljanja je vještina praćenja. Uvjerite se da sve ide po planu. Napravite kontrolnu lista i na osnovu koje pravite izveštaj koji treba pripremiti za službu kontrolisanja.

## Potreba za Planogramima?

Prezentacija proizvoda igra važnu ulogu u trgovini. Uz pomoć Planograma - trgovac zapravo može znati gdje se proizvod nalazi. Planogram omogućava trgovcima da bude zaliha proizvoda uvijek na pravom mjestu i u pravo vrijeme kako bi privukli kupce i potaknuli ih na kupovinu.

Uz pomoć planograma - trgovac može napraviti najbolje moguće korištenje raspoloživog prostora, prodavač zapravo može stvoriti atraktivan pogled kako bi privukli kupce. Planogrami indirektno također doprinose u povećanju prodaje robe i tako stvaraju prihode za prodavnicu. Zatrpana prodavnica ne bi privukla kupce.

Planogram je dijagram koji se koristi u trgovačkim lancima kako bi se utvrdio izgled trgovine. Opšti cilj je pružiti kupcima pogled na najbolju robu i voditi kupca kroz prodajni objekat. Planogram je vizuelan, šematski, sadrži popis proizvoda koje se koriste od strane prodavača i prikazuju mjesto proizvoda na polici. Oni su obično dizajnirani uz pomoć kompjuterskih programa, sastoje se od polica na kojima se nalazi atraktivna roba koja se često ažurira i držati korak sa svim promjenama na tržištu.

### Ključne prednosti

- Prodajni potencijal za svaki centimetar prostora;
- Osigurava plasman proizvoda;
- Poboljšava prodaju;
- Zadovoljavanje želja kupaca;
- Čvršće upravljanje zalihama;
- Lakše nadopunjavanje proizvodima;
- Djelotvorna komunikacija -alat za osoblje;

### Primjer upotrebe planograma trgovačkog preduzeća

U nastavku su date slike izgleda planograma trgovačkog preduzeća.

**Slika 1 – predstavlja prikaz modela košulje, a na stalažama se vide boje i veličine koje postoje u ponudi, na ovaj način imamo iskoristivost prostora.**



**Slika 1: Planogram  
- model košulje<sup>1</sup>**



**Slika 2: Planogram - model  
muškog i ženskog svečanog odijela<sup>2</sup>**

Također slična je situacija i sa **Slikom broj 2** gdje je dat prikaz muškog i ženskog svečanog odijela, dok na stalažama su vidljive/ponuđene druge boje i veličine dostupne za prodaju, također ovakav raspored omogućava puno iskorištenje prostora.

Na **slici broj 3** dat je prikaz izgleda maloprodajnog trgovačkog objekta uz korištenje planograma na primjeru sokova. Sokovi su na policama poredani prema vrstama proizvođača, veličini ambalaže i vrstama sokova.



**Slika 3: Planogram – ponuda sokova<sup>3</sup>**

Na samom kraju potrebno je postaviti pitanje efektivnosti planograma?

<sup>1</sup> Dostupno na: <http://www.dmsretail.com/retailplanograms.htm>

<sup>2</sup> Dostupno na:  
<http://www.smartdraw.com/examples/view/clothing+merchandising+wall+planogram/>

<sup>3</sup> Dostupno na: <http://www.toolboxsolutions.com/retail-solutions/>

Planogrami je efektivan iz više razloga:

1. Omogućavaju bolju kontrolu inventara;
2. Osoblje će u svakom momentu da zna gdje i kada treba novu robu donijeti i dostaviti;
3. Vizuelno kupac će lakše da primjeti robu;
4. Poboľjšaćete prodaju;

## ZAKLJUČAK

Planogrami u funkciji vizuelnog merčendajzinga imaju za zadatak da povećaju vrijednost što dovodi do doživotno lojalnog kupca, također trgovine koje koriste planograme ostvaruju bolju prodaju ali i bolje razumijevanje merčendajzing aktivnosti i distribucije proizvoda.

Trgovine koje koriste specifične planograme osiguravaju i optimalno djelovanje distributivnog lanca koji za rezultat ima veću dostupnost do potrošača.

Analizirajući prošlu i sadašnju prodaju planogramer može napraviti uspješnu preporuku o broju određenog proizvoda koji bi bio potreban da se drži na izložbenoj ponudi. Dijagram će prikazati kako visoko ili nisko držati određeni proizvod na polici. Svrha planograma je povećanje prodaje i stavljanje najpopularnijeg proizvoda na najbolju poziciju za privlačenje kupaca.

## LITERATURA

(n.d.). Preuzeto 21. 05 2013 iz [http://www.ehow.com/about\\_5138438\\_definition-planogram.html](http://www.ehow.com/about_5138438_definition-planogram.html)

*Retail Planograms*. (n.d.). Preuzeto 28. Feb. 2013 iz DMSRetail:  
<http://www.dmsretail.com/retailplanograms.htm>

Berry, M. J., & Linoff, G. (2004). *Data mining techniques : for marketing, sales, and customer* (2nd izd.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Dictionary, O. (2011). *Oxford Dictionary - Planograms*. Oxford: Oxford University Press.

Douglas, A. (1918). *MERCHANDISING*. New York: THE MACMILLAN COMPANY.

Galun, D. (2011). *VISUAL MERCHANDISING – DESIGN, TECHNOLOGY AND MANAGEMENT*. Beograd: Treći međunarodni skup " Tendencije razvoja i inovativni pristup u tekstilnoj industriji Dizajn, Tehnologija, Menadžment".

Galun, D. (2012). (str. 192). Beograd: Visoka tekstilna strukovna škola.

Shiffman, G. L., & Kanuk, L. L. (2004). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: MATE.

Varley, R. (2001). *Retail Product Management* (2 izd.). UK: Routledge.

Vidović, A., & Jugović, D. (2014). Merčendajzing u funkciji komunikacije sa tržištem. *Moć komunikacije 2014 - POWERCOM- 2014*. Beograd: Panevropski univerzitet Apeiron.

---

## VISUAL MERCHANDISING WORK COMMUNICATION OF CONTEMPORARY BUSINESS TRADE

**Aleksandra Vidović**

Assistant professor, Pan-European University APEIRON, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina; e-mail: [aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu](mailto:aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu)

**Abstract:** *Product placement and improved sales are the two main reasons that a trader should spend the great help that merchants offer planograms, as one of the elements of communication to customers. It is a way of communication in trade and access to the customer is of great importance for the creation of the purchasing suspension-but the cause of the customer's withdrawal. The aim of this paper is to show that at the present time visual merchandising has great significance in the development of communication in the modern vending business.*

**Keywords:** *visual merchandising, sales, communication, management*

**JEL:** *L26,M31*

## MOGUĆNOSTI I IZAZOVI KOMUNIKACIJE U SAJBER PROSTORU

**Anđela Mikić**

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

**Rezime:** Pojam "sajber prostor", koji je nastao zahvaljujući razvoju kompjutera i komunikacija, danas je ušao u svakodnevnu upotrebu. Internet, pod kojim se uglavnom i podrazumeva pojam sajber prostora, predstavlja hibridni medij digitalnog doba i mrežu satkanu od svih kompjuterskih mreža u svetu. Sajber prostor ima značajnu ulogu u ličnim i poslovnim komunikacijama, kao i savremenom poslovanju. Brojne su društvene i psihološke implikacije i izazovi sajber komuniciranja.

**Ključne reči:** Sajber prostor, Internet, komunikacija, mogućnosti, izazovi.

**JEL klasifikacija:** M15

### UVOD

U oblasti komunikacija vreme u kome živimo obeležavaju nove dimenzije rasta i razvoja. Korišćenjem elektronike i na njoj zasnovane informatike, načini komunikacije se menjaju i mogućnosti za komunikaciju se povećavaju i intenziviraju. Promene u ovoj sferi prožimaju sve pore društvenog života i donose promene prihvaćenih i uvreženih definicija brojnih pojmova među kojima su i nacija i kultura.

Irski ekspert za računare i telekomunikacije Geri Mekgavern (Gerry McGovern) je u svojoj knjizi *The Caring Economy* napisao: "Kolaps geografije. Smrt razdaljina. Povećanje moći, opadanje cena. Korenita promena. Nepojmljiva promena. Da, nešto se dešava, a mnogi očajnički pokušavaju da spoznaju šta. Šta se zapravo dešava? Zašto i kakav će to uticaj imati na naš život i život naše dece?" (McGovern, 1999).

Na pitanje šta je prvobitno odredilo kulturu, odgovor bi glasilo: geografija. Nekada su ljudi, koji su pripadali istim plemenima, porodicama i sl, odabirali područja na koja su se u migracijama naseljavali i ona su

postajala koevke civilizacija i kultura. Digitalno doba je izmenilo istorijsku definiciju geografije. "Kolaps geografije" i "smrt razdaljina" stvorili su mogućnost da nova "plemena" i "kulture" ožive u svetu pod nazivom "sajber prostor" (*cyberspace*) – koji je nastao iz braka računara i telekomunikacija.

## POJAM I MOGUĆNOSTI SAJBER PROSTORA

Termin *cyberspace* je nakon 1984. godine – kada ga je po prvi put u svom naučno-fantastičnom romanu *Neuromancer* upotrebio američki pisac Vilijem Gibson (William Gibson) – ušao u svakodnevnu upotrebu. Postoji više definicija ovog pojma. Prema određenju Gibsona, sajber prostor su kao veštački stvorenu sredinu kreirali kompjuteri. To je virtuelna realnost koji stvaraju i reprodukuju računarski sistemi (Gibson, 1984). Džon Peri Barlov (John Perry Barlow), filozof posvećen proučavanju informaciono-komunikacionih tehnologija, sajber prostor je definisao kao „prostor koji kreiraju kompjuterske mreže; ovaj prostor je nezavisan” (Barlow, 1996). U enciklopediji *Jones Telecommunication & Multimedia Encyclopedia*, nalazi se sledeća definicija: vrsta “zajednice” sačinjene od mreže kompjutera u kojoj se elementi tradicionalnog društva nalaze u obliku bajtova i bitova (Jones, 2000).

U svakom slučaju, sajber prostor bi se mogao okarakterisati kao veštačka tvorevina, visoke tehničke opremljenosti i dobre informacione infrastrukture, u kojoj je neophodno paralelno postojanje virtuelnog i realnog, kao i kolektivna komunikacija i u kojoj ne postoje nacionalne granice.

Internet, pod kojim se uglavnom i podrazumeva pojam sajber prostora, predstavlja hibridni medij digitalnog doba i mrežu satkanu od svih kompjuterskih mreža u svetu. Kao u otvorenom informatičkom sistemu neizmernog opsega, u njegovom kreiranju i funkcionisanju učestvuje milijarde korisnika širom sveta. Pripadnici Internet zajednice pripadaju svim starosnim strukturama i raznim stilovima života.

Internet je formiran na dobrovoljnoj i kooperativnoj bazi. Ne poseduje ga nijedna osoba, organizacija, niti vlada. Autori Levin, Levin Jang i Barudi istakli su i sledeće: "Još nešto po čemu je Internet neobičan jeste to što se za njega može reći da je '*društveno neraslojen*' (podvukla A.M). Drugim rečima, ni jedan računar nije bolji od bilo kog drugog, i ni jedno lice nije bolje od bilo kog drugog. Ko ste vi na Internetu zavisni isključivo od toga kako se predstavite pomoću svoje tastature. Ako se po onome što kažete

zaključiti da ste inteligentna i zanimljiva osoba, onda ste vi upravo to. Nije važno koliko godina imate i kako izgledate, da li ste učenik, direktor ili građevinski radnik. Fizičke mane nemaju značaja – dopisujemo se sa ljudima koji su slepi ili gluvi. Da nam to sami nisu rekli, nikada ne bismo i saznali. Ljudi postaju slavni u zajednici na Mreži, neki u povoljnom, neki u nepovoljnom smislu, ali to postižu sopstvenim trudom" (Levine & Levine Young & Baroudi, 2011).

Globalnu zajednicu na mreži sačinjava mnoštvo manjih zajednica koje nisu geografske prirode, već produkt zajedničkog interesovanja ljudi. Možemo pripadati krugu ljubitelja ekologije, muzike, sveta računara, kulinarstva, sporta i sl. Ne postoje ograničenja u pogledu broja, veličine i vrste zajednica na Internetu. Ukoliko među mnoštvom ponuđenih tema ne pronademo intrigantnu, možemo pokrenuti svoju diskusiju grupu. Na Internetu možemo da steknemo prijatelje i neprijatelje, da se upoznajemo, radimo i igramo zajedno, kao i da podržavamo jedni druge.

Takođe, teško je razumeti svet poslovnih komunikacija bez razumevanja Interneta. Internet tehnologija omogućava ljudima iz svih krajeva sveta da poslovno sarađuju 24 časa dnevno. Zahvaljujući ovoj globalnoj saradnji kompanije brže, bolje i jeftinije razvijaju svoje proizvode, sprovode poslovne operacije i isporučuju svoje usluge. Nove tehnologije ne menjaju samo način na koji ljudi komuniciraju, već takođe i način na koji rade. Kompanije koriste Internet kako bi:

- smanjile troškove poslovanja;
- pronalazile nove poslovne partnere i sticale nove potrošače;
- sarađivale sa lokalnim, nacionalnim i međunarodnim poslovnim partnerima;
- promovisale i prodavale robu i usluge na bilo kojoj lokaciji;
- pronalazile i kupovale delove, materijale i opremu od domaćih i stranih dobavljača;
- obezbeđivale potrošače uslugama, tehničkom podrškom i informacijama o proizvodima;
- razmenjivale tekstove, slike, slajdove, video snimke i druge vrste podataka unutar organizacije;
- omogućavale zaposlenima da telekomuniciraju, ili rade van svog zvaničnog radnog mesta, kod kuće, na putu, itd;
- informisale investitore, analitičare i vladine ogranke o poslovnom razvoju, itd.

## TRGOVINA U SAJBER PROSTORU

Mada su mogućnosti poslovanja preko Interneta veoma razuđene i pri tom se stalno otkrivaju nove, može se slobodno zaključiti da Internet bazične promene donosi u sferi merkantilnog biznisa. Elektronska trgovina (*e-Commerce*) obuhvata poslovnu komunikaciju, kupovinu i prodaju dobara i usluga, kao i prenos kapitala korišćenjem digitalne tehnologije. Preko Interneta se istražuje tržište, uspostavljaju kontakti, vode pregovori, sprovode komparativne analize i ponude, zaključuju poslovi, organizuje isporuka roba i vrši plaćanje, a takođe i sprovodi kontrola izvršenog posla.

Prvu, drugu i treću industrijsku revoluciju tiho su pratile prva, druga i treća trgovinska revolucija, koje su upravo i omogućavale da izvedene industrijske revolucije dožive svoj procvat. Dok je prva trgovinska revolucija bila vezana za pojavu i afirmaciju robnih kuća i drugih sličnih objekata, druga za pojavu trgovinskih centara i razvoj samslužnog sistema poslovanja, treća trgovinska revolucija očito se ostvaruje u domenu elektronike. Otvaranje tzv. „elektronskih” prodavnica i robnih kuća (*e-Stores*) predstavljalo je revolucionarni korak u maloprodaji, sa kojim je i ova oblast trgovine na velika vrata ušla u digitalno vreme razvoja.

Sušтина ovog novog, elektronskog modela maloprodajnog trgovanja, ogleda se u tome što se celokupna komunikacija između prodavca i kupca odvija preko kompjutera. Posredstvom kućnog računara – može se reći "iz fotelje" – kupac koji je prostorno udaljen hiljadama kilometara od prodavca, može istovremeno virtuelno biti prisutan u "elektronskoj" robnoj kući, samslužni, tržišnom centru ili virtuelnoj prodavnici artikala raznih tipova i namena. Naručivanje željene robe kupac može obavljati elektronski, kao i plaćanje sa tzv. "elektronskim" novcem, koji mu se otkucavanjem iznosa i šifre automatski skida sa računa.

Stečena iskustva već pokazuju da su prednosti novog načina komuniciranja neuporedive i za kupce i za prodavce. Preduzeća koja koriste sistem virtuelnog komuniciranja i trgovanja štede vreme, novac i druge resurse, a sam postupak trgovanja obavljaju znatno jednostavnije i pouzdanije, nego na klasični način. Kompjuterizovanom procedurom razmene standardizovanih elektronskih poruka (EDI) posao se znatno brže i jednostavnije odvija nego ranije, kada je za sistem uobičajenog trgovanja trebalo desetine, pa i stotine različitih dokumenata.

Elektronski način poslovanja ubrzano prodire i u tradicionalne prodavnice, u koje se uvode tzv. "elektronska prodajna mesta" (EPOS), koja

podrazumevaju primenu računara u izlaganju ponude, poslovnom komuniciranju i naplati robe koja je kupljena.

Digitalna trgovina pored brojnih pogodnosti donosi i novine koje se negativno mogu odraziti na posrednike u virtuelnom lancu vrednosti. Prema računicama Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), pri kupovini robe kupci u maloprodaji moraju u proseku da plate jednu trećinu cene na ime marže, samo za uključivanje trgovca koji je nužna karika u procesu prometa i reprodukcije. Izgledno je da će upotreba Interneta ovaj postupak veoma pojednostaviti, a troškove umanjiti. Rešenja u ovom domenu se već pronalaze i ostvaruju.

Prava "eksplozija" upotrebe Interneta može dovesti do **nestanka posrednika u prodaji**. Iako možda neće biti isključeni čitavi nivoi kanala distribucije, može doći do prebacivanja moći sa jednog nivoa na drugi i sa jedne firme na drugu. U zavisno od pripremljenosti firmi da prihvate uslove novog digitalnog sveta, ova nagla promena može predstavljati veliku opasnost ili veliku šansu. Internet može imati značajan uticaj na strategiju distribucije proizvoda i strategiju maloprodaje. On obezbeđuje novi kanal distribucije kroz koji proizvođači svoju robu i usluge mogu direktno prodavati kupcima.

#### Doba pre Interneta:

Proizvođač → Veleprodaja → Maloprodaja → Potrošač

#### Doba posle Interneta:

Proizvođač → Internet → Potrošač

Neke kompanije ignorišu ili se sporo uključuju u virtuelni svet. U najboljem slučaju, one će izgubiti deo tržišta, u najgorom slučaju, biće isključene iz posla. Globalne razmere i dometi ekonomije u svetu Interneta ne mogu se ignorisati.

U prilog navedenog slikovito svedoči primer kompanije *Levi Strauss*, koja je odlučila da preko Interneta prodaje unikatne farmerice šivene po meri. Naime, kupac dostavlja svoje mere, u firmi se na osnovu njih šiju farmerice i dostavljaju na kućnu adresu. Reklame u štampi bile su besplatna propaganda za firmu, što je značilo da je strategija bila uspešna. Međutim, saradnicima iz kanala maloprodaje je smetalo što ih kompanija zaobilazi u procesu prodaje, iako je kompanija pokušavala da ih ubedi da njihovo poslovanje neće biti dovedeno u pitanje. Kako se nisu dali ubediti, *Levi*

*Strauss* je popustio pred njihovim zahtevima i prestao sa prodajom ovih proizvoda preko Interneta, ali je uveo prodaju farmerica šivenih po meri u svim maloprodajnim objektima (Vasos, 1999).

Mada ovaj primer pokazuje da to ne mora biti pravilo, nestanak posrednika u prodaji može predstavljati glavnu šansu za proizvodne gigante, kao i najveću pretnju za njihove poslovne partnere u kanalima veleprodaje i maloprodaje. Međutim, posrednicima iz ovih kanala koji inteligentno ocene ove promene, one mogu predstavljati priliku da osnaže određene oblasti svog poslovanja (razumevanje zahteva tržišta, odnose sa proizvođačima i potrošačima, imidž maloprodajne marke i dr). Veleprodaja i maloprodaja mogu objediniti svoje snage u virtuelnom lancu vrednosti. Umesto velikih skladišta za smeštaj robe, mogli bi da organizuju direktnu isporuku proizvoda od proizvođača do potrošača.

Postoje brojne kompanije koje su u potpunosti prihvatile izazove poslovanja na mreži. Jedna od njih je *Virtuel Vineyards*, koja prodaje vina, hranu i poklone iz zemalja širom sveta. Svoje celokupno poslovanje sprovodi preko virtuelnih kanala.

Nesumnjivo je da Internet postaje sve prisutniji u obavljanju trgovine u raznim delovima sveta. Ali da bi se poslovanje ovog tipa uspešno obavljalo neophodno je istaći i određene uslove koji se moraju ispuniti. Uspeh prodaje putem Interneta moguć je jedino ukoliko se potrebe potrošača zadovolje na višem nivou nego prilikom primene klasičnog pristupa u maloprodaji.

Sa stanovišta potrošača, prodaja preko Interneta mora da ispuni bar jednu od sledećih pogodnosti: (Vasos, 1999).

**1. Niža cena.** Kako je cena jedan od najačih motiva pri odlučivanju potencijalnog kupca, mnoge firme su počele da koriste virtuelni lanac vrednosti kako bi smanjile troškove poslovanja i na taj način snizile cenu svojih proizvoda.

**2. Bogatiji izbor.** Ukoliko se potrošačima omogući raznovrsnija ponuda, veće su i šanse da će se ostvariti prednost u odnosu na konkurenciju i klasične maloprodajne pristupe. Na web lokaciji *Amazon.com* (<http://www.amazon.com>), na primer, kupcima se nudi više od milion naslova knjiga. Na svetu ne postoji klasična knjižara sa takvom ponudom.

**3. Kvalitetnija usluga.** U mnogim firmama koje se bave klasičnom maloprodajom postoji problem adekvatnog upoznavanja osoblja sa karakteristikama proizvoda i usluga koje se nude. To je posebno čest

problem u kompanijama koje imaju širok asortiman proizvoda. Prednost trgovine preko Interneta je to što se potrošačima mogu ponuditi informacije o proizvodima preko baza podataka koje sadrže detaljne, ažurirane podatke o njima. Kupcima se može omogućiti da postavljaju razna pitanja u vezi proizvoda, na koja bi odgovarao stručnjak iz kompanije koji dobro poznaje njihove tehničke i druge karakteristike.

**4. Posebne usluge.** Ovaj koncept je u bliskoj vezi sa ponudom kvalitetnije usluge. Korišćenje kompjutera za pružanje usluga potrošačima otvara mogućnost ponude specijalnih usluga koje do sada nisu bile moguće. Na primer, firma *Godiva* preko svog uslužnog servisa (*Gift Reminder Service*) podseća korisnike na značajne datume koje pri registrovanju navedu, npr. rođendan prijatelja (<http://www.godiva.com>). Takođe, kada se na ogromnom spisku knjiga lokacije *Amazon.com* pojavi novi naslov koji odgovara kriterijumima koje je određeni korisnik naznačio pri registraciji, mrežni *Personal Notification Service* ga obaveštava o tome.

**5. Veće pogodnosti.** Kompanije se mogu orijentisati na to da kupcima maksimalno olakšaju proces kupovine. Na primer, u prehrambenim prodavnicama može se ponuditi mogućnost "onlajn" trgovine i kućne dostave. Važno je istaći da ovaj pristup zahteva veća ulaganja nego tradicionalna varijanta. Što je veća pogodnost koja se nudi, više će je ljudi koristiti i plaćati za njeno korišćenje.

**6. Brza isporuka.** Internet se ne može pohvaliti brzinom kao klasična kupovina, jer zašto bi kupac čekao nekoliko dana da mu proizvod bude isporučen ako isti može da kupi u obližnjoj prodavnici. Ali u nekim slučajevima Internet i na ovom polju može da ima prednost. Na primer, ukoliko se prodaju tekstualni, muzički, video zapisi, fotografije i sl, oni se potrošačima mogu dostaviti digitalnim putem, pa se u tom slučaju može ispuniti zahtev za trenutnim zadovoljenjem potrebe efikasnije nego na tradicionalan način.

**7. Više zabave.** Na ovom polju Internet se teško može nadmetati sa klasičnim načinom kupovine. Potrošači uglavnom uživaju u obilascima tržnih centara i kupovini proizvoda. Pretraživanje kataloga na webu ne pruža im taj isti nivo uživanja. Ali i trgovini preko mreže može se dodati nivo zabave, u vidu šala, zagonetki, ukrštenih reči i dr, što svakako ne može da predstavlja pandan kupovini u stvarnom svetu. Njihova funkcija je da potrošače zabave i nasmeju, da se ostvari prisnija veza sa svim čitaocima i da se čitavom iskustvu kupovine preko mreže doda element zabave.

U svakom slučaju, u poslovanju preko ovog medija najuspešnije su kompanije koje uspevaju da izađu u susret raznim potrebama potrošača. Odličan primer ovog pristupa je već pomenuti *Amazon.com*, koji svojim korisnicima nudi: nižu cenu (kompanija tvrdi da su cene knjiga koje nudi preko svoje web lokacije znatno niže nego u knjižarama), bogatiji izbor (milion različitih naslova) i specijalne usluge (usluga obaveštavanja korisnika o novim izdanjima koja odgovaraju kriterijumima navedenim pri registraciji). Zaposleni u kompaniji *Amazon.com* su zaista majstori u svom poslu. Ako neko kod njih pazari bar par puta u kratkom vremenskom periodu, posle određenog vremena dobija poruku: "We miss you! ("Nedostajete nam!")" – koja je ujedno i popust za neku sledeću kupovinu. Sistem u *Amazonu* je prepoznao da je prošlo dosta vremena od poslednje kupovine tog kupca i poklon popustom ga namamljuje da dođe ponovo i vrati se u obrazac svog uobičajenog ponašanja pri kupovini.

Ali i pored svih prednosti koje nudi trgovina "onlajn", važno je napomenuti i često veliku podozrivost potrošača kada je ona u pitanju. Istraživanja su pokazala da kupci pri transakciji na Internetu najviše strahuju zbog mogućnosti zloupotrebe kreditnih kartica. (<http://www.globalconcepts.com>) Pitanje bezbednosti transakcija sa kreditnim karticama preko mreže nije samo tehnički problem, već i problem percepcije korisnika. Čak i nakon rešenja tehničkih pitanja bezbednosti, korisnici ostaju podozrivi prema prenosu broja svoje kreditne kartice preko Interneta. Neki od njih se još uvek sećaju slučajeva narušavanja sistema bezbednosti transakcija na ovom mediju.

Takođe, razlozi za oklevanje potrošača kada je kupovina preko Interneta u pitanju mogu biti i: nemogućnost provere renomea i sposobnosti prodavaca na Internetu, nepostojanje privatnosti pri obavljanju transakcija, obaveza plaćanja informacije koje su ranije bile besplatne, itd.

Neophodno je napomenuti da ograničavajući činioci razvoja sajber kupovine u nekim zemljama mogu biti obrazovnog i tehnološkog karaktera. Broj sajber prodavaca i sajber kupaca u direktnoj je vezi sa brojem korisnika sajber tehnologije. U zemljama u razvoju osnovni limit za razvoj sajber kupovine je slaba telekomunikaciona infrastruktura, nedostatak znanja, nedostatak kreditnih kartica, kao i nevolje u isporuci kupljene robe. Mnogi trgovci ne shvataju da elektronsku brzinu u komuniciranju, naručivanju i plaćanju kupljene robe, treba da prati i odgovarajuća brzina i urednost u isporuci kupljenih vrednosti. Plaćanje u elektronskoj režiji takođe za mnoge prodavce i kupce – koji su navikli da

svoje finansijske poslove završavaju gotovinski, u kešu – deluje obeshrabrujuće.

## **SAJBER PROSTOR I USLUŽNE DELATNOSTI**

Mogućnosti poslovanja preko Interneta svoju punu primenu nalaze i u uslužnim delatnostima. Uticaj virtuelnog lanca vrednosti u ovoj oblasti izuzetno dolazi do izražaja. Čest je slučaj da uslugu kreira ("proizvodi") jedna kompanija ("proizvođač" usluge), a da je prodaje druga firma (maloprodavac usluge). Na primer, avio-kompanije prevoze putnike, a turističke agencije predstavljaju osnovni maloprodajni kanal do potrošača. Takođe, osiguravajući zavodi formiraju ponudu osiguranja i snose rizik za eventualne gubitke, dok brokerske kuće obavljaju maloprodaju – potrošačima prodaju polise, pružaju informacije i podršku u obradi zahteva za obeštećenje.

I dok u doba posle Interneta određeni "proizvođači" usluga u svom poslovanju ostvaruju direktan kontakt sa potrošačima (primer za to je aktivnost brojnih avio-kompanija koje su kupcima dostupne na mreži, poput npr. *AMR Corporation* – vlasnika kompanija *SABRE Group* i *American Airlines*), sa druge strane maloprodavci usluga koriste Internet kako bi profitirali od svojih već postojećih veza sa potrošačima. Mnogi od njih doneli su stratešku odluku da postanu ekskluzivni prodavci usluga za proizvođače koji ne primenjuju direktnu prodaju krajnjim kupcima.

### Doba pre Interneta:

Proizvođač usluge → Maloprodaja usluge → Potrošač

### Doba posle Interneta:

#### Varijanta 1

Proizvođač usluge → Internet → Potrošač

### Doba posle Interneta:

#### Varijanta 2

Proizvođač usluge A i Proizvođač usluge B → Maloprodaja usluge  
→ Internet → Potrošač

Podaci sa Web sajta *ActiveMedia.Inc* pokazuju da je u pogledu ukupne prodaje koja se ostvaruje na Web lokacijama u okviru određenih oblasti na prvom mestu turizam, zatim roba široke potrošnje, izdavaštvo/mediji, računari, nekretnine i dr. (<http://www.activemedia.com>)

Interesantan je primer jedne od prvih turističkih agencija koja je postigla uspeh na mreži. U pitanju je *PCTravel.Inc* deo korporacije *American Travel Corporation*, jedne od najvećih turističkih kuća u SAD. Od prvog trenutka namera ove kompanije je bila da primeni virtuelni lanac vrednosti – od početne komunikacije sa korisnicima do prihvatanja ponude. Njena web lokacija i učestvovanje u diskusionim grupama na mreži privlače potrošače, sa kojima njeni službenici komuniciraju direktno preko elektronske pošte, telefaksom ili telefonom.

Zaposleni u firmi tvrde na njene web strane svakodnevno pregleda preko 4.000 posetilaca. Neki korisnici već pri prvoj poseti postaju kupci, dok drugi samo pregledaju ponudu. Prosečna poseta lokaciji traje oko 30 minuta, što je duže od većine zadržavanja na većini drugih web strana.

Između ostalog, *PCTravel* lokacija je povezana sa *Apollo* sistemom rezervacija, bazom podataka koja sadrži aktuelni red letenja, cene i slobodne kapacitete većine svetskih avio-kompanija. Stoga se na ovoj web strani mogu automatski pronaći i prikazati najniže cene za svaki željeni pravac, dodatni podaci o određenoj vezi, tačnost poletanja i sletanja izražena u procentima i odlike letova.

Razlozi velikog uspeha ove mrežne usluge su laka dostupnost i lakoća upotrebe. Potrošač dobija iscrpne, jasne informacije, bez žargona i šifri koje bi ga mogle zbuniti, a što je često karakteristično za turističke usluge. Naravno, usluge ove turističke agencije su dostupne 24 časa dnevno, sedam dana nedeljno. (<http://www.pctravel.com>)

Komuniciranje preko Interneta ne ostvaruje se samo u domenu trgovine, uslužnih delatnosti i drugih oblasti "klasičnog" biznisa. Značajni komunikacijski i informacijski prodori ostvaruju se i u domenu političke, ideološke i religijske indoktrinacije, kulture i obrazovanja, sporta, medicine, ličnog komuniciranja i u brojnim drugim oblastima. Fundamentalni rezultati civilizacijskog karaktera svega toga, tek se mogu očekivati.

## **DRUŠTVENE I PSIHOLOŠKE IMPLIKACIJE I IZAZOVI SAJBER KOMUNICIRANJA**

Teoretičari digitalnog doba iznose različita mišljenja o uticaju novih tehnologija na globalno društvo. Za razliku od televizije, na primer, putem koje se poruke emituju pasivnoj i izolovanoj publici koja nije u prilici da na njih pruži odgovor, sajber komuniciranje podrazumeva interakciju i u direktnoj je zavisnosti od korisnika. Stoga i naučnici koji optimistički posmatraju nove razvojne tendencije, smatraju da će se zahvaljujući karakteristikama komuniciranja putem Interneta ostvarivati ponovna integracija društva, znatno oslabljena uticajima televizije.

Kritički orijentisani teoretičari iznose brojne primedbe u pogledu novog medija. Umesto stvaranja "globalnog sela", kako je to svojevremeno najavio Maršal Makluan (McLuhan, 1962), česta su upozorenja koja se odnose na produblјivanje razlika između bogatih i siromašnih. Masovna planetarna upotreba Interneta, putem koje se informatički umrežuje i povezuje ceo svet, dovodi u još dominantniju ekonomsku i političku poziciju zemlje i kulture koje su komunikacijski, informatički, tehnološki i ekonomski superiornije u odnosu na kulture i zemlje inferiorne u ovim domenima. Internet će doprineti da moćni postanu još moćniji, što će stvoriti još brže i još veće razvojne raskorake, kako između pojedinih područja na planeti, tako i između pojedinih kategorija stanovništva – informatički pismenih i opremljenih i informatički nepismenih i neopremljenih – unutar pojedinih zemalja.

Takođe, na mreži postoje i mogućnosti raznih vrsta zloupotreba – u slučaju autorskih prava, društvenih i finansijskih transakcija, širenja verske i političke netrepeljivosti, itd. Važno je napomenuti i to da je privatnost komuniciranja na Internetu samo delimična usled toga što postoje "pretraživački programi" koji omogućavaju da uglavnom svaka poruka transmitovana ovim medijem bude "uhvaćena", "pročitana" i "dešifrovana": "U tim okolnostima svako može biti 'špijun' svakoga, a mnoge web stranice imaju programe koji sakupljaju podatke o korisnicima koji im pristupaju. Drugim rečima, bez obzira na činjenicu da se kiber-univerzum pojavljuje kao samoorganizovani sistem, on zavisi od realne infrastrukture, pa time i od realnih odnosa moći" (Tomić, 2003).

Posledica novog vremena jeste i to da računari postaju sve savremeniji i "pametniji" i da sve više pomažu ljudima da automatizuju svoje dnevne aktivnosti. Ironiju sudbine koja nosi u sebi iskru opasnosti odslikava i činjenica, da kako kompjuteri sve više podsećaju na ljude, ljudi postaju sve

sličniji kompjuterima. Sve su češća i upozorenja koja se odnose na posebnu vezu ljudskog iskustva i tehnoloških performansi: "Kompjuterski simulirani svet i elektronski organizovano iskustvo, ukazuju na perspektivu susreta mašine i čoveka na skoro organskom nivou, pa su neki teoretičari čak skloni da govore o 'bioničkoj konvergenciji', pomoću koje ćemo svi jednog dana biti toliko kompjuterizovani da ćemo moći direktno da šaljemo poruke iz svog mozga. Na tom nivou, ljudi će ... postati tek 'reproduktivni organi sveta mašina'" (Tomić, 2003).

Internet pruža mogućnost praktično neograničene komunikacije uz zadržavanje značajnog stepena anonimnosti. Međutim, ukoliko se svetska mreža sagleda sa stanovišta uticaja koji ima na životne navike i psihičku stabilnost ljudi, uočavaju se neke od protivrečnosti ovog društvenog medija. Osobe koje se dopisuju svedene su na tekst viđen na monitoru, tako da je ličnost predstavljena samo kroz nepotpune fragmente vidljive kroz tekst. Predugim boravljenjem u procesu komuniciranja preko Interneta korisnici zapadaju u stanje surogata življenja, opijajućeg dejstva intimnosti bez trunke odgovornosti. Sajber komuniciranje otvara i problem otkrivenog ili prikriivenog identiteta korisnika. Bez mogućnosti direktnog susreta licem-u-lice osobe dobijaju mogućnost preuzimanja sasvim novog identiteta, koji se drugim učesnicima u komunikaciji predstavlja kao pravi.

Ipak, pored pomenute tendencije korišćenja lažnog identiteta na Internetu, važno je napomenuti da u sajber prostoru postoje i sasvim suprotne tendencije. Pojava danas veoma popularne društvene mreže *Fejsbuk* (*Facebook*), pokazuje da su velikom broju korisnika autentičnost i pravi identitet na mreži itekako važni. Najvažnija osobina *Fejsbuka* je to što omogućava povezivanje ljudi koji se već poznaju.

Poseban problem vezan za masovnu upotrebu računara odnosi se na uticaj koji ove mašine mogu imati na intelekt korisnika. U prvi mah se smatralo da će korišćenje računara na ličnom planu povećati intelektualne potencijale novih generacija ljudi – korisnika novih tehnologija. Ipak, istraživanja su pokazala da najveći broj korisnika ne upotrebljava računare na takav način, da bi se to ostvarilo.

Postoje i mišljenja da kod ljudi koji veliki deo svog slobodnog vremena provode u virtuelnim prostorima postoji manja ili veća doza nesposobnosti za stvarnom komunikacijom, bez kompjuterske podrške. Neke od takvih osoba su sklone da sve manje šansi daju stvarnom životu, ili kako je to rekao jedan strastveni igrač igrice *Multi-user Dungeon – Višekorisnička tamnica*: "Zašto pridavati superioran status selfu koji ima telo, kada su

jastva koja nemaju tela, sposobna za tako različite vrste iskustava?" (Tomić, 2003).

Internet je do krajnjih granica uzdigao privlačnost usamljeničkog načina života. Stoga je jedna od glavnih dilema koja se uočava kada se govori o Internetu svakako i pitanje: da li će kompjuterski posredovana komunikacija zameniti verbalnu i taktilnu komunikaciju? Neuropsihijatar Petar Bokun je izjavio: "Treba podsetiti da je Internet nastao kao uznapredovana forma komunikacije, ali da se izrodio u svoju suprotnost – on je postao sredstvo koje ukida komunikaciju, tehnika je ovladala čovekom, a mi smo podlegli zavodljivosti kompjutera i kuckanje po tastaturi pretpostavili ljudskom dodiru. Internet 'podilazi' čoveku koji oko 80% informacija dobija čulom vida, ali je takođe tačno da je – iz socijalne vizure – poguban, odnosno da je u službi dodatnog otuđivanja ljudi" (Đorđević, 2007). Ako čovek provede mnogo sati u danu sa kompjuterom može izgubiti sposobnost komunikacije sa ljudima. Posebno zabrinjava što kompjuterizacija svakodnevnog života pogoršava odnose među ljudima.

Pored navedenog, još jedna značajna društvena i psihološka implikacija sajber komuniciranja odnosi se na sve veću zavisnost korisnika od Interneta. Psiholozi i psihijatri koji se bave bolestima zavisnosti složili su se da zavisnost od ovog medija treba da uđe u međunarodnu klasifikaciju bolesti kao novo oboljenje, jer se broj osoba kojima je pasoš "sajber zemlje" dragoceniji od lične karte konstantno uvećavao iz dana u dan. Iskustvo jedne mlade žene iz Zapadne Virdžinije bilo je sledeće: "Ustajem oko 9 ujutru, oko 10 se uključim. Ostajem na Internetu otprilike do 16 sati, kada se moj muž vraća sa posla. Ponovo se uključim oko 18 sati, i ne izlazim da 1 ujutru" (Đorđević, 2007).

U SAD već više godina postoji Klinika za lečenje zavisnosti od kompjutera u bolnici *McLinn* na Harvard univerzitetu. Istraživanja pokazuju da je skoro 6% Amerikanaca koji "kruže" Internetom postalo zavisno od ovog medija, a to je oko 11 miliona ljudi. "Internet je tako brz i zahvalan, veza se uspostavlja odmah. Socijalizacija je laka i anonimna, a činjenica da korisnik može da se predstavi u najboljem svetlu, samo povećava zavisnost", istakla je psiholog ove Klinike Mareša Orzak (Maresa Orzak) (Puač, 2010).

Po mišljenju psihijatara, Internet zavisnike karakteriše infantilnost, odnosno hipertrofirana detinja radoznalost i megalomanska potreba za vladanjem objektom. Međutim, s obzirom na to da je Internet faktički

beskrajan, korisnik-zavisnik je po definiciji gubitnik koji će se u jednom trenutku "udaviti" u tom nepreglednom prostoru informacija.

Simptomi ove "bolesti" su slični kao i kod drugih bolesti zavisnosti. Internet postaje najvažnija preokupacija, zapažaju se promene u raspoloženju, a apstinencijalna kriza se javlja ukoliko se osoba ne priključi na mrežu. "Subkultura Internet zavisnika međusobno komunicira sa 400 reči, od kojih je barem pedesetak potpuno nerazumljivo generaciji njihovih roditelja, a reči kao što su atačment, difolt, resetovanje, daunloudovanje sinonimne su sa žargonom zavisnika od psihoaktivnih supstanci, koji takođe imaju svoj rečnik koji je potpuno nerazumljiv okolini" (Đorđević, 2007).

S obzirom na sistem cena u lokalnim komunikacijama, u većini zemalja sa razvijenom informacionom infrastrukturom, vrlo je jeftino ostati priključen na Internet 24 časa dnevno. Sa druge strane, zavisnik sve dublje "tone" u virtuelni svet što lako može da ga navede da zapusti realni život. "Ljudi koji dolaze kod mene žele da spasu sopstvene živote, brak ili posao", ističe Mareša Orzak, osnivač harvardske Klinike, kojoj se za pomoć nedeljno obrati na desetine zavisnika. Psiholog Kimberli Jang (Kimberly Young), jedna od prvih koja je počela da proučava zavisnost od Interneta u SAD, takođe navodi da su zabrinuta i rukovodstva mnogih firmi i da su njenu pomoć u tom smislu zatražili iz *Motorole*, *Duponta*, nekih vladinih agencija i avio-kompanija (Puač, 2010).

U Srbiji takođe postoji više klinika i savetovaništa, koja kroz institucionalnu, privatnu prihijatrijsku ili psihoterapeutsku praksu, već nekoliko godina pružaju pomoć zavisnicima od sajber sveta.

Na pitanje – da li će Internet epidemija postati jedan od krucijalnih problema sa kojim će se suočavati čovečanstvo u budućnosti – za sada ne možemo da damo precizan odgovor, mada prognoze u tom smislu ne izgledaju preterano optimističke. Sve navedene društvene i psihološke implikacije sajber sveta pokazuju da digitalno doba donosi nova značenja, kao i nove mogućnosti komuniciranja, toliko drugačije, značajne i sveprožimajuće, da je potrebno da se i dosadašnji pojmovi različitih vrsta komuniciranja u tom smislu analiziraju, pa čak i prevrednuju.

## ZAKLJUČAK

Brojne su mogućnosti koje pruža sajber prostor kako u ličnim, tako i poslovnim komunikacijama, ali ne treba zaboraviti i izazove koji podstiču

mnoga pitanja. Jasno je da razvijene komunikacijske mreže uspešno prenose nove sazajne proizvode informatičkog društva, kao što je klasična transportna mreža nekad prenosila proizvode industrijalizacije. Ove mreže stvaraju jedinstven svet, u kome je daljina, kao glavni limit razvoja, u znatnom obimu i domenu prevaziđena, čime je omogućena integracija raznovrsnih poslovnih i društvenih aktivnosti na širem planetarnom nivou.

Sve razvijenija informatika naročito podspešuje umnožavanje i razvoj komercijalnih poslovnih veza, razvoj trgovine, nematerijalnih i materijalnih servisa i drugih sektora i delatnosti društvenog stvaralaštva, koje podstiču razvoj savremenog tržišta. Moderni informacioni sistemi omogućavaju intenziviran razvoj postojećih, kao i stvaranje novih društvenih i poslovnih komunikacija, koje su, pored ostalog, i osnov modernog tržišnog poslovanja.

Novi tip pribavljanja i obrade informacija, koji se konstituiše zahvaljujući napretku komunikacione tehnologije i računara, uvodi potpuno nov sistem rada u poslovanje sa informacijama i unosi određeni red u kaos informacionog zagađenja. Novi sistem omogućuje komunikatorima i recepijentima da neposredno preko svojih službi i opreme, ili preko određenih banaka podataka, pribave blagovremeno kvalitetne informacije potrebne za uspešno poslovanje i odlučivanje. Potrebno je posebno istaći da se značaj savremene tehnologije ogleđa ne samo u pribavljanju, već i odabiru kvalitetnih informacija, jer upravo odabir u moru raznovrsnih, a ponekad i kontradiktornih podataka, postaje jedan od glavnih poslova u domenu korišćenja informacija u komunikacione i druge svrhe.

Brojna su i izazovna pitanja vezana za društvene i psihološke implikacije sajber komuniciranja, o kojima se raspravlja u teorijskim krugovima. Iznose se mnoga tvrđenja, ali neka od tih pitanja i dalje ostaju otvorena i na njih se ne mogu dati precizni odgovori. Budućnost će otvarati nove komunikacijske perspektive na koje moramo biti spremni.

## LITERATURA

Barlow, John Perry: "A Cyberspace Independence Declaration", 8. Februar 1996.

[https://w2.eff.org/Misc/Publications/John\\_Perry\\_Barlow/barlow\\_0296.declaration.txt](https://w2.eff.org/Misc/Publications/John_Perry_Barlow/barlow_0296.declaration.txt)

Dorđević, Katarina: "Koje su bolesti novog milenijuma. Onlajn zavisnici", Politika, Bograd, 23. januar 2007.

Gibson, William: Neuromancer, Ace Books, New York, 1984.

Jones Telecommunication & Multimedia Encyclopedia, Multimedia CD, 1. Januar 2000.

Levine, John. R. & Levine Young, Margaret & Baroudi, Carol.: The Internet For Dummies, John Wiley & Sons, New York, 2011.

McGovern, Gerry: The Caring Economy, Blackhall Publishing, Dublin, 1999.

McLuhan, M.: The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man, University of Toronto Press, Toronto, 1962.

Puač, S: „Mračna strana mreže”, Mladi 018, civilno društvo „Proaktiv”, Niš, 5. novembar 2010.

Tomić, Zorica: Komunikologija, Čigoja štampa, Beograd, 2003.

Vasos, Tom: Strateški marketing na Internetu, CET, Beograd, 1999.

<http://www.activemedia.com>

<http://www.amazon.com>

<http://www.globalconcepts.com>

<http://www.godiva.com>

<http://www.pctravel.com>

---

## POSSIBILITIES AND CHALLENGES OF COMMUNICATION IN CYBERSPACE

**Andjela Mikic**

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

**Abstract:** Term "cyberspace", which was created owing to development of computers and communication, today is in common use. Internet, which is synonym of cyberspace, represents hybrid media of digital age and computer network made of all computer networks in the world. Cyberspace has significant role in personal and business communication, as in modern business. There are numerous social and psychologic implications and challenges of cyber communication.

**Key words:** cyberspace, Internet, communication, possibilities, challenges

**JEL Classification:** M15

## INTERNET I VIRTUELNO OBRAZOVANJE

**Darko Tadić**

Strukovni profesor, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, email: dtadic@sbb.rs

**Rezime:** Kompjuterske mreže, različitih vrsta i oblika, uključujući Internet kao svetsku globalnu mrežu, imaju sve snažniji uticaj na razvoj i unpređenje obrazovanja, obrazovnih procesa i institucija, kao i njihovih ishoda. Tradicionalne obrazovne strukture dramatično su izmenjene pod uticajem novih komunikacijskih i informacionih tehnologija. U sklopu ovih procesa, virtuelno "onlajn" obrazovanje u domenu sticanja specifičnih znanja i veština, zauzima posebno mesto u okviru standardnih visokoškolskih institucija, ili u obliku nezavisnih obrazovnih portala van klasične obrazovne strukture. Sve ove promene donose sasvim novih duh u sistem obrazovanja i sticanja znanja, što će zauvek promeniti odnos studenata i njihovih nastavnika u ovim procesima.

**Cljučne reči:** Internet, komunikacija, obrazovanje, kompjuterske mreže

**JEL:** M 31, M 37

### ŠTA JE TO VIRTUELNO OBRAZOVANJE?

Još od osnivanja prvih univerziteta u Bolonji (1154.) i Parizu (1174.), studenti i nastavnici našli su se ujedinjeni u jedinstvenom procesu sticanja znanja koji se u obliku specifičnog odnosa nastavnik-učenik održao sve do danas. Prenos znanja i iskustava kroz ovaj specifičan odnos postao je univerzalni model koji je predstavljao osnovni metod, način i sistem obrazovanja na svim nivoima učenja. Vekovima školstvo je trpelo brojne promene, reforme i transformacije, pre svega u didaktičkom i metodološkom smislu, naročito pod uticajem razvoja nauke i tehnologije. Ali, kroz sve ove Scile i Harbide koje su često predstavljale lutanje, pa ponovne reforme i slične procese, ovaj jedinstveni odnos nastavnika i učenika, po Pitagorinom modelu "intelektualnog bratstva" ili Aristotelove "Akademije",<sup>1</sup> odr-

<sup>1</sup> Pitagorejska škola, formirana kao intelektualno bratstvo, bila je zajednica zatvorenog tipa i imala je ambiciju da obrazuje decu aristokrata za buduće vladare, za šta demokratski nastrojeni Grci nisu imali uvek razumevanja. Isto bi se moglo reći i za Platonovu Akademiju koja je takođe trajala nekoliko stoleća, od IV stoleća pre naše ere pa do vremena kada je rimski vojskovođa Sula razorio Atinu 87. godine pre naše ere.

žao se do danas. Međutim, prelaskom u Informatičko doba, krajem prošlog i početkom ovog veka, svet je zakoračio u sasvim novu dimenziju novih digitalnih tehnologija, koje su pred sistem obrazovanja postavile do tada neviđene izazove. Razlika u odnosu na brojne ranije promene nisu samo tehnološke: digitalni svet menja samu svest čoveka, i dodaje procesima sticanja znanja jednu sasvim novu dimenziju. Virtualni svet nove digitalne učionice postaje sve više osnova za sasvim nove načine odnosa nastavnika i učenika, koji sada kreiraju svet znanja u sasvim novom obliku.

Ljudska komunikacija putem putem kompjuterskih mreža počela je da se razvija sedemdesetih godina prošlog veka (Hiltz,1993) i ubrzo je prerasla u jedan sasvim nov sistem koji je za vrlo kratko vreme kreirao potpuno novo okruženje za prenos znanja, sadržaj samih predmeta (curriculum), kao i međusobne interakcije nastavnika i učenika. Od početka osamdesetih godina prošlog veka elektronska pošta i kompjuterske konferencije usvojene su od strane nastavnika i predavača i prilagođene obrazovnom okruženju. Tradicionalne prepreke (geografske, vremenske, pedagoške), postepeno su pređene i ubrzano brisane, i to na dotada neviđen način, što je kao rezultat donelo sasvim nove forme društvenih i intelektualnih odnosa. Ovaj novi digitalni svet računara, njihovo brojno umrežavanje u internom ili eksternom obliku, a naročito pojava Interneta i njegov nagli uspon krajem prošlog veka, imali su brojne praktične primene u svetu obrazovanja, kao što su razvoj onlajn edukacije, sistema virtuelnih učionica, kurseva, standardnih elektronskih predavanja na daljinu, kao i stvaranje ekspertskih mreža i mreža znanja različitih vrsta. Sve ove forme i oblici, iako postoje značajne razlike među njima, podvode se pod generički termin “onlajn obrazovanje”, ili kod nas odomaćen termin “virtuelno obrazovanje”, i predstavljaju jedinstvenu oznaku za suštinski prenos znanja putem kompjuterskog umrežavanja. Ovo je naročito postalo vidljivo u sistemu visokog obrazovanja (univerziteti) kao i na brojnim primerima nezavisnih obrazovnih portala koji nude virtuelno sticanja veština u obliku kurseva, seminara, treninga i obuka različitih vrsta.

Iako zasnovano na kompjuterskim i srodnim digitalnim tehnologijama komuniciranja, ovo virtuelno obrazovanje ipak svoju osnovu deli sa klasičnim sistemom prenosa znanja “licem u lice”, odnosno klasičnom procesu interaktivne grupne komunikacije (nastavnik-virtuelni učenici) ili po modelu mentorskog rada “jedan na jedan” (nastavnik-učenik kao pojedinac). Jedan od naročito popularnih oblika ovog odnosa jeste “studiranje na daljinu”, što je praksa koja postaje uobičajena forma studiranja na brojnim univerzitetima širom sveta. No, koji god oblik je u pitanju, suština je u tome

da se u obrazovnom procesu pojavljuje računar i računarska mreža, kao digitalni posrednik koji više ne zahteva fizičko prisustvo nastavnika i učenika na jednom mestu. Učesnici obrazovnog procesa sada više nisu vezani za jedno mesto, a često ni vreme i mogu da usklađuju i biraju vreme i mesto razmene znanja. Studenti i nastavnici sada komuniciraju u različitim oblicima seminara, elektronskih predavanja, interaktivno saraduju u grupnim projektima, komuniciraju sa instruktorima i mentorima, i to sve virtuelno preko mreže, ili “onlajn”. Pored toga, ova vrsta digitalnih učionica sada nudi i brojne didaktičke pogodnosti kao što su razmena elektronskih dokumenata, grafičkih prikaza, fotografija, filmova (video materijala), programa za prezentaciju i slično. Kao posebna pogodnost, svetska internet mreža nudi brojne stručne tekstove, knjige i izvore saznanja u plaćenom ili besplatnom obliku, i to sve jednostavnim pretraživanjem na Mreži što jednim klikom na tastaturi i kompjuterskog “miša” postaje trenutno dostupno na ekranu korisnika. Sve ove tehnološke inovacije i pogodnosti sada omogućavaju prostornu i vremensku nezavisnost i asihornu interakciju između nastavnika i studenata u jednom sasvim novom digitalnom obliku, što celom procesu obrazovanja i sticanja veština obezbeđuje sasvim novu dimenziju obrazovnog procesa u XXI veku.

## **DIGITALNA UČIONICA: NOVA PARADIGMA**

Razvoj novih digitalnih tehnologija u svetu komunikacija i informatike doneo je početkom 21. veka dramatične promene u sistemu obrazovanja ali i u okruženju. Promene danas osećaju svi učesnici u ovim procesima: nastavnici i školske institucije, ali i učenici i to ne samo u sistemu visokog obrazovanja, već na svim njegovim nivoima (osnovne, srednje i visoke škole, fakulteti). Internet je odnegovao prve generacije koje su odrastale uz globalnu računarsku mrežu i računar kao osnovno sredstvo komuniciranja i sticanja saznanja o svetu. Takva situacije donela je i jednu ključnu promenu koja će predstavljati osnov za sve buduće modele obrazovnih procesa: premeštanje fokusa sa koncepta “prenosa znanja” na koncept *izgradnje znanja* kao modela sticanja znanja u digitalnoj eri novog informatičkog društva.

Naime, sve do nedavno teorije učenja uglavnom su bile zasnovane na standardnom komunikacijskom (kognitivnom i bihevijeralnom) modelu prenosa znanja/informacija (Cunningham, Duffy and Knuth, 1993). U ovakvom modelu, znanje se nalazi dislocirano izvan učenika (informacija, udžbenik), i ona se prenosi a odgovornost za optimalnu transmisiju nalazi se ili u poruci, ili u izvoru poruke, uslovima prenosa ili pod uticajem samog primaoca.

ca. Ovaj komunikacijski model reflektuje zapravo klasični transmisioni, odnosno emitterski sindrom masovne distribucije poruka, u kome postoji jedan emiter i mnoštvo konzumenata poruke. U obrazovanju, proces sticanja znanja odvoja se po sličnom principu kao što su predavanja i prezentacije, mentorski sistem, ili pitem prenosnika kao što su televizija, radio, i slična komunikacijska i tehnička pomagala. U svim ovim modelima, uloga učenika je izrazito pasivna.

Međutim, za razliku od ovog klasičnog oblika prenosa znanja, nova digitalna učionica na osnovu Interneta i drugih kompjuterskih mreža, pruža priliku za jedan sasvim nov pristup procesu obrazovanja, koji se ogleda u modelu *konstrukcije ili izgradnje znanja*. U ovom konceptu, slično ideji prvih srednjovekovnih univerziteta u Evropi, osnovanih po modelu “bratstva znanja”,<sup>2</sup> ideja je da su učenici i nastavnici udruženi u jedan jedinstveni poduhvat “aristokratije duha”, u kome se u neposrednom interaktivnom kontaktu izgrađuje znanje putem rasprava, istraživanja, dijalektičkog odnosa pitanja i odgovora - odnosno jednom dinamičnom procesu krčenja puteva duha ka saznanju (Uzelac: 2009). U ovom procesu znanje se aktivno konstruiše međusobnim aktivnim učešćem učenika, pod vođstvom nastavnika, kako bi se bolje razumeo svet u kome žive. Za razliku od pasivnog modela klasičnog prenosa, ovde je učenik živ, dinamičan i aktivni učesnik procesa sticanja znanja. Ovaj model se danas može sresti u naučnim istraživačkim timovima kao i u posebnim organizacijama i kompanijama koje su zasnovane na intenzivnom saznavnom i istraživačkom modelu osvajanja znanja i inovacija.

Za ovakav novi oblik digitalne učionice, dobru osnovu pružaju savremena saznanja iz psihologije i teorije učenja, koje smatraju da je sticanje znanja jedan konstruktivan proces, koji se ne razlikuje mnogo od kreiranja novih znanja. Internet, kao sredstvo komunikacije i umrežavanja pruža neslućene mogućnosti za organizovanje obrazovnog procesa na daljinu, “od kuće”, jer omogućuje ne samo povezivanje učenika sa obrazovnom institucijom na klasičan način kao do sada, već i mogućnost kreiranja “mreža znanja” koje mogu bit projektno orijentisane, ili napravljene po uzoru na interak-

---

<sup>2</sup> Sam izraz univerzitet – prvobitno je označavao centar obuke, asocijaciju, ili savremenim jezikom govoreći, “sindikata koji štiti interese određene kategorije ljudi”. U Bolonji i Parizu stvorena su dva «univerzitetska» modela na koje su se potom počeli pri svom formiranju ugledati drugi univerziteti; Bolonja beše *universitas scholarum*, tj. studentsko društvo koje je od Fridriha I Barbarose dobilo posebne privilegije; u Parizu beše *universitas magistrorum ut scholarum* – asocijacija koja je obuhvatala i nastavnike i studente. Važno je reći da se srednjovekovni univerzitet može nazvati i narodnim, budući da se tu negovala aristokratija duha, i da socijalno poreklo studenata nije imalo nikakvog značaja.

tivne učionice u okviru predmetnog programa, ili na bilo koji način koji spaja nastavnika i učenika na jednom zadatku. U tom smislu, najvažnije karakteristike ovakve digitalne učionice su:

*Prošireni pristup obrazovanju.* Internet danas omogućava interaktivno obrazovanje praktično bez granica. Studenti imaju mogućnost da se međusobno povezuju, pristupaju stručnjacima ili izvorima znanja/informacija, bez obzira na lokaciju i vreme. Učenici koji se nalaze na udaljenim mestima nemaju više ograničen pristup onoj vrsti obrazovanja koje žele, samo zato što su daleko od obrazovnih institucija. Svetska globalna kompjuterska mreža takođe omogućuje uključivanje i povezivanje stručnjaka, obrazovnih institucija i profesionalnih udruženja u jednu globalnu zajednicu znanja. Tako da virtuelno “onlajn” obrazovanje ne predstavljaju samo kursevi, institucije, krediti i kurikulumi, već jedinstvenu priliku za aktivni angažman sa drugima, i priliku da se znanje i deli i kreira zajednički.

*Vreme.* Svetski informativni i komunikacijski autoput u obliku Intereneta takođe poništava vremenska ograničenja. Asihroni pristup omogućava komunikacijski pristup bez obzira na vremenske zone i razlike; daje slobodu učesnicima da sami kreiraju vreme i dužinu trajanja pristupa izvorima znanja.

*Orijentacija na učenika.* Digitalna učionica pruža još jednu interesantnu mogućnost - izrazitu orijentaciju prema studentu i njegovom aktivnom učešću u procesu nastave. Naročito ukoliko je nastava organizovana u formi manjih grupa. Ovakav koncept omogućava studentu da aktivno učestvuje pa čak i da menja uloge u procesu sticanja znanja. Asihorni pristup omogućava studentima da kvalitetno koriste vreme od jedne onlajn sesije do druge, u pripremi zadataka i istraživačkim aktivnostima. Pored toga, ovaj način nastave omogućava studentima da menjaju uloge u toku rada, što je do sada isključivo bilo vezano za nastavnika. Individualno, ili u grupi, oni imaju priliku da razviju stručnost u vezi određene teme i prezentuju svoje znanje ostalim učesnicima virtuelne nastave na ravnopravan i atrivan način. Imajući u vidu da dobar deo virtuelne nastave je stezanovan na tekstualnoj komunikaciji (razmena poruke, seminarskih radova i sl. putem elektronske pošte ili “čatovanjem uživo”), ovakav vid komunikacija nastavnika i studenata poništava i socijalnu komponentu nejednakosti po pitanju rase, pola ili socijalnog statusa, što je još jedna interesantna i korisna dimenzija nastave u onlajn digitalnoj učionici. Mnogi izveštaji naglašavaju da tekstualno orijentisana virtuelna nastava (naročito mentorski rad) umanjuju negativne stereotipe povezane sa visokim socijalnim statusom ili fi-

zičkim izgledom, što eliminše značajnu barijeru za aktivno učešće studenata u ovoj vrsti nastave (Harasim, 1987).

## **VIRTUELNO OBRAZOVANJE I INSTITUCIJE**

Učenje i sticanje znanja putem virtuelnih učionica na Internetu i drugih oblika kompjuterskih mreža, veoma moćno utiče i na obrazovne institucije, a pre svega na nastavnike i instruktore, kao glavne nosioce ovih oblika nastave. U dosadašnjoj standardizovanoj praksi izvođenja nastave, nastavnici i profesori su obično dostupni studentima nekoliko sati nedeljno, u formi izvođenja predavanja, vežbi ili konsultacija. To je takozvano standardno "radno vreme". Koja god da je forma saradnje u pitanju, nastavnici i predavači uvek znaju da postoji ograničen i predvidljiv vremenski period tokom koga oni mogu biti dostupni studentima.

U virtuelnom svetu digitalnih učionica, ovaj proces dobija sasvim novi oblik. Obrazovni proces je sada dostupan 24/7 u toku godine. Kao rezultat, studenti mogu pristupiti nastavnicima u svakom trenutku na regularan i aktivan način. Na univerzitetu, odnosno fakultetima, odgovor nastavnika studentima sada je moguć istog dana, pa čak i u roku od nekoliko minuta, što značajno poboljšava komunikaciju i efekte prenosa znanja. Iako je ovaj proces sasvim zgodan i efikasan po studente, još uvek nije jasno da li će biti dobrodošao i od strane nastavnika, jer od njih zahteva dodatno angažovanje i potpuno drugačiji pristup obrazovnom procesu, nego što je to dosada bio slučaj. Kao glavni problem za nastavnike postavlja se pitanje kontrole učestalosti rada sa studentima, kao i kvalitet ovog odnosa, a na račun kvaliteta same nastave, potrebnog gradiva, kontrole radova studenata, predenog gradiva, ocenjivanje i sl.

Sa druge strane, ovde se nameće i pitanje mogućnosti i kvaliteta međusobne razmene i odnosa studenata u ovakvim digitalnim učionicama. Više je nego očigledno da ovakav obrazac digitalne komunikacije u mrežnim ili Internet virtuelnim učionicama, studentima pruža mnogo veću mogućnost interakcije, razmene informacije i praćenja zajedničkog rada i rezultat obrazovnog procesa. Onlajn učionica omogućava studentima međusobnu saradnju, kao do redovnog procesa sticanja znanja, mogućnost da zajednički sarađuju na lekcijama, seminarskim radovima, kolokvijumima, razmeni istraživačkih informacija i podataka. Ovaj mali grupni i zajednički istraživački rad u pripremi pojedinih lekcija ili akademskih radova, može značajno povećati efekte učenja i savladavanja zadatog gradiva. Pojedini studenti mogu preuzeti ulogu asistenata na projektu/lekciji iz gradiva, odrediti ne-

koga iz grupe da obavlja transfer izvora i podataka potrebnih za savladavanje gradiva i sl. Sve ovo podstiče mnoga pitanja i nestanku pojedinih tradicionalnih uloga nastavnog osoblja na fakultetima, što je od vitalnog značaja za budućnost digitalnih učionica i onlajn obrazovanja. Da li će transformacija tradicionalnih dužnosti nastavnika i asistenata biti blagonaklono dočekana na univerzitetima? Da li će studenti prihvatiti ovakav dodatni angažman i novi oblik učestvovanja u obrazovnom procesu? Kakvi će stvarni efekti biti na efikasnost učenja? Kako će nastavnici i predavači reagovati na ovu izmenjenu ulogu studenta kao povremenog asistenta ili čak predavača? Kako će se, u krajnjoj liniji, procenjivati i vrednovati stečeno znanje i efikasnost ovakvog načina obrazovanja?

Sva ova pitanja rečito govore o tektonskim promenama koje onlajn obrazovanje u formi digitalnih učionica, slobodnih kurseva i seminara, i drugih digitalnih oblika komunikacija i prenosa znanja nude kao izazov visokom obrazovanju i univerzitetima i drugim visokoškolskim ustanovama 21. veka. Internet i druge mrežne tehnologije danas omogućavaju onima koji uče da interaktivno učestvuju zajedno sa svojim kolegama, raznim izvorima informacija i stručnjacima u izgradnji znanja i razvoju brojnih veština. Virtuelno obrazovanje putem svetske globalne mreže omogućava nastavnicima da postanu medijatori, vodiči i upravljači obrazovnih struktura i pravi vodiči studentima u procesu obezbeđivanja podataka, i organizaciji informacija u znanje. Nastavnici više ne moraju da kao front informacija i znanja. Komjuterske mreže u raznim oblicima takođe omogućavaju da obrazovanje postane inter-institucionalno, dramatično povećavajući priliku da studenti i profesori pristupaju informacijama širom sveta i to pod najpovoljnijim uslovima.

Mnogi aspekti virtuelnog onlajn obrazovanja su novi, i još uvek nisu u potpunosti dostupni u klasičnim učionicama. Mogućnost aktivnog vrlo frekventnog učešća svakog od učesnika u onlajn obrazovanju trenutno nije moguće u vremenski ograničenim uslovima procesa koji se odvija u današnjim modelima prenosa znanja "licem u lice". Kao što nije moguće da se organizuje kvalitetna diskusija studenata i nastavnika, ili da studenti biraju optimalno vreme za učenje i istraživanje. Nove mogućnosti koje karakterišu onlajn učenje obećavaju znatno bolju priliku za saznavnu i društvenu interakciju svih učesnika jednog obrazovnog procesa. Tehnologije koje podržavaju ovu vrstu digitalnih učionica znatno poboljšavaju sve bolje i naprednije procese u obrazovanju. Iako se onlajn obrazovanje još uvek oblikuje, nova priroda i novi načini predavanja i učenja su već vidljiviji i krupnim koracima grabe napred - njihova budućnost je već među nama.

## **PREDNOSTI VIRTUELNOG OBRAZOVANJA U ODNOSU NA TRADICIONALNI SISTEM PRENOSA ZNANJA**

Onlajn obrazovanje putem Interenta i drugih kompjuterskih mreža, nudi brojne mogućnosti u odnosu na tradicionalni sistem prenosa znanja po modelu “licem u lice”, pre svega u razvoju novih kurikuluma, što je podjednako značajno kao i mogućnost pristupa materijalima i digitalnoj učionici u svakom trenutku i sa svakog mesta širom planete. Sa druge strane, nastavnici i predavači sada su u mogućnosti da optimizuju sopstveno vreme, način i vrste prezentacije gradiva, i da usklade optimalan fokus na znanje i efekte učenja. U tom smislu, virtuelna učionica putem online Internet mreže nudi sledeće najvažnije prednosti u odnosu na tradicionalni sistem prenosa znanja:

1. **Jednostavnu, prilagodljivu logistiku.** Pored mesta (lokacije), vreme je jedan od najviše ograničavajućih faktora za učenje. Ovo važi podjednako i za predavače i za studente, jer svi moraju da budu dostupni i usklađeni za klasični sistem nastave “licem u lice”. Eliminacijom ovih faktora, svako može sam da odredi vreme i trajanje online angažmana, u skladu sa svojim ritmom, planovima i obavezama.
2. **Trenutni rezultati i povratne informacije.** Mnogi i profesori znaju da brojni oblici provere znanja (osim usmenih ispita) često zahtevaju veliki protok vremena za evaluaciju i objavu rezultata. Digitalna učionica na raspolaganju ima mnoge alate i tehnike (testovi, kvizovi, direktna provera na “elektronskoj tabli” na ekranu računara...) za trenutnu proveru znanja i napretka studenata. Na taj način se znatno ubrzava proces sticanja i provere znanja.
3. **Veći pristup stručnom znanju.** Stručnjaci i profesionalci iz raznih oblasti nisu uvek dostupni velikom broju studenata i koncentrisani su samo na pojedinim lokacijama (najčešće visoko urbanizovanim sredinama, univerzitetima ili kompanijama), te na taj način njihova znanja i prenos tog znanja postaju nedostupni velikom broju potencijalnih učenika. Kada se ukloni koncept lokacije i njihova ekspertiza prenese u digitalni svet virtuelni učionica, stručnost i znanje mogu da putuju i posanu svima dostupni u svakom odabranom trenutku. Ova mogućnost Internet mreže omogućava da visoko specijalizovano znanje bude dostupno mnogo širem krugu ljudi.
4. **Bolje usvajanje gradiva.** Digitalne onlajn učionice nude brojna tehnička pomagala (softver) koji kombinuje audio/vizuelne i tekstualne elemente za prezentaciju gradiva i trenutno interaktivno učešće predavača i studenata u obradi predmetnih jedinica. Razmena informacija je

trenutna putem video konferencije, Skypa, tekstualne razmene poruke i materijala što obezbeđuje maksimalan odnos razmene i angažmana svih učesnika u procesu sticanja znanja. Sve ovo omogućava mnogo brže i kvalitetnije usvajanje gradiva i procenu rezultata napretka, bolje pamćenje i koncentraciju studenata i mogućnost da stečeno znanje provere u testovima, vežbama i radovima na licu mesta.

5. **Bolja kompatibilnost sa zahtevima na tržištu rada.** Onlajn obrazovanje, odnosno sadržaji predmeta su mnogo prilagodljiviji trenutnim zahtevima za obuku stručnih kadrova za pojedine veštine i specijalizacije određenih profesija, jer se mogu vrlo brzo menjati i prilagođavati potrebama kompanija na tržištu rada. Neretko ovi stručni kurikulimi se mogu izrađivati direktno u saradnji sa kompanijama i potrebom za obuku njihovih postojećih kadrova, ili se mogu dugoročno planirati u skladu sa projektovanim potrebama. Ovo je naričito važno za visoke strukvone škole koje se pre svega bave specijalističkom obukom projektovanih kadrova na tržištu rada i znanja.

Više je nego očigledno da onlajn obrazovanje putem Interneta u drugih kompjuterskih mreža, nudi brojne mogućnosti, od kojih su mnoge na hibridni način (učenje na daljinu i sl), već prisutne u visokoškolskom obrazovnom sistemu. U Srbiji, gde nedostatak kvalitetne mrežne infrastrukture, kao i manjak računarske kulture, ovaj sistem je još uvek u povoju, ali sa velikim izgledima da za relativno kratko vreme postane značajn faktor u sistemu obrazovanja zemlje.

Generalno gledano, uspeh onlajn virtuelnog obrazovanja predstavlja kombinaciju navedenih ključnih faktora, koji uključuju, napredak digitalne računarske i komunikacijske tehnologije, transformaciju pedagogije, kurikuluma, i naravno vremena provedenog na ovakvim i sličnim onlajn kursovima i njihova potvrda u praksi. Nastavnici i studenti sve više postaju svesni prednosti ovakvog načina obrazovanja, naročito na polju aktivnog i kvalitetnog uključivanja u proces sticanja znanja i nejkove praktične primene u realnom životu.

## ZAKLJUČAK

Upotreba svetske globalne računarske mreže na upečatljiv način menja odnos učenika i nastavnika u obrazovnim resursima i procesima. Sada učenik u virtuelnoj onlajn mrežnoj učionici ima više izbora i veću kontrolu nad prirodom procesa sticanja znanja. Pristup je značajno proširen nad vremenom, prostorom i predmetom. Sadašnji a još više budući korisnici virtuel-

nog obrazovanja imaju formalni i neformalni pristup obrazovanju po sopstvenom izboru, bez obzira gde žive, ili vreme kada žele da se uključe u proces. Onlajn učenik postaje aktivni učesnik procesa obrazovanja, pre nego pasivni primilac transfera znanja. U digitalnoj učionici ima priliku da uči od stručnjaka i kolega bez obzira gde su oni locirani; obrazovni proces više nije ograničen prostorom i vremenom, niti je fenomen ograničen na uzak krug ljudi ili posebnih profesija. Sadržaj predmeta postaje mnogo više interdisciplinaran i integrisan, uz brojne tehničke mogućnosti obrade (vizuelni, grtafički, tekstualni, zvučni i multimedijски метод). I, što je najvažnije, koncept ko je predavač o ko učenik postaje mogo fluidniji.

Internet i druge kompjuterske mreže jesu posebne društvene sredine i prostori koji nude mnogo ravnopravnije uslove interakcije nedgo drugi mediji. Priroda mrežnih tehnologija ima tendenciju da demokratizuje učešće i poveća interakciju između učenika i njihovih učitelja-medijatora . Sve ovo zahteva ogromna ulaganja u infrastrukturu i promenu brojnih kulturnih modela društva, kao i promenu obrazovnih institucija koje će biti više orijentisane na saradnju, interaktivnost, i model doživotnog učenja. Na taj način, obrazovni proces zatehva i sve više menja svoju paradigmu, koja donosi fundamentalne promene u procese obrazovanja i sticanja znanja i veština, jedan novi pristup koji naglašava međunarodnu povezanost, i koji promovise poptuno nove načine rada, studiranja i - rešavanja problema.

## LITERATURA:

- Cuningham, D.J., Duffy, T.M., and R.A.Knuth. (1993), The textbook of the future. In C. McKnight, A.Dillon, and J.Richardson (Eds.), *Hypertext: A psychological perspective*. New York: Elis Horwood.
- Harasim, L. (1987), Teaching and Learning Online: Issues in designing computer mediated courses. *Canadian Journal of Educational Communications* 16 (2):117-135
- Hiltz, S.R. (1993), *The virtual classroom: A new option for teaming via computer networking*. Norwood, N.J:Ablex
- Uzelac, M. (2009), *Metapedagogija 2*, ([http://www.uzelac.eu/Knjige/19\\_MilanUzelac\\_Metapedagogija\\_II.pdf](http://www.uzelac.eu/Knjige/19_MilanUzelac_Metapedagogija_II.pdf))

---

## INTERNET AND ONLINE EDUCATION

**Darko Tadić**

*College for Professional Studies in Marketing Communications, Belgrade*

**Summary:** *Computer networks in various types and forms, including the Internet as the world's global network, have stronger influence on the development and improving education, educational processes and institutions, as well as their outcomes. The traditional educational structures are dramatically altered under the influence of new communication and information technologies. As part of this process, a virtual "online" education to the acquisition of specific knowledge and skills, occupies a special place in the framework of the standard of higher education Institutions, or in the form of independent educational portals beyond the classic educational structure. All these changes bring a completely new spirit in the system of education and learning, which will forever change the relationship of students and their teachers in these processes.*

**Keywords:** *Internet, communications, education, computer networks*

**Jel:** *M31, M37*

## SOCIO-DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE POČINIOCA SAJBER KRIMINALA U SRBIJI

**Dragan Kolev<sup>1</sup>, Dragan Nastić<sup>2</sup>, Sanel Jakupović<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd; kolevcas@yahoo.com

<sup>2</sup>Student master studija Fakulteta organizacionih nauka, Beograd; nasticd@hotmail.com

<sup>3</sup>Vanredni profesor, Dekan Fakulteta poslovne ekonomije Panevropski univerzitet Apeiron, sanel.e.jakupovic@aperon-edu.eu

**Apstrakt:** Revolucionarni razvoj informatičke tehnologije krajem XX i početkom XXI veka je imao snažan uticaj na ukupne civilizacijske tokove. Čovekov život je učinila lakšim i dinamičnijim, onomućila mu je da prebrodi dva osnovna problem: prostor i vreme. Naročito se u tome istakao Internet koji mu je doneo značajne pogodnosti u načinu komuniciranja. Ali, to je samo jedna dimenzija ovog fenomena. Digitalna tehnologija i mrežno okruženje koje se uz njenu pomoć razvilo, sa sobom nose i brojne opasnosti, rizike i pretnje. Ljudska bezbednost je dobila novi sadržaj. Kao što se svaka moć može upotrebiti za dobrobit čovaka, tako se ona može zloupotrebiti za njegovo ugrožavanje. Brojni su načini, tehnike i metodi kako se to može činiti. Jedan od najčešćih je sajber kriminal koji svojim aktivnostima može ugroziti bezbednost na Internetu. Na udaru je privatnost, intelektualna svojina, finansijski resursi, poverljivi podaci, softveri i hardveri, mrežni sistemi i sl. Povodom toga se postavljaju brojna pitanja. Jedno od tih je i pitanje na koje mi u ovom radu nastojimo da damo odgovor: Ko su sajber napadači, odnosno sajber kriminalci? Nas je prvenstveno zanimao prostor Srbije i stoga smo uz pomoć podataka prikupljenih iz rada Višeg tužilaštva za visokotehnološki kriminal na primeru 155 počinioca raznih dela sajber kriminala za 2013. god. nastojali da utvrdimo njihove osnovne socio-demografske karakteristike. U tom smislu rad je doprinos ukupnom profilisanju sajber kriminalaca na našim prostorima.

**Ključne reči:** Internet, sajber kriminal, sociodemografske karakteristike, profilisanje, Srbija.

**JEL Klasifikacija:** M15

### UVOD

Živimo u vremenu savremene komunikacije, u vremenu informatičke revolucije. Tome je nesumnjivo veliki doprinos dao Internet kao svetski sistem

umreženih kompjuterskih mreža.<sup>1</sup> Kao specifičan spoj medija, kompjutera i telekomunikacija radikalno je izmenio način funkcionisanja komunikacijskih sistema. Internet se može koristiti za različite namene: za komunikaciju, sticanje novih poznanstava, istraživački rada, informisanje, učenje, zabavu i sl. Zato se i kaže da je Internet postao nervi sistem savremenog društva. Ali, Internet se može koristiti i za nezakonite aktivnosti i stoga je značajno „skrenuti pažnju javnosti na tamnu stranu informacione tehnologije na koju se, u silnoj želji da što pre iskoristimo sve njene blagodeti, često zaboravlja“. [Petrović R. S., :2004: 5]. On ima Janusovo lice: otvorio je nove komunikacijske mogućnosti, ali i sve raznovrsnije načine upada u poslovne baze podataka. Na njemu je moguće naći i veliki broj korisnih sajtova, ali i onih sa kriminalnim sadržajima. Istraživanja govore da se u proseku svake sekunde na Internetu pojani po jedna ovakav sajt. Ovo pokazuje da je komunikacija moć, pa kao i svaka moć može se upotrebiti ali i zloupotrebiti. Vremenom se pojavio i specifična vrsta kriminala – sajber kriminal.<sup>2</sup> Može se reći da je sajber kriminal prisutan od samih začetaka Interneta. Naime, uporedo sa razvojem računarskih mreža (RM) i Interneta kao sistema globalne mreže, narasle su i pretnje od različitih napada sa njega (kao što su brojni maliciozni programi, socijalni inženjering, napadi hakera, krakera, vandala, kompjuterskih terorista i sl.). Osloncem na zloćudne programe (viruse, kompjuterske crve, trojance i sl.) vrše se upadi u personalne kompjutere, kompjuterske sisteme i pametne telefone, krađu profila na društvenim mrežama, krađu podaci sa Internet bankarstva i sl.. Sve je teže suprotstaviti se takvim aktivnostim. Još je teže otkriti i zaustaviti sajber kriminalce u trenutku kad vrši svoje delovanje, jer upravo je to najbolji momenat za njegovo identifikovanje i hvatanje. Počini se mnogo više sajber kriminala nego što se počinioca otkrije. Broji privredni subjekti zarada očuvanja reputacije upade u kompjuterske sisteme ne prijavljuju i javno ne objavljuju.

Šta je pogodovalo pojavi sajber kriminala? Najviše su tome doprinele same karakteristike koje ga čine veoma nesigurnim i ranjivim sistemom. Na to su uticali brojni činioci, kao što je otvorenost, nehijerarhičnost, multifunk-

---

<sup>1</sup> Njegova pojava se vezuje za sedamdesete godine XX veka (1969. god.) za stvaranje ARPANET-a (*Advanced Research Projects Agency Network*), mreže računara za potrebe Ministarstva odbrane SAD. Cilj je bio da se na ovaj način povežu vojne baze, a prvenstveno nuklearni raketni sistem. Kasnije je on komercijalizovan u sistem koji se naziva Internet („mreža unutar mreže“)

<sup>2</sup> Kriminal spada u grupu najstarijih „zanata“, a sa Internetom je samo dobio novu, savremeniju formu.

cionalan ali i veliki broja njegovih korisnika.<sup>3</sup> Zbog toga on predstavlja idealno skrovište različitih tipova kriminalaca. Stalni porast štete koju nanosi doveo je do toga da se danas na sajber kriminal gleda jednako kao i na sve ostale tipove zločina, a problemu njegovog suzbijanja pristupa se korišćenjem klasičnih kriminoloških metoda. Razmere rasprostranjenosti i posledice koje izaziva su postale velike. Samo tržište sajber kriminala na globalnom nivou prevazilazi stotinu milijardi dolara. Prema podacima Evropske policijske službe – Europala (*European Police Office*) ukupna šteta na globalnom nivou (građani, industrija, kompanije, države i sl.) je gotovo 300 milijardi Evra, što je više od ukupne godišnje trgovine opijati-ma.<sup>4</sup> Ovakve aktivnosti u mnogome ugrožavaju celokupan digitalni život. To je prouzrokovalo i specifičnu vrstu straha kojeg možemo nazvati „sajber strah“. On se tiče suzdržavanja korišćenja digitalne komunikacije u razne svrhe: kupovine na Internetu, komunikacije *e-majlom*, vib-komunikacije, pretraživanja i sl.

Jedno od ključnih pitanja koja se postavljaju u kontekstu sajber kriminala je i pitanje profila nosilaca ovog oblika kriminaliteta. Ko su sajber kriminalci (sajber napadači)? Da li su to visoko specijalizovani i informatički edukovani pojedinci („*hackery*“) koji iz hobija (ali često i iz komercijalnih motiva) izvode hakerske napade („*hacking*“)? Da li se za sajber kriminala organizuju posebni timovi (kompanija, banaka, državnih institucija, specijalizovani delovi obaveštajnih službi) da bi omogućili nekom privrednom subjektu (državi) da se bilje pozicionira na tržištu? Ova i mnoga druga pitanja su predmet bavljenja mnogih nauka. Ovaj rada nastoji da bude na tragu tražena odgovora prvenstveno na pitanje socio-demografskog profila sajber kriminalaca u Srbiji.

## I TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

### 1. 1. Pojmovna aparatura istraživanja

Sa revolucionarnim razvojem informatike i kompjuterske tehnologije pojavili su se novi fenomeni i pojmovi koji ih označavaju. Među njima su

---

<sup>3</sup> Na dan 31. 12. 2000. godine broj korisnika Interneta bio je 360.985.492 ukupne svetske populacije, dok je 15. 5. 2014. godine bilo 3.035.749.340 korisnika Interneta. Videt u: *Internet World Stats*, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (15. 08. 2014.)

<sup>4</sup> *European Police Office*, <https://www.europol.europa.eu/content/massive-changes-criminal-landscape> (16. 8. 2014). Prema saznanjima američkog poslovnog magazina „*Forbs*“ koji pravi godišnju listu najuspešnijih svetskih kompanija „Global 2000“, preko 90% kompanija sa ove liste je prijavilo hakerske upade u svoje kompjuterske sisteme.

posebno značajni za naš rad sledeći: „sajber kriminal“, („*Cyber crime*“), „kiber-univerzum“ („*Cyberspace*“), „kiber-moć“ („*Cyber-power*“), kiber-kriminal, sajber špijunaža (engleski „*Cyber spying*“, „*Cyber espionage*“; francuski „*Le cyberspionnage*“, ruski „кибершпионаж“), i sl. Stručnjaci upozoravaju da su obe transkripcije („sajber kriminal“ i „kiber kriminal“) etimološki opravdane i ispravno ih je koristiti iako u izvornom značenju sajber nije isto što i kiber: sajber (kriminal, špijunaža, prostor, ratovanje) i kiber (kriminal, špijunaža, prostor, ratovanje).<sup>5</sup>

Najširi pojam koje je značajan za naše istraživanje je „kiber-univerzum“, odnosno „sajber prostor“ („*Cyberspace*“). Njega je u konvencionalnu upotrebu uveo američki pisac naučne fantastike **Vilijam Ford Gibson** (William Ford Gibso) svojim nagrađivanim romanom-novelom „*Neuromancer*“ („*Neuromancer*“; 1984). On pod pojmom „kiber-univerzum“ podrazumeva veštački stvoreni prostor (virtuelnu sredinu, virtuelnu realnost) uz pomoć informatičke tehnologije. Pod ovim pojmom se često podrazumeva i najveći i najpoznatiji kompjuterski mrežni sistem Internet. Mogućnosti Interneta su brojne.

Centralni pojam našeg istraživanja je sajber kriminal (engleski „*Cyber crime*“; ruski „*преступления в сфере информационных технологий*“ ili *киберпреступность*, francuski *cybercriminalité*, nemački *Computerkriminalität*). U literaturi je moguće sresti i druge brojne sinonime kao što su: „onlajn kriminal“, „Internet kriminal“, „računski kriminal“, „hakerski napad“, „onlajn krađa“, „kiber napadi“, „sajber pljačka“, „nevidljiva pljačka“ i sl.

Fenomenologija kompjuterskog kriminala se veže za trenutak kada su kompjuteri postali *main stream* komunikacijska sredstva. Tada se pojavila i ova specifična vrsta kriminala.<sup>6</sup> Razvio se sa otkrićem da je manje rizičniji, da se teže otkriva i da je samim tim „isplativiji“ od klasičnog kriminala. Postao je masovna pojava a broj digitalnih lopova je naglo porastao. On ne poznaje državne granice niti kontinente, već je odavno postao globalni fenomen. Razvila se borba između onih koji kreiraju programe i metode upada u kompjuterske sisteme i onih koji se tome suprotstavljaju. Ima se utisak da je mašta hakera u izvesnoj meri ispred napora da se ovaj vid kriminaliteta suzbije. To govori da se kompjuterski kriminal neprestano tran-

<sup>5</sup> *Cyberspace* (grčki *ciber* – univerzum; engleski *space*) – prostor.

<sup>6</sup> Mejnstrim (*main stream* - glavni tok) je pridev koji se koristi da bi se označile pojave u različitim oblastima: mišljenje koji deli većina, dominantni tok, preovladavajući pravac i sl. Kao promer se često navode holivudski filmovi koji se snimaju po istim, već isprobanim šablonima.

sformiše, menja i prilagođava novim uslovima. Brz razvoj informatičke tehnologije telekomunikacija i računarstva stvara nove izazove i opasnosti. U tom smislu **Klough Džonatan** (Clough Jonathan) profesor sa Kembridža u radu „Principi kompjuterskog kriminala“ („*Principles of Cybercrime*“) iznosi stava da su savremeni i mobilni uređaji postali minijaturni umreženi računari koji se mogu koristiti i za sajber kriminal, što je otežalo mogućnost njihovog otkrivanja i lociranja [Clough J., 2010: 3-4].

Početak šezdesetih godina XX veka su se mogli čuti prve vesti koje su se odnosile na nelegalne načine (zloupotrebu) korišćenja kompjuterskih sistema (informacije o „kompjuterskim sabotazama“, „kompjuterskom špijuniranju“, „kompjuterskim manipulacijama“ i sl.). Iako je korišćenje računara bilo suženije nego danas, deceniju kasnije su zabeleženi ozbiljniji upadi u kompjuterske sisteme koje su imale karakter krađe i prevare kada se radilo o telekomunikacionim uslugama. Tada se počinje kompjuterski kriminal ozbiljnije tretirati i javlja se ideja o donošenju specifične zakonske regulative za ovu vrste kriminala. Kako je rasla svest o zloupotrebi informatičke tehnologije tako su rasle i tako se razvijale aktivnosti na zakonskom regulisanju ponašanja učesnika u ovoj vrsti komunikacije.

Brojne su definicije sajber kriminala. Mi će mo za naše potrebe ovde navesti definiciju koju je usvojio Deseti kongres Ujedinjenih Nacija. Ona je navedena u dokumentu „Kriminal vezan za kompjuterske mreže“ („*Crime related to computer networks*“) i glasi: „Sajber kriminal se odnosi na bilo koji oblik kriminala koji se može izvršavati sa kompjuterskim sistemima i mrežama, u kompjuterskim sistemima i mrežama ili protiv kompjuterskih sistema i mreža”.<sup>7</sup>

## 1. 2. Oblici i klasifikacija sajber kriminala

Pojam „sajber kriminal“ je veoma složen i sadržajan. Manifestuje se u brojnim i različitim oblicima kao što su: upadi u kompjuterske sisteme; sabotaze; špijunaže; piraterija; bombardovanje elektronske pošte; njuškanje lozinki; prerađivanje kompjutera; ubacivanje virusa; distribucija zabranjenih i štetnih sadržaja kao što je dečja pornografija, uvredljivi sadržaji, tekstovi koji šire rasnu, etničku ili versku mržnju; diseminacija nedozvoljenih proizvoda; pružanje zabranjenih usluga; sajber špijunaža; sajber terorizam; sajber ratovanje; krađa Internet vremena; krađa identiteta; zloupotreba kreditnih kartica; nezakonito prikupljanje i prodaja privatnih podataka i sl.

<sup>7</sup> Tenth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the treatment of Offenders, www.oun.org, (15. 08. 2012.)

Vidljivo je da ne postoji jedinstvena nomenklatura oblika ispoljava ovog oblika kriminaliteta. Postoje i pokušaji da se oni sistematizuju shodno određenim kriterijumima. Najčešće se prema širini obuhvata deli na ove vrste:

a) sajber kriminal u širem smislu (svaki oblik nezakonitog ponašanja kao što su nezakonito poslovanje, distribucija informacija preko kompjuterskih mreža, zloupotreba sistema plaćanja, tehničke manipulacije bilo celim kompjuterskim uređajem ili samo njegovim komponentama, kompjuterske krađe, kompjuterski falsifikat i sl.) i

b) sajber kriminal u užem smislu (svaki oblik nezakonitog ponašanja kao što su: manipulacija elektronskim operacijama, nezakonito ponašanje prema sigurnosnim kompjuterskim sistemima, ubacivanje kompjuterskih virusa, *hacking*, piratstvo, kompjuterska špijunaža, kompjuterska sabotaza, kompjuterske prevare, krađa kompjuterskih usluga i sl.).

Kada se kompjuterske kriminalne aktivnosti posmatraju sa stanovišta tipa dela koje je počinjeno onda je moguće razlikovati sledeće oblike sajber kriminala: a) ekonomski, b) politički, c) proizvodnja i distribucija nedozvoljenih sadržaja, d) povreda sajber privatnosti i e) trgovina zabranjenim proizvodima.

Ovako širok dijapazon kriminalnih dela i raznovrsnost oblika je otežalo klasifikaciju oblika kriminala koji se izvode na ovaj način. Značajno je uvideti da postoje različiti kriterijumi klasifikacija oblika manifestovanja sajber kriminala. **Ričard Aldrih** (Richard Aldrich) u svojoj knjizi „Sajber terorizam i kompjuterski kriminal: pitanja oko uspostavljanja međunarodnog pravnog režima” („*Cyberterrorism and Computer Crimes: Issues Surrounding the Establishment of an International Legal Regime*“) oblike sajber kriminala deli u sledećih osam vrsta:

1. kompjuterska zloupotreba,
2. kompjuterski falsifikat,
3. oštećenje kompjuterskih podataka ili kompjuterskih programa,
4. kompjuterska sabotaza,
5. neovlašćeni pristup kompjuterskom sistemu ili mreži,
6. neovlašćeno ometanje ulazne, izlazne ili komunikacije unutar kompjuterskog sistema ili mreže,
7. neovlašćeno kopiranje zaštićenog kompjuterskog programa i
8. neovlašćeno kopiranje topografije. [Richard A., 2000: 16].

Jedna od najcitiranijih je klasifikacija koju daje „Konvencija Saveta Evrope o visokotehnološkom kriminalu“ (tzv. „*Budapest Convention on Cybercrime*“) a koju je izdala „Međunarodna telekomunikaciona unije za

zakonodavne resurse sajber kriminala“ („*International Telecommunication Union Cybercrime Legislation Resources*“). Ona razlikuje četiri osnovne vrste krivičnih dela u sajber kriminalu:

1. dela protiv poverljivosti, integriteta i dostupnosti kompjuterskih podataka i sistema,
2. dela vezana za kompjutere,
3. dela vezana za programe i
4. dela vezana za kršenje autorskih i srodnih prava. [ITUCLR, 2009: 18].

### 1. 3. Posledice koje izaziva kompjuterski kriminal

Posledice kompjuterskog kriminaliteta su različite i njihov obim i prirodu određuje vrsta izvršenog kompjuterskog delikta. Shodno tome postoje i različite podele ovih posledica. Tako, na primer, stručnjaci za kriminologiju **Živojin Aleksić i Milan Škundrić** smatraju da je posledice sajber kriminala moguće svrstati u tri osnovne grupe:

- a) materijalne – sticanje protivpravne finansijske dobiti i time pričini određenu štetu nekom licu,
- b) nematerijalne – neovlašćeno i „indiskretnim štetnim postupanjem“ dolaženje do tuđih poverljivih (tajnih) podataka i
- c) kombinovane – kada se zloupotrebom kompjuterskih sistema ili informatičke mreže povrede nečija autorska prava ili otkriju određene tajne, naruši nečiji ugled, odnosno kada se istovremeno nekome nanese materijalna šteta i povredi moralno pravo. [Aleksić Ž. i Škundrić M., 2002: 296].

**Vidoje Spasić** smatra da se posledice narušavanja onlajn bezbednosti mogu svrstati u šest kategorija:

- a) uništenje resursa (oštećenje IT opreme, odnosno brisanje podataka i softverskih programa);
- b) modifikacija podataka i aplikacija (posledice se ogledaju u dobijanju pogrešnih podataka koji su kao takvi neupotrebljivi);
- c) odbijanje pružanje servisa („*denial-of-services*“ – onemogućavaju korišćenje elektronske pošte, veb sajta i sl.),
- d) krađa servisa (neovlašćeno korišćenje usluga provajdera u obradi podataka, krađa vremena na Internetu),
- e) krađa resursa (nelegalno preuzimanje softvera, muzike, filmova ili drugih digitalnih sadržaja kojim se povređuje autorstvo zaštićenog sadržaja) i
- f) povreda ili narušavanje privatnosti (povreda ličnih podataka). [Spasić V., 2010: 77 -100]

## 1. 4. Karakteristike Interneta kao osnov za sajber kriminal

Karakteristike Interneta čine osnovu sajber kriminala. Njegov dizajniran za što lakšu upotrebu je umanjio njegovu bezbednosnu dimenziju. To u startu daje značajne prednosti u odnosu na one subjekte koji se nastoje zaštititi i odbraniti od sajber napada. Iako se radi na podizanju bezbednosnih kapaciteta Interneta ona nije još uvek nije na zadovoljavajućem nivou. Sajber napadom se vrši okupacija sajber prostora, uništava sajber protivnik i vrši sajber eksploatacija. Pred mnoge korisnike kompjutera se postavilo pitanje kako odvratiti potencijalne sajber napade, kako se zaštititi i odbraniti od njih? Jedna od načina je pronađen na povezivanje i integraciju kapaciteta država i kompanija koje mogu biti sredstvo suprotstavljanju ovom vidu opasnosti.

To je novi danak koji civilizacija plaća svom progresu. Ovo pokazuje koliko je sistem informacija ali i svet komunikacija postao ranjiv upravo zahvaljujući savremenoj informatičkoj tehnologiji. Sajber kriminal u svojoj suštini predstavlja ugrožavanje ličnih prava i sloboda i gubitak privatnosti. Da li u društvu savremenih komunikacija raste opasnost od „Velikog brata“. Da li zbog toga treba biti zabrinut? Kako se od toga zaštititi? Da li je moguća pobuna i mobilizacija protiv onih koji vrše ovu vrstu nadziranja? Stručnjaci za sajber kriminal smatraju da odbrana do ove vrste savremene pošasti nije nimalo laka jer žrtva napada najčešće nije ni svesna da je poharana. Savremeno društvo gotovo da ne može da funkcioniše i komunicira bez Interneta kao i bez električne energije. Takva komunikacijska zavisnost i posrednička uloga ovog komunikacijskog sredstva omogućava sajber kriminal otežava otkrivanja i zaštitu od nje. I kada spozna da je bila meta sajber upada, odnosno da im je kompjuterska mreža provaljena, izbegavaju da to javno objave jer bi to donelo novu štetu – urušavanje stečene reputacije kako kod svoji zaposlenika tako i kod klijenata, poslovnih partnera ili investitora. Postoje i agencije koje nude kurseve „etičkog hakovanja“ ali i one koje se bave istraživanjem sajber napada (npr. „Dell Secureworks“). Postoji i međunarodni pokret „Anonimus“ koji okuplja hakere („crne“, „sive“, „bele“).

## 1. 5. Kako se boriti protiv sajber napada

Stručnjaci za ovu vrstu napada smatraju da je veoma teško utvrditi odakle oni dolaze i identifikovati napadača. Najviše što je za sada moguće je prepoznavanje modela napada („rukopisa“) što može da ukaže na moguće napadače. I kada se javno obelodani napad i ukaže na napadača, ne može

se sa sigurnošću verovati u te podatke.<sup>8</sup> U poslednje vreme se na globalnom planu vodi sve veći broj sudskih sporova zbog sajber kriminala. Okrivljeni uvek demantuju takve optužbe jer ih je teško i dokazati i iskazuju svoju spremnost da se i sami suprotstave svakoj forme sajber-aktivnosti. Uz to okrivljuju drugu stranu da ona ovakvim optužbama želi da sakrije sopstvenu sajber aktivnost. Zato je neuspeh u suprotstavljanju praćen ozbiljnim posledicama. Često puta žrtva napada pribegavaju uvođenju viznih zabrana onim licima za koje utvrdi sa se bave sajber kriminalom

Jedan od najpoznatijih svetskih naučnika **Manuel Kastels** (*Manuel Castells Oliván*; rođ. 1942. god.) koji se bavi sociologijom masovnih komunikacija i informatičkim društvom smatra da sajber kriminal nije pretnja društvu u celini već prvenstveno opasnost za određene elite (autoritarne vlade, multinacionalne korporacije, masovne medije i sl.) i za one institucije koje kontrolišu protok informacija i procese komunikacija, a same nisu podvrgnute nikakvoj društvenoj kontroli.<sup>9</sup> Om u svojoj monografiji „Internet galaksija: razmišljanja o Internetu, biznisu i društvu“ (*„The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business and Society“*) tvrdi da je ideja o slobodnom toku informacija (tzv. „prodaja slobode“) u samim temeljima informatičke industrije. U tom smislu, smatra autor, treba razlikovati kontrolu i nadzor Interneta. [Castells M., 2001; Castells M., 2003]. Mi smo pod nadzorom ali nismo kontrolisani. Američka NSA (*National Security Agency*) samo prati poruke ali ih ne prekida (poruci se ništa ne dešava) i ne zaustavlja protok informacija. Internet-kompanije se protive kontroli, a ne nadzoru, jer kontrola može da smanji promet informacija a samim tim i profitabilnost kompanije.

Iako postoji ideja da uspostavi apsolutna kontrola nad Internetom, **Manuel Kastels** (Manuel Castells) osporava tu mogućnost. U svom radu „Uvod u umreženo društvo. Informatičko doba: ekonomija, društvo i kultura“ (*„The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture“*) tvrdi da je to neostvariv poduhvat jer je Internet kreiran kao arhitektura sedmoslojnog internet-protokola koju je teško kontrolisati. [Castells M. 2000; Castells M., 2002]. On smatra da je sloboda (kao princip) bila

---

<sup>8</sup> Stoga se žrtve sajber kriminala najčešće pridržavaju odluke da napade ne prijavljuju i ne spekuliraju sa imenom napadača. Kada se to i uradi onda su motivi više politički nego nastojanje da se drugi upozore na izvor opasnosti.

<sup>9</sup> Manuel Kastels je vodeći istraživač savremenih medijskih tehnologija. Njegovi radovi spadaju u red najkompleksnijih pristupa problemima tehnološke revolucije i njihovom uticaju na društvo i politiku. Dobitnik je Balcanao nagrade za 2013. god. (druga svetske po značajnu posle Nobelove nagrade).

ključni faktor u razvoju Interneta. Takva libertarijanska kultura je razvila horizontalnu (nasuprot piramidalne) mrežu koja se teže kontroliše. Autor smatra da komunikacija, kao jedna od najvažnijih životnih aktivnosti, treba osloboditi svakog oblika zavisnosti, sačuvati društvo slobodnim, obezbediti slobodu razmišljanja, govora, istraživanja i učenja. Trebaće još dugo vremena da korisnici sajber prostora postanu u potpunosti svesni da su praćeni, slušani, nadgledani. Tada će prestati da se ponašaju slobodno i opušteno.

## **1. 6. Pravno regulisanje kao jedna od oblika borbe protiv sajber kriminala**

Borba protiv sajber kriminala se vodi na dva osnovna načina: a) preventivnim i b) represivnim merama. Nas u ovom radu zanimaju prvenstveno represivne mere, od kojih zakonska regulativa ima najznačajniju ulogu. One su usmerene ka otklanjanju izvora ugrožavanja sajber bezbednosti, uslova koji omogućavaju ili olakšavaju zloupotrebu IT tehnologije. Početni impulsa u borbi protiv sajber kriminala dala je tzv. „Lionska grupa“ koju su formirale zemlje G-8 1996. god. Prvi dokument koji je predstavila ova institucija je sadržavao četrdeset instrukcija za borbu protiv sajber kriminala i akcioni plan sa deset zadataka. Kasnije su se formirale grupe koje su se bavile specifičnim oblicima sajber kriminala kao što su: trgovina ljudima, visokotehnološki kriminal, imigracijske prevare i terorizam, dokazi o krivičnim procesima i sl.

Sa pravnog stanovišta sajber kriminal se posmatra kao oblik kriminalnog ponašanja koje kompjutersku tehnologiju i informacioni sistem koristi kao sredstvo (ali i cilj) izvršenja krivičnog dela. Ovaj kompjuterski kriminalitet ima sve oblike ispoljavanja kao i klasični kriminalitet (krađa, utaja, pronevera, obmana, sticanje protivpravne koristi, neovlašćeno pribavljanje informacija i sl). U tom smislu se sajber kriminal posmatra kao oblik kriminalnog ponašanja koji koristi savremenu informacionu tehnologiju za izvršenje inkriminisanog dela.

Iako dominira mišljenje da Srbija sada u grupu zaostalih zemalja kada se radi o IT tehnologiji, po podacima američkih službe koje se bave borbom protiv sajber kriminala, spada u sam vrh po osnovu broja prevara (treće mesto 2012. god.) putem Interneta. Podaci sudova govore da se u Srbiji javljaju gotovo svi do sada poznati oblici sajber kriminala. Analize ukazuju da je najraširenija piraterija, pa kompjuterska sabotaža, prevare, zloupotreba platnih kartica, pa sve do neovlašćenog korišćenja ličnih podataka, zloupotreba identiteta i pedofilije. To je moguće jer u Srbiji postoji solidna

kompjuterska mreža i praksa korišćenja kompjutera u poslovanju. Naime, prema podacima Republičkom zavodu za statistiku u Srbiji je u 2011. godini bilo 52.1% domaćinstava koja poseduju računar. Zastupljenost računara u domaćinstvima varira u zavisnosti od teritorijalne celine: u Beogradu iznosi 61%, u Vojvodini 53%, a u centralnoj Srbiji 47,2%. Razlike se mogu uočiti i kada se upoređi zastupljenost računara u urbanom i ruralnom delu Srbije: 60,8% naspram 39,7%. U Republici Srbiji 41,2% domaćinstava poseduje internet priključak. Zastupljenost internet priključaka najveća je u Beogradu i iznosi 51,6%. U Vojvodini ona iznosi 42%, a u centralnoj Srbiji 36,3%.<sup>10</sup>

Kompjuterska krivična dela su u zakonodavstvo Srbije uvedena krajem XX veka (1998. god.). „Krivičnim zakonom Srbije“ u glavi 27. (član 298-304) se uvodi „krivično delo protiv računarskih podataka“. Značajno je da ovaj Krivični zakonik daje definicije osnovnih pojmova koje tretiraju kompjuterska krivična dela kao što su pojmovi: „računarski program“, „računarski podatak“, „računarska mreža“, „računarski virus“ i sl. [Lilić S. i Prija D., 2008: 25 - 87].

Sredinom prošle decenije država Srbija je pokrenula aktivnost da se ova oblast preciznije i temeljnije zakonski uradi i na ovaj način uđe u borbu sa visokotehnološkim kriminalnom. U tim smislu je donesen “Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa za borbu protiv visokotehnološkog kriminala” kojim se „uređuje obrazovanje, organizacija, nadležnost i ovlašćenje posebnih organizacionih jedinica državnih organa radi otkrivanja, krivičnog gonjenja i suđenja za krivično delo određena ovim zakonom“.<sup>11</sup> Za postupanje u predmetima krivičnih dela prema ovim zakonu određeno je Okružno javno tužilaštvo u Beogradu za teritoriju Srbije. U okviru njega organizovano je posebno Tužilaštvo za borbu protiv visokotehnološkog kriminala.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u domaćinstvima, Republičkom zavodu za statistiku, Beograd.  
<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx> ( 23. 12. 2014).

<sup>11</sup> Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa za borbu protiv visokotehnološkog kriminala, (2005). “Službeni glasnik RS”, br. 61/2005, JP Službeni glasnik, Beograd. Stupio na snagu 26. 07. 2005. god.

<sup>12</sup> Na njegovom čelu je tužilac sa mandatom od četiri godine (sa mogućnošću ponovnog izbora) koga imenuje republički javni tužilac.

## II METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U metodološkom okviru istraživanja ćemo naznačiti osnovana metodološka polazišta koja su neophodna kao aparatura kada se sprovede ovakva empirijska istraživanja.

### 2. 1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja smo odredili kao profilisanje sajber kriminalaca u Srbiji sa posebnim osvrtom na njihove soci-demografske karakteristike.

### 2. 2. Problem istraživanja

U upitnom obliku smo problem istraživanja odredili na sledeći način: Koje su osnovne socio demografske karakteristike sajber kriminalaca u Srbiji koje mogu da posluže za njihovo šire profilisanje?

### 2. 3. Cilj istraživanja

Osnovni cilj ovog istraživanja je: Utvrditi osnovne socio-demografske karakteristike sajber kriminalaca u Srbiji koje bi poslužile za njihovo šire profilisanje.

### 2. 4. Generalna hipoteza

Polazna pretpostavka na kojem smo zasnivali ovo istraživanje glasi: Osnovne socio-demografske karakteristike sajber kriminalca u Srbiji su: on je muškog pola, neoženjen i nije zaposlen, starosti od 20 do 30 godina, živi u gradskim naseljima sa više od milion stanovnika (Beograd), ima srednju tehničko-tehnološku školu i do sada nije osuđivan za krivično delo sajber kriminala.

### 2. 5. Metoda profilisanja sajber kriminalaca

Ako se ima i vidu kompleksnost predmeta istraživanja (profilisanje sajber kriminalca), njegova multidimenzionalnost, dinamičnost onda je sasvim razumljivo da bi za produbljenje istraživanje bilo neophodno primeniti multidisciplinarni pristup i složeniju metodološku aparaturu. Za naše ograničeno istraživanje smo pored opštih naučnih metoda (analize-sinteze, indukcije-dedukcije, apstrakcije-konkretizacije) korišćene i naučne metode koje proizilaze iz specifičnosti ciljeva istraživanja: analize sadržaja dokumenata, objektnog modelovanja, statističke metode i metode posmatranja. Za socio-demografsko profilisanje sajber kriminalaca koristili smo induk-

tivnu metodu jer je ona svojim karakteristikama primenljivija na predmet našeg istraživanja od deduktivne.

## **2. 6. Uzorak istraživanja**

Uzorak istraživanja na kojem smo izvršili istraživanja čine svi pojedinci (ukupno 155) koji su do kraja 2013. godine bili procesuirani prema “Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa za borbu protiv visokotehnološkog kriminala“ za razna dela sajber kriminala a predmeti su im se nalazili kod Tužilaštvo za borbu protiv visokotehnološkog kriminala. Podaci za 2014. godinu nam nisu bili dostupni jer nisu bili sređeni.

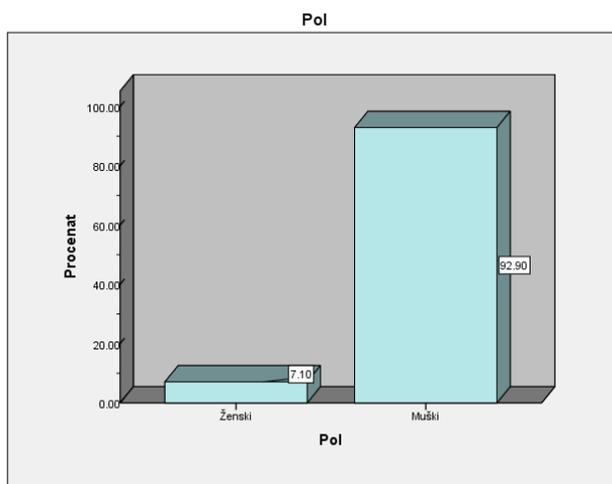
## **III INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Na osnovu dosadašnjeg rada Višeg tužilaštva za visokotehnološki kriminal, a u svrhu prikaza analize karakteristika počinioca sajber kriminala u Srbiji korišćeni su podaci prikupljeni upravo iz ovog Tužilaštva. Podaci su prikupljeni od 155 počinioca raznih dela sajber kriminala. Kao osnovne socio-demografske karakteristike počinioca sajber kriminala smo izdvojili: a) pol, b) starosna doba, c) mesto (region) prebivališta, d) nivo obrazovanja, e) vrsta zanimanja, f) radni status, g) bračno stanje i h) broj osuđivanosti za isto krivično delo. Analizom ovih devet socio-demografskih karakteristika smo nastojali sačiniti socio-demografski profil sajber kriminalaca u Srbiji. Utvrdili smo sledeće podatke.

### **3. 1. Pol počinioca sajber kriminala**

Iako se već moglo pretpostaviti, rezultati istraživanja pokazuju da je dominantna većina počinioca inkriminiranih dela muškog pola (93%) dok su svega 7% ženskog pola koje su najčešće partnerke ili poznanice nekih od članova sajber kriminalaca (Grafikon br. 1 ). Zanimljivo bi bilo doći do razloga koji čine da populaciju sajber kriminalaca u ovoliko meri čine upravo muškarci.

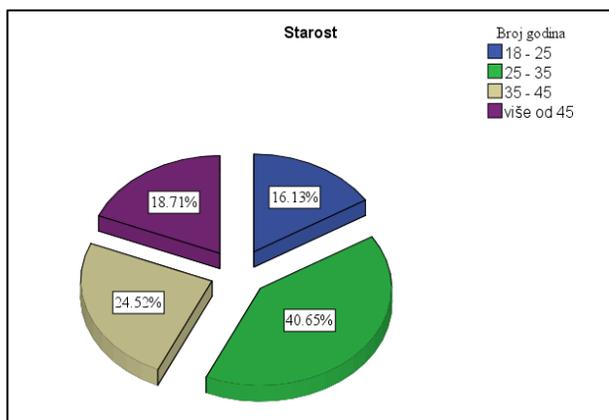
**Grafikon 1. Polna struktura počinioca sajber kriminala**



### **3. 2. Starost počinioca sajber kriminala**

Prvi sajber kriminalci u svetu su bili uglavnom mlađi od 25 godina. To su bili radoznali mladi ljudi koji su činili takva dela da bi saznali više moguće o načinu njihovog funkcionisanja i njihovim mogućnostima. [Chiesa R., Ducci S., Ciappi S., 2009: 90]. Razvojem informacionih komunikacionih tehnologija starosna granice se menjala vremenom. Danas su to pojedinci između 25 i 35 godina, koji se najčešće bave sajber kriminalom radi sticanja materijalne koristi. Sve je više i pojedinaca između 35 i 45 godina, koji su vrsni poznavaoци informacionih tehnologija i koji to znanje koriste za sajber kriminal. Naši podaci govore da je najveći broj (40,65%) osuđivanih počinioca sajber kriminala u životnoj dobi između 25 i 35. godina, a najmanje (16,13%) u životnoj dobi između 18 i 25. godina starosti (Grafikon br. 2.).

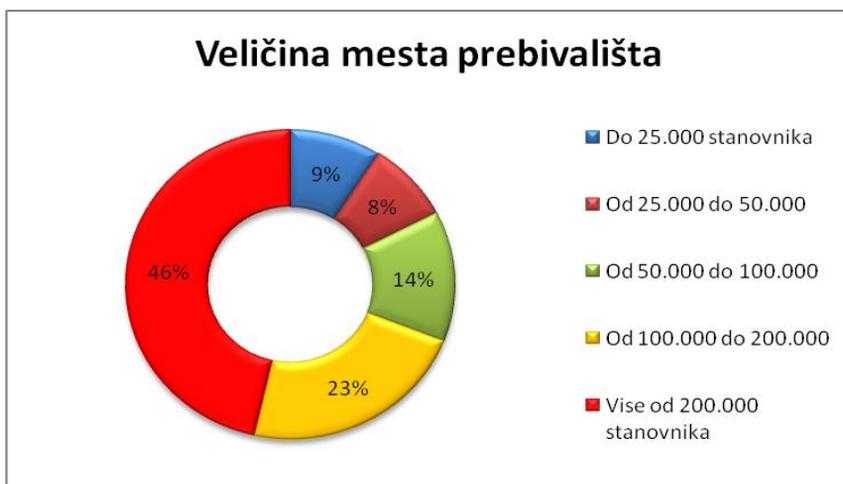
**Grafikon 2. Starosna dob počinioca sajber kriminala**



### 3. 3. Prebivalište sajber kriminalaca

Uvidom u dokumentaciju Tužilaštva za borbu protiv visokotehnološkog kriminala vidljivo je da većina sajber kriminalaca dolazi iz velikih gradova ili mesta koja su blizu velikim gradovima. Čak 46% od ukupnog broja počinioca ima prebivalište u gradovima sa više od 200.000 stanovnika, dok tek 9% dolazi iz mesta do 25.000 stanovnika (Grafikon br. 3.).

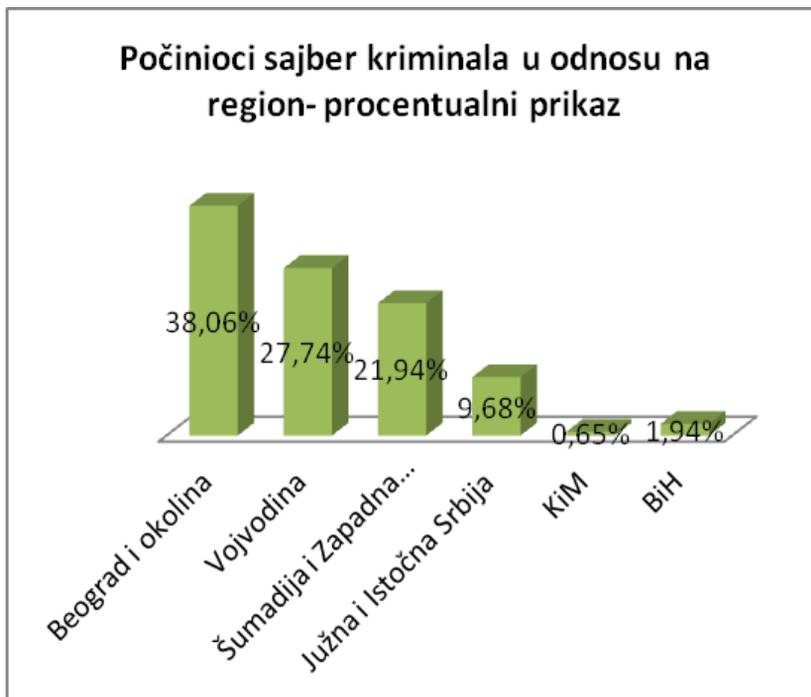
**Grafikon 3. Veličina mesta prebivališta sajber kriminalaca**



Najviše počinioca ima prebivalište u Beogradu (38%), zatim sledi Vojvodina sa oko 28%. U Šumadiji i Zapadnoj Srbiji prebivalište imaju 22%., dok Južna i Istočna Srbija ima samo 10% sajber kriminalaca koji imaju prebivalište u toj oblasti. (Grafikon br. 4.) Na Kosovu i Metohiji do sada

ima samo jedan počinitelj sajber kriminala, ali se vodi još nekoliko postupaka protiv građana sa prostora Kosova i Metohije. Zbog nepostojanja saradnje sa odgovarajućim organima mala je verovatnoća da će sajber kriminalci sa Kosova i Metohije biti kažnjeni za njihova dela.

**Grafikon 4. Regionalna pripadnost počinioca dela sajber kriminala**



### 3. 4. Počinioci sajber kriminala u odnosu na nivo obrazovanja

Obrazovanje je veoma važno pri razumevanju motiva za bavljenjem sajber kriminalom. Većina sajber kriminalaca voli da uči, ali ne vole svi učenje u školi. Oni ne žele da daju svoj maksimum na predmete koji ih ne zanimaju, i često napuštaju školu jer smatraju da oni znaju mnogo više nego što im škola nudi. [Chiesa R., Ducci S., Ciappi S., 2009: 98]. U Srbiji je više od pola sajber kriminalaca (61%) završilo samo srednju školu, oko 22% ima završen fakultet ubrajajući i one sa doktorskim studijama kojih ima oko 3%, a samo osnovno obrazovanje 13% (Grafikon br. 5.). Iz ovih podataka se može videti da sajber kriminalci u Srbiji imaju nizak stepen obrazovanja

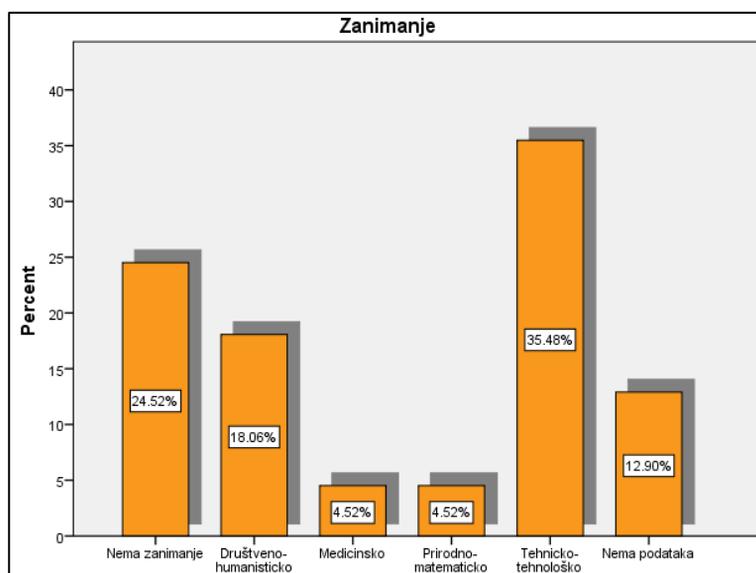
**Grafikon 5. Prikaz stepena obrazova sajber kriminalaca**



### 3. 5. Počinioci sajber kriminala u odnosu na vrstu zanimanja

Različita su zanimanja sajber kriminalca. Naša istraživanja pokazuju da najviše (oko 35%) poseduju tehničko-tehnološku struku. Takođe je veliki procenat (oko 25%) i onih koji uopšte nemaju zanimanje. Društveno-humanističkim struku poseduje 18% počinioca sajber kriminala u Srbiji, dok najniži procenat (oko 5%) sajber kriminalaca ima medicinsku i prirodno-matematičku struku. Podaci o zanimanjima nisu postojali kod 19 počinioca ove vrste krivičnog dela (Grafikon br. 6.).

**Grafikon 6. Vrsta zanimanja počinioca sajber kriminala**



### 3. 6. Zaposlenost sajber kriminalaca

Istraživanjem smo utvrdili da sajber kriminalci dolaze iz svih socijalnih klasa. Neki su odrasli u siromaštvu dok su drugi došli iz imućnijih porodica, ali najviše ih pripada srednjoj klasi. Prema podacima u Srbiji više od polovine (58%) sajber kriminalaca nisu u radnom odnosu, trećina ih (34%) imaju stalan posao, dok se tek 6% bavi povremenim radom ili ih izdržava neko drugi. Svega 2% su penzioneri. (Grafikon br. 7). Iz ovih podataka može se pretpostaviti da je najčešći motiv za bavljenjem sajber kriminalom finansijska dobit, mada se ne isključuju ni drugi motivi

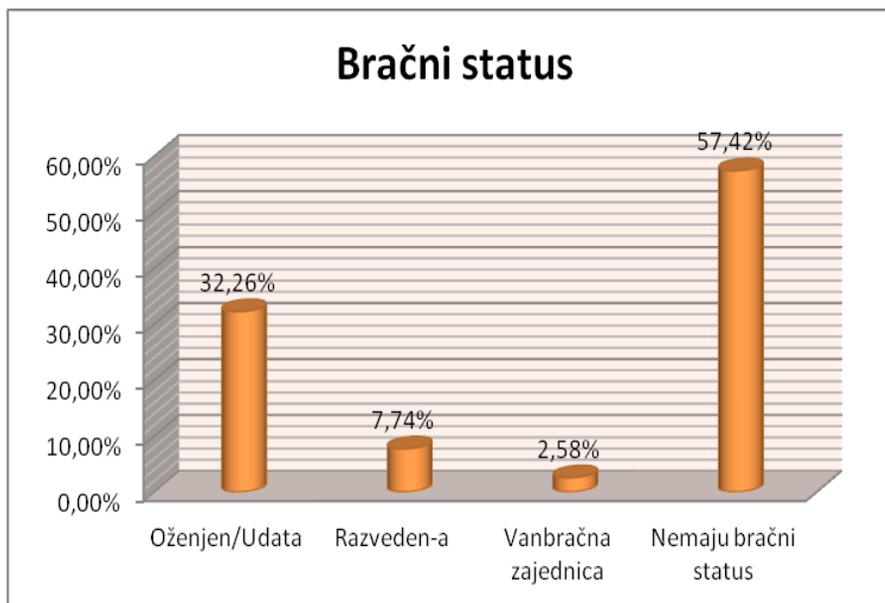
Grafikon 7. Radni satust sajber kriminalaca



### 3. 7. Počinioci sajber kriminala u odnosu na bračni status

Postoje mnogi stereotipi o pripadnicima sajber kriminala. Jedna od tih je da su to najčešće usamljenici, da nemaju društvo, da izbjegavaju partnere, da su asocijalni itd. Podaci do kojih smo mi došli u velikoj meri demantuju ovakve uniformne stavove. Iako nešto više od pola (57%) sajber kriminalaca nemaju bračni status, to se uglavnom može pripisati drugim faktorima kao što su mladost, loše ekonomska situacija, ali nikako orijentaciji ka samoći ili asocijalnosti. Duga istraživanja koja se tiču psihološkog profila sajber kriminalaca govore da su oni često puta čvrsto povezani u manje grupe koje čine pojedinci sličnih socijalnih karakteristika i interesovanja. Naši podaci govore da onih koji su u bračnoj zajednici ima više od trećine (32%), dok je onih koji su bili u braku je gotovo 8%. U vanbračnoj zajednici živi 3% sajber kriminalaca (Grafikon br. 8).

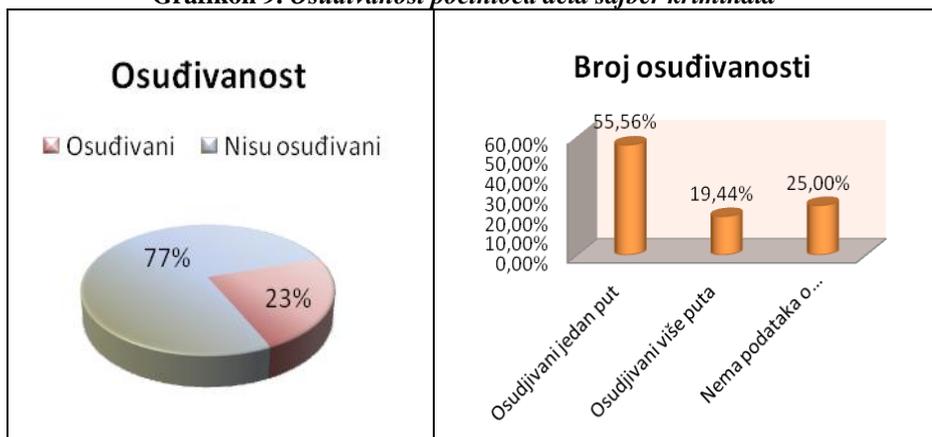
**Grafikon 8. Bračni status počinioca dela sajber kriminala**



### **3. 8. Počinioci sajber kriminala u odnosu na osuđivanost**

Sajber kriminalci često smatraju istražne organe nesposobne za njihovo hvatanje jer ne razumeju tehničke aspekte i lične motive koji ih inspirišu da čine ova dela. Ovo objašnjava njihov otvoreni prkos prema institucijama i organima koji se njima bave. Oni smatraju da svaka vlast ugrožava čovekovu slobodu, a ne neko ko ih štiti i obezbeđuje slobodu. Prema našim podacima u Srbiji 23% sajber kriminalaca je već bilo osuđivano, od toga više od polovine (56%) je bilo osuđivano samo jednom dok je petina (19%) bilo osuđivano više puta. U 25% dosije osuđivanih kriminalaca nismo našli podataka o broju osuđivanosti. Dakle, ogromna većina (77%) do sada nije imala sukob sa zakonom. (Grafikon br. 9.) .

**Grafikon 9. Osuđivanost počinioca dela sajber kriminala**



#### IV ZAKLJUČAK

1. Kraj drugog i početak trećeg milenijuma će biti upamćen i po revolucionarnom napretku u informatičkoj sferi. Iz temelja je promenjen način komuniciranja. Savladan je komunikacijski prostor i skraćeno komunikacijsko vreme. Savremeno informatičko društvo stvara, transferiše, obrađuje i skladišti velike količine informacija. Kreirani su moćni programi za elektronsko arhiviranje informacija ali i programe za pretraživanje baza podataka. Tehnološka informatička revolucija je dovela do pojava umreženog društva, ali i do novih opasnosti i pretnji. Internet je kao globalna komunikacijska mreža u značajnoj meri olakšao i ubrzao opštenje među ljudima, poboljšao standard života, ali je sa sobom doneo do sada nepoznate izazove. Jedna od tih je i sajber kriminal koji privrednim subjektima, pojedincima i institucijama nanosi velike štete. Sajber kriminal postaje sve veća opasnost po kompanije ali i po privredu u celini. Otežavajuća okolnost za sajber bezbednost je i to što su eksperti za ovu oblast (hakeri) upravo ti koji najviše vrše ova nezakonita dela. Nema dana kada u medijima ne osvane nova afere povezana sa sajber kriminalom. Dakle, Internet ima i svoju drugu tamniju stranu. Kompjuterska tehnologija se, ako i mnogo šta drugo, može zloupotrebiti. Stoga se kao jedno od značajnih pitanja javlja upravo pitanje profila ovih savremenih gusara. Mi smo na osnovu prikupljenih informacija nastojali da ponudimo sliku sajber kriminalca koji je karakterističan za našu sredinu.

2. Poslednjih decenija se zaštititi od ove vrste kriminala posvećuje mnogo više pažnje jer je prepoznata ozbiljnost i širina problemu. Može se reći da je zaštita od sajber kriminala postala nužnost. U tome se veoma aktivno

uključila kriminologija kao nauka i kao praksa. Jedna od preuzetih metoda klasične kriminologije je profilisanje kriminalaca, postupak kojim se nastoji otkriti nešto o socio-demografskim, psihološkim osobinama vršioca kriminalnih dela (karakteristike ličnosti, navike, znanja) i motive činjenja ovih dela.<sup>13</sup> Profilisanje se paralelno sprovodi na dva načina, induktivnom i deduktivnom metodom. Induktivni način uključuje izradu profila kriminalaca iz poznatih statističkih podataka (obrazaca ponašanja, demografskih osobina i sl.), dok se deduktivni zasniva na forenzičkim dokazima i tragovima sa mesta zločina. Iako je osnovni princip isti, prilagođenost metoda profilisanja sajber kriminala nije tako jednostavna. Mnogi su faktori specifični i otežavajući u odnosu na klasičan zločin (anonimnost na Internetu, počinioci iz drugih država, zakonske prepreke, specifični način prikupljanja dokaza i sl.). Profilisanje sajber kriminalaca sprovodi se sa istim primarnim ciljem kao i kod ostalih oblika kriminaliteta – da se pospeši pronalaženje počinioca. Socio-demografski i psihološki profili mogu biti od velike pomoći pri sužavanju liste osumnjičenih.

3. Radna hipoteza našeg istraživanja je u velikoj meri potvrđena. Naime, prema dobijenim rezultatima socio-demografski profil sajber kriminalca u Srbiji je sledeći: on je dominantno muškog pola (93%), najčešće neoženjen (58%), starosni dobi između 25 i 35. godina (41%), sa srednjim (61%) tehničko-tehnološkim obrazovanjem (36%), nezaposlen (59%), nastanjen u gradovima sa više od 200.000 stanovnika (26%), od kojih je Beograd najznačajniji (39%) i najčešće pripada grupi osoba koja do sada nisu osuđivani za ova krivična dela (77%). Mi smo ovaj socio-demografski profil sačinili na osnovu prikupljenih podataka iz rada Višeg tužilaštva za visokotehnološki kriminal. Na primeru 155 počinioca raznih dela sajber kriminala za 2013. god. utvrdili smo njihove osnovne socio-demografske karakteristike.

4. Smatramo da bi bilo značajno u daljim istraživanjima praviti komparacije sa podacima drugih država o socio-demografskoj strukturi sajber kriminalaca u okruženju ali i pratiti trendove promena njihovih profila na ovim prostorima. To bi omogućilo formiranje baze podataka na osnovu koje bi se mogli razvijati novi modeli sajber zaštite. Pored toga, smatramo da bi bilo neophodno podizati svest o ovoj opasnosti ali i nužnosti osposobljavanja korisnike Interneta za uspešnu zaštitu od ove savremene svetske pošasti. Podaci govore da u najvećem broju korisnici Interneta

---

<sup>13</sup> Popularizaciji ovog pristupa doprinele su i brojne kriminalističke serije i filmovi. Moderne kriminalističke serije gotovo isključivo se temelje na forenzici i profilisanju kriminalaca, a u zadnje vreme neretko se bave upravo sajber kriminalom.

nemaju neophodna znanja o korporativnoj bezbednosti. Stručnjaci za sajber kriminal smatraju da će sajber pretnje po ekonomsku bezbednost država i kompanija rasti. Ono što je do sad ispoljeno su samo osnove koture sajber kriminala koji može da preraste u sajber sukob. Najčešće on prethoditi klasičnom (konvencionalnom) sukobu, pratiti ga i nastaviti da se ispoljava i posle njegovog završetka. Još uvek nije pokrenuta inicijativa na svetskom nivou za suprotstavljanju ovoj pretnji ekonomiji i globalnom miru.

## LITERATURA

- Aleksić Živojin i Škundrić Milan (2002). Kriminalistika, Beograd: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Castells Manuel (2001). The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business and Society. Oxford UP.
- Castells Manuel (2003). Internet galaksija; Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- Castells Manuel (2000). The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I., Oxford: Cambridge, UK: Blackwell.
- Castells Manuel (2002). Informacijsko doba: ekonomija, društvo i kultura (svezak 1 i 2), Moć identiteta, Zagreb: Golden marketing.
- Chiesa R., Ducci S., Ciappi S. (2009). Profiling hackers. The science of criminal profiling as applied to the world of hacking, New York: CRC Press.
- Clough Jonathan (2010). Principles of Cybercrime, New York: Cambridge University Press, <http://www.cambridge.org/us/academic/subjects/law/criminal-law/principles-cybercrime#contentsTabAnchor> (2.10.2014).
- European Police Office, <https://www.europol.europa.eu/content/massive-changes-criminal-landscape> (16. 8. 2014).
- Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (15. 08. 2014.)
- International Telecommunication Union Cybercrime Legislation Resources (2009). Understanding Cybercrime: A Guide for Developing Countries. Ženeva: International Telecommunication Union, <http://www.itu.int/ITU-D/cyb/cybersecurity/docs/itu-understanding-cybercrime-guide.pdf> (23.9.2014)
- Lilić Stevan i Prlja Dragan (2008). Pravna informatika – veština (Internet za pravnike), Beograd: Lavdem i Dosi-je.
- Petrović R. Slobodan (2004). Kompjuterski kriminal, Beograd: Vojnoizdavački zavod
- Richard Aldrich (2000). Cyberterrorism and Computer Crimes: Issues Surrounding the Establishment of an International Legal Regime, USAF Institute for National Security USAF Academy, Colorado.
- Spasić Vidoje (2010). Onlajn bezbednost, Zbornik radova pravnog fakulteta, Niš: Pravni fakultet Univerziteta u Nišu, LVI.
- Tenth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the treatment of Offenders, [www.oun.org](http://www.oun.org), (15.08.2012.)
- Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u domaćinstvima, Beograd: Republičkom zavodu za statistiku, <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx> (23. 12. 2014).

---

## SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF CYBER CRIMINALS IN SERBIA

**Dragan Kolev<sup>1</sup>, Dragan Nastić<sup>2</sup>, Sanel Jakupović<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Higher Educational School for Marketing Communications, Belgrade; kolevcas@yahoo.com

<sup>2</sup>Master Student of the Faculty of Organizational Sciences, Belgrade; nasticd@hotmail.com

<sup>3</sup>Dean of Faculty for business economics, Pan European University Apeiron, Banja Luka, BiH, sanel.e.jakupovic@aperon-edu.eu

**Abstract:** Revolutionary development of information technology at the turn of the 20th century has hugely influenced the development of civilisation. It has made life easier and more dynamic, and thus enabled two huge problems such as space and time to be overcome. The Internet as a major factor has brought significant changes in the way people communicate. However, this is only one aspect of this phenomenon. Digital technology and global network also come with many dangers, risks and threats. Public safety has to be considered. Power can be used to the benefit of people, but it can also be abused. There are numerous ways, technics and methods to do this. One of the most common ones is cybercrime that puts safety to risk on the Internet. Privacy, intellectual property, financial resources, classified data, softwares and hardwares, network system can all be put into jeopardy. Many issues arise that need to be answered and in this paper I will try to bring an answer to the question: Who are cyber criminals? I will try to determine their basic socio-demographic characteristics on the territory of Serbia based on the data gathered from the Higher Prosecutors Office for high tech crime for 155 perpetrators of many cybercrimes in 2013. In this regard, this work is contribution to a detailed profile of cyber criminals in Serbia.

**Key words:** the Internet, cybercrime, socio-demographic, profile, Serbia

**JEL:** M15

## MARKETING NA INTERNETU

Luka Laketa<sup>1</sup>, Marko Laketa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Laketa Luka, Predavač, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira Toljatija 5. Beograd, l.luka81@gmail.com

<sup>2</sup>Laketa Marko, Profesor, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira Toljatija 5. Beograd, prof.laketa@gmail.com

**Apstrakt:** Internet marketing predstavlja skup strategija i tehnika koje koriste internet kao kanal poslovne komunikacije za podršku ostvarivanja generalnih marketinških ciljeva kompanije. Internet marketing koristi pristup koji nudi direktni marketing oslonjen na rast i razvoj telekomunikacija i informatičku tehnologiju. Internet marketing je zapravo interaktivni direktni marketing. Ova vrsta marketinga obuhvata, kako kreativni, tako i tehnički aspekt interneta, uključujući dizajn, razvoj, reklame i marketing u konvencionalnom smislu reči. To praktično, znači da se ni jedna oblast marketing aktivnosti u savremenom poslovanju ne može zamisliti bez upotrebe interneta. Ova oblast se stalno razvija i širi i ima za cilj da formuliše osnovne strategije poslovanja na tržištu. Internet je alat sa kojim se ovi poslovi mogu brže i racionalnije izvršavati. Koncept marketinga orijentisan je prema kupcima. U ovom konceptu projektovanje proizvoda i usluga počinje od potreba potrošača, a kao cilj delovanja postavlja se zadovoljstvo potrošača. Internet u svim marketinškim aktivnostima aktivno učestvuje na sebi svojstven način.

**Ključne reči:** Internet, marketing, strategija, poslovni kanali, poslovna komunikacija.

**JEL Klasifikacija:** M31

### UVOD

Sa aspekta definisanja „klasičnog“ marketinga, može se reći da je internet marketing zbir aktivnosti koje su upotrebljene u cilju usmeravanja tokova proizvoda i usluga od proizvođača prema potrošaču, korišćenjem interneta kao kanala poslovne komunikacije. Pored termina internet marketing koriste se i termini e-marketing, onlajn marketing, sajber marketing, virtuelni marketing, interaktivni marketing. U kompanijama gde je u potpunosti primenjen marketing koncept o potrošačima ne brine samo odeljenje za marketing već svi zaposleni, radeći sa svešću da rade zbog potrošača. Posvećenost potrošačima u ovim kompanijama posebno se odnosi na

zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa njima. Marketing koncept dobija sve više pristalica zbog dobrih rezultata koje postiže. Današnja, organizacija kompanije nezamisliva je bez organizacije marketing funkcije. Savremeno poslovno okruženje, u kojem kompanije posluju, zahteva veliki nivo znanja, veština i kreativnosti kako bi kompanije opstale i stekle uslove za rast i razvoj. Poslovno okruženje nudi poslovne šanse ali i opasnosti. Kako opasnosti pretvoriti u prilike jedan je od osnovnih zadataka marketing menadžera. Institut za marketing u Velikoj Britaniji definisao je marketing kao: „Proces upravljanja kojim se na profitabilan način identifikuju, predviđaju i zadovoljavaju potrebe potrošača“ [ Pol, R. Smit, Clio, 2002., str. 12. ]. Marketing okruženje predstavlja skup velikog broja varijabli koje utiču na ostvarivanje poslovnih rezultata preduzeća. Okruženje karakteriše složenost odnosa koji se uspostavljaju i neizvesnost u koje stupaju tržišni akteri. Da bi se razumelo marketing okruženje, kompanija treba stalno da analizira i kontroliše promenjive faktore okruženja. Tu joj na raspolaganju stoji i internet.

## 1. INTERNET KAO NOVA PARADIGMA MARKETINGA

Internet je takozvana globalna mreža računara ili “MREŽA SVIH MREŽA” kako se često definiše, svih tipova i veličina. Internet integriše hiljade različitih računarskih mreža širom sveta i sve koriste iste tehničke standarde da bi mogle međusobno da komuniciraju. Na internetu ne postoji centralna vlast. Sve je zasnovano je na slobodnoj i kooperativnoj osnovi, uz obavezu postovanja tehničkih standarda za uspostavljanje prisustva na mrezi. Internet društvo ("Internet Society") iz Virđžinije, SAD odigralo je važnu ulogu i postavljanju tehničkih standarda. Ona omogućava o vezu između, sa jedne strane, vlada (zvanicnih ustanova u pojedinim zemljama), a sa druge strane, sa nevladinim institucijama, kao što su univerziteti i kompanije. Pored definicije "mreže svih mreža", poznate su i poređenje interneta sa "informacionim autoputem", i "globalnog kovčega sa blagom". [Krsmanović, S. 2001., str 96.]

Preteča interneta je ARPANET - projekat Ministarstva odbrane SAD-a realizovan šezdesetih godina i namenjen je bio vojnim potrebama. Zatim je to bila mreža povezanih računara i postaje igračka za naučnike, danas povezuje desetine miliona kompjutera širom zemljine kugle. Nije vlasništvo ni jedne od kompanija pojedinačno, već predstavlja jednu otvorenu informatičku mrežu. Širi se svakim danom uključanjem novih kompjutera i kompjuterskih mreža. Sama ideja je proistekla iz ideje lokalnih mreža u pojedinačnim kompanijama koje su omogućavale deljenje resursa i razme-

nu fajlova i poste u okviru jedne organizacije. Koncept je jednostavno proširen na čitav svet. Brzina interneta se iz dana u dan povećava. Tačnu procenu koliki je broj korisnika interneta ne postoji, ali većina eksperata se slaže da je krajem prošlog veka to bila cifra od preko 200 miliona korisnika, a za samo sedam godina broj je prešao jednu milijardu. Razvoj računarske tehnike, telekomunikacija i informacionih tehnologija je uticalo na način na koji kompanije stvaraju vrednost za svoje kupce. Razvoj tehnologije je uticao na stvaranje novih načina upoznavanja potreba potrošača, kao i praćenje njihovih navika. Isto tako oblikovanja proizvoda i usluga, kako bi one u sto većoj meri bile usklađene sa željama i potrebama potrošača, na što efikasniji način. O značaju interneta u tržišnim komunikacijama treba puno govoriti.

Marketing komunikacija je složen proces, koji obuhvata organizaciju, sredstva, metode i obaveštenja za prenošenje informacija o proizvodima, čime pomažemo kupcu da brže i lakše donese odluku o kupovini. [Laketa, M., Marketing u funkciji razvoja kompanija, str. 9.]

Najveća ekspanzija se dogodila u sferi razvoja informacionih komunikacija i njihovog osnova umrežavanja (interneta). Umrežavanje je splet računarskih mreža, koji povezuje kompjutere širom sveta.

Faktori koji utiču na tako eksponencijalni rast korisnika interneta su:

1. Prijateljski raspoložen softver za korišćenje interneta - razvoj tehnologije zamenio je komande (koje su poznavali samo kompjuterski eksperti) ikonama zasnovanim na komandama razumljivim i pojedincima koji nemaju posebna znanja iz oblasti tehnologije.
2. Univerzalni pristup - veliki broj kompanija širom sveta nude online pristup internetu sa bilo koje lokacije gde postoji telefonska linija.
3. Niski troškovi - stalno smanjivanje troškova pristupa internetu omogućuje korišćenje interneta od strane sve veće populacije pojedinaca.
4. Poslovne transakcije preko interneta, kako zbog brzine, tako i zbog progresivno opadajućih troškova.
5. Povećanje koristi - sve je veći broj informacija dostupnih putem interneta, koje su korisne ili su zabavne. [Drašković M. Beograd, 2005, str. 113.]

## Uspeh informacionih tehnologija

Razvoj računarske tehnike, telekomunikacija i informacionih tehnologija je uticalo na način na koji kompanije stvaraju vrednost za svoje kupce. Razvoj tehnologije je uticao na stvaranje novih načina upoznavanja potreba potrošača, kao i praćenje njihovih navika. Isto tako oblikovanja proizvoda i usluga, kako bi one u što većoj meri bile uskladene sa željama i potrebama potrošača, na što efikasniji način. Najveća ekspanzija se dogodila u sferi razvoja informacionih komunikacija i njihovog osnovanog umrežavanja (interneta). Umrežavanje je splet računarskih mreža, koji povezuje kompjutere širom sveta. Na taj način je omogućeno u kompanijama pristup milionima novih kupaca za samo deo troškova koji su se inače trošili na oglašavanje s obzirom na visoke cene reklama na TV. Svetska privreda se promenila u zadnjih dvadeset godina. Smanjile su se geografske i kulturne razlike usled korišćenja reaktivnih putničkih aviona, faks masina, računarskih i telefonskih veza, satelitske televizije i drugih oblika tehničkih inovacija. Sve to je omogućilo kompanijama da prošire geografsku pokrivenost sopstvenog tržišta, poboljšaju funkcije nabavke i proizvodnju. Okruženje postaje kompleksnije za poslovanje i za kupce. U svetu se sve konstantno menja. Takav razvoj svetske privrede postavlja zahtevnije uslove za kupce, i za privredne subjekte. Potrebe kupaca u svetu su svakim danom sve veće. Privredni subjekti moraju preuzeti odgovornost za uticaj svog poslovanja na društvenu i prirodnu sredinu. Njihova etika je postala vruća tema u skoro svakom poslovnom području, od direktorskog kabineta velikih, do učionice neke poslovne škole ili fakulteta. Potrošači postaju „politički potrošači”. Oni smatraju da će preko svoje kupovne moći da glasaju za one kompanije koje imaju ili razvijaju pravilne stavove po pitanju društvene i prirodne sredine i posluju u skladu sa visokim etičkim i društvenim standardima. Strateška stvarnost danas je globalizacija svetskog tržišta na jednoj strani, sa starenjem stanovništva na drugoj. Do potrebnih proizvoda dolazi putem razmene, što znači, da se ljudi specijalizuju u izradi određene robe koju razmenjuju za neku drugu robu kojom zadovoljavaju svoje potrebe. Vođeno poslovanje je svesno usmerenje kompanije da putem razmene ostvari zeljene rezultate na celim tržištima. Osnovna delatnost poslovnih subjekata je njihov uticaj na nivo, vreme i sadržaj tražnje za određenim proizvodima i uslugama. Internet je u funkciji svih tržišnih i poslovnih komunikacija.

## 2.ELEKTRONSKI MARKETING

Ova vrsta marketinga se pojavila kao posledica težnji proizvođača za što racionalnijim troškovima promocije svojih proizvoda, a samim tim i formiranjem što efikasnijeg komunikacijskog miksa. Elektronski marketing se obavlja preko međusobno on-line povezanih računarskih mreža, koji dovede u kontakt proizvođače i potrošače. Potrebno je da se potrošač povezuje putem modema i kompjutera sa različitim uslugama preko telefonske linije. Poznate su dve vrste elektronsko povezanih marketing puteva:

1. komercijalne on-line usluge i

2. internet.

Komercijalne on-line usluge nude kupcima on-line informacije i marketinške usluge, za koje plaćaju mesečnu pretplatu. Najpoznatiji uslužni on-line sistemi su Microsoft Network, America Online i drugi. Oni kao on-line uslužni sistemi snabdevaju korisnike informacijama (obaveštenja, prospekti, obrazovanje, putovanja, sport), zabavom (igre i razbibriga), kupovnim uslugama, kontaktima (elektronska oglasna tabla, forumi i elektronska obaveštenja). Sa samo nekoliko klikova mišem kupci su u prilici da naruče hiljade proizvoda i usluga elektronskim putem iz različitih prodavnica i kataloga. Obavljaju i bankarsko poslovanje sa lokalnim bankama, kupuju vrednosne papire, rezervišu avionski prevoz, hotele, kupuju automobile i ostalo. Nakon perioda brzog rasta do sredine 90-tih godina komercijalne on-line usluge su postale primarni oblik on-line marketing puteva. Danas sve on-line uslužne kompanije nude internet pristup kao primarnu uslugu. Internet (globalna mreža) najšira je i stalno rastuća globalna računarska mreža, putem koje su u vezi svi kompjuteri na svetu. Velika prednost interneta je što nam omogućava dvosmernu komunikaciju, što znači da u proizvodnji proizvoda i usluga možemo da učestvujemo davanjem svojih sugestija i predloga. Uspostavljanjem elektronske trgovine na internetu možemo da ukažemo na svoje poslovne aktivnosti i promoviramo svoju kompaniju.

Za sigurno poslovanje pri transakcijama preko interneta potrebno je koristiti lozinke, šifriranje i elektronski potpis. Prisustvo na internetu utiče na povećanje prodaje, povećanje i formiranje svesti o robnoj marki i izgradnju imidža određene robne marke. Prednosti elektronskog marketinga su:

1. Ugodnost i dostupnost - kupci su u poziciji da naručuju proizvode 24 sata dnevno;

2. Informacije-kupcima su dostupne korisne informacije o kompanijama, proizvodima i konkurenciji, a da pri tome ne treba da izađu iz kancelarije ili kuće. Mogu da se fokusiraju na objektivne kriterijume, kao što su cena, kvalitet, delovanje i raspoloživost.

3. Brzo prilagođavanje tržišnim uslovima-kompanije mogu brzo da utiču na proširenje ponude, uvođenje novih proizvoda, formiranje cena i detaljan opis proizvoda.

4. Niži troškovi-prodavicima nije potrebno da drže trgovačku mrežu, nemaju troškove najamnina, većeg broja zaposlenih. Izrađuju digitalne kataloge, koji su uredniji od klasičnih štampanih koji se šalju poštom.

### **Korisnici interneta**

Istraživačke ustanove Forrester Research 1998. godine iznale su podatak da je samo u Evropi bilo 17,3 miliona korisnika interneta. Kasnije se taj broj popeo na 24,28 miliona, a 2000. godine na 35,23 miliona. Optimističke prognoze su bile da će se tokom narednih godina broj korisnika u Evropi povećati na 53,24 miliona, odnosno na trinaest procenata ukupne populacije. U SAD-u je 2001. godine internet koristilo bar 34 procenata ukupne populacije. Internet je postao stil i način života. Među onima koji se bave neposrednim marketingom vlada mišljenje da je upotreba samo jednog sredstva propagande i jednog „napora“ manje efikasna pošto se ne može ostvariti sinergija delovanja većeg broja sredstava propagande sa ciljnim naporima u bližoj ili daljoj budućnosti. Ostvarena kombinacija kompjuterskih i telekomunikacionih tehnologija omogućila je stvaranje „informativnog super autoputa“ i u velikoj meri olakšala rad istraživača marketinga u fazi prikupljanja sekundarnih podataka. Internet omogućuje istraživaču marketinga pristup na „informativni super autoput“. Veliki broj stranica, odnosno specifična mesta na internetu poznata kao World Wide Web (WWW), predstavljaju za istraživače izvore podataka koji se mogu povezati međusobno, u zavisnosti od cilja istraživanja. Nađeno je rešenje i nova tehnologija je omogućila postojanje mreže koja povezuje neograničen broj kompjutera, bez potrebe za centralnim upravljanjem. On je ipak tek 1995. godine stavljen na raspolaganje civilnoj javnosti, odnosno komercijalnim korisnicima. Zahvaljujući tome, mi danas posedujemo jedan tehnički, društveni i kulturni fenomen koji otvara brojne mogućnosti za komuniciranje u svim sektorima života. Osnovna karakteristika interneta da ga ne poseduje niti jedna država, institucija, kompanija niti pojedinac.

To znači da sve što se prezentuje na Web stranicama ove moćne mreže može koristiti svako na svetu, ukoliko poseduje neophodnu opremu i veze. Primene interneta u svim oblastima života su brojne. U konkretnom slučaju ovde je prvenstveno interesovanje za područje biznisa a unutar toga marketinga. Internet je za istraživače tržišta pre svega koristan jer oni, kao i svi ostali korisnici, plaćaju samo minimalne troškove veza i usluga provajdera a za uzvrat imaju slobodan pristup ogromnoj količini sekundarnih podataka i to veoma brzo, bez obzira na udaljenost izvora. On takođe, pomaže istraživačima marketinga prikupljanje primarnih podataka, kao na primer, pri organizovanju anketa putem E mail-a ali i na druge načine. Takođe na Internetu postoji veliki broj Web stranica koje mogu biti korisne istraživaču marketinga u svakom konkretnom istraživanju. Zbog jako velikog broja raspoloživih Web stranica i mogućnosti da se izgubi puno vremena i energije u traženju potrebnih podataka, veoma je korisno da istraživač upozna alate za pretraživanje (search engines), koji mu olakšavaju taj posao.

Ti alati za pretraživanje omogućavaju istraživaču da unese ključnu reč kao kriterijum za svoj interes, pa mu na bazi te reči pokazu one Web stranice koje su povezane sa predmetom njegovog istraživanja. Pošto postoji mnogo ponudaca alata za pretraživanje Web stranica, istraživačima se preporučuje da koriste poznate i proverene i tako smanje rizik. Pored toga, istraživači mogu da koriste i raspoložive liste Web stranica (Directories) za specifična područja. Alati za pretraživanje automatski biraju sve Web stranice koje imaju ključnu reč, dok direktorije kreiraju ljudi i biraju Web stranice koje su logički povezane sa određenim predmetom istraživanja. Zbog toga liste mogu dati često bolje rezultate istraživaču. Najmoćniji i najpoznatiji online servis je "Compu Serve". Da bi se pretpalatali na njega i imali neograničen pristup svim osnovnim uslugama, potrebno je samo nekoliko eura mesečno.

**Tabela 1. Prikaz mogućnosti interneta, elektronskih baza podataka i online servisa za upoređuje svih bitnih karakteristika sekundarnih podataka**

	Internet	Elektronske baze podataka	Online servisi
Brzina	mala do velike	velika	mala do velike
Strukturiranost informacija	nije vrlo dobra	veoma dobro strukturirane	dobro strukturirane
Usmerenost informacija	veoma širok obuhvat	zavisi od baze, uglavnom uzak obuhvat	srednj i do širok obuhvat
Opsti kvalitet informacija	nizak do visokog	visok do vrlo visokog	srednj i do visokog
Alati za pretrazivanje	ograniceni i nekompletni	ekstenzivni i pouzdani	uglavnom pouzdani
Podrska korisniku	ogranicena	veoma dobra	dobra
Troskovi	niski	“ visoki do vrlo visoki	srednj i

**Izvor:** A.D.Aaker, Vkumar, G.S.Day, 2008. *Marketinško istraživanje, Beograd: Ekonomski fakultet, cit.strana 169.*

Pored osnovnih, u okviru ovog servisa postoje i mnoge dodatne usluge, koje mogu biti i veoma skupe ali još više vredne za pojedina specifična istraživanja u marketingu. Podatci iz tabele mogu biti korisni istraživaču marketinga prilikom donošenja odluke koji izvor sekundarnih podataka odabrati kao najpovoljniji. Moguće je i kombinovati ove izvore ali treba uvek uzeti u obzir njihove dobre i loše strane, i prilagoditi se specifičnosti konkretnog istraživanja, raspoloživim sredstvima i vremenu.

### **Mogućnosti korišćenja novih tehnologija u prikupljanju primarnih podataka**

Nove tehnologije više se koriste za prikupljanje sekundarnih podataka putem interneta, elektronskih baza podataka i online servisa. One više se više koriste za prikupljanje sekundarnih podataka putem interneta, elektronskih baza podataka i online servisa, naziru se počeci njihovog korišćenja i u procesima prikupljanja primarnih podataka. Potencijalno značajna mogućnost je upotreba elektronske poste (E-mail) pri organizovanju anketnih ispitivanja potrošača.

E-mail se može primenjivati prilikom slanja upitnika odabranim ispitanicima, njihovog popunjavanja i slanja nazad organizatoru ankete, kao i za sve eventualno potrebne dodatne komunikacije. Veća je brzina isporuke elektronske pošte u odnosu na običnu. Upitnici se šalju i mogu ponovo da se šalju ako se izgube u par sekundi. Veća je i brzina slanja odgovora. Ušteda je velika u troškovima u odnosu na običnu poštu.

U ovoj situaciji nema posrednika, E-mail poruke obično čita samo primalac. Asinhrona je komunikacija. Za razliku od telefonskih anketa, poruke se ovim putem mogu slati, čitati i odgovarati na njih u vreme koje odgovara korisniku. Postoje i određene slabosti u korišćenju E-mail-a prilikom anketiranja, koje istraživači marketinga moraju imati u vidu. Pre svega, sigurnost elektronske pošte je još uvek manja od klasične pošte. Nije moguće garantovati ispitaniku anonimnost, pošto svaki E-mail obavezno sadrži ime i adresu pošiljaoca. Slabost je i nereprezentativnost uzorka ispitanika, pošto je i u najrazvijenijim zemljama sveta procenat korisnika elektronske pošte znatno ispod 100% a u nerazvijenim zemljama zanemariv. Korišćenja novih tehnologija kod prikupljanja primarnih podataka, koja je danas već vidljiva u praksi istraživanja marketinga, je u organizovanju online fokus grupa. Jedna od poznatih metodologija vođenja fokus grupa se može efikasnije primeniti koristeći online komunikacije sa ispitanicima. Ne može se koristiti prednost fizičkog prisustva moderatora i svih članova fokus grupe na jednom mestu i rasprava „licem u lice“, online komunikacija ima neke druge prednosti. Ti članovi online fokus grupe, sedeći uz svoj kompjuter neometani i opušteni u svojoj privatnosti biće ohrabreni da iznesu svoje mišljenje iskrenije i hrabrije.

Pored ovoga, introvertni učesnici dobijaju istu šansu da privuku pažnju moderatora fokus grupe, što nije slučaj kod klasičnih grupa gde ekstrovertni učesnici dominiraju i time umanjuju ukupne efekte. Kompanija koja je prva otpočela sa intenzivnim prikupljanjem primarnih podataka putem interneta i postala najveći svetski panel ove vrste za istraživanja u marketingu je „Greenfield Online“. Kompanija prima u članstvo panela potencijalne ispitanike i ostvaruje sa njima trajnu saradnju pri organizovanju brojnih anketa i fokus grupa. Na taj način hiljade domaćinstava iz čitavog sveta učestvuju kao ispitanici u različitim kvantitativnim i kvalitativnim istraživanjima marketinga. Korisnici ovih istraživanja, „Greenfield Online“-a su mnoge kompanije širom sveta.

Sa ekspanzijom Web stranica na internetu, elektronskih baza podataka i online servisa, zabrinutost ljudi za njihovu privatnost je sasvim opravdano povećana u svim sferama života. Posebno je osetljiv problem zaštite priva-

tnosti u istraživanju marketinga,pošto je sada veoma lako lične podatke kupaca povezati sa njihovim ponašanjem u kupovini i takve informacije koristiti za različite svrhe.Mnoge kompanije koje se inače bave maloprodajom, posebno lanci supermarketa, nude svojim kupcima članske kartice i uz njih različite pogodnosti pri kupovini.Da bi se dobila takva kartica, potrebno je popuniti upitnik i dati mnogo podataka o sebi,od kojih su neki takve prirode da ugrozavaju privatnost svakog pojedinca.To se posebno odnosi na podatke o finansijskom stanju, brojevima kreditnih kartica, hipotekama, kreditima, članovima porodice i si.Nema čvrstih garancija da ovi podaci neće biti dati nekom drugom od strane kompanije koja ih poseduje u svojoj bazi podataka, a zatim upotrebljeni na razne načine i protiv volje kupaca koji su ih dali samo za određenu svrhu.

Ovo je samo jedna mogućnost ugrožavanja privatnosti u sadašnjem vremenu novih tehnologija, a ima ih veoma mnogo.Zakonska regulativa koja bi potpuno zaštitila svaku osobu i njenu privatnost, ne postoji još uvek niti u najrazvijenijim zemljama sveta.Potrebno je radi toga uspostaviti i usvojiti etičke standarde ponašanja u cilju zaštite privatnosti kupaca, a to je dugoročno posmatrano i u interesu kompanija koje su do tih podataka dosle vlastitim primamim istrazivanjima.

Zbog vlastitog dugoročnog poslovnog interesa da sačuvaju svoje kupce štiteći njihovu privatnost,sve kompanije koje istraživanjem dolaze do ličnih podataka, trebalo bi ozbiljno razmotriti sledeće savete:

- 1.Informisanje kupaca da se koriste njihovi licni podatke i na koji način.
- 2.Dati kupcima mogućnost izbora da li pristaju da se njihovi lični podaci koriste na predloženi način ili žele da se isključe iz baze podataka.
- 3.Pokazati kupcima sve podatke koje imate o njima i omogućite im da ih kontrolišu i koriguju osetljive podatke,kao što su finansijski, medicinski i si.
- 4.Igrajte fer ili prihvatite da budete prisiljeni na to od strane institucija koje su ovlašćene da to kontrolišu.[G.A.Churchill,Jr.,D.Jacobucci,2002.godina,str.46.]

Problemi etike u marketingu uopšte, a posebno u istraživanjima, toliko su značajni da se njima bave i brojna profesionalna udruženja.Rezultati njihovog rada su kodeksi etičkog ponašanja kojih bi trebalo da se pridržavaju članovi tih udruženja ali i svi ostali koji se bave aktivnostima marketinga.Najpoznatiji kodeksi takvog ponašanja za istraživanju marketinga usvojeni su od strane dva ugledna udruženja - AMA (American Marketing As-

sociation) i ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research). Oni koji žele da znaju kako glase to mogu naći na njihovim Web stranicama.

### Alati za pretraživanje

Mišljenje je da se danas na Internetu može naći baš svaka potrebna informacija, bez obzira na naučnu oblast, regiju, industriju, itd. U zavisnosti od vrste podataka koje tražimo, potraga za podacima nekada može da bude prilično jednostavan posao, a nekada skoro nemoguć. Internet (odnosno njegov najvidljiviji deo - World Wide Web) čini bezbroj web stranica (neke procene kazu da ih ima oko 3 milijarde i da taj broj stalno raste), koje se nalaze smeštene na računarima- serverima u celom svetu.

Da bi pokrenuli bilo kakvu potragu za podacima, moramo imati instaliran određeni Web browser (Internet Explorer, Opera, Google Hrom, Fire Fox ) na računaru smeštenom bilo gde i u bilo koje doba dana. Ta potraga na Internetu je, u stvari, potraga za Web stranicom koja taj podatak sadrži ili Web stranicom koja ima mogućnost pretrage određene baze podataka.

**Tabela 2. Dostupnost i korišćenje pretraživača**

Alat za pretragu	% zahteva prema Shopping Site-ovima Decembar 2009.	% zahteva prema Shopping Site-ovima Decembar 2008.
Google	27.16	18.46
Yahoo	25.92	41.41
MSN	24.11	15.41
AOLNetFind	15.60	8.51
Netscape	1.40	1.12
CompuServe	0.89	0.84
Dogpile	0.80	0.92
Ask Jeeves	0.77	1.38
Lycos	0.73	2.57
LookSmart	0.70	1.04

Izvor: *www.statmarket.com, Decembar 2009.*

Web stranice pronalazimo na način da se koristi jedan ili više alata za pretragu, koji na osnovu unesenog zahteva ili kombinacije zahteva daju hypertext link sa URL-om (Universal Resource Locator) željenih stranica

kojima onda pristupamo i koristimo ih za čitanje dokumenata i/ili multimedijalnih sadržaja.

Zbog nemogućnosti direktne pretrage Interneta, nužan preduslov je korišćenje alata za pretragu. Ne postoji način da bilo ko danas može da pretražuje celi Web, niti postoji alat za pretraživanje koji to može uraditi. Web nije indeksiran i organizovan na neki standardan način, kao npr., katalozi u bibliotekama, što bi olakšalo potragu za dokumentima.

Kada se pretražuje internet, ne pretražuju se naslovi ili sažeci stranica nego se pretražuje kompletan sadržaj Web stranica. Ovakav način pretrage je dobar, jer omogućava pretragu ne samo jedne „biblioteke“, nego pretragu više „biblioteka“ u isto vreme. Ali baš zato često u praksi i nije tako jednostavno naći potrebni podatak. Često se dešavaju situacije kao npr. pretrpanost podacima koje moramo pregledati kad pokušavamo da je nađemo nekim od pretraživača (zamislite kada bi smo morali da čitamo 102.585 stranica koje je pretraživač ponudio kao odgovor na jednostavan zahtev koji se unese).

Osnovna razlika između direktorijuma i pretraživača je kao razlika između sadržaja knjige (direktorijum) i indeksa (pretraživači). Upada u oči zapanjanje da je trenutno Google najpopularniji alat za pretragu.

**Tabela 3. Globalno učešće pretraživača u nivou korišćenja**

Google	46.5%
Yahoo	20.6%
MSN Search	7.8%
Altavista	6.4%
Terra Lycos	4.6%
Ixquick	2.4%
AOL Search	1.6%

Izvor: [www.onestat.com](http://www.onestat.com)

Prema praćenju [www.statmarket.com](http://www.statmarket.com) oko 7 do 8% ukupnog prometa na Web-u (poseta Web stranicama) potiče od korišćenja pretraživača. Prema A.C.Nielsen, 9 od 10 korisnika interneta oko 5 puta mesečno koristi neki od pretraživača ili direktorijuma. Pored ovih pretraživača za prikupljanje informacija vrlo često se koriste i discussion groups - forumi. Ovde recimo možete da nadete grupu koja vas interesuje <http://groups.google.com>. Takode se koriste i mailing liste. Ovde mogu da

se nađu-[www.liszt.com](http://www.liszt.com).Razlika između direktorijuma i pretraživača je kao razlika između sadržaja knjige (direktorijum) i indeksa (pretraživači).U određenim komparacijama između alata za pretragu,vidljivo da je trenutno Google najpopularniji alat za pretragu.

## Pretraživači

Pojam Web pretraživač je veoma širok i postoje različite definicije.Najjednostavnija kaže da su to resursi koji omogućavaju potragu za informacijama na Internetu.Da oni ne postoje, potraga za informacijama bi bila skoro nemoguća i haotična.Web pretraživači ne pretražuju Web direktno.Svaki pretraživač, u stvari, pretražuje bazu podataka sa celim tekstovima ili Web stranicama odabranim sa milijardi Web stranica koje se nalaze na serverima širom sveta.Kada se pretražuje Web uz pomoć pretraživača, tada se,u stvari, pretražuje (u velikom broju slučajeva) zastarela kopija Web stranice u bazi podataka.Sofitver još uvek nije u stanju da sam odredi da li su podaci na stranicama još uvek relevantni.Tek klikom na link koji pruža pretraživač,Web browser učitava aktuelnu verziju stranice.

Takozvane baze podataka koje koriste pretraživači se kreiraju uz pomoć kompjuterskih robot programa,tzv.paucima (engl. spiders).Oni „pužu“ Webom i pronalaze stranice koristeći linkove sa stranica koje već imaju u bazi.Dakle,ako Web stranica nije povezana sa drugim stranicama (nema link na nju),nikad neće biti pronađena.Jedini način za rešavanje toga, odnosno „ubacivanje“ u bazu,je kontaktiranje zaposlenih koji rade za pretraživačke kompanije i manuelno uključivanje u bazu.Posle pronalaska stranice,stranica se indeksira, opet uz pomoć kompjuterskih programa,koji prepoznaju tekst,linkove i drugi sadržaj u stranicama i pohranjuju ih u baze podataka.Pretraživači na osnovu njima prosledenog zahteva pretražuju bazu podataka uz pomoć ključnih reči i nekih drugih naprednih opcija i daju rezultat u vidu linkova na pronađene stranice.

## ZAKLJUČAK

Internet marketing predstavlja posebnu oblast marketinga u kojoj se internet koristi kao osnovni medij za komunikaciju.Internet je korišćenje web prezentacija,pretraživača, društvenih mreža i drugih web instrumenata u svhu stvaranja profita.Svaka Web prezentacija se suštinski razlikuje u odnosu na druge vrste reklame, kao što su reklamni video spotovi (TV reklame),audio reklame ili štampani vidovi reklama (oglasi,novinske reklame,brošure,katalozi i sl).Ona može biti interaktivna (može komunicirati sa

ciljnim grupacijama kojima je namenjena) i za razliku od ostalih, gorenavedenih, nije nametnuta već zainteresovani klijenti ili potrošači sami dolaze do nje što njen efekat čini uveliko jačim (razmislite koliko puta prebacite kanal kada su na redu reklame. Porast broja ovakve vrste prezentacije, takozvane web prezentacije, je posledica činjenice da internet postaje najmasovniji medij i da ga sa razlogom nazivaju medijem budućnosti! Postao je svetski standard da se sve kompanije (privatne i javne), preduzetnici i organizacije (vladine i nevladine) pojavljuju na internetu ne samo u kontekstu sajtova strukovnih i prodajnih prezentacija već i sa svojim zvaničnim prezentacijama urađenim po svim profesionalnim standardima. Postavkom prezentacije na internet ne završava se priča o internet marketingu. Naprotiv, adekvatnu internet prezentaciju treba da prati kontinuirani niz drugih aktivnosti poput optimizacije – SEO (Search Engine Optimization) koja podrazumeva niz praktičnih aktivnosti koje se preduzimaju zarad bolje pozicije u rezultatima pretraživača, zatim, promocije web prezentacija, reklamiranje na drugim web prezentacijama (razmena banera, linkova i sl.), e-časopisi (popularno zvani newsletters ili mailing liste), diskusije i ostali alternativni načini internet marketinga koji su adekvatni poslovanju određene kompanije. Neophodno planski i promišljeno regulisati sve akcije koje će se preduzimati u vezi s internet marketingom ukoliko se žele postići pozitivni poslovni rezultati. Za dobar marketing nisu najvažnija velika finansijska sredstva, već znanje i ideje. To nikako nije skup propagandnih akcija (reklama, oglasa i sl.) preduzetih u svrhu poboljšanja prodaje. Marketing je naučna disciplina koja se bavi pitanjima tržišta, potreba na tržištu i načina zadovoljavanja tih potreba, to je proces sticanja lojalnih kupaca za vaše proizvode i usluge u dovoljnom broju i dovoljno brzo da vaša kompanija postane profitabilna. Marketing zahteva kontinuiranu analizu, istraživanje, planiranje i praćenje rezultata korišćenjem standardnih i alternativnih metoda. Sve te aktivnosti su olakšane korišćenjem interneta kao savremenog informacionog kanala. Internet je snažan alat u izvođenju svih markentiških aktivnosti.

## LITERATURA:

Aaker, A. D., Kumar, G. S., Day, 2008. *Marketinško istraživanje*, Beograd, Ekonomski fakultet, cit. Str. 169.

Churchill, G. A., Jr., D. Jacobucci, *Marketing research-Methodological Foundations*, South Westem Thomas Learning, 2002. godina, str. 46.

Drasković M. *Komjuterska nauka*, treće dopunjeno i izmenjeno izdanje, Evropski univerzitet za menadžment, Beograd, 2005, str. 113.

Krsmanović, S. *Informacioni sistemi u mrežnom okruženju*, Univerzitet B.K, Beograd, 2001. godine, str 96

Laketa, M., *Marketing u funkciji razvoja kompanija*, Narodna knjiga, Beograd, Narodna knjiga-Alfa, 2009., str. 9.

Smit, Pol, R. *Marketinške komunikacije integralni pristup*, Clio, 2002., str. 12.

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

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

[sr.wikipedia.org/sr](http://sr.wikipedia.org/sr)

---

## INTERNET MARKETING

**Luka Laketa, Marko Laketa**

**Summary:** *Internet marketing represents a set of strategies and techniques which employ internet as a business communication channel and support in realizing general marketing goals of a company. Internet marketing employs an approach that offers direct marketing based on increased development of telecommunications and information technologies. Internet marketing, in fact, represents interactive direct marketing. This type of marketing encompasses creative, as well as technical aspects of the internet, including design, development, advertisements and marketing in a conventional manner. That practically means that none of the marketing methods in contemporary business activities could be employed without the use of internet. This field is constantly evolving and expanding with the goal to formulate general business strategies in the market place. Internet represents faster and more rational execution of business activities. The marketing concept is focused on the customers. Within this concept, production of goods and services starts with the customer needs, while it aims towards customer satisfaction as the ultimate goal. Internet is omnipresent in all marketing activities in its own peculiar way.*

**Key words:** *Internet, Marketing, Strategy, Business Channels, Business Communications*

**JEL Classification:** *M31*

## MARKETING STRATEGIES AND ONLINE COMMUNICATION WITH CONSUMERS

Mirko Tripunoski<sup>1</sup>, Slavica Tripunoska<sup>2</sup>, Maja Tripunoska<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. Dean of the Faculty of Economics, FON, Skopje, Macedonia (mirko.tripunoski@fon.edu.mk)

<sup>2</sup> Graduated Pedagogue, Skopje, Macedonia, (stripunoska@yahoo.com)

<sup>3</sup> Graduated Economist, Skopje, Macedonia, (mtripunoska@yahoo.com)

**Abstract:** In this modern era the market operation is changing very rapidly. New customers with special sensibility in terms of distributed channels, price changes, new communication channels, Internet and intranet access, e-commerce, globalization are appearing more often. The rapid market changes, make a lot of changes regarding the technology and such market changes must be supported by: the e-market, e-business, e-mail, marketing automation sales, Cable TV and Satellite TV, video conferencing, video trading. So the imperative of each company is the Internet where their views are based on the revolutionary impact of technological advances, which will totally point out the new view of changes in the strategy and communication. The main message of Internet communication and achieving the planned strategy in relation to consumers is moving a step forward in order to keep pace with changes in consumer preferences and acceptance of information technology communication more energetically than the customers.

This paper has the aim to point out the implications of information technology in terms of strategies and types of communication in the marketing and promotion of the decision-making processes and improving relationships with customers. The necessity of linking productive analytical tools with specialized communication techniques interactivity indicate the need for hiring of new information technologies in the field of marketing research, because market research and statistical modeling is of crucial importance for the creation of interactive communication.

**Keywords:** communications, consumer, technology, management, changes

## INTRODUCTION

The marketing strategies, Internet and communications with customers, make the supply and demand richer in the processes of decision-making, but also enable the companies of the economy and the public sector to build good relationships with the market participants. With the development

of information technology, the management teams become more mobile, efficient and close at hand to the consumers where they basically continuously strengthen the joint collaborations and directly affect their choice.

Internet marketing is the main content of all types of advertising, but it is sometimes difficult to decide exactly what the term encompasses. Therefore, internet marketing is any activity that business entities or individuals perform within the online network in order to attract buyers. These activities may include search engine marketing (Google, windows live search, yahoo, ask.com), exhibition advertising, or any other way of drawing attention for large number of online consumers. Also, Internet marketing can include public relations, sales and other factors that affect the business trade on line. Key benefits of internet marketing and one of its best sides is that it is available for smaller companies. Traditional feasible ways of advertising such as billboards or television usually cost huge amounts of money and only the biggest companies can afford it, while online marketing campaigns can be made by any company or individual with their own web site or product sale. They can even draw advantage from this, provided that they have a large number of visitors to their websites and can put their ads on them. For smaller businesses internet marketing can be a great help from the local market to expand to wider international markets through options for orders from the website. And also reduce the sales force; web marketing can be effectively monitored and further intended for a specific group of customers.

Internet marketing joins together the creative and technical aspects of the Internet, including here the design, advertising and sales. Internet marketing methods include: search engine marketing, exhibition marketing, email marketing, interactive marketing, and blog marketing. Internet advertising is the process of growing and promoting an organization using online means. This process not only involves creating a website promoting or web site organization. <sup>1</sup> Behind this web site there is a real organization with real goals. Internet marketing strategy includes all aspects of online advertising of products, services and web sites including the market research, email marketing and direct sales. One of the benefits of internet marketing is the availability of large volumes of information. Customers have access to the Internet and can request products and buy them at any time. Companies that use Internet marketing can save money because of the reduced need for sales staff. Internet marketing helps in extending a local market in the national and international market. In company which uses the traditio-

nal media such as printed media, radio and television advertising on the Internet has a relatively low price. Further in the thesis the authors will pay attention to the levels of efficiency of Internet marketing, identification, relationship functioning systems, education and the use of databases and data in communication activities.

### **Degrees of effective Internet marketing communication**

Most of the time, the modern businessman uses to talk to the people who surround him. The effective communication firmly completely links all critical stages of the managerial profession; from planning, through the organization to conduct and control. If communication is the foundation of any organization, then we can say that poor communication has implications for disastrous damage. This pain is so complicated that it cannot be cured by any amateur interventions.

Whether you agree with the members of the collective or email to talk to foreign partners (sometimes with other continents), to give an interview, write to the vendors, or to decipher the messages that have already received, the manager is in the middle of the communication process and directly or indirectly influence the outcome of major business, cultural, sports and other agreements. Globalizations for performing trade and new technologies have reduced the distance between different geographical areas and managers have enabled new challenges (communication in several languages, knowledge of the customs of other climes, etc.)<sup>2</sup> Communication is not lacking even in those small breaks in which the managers are allegedly alone; a study of English working day of business people at middle and top level (Stoner: 1997.479) showed that they operate without interruption for half an hour or more only once in two days.

They talk, each alone and together, and these talks essentially are type of social action that helps to determine the positions of branched target groups and individuals in the social structure that contributes to a better understanding of social truths, the role of various economic, political, cultural and other factors, desirable and possible targets etc. Because this is not a one-way communication, the understanding of the facts becomes framework of the strategy of the relationship with the environment. In the presence of new information and reinterpretation of existing works with an idea for someone or something, are part of the basis for fair value, and the addition of the contents arising from psychosocial characteristics.

The content and level of communication is directed to the target group, i.e. more or less attached to those groups that have their own orientation, order, norms and standards. New research has shown that the role of intrapersonal managers around 45% of their working time use in contact with people of the same rank, as well as chatting with people outside their organizational group, and about 10% with persons of high rank. The figures testify to the different structures and different messenger. On that way the process of segmentation of target groups, according to adapt promotional strategies and techniques begins.

Audience segmentation is based on the notion that participants of the same social, professional, age and other categories, possess some common characteristics. The related and shared characteristics corps determines the criteria reception and acceptance of communication content, whether talking about setting between two kinds of toothpaste or two parliamentary or presidential candidates.

The choice of the target group are based on its number and importance, the nature and degree of acceptance of group norms, specific information sources and channels of communication (the dominant media habits), the identification and characterization of the group leaders. Communication and propaganda diversity means: adjustment of the strategies for action on various media needs affinities and characteristics of the target groups that are organized to act.

### **Identification- the aim of online communication with consumers**

The identification or more precisely pointing out the aim in public is made in all segments of the environment and they are divided into narrower orientation or specific areas of the public. In evolutionary terms of forms and institutions of public interest these types (or subheadings) of relations clearly stood out:

- **Employee Relations.** This kind of relationship include the activities aimed at informing, motivation, confidence building, upgrading and cooperation with factory workers or facilities as target groups that attitude towards work, kindness and loyalty common interests mostly depend final operating results. The picture quality of the internal relationships is formed from the first contact to the front door, through further communication with other employees to call the manager. Mr. Canoski, the owner and president of the Board of FON University, stressed that the relationship with the staff has a major role in the success of the company with the sentence:

"How can we have satisfied customers if employees are dissatisfied?" (2005.)<sup>3</sup> The word is in constant communication and it is a delicate process in which the strategic policy of the company, operate and turns into concrete plans. In happy situations, different sections and interests harmoniously agree completely, and achieve common outcomes that create educational identity or educational culture, internal relationships in which all employees according to participate, build a recognizable relationship called 'staff ' of the company, attracting style of operation.

- **Relationships with customers.** This type or this sub function covers numerous planned and systematic activities aimed at building, maintaining and enhancing confidence and good image in the company and its products and services. This process starts with market research and study needs, attitudes and interests of consumers, and continues to educate employees about the correct treatment of consumers. In large companies there are separate units whose task is to effectively solve any problems in communicating with customers and answer all their questions and remarks. Accepting complaints and consumer information contributes to understanding and improving the company's position in the market.

- **Closer relations (local) community.** This kind of relationship covers most of the cooperation with the environment in which the format works. Double-talk communication that includes the population of the local community has several complementary types: ones it appears as employees, than as customers, then as workers, then as members of staff etc. As it gained confidence and support from the immediate environment, the company is obliged to actively send the common needs of the environment and to be cooperation in solving diverse infrastructure problems, organizing humanitarian, cultural, sports, entertainment and other activities. More recently, in the middle of the relations with the local community, prominent environmental issues, which are mainly related to the exercise of economic policy and its priorities, are increasing.

- **Media relations.** This kind of relationship usually represents user function PR. Because of the enormous impact of modern media starting from the press, further via standard audio-visual equipment up to modern types of distribution of text, images and sound, contribute to difference gap that occurs in the segments of the public. This activity contributes in achieving the most of great popularity and recognition of names and character of the company. The word medium comes from the Latin word medium, meaning intermediary medium. The media are intermediaries for providing communication<sup>4</sup>. The function of the media is to ensure the presence of the public,

i.e. they as a rule distinguish between free publicity (presence in the public towards the assessment of the medium for the relevance of any information about an entity) and paid advertisements in the media. In both cases the company has a great relationship with the media role in developing trust with the great respect of professional standards in the process of communication, transfer and use of information relevant to the general public.

- **Relations with the financial community.** These relations have the task to build and improve business confidence in the institutions that determine the financial security of the subject. Besides the bank, the financial community includes shareholders, brokers, stock exchange institutions, funds, insurance companies, investment advisers and other participants in the foreign exchange transactions. When it comes to non-profit companies (social organizations, associations, clubs, sports associations, churches), this kind of public includes all those with membership fees or donations to fund basic branches. Besides the respect of the general provisions, communication with financial order requires to know the specifics of investor relations, adhering to the strict provisions of the regulatory bodies and so on.

- **Lobbying.** Lobbying is engagement of special experts, whose task despite the use of persuasive method is the improvement of relations between the private and public sector. Here are the thoughts of the cultural, democratic and allowing the inflow of new methods by the decision of the laws, regulations and decisions of interest to businesses. Specialists for lobbying usually direct their activities towards the legislative and executive bodies, and sometimes toward the leaders of the political parties. The provision of information from individual trade areas, and engagement for drafting legislation, lobbyists tend to make passing legal and political environment and understand the parliamentary, government and other state institutions for the specifics of trading in individual areas. Although the main purpose of these activities is undeniable (to balance the various interests), lobbyists often go minefield. Often in Western countries, occasionally affairs for exceeding the limit that is allowed to communicate with the decision of important decisions in parliaments, governments and financial institutions arise. European Parliament in Strasbourg was forced to adopt special rules of the conditions under which its delegates will be able to represent the interests of certain business circles. The nature of lobbying depends on the type of political, legislative and moral content of the society; this activity is legitimate only if it is in accordance with accepted rules of behavior.

• **Sponsorship.** It originates from the Latin word sponsor meaning to sponsor, sponsorship, funding, protector. In recent years, sponsorship becomes an important segment of the policy and strategy, not only in the big companies but also in small private companies. It is a specific form of exchange in which one party (the recipient or user) receives funds as permission to place certain messages and to improve its position in public. Sponsorship allows transferring of the image between buyer and seller, and is generally based on a written document for the mutual rules and obligations. Sponsoring certain activities, especially sports and cultural activities, establishing a better relationship with the selected target groups improves corporate identity and strengthens the confidence of the company, product or service. Sponsorship is a multimedia form of communication and is often effective and worthwhile<sup>5</sup>. The sponsoring activity provides simultaneous communication with multiple categories of public such as: participants of action, direct and indirect viewers audience, which is connected through the media. In a broader sense, the sponsorship includes various forms of donations, where there are some terms.

Depending on the target group on which PR activities can occur there are: Relations with suppliers, relations with the competition, relationships with political parties and Electors, relationships with future employees etc.

The task is almost the same, but in different domains different approaches and tools are used.

### **Internet communication - customer relationship**

The customers and communicating with them, today is a much bigger problem than the previous few years. The reasons for this are not hard to find. Consumption in today's modern society becomes more important. With the development of society all forms of consumption and thus consumer personal spending are increasing. However, instead of improving or equating the position of the consumer with the seller, it is getting worse, and the consumers are sorted vendors. There are several reasons for the poor position of the consumer who would emphasize that that the customers are not able to compare numerous offers in terms of quality, price and other features. For new products and manufacturing processes consumers can not evaluate the elements and method of manufacture of certain products, nor with the associated hazards to their health<sup>6</sup>.

Therefore we can say that consumers are disadvantaged in terms of market and because are badly organized in terms of the workplace. The subordina-

tion of consumers perceived that individual consumers difficult to exercise their rights in specific situations where bidders usually contracts have already prepared the general conditions of business operation in which consumers are forced to agree if they want to sign a legal matter. All these weaknesses to the detriment of consumers seeking effective, overall and essential consumer protection and new forms of online communication, it is a rational use of social networks.

### **Internet upbringing and education of consumers**

Raising and educating consumers, is one of the most important methods of protecting them from online communication. The purpose of raising and educating the consumer is to enable the optimal choice of products available to the consumer, and their rational use.

Manufacturers, retailers, consumer organizations and institutions dealing with the protection of their rights, media and cultural institutions should be aware for systematic upbringing and education of most consumers. A significant role in the educational process plays the educational system. The education system should provide systematic education for consumers at an early youth.

The professional institutions which execute some tests on products in order to compare them and share the results play an important role in the upbringing, education and consumer information and on one way making the customers refer rational purchase. We need to financially endorse these training institutions in the initial phase, and later to finance them.

The need for the issuance of journal of customers based on the experiences of most European countries becomes a reality. It would provide objective expert information (based on the analysis of expert and official institutions), it will publish the information on consumer rights, based on the realization of the imports, and would provide parallel analysis of quality and price (the imported and domestic products), it will verified data from magazines of similar nature from other countries, which would be an additional information , it will publish those parts of laws and regulations that specifically address the rights and responsibilities of consumers, it will provide parallel performance of prices and quality (for group products for which the particular test), it will provide information on the operation of banks, insurance offices etc<sup>7</sup>.

## **Communication and the data base in Internet communications**

The main step in building a successful trading is creating a relationship with consumers. The next and very important step is the answer to the question: how to retain existing customers? In the past, the evaluation of the relationship with customers was not feasible. Companies had an imprecise estimate of whether the number of customers increases or decreases, if the competition took part in the consumer and why, if the propaganda message is attracting new customers or not.

The development of technology database enables companies to identify their loyal customers, and those customers who once tried the product, all the conditions for the proper definition of market segments. Today cutting-edge technology enables companies to fully monitor any activity and transactions with consumers. It is recognized that consumers do not constitute a homogeneous group. One of their common features is their inclination or relationship with the companies favor and with that achieves their loyalty. When consumers establish such a relationship, they in turn look for quality, value and service. The companies expect loyalty from customers and the opportunity for further development to strengthen relations and making loyal customers.

Consumer loyalty to certain companies was raised to such high level that excludes the consumption of products from other companies though they have favorable supply and competition. Loyalty, the high degree of trust and good relations with customers, increase the economic value of the companies, and without a data base that won't be achieved.

Quite a long time, companies whose orders were going through the mail, due to the high cost of shipping and circulation, have adopted the concept of economic value to consumers with the ability to manage the process of making decisions in the best interest of their clients.

Direct marketing agents pay special attention to the concept of economic value to consumers, especially building a data base of consumers. This concept is of special importance to the need to assess the market value of the company when considering its sales constant interaction with consumers.

The advantages form such a consumer database, and also the main reasons why companies decide to conduct such a database is the basis of communication process.

Strategy lists five (5) significant advantages in whose interactive focus are:<sup>8</sup>

- connecting the products and services to the wishes and needs of consumers
- Assistance in choosing the new media that match the profile of existing customers
- maximizing the personalization of all offers and consumer contacts
- providing ongoing interaction with existing and potential customers
- Determine the ideal timing and frequency of promotional activities
- creating offers that provoke the response of consumers
- integrating communication with direct response to other forms of propaganda and
- Demonstration of the fact that consumers are great value that a company has

The main core of the consumer database compile the records containing exact, complete and existing address and the name of each of the consumers that the company maintains business communication. When further information that should contain in a database with predetermined list of such information is requested, there is no longer collecting that depends on the specific need of each individual organization or company that forms its database and the following facts in the direction of formation are followed:

- Unique identifying number, which is the identification number (ID) or code that corresponds to the communication system;
- Name and title of the individual and / or organization
- email address, mobile communication
- Date of the first transaction
- History of the transaction and date on it, the amount of purchased goods
- History of creditworthiness
- Relevant demographic data for each individual consumer, for instance: years, sex, marital status, data on members of the family, education, monthly income, occupation, etc. geo-demographic data etc. and
- relevant information about companies or trades that occur as consumers, including: standard industrial classification, income, number of employees, spent years in trading, socioeconomic information about the location of an organization, as well as information relating to personal characteristics of an individual consumers.

The data collected in response to the claim "good to know" or "maybe this one will take" represent special accessories for companies, and there are no

reasonable grounds for their collection. It is easy to modern technology which can support such a surplus of information in the database, primarily observing the golden rule for each additional information.<sup>9</sup>

The data on consumers and their transactions is updated daily. In the direct marketing of great importance is not only launching the message, but also properly directing it. They should strive each expense that will be used to avoid. Achieving such a goal is possible with maximum maintenance and updating the mailing list and all transactions and other data containing records for each particular customer in the database.

Database certainly contributes to the size of the marketing activities of any company, and properly directing its marketing effort. The stated reasons for the occurrence of direct four types of database of companies that is determined according to their specific needs are: consumer database, consumer database of consumer perspective as future consumers (those who have established contact with the company, but not yet committed purchase), extended or advanced database and analytical database.

The database is the most important database of every company. It is something more than just a collection of data for the consumer. The data base for the company allows you to identify the most important customers and with them depending on their performance in the past, communicate in a way that will contribute to the submitted offer responsive. Data on their spending in the past combined with demographic and psychographic data can contribute in assumption in consumption in the future. This database can classify customers according to the following categories: active, consumer, those who inquire about the companies and those aimed at company's recommendations.

The database allows consumers identify consumer perspective, who has the highest priority to become consumers i.e. such information consists a database.

Great sophisticated computer technology allows crossing of databases in order to transfer the relevant information. Promotion based on data contributed to a significant increase in the number and quality of information on each customer individually in perspective while eliminating, identification etc. "Hotlina- names", i.e. those consumers who often are called "multi-buyers", i.e. they appear on more email list simultaneously.

Clustered databases are concerning the information on population groups or trades which are gathered using the public publication. One of these da-

atabases is of particular importance for direct marketing, database concerning the census of the population and households for a period of ten years. Census data are of particular importance.

In analytic database statistical techniques used in making marketing decisions, as well as mathematical models and simulations that are used as support for marketing decisions are united. This database is based on the achievements in the field of research and the results of conducted tests. The purpose of this database is to analyze, interpret and evaluate the effect of every marketing decision made to assume the response in the future.

With faster development of modern information technology, the data base aims to redirect development toward unification of direct marketing, propaganda and economic relations with customers in a single communication system, or in other words, integrating communication in interactive focus.

The basic trend to approach integrating communication is cited by the American association propaganda agencies, which provide their own definitions for integrated communications, indicating the concept of integrated communications. In this concept integrated communications integrate various strategic disciplines such as direct response, sales promotion and public relations.

Jerri Reitman, a former director of the agency Leo Burnett, paraphrased the definition of integrated communications with a statement that all propaganda should have the same tonality, focus and it is important to have a strategic interaction.

The best complex explanation for integrated communications is given in the book "Integrating marketing communications" published in 1993. This book represents the actual achievements in trade and tackling the fundamental dilemma for the current marketing, the fact that propaganda through the mass media no longer gives results. The answer is marketing as a key tool for planning, which in today's market conditions contribute in creating a complete picture of the lifestyle, attitude and motivation of a particular group of consumers.

Shultz identifies the database as a locking component for the efficient functioning of the Integrated Marketing Communications. As such a database should contain information not only for existing customers, but also for future consumers. However, many companies, especially those that sell their products through retail channels, often have limited information about

their real consumers. It is the type critical for successful implementation of the program for integrating marketing communications in the future<sup>10</sup>.

## CONCLUSION

This paper clearly proves that intervention which is necessary in the process of learning in all categories of consumers in terms of changing the type of knowledge they acquired in organized system of learning about their rights and obligations in interactive communication. Behavioral type of knowledge is dominant regardless of which model of learning is, interactivity as a basic way of generated constructivist knowledge of consumers is limited. That communication lacks interactive sources of information and in a particular moment they would be put in combination with an organized process of acquiring knowledge through learning. In terms of support for interactive communication of relevant state institutions and support by non-governmental organizations, especially from commercial institutions as request for consumption effects the supply, an integration and open partnership in the creation of the knowledge base of consumers place the organized system is possible.

Communication process is complex and there are more opportunities to achieve the same, using the modern economic conditions, which include the time of globalization, the use of coded data. The need for a higher degree of cooperation requires a higher degree of horizontal and vertical communication visa rendering a greater flexibility of any modern organization and participation before the opening of the communication systems needs.

What does the marketing strategies of the Internet when communicating with consumers, modern computer architecture, instruction set and code, and speed-flow-flow, designing marketing strategies where the authors expect improvement in the direction and length of the instructions, the type long, short or variable the number of records that can be addressed, organization of memory, ways of addressing such immediate, direct, indirect, indexed addressing steak. So today, the majority of computers are built based on John von Neumann model, which is based on the organization of memory, where the chips are intended to be read and not deleted and always retain their data, with continuous improvement of memory hierarchy. Therefore, the computer would be completely useless if you could enter and receive data to and from analogue to the needs, opportunities and something more and faster than the needs imposed by the time.

## REFERENCES

- Heller, R. Menager & Handbook, Dorling Kindersley, London, 2002
- Parsosns, R. The Hort oy Success, Hodder and Stoughton, 2002
- Tripunoski M. , Interaktiven marketing, FON University, Skopje, 2007
- Kotler. P. Jain C.D. Moesincee S, Marketing Moves - A new Approach to Profits. Harvord Business School Pres, Boston, Massachusetts, 2002
- Martin W, Interactive Marketing, Prentice Hall of Australia Pty Ltd, 2000
- Enrico C. Perotti. Bank lending in transition economies , Joyrnal of Banking & Finance, 1993
- Zmajcik. K. Incoterms 2010, The world business organization, Skopje, 2010
- Stoycev I. , Vassileva, A, Global management and marketing, University of national and world economy, Sofia, 2008
- Richard L. Jonathan M. Organization theory and design, South-Western, British 2007
- Connor, J, Galvin E. Marketing and Information Tehnology, Pitman Publishing, London, 1999

## BIOMETRIJSKI IDENTITET U ELEKTRONSKIM KOMUNIKACIJAMA

Saša Paunović<sup>1</sup>, Dušan Starčević<sup>2</sup>, Ivan Jerinić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doktor tehničkih nauka, dipl.ing menadžmenta, MUP R.Srbije, Kneza Miloša 101, sasa.paunovic@mup.gov.rs

<sup>2</sup>Profesor doktor tehničkih nauka, Fakultet organizacionih nauka, Beogradski univerzitet, Jove Ilića 154, Beograd, dusan.starevic@fon.bg.rs

<sup>3</sup>Ivan Jerinić, dipl. informatičar, Direkcija za urbanizam i izgradnju Valjeva, Karadorđeva 64 Valjevo admin@direkcija-valjevo.rs

**Rezime:** Internet predstavlja otvorenu javnu mrežu dostupnu svima, gde uvek postoji mogućnost da neko neovlašćeno prati komunikaciju i to kasnije zloupotrebi. Cyber kriminalci pokazuju veliki interes u krađi identiteta, otkrivanju poverljivih informacija, i to ne samo u slučaju velikih preduzeća, nego i državnih institucija, zbog čega je zaštita podataka u prenosu od neovlašćenog čitanja, povrede njihovog integriteta i potvrda autentičnosti pošiljaoca od ogromnog značaja. Jedan od vidova zaštite u elektronskim komunikacijama se zasniva na primeni biometrijskog identiteta, odnosno na korišćenju elektronskih identifikacionih dokumenta sa biometrijskim karakteristikama.

**Ključne reči:** elektronske komunikacije, biometrija, biometrijski identitet, identifikaciona dokumenta sa biometrijskim karakteristikama.

**JEL klasifikacija:** L86, M15

### UVOD

Živimo u veku u kojem su fenomeni Interneta, IT komunikacija i globalizacije obeležili sve aspekte života i rada ljudi. Početna primena Interneta u elektronskoj trgovini, prerasla je u sveobuhvatno elektronsko poslovanje. Poslovanje putem Interneta postalo je *de facto* standardan način poslovanja, a za ilustraciju možemo da navedemo samo nekoliko najčešće korišćenih modela poslovanja: poslovanje između preduzeća (B2B), poslovanje između građana i preduzeća (B2C ili C2B), poslovanje između preduzeća i države (B2G), poslovanje između građana i države (C2G) ili poslovanje između samih građana (C2C). U svakom od navedenih modela poslovanja važno je ustanoviti identitet partnera sa kojim se odvija elektronska komunikacija. [H. Chan, et al., 2001].

Međutim, problem utvrđivanja identiteta je daleko širi i odnosi se na celokupan život ljudi, na okruženje u kojem se svakodnevno boravi i radi. Mnogi objekti kojima želimo pristupiti su obezbeđeni tako da je pristup omogućen samo licima sa *pravom* pristupa, pri čemu se to pravo ostvaruje u prethodnom postupku utvrđivanjem identiteta. Mnogi naši lični elektronski uređaji, poput mobilnog telefona i tableta, sadrže podatke koje ne želimo da delimo sa drugim ljudima. U stvari, želimo da to ne bude moguće čak i u slučajevima kada su nam takvi uređaji ukradeni ili kada ih izgubimo.

Na poslu većina ljudi koristi neku vrstu računarske opreme, bilo da je reč o *ATM* mašini, *POS* terminalu ili računaru na kojem se obavlja aplikacija iz domena administrativno-kancelarijskog poslovanja. Važno je utvrditi ko i pod kojim uslovima ima pravo pristupa nekom od takvih uređaja. Pitanje koje traži precizan i pouzdan odgovor u realnom životu može biti i ko je, i kada, poslao neke elektronske dokumente?

Napretkom tehnologije, pre svega u oblasti računarstva i elektronskih senzora, stvorile su se tehničke mogućnosti za primenu biometrijskog identiteta i elektronskih identifikacionih dokumenta sa biometrijskim karakteristikama.

Prednost primene ovih dokumenata je što eliminiše potrebu za korišćenjem lozinki, jer biometrijski podatak postaje lozinka. Biometrijski identitet se danas koristi za poboljšanje bezbednosti rada računarskih mreža, za zaštitu finansijskih transakcija ili kontrolu pristupa zaštićenim radnim lokacijama, ali je od neprocenjive važnosti za efikasan rad službi bezbednosti. Može se reći da je masovnija upotreba biometrijskog identiteta u Srbiji, započela uvođenjem *smart* kartica, biometrijskih ličnih karata i biometrijskih putnih isprava.

U ovom radu je izložena je materija koja pokriva biometriju, identitet i važnost identiteta, a od bitnog značaja je u elektronskim komunikacijama. Posebna pažnja je posvećena na specifičnostima biometrijskog identiteta i prikazu *smart* tehnologije, kao dominantnoj tehnologiji u domenu biometrijskih elektronskih dokumenata.

## 1. POJAM BIOMETRIJE

Biometrija se može definisati kao model identifikacije osobe, baziran na fizičkim karakteristikama ili karakteristikama ponašanja osobe. Neki autori daju još formalniju definiciju tako što biometriju definišu kao naučnu dis-

ciplinu koja se bavi identifikacijom pojedinaca statističkim metodama u slučajevima kada se koriste njihove biološke karakteristike ili karakteristike ponašanja.

Uopšteno rečeno, biometrija je proučavanje merljivih bioloških karakteristika. Da bi biološke karakteristike kvalifikovali kao biometrijske, one moraju biti *univerzalne* (svaka osoba mora posedovati datu karakteristiku), *jedinstvene* (karakteristika mora biti različita za sve članove populacije), *nepromenljive* (karakteristika ne sme da se menja pri različitim uslovima prikupljanja ili tokom vremena) i na kraju, karakteristika mora biti takva da joj se može *pristupiti* i mora biti *merljiva*. [Perry R. Cook, 2002].

Prednost korišćenja ovih karakteristika se ogleda u tome što eliminišu potrebu za korišćenjem lozinki u situacijama kada se traži pristup privilegovanim resursima u našem okruženju, jer biometrijski podatak (otisak prsta, geometrija lica...), koji se tom prilikom koristi može da zameni lozinku. Biometrijske karakteristike, za razliku od lozinki, ne mogu biti izgubljene ili zaboravljene. Biometrija se oslanja na ono *što jesi* ili *kako se ponašaš*, umesto na ono *što znaš* (npr. šifra) ili *šta poseduješ* (npr. ID kartica). Sa stanovišta tehnologija koje se koriste u ostvarivanju prava pristupa zaštićenim resursima, biometriju susrećemo u tehnikama provere prava pristupa pri čemu se radi automatske provere identiteta koriste merljive fizičke karakteristike osobe. [Jain A.K., A.Ross, S.Prabhakar, 2004].

## 2. IDENTITET I VAŽNOST BIOMETRIJSKOG IDENTITETA

Geopolitičke promene u svetu u poslednje dve decenije se odnose na sve aspekte privrede, politike, zabave i života ljudi uopšte. Proces globalizacije prati ne samo kretanje ljudi, roba i kapitala, već i informacija. Prilikom elektronskih komunikacija veoma je važno utvrditi identitet, odnosno ko i pod kojim uslovima ima pravo pristupa nekom od elektronskih uređaja, ili, ko je i kada poslao neke elektronske dokumente.

Pod identitetom ličnosti podrazumevamo zbir opštih i ličnih znakova karakterističnih za jednu osobu po kojima se ona razlikuje od ostalih osoba i po kojima se sigurno može prepoznati, odnosno identifikovati. [Radna grupa, MUP, 2002-2004]. To su nepromenljiva obeležja jedne osobe.

Na osnovu toga, identitet jedne osobe obuhvata sledeće elemente:

*lični identitet* - čine podaci koji se dodeljuju svakoj novorođenoj osobi (ime, prezime, datum i mesto rođenja, podaci o roditeljima). Lični identitet takođe, podrazumeva i posedovanje jedinstvenog matičnog broja građana

/JMBG/, koji je uveden u upotrebu sredinom sedamdesetih godina prošlog veka.

*biografski identitet* – identitet koji osoba stiče tokom života, na primer, školovanjem, radom i iskustvima u različitim životnim okolnostima (lekar-ski kartoni, školske diplome, radna knjižica i mnoga druga zvanična dokumenta).

*biometrijski identitet* u najširem smislu reči predstavlja skup podataka o biološkim, fiziološkim, anatomskim i ponašajnim karakteristikama individue, specifičnim za tu osobu, i po kojima se ona može razlikovati od druge oso-be. Preciznost ove vrste kategorije identiteta se bitno uvećava korišćenjem više pojedinačnih biometrijskih komponenti, na primer, otiskom prsta, oti-skom dlana, analizom fotografije lica osobe, skeniranjem irisa i mrežnjače oka, analizom DNK uzorka, analizom glasa, analizom hoda i drugo.

Mogućnost dokazivanja identiteta je od ključnog značaja za uključivanje pojedinca u društveni život, a utvrđivanje identiteta je danas jedan od osnovnih polaznih tačaka prilikom obavljanja raznih administrativnih akti-vnosti. Moderno doba, karakteristično globalizacijom u kojoj lokalnost svih učesnika interakcije prestaje da bude osnova života i rada, povlači za sobom veliku potrebu za identifikacijom pojedinca, bilo da je reč o svako-dnevnim, rutinskim stvarima ili pak ključnim bezbednosnim rizicima. Sko-ro svaka bezgotovinska transakcija zahteva potvrdu identiteta u određenom stepenu, te u zavisnosti od pouzdanosti utvrđivanja identiteta učesnika, zavisi i nivo poverenja u odvijanje ovakvih transakcija.

Sredstva pomoću kojih osoba dokazuje identitet mogu biti raznovrsna i razlikuju se prema mestu i načinu odvijanja transakcije. Kako bi se posti-gao viši nivo poverenja učesnika u ovom procesu potrebno je da postoji viši i pouzdaniji nivo provere identiteta.

Značaj biometrije i utvrđivanja identiteta posebno dobija na značaju pri upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija. Na primer, prilikom kupovine ili poslovne transakcije na Internetu, kada ne postoji neposredan kontakt osoba u interakciji, potreban je viši nivo provere identiteta korisni-ka. Taj nivo može biti baziran na tehnologiji *smart* kartica, digitalnim serti-fikatima ili čak biometrijskim tehnikama, kakav je, na primer, otisak prsta ili digitalna fotografija.

Identifikacija učesnika u transakciji se u opštem slučaju može izvršiti na dva načina, proverom identiteta ili utvrđivanjem identiteta. Provera identi-teta predstavlja postupak koji se sprovodi uvidom u javna dokumenta uče-

snika, zakonske isprave predviđene za tu svrhu, dok utvrđivanje identiteta predstavlja složeniji postupak, koji se vrši posebnim metodama i tehnikama. Provera identiteta određene osobe vrši se, na primer uvidom ličnu kartu, pasoš ili vozačku dozvolu, jer ovi dokumenti između ostalih podataka sadrže i sliku osobe kojoj su izdati. Poređenjem sadržaja slike iz isprave i lica osobe uživo, možemo proveriti njen identitet.

Kompleksnost i potencijalni problemi pri utvrđivanju identiteta u savremenom svetu u žiži su interesovanja ne samo državnih organa i institucija, već i poslovnih organizacija i udruženja, kao i pojedinaca. Nećemo pogrešiti ako tvrdimo da je problem utvrđivanja identiteta daleko širi od naznačenog i da se odnosi na celokupan život ljudi, na okruženje u kojem svakodnevno boravi i radi. [A.K. Jain, A. Ross, S. Prabhakar, 2004, str. 4–20].

Većina ljudi koristi neku vrstu računarske opreme i Internet, preko kojih se obavljaju korisničke aplikacije i elektronske komunikacije. Danas još uvek u tim aplikacijama prevladava postupak identifikacije slanjem korisničkog imena i lozinke korespondentu u procesu komunikacije. Ovakvom vrstom identifikacije ne može se pouzdano utvrditi identitet osobe, odnosno da je zaista u pitanju osoba za koju se predstavlja, što predstavlja jednu od bitnih nedostataka ovakvog načina identifikacije. Jednostavne lozinke se lako pamte, ali i lako otkrivaju! Složenije lozinke se lakše zaboravljaju. U oba slučaja, neko ih može saznati i zloupotrebiti. Da bi se izbeglo zaboravljanje složenijih lozinke većina ljudi zapisuje lozinke, pri čemu one dobijaju fizičku realizaciju, pa mogu biti predmet krađe. Takođe, lična dokumenta, kao što su pasoši i kartice, mogu se izgubiti ili mogu biti klonirani ili ukradeni, što može dovesti do zloupotrebe tuđeg identiteta.

Nažalost, podaci pokazuju da je zloupotreba identiteta krivično delo koje je sve zastupljenije danas u svetu. Ova vrsta krivičnog dela je često u sprezi i sa ostalim vrstama kriminalnih aktivnosti, kao što su pranje novca, trgovina ljudima i lažno predstavljanje. Značaj prevencije krađe i zloupotrebe identiteta je moguće predstaviti preko ekonomskih pokazatelja koji na jednostavan način, preko matematičkog modela, prikazuju ogromnu finansijsku uštedu u svim društvenim sferama, ako se koriste adekvatne bezbednosne tehnike i tehnologije, i primene najsavremenija naučna dostignuća, u borbi protiv zloupotrebe identiteta.

Vodeće države, pre svih Sjedinjene Države, ulažu više finansijskih sredstava u prevenciju zloupotrebe i krađe identiteta, i na taj način zapravo štede ogromna finansijska sredstva kako svojih, državnih institucija, agencija i

raznih organizacija, tako i svih njenih državljana. Korist od prevencije je, dakle, apsolutna i sveobuhvatna.[A.K.Jain, A. Ross, S. Pankanti, 2008].

Kada se saberu štete nastale krađom identiteta, kloniranjem bankovnih kartica i telefonskih brojeva, dolazi se do iznosa od više milijardi dolara godišnje. Prema izveštaju Savezne trgovinske komisije Vlade Sjedinjenih Američkih Država iz februara 2013. godine samo od prevara nastalih krađom identiteta nastupila je šteta od 1.491.656.241 dolara!

U Velikoj Britaniji, prema podacima državne agencije za sprečavanje prevara, šteta od prevara nastalih zbog korišćenja tuđeg identiteta iznosila je sredinom prošle decenije 1,7 milijardi funti godišnje. [<http://ftc.gov/sentinel/reports/sentinel-annual-reports/sentinel-cy,2012.pdf>].

Krađa identiteta i drugi ozbiljni bezbednosni zahtevi, naterali su eksperte da istraže načine na koje se biometrijski podaci mogu iskoristiti u utvrđivanju identiteta osoba.

Svaka osoba je jedinstvena i po svojim biometrijskim karakteristikama se razlikuje od drugih. Na osnovu toga, biometrijski identitet se zasniva na jedinstvenim biološkim karakteristikama, anatomskim (opis građe organa), fiziološkim (opis funkcije organa) i ponašajnim (opis ponašanja pojedinca u datoj situaciji). U anatomske karakteristike se, između ostalih, ubrajaju: otisak prstiju i dlana, mrežnjača i dužica oka, oblik i crte lica na specifičnim mestima, razmak među očima (ključan identifikacioni element kada je reč o prepoznavanju lica!), dok u ponašajne ili bihevioralne karakteristike ubrajamo: svojeručni potpis, način i dinamiku hoda i slično. Pojedine karakteristike je teško svrstati u samo jednu kategoriju, kao što je to slučaj sa glasom.[D. Dessimoz, et al. 2007, str. 154–159].

Opšte je mišljenje da će biometrijski identitet imati sve veću primenu širenjem primena informacionih tehnologija, a posebno u elektronskim komunikacijama. Kod laptopova je kamera već standardna oprema (preko 90% prenosnih računara stiže sa integrisanom kamerom dobrog kvaliteta), dok je nešto lošija situacija sa integrisanim modulom za čitanje otiska prsta koji još uvek dolazi uz kvalitetnije serije prenosnih računara. Slična je situacija i sa najnovijom generacijom "tablet" uređaja, kao i kod „pametnih“ telefona (engl. *Smartphones*).

Pitanja u vezi sa identitetom su važna pitanja u modernom društvu i poslednjih godina je dosta uloženo napora da se biometrijski identitet iskoristi, kao pouzdano sredstvo u identifikaciji osoba. Ključna osobenost biometrijskih

skog identiteta u celini, a i svih njegovih činilaca pojedinačno, pod uslovom da se pri evidentiranju biometrijskih karakteristika ispoštuje svaka procedura i norma, je originalnost i jedinstvenost identiteta bez mogućnosti falsifikovanja ili kopiranja.[Jain, Ross, Pankanti, 2008].

Progresivna inovativnost specijalizovanih naučno-istraživačkih i komercijalnih institucija u primeni dostignuća na polju biometrije i zaštite identiteta deluje ohrabrujuće u stalnoj borbi na suzbijanju zloupotreba i falsifikovanja ličnog identiteta, a sve u vezi sa ostalim krivičnim delima u cilju podizanja nivoa bezbednosti svakog pojedinca, institucije i na kraju države u celini.

Vrtoglav razvoj informacionih tehnologija i bitno pojeftinjenje hardvera specijalnih namena utiču na sve važniju primenu tehniko-tehnoloških sredstava u prevenciji zloupotrebe i efikasnog utvrđivanja identiteta osobe. Uređaji za biometrijsku identifikaciju nikada nisu bili dostupniji, tako da se već nekoliko godina u nazad mogu naći u slobodnoj prodaji čak i za krajnje korisnike po relativno niskim cenama, a sve ovo mora dodatno ohrabriti vlade zemalja širom planete ka što opsežnijoj primeni nauke i tehnologije radi efikasnog utvrđivanja, kontrole i borbe protiv zloupotrebe i krađe identiteta na globalnom nivou.

Upotreba biometrijskog identiteta sve više postaje svakodnevna realnost, kako na nacionalnom, tako i na globalnom nivou. Naime, građani se sreću sa biometrijskim aplikacijama u mnogim situacijama, a posebno u vezi sa međunarodnim putovanjima. Pored toga, primenu biometrijskog identiteta srećemo u mnogim društvenim aktivnostima kao što su putni dokumenti (vize, pasoši), kod pogranične kontrole, policijske službe, kontrole pristupa određenim objektima, elektronskog bankarstva.

### **3. ELEKTRONSKA IDENTIFIKACIONA DOKUMENTA ZASNOVANA NA BIOMETRIJSKIM KARAKTERISTIKAMA**

U protekloj deceniji pojava fenomena globalnog terorizma i nemogućnost vodećih razvijenih zemalja sveta, da mu se konvencionalnim protivmerama društva efikasno suprotstave, u prvi plan je postavila zahteve za izgradnjom globalnog bezbedonosnog sistema koji bi pre svega preventivno delovao, tako što bi pravovremeno otkrivao namere i planove grupa ekstremista, a potom efikasno pratio kretanje otkrivenih ekstremista i time sprečavao njihovu delatnost. Prvi deo bezbedonosnog sistema odnosi se na mogućnost praćenje svih vidova komunikacija, na Internetu, fiksnoj i mobilnoj telefoniji, radio-komunikacija, poštanskog saobraćaja, novi-

na,...Drugi deo ovog sistema odnosi se na globalno praćenje kretanja svih putnika u međunarodnom saobraćaju. Da bi se pravno uredio ovaj bezbednosni sistem, ove zemlje su donele više već navedenih zakona, od kojih neki ozbiljno dovode u pitanje ustavne slobode građana, pa time i pravo na privatnost, ali koji se opravdavaju ugroženošću zemlje na osnovu trenutne situacije u pogledu ekstremizma. Upravo je strah od terorističkih napada uticao na pojavu svetskog trenda uvođenja obaveznih elektronskih identifikacionih dokumenata, kao i putnih isprava koje uključuju biometrijske pokazatelje (obavezno digitalnu sliku lica, a opciono otisak ili otiske prstiju, sliku dužice oka...). Uvođenje u upotrebu elektronskih dokumenata baziranih na biometrijskom identitetu u različitim državama ima i različite primarne ciljeve. U Republici Srbiji, koja ima složenu bezbednosno-političku situaciju, za biometrijski sistem identifikacije se ne može odrediti samo jedan primarni cilj, već je namena ovakve vrste dokumenata višestruka: efikasniji rad svih organa državne uprave, pružanje najrazličitijih vidova elektronskih usluga građanima, podrška elektronskom poslovanju, suzbijanje krivičnih dela vezanih za zloupotrebu ili krađu identiteta, ali i najkompleksniji vid prevencije potencijalnog terorističkog delovanja.[Radna grupa, MUP, 2002-2004].

Prednosti elektronskih identifikacionih dokumenata su mnogobrojne, a nedostataka gotovo i da nemaju, ako se porede sa tradicionalnim dokumentima. Dugotrajnost, mogućnost recikliranja, napredni nivoi zaštite od falsifikovanja, pojednostavljen postupak u slučaju gubitka, krađe ili kvara, samo su neke u nizu prednosti.

Kombinacija *smart* kartice i biometrijskih tehnika, koje se ogleda u smeštanju i ličnih i biometrijskih podataka na ovakvu karticu, predstavlja veoma podesno i pouzdano rešenje za utvrđivanje identiteta lica, pa je to dovelo do opšteg trenda u svetu da se unaprede postojeća elektronska identifikaciona dokumenta dodavanjem biometrijskih podataka osoba (otiska prsta, otiska dlana, digitalne fotografije, slike dužice oka, čak DNK analize...).[Radna grupa, MUP, 2002-2004, drugo navođenje].

Bitno unapređenje elektronskog identifikacionog dokumenta, snabdevenog biometrijskim karakteristikama vlasnika, postiže se proširivanjem funkcionalnosti *smart* kartice elementima koji podržavaju komuniciranje sa infrastrukturom javnih ključeva (*Public Key Infrastructure, PKI*). *PKI* pruža danas značajnu zaštitu podataka na elektronskom dokumentu. Elektronska dokumenta zasnovana na biometrijskom identitetu zajedno sa *PKI*-om omogućavaju brzu i pouzdanu identifikaciju i autentifikaciju njenog vlasnika u elektronskoj komunikaciji.[Radna grupa, MUP, 2004].

Posebna pogodnost ovakvih dokumenata leži u činjenici da osoba svoje biometrijske podatke nosi "*sa sobom*" u računarski čitljivom obliku, tako da je moguća veoma brza lokalna provera identiteta i kada je *PKI* infrastruktura nedostupna. Ovlašćeno lice pomoću čitača elektronskog dokumenta vrši poređenje biometrijskih podataka upisanih na čipu, na primer otiska prsta, i onih uzetih na licu mesta, odnosno otiska uzetog pomoću lokalnog skenera otisaka. Elektronska lična isprava je multi aplikativna *PKI* kontaktna *smart* kartica za rad sa različitim operativnim sistemima, softverskim i hardverskim mehanizmima za zaštitu (algoritmima sa kriptografskim ključevima, hardverskim generatorom ključeva na čipu...) i funkcijama bezbednog čuvanja podataka od neovlašćenog pristupa.[Radna grupa, MUP, 2004, drugo navođenje].

Tehnologija *smart* kartice pripada grupi specifičnih informacionih tehnologija. Zbog mnogih prednosti koje nudi u praktičnoj primeni, postala je široko primenljiva u mnogim oblastima ljudske delatnosti, a posebno u zadacima koji zahtevaju pouzdano utvrđivanje identiteta. Brzina rada, jednostavnost upotrebe i niska cena razvoja i implementacije su važne prednosti koje nudi ova tehnologija u slučajevima kada je reč o daljinskom, posrednom, preciznom, nedvosmislenom i blagovremenom utvrđivanju identiteta osobe uključene u neku transakciju. Posebno treba naglasiti da se sve to postiže uz podršku adekvatnih mehanizama zaštite podataka na *smart* kartici od zloupotrebe. *Smart* kartice su postale standardni element u elektronskim transakcijama u svetu, pa i u Republici Srbiji, što se tiče digitalnog skladištenja ličnih podataka.

*Smart* kartice nude zaštitu podataka u prenosu baziranu na upotrebi jakih algoritama u kriptografiji, zasnovanih na upotrebi ne samo tehnike šifrovanja sa simetričnim ključem, već tehnike šifrovanja sa asimetričnim ključeva koju implementira infrastruktura javnih ključeva, *PKI*.

## ZAKLJUČAK

Elektronskim komunikacija se realizuju složene i kompleksne transakcije, koje zahtevaju visok nivo bezbednosti i zaštite od falsifikata. Informacije koje treba da budu zaštićene mogu da budu poslovne informacije ili velike baze podataka personalnih informacija o službenicima ili klijentima. Zaštita poslatih podataka je od posebnog značaja, pošto priroda razmene podataka u elektronskom obliku omogućava njihovo relativno jednostavno presretanje, čineći time praćenje tuđe komunikacije dostupnim većem broju neovlašćenih osoba. Kad se poruka presretne ona se može pročitati, izme-

nit i na adresu pošiljaoca poslati sasvim druga poruka, tj. moguće je lažno predstavljanje. Upotrebom specijalizovanih programa može se kreirati i uputiti poruku sa e-mail adrese prijatelja ili neke poznate osobe.

Razvoj i implementacija novih tehnologija u utvrđivanju i proveru identiteta lica, pre svega primena tehnologija smart kartica i biometrijskog identiteta, pružila je značajnu podršku realizaciji pouzdanih i bezbednih elektronskih servisa, čime se stvara komplikovanije okruženje osobama koje se bave zloupotrebom identiteta. Na osnovu toga, gde je to fizički moguće, potrebno je implementirati uređaje zasnovane na biometrijskom identitetu za pristup lokalnoj mreži.

U tom slučaju elektronski identifikacioni dokumenti (*eID*), zasnovani na biometrijskim karakteristikama i bazirani na *smart* tehnologiji namenjeni su svom vlasniku prvenstveno za dokazivanje da je upravo on ta osoba čiji se identitet utvrđuje ili potvrđuje.

Pored toga, ovi pouzdani i sigurni identifikacioni dokumenti omogućiće brz i efikasan način obavljanja ne samo upravnih poslova, već će pružiti i široku osnovu za pouzdanu identifikaciju u svim oblastima gde su zastupljene elektronske transakcije komercijalna primena (bankarstvo - kreditne i debitne kartice, elektronsko bankarstvo, e-business, e-commerce, mobilna komunikacija - SIM kartice, transport, TV pretplata, članske karte...), kao i ličnoj primeni (zaštita stanova, kola, mobilnih telefona...).

## ZAHVALNOST

Ovaj rad je deo projekta Primena multimodalne biometrije u menadžmentu identiteta, finansiranog od strane Ministarstva Nauke i Tehnološkog Razvoja Republike Srbije, pod zavodnim brojem TR-32013.

## LITERATURA

- A.K. Jain, A. Ross, S. Prabhakar, (2004), [An introduction to biometric recognition, IEEE Trans. Circuits Systems Video Technol. 14 (1) str. 4–20],
- A.K.Jain, A. Ross, S. Pankanti, (2008). [Biometric Identification, CACM],
- D. Dessimoz, J. Richiardi, Ch. Champod, A. Drygajlo, (2007) [Multimodal biometrics for identity documents, Forensic Science International 167, str. 154–159],
- H. Chan, R. Lee, Th. Dillon, E. Chang, (2001) [E-commerce: Fundamentals and Applications, John Wiley & Sons],
- Jain, A.K.,A.Ross, S.Prabhakar. (2004) [An introduction to biometric recognition. T.14.IEEE Trans. On Circuits and Systems of Video Technology],
- Perry R. Cook, (2002) [Human Computer Interface Technology, Biometrics Introduction and Issues, Princeton University, Princeton, New Jersey, USA],

Radna grupa, (2002-2004.) ["Projekat integrisanog automatizovanog sistema za personalizaciju elektronskih identifikacionih dokumenata", MUP],

Radna grupa, MUP, (2004) [„Osnovni koncepti novih elektronskih identifikacionih dokumenata“],  
<http://ftc.gov/sentinel/reports/sentinel-annual-reports/sentinel-cy2012.pdf>.

---

## BIOMETRIC IDENTITY IN THE ELECTRONIC COMMUNICATIONS

**Paunović dr Saša, Starčević dr Dušan, Ivan Jerinić,**

**Abstract:** *Internet is an open public network accessible to everyone, where there is always the possibility that somebody monitors communication and later abuse it. Cyber criminals have shown great interest in identity theft, disclosure of confidential information, and not just for large companies but also the state institutions, which is why the protection of data in the transmission from unauthorized reading, violation of their integrity and authenticity of the sender is of great importance. One of the forms of protection in electronic communications is based on the application of biometric identity or the use of electronic identification documents with biometric characteristics.*

**Keywords:** *electronic communications, biometrics, biometric identity, identification documents with biometric characteristics*

**JEL classification:** *L86, M15*

## UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U KOMUNIKACIJI

**Slavica Lukić, Vanja Sredojević**

*Doktor nauka iz menadžmenta, Docent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH,*  
*slavica.b.lukic@apeiron-edu.eu*

*Magistar ekonomskih nauka, Viši asistent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH,*  
*vanja.b.sredojevic@apeiron-edu.eu*

**Sažetak:** *Konflikti su veoma česti u privrednom društvu, ali i u svakodnevnom životu. Oni mogu biti prijatna, ali i šansa za radnu organizaciju, zavisi kako se njima upravlja. U tom smislu najodgovorniju ulogu u upravljanju konfliktima igra menadžment privrednog društva. Da bi se konfliktima uspješno upravljalo potrebno je znati sve moguće izvore konflikata, jer neki se mogu preduprijediti, zatim nastajanje konflikata, znati sve stilove ponašanja menadžmenta u konfliktnim situacijama, ko su mogući sudionici, šta im je cilj, kakvo je povjerenje među zaposlenima itd. I na kraju potrebno je znati sve moguće metode rješavanja konflikata.*

*Cilj ovog rada je skrenuti pažnju na komunikaciju kao sredstvo predupređenja i rješavanja konflikata, koja može biti jedna od najuspješnijih metoda, jer komunikacijom zaposleni stiču povjerenje u privredno društvo, poboljšavaju se međuljudski odnosi, podiže se zadovoljstvo i motivacija, a samim tim postiže se bolja produktivnost u privrednom društvu. Dvosmjerna komunikacija, kako horizontalna tako i vertikalna, daje osjećaj uvažavanja i poštovanja pojedinca. Komunikacija usmjerena na ciljeve organizacije je najefektivnija strategija rješavanja konflikata.*

**Ključne riječi:** *konflikti, izvori konflikata, rješavanje konflikata, dvosmjerna komunikacija, horizontalna i vertikalna komunikacija*

**Jel klasifikacija:** *D74,D83*

### UVOD

U literaturi i praksi često se spominje termin konflikti. U najširem smislu pod konfliktima se podrazumijevaju nespozum, suprotna mišljenja. Ako analiziramo značenje latinske riječi *conflictus*, od koje je pojam konflikt dobio naziv, mislićemo da je to pojam koji označava agresiju – *udarati se međusobno*. Mnogi teoretičari su dali prihvatljive definicije konflikta u radnoj organizaciji.

“Konflikt je sveukupna dinamika u rastu i razvoju živih organizama i grupa. On se pojavljuje kad se *sukobljavaju ideje, interesi ili ponašanja dvije ili više individua ili grupa.*” (Fisher, 2000)

“Konflikt nastaje kada *dvoje (ili više) ljudi ili grupa opaža razlike u interesima* koji ne mogu biti dovedeni u pitanje – nemogućnost da se dođe do važnih sredstava i da se zadovolje važne potrebe i vrijednosti – i *preduzimaju akcije* da se takva situacija promijeni.” (Fundamentals of Conflict Solving and Negotiations, 1997)

“Konflikt je: stanje antagonizma sa *neusaglašenim potrebama i željama* (uključene su *makar dvije strane* koje žele da pobijede).” (Krkeljčić & Slobig, 2001)

Niko u radnoj organizaciji ne želi konfliktne ličnosti, jer se smatra da one ne doprinose razvoju organizacije. Međutim, konflikte treba posmatrati i sa druge strane. Oni mogu pomoći članovima tima da razjasne nejasne situacije, te na taj način mogu i pozitivno uticati na radnu organizaciju. Ponekad konflikti donose pozitivne promjene i mogu motivisati zaposlene na produktivnost. Dakle, konflikt može biti i kreativan. „U organizacijama koje sprovode inovacije dolazi do povećanog nivoa sukoba, tu dolazi do razlike u mišljenju između grupa i pojedinaca. Zato je bitno znati dobro upravljati konfliktnim situacijama. (Lukić & Lukić, 2012)

Treba znati da su konflikti dio svakodnevnog života i rada i ne moraju uvijek biti nepoželjni.

Ali, statistika pokazuje da 2/3 svih problema vezanih za radnu uspješnost proizilazi iz konflikata na radnom mjestu.

Potrebno je u radnoj organizaciji sagledati sve moguće izvore konflikata, proces nastajanja konflikata, poznavati sve stilove ponašanja u konfliktnim situacijama i načine rješavanja konfliktnih situacija.

U svakom slučaju bilo koji način rješavanja konflikata se odabere, on podrazumijeva komunikaciju među članovima radne organizacije na istom nivou, ali i dvosmjernu komunikaciju – odozgo prema dolje i odozdo prema gore, odnosno i horizontalnu i vertikalnu komunikaciju. Sva dosadašnja istraživanja iz ove oblasti ukazuju na zaključak da je interna komunikacija zapostavljena u privrednim društvima, u odnosu na eksternu situaciju. Upravo ta zapostavljenost dovodi do konflikata među članovima jedne radne organizacije.

## 1. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog rada jeste ne samo teoretska obrada problema konflikta u privrednom društvu, u timu, ili uopšte u životu, ne samo navođenje različitih stilova ponašanja u konfliktnim situacijama i različitih taktika rješavanja konflikata, već pokušaj da se dokaže da dobra komunikacija među ljudima može i spriječiti konfliktnu situaciju, a ako do njih i dođe da se najuspješnije mogu rješavati upravo komunikacijom, razgovorom na svim nivoima. Time bi se postigao i najbitniji cilj, a to je praktični cilj, koji bi mogao biti primjenljiv u privrednim društvima.

Iz tog razloga proveli smo malo istraživanje, kako bismo saznali mišljenje zaposlenih o ovom problemu, koji može dovesti privredno društvo u nezavidan položaj. Uzorak ispitanih osoba nije bio veliki, ali uzimajući u obzir da su svi ispitanici iz različitih privrednih društava, mišljenja smo da zaključci do kojih ćemo doći mogu biti primjenjeni u praksi.

## 2. MOGUĆI IZVORI KONFLIKTA

U organizacionim odnosima se između ostalog govori o smanjenju konflikta, a menadžeri stalno ističu potrebu za timskim radom, korporativnom kulturom i saradnjom.

Iako procesi civilizacije pokušavaju da ga spriječe, ponekad se, i u izvjesnoj mjeri, pojavljuje prirodan ljudski impuls za agresivnim ponašanjem. Ono ima mnoštvo oblika tj. ventila, na primjer, gledanje fudbala, rvanja ili boksa. Drugi vid agresivnosti ogleda se u pregovorima s radnom organizacijom, koja je svojevrsna arena za ispoljavanje agresivnosti i bravura bez stvarnog fizičkog rizika koji bi se podrazumijevao u ratničkim okršajima.

Glavni izvor konflikta u radnim odnosima je vjerovatno raznolikost interesa između onih koji se klasifikuju kao menadžeri i onih koji to nisu. Jedna grupa prevashodno traži efikasnost, produktivnost i pokoravanje drugih njihovom autoritetu. Članovi druge grupe to ne osporavaju, ali su mnogo više zainteresovani za veću platu, slobodu rada, nezavisnost, mogućnost za pojedinca i odmor. Ovakvi interesi su u izvjesnoj mjeri u sukobu. Možemo slobodno reći da konflikti nastaju zbog nezadovoljstva pojedinaca, a nezadovoljstvo može biti uzrokovano gubitkom radnog vremena, pada motivacije, loše komunikacije, stvaranja klanova u radnoj organizaciji, neostvarenim ciljevima, bolešću itd.

Svakako, razlozi za konflikte mogu biti raznovrsni, različita su očekivanja, kao i prethodna iskustva, stavovi, uvjerenja, vrijednosti itd.

Postavlja se pitanje šta se može uraditi kako bi se izbjegli konflikti, zavisno od izvora mogućih konflikata. Nevešćemo neke:

- **Modifikacija ciljeva** - Ciljevi koje je postavio menadžment mogu se modifikovati kao rezultat konflikta s drugima. Razlozi zbog kojih njihovi ciljevi mogu postati nepopularni ili teški za implementaciju, mogu se po prvi put uvidjeti i u skladu sa tim modifikovati, a ne kad već bude kasno. Više je različitih stavova u tumačenju određenog problema, pa se samim tim javljaju i novi prijedlozi, ali će za menadžera biti teško da to prihvati.
- **Sukob vrijednosti** - Moguć sukob vrijednosti je značajniji i obično se odnosi na to kako bi ljudi trebalo da se ponašaju. Često se dešava da sukob nastane zbog privilegija menadžera. Menadžeri su skloni da vjeruju i da ističu kako je upravljanje njihovo neotuđivo pravo, pa su za njih svi koji sumnjaju u njihov rad neupućeni i drski. Oni koji nisu menadžeri mogu smatrati da je upravljanje posao koji bi trebalo da se radi na odgovarajući način i to od strane ljudi koji prihvataju kritike i pitanja. Ako postoji sukob vrijednosti, vjerovatno je nekvalitetna komunikacija između menadžera i zaposlenih.
- **Konkurencija** - Jedan od najvjerovatnijih izvora konflikta je potreba nadmetanja za dio ograničenih resursa. Jedan od razloga koji stoji iza žalbi zbog nejednakih plata jeste nadmetanje s drugim grupama na sličnom nivou, jednako se može javiti i nadmetanje za finansije, materijale, sigurnost, opstanak, moć, priznavanje ili status. Ako radnici smatraju da su im njihove kolege konkurencija, vjerovatno postoji loša komunikacija među zaposlenim.
- **Tradicija u organizaciji** - Ukoliko su konflikti u organizaciji tradicija, onda se može desiti da ona tu formu slijepo prati, dok druge organizacije, nenaviknute na konflikte, nastoje da ih izbjegnu. Broj izgubljenih radnih dana zbog štrajkova, na primjer, ukazuje na to da se njihova pojava u pojedinim granama industrije iz godine u godinu neznatno mijenja. Priroda konflikta se može kretati od potpuno nebitnih problema, tajnosti, straha, nesigurnosti s jedne strane, do žustrih, otvorenih i produktivnih debata na drugoj strani, pri čemu postoje mnoge organizacije koje ne pokazuju niti jedno, niti drugo. I žustra diskusija može rezultirati kreativnim rješenjima.
- **Razumijevanje različitih pozicija** - Sukobljene strane će bolje razumjeti svoje pozicije u vezi sa pitanjem o kome se raspravlja, jer imaju potrebu da ga iznesu, daju argumente, a zatim odbrane te argumente pred kritikama. To im omogućava da jasnije vide ono

što žele, zašto to žele i koliko je to opravdano. Kada izazovu reakciju druge strane, jasnije će sagledati svoju poziciju.

- **Gubljenje vremena i energije** - Konflikti i pregovori koji slijede oduzimaju dobar dio vremena i energije. Konflikt može biti stresan kada je prenaplašen i previše ličan, a pojedinci postaju opsjednuti više samim konfliktom, nego njegovim uzrokom. Pregovori traju mnogo duže od jednostavne naredbe menadžmenta, ali su efikasniji i dugoročniji.
- **Emocionalan stres učesnika** - Ljudi se razlikuju po tipu organizacionog stresa kojem su skloni. Učestvovanje u pregovorima može biti stresno za neke ljude, dok je za druge to stimulans. Konflikt često prate štrajkovi, odlaganje posla, rad bez entuzijazma, obustavljanje saradnje ili jednostavno usporavanje uzrokovano dugotrajnim pregovorima.
- **Rizici pri rješavanju konflikta** - Pregovori mogu ponekad biti jedini način rješavanja konfliktne situacije, ali postoji opasnost od diranja osinjeg gnjezda. Kada konflikt izbije na površinu, on se može riješiti, ili pak produbiti, ukoliko se situacijom loše vlada. Kvalitet i količina komunikacija su ugroženi. Učesnici su više zainteresovani da potvrde sopstveni stav, nego da dođu do zajedničkog rješenja, a postoje i problemi u percepciji kao što su stereotipi. Nakon razgovora, stavovi i dalje mogu biti neprimjereni, jer može doći i do još jače netrpeljivosti i pokušaja da se nadvladaju drugi. Menadžer koji je sposoban upravljati konfliktnim situacijama mora znati prepoznati i rizike koji ih prate pri rješavanju, te u skladu s njima i donositi odluke.

### 3.PROCES NASTAJANJA KONFLIKATA

Konflikti imaju svoj proces, ne javljaju se preko noći. Prvo se javljaju suprotstavljeni ciljevi, zatim neslaganja među članovima tima, što utiče na raspad tima, pojavu izostanaka iz tima, gubljenje talentovanih članova tima, što uzrokuje međusobne optužbe – konflikte, ili se javlja neugodnost, incident, nerazumijevanje, napetost, kriza i na kraju sukob.

Naravno da se mora znati ponašati u konfliktnim situacijama. Postoji više stilova ponašanja u konfliktnim situacijama. Jedna od podjela stilova ponašanja je:

- Popustljiv stil,
- Kruti stil i

- Principijelan stil.

Koje su osnovne karakteristike ovih stilova, kakvi su sudionici u pojedinim stilovima, koji su njihovi ciljevi, šta se čini u konfliktnim situacijama prema ovim stilovima, kakav je odnos prema ljudima i problemima, vjeruju li jedni drugima i kakva je njihova pozicija, najbolje nam pokazuje sljedeća tabela.

**Tabela 1: Stilovi ponašanja u konfliktima (Marčetić, 2013)**

<b>Popustljiv stil</b>	<b>Kruti stil</b>	<b>Principijelan stil</b>
Sudionici su prijatelji	Sudionici su neprijatelji	Sudionici učestvuju u rješavanju problema
Cilj je slaganje	Cilj je pobjeda	Cilj je mudro rješavanje do kojeg se došlo u prijateljskoj atmosferi
Čine se ustupci da bi se održao odnos	Zahtijevaju se ustupci kao preduslov za uspostavljanje odnosa	Odvajaju se ljudi od problema
Odnos je mekan i prema ljudima i prema problemima	Odnos je krut i prema ljudima i prema problemima	Blagi su s ljudima, čvrsti prema problemima
Vjeruju jedan drugom	Ne vjeruju jedan drugom	Postupaju nezavisno o povjerenju
Lako mjenjaju svoju poziciju	Ukopani su u svoju poziciju	Usredotočeni su na interese, a ne na pozicije

Svakako da će se stilovi razlikovati u različitim konfliktnim situacijama. Ali, ono što možemo zaključiti je da je principijelan stav najprihvatljiviji. Naime, kod popustljivog stila sudionici konflikta jesu prijatelji u cilju dobrih međuljudskih odnosa u kojima se čine ustupci radi dobrih međuljudskih odnosa, ljudi vjeruju jedni drugima, ali je odnos suviše blag i prema ljudima i prema problemima i ljudi suviše lako mjenjaju svoj stav. Krut stav ne bi bio prihvatljiv jer su sudionici neprijatelji, što nije dobro za međuljudske odnose, jer je cilj da se iz konflikta izađe kao pobjednik. Zato se od sudionika, zaposlenih, zahtijevaju ustupci da bi se uspostavili dobri odnosi, što izaziva gnjev i nepovjerenje. Takav menadžer je ukopan u svojoj poziciji i ne mijenja stav. Kod principijelnog stava sudionici konflikta učestvuju u rješavanju konflikta, u cilju da se konflikt riješi na najbolji način. Kod ovog stava ne poistovijećuje se čovjek sa problemom i ne naziva se konfliktom ličnošću. Takvi menadžeri su blagi prema ljudima, ali kruti prema problemima i postupaju jednako nezavisno od toga ko je sudionik konflikta. Takvi menadžeri su orijentisani ka rješavanju konflikata, a ne ka zadržavanju svoje pozicije. Intervju koji je obavljen sa zaposlenim potvrdiće

stav zaposlenih da principijelan stav menadžera je stav koji oni cijene i ulijeva povjerenje u menadžera i samu organizaciju.

Danas, u eri globalnih internet komunikacija putem maila, koji je najzastupljeniji u privrednim društvima, a u posljednje vrijeme društvene mreže koje koriste posebno mladi, je uveliko pomoglo zaposlenima da međusobno komuniciraju i van radnog vremena. Praksa je pokazala da su zaposleni mnogo više informisani putem interneta nego od svojih pretpostavljenih. Ukoliko su zaposleni informisani, bilo horizontalnom ili vertikalnom komunikacijom, menadžmentu je teže da donese pogrešnu odluku, a pogotovo da je sprovede u djelo.

#### 4. RJEŠAVANJE KONFLIKATA U RADNOJ ORGANIZACIJI

Konflikti u radnoj organizaciji se mogu rješavati na različite načine. U praksi postoji više taktika rješavanja konflikata:

- **Rješavanje.** Konflikt se može *riješiti* tako da početni antagonizam ili suparništvo nestanu, makar kada je riječ o problemima koji su konflikt doveli do usijanja. Ovakav tip ishoda se često želi kada se rješavaju pitanja radnih odnosa, jer se mnogi osjećaju jako nelagodno kada se suoče sa odnosima koji su prepuni otvorenih antagonizama.
- **Prilagođavanje.** Alternativa rješavanju konflikta je *prilagođavanje* konfliktu, tako da razlike u stavovima i dalje postoje, ali se nalazi *modus vivendi*, neka vrsta življenja s problemom. Ukoliko uzmemo da je postojanje konflikta u radnom odnosu neizbježno i lokalne prirode, onda prilagođavanje može biti bolje od rješavanja, ali ga nije poželjno koristiti u svim situacijama.
- **Sagledavanje nivoa tenzije.** Većina pregovarača smatra da nema nikakve šanse da utiče na određivanje vremena kada će se pregovori odvijati. Indiferentnost je jedan od razloga: menadžeri najčešće pribjegavaju pregovorima samo kada je to neophodno, a „neophodno“ je obično sinonim za krizu. Pristup koji je više proaktivan jeste da se pokrene inicijativa za sastankom te vrste, ako ništa onda bar da se pokuša sa određivanjem vremena kada će se on odvititi. Do tenzije dovodi i raspored vremena. Ukoliko takve tenzije ima previše, onda će pregovarači postajati sve nervozniji, biće nesposobni da jasno sagledaju probleme i sve će se više uplitati u dugotrajne međusobne kritike. Ako je pak tenzije premalo, onda neće postojati jaka volja da se dođe do rješenja. Idelano određivanje vremena

je da se utvrdi momenat kada će obje strane imati jednaku želju da dođu do sporazumnog rješenja.

- **Balans moći.** Uspješni pregovori su rijetko kada ograničeni samo na upotrebu prednosti u vidu moći. Najbolja situacija je kada obje strane mogu da sagledaju i sopstvene prednosti i prednosti druge strane. Ono što je iza svih pregovora jeste tzv. relativna moć onih koji raspravljaju. Jednakost u moći najviše vodi ka uspjehu.
- **Sinhronizacija.** Pristupi i reakcije obje strane moraju biti u izvjesnom stepenu sinhronizovane da bi se omogućilo da se korak napravi onda kada je druga strana spremna da se sa nečim suoči. Stav po kom menadžeri imaju prednosti, često dovodi do toga da upravo menadžeri prebrzo pokušavaju da riješe problem, čime praktično prazne sadržaj pregovora.
- **Otvorenost.** Konflikt se mnogo djelotvornije rješava ukoliko učesnici otvoreno razgovaraju o činjenicama koje su u vezi sa situacijom, i daju svoje mišljenje. Ali mi ističemo da bi pregovarači trebalo otvoreno da priznaju i svoje nezadovoljstvo i bijes, umjesto da ga maskiraju iza arogancije.
- **Transparentnost poslovanja.** I na kraju ukoliko su zaposleni upoznati sa funkcionisanjem organizacije, upoznati sa njenim poslovanjem, a samim tim i eventualnim problemima, oni će svakako željeti da učestvuju u rješavanju problema. Tu na kraju dolazimo do zaključka da dobra komunikacija na svim nivoima dovodi ne samo do lakšeg rješavanja konflikata, nego može i da spriječi konfliktne situacije.

Ako analiziramo riječ „komunikacija“, koja je nastala od latinske riječi *communis*, što znači *zajednički*, možemo zaključiti da je komunikacija sredstvo povezivanja ljudi i da se komunikacijom u radnoj organizaciji postižu zajednički ciljevi, jer komunikacijom radna organizacija postaje otvoren sistem i u stalnoj je interakciji sa svojim okruženjem. Ali, potrebno je biti obazriv i preduprijediti rizike u interakciji sa okruženjem. Velik rizik može da predstavlja neformalna komunikacija, u kojoj su moguće netačne informacije, ili popularno u praksi nazvane „glasine“. Mada, se neformalna komunikacija može koristiti:

- „kada menadžeri žele brzo širenje vijesti, brže nego što omogućavaju formalni kanali komunikacije i
- ako postoje opravdani razlozi da se u formalni akt (odluku ili informaciju) ne unesu sve činjenice koje su uslovile neku radnju.“ (Hadžiahmetović & dr., 2009)

Da bi se aktivno upravljalo konfliktima treba znati i slušati, a ne samo govoriti, te naučiti pravilno reagovati na primjedbe zaposlenih. Postoji 10 zlatnih pravila za aktivno slušanje:

- 1) stavite se na mjesto vašeg sagovornika,
- 2) prestanite sa unutrašnjim dijalogom,
- 3) koncentrišite se na ono što vam sagovornik govori,
- 4) pokažite da slušate,
- 5) parafrazirajte kada god možete,
- 6) provjerite detalje ako mislite da niste sigurni da ste shvatili,
- 7) vodite računa i o onome što sagovornik nije izgovorio,
- 8) napišite najvažnije detalje poruke,
- 9) provjerite kako se pišu imena i mjesta važna za sagovornika,
- 10) slušajte „između redova“. (Leković, 2006)

Naučiti primjenjivati vještinu upravljanja konfliktima, kao i rješavanje i sprečavanje konflikata u organizaciji može biti jedna od najboljih investicija u radnoj organizaciji. Jedna od poželjnih karakteristika svakog vođe je „... stalno komuniciranje sa svim osobama uključenim u poslovanje preduzeća.“ (Sučević, 2010)

Uspješno upravljanje konfliktima podrazumijeva:

- Dobre odnose na prvom mjestu,
- Odvajanje problema od ličnosti,
- Obraćanje pažnje na interese,
- Slušanje sagovornika,
- Utvrđivanje činjenica i
- Traženje zajedničkog rješenja.

Kod rješavanja konflikata postoje:

- Neefektivne strategije rješenja konflikata, što podrazumijeva ne poduzimanje nikakvih akcija, priznavanje problema, ali ne poduzimanje nikakvih akcija, uspostavljanje procedura rješavanja konflikata, donošenje konkretnih odluka, napad na osobu itd.
- Efektivne strategije rješavanja konflikata, što podrazumijeva naglašavanje ciljeva organizacije, pružanje strukturiranih zadataka, podupiranje međugrupne komunikacije itd.

Veliki problem u privrednim društvima predstavlja ad hoc rješavanje konfliktnih situacija, bez planske pravovremene interne komunikacije, pa se čini da organizacija najmanje razumije svoj najvažniji resur – ljudski resur.

Ali, interna komunikacija podrazumijeva, pored razumijevanja, i dobre odnose s javnošću, poznavanje psihologije, liderstva, i uopšte načina upravljanja. Koliko je god interna komunikacija značajna za privredno društvo, toliko i njeno izostajanje ima negativne posljedice. Da bi se interna komunikacija planirala, preporuka menadžerima je sljedeća: uraditi presjek stanja horizontalno i vertikalno, da bi se dobila prava slika u organizaciji, te nakon toga takvu dijagnozu stanja ukrstiti sa poslovnim ciljevima, da bi se dobio osnov za planiranje interne komunikacije. Sva dosadašnja istraživanja su pokazala da u takvim organizacijama ima manje konflikata među zaposlenim.

Konflikte u radnoj organizaciji možemo i smanjiti, na primjer fizičkom odvojenosti učesnika u konfliktu, korištenjem pravila odnosno nametanjem rješenja, posredovanjem trećeg lica, sučeljavanjem i pregovaranjem, raspuštanjem grupe itd.

I na kraju Mandić (Mandić, 1998.) daje menadžerima nekoliko savjeta u cilju kreiranja lične kulture komuniciranja:

- Gledajte sagovornika dovoljno dugo u oči,
- Posmatrajte sagovornika i tražite uputstva za dalju akciju,
- Provjerite da li ste dobro razumjeli problem,
- Provjerite da li je sagovornik razumio sve što ste rekli,
- Provjerite da li se sagovornik slaže sa onim što planirate da uradite,
- Pratite 10 zlatnih pravila za aktivno slušanje.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za potrebe pisanja ovog rada sproveli smo malo istraživanje. Intervjuisali smo 43 slučajno odabrana zaposlena, iz 43 različite organizacije. Pitanja su bila sljedećeg sadržaja: da li u njihovim radnim organizacijama postoje, ili su postojale konfliktne situacije, koji su uzroci konflikata, kako su se zaposleni ponašali u različitim konfliktnim situacijama, kako se menadžment ponašao u različitim konfliktnim situacijama, da li su otvoreni razgovori na svim nivoima sprečavali izbijanje konflikata, da li su otvoreni razgovori pomogli u rješavanju konfliktnih situacija, a naravno htjeli smo da čujemo njihovo mišljenje o razgovoru i otvorenoj komunikaciji kao načinu rješavanja konflikata.

Zapisujući i na kraju sumirajući odgovore koje smo dobili, možemo iznijeti naše zaključke povodom obavljenog intervjuja:

- Dobrom komunikacijom na svim nivoima su sprečavane mnoge eventualne konfliktne situacije,
- Dobrom komunikacijom su rješavane mnoge naizgled nerješive konfliktne situacije,
- Osjećaj da vas neko sluša, a ne samo vi njega daje povjerenje u radnu organizaciju,
- Preduslov za povjerenje, zadovoljstvo i motivaciju za rad su zdravi međuljudski odnosi u organizaciji,
- Principijelan stav menadžmenta je najprihvatljiviji stil ponašanja u konfliktnim situacijama,
- Najefektivnije strategije rješavanja konflikata su one koje su usmjerene ka naglašavanju ciljeva organizacije, a ne pojedinačnih ciljeva sudionika u konfliktima,
- Zaposleni mnogo više vjeruju u organizaciju i u uspješno ostvarivanje njenih ciljeva, ako su informisani,
- Tačno utvrđivanje činjenica, a ne zataškavanje konflikata su takođe preduslov za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Ovdje moramo naglasiti da je danas teško zataškati bilo koji konflikt u privrednom društvu, kada zaposleni svakodnevno komuniciraju putem maila na radnom mjestu, a putem društvenih mreža van radnog vremena.
- Naše istraživanje je pokazalo da je mail kao najviše zastupljen vid internet komunikacija u privrednom društvu doprinio da se smanji nivo tenzija i nerazumijevanja, koji bi mogli dovesti do izbijanja konflikata, radi prikrivanja odluka menadžmenta. To znači da je mail kao vid internet komunikacija dobra prevencija za izbijanje konflikata, ali i dobra prevencija za ublažavanje konflikata. Pogrešna tumačenja radi nerazumijevanja usmene informacije dovodi do pogrešne interpretacije informacije i na horizontalnom i na vertikalnom nivou. Pisani tekst poslat mailom može biti više puta pročitano, te i u slučaju nerazumijevanja protumačen, a u isto vrijeme i poslat u daljem prenošenju informacija.

## ZAKLJUČAK

Konflikti su najčešće vezani za različite interese učesnika u konfliktu. Ali, konflikti ne moraju uvijek podrazumijevati loše stanje u organizaciji, oni mogu pomoći u rješavanju problema i ostvarivanju ciljeva organizacije, posebno ako se s njima dobro upravlja. Taj zadatak je povjeren menadžmentu organizacije. Suprotno tome, izvor najčešćih problema vezanih za radnu uspješnost, je upravo vezan za konflikte na radnom mjestu. Bilo koji

način rješavanja problema podrazumijeva kako horizontalnu, tako i vertikalnu, komunikaciju među članovima radne organizacije.

Da bi se izbjegli konflikti moguće je da menadžment modifikuje ciljeve radne organizacije, kvalitetnom komunikacijom između menadžera i zaposlenih moguće je izbjeći sukob vrijednosti, a i sukob zaposlenih između sebe vezan za konkurenciju na radnom mjestu. Kvalitetnom komunikacijom mogu se riješiti problemi razumijevanja različitih pozicija, emocionalni stres učesnika, a mogu se izbjeći i rizici pri rješavanju konfliktnih situacija.

Konflikti, kada nastupe, mogu se rješavati, njima se može prilagođavati, može se pregovarati sinhronizacijom ciljeva i otvorenim razgovorom i transparentnošću.

Uspješno upravljanje konfliktima podrazumijeva ne samo dobre odnose, odvajanje problema od ličnosti, obraćanje pažnje na interese organizacije, nego i slušanje sagovornika i traženje zajedničkog rješenja. Rezultati se neće postići *ad hoc* rješavanjem problema, već planskom pravovremenom internom komunikacijom.

Kada je riječ o internoj komunikaciji u privrednom društvu svakako da je komunikacija putem maila najbolji vid komunikacije, ne samo radi brzine prenošenja informacije, već i radi vjerodostojnosti informacije, kako bi se izbjegli mogući konflikti, ali i rješavali nastali.

## BIBLIOGRAPHY

- Fisher, F. e. (2000). Buliding Bridges between the citizens and local governments to work effectively together trough Managing Conflict and Differences. Retrieved 15.03.2015., from unhabitat.org: <http://unhabitat.org/wp-content/uploads/2014/07/Building-Bridges-through-Managing-Conflicts-and-Differences-Part-1.pdf>
- Fundamentals of Conflict Solving and Negotiations. (1997). Poljska: "Partners".
- Hadžiahmetović, Z., & dr., i. (2009). Savremeni korporativni menadžment. Sarajevo: Centar za napredne studije.
- Krkeljčić, L., & Slobig, J. (2001). Kreativno rješavanje konflikta u učionici, Obrazovanje o miru i toleranciji. Crna Gora: Ministarstvo prosvjete i nauke Republike Crne Gore i Program Ujedinjenih Nacija za djecu.
- Leković, B. (2006). Principi menadžmenta. Novi Sad: Ekonomski fakultet Subotica Univerziteta u Novom Sadu.
- Lukić, S., & Lukić, S. (2012). Kadrovski menadžment. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
- Mandić, T. (1998.). Komunikologija-psihologija komuniciranja Pančevo, . preuzeto iz Leković B.: Principi menadžmenta 2006., Ekonomski fakultet Subotica Univerziteta u Novom Sadu.
- Marcetić, A. (2013). Upravljanje konfliktima i motivacijske tehnike. Retrieved 03. 15., 2015., from <http://www.slideshare.net>
- Sučević, D. (2010). Krizni menadžment-vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak. Zagreb: Lider.

---

## CONFLICT MANAGEMENT IN THE PROCESS OF COMMUNICATION

**Slavica Lukić, Vanja Sredojević**

*PhD, Assistant Professor, Pan European University Apeiron, Banja Luka,  
slavica.b.lukic@apeiron-edu.eu*

*Master of Economic Sciences, Senior Assistant, Pan European University Apeiron Banja Luka, BiH  
vanja.b.sredojevic@apeiron-edu.eu*

**Summary:** *Conflicts are very common in a company, but in everyday life, too. They can be a threat, but also a chance to any work organization, depending on the way of management. In this sense, management of the company plays the most responsible role in a conflict management. In order to successfully manage the conflicts, it is necessary to be aware of any possible source of conflict, since some of them can be prevented, then the emergence of conflicts, to know all styles of behaviour of management in conflict situations, who are potential participants, what their aim is, is there trust between employees and so on. And finally it is necessary to know all the possible methods of resolving conflicts.*

*The aim of this paper is to draw attention to communication as a mean to prevent and resolve the conflict, which can be one of the most successful methods, since the communication amongst the employees makes them confident in business, improves the interpersonal relations, increases the satisfaction and motivation, and thus achieves better productivity in the company. Two-way communication, both horizontal and vertical, gives a sense of appreciation and respect for the individual. Communication focused on the goals of the organization is the most effective strategy in solving conflicts.*

**Key words:** *conflicts, sources of conflicts, resolving conflicts, two-way communication, horizontal and vertical communication*

**Jell classification:** *D74, D83*

## PPOJECT MANAGEMENT WITIN THE QMS FRAMEWORK: TOWARDS SUCCESSFULL IMPL- EMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE PROJECT ENVIRONMENT

**Snezana Milovanovic**

Dr. Snezana Milovanovic, Ph.D., Assistant Professor, Pan-European University „Apeiron“, Banja Luka,  
integra.professional@gmail.com

**Summary:** This paper investigates implementation of the Quality Management System in a Project Management environment. It will be shown that both QMS and Project Management share a set of common objectives. Successful implementation of the QMS in a project environment is referred to as Quality Project Management. The QMS stipulates that organizational and business processes must comply with quality standards in order to meet quality objectives and to satisfy customer requirements. The Quality Management System defines processes, quality standards and performance criteria that ensure effectiveness of producing goods and services with the ultimate goal to meet customer requirements. Both QMS and Project Management are focused on customer expectations. The Project Management life-cycle is carefully conceived, planned, and initiated with the objective to reach specific results that meet customer expectations. All project elements, including methods, techniques, tools and resources, are organized and coordinated to attain the expected project outcome and the ultimate goal – customer satisfaction. Satisfaction of the customers is ensured by continuous efforts of organizations to improve products and services. According to the traditional project management model, regular reviews are scheduled to monitor the project progress, and evaluate products and services against the plan and project specification in order to validate and confirm direction of the project towards achieving envisioned outcomes. Upon successful completion of the project, a general review meeting is scheduled with the purpose to reflect on errors and defects objectively with the positive attitude towards future endeavours. Final evaluation of project results represents a solid foundation that helps improve business practices, products and services. The main postulates of the QMS are quality assurance, quality control and continuous business process improvement, which complement ordinary management techniques and project evaluation. Quality compliance of the project, within the QMS, is ensured by synchronizing all processes and streamlining production and services in order to meet the time, scope and budget requirements, referred to as the ‘triple constraint’ which just happens to be one of the main factors of the traditional project management approach.

*Key words: QMS – Quality Management System (QMS), Quality Processes and Standards, Project Management Tools and Quality Management, Continuous Business Process Improvement*

*JEL Classification: M10*

## INTRODUCTION

This article presents main aspects of an effective Project Management model from the Quality Management System (QMS) point of view. It will be shown that a well-conceived and effectively organized project management process complies with the Quality Management standards. The most experienced and efficient project managers automatically implement quality management standards implying that a well-designed project adheres to the QMS by default. Organized attempts and continuous insistence on implementing the Quality Management System ensures that even the most complex projects are successfully completed. The first section discusses the project manager's responsibility and role in organizing and coordinating all project activities and resources in order to achieve the expected quality objectives and ultimately superior project results.

### 1. Project Manager's Role in Quality Management

Success of the project is very often attributed to the project manager's expertise and skills for delivering exceptional value to the clients and stakeholders. Irfan Shariff 2015 points to a prevailing tendency of the senior management to blame ineffective project managers for the majority of failing projects. Project managers, on the other hand, attribute project failures to external factors including inadequate resources and requirements' changes. Project managers are under constant pressure to deliver exceptional results faster and cheaper in an ever more efficient manner. Yet, the capacity to deliver projects effectively may need to be analyzed in a more comprehensive manner. Thus, Hans J. Thamhain 2015 argues that the project failure is often the result of the project managers' limited capacity to engage stakeholders and retain resources and support of sponsors, along with failure to deal with risks and contingencies. As an expert project manager, Shariff 2015 insists that project managers face multiple challenges in attaining and keeping financial resources from the sponsors throughout the project lifecycle, while delivering exceptional value effectively and timely, which is particularly relevant in a fast-changing and demanding IT

environment. The need for the robust and rigorous quality management is especially crucial in a fast-paced IT environment.

Excessive use of the term ‘quality’ carries dangers due to the overgeneralization and consequent vague definition of the concept which may have negative impact on implementation of the quality management system. Michael Wood 2015 argues that precise definitions of quality on one hand and project management, on the other hand, must be established in order to evaluate implementation of the quality management system. Definition of the quality must not be vague; the often used terms, such as ‘excellence’ and ‘value’ are too general and subjective to provide an adequate description of the quality system requirements. As Bruce Harpham 2015 puts it, the overly generalized term ‘quality’ loses its distinct contribution in a risky high impact project management environment which requires strict and timely implementation of the QMS. Software standard requirements, for example, are sometimes generic relating to the software application from a general point of view, and sometimes specific, such as security requirements. Proper implementation of the QMS requires a specific project context in order to determine quality requirements, metrics and apply appropriate processes to the project cycle.

Michelle Stronach 2015 presents the Quality Management as an inconspicuously broader system consisting of more general organization processes and methodologies. General organizational processes define quality requirements for the final project results and the end product. Quality requirements must therefore be defined in the project plan and subsequently validated throughout the project lifecycle. Project success is ultimately defined by the expectations set for the final project outcome and the end product. Complexity of the Quality Management System imposed upon the project context and lifecycle presents a formidable task for project managers who must synchronize all project phases with organizational processes and validate the final results against the quality standards. Quality assurance of the project is often provided by an arms-length perspective in order to evaluate compliance with prescribed organizational processes and procedures. Paul Baumgartner 2015 also argues that the quality management tasks should be allocated to functional managers, sponsor groups or subject-matter experts (SMEs).

There is no general consensus regarding the official version of the project management model (See section 4 for the most standard project management methods). Some project managers [see Paul Baumgartner 2015] are skeptical about the actual need for quality management within a realistic

project management environment. A generally accepted project management model focuses on the triple constraint, i.e., scope, schedule and budget, although some model variations account for the quality management. Generally speaking, project managers are preoccupied with the triple constraint as they struggle to mitigate the risks, manage communications, sponsors and resources in order to accomplish superior end results. A Guide to the Project Management Body of Knowledge [William Duncan, 1996], however, has no reference to the triple constraint model, while it presents a comprehensive and detail oriented description of the project management lifecycle with a strong emphasis on quality planning and implementation of processes and standards. Andy Jordan 2015 discusses project management issues in relation to the triple constraint of scope, budget and schedule. Quality is addressed only in relation to the scope constraint and only to a limited degree. The triple constraint from the quality point of view is relevant to different kinds of projects in various types of industries. This factor is particularly relevant to the software development IT projects. Jordan 2015 claims that the focus on the triple constraint automatically accounts for project execution quality which is very often ignored

Tom Kendrick 2009 supports the contemporary movement of the Enterprise Risk Management. In addition to traditional analysis of the project scope, schedule and available resources, Project Managers spend too much time and energy in identifying risks. He shows that comprehensive risk factors can be determined with certainty and that risk planning can be implemented readily and efficiently at every stage of the process. Every project manager should employ the proven methods and techniques for effective risk assessment in order to ensure successful project completion.

Joe Wynn 2015 suggests that quality management system comes in handy within the program management context where several projects and products are managed simultaneously. The program context allows implementation of a complex quality management system with distinct measurement criteria across multiple interrelated projects. Management of a complex program, that involves several project managers, distinct budgets and a number of different stakeholders and resource groups, requires a program management plan with a set of special quality management criteria and requirements that can account for a multi-level program. Importance of the quality management system has been disregarded and played down by too many, e.g., Phil Crosby 1979, the author of *Quality is Free*. Mark Mulally 2015, on the other hand, argues that the absence of the quality system is far too costly to be disregarded. The realistic expense for implementing

adequate project management techniques may reach up to 20% of the overall project cost. He further shows that the lack of corresponding quality management techniques and methods often result in additional work and corrective actions that are ultimately far more time consuming and exponentially more expensive. Thus, incorporation of the quality processes from the project inception proves to be the optimal cost-effective strategy. Michael Wood 2015 stresses the importance of establishing the appropriate metrics that are used to measure the way the project is managed. Distinct metrics must be used to manage different and complex projects. The use of metrics and evaluation of the organizational project management processes is closely related to the business process improvement strategy.

## **2. Quality Management System**

The Quality Management System (QMS) consists of organizational and business processes that must comply with quality standards in order to meet quality objectives and to satisfy customer requirements. The Quality Management System is centered on customer expectations, which as the ultimate goal of an organization define processes, quality standards and performance criteria that ensure effectiveness of producing goods and services [Quality Management, Business Balls.com]. Customers' ultimate satisfaction requires ongoing reviews and continuous improvement of processes and performance efficiency. QMS is implemented through coordinated activities which direct and control organizations as they strive to improve their overall performance and meet customer expectations.

Quality Management is implemented at all organizational levels according to the quality policy, processes and procedures. Quality policy defines quality objectives of a business or organization along with goals and functional roles of each department. Creation and implementation of the quality policy is a strategic endeavor of the management. The quality policy defines a mission statement for the entire organization, while processes and procedures apply to all levels of the organizational structure outlining responsibilities of executive and operations management, as well as employees in distinct divisions, departments and programs. QMS clarifies responsibilities of employees and management, as well as resource allocation. It helps systemize processes and procedures, manage information and knowledge and provides overall greater cohesion of the organization. QMS provides quality assurance for every aspect of an organizational system; it benefits organizations by optimizing production processes with

the aim to deliver value and satisfy customers [The Purpose of a Quality Management System, Ehow.com].

Proper implementation of QMS focuses on continuous improvement, including corrective and preventative action that aim at addressing inadequacies and correcting errors. QMS is implemented by all level of management including project managers and is subject to quality audits conducted to perform quality assurance. Implementation of the Quality System consists of a number of different activities, including the management and employee training, documentation control and management, defining and validation of processes, control of the product design that ensures traceability to all stages of development, product testing, validation and acceptance.

Quality management comprises quality planning, quality control, quality assurance and quality improvement with an ultimate aim to ensure that an organization, processes, projects and products are consistent and comply with quality standards. Quality management is implemented against International Standards and customer requirements. The most commonly used International Standards are referred to as the ISO 9000 series of standards, designed to guide organizations and businesses to ensure the quality of products or services and ultimately satisfy the customers and stakeholders. Processes that describe creation, design and development of products and services, as well as all aspects of Quality management are assured against principles outlined by International Standard for Quality Management [ISO 9001:2008]. All processes, procedures and policies must be documented and accessible by all employees and management.

Quality management of an organization should be approached systemically where all processes are interrelated and presented as a coherent system. Continuous improvement process refers to an ongoing effort to improve processes, products and services in order to meet and exceed customer requirements. All employees and management levels should continuously strive to improve their own performance. The quality system is subject to regular audits in order to evaluate conformance against the quality standards [The Purpose of a Quality Management System, Ehow.com].

Development of new products in an IT environment involves a business plan with all development stages. Testing for design, products and customer requirements must be performed at each stage and documented. Quality assurance of the overall quality system is performed through internal audits and regular business meetings. Internal audits are conducted ac-

ording to documented procedures. Any findings related to customer problems or internal processes are documented, while corrective actions are taken to improve non-conformances. The quality system is further subject to preventative actions and continuous improvement. Corrective and preventative action refers to non-conformities, specifically investigation of root causes of identified risks and problems at the systemic level. Preventative actions are taken as a result of identification of potential risks and non-conformities, while corrective actions are taken following detection of actual non-conformances and findings in internal audits, customer complaints or negative product trends.

Quality control refers to the end user product or service, while quality assurance is an integral part of quality management processes implemented within the QMS with the ultimate aim to satisfy product or service requirements. The industry leading awards for successful implementation of QMS, such as the Malcolm Baldrige National Quality Award, European Foundation for Quality Management's EFQM Excellence Model and the National Quality Institute, recognize organizations based on the leadership, exceptional value of goods and services, and customer satisfaction criteria [The Purpose of a Quality Management System, Ehow.com].

### **3. Quality Management within the Project Environment**

Project Quality Management techniques are significant in ensuring that a project delivers exceptional value of products and services in order to satisfy both stated and implied needs of customers and stakeholders [James Leal, 2010]. Quality management of the project requires continuous supervision of all project phases in order to prevent misinterpretation of requirements and errors. Quality assurance is an on-going process that must be continually improved and perfected with the aim to attain the level of quality defined by customers and stakeholder.

Leal 2010 stresses importance of the project quality plan which outlines the quality standards stated by the requirements of the project, eliminates unnecessary activities while it emphasizes important processes which are essential to satisfy the customer requirements. Some organizations have customized project management standards, such as specific methods used for project tracking, which must be taken into account in quality project planning. Project management is guided by the quality standards defined both by the organizational standards, and the standards for the end results for the project set by the stakeholders and beneficiaries. Quality plan also includes management responsibilities, documentation on quality processes

and control procedures, as well as maintenance methods. Project Management quality planning should also take into account procedures used to deal with non-conformances and corrective actions. Quality Assurance applies to the entire project and must be included in the project quality plan, while quality control applies to end result product, which is compared to the customers' stated requirements, as well as the overall project success determined by the schedule, budget and scope management criteria. Leal 2010 insists that the quality standards are equally important as the main project management constraints, such as the schedule and the budget. If the project does not meet quality requirement defined by customers, the project is deemed to be a failure, even if the end results are delivered timely within the budget limit. Therefore, precise definition of quality requires effective communications with the key stakeholders which must be established by the project team.

Quality standards must apply to all aspects of the project. Leal 2010 points out that the quality standards entail features, such as performance, functionality, reliability and consistency which are used to evaluate the deliverables, as well as the equipment, materials and methods used to deliver the end result of the project. All quality characteristics are defined as the part of the planning process before any equipment is used or any specific project methods are implemented.

Project progress reports with estimated milestones are delivered at regular intervals. Online project management tools are used for documentation maintenance, communications and collaborative efforts to track changes and milestones. Any dysfunction of the system must be accounted for by the disaster recovery and business continuity mechanism that ensure uninterrupted access to information, software and hardware necessary to resume regular business activities.

Efforts are made to cultivate organizational commitment to quality and reinforce continuous improvement of the QMS. Quality compliance of the project is ensured by synchronizing all processes and streamlining production and services in order to meet the time and budget requirements. In addition to generally adopted ISO 9001:2000 standards, some project management organizations and consulting firms use SEI CMMI, i.e. the Software Engineering Institute - capability maturity model, for the IT project management requirements, metrics and configuration [Project and Quality Management Processes, OSS Cube Consultants].

Project Quality Management entails setting targets based on the customers' requirements. These requirements are reviewed at every stage of the project and relate to all processes, materials, equipment and services related to the project. A requirements process which ensures that all requirements are met must be implemented, along with processes used for testing and verification of the product. Products and services within the project scope must be tested and verified by all relevant teams of professionals and levels of management at every stage.

At the project level, requirements for software development for example, may include the prototype management using the Agile or Prince 2 methods. The prototype management refers to construction of quick wireframes or prototypes which validate the end product against the requirements. Minimal level of errors is attained by staging a live server which is used to perform User Acceptance Testing performed by the development team. The source code is secured by multiple server backups and specialized source code management repositories that may be accessed by stakeholders. Unit Test Cases are used to write the code which ensures a seamless implementation of the change management process. Test cases are introduced at the early stages of the project and subsequently validated to ensure an effective bug management [Project and Quality Management Processes, OSS Cube Consultants].

Paul Carvalho 2015 shows that effective management of the software development projects requires innovative methods to ensure project quality management. Quality management of agile projects may not always rely on standard quality processes and practices. Project teams must always be ready to adapt to new trends and expand their views to incorporate changes in development practices. Every system change may require new solutions relating to the software development process. Traditional approaches which normally focus on a set metrics, validation tests and reviews often prove to be ineffective at preventing all defects and errors. Evaluation processes and metrics identify problems following development work efforts, while in agile projects, software development issues should be anticipated beforehand and addresses in a timely fashion.

## **Business Process Modelling**

Business Process Modelling is a management method that improves the overall efficiency of an organization and contributes to its increased competitive advantage. It originated as a profit making and capital oriented technique, whereas now it applies to a wide range of organizations,

especially within the IT and Communication Industry. As a general management technique, it is more widely implemented than the Total Quality Management. Business Process Model represents the diagram of workflow of activities that are mapped in order to facilitate the analysis and communications for the project with the aim to improve the business process and optimize efficiency of an organization.

Although Business Process Modelling may apply to traditional management methods and communications means, its contemporary application relies on different proprietary software. Although BPM is mainly concerned with general management issues, such as organizational structure, finances and profit, it is closely connected with Quality management and continuous process improvement. As a widely accepted IT management model, it is very process-oriented and highly technical in nature. BPM is also applied to Change Management processes, along with Six Sigma, SWOT Analysis and Balanced Scorecard [Business Process Modelling, Business Balls.com].

We may conclude that BPM has a pragmatic functional role, as it connects the IT processes and communications with the every-day communication among the team members and managers. It is also multi-functional at the work process level, since it relates work activities and processes with documentation. BPM comes in handy in large complex organizations with many departments; it has a capability of accounting for complex internal processes and documentation, as well as relevant external processes of an organization. Technical methods and tools that are used to maintain documentation, processes and work-flow description continue to evolve, parallel with IT innovations and advances. Highly technical and process oriented features classify BPM as a superior quality assurance and continuous process improvement method.

BPM is an effective project management tool used in breaking down a complex business process into constituent sequential elements. Sequential order could be crucial in improving each individual process and overall organizational functioning. BPM is therefore well suited for supervising, management and change management implementation, as well as quality management and process improvement. It can be efficiently combined with all standard project management tools with the aim to delineate cause and effect relations among interrelated processes and factors within the project. Within the project management environment, combination of distinct methods and tools is very useful in analyzing and improving non-sequential project processes and tasks.

## Balanced Scorecard

The term Balanced Scorecard also refers to an efficient project management tool, which also ultimately relates project management with quality management and assurance. It is defined as a strategic and management planning system used to relate business processes and activities to the organizational main objectives and mission statement. An important function of the balanced scorecard technique is aligning practical business activities to the vague and general objectives typically described in mission statements. A balanced scorecard relates the organizational strategic objective, to the structure and organization of the company, and financial goals and strategies. It often focuses on the internal business processes, qualification and expertise of the employees and the customer satisfaction with products or services, which classifies it as a quality assurance and quality improvement tool. It also conforms to the SMART metrics criteria (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely) which are aligned with an organizational strategic goals and plans. We may conclude that the balanced scorecard serves as an efficient project management tool with its inherent capability to align and coordinate all project elements to ensure the overall project success [Balanced Scorecard, Business Balls.com].

## Total Quality Management

One of the most prominent approaches to Quality Management is referred to as Total Quality Management (TQM), including a contemporary Six Sigma version. A modern comprehensive approach takes into consideration processes, methodologies and tools essential for the organizational structure, development, change management, continuous improvement of performance towards the ultimate goal of customer satisfaction. Total Quality Management focuses on interfaces that are designed for external and internal customers and suppliers and are consistently controlled by quality processes. Successful implementation of TQM requires effective communication and organizational commitment to quality standards and continuous improvement.

The Six Sigma TQM methodology employs advanced techniques and tools for identification, evaluation, implementation and improvement of quality processes, including Statistical Process Control (STC), flow chart, run charts, Pareto charts, scatter diagrams, control charts, check lists, matrix analysis, force field analysis, histograms, cause and effect fish bone diagrams used for project management. TQM also includes readiness of depart-

tments and organizations for benchmarking [Quality Management, Business Balls.com].

#### **4. Standard Project Management Model**

Correct choice and implementation of an effective project management method or technique could have a positive effect on any process and task within the project. This section will show that management of any successful project follows a set of universally used processes, as well as quality assurance principles.

A generally accepted project management model is based on a standard sequence of project activities.

1. Terms of reference – determining project specifications
2. Project planning, which could be accomplished with industry standard project management tools, includes time frame, adequate team structure, resources and financial details related to the budget and all relevant activities.
3. Implementation of communications with all team members, management and stakeholders, including project plans, goals and requirements.
4. Successful management of the team members includes effective communication, cooperation and motivation efforts. Roles and tasks are determined and delegated.
5. Regular reviews are scheduled to monitor the project progress; products and services are evaluated; project direction and plans may be adjusted according to the need. The project team members, management and stakeholders are informed of any changes and amends.
6. Project completion involves reviews, performance and results reports, with subsequent project follow-ups, additional training and lessons learned [Project Management, Business Balls.com].

#### **Project Definition and Specification**

Project specification, referred to as Terms of Reference, determines the main project criteria, such as scope, budget, timescales, resources, participants and expected outputs. The main criteria and parameters of the project are established by the project sponsors or top executives of an organization. All relevant stakeholders and interest groups must be clearly identified and carefully selected by the top management at the outset of the project.

A general top level project description, which actually argues for a business case, is first drafted and subsequently communicated to different levels of management. Financial executives are often involved in all discussions related to the business case. As Ron Rosenhead 2015 points out, too many projects are initiated without a firm reason or rationale. Therefore, a solid business case must be developed to determine if the project proposal is justifiable. Risk analysis should also be performed in the initial stages of the project, where a general overview of main risks should be communicated to the executives and stakeholders. Rosenhead 2015 points out that a single 'project driver' must also be identified at the early stages of the project, whether it is to improve quality, reduce the costs or meet the specific deadline. The main driving factor should be used as a reference point throughout the project, especially while supervising and reviewing the project progress. As argued in this paper, it is important to keep a narrow focus on the main project objectives and to keep all factors within the scope and budget. The preceding sections have shown, however, that the proper QMS implementation must be guided by continuous business improvement processes, which automatically result in timely delivery of products and services at reduced costs, with the ultimate objective to satisfy the customers and all project stakeholders.

Project managers are appointed and included in discussions and final approval of the project specification. The terms of reference are significant in providing accountability measures that could be subsequently used in reviews, evaluation and final appraisal of the project success. Beside the main objectives and parameters, project specification sets regular reviews for the project progress and results. The main definition statement should be referred to throughout the project cycle, especially during the regular reviews, in order to keep all activities and members within the original project scope. A written project definition statement, often referred to as PID (Project Initiation Document) within the Quality Management System, must be produced and communicated to key stakeholders. The PID document is developed during the 'kick off meeting' with stakeholders, sponsors, project managers and team members [Ron Rosenhead 2015].

## **Project Management Planning**

Comprehensive planning process takes into consideration all project stages and activities, and involves all team members, managers and stakeholders. Brainstorming sessions are sometimes held to address issues and identify potential problems and risks. Brainstorming is a creative phase of the pro-

ject which may be a beneficial complement to the systemic and process oriented view of project management. The planning process includes producing a work breakdown structure (WBS), which according to Rosenhead 2015, represents a key element of the project plan. WBS includes all project activities and identifies the tasks that need to be completed. At this point Gantt charts could be generated to group related tasks and activities. Based on identified activities and dependencies, milestone charts showing all project stages are generated. Milestone charts are indispensable in estimating the project progress. Milestones are established to check if all activities are performed in order to embark on a new milestone. Critical Path Analysis identifies tasks and activities that must be completed by the set time to ensure timely project delivery.

The planning stage should include a complete risk analysis which should be documented in the risk register. Rosenhead 2015 recommends a comprehensive strategy where a risk manager is appointed for each identified risk, with regular reviews to ensure that the managers are controlling the risks, and not the other way around. Timescales and cost requirements should be realistic. All project phases and cost factors should be carefully reviewed in determining project estimates. Rosenhead 2015 recommends that the time estimates should be correlated with certainty that tasks can be realistically accomplished within the estimated time frame, expressed in percentages. Each project manager should aim for an 80% probability of the expected outcome.

Success of the project must be ensured by selecting the best available team members at the early stage of the project. Project managers also have a significant role in the overall project success; therefore honing of basic project management skills is essential, alongside the comprehensive planning process and effective project management tools.

Project specification and planning of outcomes is often represented by the SMART/SMARTER criteria, which in fact represent the acronym for the most significant project factors.

Specific – Project aim and requirements must be clearly identified and described.

Measureable – Main project constraints, such as scope and budget, must be precisely estimated and quantified.

Agreed/Achievable - all stakeholders, executives and interest groups must agree upon specification and main project factors/ Project outcome must be attainable.

Realistic - Realistic project objectives must be set to ensure the overall success.

Timely - Start to finish timelines along with specified milestones must be established.

Ethical - Ethical criteria must be established in order to ensure integrity for all team members and overall project cohesion.

Recorded - All major project processes, milestones, constraints and relevant factors must be recorded and documented.

## **Project Management Tools and Methods**

Two standard tools used in project planning are Critical Path Analysis Flow and Gantt Charts which include schedules, costs, budgets, and reports. Complex projects often have a number of activities and interrelated roles that must be carefully planned. Critical Path Analysis, which determines the order of activities and their relative importance, is therefore crucial to large and complex projects. Critical Path Analysis (CPA) is represented as a flow diagram displaying a time-line for the project. The most standard technique relevant to CPA is referred to as PERT (Program/ Project Evaluation and Review method), which is of crucial important to very complex projects. This technique allows for a very detailed analysis which may account for numerous interdependent project factors and stringent dead-lines that often overlap in large complex projects. CPA facilitates scheduling of activities and tasks with relation to the time-line.

Gantt Charts may also display projects according to the timescale and cost factors. They are most helpful in planning the project budget and costs, as well as in presenting and reporting project plans and progress for moderate size projects. Although they are considered the most general and flexible project management tool, they are not as effective as CPA in mapping complex projects and as presentation of cause and effect relations among interrelated project factors. Comprehensive financial planning and reporting for larger projects requires a more complex accounting method in addition to Gantt Charts. The MSExcel Spreadsheets are most often used to plan, administer and report the detailed financial information on the project. The spreadsheet should ideally display a cost line which represents expenditures along with all relevant financial details. A system, that shows all activities and costs impacting the project account, should be implemented, while all invoices must be accounted for and correlated with corresponding activities. It is also important to allocate some 'contingency funds' for unpredictable factors and unforeseen events that may impact the project

outcome. Contingency planning ensures that there is extra time, additional activities and resources that enable successful and timely delivery of the project [Project Management, Business Balls.com].

Fishbone diagrams are important in project planning while identifying and organizing all project factors, and general management including resources, complex activities and processes. The most notable function of fishbone diagrams is detection of errors and continuous process improvement. Fishbone diagrams also take into consideration schedules and stringent time factors. Sometimes, they are referred to as 'cause and effect' diagrams. The main focus of the fishbone diagram is the problem or final result, which help identify and categorize the main project factors, such as process, people, communications, equipment etc. The diagram allows for the complexity of categories by displaying secondary subcategories if needed. Elaborate and complex diagrams are characteristic for IT projects with the implemented QMS and sometimes resemble diagrams that represent Business Process Modelling in process improvement. As a diagram, it maps the entire project and thus serves as an effective planning tool. Aside from the basic project management tools, additional methods including Business Process Modelling and other quality management tools could be used, as described in the preceding section.

All projects must implement an effective communications process which serves a dual objective, to inform all team members and sponsors and to ensure crucial support and commitment to the project. It is also important to plan a possible expansion of the network in order to involve more interest groups and obtain additional stakeholders. Proper delegation of roles and responsibilities is crucial for large teams. Proper delegation process requires comprehensive and detailed description of all project parameters, corresponding tasks, support and regular reviews with the aim to ensure the team cohesion and dedication to the project goals. Close supervision of project managers is indispensable in balancing the task delegation process by allowing the proper degree of freedom and creativity for all team members. Strict parameters and constant reviews must also be balanced against the need to support and properly advise all team members. Milestone success and project success must be regularly communicated to everyone, while implementing stress and conflict techniques with the aim to maintain a general team satisfaction.

## **Project Reviews**

Performance reviews must be held regularly to evaluate the project progress against the plan and project specification in order to validate and confirm direction of the project towards achieving envisioned outcomes. All items on the critical path must be reviewed to check if all tasks are being delivered on schedule. Risks, communications plans and stakeholders are also all subject to regular reviews to ensure that time, budget and quality requirements are met. Rosenhead 2015 sets the tolerance limit of 5 percent for satisfying the main project constraints.

Upon successful completion of the project, a general review meeting is scheduled with the purpose to reflect on errors and defects objectively with the positive attitude towards future endeavors. Reporting project results and follow-ups have been increasingly considered an integral part and stage of the project. Final evaluation of results is especially relevant to IT and Communications projects, as well as in Quality Management, where financial benefits are not readily observable or immediately available, as may be the case with the project that have strategic goals.

## **Strategic Management of Organizations**

Change Management is also an integral and indispensable part of any project, although it may encounter negative employee reactions. Educational and information seminars are often organized to facilitate the transition process and enable the seamless integration of new process and innovative practices. Since change management often has effects on people, it is important to carefully consider techniques applied and to incorporate all factors necessary for the adaptation process, aside from standard project management methods generally employed for the project success. At the organizational level, as well as the project level, Change Management is referred to as a structured process of adjusting to new trends and developments in the market. Triggers of Change Management revolve around corporate growth and restructuring, implementation of new processes and adoption of best practices, deployment of technological applications, and satisfying new customer needs. The process of change management is facilitated by contemplating on goals and planning for positive outcomes, and investing resources to properly implement changes. Efficient communications necessary to complete change management, implement new business processes or new technologies, should be put in place. Change Management ensures implementation of new technologies, procedures and change in organizational behaviors and attitudes, which requires a wide range of

initiatives including design of customized solutions, developing communication plans and documentation, as well as advanced training solutions.

Barbee Davis 2014 delineates employee responsibilities from the corporate management. Employees are responsible for incorporating the change management processes in their routine project activities complying with the quality metrics and standards in a timely fashion. On the other hand, corporate management is responsible to ensure that employees readily accept and diligently implement the change management processes. All levels of management must cooperate with the grass root levels in order to effect positive changes and establish an efficient QMS. It is obvious that the Corporate Management must have the capacity to build beyond the usual product and project routine.

## CONCLUSION

This article has presented a general review of universally accepted project management methods along with the general account of the QMS. Traditional project management tools and techniques were discussed in comparison with processes and procedures defined by the Quality Standards. It was shown that a comprehensive approach to project management encompasses general processes and procedures based on the Quality Standards. Properly managed projects have inherently implemented standards and principles. While the traditional project management techniques reflect general quality management principles, some more contemporary project management methods used in IT and Communications organizations overlap with quality management practices to a greater extent. Models, such as Business Process Modelling, Balanced Scorecard, Total Quality Management etc. have been successfully used for efficient implementation of quality standards and continuous improvement of organizational processes and management. These models are often employed in an IT project environment to evaluate and manage organizational performance and quality compliance. At the same time, they have a traditional focus on financial profits, resources and other major project management elements and constraints. Decisive efforts should be made towards a generalized implementation of the Quality Management System across a wide range of organizations. It is indisputable that effective implementation of quality standards at all organizational levels and continuous improvement of business processes have positive impact on project results and overall success of organizations.

## REFERENCES

- Balanced Scorecard. Businessballs.com. Retrieved from [http://www.businessballs.com/balanced\\_scorecard.htm](http://www.businessballs.com/balanced_scorecard.htm)
- Baumgartner, Paul. Quality in Projects: Don't Confront Me! Project Mangement.com February 23, 2015. Retrieved from <http://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?forcemobile=on&ID=290344&thisPageURL=/articles/290344/Quality-in-Projects--Don-t-Confront-Me->
- Business Process Modelling. Businessballs.com. Retrieved from <http://www.businessballs.com/business-process-modelling.htm>
- Carvalho, Paul. Managing Quality in Agile Projects: Your Three-Part Checklist. Project Mangement.com February 3, 2015. Retrieved from <https://www.projectmanagement.com/articles/293995/Managing-Quality-in-Agile-Projects--Your-Three-Part-Checklist>
- Crosby, Philip. 1979. Quality is Free. Publisher: McGraw-Hill.
- Davis, Barbee. Topic Teasers Vol. 31: Change Rests On You!. Project Management.com, April 14, 2014. Retrieved from <http://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?forcemobile=on&ID=283306&thisPageURL=/articles/283306/Topic-Teasers-Vol--31--Change-Rests-On-You->
- Duncan, William R. 1969. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute: Newtown Square, Pennsylvania, USA. Retrieved from <http://www2.fiiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf>
- Harpham, Bruce. Beyond Eliminating Defects: New Frontiers in Quality Management. Project Mangement.com February 26, 2015. Retrieved from <http://www.projectmanagement.com/articles/290367/Beyond-Eliminating-Defects--New-Frontiers-in-Quality-Management>
- Jordan, Andy. The Lack of Execution Quality. Project Mangement.com February 3, 2015. Retrieved from <http://www.projectmanagement.com/articles/289728/The-Lack-of-Execution-Quality>
- Kendrik, Tom PMP. 2009. Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. Amacom:Broadway, New York.
- Leal, J. James. 2010. Project Quality management. Ezine Articles. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?Project-Quality-Management&id=3664876>
- Mullaly, Mark. Quality Isn't Free. But It Just Might Be a Worthwhile Investment. Project Mangement.com February 17, 2015. Retrieved from <https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?forcemobile=on&ID=290143&thisPageURL=/articles/290143/Quality-Isnt-Free--But-It-Just-Might-Be-a-Worthwhile-Investment->
- Project Management. OSS Cube Consultants. Retrieved from <http://www.osscube.com/about/project-and-quality-management-processes>
- Quality Management. Businessballs.com. Retrieved from <http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>
- Rosenhead, Ron. 2005. Project Management Tips from project Agency Ltd. Retrieved from <http://www.projects.uts.edu.au/resources/pdfs/projectmanagementtips.pdf>
- Shariff, Irfan. How to Improve the quality of Project Execution. Project Mangement.com February 26, 2015. Retrieved from <http://www.projectmanagement.com/articles/290409/How-to-Improve-the-Quality-of-Project-Execution#loginForm>
- Stronach, Michelle. Project Quality Management: What Went Wrong?. Project Mangement.com February 23, 2015. Retrieved from <http://www.projectmanagement.com/articles/290339/Project-Quality-Management--What-Went-Wrong->
- Thamhain, Hans J. 2014. Managing Technology-Based Projects: Tools, Techniques, People, and Business Processes. Publisher: John Wiley & Sons.
- The Purpose of Quality management System. Ehow.com. Retrieved from [http://www.ehow.com/about\\_6734173\\_purpose-quality-management-system.html](http://www.ehow.com/about_6734173_purpose-quality-management-system.html)

Wood, Michael. Measuring the Quality of the Project Management Process. Project Mangement.com February 3, 2015. Retrieved from

<http://www.projectmanagement.com/articles/289721/Measuring-the-Quality-of-the-Project-Management-Process>

Wynne, Joe. Managing Quality in a Program Management Plan (Part 1). ! Project Mangement.com February 23, 2015. Retrieved from

<http://www.projectmanagement.com/articles/290348/Managing-Quality-in-a-Program-Management-Plan-Part-1->

---

## PROJEKAT MENADŽMENT UNUTAR SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM: USPEŠNA IMPLEMENTACIJA QMS-A U PROJEKTNOM OKRUŽENJU

**Snežana Milovanović**

*Doc. Dr. Snežana Milovanović, Doktor Filozofije, Panevropski Univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, integraprofessional@ymail.com*

**Abstrakt:** Ovaj rad istražuje implementaciju sistema menadžmenta kvalitetom u okruženju projektnog menadžmenta. Istraživanje pokazuje da QMS i menadžment projekta imaju određen broj zajedničkih ciljeva. Uspješna implementacija sistema menadžmenta kvalitetom se također naziva 'kvalitetan projekat menadžment'. QMS utvrđuje da organizacijski i poslovni procesi moraju biti usaglašeni sa standardima kvaliteta da bi dostigli ciljeve kvaliteta i zadovoljili zahteve klijenata. Sistem menadžmenta kvalitetom definiše procese, standarde kvaliteta i kriterijume performanse koji obezbeđuju efikasnost proizvodnje dobara i usluga s krajnjim ciljem da se zadovolje zahtevi klijenata. I QMS i projekat menadžment se fokusiraju na zahtevima i očekivanjima klijenata. Ciklus projekat menadžment se pažljivo osmišljava, planira i započinje s ciljem da se postignu određeni rezultati koji bi zadovoljili klijente. Svi elementi projekta, uključujući metode, tehnike, alatke i resurse, se organizuju i koordiniraju da bi se postigao planirani ishod projekta, kao i krjanji cilj – zadovoljstvo klijenata. Satisfakcija klijenata se obezbeđuje kontinuiranim naporima organizacije da se poboljšaju proizvodi i usluge. Tradicionalni modeli projektnog menadžmenta predviđaju redovne revizije za nadgledanje projektnog napretka i evaluaciju proizvoda i usluga u skladu sa planom da bi se potvrdio pravac projekta i postigao predviđeni ishod. Po uspješnom završetku projekata, zakazuje se generalna revizija s ciljem da se objektivno razmotre greške i defekti s pozitivnim stavom o budućim poduhvatima. Krajnja evaluacija rezultata predstavlja čvrstu osnovu za unapređenje poslovne prakse, proizvoda i usluga. Glavni postulati QMS-a, uključujući osiguranje kvaliteta, kontrola kvaliteta i kontinuirano unapređenje poslovnih procesa, se dopunjuju s uobičajenim tehnikama i evaluacijom projektnog menadžmenta. Usaglašavanje projekta sa standardima kvaliteta unutar QMS-a se obezbeđuje sinhronizovanjem svih procesa i efikasnijim organizovanjem proizvodnje i usluga da bi se uspostavio zahtev trostrukog ograničenja (i.e., vreme, troškovi i opseg) – koji upravo predstavlja jedan od ključnih faktora tradicionalnog pristupa projektnom menadžmentu.

**Ključne reči:** Sistem Menadžmenta Kvalitetom (QMS), Standardi i Procesi Definisanja Kvaliteta, Alatke i Metode Projekat Menadžmenta, Menadžment Kvalitetom, Kontinuirano Unapređenje Poslovnih Procesa.

**JEL Klasifikacija:** M10

## TOKOVI KOMUNIKACIJA U RAZLIČITIM MODELIMA ELEKTRONSKE TRGOVINE

**Svetlana Vukotić<sup>1</sup>, Nebojša Zakić<sup>2</sup>, Branko Đedović<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Vanredni profesor, doktor ekonomskih nauka, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Cara Dušana, 62-64, 11000, Beograd, Srbija; email adresa: cecavukotic@gmail.com;

<sup>2</sup>Vanredni profesor, doktor organizacionih nauka, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Cara Dušana, 62-64, 11000, Beograd, Srbija;

<sup>3</sup>Vanredni profesor, doktor tehničkih nauka – mašinstva, Visoka poslovna škola strukovnih studija - Čačak iz Beograda, Gradski park, 2, 11080, Beograd, Srbija

**Rezime:** Elektronski informatički i komunikacioni medij nazvan Internet doneo je veliki broj softverskih i hardverskih inovacija, a postao je upotrebljiv i da olakša kupovinu preko mreže. Stalno se javljaju nove inovacije iz sekunde u sekund, a Internet je okarakterisan kao najveća zajednica ljudskih umova. Zasnivano na Internetu, elektronsko tržište se još uvek razvija i formira, mada je jasno da Internet dovodi do veće ekonomske efikasnosti. Razvojem elektronskog tržišta dolazi do nestanka određenih vrsta posrednika, ali i do pojave novih tipova posrednika koji povezuju ponuđače i korisnike dajući korisnicima podatke o proizvodima, a ponuđačima marketinške informacije, pa tako obezbeđuju poverenje između ponuđača i korisnika i osiguravaju integritet tržišta. Na ovaj način kada se trgovina obavlja na distanci između dveju strana koje pre nisu imale međusobne poslovne kontakte, mehanizam preuzimanja novca ili robe mora biti sigurniji i pružiti zaštitu obema stranama: i potrošaču i prodavcu. Prodavci u ovoj oblasti imaju koristi od mrežnih sredstava, jer i u ovom slučaju elektronski alati ubrzavaju vreme koje je potrebno prodavcima da odgovore na pitanja kupaca u vezi nivoa zaliha, podataka o proizvodima, postupcima konkurencije i drugih poslovnih upita. Interaktivnost Interneta potencirala je dvosmernu komunikaciju, pa je danas lakše nego ikada dobiti povratnu informaciju o poslovanju. Elektronsku trgovinu je moguće definisati sa dva aspekta. Prvi aspekt se odnosi na komunikaciju (isporuke robe, servis, informacija i isplata preko računarske mreže), dok se drugi odnosi na trgovinu (kupovina i prodaja robe, servisi, informacije preko Interneta).\*

**Ključne reči:** elektronsko poslovanje, elektronska trgovina, Internet, komunikacija, modeli trgovine

**JEL klasifikacija:** L81, D47, M31

## UVOD

Globalizacija poslovanja, turbulentno poslovno okruženje i ubrzano odvijanje poslovnih događaja nameću povećanu potrebu za stalnim komuniciranjem organizacije s okolinom – kupcima, korisnicima, partnerima. Pojava digitalne globalizacije ubrzava ovakve procese. Poslovanje preduzeća se poboljšava samo ako je ono spremno da reaguje na promene koje nameće okolina, savremeni način života, poslovanja, a samim tim i komunikacije, odnosno da kombinuje nove tehnologije sa promenama u načinu rada. Trend poslovanja se dakle vezuje za razvoj tehnologija, tj. Internet.

Zajedno sa Internetom, sredstva elektronskog marketinga, poboljšavaju tako pristup, efikasnost i uspešnost komunikacije sa ciljanom publikom, koja u ovom slučaju predstavlja kupce sa kreditnom karticom na kojoj ima novca. Samim tim i bezbednost ovakvih transakcija se postavlja u prvi plan.

U kontekstu svih tih velikih promena u dinamičnom i modernom okruženju menja se i način poslovanja. Savremeno poslovanje se danas može pojednostavljeno opisati kao mrežno poslovanje. Ljudi često poistovećuju pojmove elektronsko poslovanje (*e-business*) i elektronska trgovina (*e-commerce*). Ipak, pojam elektronsko poslovanje je širi, odnosno elektronska trgovina je samo deo elektronskog poslovanja.

Elektronska trgovina (*e-commerce*) je postupak kojim se zadovoljavaju želje i potrebe kupaca i poslovnih partnera putem elektronske nabavke. Ovde posebno treba imati u vidu mogućnost otvorene virtuelne prodavnice u periodu od 24 h dnevno, za koju ne postoje nacionalne granice i vremenski limiti, koji proizilaze jedno iz drugog, jer upravo vremenske zone obezbeđuju kontinuitet u trgovanju. Kada dođe do otvorenije komunikacije sa mogućim kupcima tada moraju postojati jasnije ideje kako da se koriste elektronske mašine da bi se privukla pažnja na određenu robu ili uslugu.

Elektronska trgovina se sprovodi korišćenjem jedne ili više telekomunikacionih tehnologija u cilju ostvarivanja kontakta ili direktne trgovine s partnerima. Sveobuhvatno posmatrano, elektronska trgovina je kupovina, prodaja, marketing i servisiranje proizvoda, usluga i informacija u različitim kompjuterskim mrežama. U užem smislu pod elektronskom trgovinom se podrazumeva kupoprodaja putem Interneta

U ovom radu se bavimo elektronskom trgovinom i doprinosom tehnologije uspešnom tržišnom poslovanju. Sama budućnost elektronske trgovine je u *on-line* obavljanju svih marketinških radnji, pa Internet postaje elektronska verzija fizičkog tržišta sa osobinama koje ga bitno razlikuju od fizičkih tržišta. U skladu sa tim ćemo analizirati kako elektronsko tržište povećava efikasnost i smanjuje troškove svih osnovnih funkcija poslovanja. Korisnik brže, lakše i sa manjim troškovima dobija informacije o cenama i karakteristikama proizvoda, a prodavac te informacije daje sa umanjenim troškovima. Takođe ćemo razmatrati modele elektronske trgovine i tokove informacija koji se odvijaju u pojedinim vidovima trgovine (konkretno veleprodaji i maloprodaji). Pored svih prednosti koje ovaj način poslovanja donosi postoje i nedostaci kojima ćemo se isto tako baviti. Na kraju ćemo u kratkim crtama analizirati domete ovog vida trgovanja u Srbiji.

## 1. SUŠTINA I RAZVOJ ELEKTRONSKE TRGOVINE

Kao i svaka trgovina, tako i ona koja se obavlja elektronskim putem se odnosi na razmenu roba i usluga, samo što se ta razmena odvija preko Interneta. Elektronska trgovina je digitalno omogućena komercijalna transakcija između organizacija i pojedinaca. Takođe se elektronska trgovina, prema drugim autorima, definiše kao novi koncept, koji se razvija i koji obuhvata proces kupovine i prodaje ili razmene proizvoda, usluga i informacija preko računarskih mreža, uključujući i Internet (Popović, 2011).

E-trgovina se može posmatrati sa šireg i užeg stanovišta. Šira definicija obuhvata razmenu poslovnih informacija, održavanje poslovnih odnosa i vođenje poslovnih transakcija sredstvima telekomunikacionih mreža. Uža definicija obuhvata kupovinu i prodaju robe, usluga i informacija putem mreže.

Elektronska trgovina je vođenje poslovne komunikacije i prenosa preko mreža i putem kompjutera, posebno kupovine i prodaje robe i usluga i transfera sredstava putem digitalne komunikacije. Elektronska trgovina takođe može da obuhvati međukompanijske i unutarkompanijske funkcije (poput marketinga, finansija, proizvodnje, prodaje i pregovora) koje omogućavaju trgovinu i koje koriste elektronsku poštu, *EDI* (elektronska razmena podataka – koja ubrzava dopremu robe i smanjuje troškove), prenos datoteka, slanje faksova, video-konferencije, protok posla ili interakcija sa udaljenim kompjuterom (Reedy, Shauna, 2004).

Elektronska trgovina može da obuhvata kupovinu i prodaju preko svetske mreže *www* u celini i Interneta, elektronski transfer sredstava, pametne kar-

tice, digitalnu gotovinu i sve ostale načine obavljanja poslova preko digitalnih mreža. Stoga je neophodno ne samo slediti promene i suočavati se sa njima, nego im treba i poći u susret. S jedne strane, trgovina mora diversifikovati svoju ponudu da bi se uspešno izdvojila od konkurencije, a sa druge strane trebalo bi da unificira svoje poslovanje kroz korišćenje savremene tehnologije. Ovaj proces uključuje kako maloprodajne, tako i veleprodajne transakcije. Fokus e-trgovine je u sistemima i procedurama pomoću kojih dolazi do razmene različitih finansijskih dokumenata i informacija.

Srž ili osnova elektronske trgovine se često naziva potpuno digitalno poslovanje. Ona sadrži tri komponente: proizvod, proces i učesnike, koji imaju po dve dimenzije, fizičku i digitalnu. Razlika između fizičkog i digitalnog proizvoda je evidentna. Potencijalno, sve ono što se može poslati ili primiti preko Interneta je digitalni proizvod. Slično tome, učesnici su prodavci, kupci, posrednici i slični predstavnici treće strane (npr. država). Fizički učesnici su dostupni uživo, dok se sa digitalnim učesnicima komunikacija odvija isključivo posredstvom različitih elektronskih interfejsa.

Mnogi autori smatraju da su e-trgovina i e-poslovanje sinonimi. Elektronsko poslovanje je u početku prihvaćeno sa velikom dozom skepticizma, prvenstveno zbog prelaska na novu tehnologiju, ali problem koji elektronsko poslovanje prati od nastanka do danas je problem sigurnosti. Ovaj problem potiče od samih karakteristika računarskih mreža na koje se oslanja suština elektronskog poslovanja. I danas se radi na novim rešenjima koje će obezbediti maksimalnu sigurnost. Upravo je slično i sa elektronskom trgovinom (Vidas – Bujanja, 2007).

Počeci elektronske trgovine vezuju se za finansijske transakcije. Rane faze elektronske trgovine bile su upoređivane sa zlatnom groznicom iz 1849. godine. Dolazi do eksplozije prvih čvrstih znakova elektronske kupovine, koji su se pojavili u vreme božićnih praznika 1998. godine (Lovreta, Končar, Petković, 2005).

Tehnologija je ušla u sve poslove i doprinela uspešnom tržišnom poslovanju, a tehnološki napredak omogućava prodavcu da prepozna specifične mogućnosti (prednosti) i dostavi određene proizvode na određena tržišta koristeći segmentaciju (a ne masovnu distribuciju) i poruke putem mreže. Velike mogućnosti smanjenja troškova omogućuju elektronskom trgovcu da robu prodaje uz manju maržu, oživljavajući na taj način već pomalo zaboravljenu cenovnu konkurenciju (Ćurić, 2001).

Mrežna tehnologija je umnogome poboljšala proces elektronskog marketinga i olakšala elektronsku trgovinu, jer je omogućila ljudima koji je koriste da međusobno razmenjuju informacije (Turban et al. 2002).

Svako preduzeće treba da prođe kroz proces procene svog specifičnog okruženja, prepoznajući mogućnosti, prevazilazeći prepreke ka elektronskoj trgovini i stvarajući i primenjujući mrežne programe koji će dodati vrednost, kako organizaciji, tako i klijentima. Utvrđivanje ovog procesa stvaranja strategije i njegovo često usaglašavanje, od suštinskog su značaja za konstantan uspeh (Cronin, 1996).

Obim i zastupljenost u ukupnom ekonomskom poslovanju elektronske trgovine zavise od razvijenosti infrastrukture, postojećeg zakonskog okvira, državnih strategija, društveno-ekonomskog razvoja, poslovnog okruženja, itd. Pored svih navedenih faktora Petrović i Kovačević (2012: 72) ističu i kulturne faktore.

Klasifikacija efekata koje donose nove tehnologije u trgovini može se predstaviti kao u tabeli 1.

**Tabela 1: Klasifikacija potencijalnih efekata ulaganja u nove tehnologije trgovinskog preduzeća**

1.	Povećanje BRZINE isporuka informacija kroz povećanje brzine obrade podataka
2.	Obezbeđenje AKTUELNOSTI dobijenih informacija kroz skraćivanje vremena između unosa podataka, obrade i isporuke dobijenih informacija
3.	Povećanje stepena PRECIZNOSTI informacija na bazi bolje selekcije ulaznih podataka
4.	Obezbeđenje višeg KVALITETA upotrebljivosti informacija, odnosno većeg stepena relevantnosti informacija
5.	Mogućnost dobijanja DODATNIH i IZVEDENIH informacija, na bazi novih tehnika obrade i dorade
6.	Porast SIGURNOSTI dobijenih informacija, usled obezbeđenja boljih tehnika pripreme i smanjenja mogućnosti greške u svim fazama obrade i prezentiranja
7.	Veća UPOTREBLJIVOST, odnosno lakoća primene dobijenih informacija u upravljanju poslovnim procesima
8.	Jednostavnije ODRŽAVANJE resursa (posebno aplikativnih) informacionog sistema, uz adekvatno sniženje pripadajućih troškova
9.	Obezbeđenje potpune FLEKSIBILNOSTI u slučaju promena ustrojstva organizacije rada, zakonskih propisa, obima i strukture podataka i dr.
10.	Obezbeđenje što potpunije KONTROLE PODEŠAVANJA i NADGLEDANJA u tekućem radu i prilikom vanrednih zahteva
11.	Obezbeđenje TRANSPARENTNOSTI ODVIJANJA, kroz preglednost i lakoću praćenja postupaka obrade na nivou firme kao celine i bilo koga njenog dela
12.	Obezbeđenje i optimizacija REZERVI KAPACITETA, svih resursa IS , a u cilju što bezbolnijeg savladavanja vršnih opterećenja

13.	Smanjenje ZAVISNOSTI OD STRUČNJAKA, kako iz firme, tako i van nje
14.	Smanjenje RIZIKA OD PROMENA, u bližem i daljem okruženju, kao i bližoj i daljoj budućnosti (tehnoloških, ekonomskih i dr.)
15.	Porast ZAŠTIĆENOSTI i porast BEZBEDNOSTI podataka u odnosu na rizike unutar i izvan firme

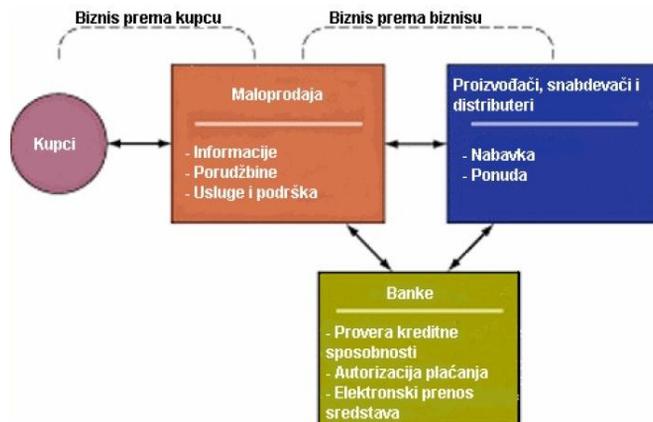
Izvor: Čurić, D. (2001) *Savremene tehnologije i trgovina*, Margina, Beograd

## 2. MODELI ELEKTRONSKE TRGOVINE

Ono što se u anglosaksonskoj literaturi označava modelima poslovanja kod nas se izjednačava sa modelima elektronske trgovine. Osnovni modeli prema Unković, Milosavljević i Stanišić, (2010: 182-183) u jednoj od podela su:

1. Elektronsko poslovanje između preduzeća (Slika 1) (B2B – *Business to Business*) predstavlja najveću formu elektronske trgovine u kojoj preduzeća trguju sa drugim preduzećima. Primer za ovaj vid trgovine je *eSteel.com*. To je berza industrije čelika koja nudi elektronsko tržište proizvođačima i kupcima čelika.
2. Drugi oblik odnosa je kada preduzeće prodaje krajnjim potrošačima (Slika 1) (B2C – *Business to Consumer*). Ovo je najčešći model, gde se *online* preduzeća trude da privuku individualne kupce. Na primer, *Amazon.com* kao opšti prodavac prodaje potrošačke proizvode kupcima u maloprodaji. Otuda je ovo velika ušteda jer je sajt i jeftiniji i dostupniji od prodavnica.
3. Elektronsko poslovanje između klijenata (C2C – *Consumer to Consumer*) gde individualni kupci vrše direktnu razmenu preko market mejkera, kao onlajn posrednika. Na primer, *eBay.com* koji nudi tržišni prostor za ovaj model kupoprodajnog odnosa.

Slika 1: Tok informacija u e-trgovini



Izvor: [www.knowledge-banks.org](http://www.knowledge-banks.org) (prema Laudon, Laudon, 2004)

Prednosti elektronske trgovine za mala preduzeća su u tome što mogu bez otvaranja filijala da deluju kao multinacionalne firme ukoliko posvete pažnju dizajniranju *web* strane, ponudi proizvoda ili usluga i povezivanju dopunskih sajtova kako bi se ovaj domet povećao. Kao što se može videti kroz istoriju propagande, imidž (realan ili ne) može biti veoma važan u stvaranju uspešnog preduzeća. Nasumično krstarenje Internetom može dovesti do mnogih živopisnih i sadržajnih stranica koje mogu impresionirati. Zbog autonomnosti mreže, međutim, neće imati nikakvu naznaku o tome da li je vlasnik realan ili ne. Svakako, ovakva fantomska pojava nije ograničena samo na američke sajtove. Osim eventualnog prepoznavanja zemlje porekla, globalna izloženost je sasvim slepa. Prodavci zato moraju pažljivo razmisliti kako će se obratiti internacionalnom tržištu. Za skromna preduzeća, svetska publika neće biti od velike koristi iz ekonomskih razloga. Manja firma može da bude na novčanom gubitku zbog isporuke zanemarljivo male porudžbine na Novi Zeland - troškovi isporuke mogu da budu veći od cene sadržaja. Jezičke razlike takođe mogu da predstavljaju problem u službama za odnose s kupcima ili tehničku podršku.

Kada su velike kompanije u pitanju sajtovi ne služe samo radi skromnog održavanja komunikacije, kao kod malih preduzeća, nego su posvećeni podršci robne marke, kao što je *Coca Cola* ili *Pepsi*, primera radi. U ovom slučaju, nije samo neizostavno prisustvo kojima teže male firme, već i negovanje brenda na sajtu, koje iziskuje veća ulaganja, a za koje opet imaju mogućnosti veće kompanije.

Velike firme, poput *Microsoft* i *Dell* kompjutera, koje opslužuju, kako opštu populaciju, tako i poslovne klijente, povećale su udeo na tržištu korišćenjem elektronske trgovine (Laudon, Traver, 2001).

## ELEKTRONSKA VELEPRODAJA

Elektronska veleprodaja podrazumeva trgovanje koje se obavlja elektronskim putem između preduzeća kao glavnih subjekata te trgovine. Važno je naglasiti da se ovde radi o trgovinskim transakcijama velike vrednosti. Elektronska veleprodaja se često definiše i kao sve transakcije koje se obavljaju na mreži, kroz poslovne mreže i lance nabavke koje omogućavaju ovakvu vrstu transakcija.

Ovaj vid elektronske trgovine, svakako, je najznačajniji segment elektronske trgovine danas. Razlozi za to sigurno leže u tome što su preduzeća prepoznala veliki potencijal u smanjenju troškova poslovanja upotrebom informaciono – komunikacionih tehnologija u svakodnevnom poslovanju.

Elektronska veleprodaja je najrazvijenija u SAD, što je i razumljivo, jer je tamo i koevka Interneta. Prema nekim pokazateljima američko učešće u obimu prometa elektronske trgovine iznosi negde oko 59%. Interesantno je primetiti da su u razvoju elektronske veleprodaje mnogo aktivniji sami proizvođači u odnosu na veletrgovce (Bijelić, 2012: 101).

U Evropi se najznačajniji promet u elektronskoj veleprodaji obavlja u Nemačkoj. Elektronska veleprodaja dinamično se razvija u Japanu, trećoj supersili u razvoju elektronskog poslovanja u svetu (Bijelić, 2012: 101).

## ELEKTRONSKA MALOPRODAJA

Elektronski maloprodavci, kao onlajn verzija tradicionalnih maloprodavaca, obuhvataju sledeće forme:

- virtuelne trgovce (koji samo prodaju onlajn),
- *click and mortar* trgovce (kompanije koje imaju fizičke prodavnice, ali koriste i *online* kanale prodaje),
- kataloške prodavce (onlajn verzija kataloških prodavaca),
- onlajn molove (onlajn verzija fizičkih trgovinskih centara koji nude veliki izbor proizvoda) i
- proizvođače, koji svoje proizvode nude direktno potrošačima.

E-maloprodavci ili virtualni trgovci svoje proizvode plasiraju isključivo onlajn, bez ikakve veze sa fizičkim lokacijama, kao što je Amazon, na primer. Sav prihod ostvaruju od onlajn prodaja. Virtualni trgovci nemaju troškove vezane za izgradnju i održavanje fizičkih prodavnica, ali su zato suočeni sa velikim troškovima vezanim za izgradnju i održavanje web stranica i za marketing. Troškovi pridobijanja kupaca takođe su veliki i zato je brza izgradnja prepoznatljive robne marke osnov nivoa efikasnosti koji će garantovati profitabilnost virtualnog maloprodavca.

Nasuprot njih, *click and mortar* trgovci su opterećeni visokim troškovima zbog fizičkog prostora i velikog prodajnog kadra, ali zato uživaju prednosti poznate robne marke, poverenja potrošača, velike kupovne baze, skladišta, široke palete ponude i obučene stručne radne snage. Pridobijanje onlajn kupaca manje je skupo zbog već izgrađene robne marke, ali je potrebno ostvariti koordinaciju u oba prodajna kanala (*offline* i *online*) i obezbediti kvalitetne *web* strane.

Kataloški maloprodavci su maloprodajne kompanije koje kao glavni kanal prodaje koriste *offline* kataloge, ali radi održanja konkurentske pozicije na tržištu otvaraju i *online* ponudu. Ovaj vid trgovanja karakterišu:

- visoki troškovi štampe i slanja kataloga;
- potreba prilagođavanja postojećih potencijala novom onlajn prodajnom kanalu;
- usklađivanje prihoda dva prodajna kanala i njihova koordinacija;
- izgradnja kreativnog *web* sajta;
- zapošljavanje nove obučene radne snage za aktivnosti vezane za nove tehnološke alate i tehnike poslovanja.

Onlajn molovi (*online malls*) predstavljaju sajber varijantu klasičnih trgovinskih centara. Model prihodovanja je isti, odnosno naplaćuje se "renta" od onih trgovaca koji prodaju svoju robu preko njihovog sajta. Glavni zadatak onlajn mola jeste da brzo i od nule izgradi centralni *web* sajt, zajedno sa značajnim troškovima kreiranja i održavanja takvog sajta. Veliki broj konkurenata primorava molove da brzo izgrade i prepoznatljivu robnu marku da bi postigli nivo operativne efikasnosti koja garantuje ostvarenje profita. To neizbežno prate i visoki troškovi marketinga i pridobijanja novih onlajn kupaca. Prednost onlajn molova je, pre svega, u tome što kupcima mogu da ponude široku paletu proizvoda (više od tipičnih kataloških trgovaca), bez velikih troškova, zaliha i sličnih opterećenja koja se podrazumevaju uz takvu širinu ponude.

Lovreta i Stojković (2009: 80) sumiraju sve nedostatke gore navedenih formi elektronskih maloprodavaca i ističu sledeće glavne razloge za neefikasnost: previsoki troškovi marketinga, loša logistika i prodaja robe po preterano niskim cenama.

### 3. ELEKTRONSKA TRGOVINA U SRBIJI

Elektronsko poslovanje i njegov sastavni deo elektronska trgovina su novije pojave u savremenom poslovanju, tačnije u trgovini, pravu, poslovnim odnosima između pojedinaca (fizičkih lica), zatim pojedinaca i privrednih organizacija, a najviše između banaka, kao i banaka i njihovih klijenata. Pojave kao što su: elektronski potpisi, elektronska razmena podataka, elektronski način plaćanja, kućno bankarstvo, virtuelne prodavnice i kupovina putem Interneta, kao i zaključivanje ugovora i najrazličitijih vrsta poslova putem Interneta i druge pojave, doprinele su brzini, kvalitetu i kvantitetu učinjenih poslovnih transakcija, a sve to sa manjim utroškom sredstava, što je za Srbiju, kao tranzicionu zemlju veoma bitno.

Kao začetak elektronskog poslovanja u Srbiji uzima se 29. juni 1993. godine, kada je osnovana Jugoslovenska asocijacija za elektronsku razmenu podataka (*Yugoslav Association for Electronic Data Interchange – YUEDI*) sa zadatkom da popularizuje primenu EDI sistema u tadašnjoj Jugoslaviji. U to vreme Internet je rezervisan gotovo isključivo za akademske korisnike. Danas se EDI mreže smatraju pretečom e-poslovanja. U bivšoj Jugoslaviji nisu postojale privatne računarske mreže koje su korišćene za trgovinu, nalik na MINTEL u Francuskoj, pa do razvoja e-trgovine dolazi tek sa masovnom upotrebom Interneta u poslovne svrhe. Do pojave prvih računarskih dobavljača Internet usluga, odnosno Internet provajdera dolazi 1995. godine.

Razvoj elektronske trgovine na prostoru Srbije možemo podeliti u tri faze:

- ◆ Prva faza (1995 – 1999)
- ◆ Druga faza (1999 – 2001)
- ◆ Treća faza (2001 – do danas)

U prvoj fazi elektronske trgovine u Srbiji implementiran je samo proces naručivanja robe preko Interneta, dok se plaćanje za robu obavlja pouzecom uz fizičku isporuku robe. 1995. godine otvaraju se prve elektronske prodavnice sa područja Balkana – *Balkanmedia*, sa sedištem u Nemačkoj, kao i *DS Sound music from Yugoslavia* u Kanadi. Do masovnije pojave prodavnica u SRJ dolazi u julu 1998. godine, kada Eunet u saradnji sa Firmom *YUGate* otvara prvi elektronski virtuelni trgovinski centar. Sa aspekta

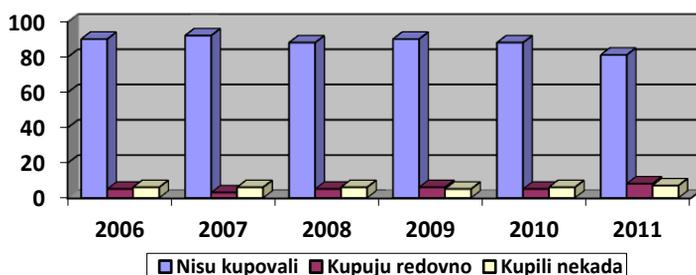
promocije elektronskog poslovanja i elektronske trgovine nastaju specijalizovani Internet časopisi i sajтови.

U drugoj fazi dolazi do pojave većeg broja funkcionalnih e-prodavnica prvenstveno zbog pojave elektronskih kartica koje omogućavaju onlajn plaćanje. U ovom periodu osniva se *E-Bank.co.yu* - prvi Internet *payment* provajder, namenjen procesiranju platnih kartica. Sredinom 2001. godine prestaje sa radom *E-bank.co.yu* čime srpsko elektronsko tržište ostaje bez kompanije koja bi procesirala kartice i tako omogućila završni korak u pravilnom funkcionisanju e-trgovine. Plaćanje u zemlji se i dalje obavlja pouzdanjem.

Kao treća faza razvoja srpske e-trgovine uzima se period od 2002. godine do danas. Početkom 2002. godine u sklopu najveće tehničke elektronske zajednice na Balkanu – *Elitesecurity.org*, otvara se do danas najveći i najposećeniji diskusioni forum posvećen promociji elektronskog poslovanja na ovim prostorima. 2001. godine na srpsko e-tržište vraća se VISA, najveća svetska kompanija iz domena izdavanja platnih kartica.

Uslovno rečeno, Internet prodaju možemo posmatrati u dva nivoa. Prvi nivo uključuje samo onlajn kupoprodajne transakcije. Drugi nivo, koji se naziva *Web* generisana prodaja, obuhvata sve prodaje generisane na *Web-u* bez obzira da li su *on-line* ili *off-line*. Građani Srbije raspoložu sa oko pet miliona različitih platnih kartica, ali se sve transakcije preko Interneta realizuju posredstvom stranih kompanija, usled nepostojanja domaćih institucija za autorizaciju platnih kartica. U Srbiji je elektronska trgovina među preduzećima nerazvijena. Nešto je bolja situacija u slučaju fizičkih lica koja kupuju preko Interneta (Grafikon 1). Ono što je složeno u Srbiji je postupak uvoza i carinjenja (Stamatović, Vukotić, 2009).

**Grafikon 1: Pojedinci kao kupci u elektronskoj trgovini u Srbiji**



Izvor: Bjelić, P. (2012) *Globalna elektronska trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 235; prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Srbije*

Ono što se postavlja kao pitanje u Strategiji razvoja trgovine u Srbiji je određivanje prioriteta. Prema ovom dokumentu trebalo bi da bude važno zalagati se za dinamičniji razvoj elektronske trgovine kao značajnog činioca privrednog razvoja u budućnosti. Nasuprot tome je određivanje samo okvira razvoja elektronske trgovine u državi. Ključne barijere razvoju elektronske trgovine u Srbiji vezane su za nerazvijenu transportnu infrastrukturu (puteve, vazdušni i železnički saobraćaj), nerazvijenost telekomunikacione infrastrukture, zatim nerazvijenost konkurencije u domenu usluga isporuka, kao i nerazvijene kulture korišćenja plastičnog novca i novih debitnih kartica, koje se nude na domaćem tržištu. Prednosti leže u odnosu na konkurenciju u domenu Internet provajdera, kao i sklonosti potrošača u Republici Srbiji da eksperimentišu i da troše (Strategija razvoja trgovine Republike Srbije, 2005, sa dopunama 2007 i 2008).

Kao i svaki drugi vid poslovnog odnosa, i ovaj ima svoje nedostatke koji se ogledaju u tome što je nov i pravno nije u potpunosti regulisan, sa brojnim prazninama naročito u nacionalnim zakonodavstvima: sigurnost samih poslovnih transakcija može biti ugrožena na različite načine obzirom da je u pitanju zaključivanje poslova putem WWW-a. Zakon je urađen u skladu sa savremenim načelima u oblasti e-poslovanja i e-trgovine jer da treba da udovolji zahtevima i potrebama prakse, prvenstveno poslovnih ljudi, kojima je u interesu da imaju pravnu osnovu na koju mogu da se oslone.

Nauka i informacione tehnologije su nacionalni prioritet kao ključne poluge razvoja informacionog društva. Srbija da bi izgradila društvo zasnovano na znanju potrebno je da revitalizuje naučno istraživačke kapacitete i da poboljša inovativnu infrastrukturu. Srbija u skladu sa evropskom razvojnom orijentacijom i preuzetim obavezama treba da donese nacionalnu strategiju razvoja informacionog društva.

## ZAKLJUČAK

Rezultati primene elektronskog poslovanja omogućavaju preduzeću da na vreme i na pravi način zauzme svoje mesto na najvećem svetskom tržištu (Internetu). Elektronsko tržište povećava efikasnost i smanjuje troškove svih osnovnih funkcija poslovanja. Korisnik brže, lakše i sa manjim troškovima dobija informacije o cenama i karakteristikama proizvoda, a prodavac te informacije daje sa umanjenim troškovima. Smanjenje troškova pretraživanja omogućava pojavu novih tržišta, pa značajno utiče na porast konkurencije među ponuđačima, a to dovodi do gubljenja monopolskog položaja pojedinih ponuđača. Uvođenjem elektronske trgovine, kao oblika

trgovanja, stižu se mnoge prednosti jer se poslovanje pojednostavljuje, povećava se brzina pružanja usluga, proširuje se tržište jer nestaju prostorne i vremenske granice. Ono što je sigurno korisno za potrošače je što globalno prisustvo prodavaca nudi potrošačima globalan izbor.

Mesto prodaje, u slučaju elektronske trgovine, je prvi element u kome se klasična i elektronska trgovina suštinski razlikuju. Kod elektronske trgovine, mesto prodaje je *web* site, odnosno prostor za "prodavnicu" predstavlja deo *web* prostora. Kod ovog prostora zakoni fizike važe na sasvim drugačiji način, pošto je u pitanju ne-materijalni prostor, a to je: *web*-prodavnica jednako vidljiva i dostupna iz bilo koje tačke planete, njeno radno vreme je neograničeno, a njene reakcije na akcije kupca su uvek jednako brze. Sve ovo važi, naravno, ukoliko postoji odgovarajuća Internet infrastruktura (telefonska veza, kablovski ili satelitski Internet i sl, kao i ukoliko postoje dovoljno moćni resursi na strani servera, koji su u stanju da opsluže dovoljno veliki broj korisničkih zahteva u jedinici vremena). Prednosti *web* lokacije su uglavnom nabrojane kroz gore navedene stavke. Glavni nedostaci ovog pristupa trgovini su još uvek nedovoljna prisutnost Interneta u domaćinstvima, gledano u svetskim razmerama, i otpor ljudi prema učenju i novim tehnologijama.

U elektronskoj trgovini ne postoje fizičke ili nacionalne granice, ograničenje je samo u raširenosti računarske mreže. Razvoj elektronske prezentacije takođe će zahtevati i opipljivu opremu za pristup na *web*. Veći kapacitet i brža mašina imaju veću zaslugu za bolju infrastrukturu *e-komerca*.

Pre svega skraćeno je vreme donošenja odluka, pa je tehnološki napredak interesantan, primamljiv i koristan i za male firme, koje uz pomoć mreže mogu da započnu svoju delatnost na globalnom nivou, bez zakupa poslovnog prostora i uz eliminisanje drugih izdataka.

Iako je kod nas još uvek zastupljena, u većini, tradicionalna trgovina, treba istaći da je elektronska trgovina u sve većem razvoju i ekspanziji kao jednostavniji, brži i jeftiniji način trgovanja. Tako je Srbija poslednja država u Evropi koja je donela zakon o elektronskom potpisu, koji ima veliki značaj. Primena elektronskog potpisa i elektronskog poslovanja menja poslovni ambijent i stvara uslove da se svi poslovi rade drugačije i to, pre svega, brže, efikasnije i ekonomičnije.

Za poslednje tri godine utrostručio se broj onih koji trguju na Internetu u Srbiji. Statistika pokazuje da se u zemljama u razvoju elektronsko poslo-

vanje razvija duplo brže nego u jakim evropskim ekonomijama. U Srbiji se odavno trguje na Internetu, ali poslednjih godina elektronska trgovina raste značajno brže od svih ostalih oblika trgovanja. Uvođenjem *PayPal* servisa (april 2013) intenzitet te trgovine je znatno porastao. Od tada su građani u mogućnosti da jednostavnom registracijom svog naloga na *on-line PayPal* servisu kupuju robu širom sveta. Očekuje se da će takav vid trgovine uticati na pojačanu konkurenciju, što dovodi do pada cena na tržištu i samim tim predstavlja direktnu korist za potrošače. U zemljama Evropske Unije preko 60% trgovine se obavilo elektronskim putem. To samo još jednom potvrđuje njenu važnost i rastući značaj.

## BIBLIOGRAFIJA

- Bijelić, P. (2012) Globalna elektronska trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd
- Cronin, M. (1996) *The Internet strategy handbook*, Harvard Business School Press, Boston
- Čurić, D. (2001) *Savremene tehnologije i trgovina*, Margina, Beograd
- Laudon, K., C., Traver, C., G. (2001) *E-Commerce Business, Technology, Society*, Addison Wesley, Boston
- Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2005) *Kanali marketinga-trgovina i ostali kanali*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- Lovreta, S., Stojković, D. (2009) *Uticaj elektronske trgovine na kanale marketinga*, *Marketing*, QMJ 40(2), str. 79-82.
- Petrović, D., Kovačević, I. (2012) *Nepoverenje kao prepreka razvoja e-trgovine u Srbiji*, *Management*, časopis za teoriju i praksu menadžmenta, No. 65, str. 71-77.
- Popović, M. (2011) *Informacione tehnologije u e-biznisu*, Beogradska poslovna škola, Beograd
- Reedy, J., Shauna, S. (2004) *Electronic Marketing*, 2nd edition, Thomson South-Western, USA
- Stamatović, M., Vukotić, S. (2009) *Upravljanje marketingom – strateški pristup*, Cekom books, Novi Sad
- Strategija razvoja trgovine Republike Srbije, Službeni glasnik RS, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 i 65/08
- Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M., Chung, H., M. (2002) *Electronic Commerce 2002 – A Managerial Perspective*, Prentice Hall
- Unković, M., Milosavljević, M., Staničić, N. (2010) *Savremeno berzansko i elektronsko poslovanje*, Singidunum, Beograd
- Vidas – Bujanja, M. (2007) *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd
- [www.knowledge-banks.org](http://www.knowledge-banks.org) (pristupljeno 09. 01. 2015)

---

## COMMUNICATION FLOWS IN DIFFERENT MODELS OF ELECTRONIC COMMERCE

**Svetlana Vukotić<sup>1</sup>, Nebojša Zakić<sup>2</sup>, Branko Đedović<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Associate Professor, PhD in Economics, University „Union-Nikola Tesla“, Faculty of Entrepreneurial Business, Cara Dušana, 62-64, 11000, Belgrade, Serbia, email: [cecavukotic@gmail.com](mailto:cecavukotic@gmail.com);

<sup>2</sup>Associate Professor, PhD in Organisational Sciences, University Union-Nikola Tesla, Faculty of Entrepreneurial Business, Cara Dušana, 62-64, 11000, Belgrade, Serbia

<sup>3</sup>Associate Professor, PhD of Science in Mechanical Engineering, School for business applied studies, Cacak; Gradski park Street, 2, 11080, Belgrade, Serbia

**Summary:** Today the Internet is one of the most important tools of modern business and is one of the most powerful tools that modern technology provides to a modern business. Internet-based electronic market is still developing and forming, although it is clear that it leads to greater economic efficiency. The development of the electronic market leads to the disappearance of certain types of intermediaries, but also to the emergence of new types of intermediaries that connect providers and users by giving customers information on products and marketing information to providers, ensuring trust between suppliers and users and market integrity. Electronic commerce means buying and selling of goods and services, customer care, collaboration with business partners, electronic transactions within an organization, where transfers may be of: documents, money, resources, etc. People often equate the concepts of electronic business (e-business) and electronic commerce (ecommerce). Electronic commerce is only a part of e-business. Electronic commerce can be defined from two aspects. The first aspect relates to communication (delivery of goods, services, information and payments through a computer network), while the second relates to trade (buying and selling of goods, services, information over the Internet). The advantages of e-commerce for small businesses is that they can act as a multinational company without opening branches if their attention is focused on designing web pages, products or services and connecting additional sites. When big companies are concerned sites are not just for the sake of maintaining a modest communication like at small companies, but are committed to supporting brands. Electronic wholesale trading is to be done electronically between companies as the main subjects of trades. This form of electronic commerce is certainly the most significant segment of e-commerce today. The reasons for this certainly lie in the fact that the companies recognized the great potential in reducing operating costs by using information - communication technologies in everyday business. Electronic retailers, the online versions of traditional retailers, include the following forms: virtual merchants (who sell only online), click and mortar retailers (companies which have a physical store, which also use the online sales channels), catalog retailers (online version of catalog retailers) Online malls (online version of physical shopping centers that offer a large selection of products) and manufacturers who offer their products directly to consumers. Each of these forms has its advantages and disadvantages. In Serbia, the e-commerce among enterprises is underdeveloped. Situation is somewhat better in the case of private individuals who buy over the Internet. What is complicated in Serbia is the procedure of import and customs clearance. Although the traditional shop model still prevails with us, it should be noted that electronic commerce is increasingly developing and expanding as a simpler, faster and cheaper way of trading. It is expected that such a form of trade will have the effect of increasing competition, which leads to a drop in prices on the market and so represents a direct benefit to consumers.

**Key words:** e-business, e-commerce, Internet, communications, trade models

**JEL classification:** L81, D47, M31

## ULOGA NOVIH MEDIJA U OSTVARIVANJU PRAVA NA INFORMISANJE GRAĐANA U USLOVIMA KON- TROLE VLASTI NAD SREDSTVIMA JAVNOG INFOR- MISANJA U REPUBLICI MAKEDONIJI

**Temelko Risteski<sup>1</sup>, Đorđi Tonovski<sup>2</sup>, Vesna Sijić<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Redovni profesor, Univerzitet FON, Pravni Fakultet, Skoplje, Makedonija,

<sup>2</sup>Redovni profesor, Univerzitet Kliment Ohridski, Bitolj, Pravni Fakultet –Kičevo, Makedonija,

<sup>3</sup>Student postdiplomskih studija, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski Fakultet, Srbija

**Rezime:** Ustav Republike Makedonije garantuje građanima Republike pravo na javno informisanje, pravo na slobodan prisup informacijama i pravo na slobodu primanja i prenošenja informacija. Autokratska i konzervativna vlast Republike, ne poštujući ova ustavna prava građana, putem raznih pritisaka, ucena i pretnji, uspela je da ostvari apsolutnu kontrolu nad oko 85 % od sredstava javnog informisanja. Od televizijskih stanica nacionalnog značaja izvesnu slobodu u informisanju pokazuju samo dve, koje su očigledno siromašne i u potpunosti ne pokrivaju teritoriju Republike. Od novina, takođe na nacionalnom nivou, uspešno se odupiru nasrtajima vlasti da ih uguši jedan dnevni list i jedan nedeljnik, ali i oni taktiziraju kada su u pitanju "vruće" teme, jer im „teška sablja“ vlasti zloslutno visi nad glavom.

Jedina nezavisna sredstva informisanja građana Republike su ostali Fejsbuk, Tviter, Jutjub i nekoliko internet portala. Oni su odigrali značajnu ulogu u formiranju pozitivnog i demokratski nastrojenog javnog mnjenja.

Cilj našeg rada je da koristeći metode naučnog istraživanja, prikažemo ulogu novih medija u ostvarivanju prava i sloboda građana u odnosu na javno informisanje i kako je, upravo zahvaljujući tim medijima, došlo da značajne promene javnog mnjenja u Republici u smeru njegove pozitivne politizacije, u razvijanju smisla za demokratiju i potrebe za demokratsko učešće građana u društvenim zbivanjima, što je jedina garancija za stvaranje otvorenog i demokratskog društva u Republici i za demokratsko sprovođenje vlasti u ime građana Republike kojima, prema Ustavu, pripada suverenitet i iz čije volje on proizilazi.

**Ključne reči:** novi mediji, informisanje, pravo, sloboda, vlast.

**JEL:** D83

## UVOD

Informisanje je društvena delatnost usmerena ka tome se dobiju podaci od značaja za rad pojedinaca i društvenih grupa i za njihovo ponašanje u prirodi i društvu u sadašnjosti i budućnosti. Podaci koji se skupljaju prilikom aktivnosti informisanja mogu biti podaci o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Podaci o prošlosti potrebni su da bi se sagledala stanja određenih sistema i njihov razvoj u prošlosti kako bi mogla da se shvati sadašnjost i trendovi razvoja u budućnosti. Podaci o sadašnjosti sistema otlikavaju aktuelno stanje sistema, odnose i suodnose između podsistema u okviru sistema, aktivnosti sistema, njihov uzajamni iticaj i sl. Ovi podaci omogućavaju da se aktivnosti pojedinaca i društvenih grupa usaglase sa stanjem u okruženju kako bi se najefikasnije i najekonomičnije postigli ciljevi tih aktivnosti. Do podataka o budućnosti razvoja sistema i podsistema u društvenom okruženju pojedinaca i grupa se dolazi na osnovu podataka o prošlosti i sadašnjosti. Oni su u finkciji predviđanja razvoja stanja u okruženju kako bi se pojedinci i društvene grupe najbolje pripremili za to da se njihove aktivnosti uspešno izvedu, sa najmanjim utroškom materijalnih sredstava, vremena, rada i energije.

Ljudsko društvo, u okviru nacionalne države je složen sistem odnosa između građana kao pojedinaca, njihovih organizacija - političkih partija i udruženja građana i organa državne vlasti. Državna vlast u demokratskim državama počiva na načelu suvereniteta građana. To znači da vlast u državi sprovode građani neposredno, preko referendumu i drugih oblika neposrednog odlučivanja ili preko demokratski izabranih pretstavnika u organima državne vlasti. Tako postavljena državna vlast je servis građana. Prema tome, svi državni organi u okviru sistema podele vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast služe građanima za ostvarivanje njihovih zakonom propisanih prava i obaveza.

Ako je državna vlast servis građana, građanin ne može i ne sme biti nezainteresovan o tome kako radi njegov servis, dali je njegov rad usmeren ka ostvarivanju društvenih ciljeva, koliko je ekonomičan taj rad, koliko je efikasan i td. U državnoj vlasti, kao servisu građana rade demokratski izabrani pretstavnici građana. Oni nisu ništa drugo do punomoćnici građana koji su punomoć dobili na izborima. U odnosu punomoćja, kao građansko-pravnom odnosu, davalac punomoćja (vlastodavac) ima pravo da se interesuje kako mu radi punomoćnik. Da bi udovoljio tom interesu punomoćnik je dužan da ga obaveštava o svemu što ga interesuje u procesu vršenja vlasti u državi, koju on vrši kao punomoćnik. Ako ga ne obaveštava, prekida se povratna sprega između njega i vlastodavca [Viner, 1973: 82-85]. Nastupa jedno neprirodno stanje u kome se punomoćnik (organ vlasti) odvaja

od vlastodavca i radi po svom nahođenju. Radeći po svom nahođenju punomoćnik, dakle vlast sastavljena od opunomoćenih građana - vršilaca javnih funkcija, u stvari radi za zadovoljavanje svojih uskih interesa koji su najčešće materijalne prirode. Rad vlasti za svoje interese je suprotan Ustavu i zakonima, jer Ustav i na osnovu njega doneti zakoni, traže od vlasti, odnosno od ljudi koji je sačinjavaju, da radi u korist interesa građana. Rad suprotan Ustavu i zakonima je kriminal. Dakle, tako oddvojena vlast se kriminalizovala. Kriminalizacija znači novi kvalitet vlasti, razume se u negativnom smislu. Kriminalizovana vlast ima potrebu da radi skriveno, tajnovito. Njoj ne odgovara javnost koja zna i ume. Javnost, dakle obavešteni građani mogu samo da je ometaju u ostvarivanju njenih kriminalnih ciljeva. Javlja se potreba da oni budu što je moguće manje obavešteni o kriminalnom delovanju vlasti. Ta potreba vlasti će se zadovoljiti ostvarivanjem maksimalne kontrole nad sredstvima javnog informisanja. Ostvarivanjem te kontrole nastaju agitpropopovski orijentisana sredstva javnog informisanja koja prenose građanima samo one informacije koje odgovaraju vlasti, redovno filovane epitetima o velikim dostignućima i pobedama vlasti u službi naroda, građana, radnih ljudi, proletarijata i t.d. u zavisnosti od toga o kojoj, odnosno čijoj se vlasti radi.

Vlada Republike Makedonije, nekoliko godina unazad, potpuno se oddvojila od građana. Kao organ izvršne vlasti ona je uspostavila potpunu kontrolu nad zakonodavnom i sudskom vlašću. Pod njenu kontrolu su stavljeni Ustavni sud Republike, Predsednik Republike i „u izvesnoj meri“ Narodni pravobranilac - Ombudsman. Dakle, stvoreno je stanje u kome ona može da radi što god hoće i kako god hoće, ne vodeći računa o željama, potrebama i motivima građana. Takvom stanju ne odgovaraju slobodna sredstva javnog informisanja. Upravo zbog toga paralelno sa procesom stavljanja pod kontrolu ostalih vlasti i organa, Vlada je stavljala pod kontrolu i sredstva javnog informisanja. Rezultat toga je stanje u kome oko 85% od sredstava javnog informisanja su pod apsolutnu kontrolu vlasti. Od televizijskih stanica nacionalnog značaja izvesnu slobodu u informisanju pokazuju samo dve, koje su očigledno siromašne i u potpunosti ne pokrivaju teritoriju Republike. Od novina, takođe na nacionalnom nivou, uspešno se odupiru nasrtajima vlasti da ih uguši jedan dnevni list i jedan nedeljnik, ali i oni taktiziraju kada su u pitanju „vruće teme“, jer im „teška sablja“ vlasti zloslutno visi nad glavom. Jedina nezavisna sredstva javnog informisanja su nekoliko internet portala i socijalne mreže Fejsbuk, Tviter i Jutjub. Socijalne mreže i internet portali koji spadaju u kategoriju takozvanih novih medija, odigrali su značajnu ulogu u politizaciji društva. Makedonski građani, posebno oni mlađih godišta, prestali su da budu nezainteresovana

gomila i počeli su da se aktivnije uključuju u javnom životu društva upućivanjem kritika vlasti preko socijalnih mreža i nezavisnih internet portala, organizovanjem javnih skupova, protesta i t.d. Došlo je do velike uzburkanosti društvenog života i do enormnog slabljenja ugleda i pozicija izvršne vlasti. Nazire se demokratizacija društva.

## 1. INTERNET KAO OSNOVA NOVIH MEDIJA

Internet (International Network) možemo najkraće definisati kao globalna planetarna elektronska kompjuterska mreža [Димитрова, Кирјазовска, 1999:87] koja povezuje nekoliko milijardi kompjutera širom sveta i time omogućuje brzu i kvalitetnu dostupnost i razmenu informacija o svim pitanjima od interesa za ljude kao pojedince i njihove asocijacije. Internet je ustvari jedan globalni sistem kompjuterskih mreža koji se sastoji od velikog broja malih i velikih domaćih, lokalnih i regionalnih mreža, namenjenih za pristup, korišćenje i prenošenje informacija za lične potrebe, poslovne potrebe, potrebe vlada i njihovih organa i institucija i brojnih socijalnih grupa, kao što su političke partije, razna udruženja građana i sl. Informacije sa interneta se koriste, odnosno razmenjuju kao informacioni paketi u kojima su sadržani brojni podaci od značaja za korisnike, ili kao elektronska pošta, kao govor, direktni prenos slika sa određenih događaja, prenos snimljenih materijala vezanih za određene događaje u obliku razgovora između korisnika internet mreža, korišćenjem socijalnih mreža i t.d. [Risteski, Canoski, 2013:291]

Pristup, korišćenje i prenošenje informacija preko interneta predstavljaju osnovne aktivnosti sistema internet komunikacija. Internet komunikacije u savremenom društvu su jedan od najvažnijih segmenata menadžment-informacionih sistema.

Ogromna prednost internet komunikacija, u odnosu na ostale komunikacije, je u tome što se pomoću njih informacije brzo prenose, skoro brzinom svetlosti. Računajući vreme potrebno za pripreme radnje na kompjuteru za prenos informacije, za praktično desetak sekundi informacija se može preneti sa jednog mesta u bilo koje drugo mesto na zemljinoj kugli. Zatim, Internet omogućava prenos ogromnih količina podataka za kratko vreme; uvid u podatke sadržane na web stranicama, praćenje razvoja određenih pojava od značaja za rad i odlučivanje i sl.

Internet komunikacije čine informacije transnacionalnim [Drucker 1995:146]. Zahvaljujući Internetu pred informacijama više ne postoje nacionalne granice. Transnacionalne informacije omogućavaju praćenje određenih pojava od značaja za menadžersko odlučivanje na ogromnim

prostranstvima, pa i na čitavoj zemljinoj kugli. Transnacionalnost čini internet komunikacije nekontrolabilnim od strane nacionalnih vlada i drugih nacionalnih autoriteta. Nekontrolabilnost internet komunikacija, posebno onih koje se ostvaruju putem socijalnih mreža, čini Internet veoma moćnim stubom društvene moći. Ako su u društvu do sada dominirale politička, vojna i ekonomska moć, kao tri stuba društvene moći, socijalne mreže, kao sredstvo komunikacije preko Interneta, bez sumnje predstavljaju četvrti stub društvene moći. To se uostalom pokazalo u takozvanom Arapskom proleću, posebno u Egiptu, početkom 2011 godine, kada su se nezadovoljni građani, pre svega mladi ljudi, korišćenjem socijalnih mreža, kao što su Fejsbuk, Tviter i Jutjub, organizovali da izađu na masovne proteste, demonstracije i marševe protiv ekstremno birokratizovanje i korumpirane vlasti [Risteski. Canoski, 2013:294].

Prvi pokušaji da se povežu dva kompjutera u mrežu načinjeni su šezdesetih godina prošlog veka, dvadeset godina pre puštanja u masovnu uotrebu personalnih kompjutera. Prva mreža u svetu koja je povezivala više kompjuterskih mreža je ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network). Ovu mrežu je razvila Agencija za napredne istraživačke projekte u okviru Departmana za nacionalnu odbranu SAD [CKJ-SDSM, 2014:7].

Od njegove pojave, pa do danas Internet se razvijao neviđenom brzinom. Danas on je deo svakodnevnice više od 40% svetske populacije. Prema podacima koje je objavio „Internet World Stats“ do kraja 2011 godine, broj internet korisnika u Severnoj Americi je dostigao fantastičnih 78,6% od ukupnog broja stanovnika ovog kontinenta. Visok je procenat korisnika Interneta i u Evropi. On u 2014 godini iznosi 75% od stanovnika Starog kontinenta. To znači da 3 od 4 stanovnika Evrope koriste Internet. Afrika znatno zaostaje. Samo 13,5% stanovnika Afričkog kontinenta krajem 2011 godine je koristilo Internet [CKJ-SDSM, 2014:8].

Prema podacima Međunarodne telekomunikacijske unije do kraja 2013 godine broj internet korisnika u svetu je iznosio 2,7 milijarde. Prema predviđanjima ove međunarodne institucije, njihov broj će do kraja 2014 godine dostići skoro 3 milijarde. Dve trećine od ovog broja pripada korisnicima iz zamalja u razvoju. Za isticanje je podatak da se broj internet korisnika u ovim zemljama dvostruko povećao: od 974 miliona u 2009 godini na 1,9 milijardi u 2014 godini [Risteski, Krsteski, 2014:4].

Što se Makedonije tiče, prema podacima Međunarodne telekomunikacijske unije koji su objavljeni krajem kalendarske 2011 godine, broj internet korisnika je iznosio 1.069.432 što znači da je tada Internet koristilo 51,5% stanovništva Republike. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u

prvom tromesečju 2013 godine, 65,1% domaćinstava je imalo pristup Internetu kući, što je za 6,8% više u poređenju sa istim periodom 2012 godine. U prvom tromesečju 2011 godine, od ukupnog broja stanovnika uzrasta 15 do 74 godine, broj internet korisnika je iznosio 56,7%. Inače Internet u Makedoniji najviše su koristili učenici i studenti o čemu govori i podatak da je 96,6% njih koristilo internet [CKJ-SDSM, 2014:8]. Valja imati u vidu da su, kako za svet, tako i za Makedoniju, ovo podaci za 2011 godinu od koje nas deli vreme od četiri godine. Stanje do sada je svakako znatno izmenjeno u smeru povećanja broja korisnika Interneta.

Što se internet komunikacija tiče, one obuhvataju komunikacije koje se ostvaruju preko novih medija u koje spadaju Internet mediji, (veb stranice, socijalne mreže kao što su „Fejsbuk“, Twiter, Yu Tube i druge kao i internet portali) digitalni nosači podataka, kompjuterska multimedija, video igre i sl.

## **2.OSNOVNE KARAKTERISTIKE I ZNAČAJ NOVIH MEDIJA U SISTEMU INFORMISANJA**

Za predmet našeg rada od značaja su Internet mediji, a pre svega socijalni mreže i internet portali, pa stoga na njih ćemo se i najviše zadržati.

Socijalni mediji ili socijalne mreže predstavljaju grupu aplikacija koji omogućavaju kreiranje i razmenu korisnički generiranih sadržaja. Osnovne karakteristike socijalnih medija su interaktivnost, praktičnost, kompresivnost, mogućnost umrežavanja, demokratičnost u pogledu slobode izražavanja misli i uverenja i pre svega, i iznad svega dvosmernost komunikacije. Sa ovim osobinama, socijalni mediji, podržani rastom broja korisnika Interneta napravili su revoluciju u masovnom komuniciranju. O značaju novih medija, a pre svega socijalnih, govori i činjenica da se na sve većem broju univerziteta novi mediji studiraju kao posebna akademska disciplina [CKJ-SDSM, 2014:9].

Zadržaćemo se na dvosmernost komunikacije kod socijalnih medija. Oni omogućavaju da svaki korisnik Interneta bude u isto vreme pošiljalac i primalac poruka i cela komunikacija da se odvija u živo, u realnom vremenu između dvojice ili više korisnika internet sadržaja.

Socijalni mediji su slobodni i nezavisni i ne postoji mogućnost da se putem kontrole utiče na njih. Oni nemaju glavnog i odgovornog urednika, kome se može, jednim telefonskim pozivom izvršiti pritisak da se objavi ili da se ne objavi neka informacija. Svaki korisnik socijalnih medija je “urednik” sadržaja objavljenih na njegovom korisničkom profilu. Ovakvo mnoštvo “urednika” čini cenzuru praktično nemogućom, a izražavanje

misli i uverenja neograničenim [CKJ-SDSM, 2014:15]. Određene hrabre, originalne i lucidne misli i uverenja korisnika objavljene na nekoj od socijalnih mreža mogu da postanu ekstremno popularne za nepun čas od njihovog objavljivanja. Obaveštenja rukovodilaca socijalnih pokreta preko socijalnih mreža prenose se munjevitom brzinom.

Time su socijalni mediji kreirali jedan novi pluralitet u medijskom prostoru, koji je prekoračio sve barijere kojima su se do sada suočavali borci za slobodu misli i govora. Oni su omogućili veći stepen demokratizacije političke komunikacije, a samim tim i političkih sistema u celini. To jasno pokazuju događaji u „Arapskom proleću“ koji so otpočeli krajem 2010 godine i koji su doveli do svrgavanja totalitarnih režima u Tunisu, Libiji i Egiptu. Do ovih događaja koji su, u svojoj ukupnosti predstavljali svojevrsne narodne revolucije ili, bolje reći, revolucije građana svakako ne bi došlo, ili u najmanju ruku, one ne bi bile tako masovne, da nije bilo masovnog korišćenja socijalnih mreža - medija.

Pored socijalnih mreža, internet portali zauzimaju veoma značajno mesto u sistemu novih medija. Oni predstavljau svojevrsne internet novine sa uredništvom, glavnim i odgovornm urednikom, urednicima pojedinih rubrika, novinarima i pomoćnim personalom koje, za razliku od štampanih novina, imaju mogućnost da u svakom trenutku objavljuju nove informacije kao i komentare građana i vezi sa tim informacijama. Za razliku od Fejsbuka, Tvitera i drugih socijalnih mreža, internet portali, pružaju mogućnost da se objavljuju napisi njihovih saradnika - novinara i građana po raznim aktuelnim temama iz društvenog života kako se to čini u štampanim novinama. Osnovna razlika između štampanih novina i njih je u tome što informacije u njima stalni cirkulišu, uvek se pojavljuju nove informacije, a da bi se dobila informacija u štampanim novinama, bar na balkanskim prostorima, treba čekati najmanje jedan dan, dok iz štampe ne izađe sledeći broj.

### **3.ULOGA NOVIH MEDIJA U USLOVIMA KONTROLE VLASTI NAD SREDSTVIMA JAVNOG INFORMISANJA U REPUBLICI MAKEDONIJI**

U uslovima kontrole vlasti nad sredstvima javnog informisanja u Republici Makedoniji, novi mediji su najzastupljeni u sistemu javnog informisanja građana. Među njima, na prvom mestu dolaze socijalni mediji i internet porttali koji su kritički nastrojeni u odnosi na vlast.

Od socijanih medija, bez sumnje, najzastupljeniji je Fejsbuk. Prema podacima Social Timesa u Republici Makedoniji, do kraja 2013 godini je registrovano 1.040.000 fejsbuk profila.

U periodu od 19 Oktobra do 4 Novembra 2014 godine agencije Rejting i New Media Mk sprovele su istraživanje navika imaoca Fejsbuk profila, naravno preko internet anketa reprezentativnog primerka od 800 aktivnih imaoca profila. Prema ovom istraživanju, najveći deo aktivnih korisnika Fejsbuka (oni koji proveravaju vlastiti profil više od jedanput mesečno), odnosno 43,9% njih provode više od tri časa dnevno na Fejsbuku. Procenat onih koji provode na Fejsbuku jedan do tri časa dnevno iznosi 37,5%, a samo 18,6% provode na Fejsbuku manje od jednog časa dnevno. Vrlo mali procenat njih, ili 2,9% ne proveravaju svakodnevno vlastiti Fejsbuk profil. Prema tome, 97,1% aktivnih Fejsbuk korisnika u Makedoniji proverava svoj Fejsbuk profil najmanje jedanput dnevno, što je značajno više od procenta ovih korisnika na svetskom nivou koji iznosi negde oko 76% [Risteski, Krstevski, 2014:5]. Imajući ovo u vidu, nema sumnje da je Fejsbuk, kao socijalni medij, dovoljno atraktivan u Republici Makedoniji, čime se omogućava da on zadrži pažnju korisnika više časova u toku dana.

Inače, prosečan korisnik Fejsbuka u Makedoniji je mlada osoba sa 28 godina starosti, sa visokim obrazovanjem koja na mreži provodi više od 3 časa u toku dana, prati 25 do 50 kompanija, ima 200 do 300 Fejsbuk prijatelja i spodeljuje zabavne sadržaje nekoliko puta sedmično [www.it.com.mk,15.11.2013].

Imajući u vidu navedne činjenice, Fejsbuk je najkorišćeniji socijalni medij u Republici Makedoniji. U uslovima skoro potpune kontrole vlasti nad ostalim medijima, on je najznačajniji medij u sistemu informisanja građana o zbivanjima u društvu.

Tviter, kao socijalni medij je manje zastupljen u informacionom prostoru Makedonije. Njega koriste ljudi koji veći deo vremena provode onlajn i koji imaju potrebu za većom dinamikom u komuniciranju. Preciznije rečeno, ova socijalna mreža stoji na raspolaganju onima kojima su potrebne brzina i konciznost u širenju informacija. To je i poenta ove socijalne mreže. Prema podacima onlajn ankete sprovedene među učenicima Srednje opštinske škole u Kičevu i studentima Filološkog fakulteta Državnog univerziteta u Tetovu, u populaciji uzrasta od 17 do 28 godina starosti u 2013 godine samo 6% ispitanika su koristili Tviter, 93% Fejsbuk i 1% nije koristio ni jednu socijalnu mrežu. Tviter najčešće koriste ljudi iz redova mlađe populacije i stiče se utisak da se broj korisnika vremenom povećava [www.sky.mk od 11.04.2013].

Jutjub (You Tube) je multimedijalna platforma za razmenu videomaterijala među korisnicima. Ova mreža omogućava korisnicima da postavljaju različite video-materiale na svojim kanalima koji uključuju i video klipove filmova, muzičkih video spotova, TV emisija, reklama, amaterskih video-inserata i

drugih video-materijala, razume se u saglasnosti sa pravilima korišćenja mreže. Neregistrovani korisnici Jutjuba mogu da gledaju postavljene video materijale i da ih šire, a registrovani korisnici, pored ovih mogućnosti imaju i mogućnosti da postavljaju nove video-materijale, da se umrežavaju, da komentarišu vlastite i druge materijale ili pak jednim klikom da se izjasne dali im se dopada neki video-materijal ili im se ne dopada. Isto kao i Tvi-ter, manje je zastupljen u Internet zajednici Makedonije, razume se, sa tendencijom veće zastupljenosti u toj zajednici [CKJ-SDSM, 2014: 20-21].

Vratimo se na Fejsbuk koji je prema podacima agencije Rejting najčešće korišćen socijalni medij u Republici. Imajući u vidu činjenicu da u Makedoniji broj korisnika Fejsbuka prelazi jedan milijon, kao i činjenicu da više od 50% korisnika dnevno provode više od tri časa na ovoj socijanoj mreži nameće se zaključak da je Fejsbuk ogroman faktor u sistemu javnog informisanja makedonskih građana.

Za predmet našeg rada značajno je pitanje za šta se koristi Fejsbuk. Prema podacima Agencije Rejting i New Media MK, 49,9% informacija na Fejsbuku se odnosilo na razmenu zabavnih sadržaja, 38,3 informacija obuhvata lične stavove, slučajeve i razmenu fotografija i 18,4% obuhvata komentare o svakodnevnim događajima i vesti [www.IT.com.mk. 15.11.2013].

Međutim, početkom ove godine stanje se promenilo. Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o visokom obrazovanju vlast je za studente uvela polaganje državnog ispita, posle druge godine, pre diplomiranja na prvom ciklusu studija i pre završetka drugog ciklusa studija (za stručni ili naučni stepen magistra). Uvođenje ovog ispita prouzrokovalo je veliko nezadovoljstvo kod studentske omladine. Kao posledica tog nezadovoljstva izbili su masovni protesti studenata u Skoplju, Bitolju, Štipu i Tetovu gde se nalaze sedišta (rektorati) makedonskih univerziteta. Studenti su formirali studentski plenum koji je koordinirao proteste. Razmena informacija između plenuma i studenata i uzajamno informisanje studenata odvijalo se skoro isključivo preko novih medija. Masovna borba studenata i njihovih profesora dala je rezultat. Suspendovana je primena Zakona o izmenama i dopunama Zakona o visokom obrazovanju i pristupilo se izradi novog Zakona.

Posle studenata na noge su se digli i učenici srednjih škola i njihovi profesori. Oni su protestovali (i još protestuju) protiv eksternog ocenjivanja koje im je vlast nametnula pored redovnog, zakonom propisanog, sistema ocenjivanja u srednjim školama. Posle uvođenja eksternog ocenjivanja usledilo je uvođenje predmeta matematike kao obaveznog pri polaganju maturalnog ispita. To je uzrokovalo dodatno nezadovoljstvo učenika i nove još energičnije proteste. Vlast je reagovala tako što je izvršila izvesne modifi-

kacije u Zakonu, time što je regulisala da se profesori po čijim predmetima ocena učenika na eksternom ispitivanju je bila niža od one koju su oni dali, da se ne kažnjavaju smanjenjem plata. Što se tiče predmeta matematike, modifikacija se sastojala u tome da polaganje ovog predmeta na maturskom ispitu je obavezno samo za učenike gimnazija. Nezadovoljstvo učenika ne stišava. Oni i dalje protestuju, sada podržani od studenata. Kao i kod studenata, za koordinaciju aktivnosti oko protesta formiran je srednjoškolski plenum. Razmena informacija ide preko novih medija, a naročito preko Fejsbuka.

Siromaštvo, neizvesna budućnost, strah i besposlica su prouzrokovale nezadovoljstvo građana. Na proteste pored studenata i učenika izlaze i građani: honorarni radnici zbog uvođenja doprinosa za penzijsko i invalidsko osiguranje i na honorar, novinari zbog gušenja slobode misli, uverenja i slobode širenja informacija preko sredstava javnog informisanja, s vremena na vreme stečajni radnici zbog još uvek nerešenog statusa, kao i poljoprivrednici (proizvođači duvana, povrća i sl.) zbog slabog i neorganizovanog otkupa rekolte.

Ekstremna korupcija kod vlasti izazvala je dosad neviđene reakcije opozicije na čelu sa najvećom opozicionom partijom Socijal-demokratski savez Makedonije. Rukovodstvo ove partije, na još uvek nerazjašnjen način je došlo do snimljenih telefonskih razgovora između lica iz redova izvršne vlasti iz kojih se vide njihova dogovaranja o korupcionaškom radnjama kojima se krše odredbe Ustava i zakona Republike. Ove razgovore rukovodstvo Socijal-demokratskog Saveza objavljuje jedanput do dva puta sedmično sa ciljem da se građani upoznaju o tome kako im je radila vlast. Objavljivanje snimljenih razgovora ide preko Jutjuba, a građani mogu da ih čuju i preko Fejsbuka. Odnedavno, pošto su se ohrabrile, podrškom domaćeg i međunarodnog javnog mnjenja, inserte razgovora objavljuju i televizije Telma, i 24 Vesti. Kompletne transkripte razgovora objavljuje dnevni list Slobodni pešat (Slobodna štampa).

Ovi događaji su izazazvali dosad neviđenu politizaciju javnog mnjenja u Makedoniji u kome prednjače građani mlađeg uzrasta od kojih, kao što smo videli iz statističkih podataka, skoro svi, za uzajamnu komuniaciju koriste nove medije, a većinom njih Fejsbuk. Nemamo podataka o tome koliki je procenat mladih koji koriste nove medije za informisanje o političkim događajima u zemlji. Međutim, sudeći prema sadržajima poruka sa Fejsbuk profila, a imajući u vidu prirodu informacija koje opozicioni Socijal-demokratski savez daje preko Jutjuba, (snimljeni telefonski razgovori ministara, drugih vladinih funkcionoera, lica iz vlasti i drugih lica koji održavaju uske kontakte sa vlastima) može se zaključiti da skoro svi korisnici

Fejsbuka slušaju te razgovore, jer su im interesantni. Dalje, sudeći prema masovnosti učešća na protestima, a razume se, imajući u vidu i sadržaje poruka sa Fajsbuk profila, kao i svakodnevne razgovore sa građanima koje smo obavljali, može se zaključiti da je broj mladih ljudi, a i ostalih građana koji se interesuju za politička zbivanja u zemlji enormno porastao. Opoziciono nastrojeni građani prate politička zbivanja i podržavaju aktivnosti opozicije i nadi da će se osloboditi korumpirane i diktatorske vlasti. Građani koji su iz raznoraznih interesa bliski vlasti i podržavaju je, prate politička zbivanja iz straha zbog promene vlasti, u kom slučaju bi izgubili stečene pozicije i ne bi ostvarili svoje interese.

Imajući u vidu notornu činjenicu da niko ne voli život u siromaštvu, neizvesnoti, bezizlasnosti, bogaćenje lica iz vlasti na račun države odnosno građana, osim razume se onih koji to čine, broj građana koji su za promene ka boljem i sigurnijem životu je veliki. Prema tome politizacija makedonskih građana je pozitivno usmerena. U tome ogromna zasluga pripada novim medijima, a pre svega socijalnim mrežama, jer se građani preko njih informišu o procesima u društvu i tako informisani postaju aktivni. Aktivni građani mogu biti samo informisani građanin, jer se na osnovu informacija rađaju ideje, a ideje teže ka realizaciji. Aktivni građani koji se interesuju za društvena zbivanja i koji žele da u njima učestvuju i razume se, koji učestvuju u nima su preduslov za demokratiju u društvu. Nema demokratije bez informisanog i aktivnog građanina.

## ZAKLJUČAK

U uslovima kontrole vlasti nad sredstvima javnog informisanja, novi mediji, a pre svega socijalne mreže Fejsbuk, Tviter i Jutjub su jedina sredstva informisanja koja su izbegla kontrolu vlasti. Dok Internet portali imaju svoje urednike na koje se može uticati, socijalne mreže toga nemaju. „Urednici“ profila na socijalnim mrežama su građani učesnici u razmeni informacija. Slobodne od kontrole vlasti socijalne mreže se intenzivno koriste za razmenu informacija između građana i njihovih asocijacija: političkih partija i udruženja građana. Razmena informacija je omogućila da makedonski građanin postane društveno aktivan, a samim tim i koristan član makedonskog društva. Društveno aktivni građani, u uslovima kontrole vlasti nad sredstvima javnog informisanja, omogućavaju prodor demokratskih ideja i njihovu delimičnu realizaciju u uslovima totalitarne vladavine, jer nijednom vlastodršcu, pa ni onom najtotalitarnijem nije svejedno kada oseti da je potpuno izgubio naklonost građana po određenim pitanjima. Da bi vlast koliko toliko održala naklonost građana morala je da pravi

ustupke pred njihovim zahtevima za prevazilaženje krajnje nepovoljnih stanja u srednjem i visokom obrazovanju, u penzijskom i invalidskom osiguranju i t.d. Ustupci odnosno popuštanja vlasti, opšte uzevši nisu velika, ali i takva kakva jesu, predstavljaju izraz glasa naroda (vox populi), odnosno građana. Time se u maloj, ali s obzirom na uslove značajnoj meri ostvaruje demokratija. Bez obzira na to što je ova demokratija nametnuta nedemokratskoj vlasti, ona znači početak ka ostvarivanju potpune demokratije u kojoj će građanin biti ono što prema Ustavu jeste: nosilac suvereniteta u državi. Nosilac suvereniteta u bilo kojoj, prema Ustavu demokratskoj državi može biti samo aktivan građanin. Građanin će biti aktivan samo ako je dobro informisan. Građanin će biti dobro informisan ako se eliminiše kontrola vlasti nad sredstvima javnog informisanja. Tada će se otkloniti nesklad između Ustavom proklamovane demokratije i suvereniteta građana i stvarnog stanja stvari u kome ja vlast servis sama sebi. U ovakvim uslovima u Republici Makedoniji ustavno načelo suvereniteta građana se ne poštuje, demokratske institucije društva ne funkcionišu, a sloboda informisanja se guši, jer vlasti ne odgovara da ima dobro informisane građane koji misle svojom glavom i koji tako misleći lako će sagledati kriminalno i koruptivno delovanje njenih članova, i razume se, pružiće otpor tom delovanju.

Novi, a pre svega socijalni mediji (Fejsbuk i ostali) imaju ogromnu ulogu u pokrivanju informacionog prostora Republike, time što se preko njih šire informacije o zbivanjima u društvu. Zahvaljujući njima, u uslovima društvene krize, građani se informišu o zbivanjima u društvu i o radu vlasti. Tako informisani oni uzimaju učešće u društvenim zbivanjima time što se bore za svoja prava. U toj borbi prednjače mladi ljudi (studenti i učenici srednjih škola) koji su deo makedonske populacije koja za razmenu informacija najviše koristi nove medije, a pre svega socijalne mreže. Njihova borba daje rezultate koji su skromni, ali i pored toga veoma značajni, jer su postignuti u uslovima skoro apsolutne kontrole vlasti nad ostalim sredstvima javnog informisanja.

## LITERATURA

- Димитрова Л., Кирјазовска, Јовановиќ Н.: (1999) Лексикон, (библиотекарство, книжевност, издаваштво, печатарство, информациска наука), Матица македонска, Скопје.
- Drucker P.:(1995) Postkapitalističko društvo, Poslovni sistem „Grmeč – Privredni pregled, Beograd.
- Прирачник за нови медиуми (2014) Центар за комуникација со Јавноста на СДСМ, Скопје.
- Ристески М. и Крстески В.: (2014), Политичката комуникација преку Фејсбук, Фридрих Еберт Стифтунг, Скопје.
- Risteski T. Canoski S.: (2013) Uloga i značaj internet komunikacija u menadžerskom odlučivanju, Zbornik radova sa II međunarodnog naučnog skupa „Moć komunikacije,
- Устав на Република Македонија, (Службен весник на РМ, број 52/91)

2013“.

Viner N.: (1973), Kibernetika i društvo, Nolit, Beograd.

www.sky.mk od 11.04.2013 (за што најмногу се користи интернетот во Македонија)

www.it.com.mk,15.11.2013.

---

## THE ROLE OF NEW MEDIA IN THE EXERCISE THE RIGHT TO INFORMATION OF CITIZENS IN THE CONDITIONS OF GOVERNMENTAL CONTROL OVER THE MEDIA IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**Temelko Risteski, Đorđi Tonovski, Vesna Sijić**

*Summary: The Constitution of the Republic of Macedonia guarantees to the citizens the right to public information, the right to free access to information and the right to freedom to receive and impart information. Autocratic and conservative government of the Republic, not respecting these constitutional rights of the citizens, through various pressures, blackmail and threats, succeeded to achieve absolute control over about 85% of the media. From the television stations of national importance in informing certain freedom have only two, which are obviously poor and completely do not cover the territory of the Republic. From newspapers, also at the national level, successfully resist the assaults of authorities to quell them one daily and one weekly, but they sancerre when it comes to "hot" topics, because "heavy saber" of government ominously hanging over his head.*

*The only independent media of informing citizens of the Republic were left Facebook, Twitter and several internet portals. They have played a significant role in the formation of a positive-minded and democratic public opinion. It is especially visible their role in the process of "politicization" of the young generation, especially students and young people, mostly unemployed citizens, because this generation, only a year and some days ago was politically almost completely passive and uninterested in political events in society. Students, with their quiet and methods of Ghandi fighting only succeed what no other association in the Republic failed to obtain, the postponement of implementation of the Law on Higher Education, which is in gtrst extent abolished the autonomy of universities and start work on the new law. In the student organization fighting for the rights granted by the Constitution of the Republic the most important role is played by the exchange of information on Facebook.*

*New media, especially Facebook have played a huge role in informing citizens regarding the events surrounding the affair "putsch" in connection with it about authoritarianism and unscrupulousness of actual government in its efforts to achieve its political aim ends by using numerous, by the Constitution and laws of the Republic, forbidden ways and methods, before and during the conduct of elections in the Republic, and that, by using the power, its highest representatives, members of their immediate families and their powerful financial supporters by the implementation of various investment "projects" smooth rich at the expense of citizens.*

*This paper illustrate the role of new media in the exercise of the rights and freedoms of citizens in relation to public information and how, thanks to these media, there have do significant changes in public opinion in the Republic in the direction of its positive politi-*

*cization in development sense of democracy and the need for democratic participation of citizens in social events, which is the only guarantee for the creation of an opened and democratic society in the implementation of democratic government on behalf of the citizens of the Republic to which, under the Constitution, sovereignty belongs and from which will it derives.*

**Keywords:** *new media, information, law, freedom, power.*

**JEL:** D83

## KOMUNIKACIONI PROBLEMI PRED MULTIKULTURALNIM DRUŠTVIMA

**Vanče Bojkov<sup>1</sup>, Nikola Palašev<sup>2</sup>, Darjan Bojkov<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Profesor dr na Internacionalnoj visokoj biznis školi u Sofiji, Bugarska, boykov.vance@acad.ibsedu.bg

<sup>2</sup>Profesor dr na Univerzitetu bibliotekarstva i informacionih tehnologija (UniBIT) u Sofiji, Bugarska, n\_palasev@abv.bg.

<sup>3</sup>Doktor komunikologije, predavač na Univerzitetu bibliotekarstva i informacionih tehnologija (UniBIT) u Sofiji, Bugarska, daxylp@yahoo.com

**Rezime:** Savremeni razvoj globalnog sveta pretpostavlja susret različitih kulturnih modela i često taj spoj izaziva krizu osnovnih vrednosti i socijalni otpor. Problemi, izazvani sukobom kulturnih osobenosti i kulturnim specifičnostima, u većini slučajeva su posledica manjkavosti održivog javnog komuniciranja – formiraju se stavovi sukobljavanja, a ne pomirenja interesa i vrednosti. U tom smislu, može da se govori o postojećim komunikacijskim problemima u multikulturalnim društvima, posebno kada je multikulturalizam zasnovan na etničkoj definiciji, i tumači se kao osnovni model državnosti. Eto zbog čega bi komunikacijske probleme, suočene sa nemogućnošću da prevaziđu različite vrste komunikacijko-informacionih barijera, nedostatak znanja i veština za koordinaciju komunikacijskih kodova, nedostatak sposobnosti da se koriste efikasni komunikacijski pristupi u prevazilaženju indoktrinacije u okviru jednog multikulturalnog društva, trebalo posmatrati kao civilizacijski problem. Iz ove perspektive, komunikacijski problemi, u multikulturalnim društvima, predstavljaju pitanje koje se tiče profesionalizacije javne komunikacije, uključujući i probleme liderstva i medija.

**Ključne reči:** globalni svet, komunikacija, komunikacijski kod, multikulturalizam

**JEL klasifikacija:** Y90, L82, M19

### UMESTO PROLOGA

Ako bi pojavu „multikulturalno društvo“ trebalo posmatrati s aspekta nove realnosti – globalizma, onda se mora priznati da je ona oduvek postojala u okviru civilizacijskog razvoja čovečanstva, nezavisno od toga što je u određenim istorijskim periodima ignorisana kao socijalna činjenica. Postojanje multikulturalnog društva na teritoriji Jugoistočne Evrope ima svoje posebnosti i karakteristike, koje ga primiču tipu karakterističnom za imperjalno multikulturalno društvo, naročito kada su u pitanju neprekidni

pokušaji (uspešni ili manje uspešni) da se razlike transformišu u raznovrsnost mogu identifikovati u sledećim pravcima: neusklađena, moralno sporna shvatanja i delovanja; sukobi na relaciji većina – manjina u kontekstu izgrađenog državnog modela; razlike u vrednosnoj hijerarhiji određenih elemenata multikulturnog društva; nedostatak mogu identifikovati u sledećim pravcima: neusklađena, moralno sporna shvatanja i delovanja; sukobi na relaciji većina – manjina u kontekstu izgrađenog državnog modela; razlike u vrednosnoj hijerarhiji određenih elemenata multikulturnog društva; nedostatak održivog identiteta pojedinih etničkih, verskih ili socijalnih grupa i pokidana veza između onih koji upravljaju i onih sa kojima se upravlja; nedovoljna legitimnost društvenih lidera i političkog sistema u celini; neprihvatljiva kršenja ljudskih prava manjinskih grupa.

Navedeni problemski pravci kao celina odnose se, pre svega, na izgrađene stavove, način mišljenja i adekvatno na stanje društvene komunikacije. Dakle, može se reći da su ti problemi komunikacioni i u manjoj meri se temelje na nekakvim nepremostivim civilizacijskim preprekama. Ili, ako bi trebalo konkretizovati pitanje, onda je reč o umeću ili neumeću, o znanju ili nedostatku znanja pri stvaranju novih realnosti, koja bi trebalo da budu adekvatna realitetu, ali istovremeno da podrazumevaju razvoj u budućnosti. U tom kontekstu se pojavljuje pitanje nastajanja, prevazilaženja i upravljanja društvenim krizama komunikacionim putem. U svakom slučaju to pitanje može biti posmatrano kroz prizmu dihotomije „čovek-socijum“.

## **UMESTO TRAKATA O PRETNJAMA KOMUNIKACIONOJ SIGURNOSTI**

Prevladavanje komunikacionih problema multikulturnog društva povezano je sa nivoom efikasnosti komunikacione sigurnosti. U toku društvenog razvitka sigurnost komunikacije ne izlazi iz okvira relacije „čovek – vrednosti – stvari – društveni odnosi“. Ta relacija je, sa svoje strane, u znaku ljudske kulture koja markira kvalitet komunikacionog alfabeta, jedinstvenog memorijskog komunikacionog koda, stvaranja i korišćenja formi za materijalizaciju informacije, sposobnosti da se primi dovoljna količina informacija, što bi garantovalo dobrovoljno prihvatanje ideja/rešenja, kao i razumevanje smisla postojanja i funkcionisanja društvenog modela. Imajući to u vidu, mogu se sagledati sledeći rizici po sigurnost komunikacije:

- *Narušavanje ravnoteže između prihvaćenih vrednosti i težnje za ostvarivanjem materijalnih interesa.* U odnosu na stavove i percepciju sveta i suštinskog mesta čoveka u njemu, osnovnu destruktivnu ulogu u kontekstu društvene komunikacije igra suprotstavljenost vere i razuma. Ili, može se govoriti o odustajanju od ideje da se uspostavi ravnoteža elemenata u trojstvu „duh – intelekt – materija“. S aspekta komunikacije to se manifestuje kao ignorisanje smisla elemenata komunikacionih kodova.
- *Degradacija racionalne „čovek – stvari“ izražena u stanovištu da je u okviru bića sigurnost moguća jedino na osnovu tretmana i korišćenja onoga što postoji kao materijalno.* U tom slučaju vidimo, ne samo jednostavno ignorisanje smisla i prvorazredne uloge ideje/rešenja, već i preterano poverenje u tehniku, tehnologije i validnost materijalnog izraza iskustva, znanja i kulture. Komunikacioni izraz tog rizika po bezbednost komunikacije možemo videti u javnom plasiranju znakova, simbola, likova i jezičkih konstrukcija pomoću kojih se manipuliše društvenim stavovima o kvalitetu vrednosti i njihovom dobrovoljnom prihvatanju.
- *Gubljenje suštinske komunikacione funkcionalnosti usled nedostatka izgrađenih ili protivurečnih kulturoloških normi i principa.* Rizik po komunikacionu sigurnost ogleda se u prisustvu imaginarnosti u dogovaranju ideje/rešenja u okviru procesa komunikacije. U tom smislu kao osnovni faktori destrukcije pojavljuju se: svesno odustajanje od usavršavanja komunikacione kulture; mehaničko raspoređivanje i pripisivanje neadekvatnih vrednosti društvenim autoritetima, liderima, političkim, korporativnim i institucionalnim predstavnicima.

U kontekstu savremenog društvenog razvitka, ideološkog i doktrinarnog utemeljenja karaktera društvene komunikacije, pojavljuje se još jedan značajan problem koji je povezan sa izopačavanjem komunikacionih odnosa. Upravo se tu može utvrditi nedostatak volje da se razlike u okviru multikulturnih društava transformišu u raznovrsnost koja bi podrazumevala konstruktivnost društvenih odnosa u različitim oblastima života. U tom smislu, osnovni rizici po sigurnost komunikacije mogu biti određeni na sledeći način:

- Nezavisno od proglašene merodavnosti osnovne ideje koja ima za cilj da objasni i opravda postojanje čoveka i društva, ideologizacija društvene komunikacije dovodi do svojevrsne indoktrinacije u odnosu na manjinske grupe.

- Sledeći rizik je devalvacija kvaliteta elemenata komunikacionih alfabodova učesnika u procesu komunikacije, naročito kada se to odnosi na manjinske grupe koje nemaju značajnije učešće u političkom, kulturnom i socijalnom životu društva.
- Ideologizacija društvene komunikacije dovodi do formiranja strogo određenih društvenih i komunikacionih odnosa koji su u službi javno nametnute „merodavnosti“ osnovne ideje. Specifičnost ideologizovane društvene komunikacije ne podrazumeva korekcije tih odnosa što, naravno, dovodi do marginalizovanja same društvene komunikacije, a odatle i pojedinih manjinskih grupa.

Drugi problem u vezi sa komunikacionom sigurnošću odnosi se na ciljeve društvene komunikacije, gde uočvamo osnovne rizike:

- Kod nametanja ideje/rešenja. Osnovni rizik ovde je nivo održivosti komunikaciono-informacionih struktura pomoću kojih se ostvaruje adaptacija smisla i sadržine ideje/rešenja mogućnostima prihvatanja kako od strane većine, tako i od strane manjine u okviru multikulturnog društva.
- Kod dogovaranja komunikacionih odnosa. Ovde bi rizik trebalo tražiti najpre u prihvaćenim modelima komunikacionog ponašanja predstavnika većine i manjine. Tu je naročito važno da se ukaže na korišćenje političkih klišea, krutih dogmatskih ideologija i mitologija, kao i namerno razvodnjavanje demokratskih pravila korišćenjem komunikacionih tehnika populizma, jer je sve to pogubno za usklađivanje vrednosti i interesa većine i manjine.
- Kod vođenja javne rasprave. Imajući u vidu da je upravo rasprava način za razmatranje problematičnih društvenih pitanja, naročito u multikulturnom društvu, i pod uslovom da je javnost obavezna, onda se pretnja komunikacionoj sigurnosti može tražiti u pravcu neefikasnosti komunikacione funkcionalnosti, ili u postavljanju komunikaciono-informacionih prepreka. U tom smislu, nedostatak ili niski nivo efikasnosti komunikacione sigurnosti direktno ugrožava samo postojanje funkcionalnosti komunikacije, a time i mogućnost da se prodre dovoljno duboko, suštinski do smisla organizovane ljudske zajednice.

Imajući to u vidu, mogu se navesti i rizici u odnosu na funkcionalnost komunikacije. Prvo, to je manjkavost znanja i iskustva i njihove kulturološke utemeljenosti pri osmišljavanju društvenog uređenja i razvoja, i mesta čoveka u njima. To se direktno odnosi na nemogućnost da se stvore potrebni uslovi za dogovaranje, razumevanje i civilizovanost u okviru

razvoja društva; Nedovoljna efikasnost elemenata komunikacionog alfabeta, i jedinstvenog memorijskog komunikacionog koda, je u direktnoj vezi sa nivoom obrazovanosti i vaspitavanja komunikacionih umeća; Zatim tu je i pitanje raskoraka između nivoa znanja i umeća, kulture i komunikacione umešnosti pojedinih učesnika u procesu komunikacije. U neposrednoj vezi s tim je i dekodiranje primane informacije na terenu omega-komunikacije, njeno korigovanje na bazi ideje primaoca informacije, kao i ponovno kodiranje i slanje transformisanih informacionih masiva. Ovde su bitni sledeći momenti: pojavljivanje pretnji signalima identiteta; nedostatak profesionalizacije komunikacionih umeća učesnika u procesu komunikacije; nemogućnost suštinske materijalizacije informacije; degradacija efikasnosti likova socijalnih uloga i formiranja stavova. Pretnja sigurnosti komunikacije može se pojaviti i kada postoji: neefikasnost komunikacionih modela i komunikaciono-informacionih struktura; nemogućnost da se savladaju komunikaciono-informacione prepreke u okviru komunikacionog kanala; nedostatak iskustva i znanja za intelektualnu transformaciju formi za materijalizaciju informacije, pri čemu je jako izražen manipulativni i insinuativni tretman znakova, simbola, likova i jezika; nedostatak iskustva, znanja i umešnosti za čuvanje informacije, pri čemu je akcenat na dogovaranju smisla i značenja materijalizovanih formi informacije; neefikasno korišćenje komunikaciono-informacionih struktura i modela u odnosu na istinitost informacije i u vezi s uspostavljanjem poverenja; nedostatak komunikacionog umeća, neefikasnost korišćenih komunikacionih tehnologija i tehnika s aspekta količine informacija, problema „javnosti“ i usavršavanje komunikacionih odnosa; prekidanje komunikacione veze, pri čemu se pretnja sigurnosti komunikacije ogleda u nemogućnosti da se ostvari povratak na suštinu povoda za komunikaciju; neefikasnost korišćenih komunikaciono-informacionih tehnologija, tehnika i komunikacionog instrumentarijuma, pri čemu se pretnja ogleda u nedostatku uslova i sredine namenjenih opsluživanju ideja/rešenja u vezi s upravljanjem društvenim procesima i odnosima; neprihvatanje ideje o usklađivanju vrednosti i interesa, kao i principa dozvoljenog kompromisa; prisustvo imaginarnog odnosa prema vrednostima, a odatle i prema postojećem smislu konkretne informacije, pri čemu se pretnja javlja u interpretaciji istine i znanja; neefikasnost u korišćenju komunikacionih i informacionih tehnologija, tehnika i tehničkih sredstava.

Može se reći da se u vođenju javne rasprave značaj komunikacione sigurnosti ogleda najviše u izgrađivanju razumevanja. U tom smislu se pretnje sigurnosti mogu javiti kod:

- Ostvarivanja uticaja na javno mnjenje. Podrazumeva se da u okviru društvene komunikacije uvek postoje i ostvaruju se uticaji na javno mnjenje. Ne može biti drugačije, jer sama komunikacija podrazumeva uzajamno učešće u tretmanu ideja/rešenja u vezi sa razvojem društva. I upravo to podrazumeva kako konstruktivnost, tako i destruktivnost u nametanju konkretne teze. U tom smislu rizici po sigurnost komunikacije mogu se pojaviti u sledećim pravcima: negativni karakter komunikacionih podsticaja, kao što su karakteristike konkretne informacije, karakteristike onoga koji šalje i onoga koji prima informaciju, faktori (objektivni i subjektivni) koji utiču na održivost procesa komunikacije, karakter situacionih uslova u kojima se odvija proces komunikacije. Treba imati u vidu i nedostatak mogućnosti za komunikacionu emancipaciju učesnika u komunikaciji, a to se najviše odnosi na njihove komunikacione sposobnosti i kompetentnosti. U tom pravcu se rizik po sigurnost komunikacije može pojaviti usled nedostatka komunikacione etike i kulture, zaštite uskih ličnih i korporativnih interesa i nespremnosti da se prihvati mogućnost izlaska iz okvira ideološkog načina mišljenja.

- Određivanje statusa socijalnih uloga u okviru Društvenog komunikacionog modela. Relacija „ispostavljeni zahtevi – poverenje – istinitost – rezultat komunikacije“, u okviru društvene komunikacije, je u direktnoj vezi s utvrđivanjem statusa učesnika u procesu komunikacije, ali uvek u znaku socijalnih uloga koje oni prihvataju. U tom smislu se rizici po sigurnost komunikacije pojavljuju u sledećim pravcima:

1. Nejasnoće u pogledu pripadnosti određenoj socijalnoj grupi, kulturološkom i vrednosnom modelu;

2. Nedostatak ličnih, stručnih, intelektualnih sposobnosti i umeća. Praktično, to znači da se pretnje komunikacionoj sigurnosti ogledaju u nemogućnosti manjinskih grupa da afirmišu lidere koji su jednako vredni i ravnopravni sa liderima većine. To je praćeno nespremnošću da se vrednosti sopstvene kulture podele sa drugima.

I najzad, ali ne na kraju, neophodno je da obratiti pažnju na problem karaktera i stanja procesa komunikacije. Najopštije rečeno, upravo u procesu komunikacije rizici po komunikacionu sigurnost imaju najveći potencijal za reprodukovanje. To proizilazi iz činjenice da se društvena komunikacija odvija u znaku prilagođavanja trima „svetovima“ koje definiše sociopsihologija a, da podsetimo, to su:

- Svet 1 – materijalni svet fizičkih stvari, prirodnih datosti i biološke suštine živih bića;

- Svet 2 – individualno subjektivno doživljavanje sebe i sveta;
- Svet 3 – nematerijalni svet, dobrovoljno prihvatanje društvenog poretka, principa, simbola, apstrakcija, duha.

Imajući to u vidu, pretnje komunikacionoj sigurnosti mogu proizaći iz kvaliteta i smisla društvenih normi, kao i iz dovoljne utemeljenosti vrednosti i interesa koji su prihvaćeni kao opštevažeci. U ovom slučaju se materijalizacija rizika po sigurnost komunikacije ispoljava u dogovorenim normama, pri čemu je dogovaranje uvek u znaku podređenog položaja stavova u odnosu na formalizaciju ljudskog iskustva. Upravo tu možemo prepoznati komunikaciono-informacioni pritisak većine na manjinu, pri čemu su suvereni, verski, ideološki i doktrinarni postulati osnova njegovog pojavljivanja. Zato se konkretizacija pretnji komunikacionoj sigurnosti može ostvariti u sledećim slučajevima:

- Nedostatak mogućnosti za afirmaciju i unapređenje duhovne, vrednosne i kulturološke baze kroz novu kvalitativnu obradu dobijene informacije koja se odnosi na ideju;
- Nesposobnost da se objektivno oceni validnost prihvaćene ideje u poređenju sa drugim postojećim idejama o civilizacijskim izazovima, problemima koji su se pojavili ili se pojavljuju, i pretpostavljenim budućim realnostima;
- Prisustvo subjektivnosti u ocenjivanju realnog komunikacionog iskustva i znanja;
- Nesposobnost da se efikasno upravlja informacionim resursom sa ciljem da se stvara informaciona rezerva, i nedostatak iskustva i znanja u izboru komunikacionog pristupa;
- Nemogućnost korišćenja instrumentarijuma, sačinjenog od komunikacionih načina i formi, koji je adekvatan komunikacionim izazovima, kao i odgovarajućeg pristupa u nametanju rešenja vezanog za konkretnu ideju;
- Nedostatak mogućnosti za transformisanje postojećeg informacionog resursa, sa ciljem da se nađu „presečne tačke“ za usklađivanje vrednosti i interesa učesnika u društvenoj komunikaciji;
- Nedostatak umešnosti modeliranja karakteristika i parametara personalnog komunikaciono-informacionog lika, koji u okviru društvene komunikacije dobija status javnog lika (public image). Sasvim na kraju je i

nedostatak znanja i iskustva na osnovu kojeg se vrši odabir komunikacionih načina i formi koji će:

1. Dati mogućnost za uključivanje u društvenu komunikaciju, i
2. Obezbediti ravnopravno i jednakovredno učešće u procesu komunikacije.

## UMESTO EPILOGA

U zaključku se može reći da je prevladavanje komunikacionih problema multikulturnog društva, razmatranih kao predmet sigurnosti komunikacije, neodvojivi deo suštine društvene komunikacije u segmentu koji se odnosi na strategiju i taktiku komunikacije u okviru konkretne komunikacione politike. Imajući to u vidu, prihvatljiva je istina, da se u osnovi održivosti i regularnosti društvene komunikacije u okviru multikulturnih društava nalazi, upravo, komunikaciona sigurnost. U krajnjem slučaju, sigurnost komunikacije je u direktnoj vezi sa materijalno-egzistencijalno-vrednosnom suštinom čoveka. Ili, kako ističe Sartr (Jean – Paul Sartre), čovek realizuje sebe u sferi vrednosti, živi zbog mogućnosti da bude slobodan, ali i povezan sa socijumom, prihvata istinu o sebi nakon što je shvatio da je moguća apsolutna istina. I sve se to kroz komunikaciju, u vremenu i prostoru, može ostvariti kao činjenica, ali se može i ne ostvariti, ukoliko se komunikacija ne odvija u znaku komunikacione sigurnosti.

## LITERATURA

- Bojkov, V. (2010). *Kako da čitamo televiziju*, Novi Sad, BIS
- Dinev, V. (2000). *Filosofska antropologija*, Sofija, VD.
- Delečić, S/Pejčić, M. (2007). *Poslovne komunikacije*, Niš, Elektronski fakultet.
- Джаксън, D. (2005). *Прагматика на човеškото обичуване*, Sofija, NI.
- Grof, S. (2000). *Psihologija na bъдещето*, Sofija, LIK.
- Habermas, J. (1995). *Srukturni izmenenija na publičnostta*, Sofija Sofijski universitet.
- Klinčarski, V. (1989). *Cannostni parametri na psihičното pole na ličnostta*, Sofija, BAN.
- Palašev, N. (2012). *Delimična teorija o komunikaciji*, Leskovac, JUGpres.
- Prodanov, V. (2003). *Nasiliето v modernata epoha*, Sofija, ZH.

---

## COMMUNICATION PROBLEMS FACED BY MULTICULTURAL SOCIETIES

**Abstract:** *The contemporary development of global world subsumes the meeting of diverse cultural models where quite often that meeting point represents the crisis of basic values and social resistance. Problems caused by the clash of cultural idiosyncrasies and cultural specifics, in most cases represent the consequence of the lack of public communication – namely, the attitudes of conflict are formed, and not of reconciliation of interests and values. In that sense, there appears an issue of the existing communicational problems in multicultural societies, especially when multiculturalism is founded on ethnical definition and is understood as the basic model of statehood. That is why communication problems need to be approached as civilization problems as there is the impossibility of overcoming various kinds of communication-information barriers, the insufficiency of knowledge and skills for coordination of communication codes, the lack of abilities to use efficient communication approaches in overcoming indoctrination within one multicultural society. From this perspective, communicational problems in multicultural societies represent a question that relates to professionalization of public communication that includes problems of leadership and media.*

**Key words:** *global world, communication, communication code, multiculturalism*

**JEL classification:** *M19*

## UTICAJ SAVREMENIH TEHNOLOGIJA NA MENADŽ- MENT Ljudskih RESURSA

**Vanja Sredojević<sup>1</sup>, Slavica Lukić<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Magistar ekonomskih nauka, Viši asistent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH,  
vanja.b.sredojevic@apeiron-edu.eu

<sup>2</sup>Doktor nauka iz menadžmenta, Docent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, BiH,  
slavica.b.lukic@apeiron-edu.eu

**Sažetak:** O menadžmentu za ljudske resurse ne možemo govoriti samo o odjelu koji brine za personalne dosijee zaposlenih. Njihova uloga je mnogo šira. Njihova uloga i značaj se ogleda u tome da svojim radom omogućiti organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mjestu, ali i da omogućiti zaposlenima da se usavršavaju i upravljaju svojom karijerom. Njihova djelatnost se ogleda i u tome da se motivišu zaposleni, da se nagrađuju, kako bi se ostvarili što bolji rezultati u organizaciji.

Njihov posao je usko vezan za ostvarivanje ciljeva i zadataka radne organizacije. Ne treba zanemariti razvoj savremenih tehnologija, jer one direktno utiču na promjene u organizaciji. Promjenom tehnologija mijenjaju se zahtjevi pri prijemu u organizaciju, mijenja se način i svrha obuke itd. Na koji se god način odvija tehnološki razvoj, menadžeri za ljudske resurse treba da ga planiraju, a zatim i primijene, jer tehnologija mijenja način poslovanja ljudskih resursa.

Svaka promjena mora da se prati i budući koraci brižljivo da se planiraju. Svaki plan ljudskih resursa bazira se na strategiji organizacije, koja je usmjerena na postizanje i održavanje konkurentске prednosti.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih resursa, planiranje ljudskih resursa, ciljevi i zadaci ljudskih resursa, strategija organizacije, promjena tehnologija, internet

**JEL klasifikacija:** O15, J24

### UVOD

Pojam **menadžment ljudskih resursa (Human resource management - HRM)** nije jednostavno definisati, zato što se često koristi u dva različita značenja.

S jedne strane, uopšteno opisuje osnov aktivnosti menadžmenta. Kada o HRM-u govorimo na ovaj način, to nije ništa drugo do savremeniji naziv za ono što se dugo nazivalo personalnim menadžmentom. S druge strane, termin se jednako široko upotrebljava i za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima – što se bitno razlikuje od personalnog menadžmenta. Koristili su se i drugi nazivi, kao što su kadrovski menadžment, kadrovsko popunjavanje, kadrovska politika, zapošljavanje itd. Svaki od ovih naziva bavio se samo određenim segmentima menadžmenta ljudskih resursa, što u stvari treba da obuhvata sve aspekte zaposlenosti u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na praksu i politiku koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procjenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbjeđivanjem bezbjednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. McCourt i Eldridge najjednostavnije definišu upravljanje ljudskim resursima. Prema njima upravljanje ljudskim resursima je „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utiču na njihov razvoj i usavršavanje“. (McCourt & Eldridge, 2003)

Ljudski resursi, odnosno njihova znanja i vještine, predstavljaju najvažniji resurs u preduzeću, koji je u suštini korijen za izgradnju i dugoročno očuvanje konkurentskih prednosti. (Šehić & Rahimić, 2006)

Dakle, menadžment ljudskih resursa predstavlja jedan segment radne organizacije koji svojom radom postiže strateške ciljeve organizacije, tako što će regrutovati, zaposliti i nastojati zadržati stručne kadrove i motivisati ih da svojim radom doprinesu uspjehu organizacije. Jednostavnije rečeno, njegova uloga je da pomogne organizaciji da ostvari uspjeh uz pomoć intelektualnog kapitala.

Drugim riječima, upravo menadžment ljudskih resursa svojom aktivnošću omogućava organizaciji da zaposli i zadrži najkompetentniju osobu na tačno onom radnom mjestu gdje može da pruži maksimum, ali i da zaposlenima omogući obuku i stručno usavršavanje, s obzirom na želje zaposlenih i uspješan razvoj karijere. Njegova uloga je i u tome da motiviše i adekvatno nagrađuje zaposlene i tako ostvari dobre radne rezultate organizacije, kako bi ona bila konkurentna na tržištu i donijela profit organizaciji.

## **CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

Najbolje se može objasniti uloga koju imaju organizacione cjeline za ljudske resurse postavljanjem glavnih ciljeva, koje ova tijela treba da dostignu

u ime organizacije kao jedinke ili uz pomoć projektnih timova. Svaku organizaciju možemo posmatrati kao jedan tim. Temelj cjelokupne aktivnosti u oblasti ljudskih resursa predstavljaju četiri cilja. Opisaćemo svaki od njih prije no što ustanovimo na koji način organizaciona cjelina za ljudske resurse treba da bude organizovana da bi ti ciljevi uopšte bili ispunjeni.

Prvi cilj menadžmenta ljudskih resursa jeste da obezbjede, koliko god je moguće, da organizacija (tim) bude sačinjena od odgovarajućih ljudi, kako bi mogla da iskoristi ljudski resurs koji joj je potreban. To podrazumijeva utvrđivanje organizacionih struktura, utvrđivanje tipova ugovora pod kojima će raditi različite grupe zaposlenih (ili spoljnih saradnika), odabir i razvoj lica koja treba da ispune svoju ulogu: pravih ljudi sa odgovarajućim sposobnostima koji će pružiti svoje usluge onda kada te usluge budu potrebne organizaciji. Postoji i potreba za efektivnom konkurencijom na tržištu rada putem zapošljavanja i zadržavanja najbolje radne snage koja je dostupna i koja se može priuštiti. To podrazumijeva razvijanje radnih paketa, koji su dovoljno primamljivi da zadrže nivo sposobnosti zaposlenog koji se traži.

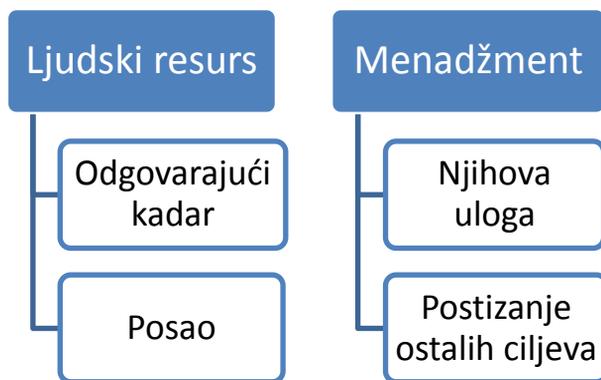
Drugi cilj se odnosi na rad, kada se dođe do željene radne snage. Menadžeri ljudskih resursa moraju voditi računa o tome da pojedinci (članovi tima) budu što više motivisani i posvećeni poslu, kako bi se njihov rad i njihova uloga maksimalno iskoristila. Stoga su bitni obučavanje i razvoj, kao i sistemi nagrađivanja, koji podstiču zalaganje radnika i usmjeravaju ih na radne ciljeve. U mnogim organizacijama, pogotovo tamo gde sindikati igraju značajnu ulogu, menadžeri ljudskih resursa pregovaraju o poboljšanju rezultata rada sa radnom snagom. Da bi se postigli ciljevi u vezi sa radom, specijalisti za ljudske resurse treba da doprinesu disciplinovanju zaposlenih na efektivan i adekvatan način, i to onda kada se individualno ponašanje ili standardi rada ocijene kao nezadovoljavajući. Konačno, ali ne i na posljednjem mjestu, postoji čitav niz inicijativa samih zaposlenih koje organizacione cjeline za ljudske resurse podstiču kao sredstvo za podizanje nivoa posvećenosti i uključivanja zaposlenih u razvoj novih ideja.

Treći niz primarnih ciljeva u gotovo svakoj organizaciji odnosi se na ulogu koju organizaciona cjelina za ljudske resurse ima u efektivnom menadžmentu promjena. Za većinu organizacija promjena više ne nastaje kao posljedica nekog spoljašnjeg faktora. Naprotiv, ona je unutrašnja, gotovo neprestana i pokreće je stalna potreba na inovacijom isto koliko i pritisci okruženja. Promjena se javlja u različitim oblicima. Nekad je ona mahom strukturalna i zahtijeva reorganizaciju aktivnosti ili uvođenje novih ljudi u određene uloge. U bilo kojoj od ovih mogućnosti organizaciona cjelina za ljud-

ske resurse može imati centralnu ulogu. Ključne aktivnosti odnose se na angažovanje i razvoj ljudi sa neophodnom sposobnošću da budu vođe i pokreću proces promjena, zapošljavanje agenata za promjene koji utiču na prihvatanje promjena i uspostavljanje sistema nagrađivanja, podupirući pri tom proces promjena. Pravovremeno i efektivno uključivanje zaposlenih takođe je od izuzetne važnosti u ovom slučaju, jer «ljudi podržavaju ono u čijem su kreiranju učestvovali».

I na kraju četvrti tip ciljeva, u savremenom poslovnom okruženju jednako važan kao i ostali, ne odnosi se prvenstveno na postizanje konkurentne prednosti. Po prirodi je administrativan i usredsređen na postizanje ostalih ciljeva. Stoga je neophodno bilježiti precizne i jasne podatke o svim zaposlenima ponaosob: njihova dostignuća u radu, prisustvo i rezultate njihovog obučavanja, rokove i uslove zaposlenja, kao i lične podatke. Takođe, postoji i pravni aspekt administrativnih aktivnosti, jer se poslovi moraju obavljati u skladu sa zakonom. Dodatni pravni zahtjevi odnose se na praćenje zdravstvenog sistema i sistema zaštite na radu, kao i na sklapanje ugovora sa novim radnicima. Kada je riječ o usklađivanju sa zakonskim regulativama, kao što su minimalni nacionalni dohodak i regulative koje se odnose na radno vrijeme – najbitnije je precizno vođenje podataka.

Dakle, ciljeve menadžmenta ljudskih resursa možemo podijeliti u dvije grupe, prvu grupu čine ciljevi koji se odnose na ljudski resurs, odnosno potreban odgovarajući kadar. Drugu grupu čine ciljevi koji se odnose na menadžment, odnosno njegovu ulogu i postizanje ostalih ciljeva.



Slika 1: Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

## **RAZVOJ SAVREMENIH TEHNOLOGIJA I NJIHOV UTICAJ NA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Ekonomski razvoj podstaknut brzim progresom nauke i tehnike, mnogostruko utiče na afirmaciju kadrovske funkcije u poslovanju savremenog preduzeća. (Todorović & dr., 1997)

Evidentan napredak na polju informacione tehnologije, telekomunikacija, biotehnologije i laserskih aplikacija, često primjenjivanih zajedno – organizacijama otvara razne mogućnosti, ali, istovremeno, dovodi i do problema. Iz perspektive ljudskih resursa, moguće je definisati tri različita tipa izazova koji se javljaju usljed pomenutog napretka. Kao prvo, postoje direktne posljedice u načinu na koji organizacione cjeline za ljudske resurse obavljaju svoj posao:

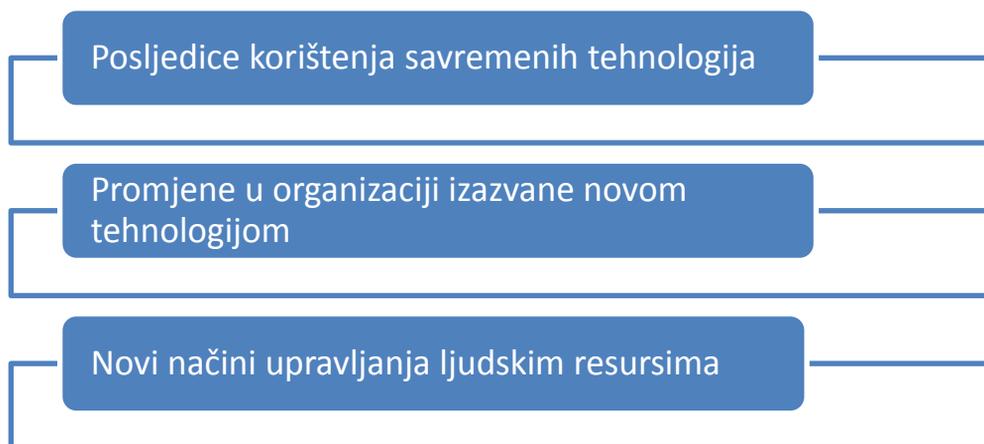
- Korišćenje elektronske pošte i Interneta (kompjuterske veze unutar jedne organizacije) za komunikaciju i informisanje, radi brže i kvalitetnije komunikacije. Gotovo svaki zaposleni u privrednom društvu ima svoju e-mail adresu, putem koje komuniciraju i sa ostalim zaposlenim i na horizontalnom i na vertikalnom nivou, ali i sa oruženjem.
- Uspon Interneta kao bitnog novog načina za regrutovanje, izradom sajta na kojem zainteresovani mogu svakodnevno aplicirati. Na taj način organizacija može sačiniti bazu zainteresovanih za posao sa svim njihovim kvalifikacijama, vještinama i sposobnostima, te na taj način mogu lakše regrutovati kadrove iz eksternog okruženja. Korištenjem društvenih mreža, čija upotreba je sve masovnija, posebno među mladima, brzo i jeftino se obavljaju sve marketinške kampanje, ali i regrutuju kadrovi kako iz internog tako i iz eksternog okruženja.
- Razvoj Internet pristupa obuci i učenju je posebno koristan radnim organizacijama. Danas, kada je učenje na daljinu u ekspanziji u svijetu, brzo i kod svoje kuće moguće se obrazovati, kako putem formalnog tako i putem neformalnog obrazovanja. „Na globalnom tržištu svaki proizvod ili usluga su produkt opredmećenog znanja. Otuda se sve češće govori da se kapital kompanije nalazi u ljudskim resursima, odnosno njihovim znanjima i sposobnostima. Ovaj stav ne podrazumeva samo dostignuti nivo formalnog obrazovanja, već njihove sposobnosti za promene i kreativno stvaralaštvo.“ (Milosavljević, 2003)
- Korišćenje kompjuterskih baza podataka za pohranjivanje podataka o zaposlenima i pisanje izvještaja pomaže da se brzo i precizno urade svi potrebni izvještaji i analize potrebne u planiranju ljudskih resursa. Personalni dosijeji svakog zaposlenog u elektronskom obliku pomažu da se

brzo dođe do određenih podataka, a kompjuterski programi da brzo i efikasno obrade te podatke.

- Primjena kompjuterske tehnologije na ustaljene zadatke, kao što su planiranje ljudskih resursa i administracija u vezi sa obračunom plata. Gotovo je nezamislivo u savremenim uslovima izrađivati platne liste, ali i uredno voditi računovodstvo bez adekvatnih kompjuterskih programa za tu namjenu.

Kao drugo, tehnologija dovodi do opštih promjena u organizaciji, promjena na planu strukture, poslovnih obaveza, dodjeljenih zadataka, pa čak i kulture same organizacije. Tehnološke promjene stoga dovode do promjena u organizaciji zahtijevajući reakciju od strane organizacionih cjelina za ljudske resurse. Rekrutovanje i proces selekcije moraju odražavati potrebu za dovođenjem ljudi različitih sposobnosti i kvaliteta; način i svrha obuke često će ići u novim pravcima, dok istovremeno može biti neizbježno i otpuštanje. U nekim situacijama, tehnologija može dovesti do radikalnih promjena u kratkom periodu, mijenjajući ustaljene načine sprovođenja osnovne uloge organizacije. Dobar primjer za to je revolucija u novinskom izdavaštvu sredinom osamdesetih godina. Kojom god brzinom da se odvija tehnološki razvoj, stručnjaci za ljudske resurse treba da ga planiraju i potom primjene.

I treći mogući uticaj razvoja tehnologije na menadžment ljudskih resursa odnosi se na potrebu da se iznađu novi načini upravljanja zaposlenima koji se bave istraživanjem i razvojem i čiji je zadatak da tehnološki razvoj iskoriste za napredak organizacije. S pravom se tvrdi da se priroda ovog posla u osnovi razlikuje od prirode posla koji obavljaju ostali u organizaciji i da su ustaljene prakse menadžera često neadekvatne.



**Slika 2: Izazovi napretka savremenih tehnologija**

U narednom dijelu prikazaćemo kako u praksi nova tehnologija mijenja poslovanje, odnosno kako ljudski resursi koriste novu tehnologiju u praksi.

U svijetu postoje firme koje svojim klijentima pružaju usluge kompjuterskih aplikacija. Takve firme obezbjeđuju softvere za te aplikacije uz pomoć kojih se obrađuju prijave za zaposlenje, a uz to nije neophodno da budu na istom mjestu. Prijave se obrađuju na velikoj udaljenosti.

Mnogi poslodavci koriste web portale kako bi zainteresovani za posao mogli da se prijave, a zaposleni mogli ažurirati svoje lične podatke.

Gotovo danas da i ne postoji radna organizacija koja nema svoje sopstvene personalne računare, koji zaposlenima omogućavaju da lakše i brže obavljaju posao, ali i da im putem elektronske pošte poslodavac može dati upute za rad i na velikoj udaljenosti.

„*Streaming desktop video*“ omogućava zaposlenima lakšu obuku i učenje na daljinu. Učenje na daljinu ili e-learning je danas u visokom obrazovanju uveliko zastupljeno u svijetu, ali i kod nas.

Bežični pristup internetu koristi se da olakša pristup internetu zaposlenima kada nisu na svom radnom mjestu, ili u svojim domovima.

Uz pomoć softvera za praćenje aktivnosti zaposlenih koji koriste internet i elektronsku poštu poslodavac može da prati rad zaposlenih i kada nije prisutan.

Jedna danas rasprostranjena bežična tehnologija je „*Bluetooth*“ koja se koriste za sinhronizaciju više različitih aparata poput mobilnih telefona ili personalnih računara. Uz pomoć ove tehnologije bežičnim putem se prenosi slika, zvuk ili dokument sa jednog aparata na drugi.

Elektronski potpisi omogućavaju poslodavcima da efikasnije dođe do potpisa za prijave i vođenje evidencije.

Elektronsko bankarstvo je danas toliko zastupljeno da većina organizacija ga koristi, ali i sami građani za plaćanje računa putem svojih računara bez odlaska u banku. Na taj način će upotreba čekova skoro gotovo isčeznuti.

Razni analitički programi i baze podataka omogućavaju menadžerima da lakše nadgledaju zaposlene, lakši je pristup i pretraga podataka, lakše se prati utrošak po zaposlenom, ali lakše se i upoređuju vještine i sposobnosti zaposlenih sa predviđenim strateškim potrebama i planovima.

Savremeni mobilni telefoni omogućavaju zaposlenima da u bilo koje vrijeme i na bilo kom mjestu uz pomoć bežičnog interneta mogu pristupiti internetu, svojoj mail adresi, poslati ili primiti poruku, što svakako olakšava rad i poslodavca i zaposlenog.

Naravno, da bi zaposleni mogli koristiti bilo koju novu tehnologiju moraju biti obučeni za njihovo korištenje, a to opet podrazumijeva neprestanu obuku i usavršavanje.

## **PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA**

Poslovanje radne organizacije u savremenim uslovima zahtijeva brižljivo planiranje svih svojih aktivnosti, pa i aktivnosti vzane za planiranje kadrova, odnosno ljudskih resursa.

Plan ljudskih resursa izrađuje se na osnovu strategije organizacije koja jev usmjerena na postizanje i održavanje konkurentske prednosti. Zato je potrebno predviđati ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciji u određenom periodu, već i njihove vještine, znanja i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje poslovnih zadataka. U procesu planiranja ljudskih resursa potrebno je predvidjeti troškove koje će organizacija imati, koje će rezultate imati ostvarenjem planova, da li biti potrebno nabavljati novu opremu itd. Može se desiti da pogrešnim planiranjem ljudskih resursa organizacija ne ispuni postavljene ciljeve.

Svako preduzeće u svom planu treba da razlikuje kratkoročno, srednjeročno i dugoročno planiranje. Svako poslovno planiranje povezano je sa plani-

ranjem ljudskih resursa. Prema Slobodanu Čamiloviću (Čamilović & Vujić, 2007) poslovno planiranje i plan ljudskih resursa imaju svoje strateške planove, srednjoročne planove, te operativne dnevne, sedmične, mjesečne i godišnje planove. Dnevni, sedmični, mjesečni i godišnji operativni planovi poslovnog planiranja moraju sadržavati operativni plan rada, ciljeve kako organizacije tako i pojedinaca, programe rada, podjelu zadataka i na kraju praćenje i kontrolu rada. Plan ljudskih resursa takođe ima operativni dnevni, sedmični, mjesečni i godišnji plan, prema kojem se donose odluke, zaključuju ugovori o radu, ali i otkazuju ugovori, rade se strukturne i organizacione promjene, brine o isplati plata i naknada. Operativni plan ljudskih resursa takođe mora da ima redovno praćenje i kontrolu zaposlenih.

Kod strateškog plana poslovanja organizacija definiše misiju i viziju organizacije, ciljeve strategije, prednosti i slabosti organizacije, te se definiše konkurencija, a planom ljudskih resursa se definišu činioci, predviđanja potreba za kadrovima, njihov profesionalni razvoj, tržište rada i sistem upravljanja.

Kad je u pitanju srednjoročni plan organizacije ona definiše programe poslovanja organizacije i programe podsistema, potrebne resurse, organizacionu strategiju i planove razvoja u određenom periodu, a plan ljudskih resursa treba da sadrži analizu radnih mjesta, potrebe za novim kadrovima, ponudu i potražnju.

Dakle, cilj planiranja ljudskih resursa je da ostvari strategiju organizacije, na taj način što će organizaciji obezbijediti potrebne kadrove za ostvarenje strategije organizacije, da ih obučiti, te da ih motiviše da budu zadovoljni organizacijom i svojim poslom. Planiranje ljudskih resursa je proces, ono nije konstantno, nepromjenljivo.

Da bi se planiranje ljudskih resursa ostvarilo uspješno potrebno je konstantno analizirati okruženje i njegov uticaj na organizaciju, potrebe za kadrovima u skladu sa planom razvoja unaprijed predviđati, te analizirati mogućnosti obezbjeđenja potrebnih kadrova, donositi planove i pratiti i omogućiti povratnu spregu.

Izrada strateškog plana kompanije podrazumijeva utvrđivanje i analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između eksternih šansi i opasnosti, na jednoj strani, i internih snaga i slabosti, na drugoj. Strateški plan treba da iskoristi šanse i snage firme i da smanji, ili ukloni, opasnosti i slabosti. (Lukić, 2012)

Kada se analizira konkurentsko okruženje organizacije mora se voditi računa o ekonomskim, političkim, demografskim i tehnološkim trendovima. Koje će strateško mjesto organizacija imati zavisi i od internih snaga i slabosti organizacije. Od strateškog mjesta organizacije zavisi njegov strateški plan, na primjer da li će organizacija da se geografski proširi, da li će strateškim planom smanjiti troškove, da li će primjeniti strategiju diversifikacije itd. Nadalje, od strateškog plana zavisi plan ljudskih resursa, ali i drugi planovi u organizaciji, odnosno koji su to kadrovi potrebni, koju vrstu obuke treba planirati, da bi se ostvarili strateški planovi organizacije.

Da bi planiranje ljudskih resursa imalo dobre rezultate potrebno je predvidjeti mogućnosti obezbjeđenja radne snage, tj. ponudu internih i ponudu eksternih kandidata. Posebno je važno obratiti pažnju na analizu interne ponude, tj. osoblje koje je već zaposleno u kompaniji. Da bi analiza internih kandidata bila potpuna, potrebno je najprije analizirati podatke o pojedinačnim zaposlenima i to podatke o njihovim sposobnostima koji su imali prije dolaska u organizaciju, sposobnostima koje imaju u datom momentu i podatke o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog. (Dessler, 2007)

Da bi se analizirala interna ponuda potrebno je imati saznanje o broju zaposlenih, njihovom radnom mjestu, njihovom zanimanju, znanju, vještinama i sposobnostima, njihovim kvalifikacijama, njihovom radnom iskustvu, ali i toku njihovog doškolovavanja ili prekvalifikacije. Za to je organizaciji pored personalnih dosijea potrebna kvalitetna elektronska baza podataka zaposlenih, koja se redovno ažurira.

Bilo interni ili eksterni izvor da se koristi, i jedan i drugi imaju prednosti i nedostatke. Prednosti internog izvora su: bolje poznavanje kandidata, kandidat bolje poznaje organizaciju, lakši i brži je odabir kandidata, odabir internih kandidata pozitivno djeluje na motivaciju zaposlenih, zaposlenim je omogućen profesionalni razvoj, manja je mogućnost da dobar radnik napusti organizaciju, bolja je promocija kompanije itd. Nedostaci su sljedeći: moguće je da promovisani radnik na novom radnom mjestu ne zadovolji očekivanja, ali i da se jave sukobi i konflikti između zaposlenih i slabi motivacija ostalih zaposlenih. Dolaskom kadrova iz eksternog okruženja dolaze u organizaciju i nove ideje i inovacije.

Donošenje plana ljudskih resursa je najsloženiji zadatak menadžmenta ljudskih resursa. To je posao koji zahtijeva mnogo znanja, strpljenja menadžmenta i vremena za izradu. Da bi se donio adekvatan plan ljudskih resursa potrebno je analizirati potrebe i mogućnosti obezbjeđenja potrebnih kadrova. Odnosno, najvažniji je odgovor na pitanje da li je u narednom perio-

du potrebno planirati isti, veći ili manji broj zaposlenih i kojeg profila. Ako je potreban veći broj zaposlenih, prvo se analizira mogućnost fleksibilnog oblika radnog vremena, mogućnost prekovremenog rada, ta tek onda pribavljanje novih kadrova. Ako se analizom utvrdi da je u narednom periodu potreban manji broj zaposlenih, takođe se analizira mogućnost, na primjer skraćanja radnog vremena, mogućnost preraspodjele posla, mogućnost smanjenja plate, prijevremenog penzionisanja, mogućnost prekvalifikacije zaposlenih, pa tek onda mogućnost otpuštanja zaposlenih. Otpuštanja zaposlenih nikada nije dobra strategija, jer ona negativno utiču na imidž organizacije u javnosti. I na kraja, ako je organizaciji u narednom periodu potreban isti broj zaposlenih, ali drugih profila, analizira se mogućnost prekvalifikacije i doškolovavanja postojećih radnika. Nakon analize stanja u organizaciji, sledi izrada plana ljudskih resursa.

Svaki plan mora imati cilj donošenja. Da bi se donio plan ljudskih resursa izrađuju se planovi o ponudi, planovi o iskorištenosti postojećih kadrova, planovi obuke, planovi o učinku i nagrađivanju zaposlenih itd.

## ZAKLJUČAK

Usljed promjena u okruženju, ali i brzog tehničko-tehnološkog napretka, menadžment za ljudske resurse ima stratešku ulogu u organizaciji. Kao posljedica tih promjena javlja se šira djelatnost menadžmenta za ljudske resurse, koji mora da bude uključen u planiranje i sprovođenje strategija organizacije, s obzirom na potrebu da organizacija koristi svoje zaposlene kao konkurentsku prednost.

Gotovo je nemoguće poslovati u savremenim uslovima bez upotrebe savremenih tehnologija u organizaciji, od korištenja elektronske pošte i interneta, društvenih mreža, do korištenja adekvatnih programa radi analize i izrade izvještaja. Pored toga potrebno je svakodnevno pratiti naučna dostignuća na polju informaciono-komunikacione tehnologije i neprestano se usavršavati i edukovati zaposlene kako bi mogli uspješno koristiti tu tehnologiju. Savremene organizacije koriste mnoge savremene tehnologije koje utiču na poslovanje organizacije, ali i na planiranje ljudskih resursa u organizaciji, kao što su usluge kompjuterskih aplikacija, web portali, personalni računari, streaming desktop video, bežični pristup internetu, softveri za praćenje aktivnosti zaposlenih, bluetooth, elektronski potpisi, elektronsko bankarstvo, analitički programi i baze podataka, savremeni mobilni telefoni, tableti itd.

Svakako da napredak u informacionim tehnologijama, telekomunikacijama, biotehnologije i laserskih aplikacija u savremenom poslovanju stvara nove izazove kod menadžera za ljudske resurse u vidu posljedica korištenja savremenih tehnologija, promjena u organizaciji koje su izazvane novom tehnologijom, ali i novih načina upravljanja ljudskim resursima.

Očekivana dostignuća na polju razvoja novih tehnologija će usloviti i menadžere za ljudske resurse da prate planove i ciljeve i usklađuju ih sa razvojem nauke i tehnologije, jer nova znanja zahtijevaju nove planove i nove ciljeve.

S obzirom da je učenje i obrazovanje proces koji traje od samog rođenja čovjeka do kraja njegovog života, u skladu s tim i ciljevi i planovi radne organizacije i kadrova su proces koji traje od rođenja organizacije do njegovog zatvaranja.

Menadžment za ljudske resurse sve više ima ulogu strateškog partnera, pošto on u saradnji sa višim menadžerima radi na pripremi strategije organizacije, ali i na sprovođenju te strategije.

Menadžment za ljudske resurse treba posmatrati kao dio organizacije koji svojom djelatnošću doprinosi postizanju strateških ciljeva organizacije, tako što će zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Strateški plan organizacije je usko povezan sa planom ljudskih resursa.

## LITERATURA

- Čamilović, S., & Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Lukić, S. (2012). *Kadrovski menadžment-menadžment ljudskih resursa*. Banja Luka: panevropski univerzitet Apeiron.
- McCourt, W., & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource management*. UK:Edward Elgar,Cheltenham.
- Milosavljević, G. (2003). *Obrazovni menadžment u kompaniji, Menadžment*. Beograd: Sigma Star.
- Šehić, D., & Rahimić, Z. (2006). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Todorović, J., & dr., i. (1997). *Strateški Menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.

---

## IMPACT OF MODERN TECHNOLOGIES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Vanja Sredojević<sup>1</sup>, Slavica Lukić<sup>2</sup>**

*Master of Economic Sciences, Senior Assistant, Pan European University Apeiron Banja Luka, BiH,  
vanja.b.sredojevic@apeiron-edu.eu*

*PhD, Assistant Professor, Pan European University Apeiron, Banja Luka, BiH, slavica.b.lukic@apeiron-edu.eu*

**Summary:** *Management of human resources does not mean only the department that takes care of the personal files of employees. Their role is much broader. Their role and importance is reflected in the fact that their work enables the organization to hire the right person in the right place, but also to allow employees to improve professionally and manage their careers. Their activity is reflected in the way of motivating employees, how to be awarded in order to achieve better results in the organization.*

*Their business is closely linked with the achievement of the objectives and tasks of the organization. We should not ignore the development of modern technologies, since they directly affect the changes in the organization. By changing technologies, the application demands to the organization are changed, the way the purpose of training is changing and so on. In whatever way technological development takes place, human resource managers need to plan it, and then implement, since the technology is changing the way of human resources operations.*

*Any change must be monitored, and accompanied by carefully planned further steps. Any plan of human resources is based on the organization's strategy, which is focused on achieving and maintaining a competitive advantage.*

**Key words:** *human resource management, human resource planning, objectives and tasks human resources, , changes in technology, Internet*

**Jell classifikacija:** *O15, J24*

CIP - Каталогизacija y publikaciji  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

316.776:004.738.5(082)

МЕЂУНАРОДНИ научни скуп "Моћ комуникације 2015" (4 ;  
2015 ; Београд)

Zbornik radova / IV међународни научни скуп "Моћ  
комуникације 2015", Београд, 29-30. мај 2015. = Proceedings /  
4th International Scientific Conference on "Power of  
Communication 2015" ; urednici Zorka Grandov, Marko Laketa,  
Sanel Jakupović. - Banja Luka : Panevropski univerzitet Apeiron,  
2015 ([s.l. : s.n.]). - 193 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm. -  
(Edicija Ekonomska biblioteka ; knj. 103)

Текст на срп. i engl. језику. - На насл. str.: Visoka струковна школа  
тржишних комуникација. - Bibliografija uz svaki rad. - Summary.

ISBN 978-99955-91-58-8

COBISS.RS-ID 5044760

