

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD**

MASTER RAD

**"PRIMENA KONCEPTA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U PRIVATNIM
VOJNIM KOMPANIJAMA"**

**MENTOR:
profesor dr Branislav Mašić**

**KANDIDAT:
Đukić Slobodana Đorđe
400445/2009**

**novembar 2010.godine
Kragujevac-Beograd**

DESET KLJUČNIH REČI
TEN KEY WORDS

Rat

War

Osvajanje

Conquest

Marketing
menadžment

Marketing
menagement

Strategijski
menadžment

Strategic
menagement

Liderstvo

Leadership

Oružije

Weapons

Plaćenici

Mercenaries

Korporacije

Corporations

Profit

Profit

Ratna ekonomija

War economy

I UVOD

1.1. Predmet,cilj i polazišta istraživanja

Živimo u vremenu političke i ekonomske nestabilnosti,u vremenu tzv. geografski ograničenih ratova,u vremenu ekspanzije neokolonijalizma,jednom rečiju neokolonijalne politike koju moderno nazivaju globalizacija.Vođa te nove politike i stvaranja novog sveta su bez sumnje S.A.D..Nekada je to bilo Rimsko carstvo,Vizantija,osvajanja Aleksandra Makedonskog ili cara Dušana.Ne treba zaboraviti ni Hitlerovu viziju Nove Evrope ili Musolinijevu viziju stvaranja Novog Rimskog carstva.Počasno mesto u pokušaju stvaranja navodne demokratske varijante Nove imperije svakako ima Velika Britanija koja je aneksijama,nasiljem i prevarama dolazila do novih poseda.Šta je u suštini bio cilj svih starih i novih osvajača?Svakako ne dobrobit osvojenih naroda.Ciljevi su oduvek bili jasni – ekonomska eksploatacija osvojenih teritorija.U primitivna vremena dolazak do armije radne snage (robova) i zlata (kojim se merio nivo bogatstva).U savremenom periodu sve je jasnije da je cilj iskorišćavanje rudnog i naftnog bogatstva u korist metropole (osvajača).Osvojenim teritorijama,bilo vojno ili ekonomski,nameće se koncept ekonomskog razvoja u okviru koga je sve manje proizvodnje na osnovu sopstvenih sirovina.Naprotiv,osvojeni mogu izvoziti sirovine a ne mogu ih koristiti za sopstvene ekonomske potrebe.Glavni zagovornik ovakve ekonomske politike su danas S.A.D..Ovakav pravac razvoja svetske ekonomije je ozbiljna pretnja svetskom miru i ravnoteži.Naravno,izvori i nastanak sukoba uvek imaju formalni ideološki ili vojno-bezbedonosni izgovor – borba protiv hrišćanstva,borba u ime hrišćanstva,borba protiv komunizma,borba protiv fašizma,borba protiv terorizma.U suštini je uvek ista – motivisana ekonomskim interesima.



Slika 1:Rat kroz vekove

Pošto su se početkom devedesetih godina,posle pojave naftne krize,pojavi različitih krugova nestabilnosti od inflacije do nestašice sirovina,od pojave nezaposlenosti i propadajuće industrije do raspada pojedinih državnih celina praćenih ratovima,smatramo da ekonomska nauka,a pre svega strategijski menadžment,moraju da igraju značajnu ulogu u obnavljanju opšte ekonomske aktivnosti u cilju rasta životnog standarda stanovništva.Strategijski menadžment nudi skup zna-

nja koja se prihvataju kao istina, a koja omogućavaju da se uspešno odgovori na promene u okruženju, na nove zahteve potrošača i konkurencije, a kao posebno na globalne tendencije i protivrečnosti savremenog sveta. Kompanije moraju da istraže da li postoji tržište za njihov proizvod tj. da li postoje sklonosti i kupovne navike za njihovim proizvodom. Opšta ekonomska i društvena nestabilnost devedesetih godina, i danas, bila je savršena podloga za stvaranje **novih kompanija** koje će po svojoj moći prevazići naftne kompanije. Prema tome, ekonomska kriza i ratovi savremenog doba su savršena osnova, i uzrok, pojave privatnih vojnih kompanija i porasta značaja celokupne vojne industrije. Postojanje ratišta, bilo gde u svetu, je u suštini potencijalno tržište na kojima vojne kompanije i industrije plasiraju svoje proizvode: obezbeđivanje najsavremenijeg naoružanja i vojne tehnike, vrhunskih profesionalnih vojnika i vojnog treninga. Naravno, kao bilo koja velika i moćna kompanija i privatna vojna kompanija mora da primenjuje sva osnovna saznanja i pravila, kako upravljanje marketingom tako i sve principe strategijskog menadžmenta posebno u oblasti prilagođavanja promenljivim uslovima poslovanja i štednji troškova kao posledice nedostatka neophodnih resursa.

U skladu sa napred iznetim želimo da istaknemo da će se naša analiza orjentisati **na moguću primenu koncepta strategijskog menadžmenta u privatnim vojnim kompanijama** i njihovu ulogu u ratu u Iraku i u Avganistanu. Smatramo se obaveznim da u ovom uvodnom izlaganju iznesemo i naše motive u opredeljenju za naznačene probleme i temu. Počeli smo da se bavimo analizom i sakupljanjem podataka o savremenim ratovima od onog trenutka kada je naša zemlja (bivša Jugoslavija) došla pod udar opštih principa globalizacije. Kao posebno nas zainteresovala



Slika 2: Šta se dobilo? Šest novih država

politika velikih sila na Bliskom Istoku i u Centralnoj Aziji, počev od Vijetnama pa do danas. Ako posmatramo čitavu istoriju ljudskog društva može se uočiti da su postojali ratovi koji su sprečavali progresivan razvoj društva (tzv. nepravedni, osvajački) i oni koji su ga pomagali (tzv. pravedni, odbrambeni). Svi stari, i novi osvajači, težili su osvajanju Azije počev od Aleksandra Makedonskog, preko Rimske imperije i krstaša jer se smatralo da oni koji žele da vladaju svetom ne mogu biti lideri sveta ako ne osvoje Persiju. Bez obzira na diktatorski karakter režima Sadama Huseina u Iraku i versku isključivost Talibana u Avganistanu ratovi koje su inicirali Saveznici na čelu sa S.A.D.-om ne mogu se nazvati pravednim. Uništena je kolevka svetske civilizacije nepovratno. Ponovo su se pojavile teze o neophodnosti preventivnog rata u borbi za mir uz prikrivanje prave suštine rata u Aziji – nedostupni izvori sirovina i energije.



Slika 3: Glavni cilj

Na osnovu prethodnog izlaganja, a imajući u vidu temu koju smo izabrali za obradu, želimo da istaknemo na ovom mestu **suštinu, predmet i cilj istraživanja**. Pošto se pod menadžmentom, strategijskim posebno, podrazumeva veoma složen proces koji u sebi sadrži više **faktora** međusobno povezanih uzročno posledičnim odnosima treba ih i istaći. To su: planiranje, organizovanje, kontrola i vođenje preduzeća tj. kompanije sa ciljem postizanja najboljeg mogućeg poslovanja privrednog subjekta, uz uvažavanje zahteva efektivnosti i efikasnosti. Pošto smo se orijentisali na analizu nastanka privatnih vojnih kompanija poseban naglasak naše analize biće razmatranje dinamične poslovne sredine u uslovima savremenih ratova. S obzirom na izrazito prisustvo rizika, i promenljivosti uslova poslovanja privatnih vojnih kompanija danas, **predmet**

naše analize obuhvatiće pre svega uslove nastanka i razvoja privatnih vojnih kompanija sa stanovišta njihovog tržišnog pozicioniranja. To podrazumeva da predmet analize treba da obuhvati analizu okruženja, predviđanje njegovog kretanja i društveno-ekonomske uslove koji su omogućili rast privatnih vojnih kompanija. Sem toga, komparativnom analizom ćemo pokušati da dokažemo da privatne vojne kompanije primenjuju najvećim delom sve principe strategijskog menadžmenta, kao i liderstva, kao značajnih faktora uspeha privatnih vojnih kompanija. U skladu sa **ciljem** našeg istraživanja: ukazivanje na pojavu privatnih vojnih kompanija i načina njihovog poslovanja, sa stanovišta strategijskog menadžmenta, postavili smo i **moguću osnovnu hipotezu**. Zašto kažemo moguću? Zato što je do podataka o postojanju privatnih vojnih kompanija, zbog prirode njihove delatnosti, izuzetno teško doći, ali njihovo prisustvo na ratnim tržištima je sasvim evidentno i na njega treba najzad ukazati. Našim dugogodišnjim istraživanjima došli smo do zaključka da su ratovi, kao jedna od prvih prepoznatljivih ekonomskih aktivnosti, uzroci nastanka i razvoja privatnih vojnih kompanija. Sem toga, koncept globalizacije kao novi vid savremenog osvajanja izvora sirovina i novih tržišta obuhvata i preventivne ratove, a ovi pak potrebu za profesionalnim vođenjem ratova. Sve navedeno, ukazuje na neophodnost institucionalizovanja kategorije plaćenika, odnosno nastanak privatnih vojnih kompanija. Na osnovu iznetog došli smo do naše **osnovne hipoteze**. Nadamo se da će ona dobiti oblik stavova za koje se pretpostavlja da imaju određene vrednosti koje ćemo u toku istraživanja proveriti:

Tržišno pozicioniranje i moguće funkcionisanje privatnih vojnih kompanija, kao i svake druge kompanije, u mnogome zavisi od primene osnovnih principa strategijskog menadžmenta i liderstva, što one to i čine. Na taj način će staviti sebe u poziciju da jednoga dana nadjačaju svetske kompanije u oblasti duvanske, farmaceutske i naftne industrije.

Osnovni motiv našeg istraživanja je ukazivanje na zakonitost i procese koji su nam pred očima. Nije dovoljno samo konstatovati činjenicu da privatne vojne kompanije postoje, već i ukazati na proces njihovog nastanka i razvoja.

"Oni koji odbijaju da idu dalje od činjenica dopiru dotle dokle dopiru same činjenice."

Tomas Henri Haksli

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Našim radom želimo da postavimo jedan broj pitanja na koje savremeni razvoj svetske ekonomije i politike traži odgovore. Ne gajimo iluziju da ćemo postaviti i odgovoriti na sva pitanja, ali se nadamo da će ukazivanje na pojedine probleme današnjice biti podsticaj za one velike da ih na humaniji način rešavaju, a ne ratom i nasilnim nametanjem određenog obrasca življenja.

"Zašto jaka država napada slabiju? Obično zato što pokušava da nametne svoju ideologiju, ojača sopstvenu moć ili preuzme kontrolu nad vrednim prirodnim bogatstvima."

(Kinzer, 2006.:7)

S obzirom na činjenicu da ne postoji više neprikosnoveni jedna sila u svetskim razmerama, sasvim se logično postavlja pitanje: ko će (i da li će) upravljati svetom i kako? Mišljenja smo da je il-

uzija o ratu kao čarobnom štapiću za rešavanje ekonomskih i političkih protivurečnosti u potpunosti raspršena upravo posledicama ratova u Iraku i Avganistanu. Vlade velikih zemalja pod vidom "nacionalnih interesa" u suštini sprovode ciljeve poslovnih korporacija koje su internacionalno orijentisane. Nesumnjivo je da privatne vojne kompanije spadaju u grupu korporacija koje su internacionalno orijentisane. One su nužnost i posledica vođenja ratova bili oni zbog hegemonije jakih nad slabijim, ili zbog borbe za opstanak jakih država koje ne mogu više da imaju budućnost, ako ne unište tuđu budućnost. Zato je odgovor na pitanje: zašto se uništavaju intelektualne i civilizacijske vrednosti pojedinih naroda, sasvim jasan. Narodi koji nemaju prošlost lako ostaju bez budućnosti. Osnovni razlog zašto pojedine jake države napadaju slabije nije se promenio od kako postoji ljudska civilizacija – borba za prirodna bogatstva i stratešku prednost u odnosu na potencijalne konkurente.

Od kako je veka i sveta, i pre Hrista i posle Hrista, plaćenici su bili uvek instrumenat jakih u borbi protiv slabijih, jer su morali da idu za onim ko više plaća na tržištu. Posedovanje kapitala na račun drugih više nije nemoralna kategorija, na žalost. Naprotiv, potraga za tržištima i izvorima sirovina je kao "potraga za zlatom ili novim posedom" na Divljem zapadu. Prednost dobija onaj ko prvi zabode zastavicu. Sa tog stanovišta je i nastanak i razvoj privatnih vojnih kompanija potpuno logičan i neophodan. Namera nam je sasvim određena – da ukažemo na njihovo zakonito pojavljivanje i razvoj. A naš pokušaj da istražimo moguću primenu principa strategijskog menadžmenta na njihovo poslovanje ima za cilj da dokaže da njihovo smeštanje u poslovni ambijent po pravilima ekonomske nauke može da ima i pozitivne efekte. Koji su to? Da jednoga dana ne bude ratova, da ove kompanije iz vojnih prerastu u mirnodopske, u zaštitnike mira. Uostalom, većina ratnih avantura donela je i napadačima i napadnutima mnogo više ropstva nego oslobođenja.

1.3. Metode istraživanja u društvenim naukama, posebno ekonomskim (izbor metoda)

Raspad određenih društvenih struktura i nastanak novih odnosa pred nauku su uvek postavljali nove dileme i ciljeve. Da bismo to postigli neophodno je rasčistiti sa starim shvatanjima i dogmama koje su bile važeće, pa čak i napredne za određeni oblik društvenih odnosa. Znači, neophodno je pristupiti kritici prethodne metodologije, a u cilju sagledavanja i saznanja objektivne istine. Treba se osloboditi iluzije da postoji neutralan metod analize stvarnosti. Zapravo, svaki istraživač će izabrati onaj metod istraživanja koji je u skladu sa njegovim osnovnim filozofskim stavom. Slika društva, čoveka, prirode, društvenih i ekonomskih zakonitosti, odnosa čoveka i prirode, ličnosti i društva može biti kontraverzna i zavisi od socijalne-filozofske usmerenosti pogleda na svet. Miroslav Pečujlić je, s pravom, misao (a sa tim i metodologiju) podelio na dva tabora: konzervativnu misao i kritičku misao. (Pečujlić, 1989.) Kada istraživač teži usavršavanju i održavanju osnovnih institucija i odnosa u društvu, primenjuje u suštini konzervativnu metodologiju, odnosno nosilac je konzervativne misli. U slučaju da prihvata osnovni stav da su moguće korenite promene uz postojanje više alternativa, nosilac je kritičke misli. Navešćemo primere mogućih posledica primene različitih metodologija u analizi istih fenomena. Kada ulogu obrazovanja analizira istraživač nosilac konzervativne misli dometi njegove analize su u iznalaženju optimalne strukture zaposlenih prema kvalifikaciji koja će povećati dobit preduzeća u postojećem proizvodnom programu i sa dostignutim nivoom tehničke opremljenosti. Znači,

obrazovanje postojećih i dolazećih kadrova interesantno je samo sa stanovišta utvrđenih potreba i raspoloživog potencijala. Međutim, istraživač koji je nosilac kritičke misli u svojim analizama će najpre pažljivo razmotriti mogućnosti promene proizvodnog programa i tehničke opremljenosti sa stanovišta naučno-tehničkog progressa. U skladu sa tim istaći će zahteve prema obrazovnim institucijama da školuju kadrove koji će novim znanjima zauzeti adekvatno mesto u hijerarhijskoj i radnoj lestvici osnovne delatnosti u upravljanju preduzećem. Primera različitih ciljeva i metoda dolaska do adekvatnih zaključaka, u skladu sa osnovnim filozofskim stavom, je mnogo. Shvatanje uloge države, shvatanja uloge ekonomskih zakonitosti-dilema tržište ili plan, primena različitih vidova političkog sistema (jednopartijski ili višepartijski sistem), različiti vidovi ideologije i njihov uticaj na formiranje svesti ljudi (totalitarizam, demokratija, staljinizam, građanska, komunistička, verska, fašistička, anarhistička).

Ne treba zaboraviti posebno važnu prirodu društvenog determinizma – shvatanje slobode i nužnosti. Za nas je zapravo vrlo značajna dilema da li društvo treba posmatrati kao tvorevinu koja je nastala pod uticajem zakonitosti koje su nezavisne od ljudskog subjektiviteta (prirodnih zakonitosti) ili naprotiv, da je ljudsko društvo pre svega proizvod čoveka kao aktivnog subjekta. Tako nastaju fatalizam, ekonomizam, voluntarizam, nepotizam. Objektivni razvoj društva (uticaj proizvodnih snaga i ekonomije) ili uticaj subjektivnog faktora pre svega se misli na delovanje čoveka kao pojedinca (voluntarizam i diktatura). Smatramo da je neophodno u metodu istraživanja i izbora adekvatne metodologije objediniti oba suprotstavljena mišljenja pošto su društveni procesi pod uticajem posledično-uzrocnog odnosa oba suprotstavljena vida delovanja. Kako je Oliver Kromvel rekao: "Verujmo u Boga (silu iznad nas) i sačuvajmo svoj barut suvim", kao uslov pobede u bitci. Da zaključimo, mišljenja smo da sve postojeće dileme u izboru metoda istraživanja rešava primena dijalektičkog metoda koji, sa svoje strane, podrazumeva opredeljenje za kritičku misao. Pri tome imamo u vidu da jedinstvo dijalektičkog i istorijskog metoda istraživanja ima svoje dileme i neke od spornih ograničenja. Međutim, dometi našeg rada, s obzirom da smo na početku istraživačkog procesa, biće pre svega primena istorijskog metoda analize i uzroka nastanka fenomena koji analiziramo tj. nastanak i razvoj privatnih vojnih kompanija i moguća primena principa strategijskog menadžmenta u njihovom poslovanju. Ne ulazeći dublje u kontraverze primene metoda istraživanja u društvenim naukama, nas interesuju pre svega metodi istraživanja u ekonomskim naukama, sa posebnim osvrtom na primenu principa strategijskog menadžmenta.

Ekonomika nauka je deo velike porodice društvenih nauka i kao takva ne može postići preciznost egzaktnih nauka. Kao i u ukupnom sagledavanju predmeta i metoda izučavanja društvenih nauka, i u ekonomskim naukama se postavlja problem i pitanje – da li je moguće potpuna objektivnost u metodu istraživanja u ekonomskim naukama s obzirom na postojanje evidentne indoktrinacije istraživača. Mišljenja smo da svaki istraživač treba sebi da postavi jedan broj pitanja pre nego što pristupi analizi određenih pojava i procesa. U svojim istraživanjima i izboru metoda pošli smo od osnovnog pitanja da li ekonomisti mogu da sprovedu kontrolisane eksperimente, može li novac meriti važne elemente života tj. da li istraživač treba da primenjuje metod koji donosi veću ličnu dobit i da li je moguće da ljudi i istraživači uopšte nose u sebi duhovna dobra kada je materijalna osnova života pogrešno upravljena i nedovoljna. U ekonomskim naukama, a posebno u strategijskom menadžmentu, neophodno je saznavanje različitih

alternativa koje će omogućiti uvek ostavljanje prostora za suprotno mišljenje. Smatramo da novac može biti samo kupovno sredstvo u cilju zadovoljenja materijalnih i duhovnih potreba, ali da ne bi smeo da bude mera svih važnih elemenata života. Tačno je da je intelektualni i duhovni razvoj čoveka najpre ugrožen nedostacima materijalne osnove. Zato je sagledavanje nedostataka materijalne osnove pretpostavka za otklanjanje nedostataka u ekonomskom razvoju, što i jeste u suštini cilj ekonomske nauke, a strategijskog menadžmenta posebno. Naravno, ekonomisti i menadžeri, kao i svi istraživači društvenih nauka ne mogu sprovesti kontrolisane eksperimente, jer svaki eksperiment traži ponavljanje da bi rezultati bili potvrđeni. Ali, zato ekonomisti, kao i svi istraživači u oblasti društvenih nauka, mogu usvojiti i primeniti opšte metodološke principe:

1. dijalektički;
2. sintetički;
3. verifikacioni metod.

Dijalektički metod podrazumeva postojanje zakona jedinstva i borbe suprotnosti unutar svakog procesa, sistema i pojave; uzročno-posledični odnos prelaska kvantitativnih promena u kvalitativne i obrnuto i razvojnu liniju prelaska od teze, u antitezu i sintezu tj. razvojni proces prevazilaženja suprotnosti i prelazak u novi proces ili sistem.

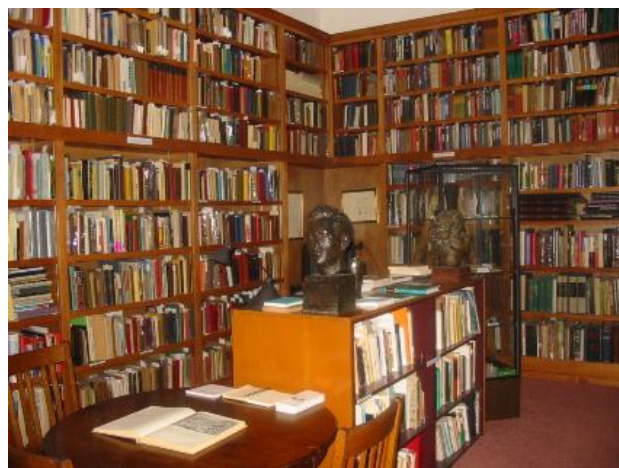
Sintetički metod je neophodan upravo zbog činjenice postojanja različitih metodskih alternativa (empirički, logički, teorijski) koje je neophodno sintetizovati (jedinstvo analize i sinteze, istorijskog i logičkog, opšteg i posebnog).

Metodom provere (verifikacije) se konkretizuju, primenjuju rezultati istraživanja, tj. valjanost otkrivenih zakonitosti i novih pojmova. Fundamentalni značaj u proučavanju teorijske ekonomije ima metod apstrakcije. Misaonim odbacivanjem faktora koji su sporedni za pojavni oblik nekog kretanja i kategorije, dolazi se do osnovnih elemenata koji direktno i prevashodno utiču na oblik ekonomske kategorije. ("Ekonomska enciklopedija", 1986.)

Deduktivni metod istraživanja podrazumeva da se od opšteg zakona dođe do posebnih pojava. Induktivnim metodom se, uz pomoć metoda apstrakcije, dolazi do osnovnih teorijskih stavova o kretanju i razvoju ekonomskih zakona, kategorija i odnosa. Naravno, induktivni metod podrazumeva empirijska istraživanja koja su u suštini priprema analitičkog, deduktivnog metoda. Time će se pojedinačne (empirijske) pojave povezati u određeni (jedan) sistem odnosa i zakonitosti (pojedinačno kao opštem, a prethodno opšte kao pojedinačnom).

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristićemo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživaćemo dostupnu dokumentaciju i relevantnu literaturu korišćenjem metoda: indukcije, dedukcije, sintetičko-analitičke, analize sadržaja i verifikacije (sa posebnim naglaskom na komparativnoj analizi).

Na kraju, naš naglasak će takođe biti i na istorijskom istraživanju i opažanju.



Slika 4: Analiza i znanje – najbolji metod istraživanja

1.4. Struktura rada

Naš rad će se sastojati, pored prvog dela (uvoda) i zaključka kao poslednjeg dela, iz tri celine. U drugom delu rada – *Klice nastanka marketing strategije za globalno tržište u periodu kriza* – obrađivaćemo: istorijski razvoj savremenih ratova i privatnih vojnih kompanija, kao i marketing strategije u periodu kriza i uloga privatnih vojnih kompanija. U trećem delu rada – *Analiza okruženja privatnih vojnih kompanija sa stanovišta razvoja strategijskog menadžmenta (odlučivanje na koja tržišta ući)* – analiziraćemo, pored osnovnih pojmova, suštinu predviđanja i analize opšteg okruženja privatnih vojnih kompanija, pravce i metode njihovog razvoja kao i tržišne posledice njihovog prodora na ratna tržišta. Ovim delom rada obuhvatićemo i analizu mogućih oblika međunarodne poslovne aktivnosti privatnih vojnih kompanija, formulisanje strategije i izbor najboljeg načina ulaska na tržište. U četvrtom delu – *Liderstvo kao značajan faktor uspona privatnih vojnih kompanija* – vršićemo analizu uloge liderstva, motivacije i timskog rada privatnih vojnih kompanija, sa posebnim naglaskom na suštinsko značenje liderstva za poslovanje privatnih vojnih kompanija.

II KLICE NASTANKA MARKETING STRATEGIJE ZA GLOBALNO TRŽIŠTE U PERIODU KRIZA

2.1. Istorijski razvoj savremenih ratova i privatnih vojnih kompanija

"Jednu očiglednu istinu izgovorio je američki predsednik Džon Adams pre dva veka kada je rekao: "Moćni uvek misle da imaju veliku dušu i širinu pogleda koja im omogućuje da vide više od slabih".Duboko u korenu kombinuje se divljaštvo sa uverenjem u ispravnost onoga što se radi i tako se stvara imperatorski mentalitet."

Noam Čomski

Kada smo počeli da proučavamo istoriju nastanka ratova uopšte, a savremenih posebno, logično nam se postavilo pitanje: Zašto su svi osvajači pretežno bili usmereni ka Istoku, pre svega mislimo na Aziju?

VAVILON-MEGAPOLIS NA EUFRATU

Podimo od Iraka i njegove istorije. Središnjom i južnom Mesopotamijom (2112.-2004. god. p.n.e.) dominirao je grad Ur koji je bio važan administrativan centar. Ur se nalazio na ušću Eufrata u Persijski zaliv, a danas se nalazi na kopnu na 16 kilometara od Nasirije, na desnoj obali Eufrata. U 18. veku pre nove ere nasleđuje ga, kao duhovna i stvarna prestonica Mesopotamije, Vavilon pod vođstvom amorćanskog kralja Hamurabija (1792.-1750. god. p.n.e.). Hamurabi je, kao peti vladar prve vavilonske dinastije, nesumnjivo izgradio veoma važno carstvo koje je uključivalo jug Mesopotamije i poklapalo se s prostorom koji je nekad bio pod vlašću Ura. Od tog vremena Vavilon je bio neprekidno izložen rušenjima novih osvajača koji su, sloj po sloj, ostavljali ruševine i tragove svoje kulture i načina života. Najzad su, na kraju 12. veka pre Hrista, Vavilonci pod vođstvom Nebukadnezara naterali Elamite u bekstvo, uništili njihov glavni grad Suzu i obnovili status kraljeva Vavilona koji im je bio oduzet. Međutim, osvajanja u rušenja se nastavljaju. Tokom 7. veka pre Hrista grad su zauzimali, razarali i gradili dva puta Asirci da bi 625. p.n.e. namesnik Nabupolasar proglasio nezavisnost grada, a sebe proglasio kraljem. Sklapa savez s Medijom i pobeđuje Asirce 612. godine. Njegov sin, Nebukadnezar II, savladava asirijski otpor i svoju vladavinu posvećuje intenzivnoj izgradnji grada. Do pada Iraka danas ostaci grada iz tog perioda su se još uvek mogli nazirati. Vavilon je, u periodu obnove i izgradnje, bio najveći grad u ovom delu Azije. Dominirao je celim jugo-zapadnim delom Azije. Međutim, posle druge invazije amerćkih i saveznićkih snaga na Irak malo je ostalo od drevne civilizacije. Pitamo se da li ljudska civilizacija mora stalno da prolazi kroz periode uništavanja ostataka starih civilizacija i novih obnovljenih oblasti u ime navodnog ekonomskog i demokratskog progressa.

OČUVANJE URSKOG ZIGURATA

Urski zigurat je neo-sumerijanski zigurat koji se nalazio u gradu Uru blizu Nasirije u današnjoj Di Kar provinciji, Irak. Ostaci ziguarata se sastoje od troslojne solidne mase blatnjavih cigli postavljenih sa pećenim ciglama u bitumenu. Najniži nivo korespondira sa originalnom konstrukcijom Ur-Namua, dok su dva gornja sloja deo neo-vavilonske restauracije. Fasada najnižeg nivoa i

monumentalno stepenište su bili ponovo izgrađeni po naređenjima Sadama Huseina. Zigurat je bio oštećen tokom Prvog zalivskog rata 1991. godine sa 400 rupa od metaka. Struktura je bila prordmana od eksplozija, što se može prepoznati po četiri obližnja kratera od bombi. (*Ziggurat of Ur*, www.en.wikipedia.org)



Slika 5: Američki vojnici se uspinju uz Urski zigurat 2010. godine

EFEKTI AMERIČKE VOJSKE PO RUŠEVINE VAVILONA

Američke snage su, pod komandom generala Džejmsa T. Konvaja 1. marinskih ekspedicionih snaga, bile kritikovane za izgradnju vojne baze "Kamp Alfa". Ona sadrži vojna postrojenja, i heliodrom, izgrađena na drevnim vavilonskim ruševinama nakon invazije Iraka 2003. godine.

Američke snage su okupacijom te lokacije izazvale nepovratnu štetu drevnim arheološkim zapisima. U izveštaju bliskoistočnom departmanu Britanskog muzeja, doktor Džon Kurtis opisuje kako su delovi arheološkog nalazišta bili srušeni da bi se stvorila zona za sletanje helikoptera, i parkinzi za teška vozila. Kurtis je pisao da su okupacione snage: *"izazvale značajnu štetu Ištarskoj kapiji, jednoj od najčuvenijih spomenika perioda drevnih vremena. Američka vojna vozila su smrskala 2.600 godina stare ciglaste pločnike, arheološki ostaci su bili rasuti po celom nalazištu, više od 12 rovova je bilo zabijeno u drevne depozite i vojni poduhvati pomeranja zemljišta su kontaminirali nalazište za buduće generacije naučnika. Dodajte na sve ovo štetu nanесenu devet kovanih ciglastih zmajeva na Ištarskoj kapiji od strane vojnika koji su pokušavali da uklone cigle sa zida."* Američki vojni zvaničnik se pravdao da su inženjerske operacije bile raspravljene sa "direktorom Vavilonskog muzeja".

Direktor Iračkog državnog odbora za nasledstvo i antikvitete, Doni Džordž, izjavio je da će *neredu biti potrebne godine da se sredi*. U aprilu 2006., pukovnik Džon Kolman, bivši šef osoblja 1. marinskih ekspedicionih snaga, ponudio je izvinjenje za štetu nanесenu od strane vojnog osoblja pod njegovom komandom. Ipak, tvrdio je da je američko prisustvo odbilo još veću štetu – od raznih pljačkaša. Neki antikviteti su ipak nestali posle stvaranja "Kampa Alfa". Bez sumnje da bi



Slika 6: Američki marinci pred restauriranim ruševinama Vavilona 2003. godine

se prodali na tržištu antikviteta, koje je doživelo bum od samog početka okupacije Iraka. (*Babylon*, www.en.wikipedia.org) Zar jedna tako napredna država, mislimo na privredni i tehnološki razvoj S.A.D.-a, mora da ponavlja slične greške na teritoriji Azije. Izgleda da se na iskustvu Vijetnama nisu mnogo naučili.

VIJETNAM-NAJVEĆA AMERIČKA KATASTROFA

Rat S.A.D.-a u Vijetnamu je bio najduži vojni konflikt u američkoj istoriji. U ovom prašumskom ratu je poginulo 58.000 američkih vojnika, a 304.000 je ranjeno. Iz ovog rata niko nije izašao bez ožiljaka, ni S.A.D.-e ni Vijetnam. Pre sukoba sa Amerikancima, Vijetnamci su ratovali za oslobođenje od Francuza u Prvom indokineskom ratu od 1946. godine do 1954. godine. Stvaranjem dve države odmah su, po završetku rata sa Francuzima, stvoreni preduslovi za nove sukobe u kojima bi neka od razvijenih zemalja Zapada bila "posrednik" besramno izazivajući nove podele i razaranja. Naravno, ne u interesu naroda ovog prostora već u ekonomskom interesu najmoćnijih i najvećih. U političkom i ideološkom smislu iskorišćena je anti-komunistička retorika, na strani Zapada, a pro-socijalistička, na strani Istoka. Dva izrazito suprotna vojna i ekonomska bloka su našla teren za lokalizovanje svojih sukoba. Ni jedan od tih blokova nije bio nevin, svi su imali isti cilj: **dominacija ovim delom Azije znači slobodu pristupa izvorima energije i izvlačenje dobiti**. Tako su stvorene dve države sa različitim društveno-ekonomskim sistemom – Severni i Južni Vijetnam. Najveći problem je bio u tome što su upravo komunisti na severu hteli jednu zemlju, jedan narod, jedan Vijetnam. Rat je za S.A.D.-e u stvari počeo još 1955. kada šalju vojne savetnike, novčanu pomoć i oružije južnom Vijetnamu da im "pomognu" u ratu sa "komunističkom opasnošću". Polako, ali sasvim sigurno, to postaje rat visokog intenziteta. Sve veći broj američkih vojnika dolazi da "pomogne" južno-vijetnamskim snagama u ratu protiv regularne vojske



Slika 7: Američki vojnici u Vijetnamu

Severnog Vijetnama i pripadnika Narodnooslobodilačkog fronta (Vijetkong). Do 1975. godine, na obe strane poginulo je 3 miliona Vijetnamaca i 2 miliona Laošana i Kambodžanaca. U Vašingtonu se uzdiže **crni zid** sa imena svih 58.000 poginulih američkih vojnika. Lekcije koje su naučene u Vijetnamu danas su zaboravljene i pored toga što su Azijati pokazali da mogu i hoće da odgovore borbom na sva osvajačka nastojanja Zapada.



Slika 8: Američki vojnik u vijetnamskom paklu



Slika 9: Lice starog neprijatelja

"Rat protiv Vijetnama je samo najodvratnija manifestacija onoga što bismo nazvali imperijalnim provincijalizmom, koja kao bolest pogađa celu kulturu Amerike – svesna samo svoje sopstvene istorije, bezosećajna na sve što nije deo domaće atmosfere."

Stefan Vizinczej, mađarski pisac, 1968.



Slika 10: Američki vojnik pored uništenog američkog oklopnog transportera za vreme borbi u Hueju

PRVA ŽRTVA RATA JE NEVINOST

PLAĆENICI – KO SU ONI? ŠTA ONI RADE? ZAŠTO ONI TO RADE?

2.1.1. *Kako je počelo i gde smo danas?*

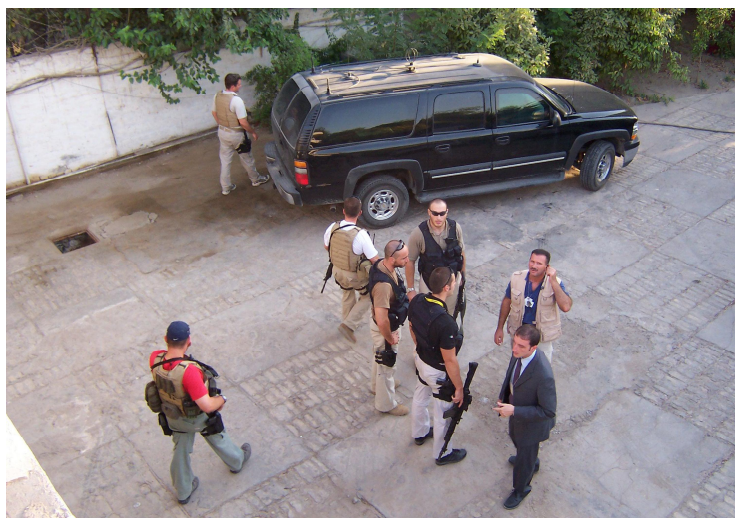
Ideja i stvarnost postojanja plaćenika, ili kako se to danas popularno naziva radnika po ugovoru, koji rade poslove "nižeg" ranga za interese pojedine osvajačke sile postoji vekovima, u suštini od kako i postoje ratovi. Kada pogledamo unazad istoriju ratovanja vidimo da je jedna od najstarijih ekonomskih profesija upravo profesija vojnih plaćenika. Još 1.200 godine pre nove ere, u bici kod Kadeša, zabeleženo je masovno prisustvo plaćenih vojnika. Znači, nastanak i istorija plaćenih vojnika je mnogo duža nego što smo spremni da priznamo kada razmatramo probleme ekonomije ratovanja. Primera je dosta. Surovi stogodišnji rat je imao i periode primirja od pet-šest godina. Tokom ovog vremena regularni vojnici se nisu vraćali u Englesku već su se okretali plaćeništvu, pa su stoga formirane posebne čete od profesionalnih vojnika koje su kretale u potragu za akcijom drugde. Te čete su prozване Engleske čete. One su harale po Francuskoj, a glavni cilj im je bila Italija, zemlja bogatstva i socijalno-ekonomskih protivurečnosti. Kao stvorena za vojnike-plaćenike.

Način ratovanja napred navedenih vojnika-plaćenika nije uvek bio u skladu sa moralom i etikom, ali po tome se nisu mnogo razlikovali ni od tzv. regularnih vojnika. Ljudi, pre svega bogati, su ih upravo iz tih razloga unajmljivali da bi širili svoje posede i očuvali svoje pozicije moći. U organizovanju svoje delatnosti imali su potpunu slobodu. Mogli su da pljačkaju, ubijaju i siluju bez ikakve odgovornosti prema drugima i prema sebi. Zato se za ime plaćenika uvek vezuje zlo i mišljenje da su oni loši ljudi, a dobri ratnici. Međutim, u tome ne treba biti isključiv jer biti zao ili dobar ne zavisi od toga kako i zašto su plaćeni, već kako i na koji način obavljaš posao za koji si plaćen. Postoji dosta istorijskih dokumenata koji ukazuju na činjenicu da je plaćenički fenomen

u suštini bio podsticaj za razvoj ekonomije. Pa sama ekonomija Italije u 16. veku nije propala zbog masovnog prisustva plaćenika koje su unajmljivali gradovi-države. Naprotiv, preživela je i prerasla u najveću ekonomiju Evrope dok su nam umetnici tog vremena podarili visoki stepen civilizacijskih dostignuća koja danas nazivamo i smeštamo u doba renesanse.

ŠTA JE PLAĆENIK? A ŠTA SU PROFESIONALCI U PRIVATNIM VOJNIM KOMPANIJAMA?

Smatra se da postoji fundamentalna razlika između regularnih (običnih) vojnika i vojnih plaćenika. Pripadnih regularne vojske koji se bori pod zastavom svoje zemlje, po međunarodnom pravu ima dužnost i pravo za legitimnom upotrebom sile što mu dozvoljava da se upušta u nasilne aktivnosti koje bi se u civilnim uslovima, smatrale kriminalom ili ubistvom. Definicija plaćenika po standardima ujedinjenih nacija se smatra ciničnom i neadekvatnom suštini plaćeništva. Pod plaćenikom se i dalje smatra negativan sklop ličnosti koja se bori ne u ime ideologije i viših ciljeva, već za novac i samo za novac. Ne treba zaboraviti, pri svemu tome, da se u savremenom biznisu upravo obilato koriste termini iz plaćeničke prakse: oduzimanje imovine od onih koji npr. ne plaćaju poreze državi, korporativne racije (lov na nepodobne i neprijatelje), nasilna preuzimanja imovine od velikih dužnika (otimanje od onih koji ne mogu platiti zaštitu ili dugove). Svi ti termini potiču iz prakse vojnih strategija i specifične vojne-plaćeničke prakse. Uostalom i sama reč kompanija potiče od engleskog termina **free companies (slobodne čete)** koje su bile bande plaćenika koje su se borile u Srednjem veku u Evropi. Sam termin privatne vojne kompanije popularizovan je u poslednjih 15 godina. Inicijatori nove terminologije su bile britanske vojne i plaćeničke kompanije koje nisu želele da budu posmatrane isključivo kao proste plaćeničke institucije, već kao ekonomske organizacije sa svim osobenostima koje poseduju kao i svaki drugi privredni subjekat. Za novu oznaku poslovanja – privatne vojne kompanije – smatralo se da bolje zvuči u poslovnom svetu u odnosu na pogrdne nazive: plaćenici, horde, psi rata, unajmljene puške, privatna vojska. ("*Shadow company*" (Četa senka), 2006.)



Slika 11: Plaćenici starog i novog vremena

U okviru naših dosadašnjih izlaganja o kontraverzama postojanja novog fenomena poslovnog sveta – privatne vojne kompanije – mislimo da je članak autora Džeremi Skofilda veoma interesantan. Članak nosi naziv *Američki biznismen: "Blackwater mi je platila da im kupim steroide i oružije na crnom tržištu za njihove pucače"*. Ovaj članak smo stavili na kraju našeg rada, u Prilogu, zbog njegove interesantnosti i dužine.

Kakav komentar možemo imati u vezi navedenog članka i događanja uopšte? Radnicima privatnih vojnih kompanija se kupuje oružije, što inače i spada u delatnost ovih kompanija, radi zaštite klijenata i radi sopstvene zaštite. A od koga kupuju oružije ministarstva odbrane pojedinih zemalja za regularnu vojsku? Da li je ta kupovina uvek legalna? Dalje, žurke, siledžijstvo, upotreba i kupovina droge, pucanje na civili iz čiste zabave. Kao činjenica, verovatno tačna, pogubna je za kredibilitet radnika privatnih vojnih kompanija. A koja to vojska, bila privatna ili državna, nekada i danas ne radi? Sve zavisi od strane na kojoj su, odgovor će biti odbrana, ako su proglašeni dobrim momcima, napad ako su proglašeni lošim momcima. Ne želimo da branimo postojanje ili nepostojanje privatnih vojnih kompanija. Naprotiv, smatramo da one treba da budu pod kontrolom zakonodavstava zemalja ili međunarodnih zakona, u okviru kojih deluju, kao i sve druge velike kompanije. U konkretnom slučaju, mišljenja smo da napad na Erika Prince pre svega političkog karaktera, a ne borba za pravednost i ljudskost. Ove kompanije u manje više legalizovanoj formi postoje od početka 21. veka, pa se za 10 godina njihovog postojanja nisu u javnosti pojavile ovako jasne kritike. Sumnjamo u motive onih koji ih napadaju, kao što sumnjamo u motive vođenja svih savremenih ratova. Ili je u pitanju biznis konkurencija ili je u pitanju traženje krivaca za sopstvene greške zvaničnih vlada i vojnih krugova pojedinih zemalja. Svakako se trebamo suočiti sa činjenicom da je neophodno privatne vojne kompanije, kao i sve druge velike kompanije, staviti pod kontrolu. Odavno je u ekonomskoj nauci napušten mit da su najuspešnije korporacije tj. kompanije one koje služe javnosti, da one ne mogu služiti same sebe već su u službi potrošača. One itekako utiču na svoja tržišta, na cene koje zahtevaju i na proizvodne troškove koje plaćaju. Suverenost potrošača se gubi, posebno kada razmatramo fenomen privatnih vojnih kompanija. Moderna kompanija svoju moć ostvaruje ne samo ekonomskim merama, već i skupom dobro obučених i profesionalnih ljudi kao i dobrim liderima koji zastupaju interese vlasnika kompanije. Primer napada na jednu od najmoćnijih privatnih vojnih kompanija potvrđuje našu osnovnu hipotezu da je postojanje ovih kompanija tesno povezano sa modernom državom: ona daje (ako si koristan) ili oduzima (ako nisi više potreban). Između moderne države i privatnih vojnih kompanija postoji tesna povezanost i zasniva se na deobi nagrada i moći. (Scahill Jeremy, 2010.)

2.1.2. Uspon vojnih kompanija-legalizovanje rata

Nastanak privatnih vojnih kompanija najpre se vezuje, u savremenosti, za ratove koje su i koje vode S.A.D. i Velika Britanija. Naravno, S.A.D. su ona međunarodna ekonomska i vojna sila koja je u zadnjoj deceniji dvadesetog veka izvezla previše vojne moći. Najčešće pod kapom U.N. što ne iznenađuje s obzirom da im je posle raspada Istočnog-socijalističkog bloka porasla i politička moć. Međutim, postoje i teritorije koje su bile priprema za kasniju pojavu i legalizova-

nje plaćeničkog-vojnog angažovanja. Najpre mislimo na Rodeziju iz 1980. godine kada ona dobija nezavisnost i postaje Zimbabve. U novoj, nezavisnoj državi, sa pretežno crnačkom populacijom nema više mesta za skoro potpuno belu rodezijsku vojsku. Izvrsno obučeni profesionalci ostaju bez posla. Odlaze u Južnu Afriku i pridružuju se kao organizovane čete južno-afričkoj regularnoj vojsci. U Južnoj Africi se bore za opstanak bele manjine i njihove strahovlade – Aparthejd. Međutim, otpor crnačkog stanovništva, nemešanje (diretno) ni jedne od velikih sila i međunarodni otpor protiv Aparthejda imaju za posledicu dolazak na vlast snaga koje predstavljaju većinu stanovništva. Veliki broj belih profesionalnih vojnika rodezijske i južno-afričke vojske ostaje bez posla, kao "slobodna radna snaga". Oni moraju da nađu nove načine svog angažovanja, "zapošljavanja", u cilju obezbeđenja finansijskog i ličnog opstanka. Tako je, početkom ranih devedesetih godina, počela takozvana privatizacija ratova.

Prvu privatnu vojnu kompaniju, "Executive outcomes", činili su najvećim delom bivši pripadnici raspuštene rodezijske i južno-afričke vojske. Vojne usluge su pružali u vidu slanja profesionalno obučениh vojnika kome god su bili potrebni. Cena angažovanja je bila presudna u odlučivanju kojoj sukobljenoj strani će se pridružiti. Pripadnici "Executive outcomes" su učestvovali u građanskim ratovima u Angoli i Sijera Leoneu. Sklapani su "kupoprodajni" ugovori sa vladama zemalja u kojima su angažovani. Nisu delovali u okviru regularnih vojnih formacija, već su uvek bili angažovani za "posebne zadatke". U to vreme već su imali na raspolaganju, u svom vlasništvu, dobar obim vojne tehnike i opreme. Ova kompanija je u vlasništvu imala čak i jedan "Hajnd" borbeni helikopter, dva transportna helikoptera i više borbenih vozila pešadije. U Sijera Leoneu zadatak im je bio da povrate za vladu dijamantske rudnike od pobunjenika. Rudnici u kojima su bili iskopavani takozvani "krvavi dijamanti" koji su znatno uticali na svetsku trgovinu dijamantima.

Raspad određenog broja zemalja i njihovih društveno-ekonomskih struktura u Istočnoj Evropi imaće za posledicu uvećanje armije nezaposlenih ne samo u privredama tih zemalja već i kao posledicu raspada njihovih Armija koje su organizaciono i vojno bile strukturane u okviru Varšavskog pakta. Tzv. "revolucija" u Rumuniji, građanski rat u Jugoslaviji, podela Čehoslovačke, pokušaj ekonomske i političke integracije ostalih zemalja Istočne Evrope u Evropsku Uniju, bombardovanje Srbije kao poslednjeg "moljca" u stvaranju harmonije naroda Evrope, sve su to uzroci (i posledice) nastanka jednog novog, militantnog sveta. Ako tome dodamo ratove u Iraku i Avganistanu, slika "ratne ekonomije" postaje sasvim jasna. Finansirajući i vojno pomažući destabilizaciju Bliskog Istoka i Azije u celini Amerikanci su na jednoj strani, razvili vojnu industriju ali su zato, na drugoj strani oslabili svoju domaću ekonomiju koja je dovela do veoma ozbiljne recesije u Zapadnom svetu. Najinteresantnije je da nisu uspeali da destabilizuju Kinu i Rusiju, a za njih je veliki problem sve veća nezavisnost Latinske Amerike. Sa rastom "ratne ekonomije" rastu i sve ostale prateće pojave i procesi, među kojima je razvoj i relativna nezavisnost u poslovanju privatnih vojnih kompanija evidentna. Do početka 21. veka rađa se više privatnih vojnih kompanija. Takozvani radnici obezbeđenja ovih kompanija regrutovani su najvećim delom iz specijalnih snaga vojski zemalja koje su sprovele "reformе" u pravcu smanjivanja broja vojnika u svojim zemljama sa ciljem modernizacije trupa. Godine 2003. je procenjeno da privatne vojne kompanije zarađuju godišnje oko 100 milijardi dolara, pre svega po ugovorima sa vladama zemalja kojima nedostaje vojni potencijal. (*Private military company*, www.en.wikipedia.org) Te

iste godine američki odbrambeni budžet je iznosio 380 milijardi dolara. Inače, na spisku Centra za javni integritet iz 2003. godine figurisalo je oko 90 privatnih vojnih kompanija. One su u suštini doživele "bum" sa ratovima u Iraku i Avganistanu.

Za 2007. godinu je procenjeno da je bilo u Iraku 161.000 privatnih radnika. Od tog broja 85.000 bili su Iračani, dok je više od 27.000 bilo Amerikanaca. Kompanija "Kellog, Brown & Root" je dobila ugovor od američke vojske za tri miliona dolara da im održava vojne baze u Iraku, isporučuje namirnice i opremu i hrani njihove vojnike. Takođe, među tih 161.000 radnike u 2007. godini bilo je i 20.000-30.000 "radnika obezbeđenja". Te brojke su se, sa razvojem ratnih operacija na tlu Iraka, do sada sasvim sigurno povećale posebno posle postepenog povlačenja američkih trupa i njihovog usmeravanja prema Avganistanu. Radnici obezbeđenja ovih kompanija najčešće se, zvanično, pojavljuju kao telohranitelji zvaničnika ambasada i lokalnih vođa, ili kao treneri lokalnih snaga bezbednosti. Većina tih radnika su van dometa zakona zemlje u kojoj rade, što ih čini veoma opasnim po zemlju domaćina. Navešćemo samo jedan primer: U septembru 2007. godine u Bagdadu je grupa američkih plaćenika iz konvoja, koji je prelazio preko Nisour trga, otvorila vatru na civile i tom prilikom ubila njih 17. Izgovor je bio da je njihov konvoj navodno napadnut. Međutim, istražitelji nisu pronašli nikakve verodostojne dokaze o napadu na konvoj. Iračka vlada je zahtevala da se učesnici ubistava izruče vlasti da bi im se sudilo za ratni zločin. Plaćenici su brzinski, pod pokroviteljskom američke vojske, prebačeni u S.A.D.-e. Niko nije odgovarao za smrt tih 17 iračkih civila. Zapravo, radnici privatnih vojnih kompanija imaju zaštitu američke vojske kao i regularni vojnici, što ide u prilog našoj tvrdnji da postoji tesna povezanost i ove vrste kompanija sa vladama pojedinih zemalja kada dele dobit i moć. (*Iraq war*, www.en.wikipedia.org)

"Jedna smrt je tragedija. Milion je statistika."

maršal Josif Staljin

RAT SE PROMENIO

Rat se promenio. Ne radi se više o nacijama i nadnacijama, o ideologijama ili religijama, o etničnosti. To je beskonačna serija proksi bitaka koje vode plaćenici i mašine. Rat – i njegovo trošenje života – je postao dobro podmazana mašina. Rat se promenio. Genetička kontrola. Informaciona kontrola. Kontrola emocija. Kontrola na borbenom polju. Sve se nadgleda i drži pod kontrolom. Rat se promenio. Doba zastrašivanja je postalo doba kontrole... Sve u ime izbegavanja katastrofe oružija masovnog uništenja. A onaj koji kontroliše borbeno polje... Kontrolise istoriju. Rat se promenio. Kada borbeno polje dođe pod potpunu kontrolu... Rat postaje rutina.

2.2. Marketing strategije u razdoblju kriza

2.2.1. Internacionalni menadžment i globalna ekonomija

Razmatrajući u prethodnim izlaganjima istorijski razvoj savremenih ratova kao jedan od osnovnih uzroka nastanka privatnih vojnih kompanija, želeli smo da ukažemo na činjenicu da je njihova pojava ekonomski i istorijski uslovljena, na jednoj strani. Na drugoj strani, njihovo poslo-

vanje je upravo sastavni deo globalne ekonomije i kao takvo motivisano,kao i kod svih drugih korporacija u međunarodnim razmerama:profitom,finansijskim kapitalom,novim tržištima i nižim troškovima radne snage.Uspesno poslovanje u međunarodnim okvirima stvara mogućnost za uvećanje profita i povećanu prodaju pojedinih proizvoda i usluga na novim tržištima.Međutim,ono što posebno interesuje razvijene kapitalističke zemlje je mogućnost nabavke sirovina i obezbeđenje dodatnih izvora energije po nižim cenama,kao i radne snage i finansijskih sredstava.A koji su to novi prostori i nova tržišta?Upravo nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju u kojima ili već postoje ratne protivrečnosti,ili ih treba izazvati pod firmom borbe protiv terorizma, borbe za ljudska prava,borbe za svrgavanje neodgovarajućeg "diktatorskog" režima.Iz navedenih razloga smatrali smo da u ovom delu naših izlaganja treba obratiti pažnju na principe internacionalnog menadžmenta i globalne ekonomije koji su središnji principi za uspostavljanje marketing strategije u razdoblju kriza.A gde ćete naći veću društveno ekonomsku krizu nego u ratom zahvaćenim područjima koja su u suštini nova tržišta za privatne vojne kompanije.Šta se u stvari podrazumeva pod internacionalnim menadžmentom?Zašto je on interesantan za naše razmatranje i analizu nastanka i razvoja privatnih vojnih kompanija?Mišljenja smo da sledeći navod profesora Stefanovića najpribližnije definiše ovu problematiku,pa ga kao takvog u celosti prenosimo i prihvatamo:

"Internacionalni menadžment je menadžment koji podrazumeva upravljanje biznisom ili drugim operacijama u inostranstvu.Ovaj termin odnosi se na različite organizacije čiji poslovi (i interesi) prelaze nacionalne granice.Globalne tendencije i promene na tržištu,u tehnologijama, kod radne snage,utiču na mesto,ulogu i način odlučivanja menadžera zaposlenih u velikim korporacijama profitnog ili neprofitnog karaktera.Globalni razvoj ispostavlja specifične zahteve za menadžere i pojedince koji žele da započnu svoje poslove u drugim zemljama."

(Stefanović,2004.:367,368)

Međunarodne korporacije,u našem slučaju privatne vojne kompanije,u savremenim uslovima sve jače i proširenije globalizacije moraju obučiti i imati menadžere koji deluju i razmišljaju na specifičan način,za razliku od menadžera čije su kompanije orijentisane na domaće tržište.Menadžer koji je zaposlen u domaćoj firmi koja ima ambicije da se proširi van domaćeg tržišta mora pre svega da ima internacionalnu odgovornost.Šta to znači?Mora da ima specifično znanje i iskustvo da bi poboljšao postojeću efikasnost i organizaciju firme.Ovo se posebno odnosi na menadžere koji su zaposleni u inostranstvu kao profesionalci što je praksa zemalja Istočne Evrope i Srednjeg Istoka.Savremeno okruženje čije je obeležije,pored ostalog,rat podložno je različitim promenama koje imaju za posledicu društveno ekonomske potrebe pojedinih nacionalnih ekonomija kako osvajača (domaći teren) tako i napadnutog (ratni teren).Menadžer mora da ima specifična znanja koja će mu omogućiti **razumevanje** političkih i ekonomskih događanja koja su tesno povezana sa interesima sukobljenih strana,na jednoj strani.Na drugoj strani,menadžer bi morao u celom tom kriznom okruženju da prepozna **perspektive** i međuzavisnost razvoja međunarodnog tržišta,snabdevanja i poslovne konkurencije.*Koje su to osobine koje bi trebao da ima savremeni menadžer privatne vojne kompanije?*Nije dovoljno samo poznavanje vojne veštine i vojne strategije.Neophodno je da bude **objektivno informisan**,da bude **sveobuhvatno obrazovan**,da bude **komunikativan** bez isključivosti tj. da bude tolerantan prema suprotnim shvatanjima.Sem toga,stručnost u poslu kojim se bavi podrazumeva ne samo strogo poznavanje

organizacije poslovanja već i spremnost za prevazilaženje kulturnih, religioznih i običajnih razlika koje su nastale vekovima u istorijskom sukobu, i danas aktuelnom, Istoka i Zapada.

Na globalnom nivou, razvijene zemlje i danas insistiraju na liberalizaciji u oblasti ekonomije, naravno ne i kod kuće. Svedoci smo da zakonima i državno monetarnim zahvatima u suštini ograničavaju na domaćem terenu protok roba, novih ideja, informacija i kapitala. Za njih je liberalizacija tržišta i protoka kapitala ekonomska nužnost na međunarodnom terenu, posebno sa stanovišta delovanja multinacionalnih kompanija u tzv. trećem svetu. To je u suštini liberalizam jednosmernog tipa koji odgovara bogatim i velikim po cenu produbljavanja postojećih ekonomskih razlika. Visoka stopa nezaposlenosti, tehnološka zaostalost, bolest, siromaštvo, ratovi, etnički sukobi, propast kultura. Sve to ostavlja multinacionalne kompanije ravnodušnim, one i dalje insistiraju na jednosmernom liberalizmu koji pogoduje isključivo za ostvarenje njihovih ekonomskih interesa. Negativna uloga ovakve globalizacije multinacionalnih kompanija je odavno uočena. Ako se nekim slučajem pojave zemlje koje nisu poslušni realizatori ovakvih tendencija, moraju biti kažnjene: njihove vlade, njihovi vladari, njihovi narodi. Sredstva su različita od ekonomskih: ekonomske blokade (sankcije), restriktivna politika MMF-a, do političko vojnih: obaranje neposlušnih vlada (različitim metodama) ili ratom. *Iz tih razloga smatramo da ni jedna koncepcija marketing strategije u razdoblju kriza ne može biti formirana bez analize **uzroka** nastanka ratova i **posledica** njihovog izbijanja.*

2.2.2. Uzroci nastanka i posledice izbijanja ratova

Polazeći od osnovnog stava da je rat bio, i ostao, jedno od veoma moćnih sredstava politike i ekonomskog razvoja opredelili smo se za analizu, istorijat i savremena shvatanja o uzrocima i suštini rata sa posebnim osvrtom na ratove u Aziji – Vijetnam, Avganistan i Irak. Motiv za izbor teme našli smo u sopstvenim antiglobalističkim stavovima i sve uočljivijem povećavanju onih javnih rashoda koji se odnose na vojne rashode, a imaju za posledicu povećavanje profita veoma moćnih multinacionalnih kompanija i osiromašenje zemalja Trećeg sveta. Otkrivanje uzroka i nastanka, a posebno suštine rata zahteva poznavanje društveno-ekonomskih odnosa i istorije pojedinih epoha, a kao posebno poznavanje državne politike velikih i moćnih koja ima direktan uticaj na odnose između različitih nacija. Za razvijene zemlje kao što su S.A.D. i Velika Britanija vojni rashodi imaju dvostruku svrhu: za održavanje mira kod kuće i za odbranu na kopnu i moru. Ovakav pristup ovih država podrazumeva ne samo zaštitu sopstvene teritorije, već i zaštitu sopstvenih ekonomskih interesa preventivnim zauzimanjem tuđih teritorija:

"Odbrana na kopnu i moru, održavanje mira kod kuće i vani kao i časna odbrana od povrede drugih država, predstavljaju javne rashode država. Sve ih možemo nazvati vojnim rashodom, koji je u redovno vreme obično isto tako velik kao i koja druga grana cjeline, ali je u izvanrednim vremenima tj. u vrijeme ratova ili straha od rata kudikamo najveći."

(Peti, 1952.:192)

Posmatramo li npr. istoriju Engleske videćemo da su ekonomski ciljevi bili uvek u skladu sa državnim politikom Engleske u kojoj je dominiralo nastojanje da se izgradi engleska trgovačka i ratna mornarica u cilju učvršćivanja engleske pomorske moći. Oliver Kromvel će, upravo u cilju

učvršćivanja engleske trgovačke moći,preduzeti dalekosežne mere da bi omogućio dominaciju engleske trgovine i sprečio stranu trgovinu.Osnovao je 1648.godine Državni savet čiji je zadatak bio sledeći:

"Dužnost vam je,da preduzmete sva dobra sredstva i nađete puteve da se u Engleskoj,Irskoj i posedima koji im pripadaju obezbedi trgovina i unapredi blagostanje kolonija i faktorata u inostranstvu koje pripadaju ovoj republici ili njenim pripadnicima."

(Kunov,1958.:393,394)

Suština unapređivanja trgovačke i pomorske moći Engleske je bila u stvaranju kolonijalne dominacije i slabljenje dotadašnje moći Holandije i Španije.Navešćemo samo neke od momenata koji su veoma bitni za ocenu navedenog perioda:Navigacioni akt kojim se sasvim otvoreno određuje da proizvodi Afrike,Azije,Amerike i engleskih kolonija mogu biti uvezeni isključivo engleskim brodovima;pomorski rat sa Holandijom koji je 1654.godine zaključen na štetu Holandije; osvajanje Jamajke 1655.godine čime se slabi položaj Španije kao kolonijalne sile,itd.Imajući u vidu da je Engleska za samo dvadeset godina,u periodu od 1675.godine do 1693.godine,skoro udvostručila ukupnu tonažu svoje trgovačke mornarice,a broj vojnog ljudstva povećala za oko 50%,jasno nam je zašto je tolika pažnja poklanjana vojnim rashodima u okviru ukupnih državnih javnih rashoda.Naime,ulaganje u ratnu i trgovačku mornaricu imalo je isključivi cilj uvećanje profita proširivanjem tržišta za prodaju i kupovinu robe.Podatak da je,u savremenom periodu,vojni budžet S.A.D.-a 800 milijardi dolara,što je veća suma od vojnih budžeta svih zemalja u svetu,govori sam za sebe.Sem toga,taj vojni budžet je 8 puta veći od vojnog budžeta NR Kine,a vojna diskreciona potrošnja S.A.D.-a čini više od polovine njihove ukupne federalne diskrecione potrošnje,što samo čini ceo federalni budžet S.A.D.-a koji nije određen za obaveznu potrošnju.U 2009.godini je vojni bazni budžet Amerike porastao do 515.4 milijardi dolara.Prema tome,ono što je za svetsku ekonomiju nekada predstavljala Engleska danas u punoj meri S.A.D.-e reprezentuje.

Rat i vojni rashodi su ključna sredstva i svojevrsna oblast međunarodne ekonomije i globalnog protoka kapitala.Postoji mnogo teorija i dilema o uzrocima i suštini rata.Treba istaći da je shvatanje o suštini rata tesno povezano ne samo sa osnovnim filozofskim pogledom na svet.Javlja se idealističke teorije koje ratu odriču društveno-ekonomsku suštinu pa mu daju religioznu odrednicu kao što su radili krstaši u navodnom spašavanju Hristovog groba, ili džihad kao oblik odbrane od hrišćanskog varvarstva.Postoje i etičke teorije koje rat shvataju i tretiraju kao moralnu kategoriju ili biološke teorije koje ga poistovećuju sa borbom za opstanak nacije.Najopasnije su tzv. geopolitičke teorije koje ga shvataju kao borbu za povećanje državnih teritorija i proširivanje životnog prostora (nacizam).Svim navedenim teorijama je zajedničko da uzroke i suštinu rata nalaze i opravdavaju van objektivnih,društveno-ekonomskih zakona.Tek će savremeni razvoj,odnosno koncept Novog svetskog poretka ogoliti stvarnu suštinu rata i ratova kroz celu istoriju ljudske civilizacije.Doduše i danas se mnogi proizvođači ratova kriju iza moralističkog stava očuvanja demokratskih vrednosti radi obezbeđenja nedostajućih sirovina i prostora za sopstveni ekonomski razvoj.U daljem ćemo govoriti o suštini današnjih ratnih sukoba i njihovih aktera ("Vojna enciklopedija",1974.),odnosno o posledicama savremenih ratova na teritoriji Azije.Naravno,naša analiza ima za cilj da ukaže i dokaže da su st-

ub novog koncepta marketing strategije,i u ratnim uslovima,multinacionalne kompanije.Pre svega mislimo na naftne i vojne kompanije.

Ove kompanije konstantno prave reviziju svojih marketing strategija da bi njihovo poslovanje bilo u skladu sa privrednim kretanjima u različitim kriznim-ekonomskim uslovima.Najpre obraćaju pažnju na nestašice,inflaciju i recesiju.Naravno,ne da ih reše već da nađu metod kako da ih okrenu u svoju korist.Inflacija je najčešće posledica nedostatka određenih proizvoda (nestašica),zbog čega kupci krenu u potragu za novim izvorima snabdevanja i nude veće cene za nedostalu robu.Ali,kako nestašica izaziva inflaciju,inflacija izaziva nestašicu.Potrošači postaju osetljivi na više cene i reaguju štedljivim ponašanjem koje se ispoljava u više oblika,uključujući odlaganje nabavke,orijentaciju na diskontne prodavnice,kupovanje jeftinije robe itd.Recesija obično nailazi nakon perioda brze inflacije zato što se politike vlada usmeravaju na restrikciju potražnje.Posledica toga je povećanje zaliha,ograničavanje proizvodnje,otpuštanje radnika i smanjenje kupovne moći stanovništva.Kupci reaguju na smanjenje prihoda manjim kupovanjem.(Kotler Philip,1988.)A kako je tek u ratom obuhvaćenim područjima?Razorena proizvodnja,razorene zdravstvene ustanove,razorena trgovina i kulturna dobra.Osnovni uzrok ove tri ekonomske pojave su ratovi.

Postavlja se stoga logično pitanje:Da li su rat i visoka vojna potrošnja dobri za ekonomiju svake zemlje?Na ovo se može gledati iz dve perspektive – kratkoročno i dugoročno.**Kratkoročno**,rat je dobar za ekonomiju.Vojna potrošnja stvara inovacije i tehnološko napredovanje preko naučnih grana istraživanja i razvoja.Mnogi korisni produkti,koje koristimo svaki dan,kao Internet i laserska operacija očiju,imaju korene u vojnoj potrošnji.Vojna potrošnja takođe dovodi do veće zaposlenosti i većeg prihoda.Potrošnja bilo koje vrste,bilo za čokoladice,čišćenje posle izliva nafte,ili proširenje biznisa,stimulira potražnju za velikim asortimanom robe i usluga.Stvaraju se novi poslovi i povećava prihod ljudi,što sve zajedno utiče na povećanje ekonomskog rasta.Ali,**dugoročno**,je već druga priča.Da bi se neki rat mogao,tokom dužeg perioda vremena,održati mora doći do realokacije velikog dela državnog budžeta u vojnu potrošnju.Velike sume novca se odlivaju za potrebe ratovanja.One bi inače,u mirnodopskim okolnostima,mogle biti iskorišćene za unapređenje civilnih programa.Dugoročno,ratovi izazivaju sve veći stepen nezaposlenosti.Ali,ono što je glavno:izazivaju inflacioni i recisioni pritisak.Cene benzina i nafte rastu.Neujednačena je proizvodnja roba i usluga.Znači,vojna potrošnja je evidentno inflaciona.Raste cena osnovnih namirnica – stigne li rat videćemo se u redovima za hleba.Zemlje koje se upuste u ratove padaju u ogromni deficit,a time i dugove.Očigledan primer je SFRJ i raspad SFRJ-a (1991.-1995.).Sjedinjene Američke Države su odlučile,nakon što su započele ratove u Avganistanu i Iraku,da pozajme novac od drugih zemalja – deficitno finansiranje – povećavajući time budžetski deficit kao i nacionalni dug.Svetska recesija 2009.-2010.godine je lančano nastala od recesije u Sjedinjenim Američkim Državama,a koreni njihove recesije se lako mogu naći u ratovima u Avganistanu i Iraku,a da ne pominjemo vojne anti-terorističke operacije na Rogu Afrike i na Dalekom Istoku.Nije im mnogo pomoglo ni to što su ulazili u deficit (tj. dugove),dok je bivši predsednik Buš smanjivao državne poreze,što je inače glavni potez republikanaca za zaštitu bogatih slojeva društva.Ekonomske posledice rata,i visoke vojne potrošnje,stvarno umeju da koštaju i na domaćem,i na globalnom planu,što se posebno vidi na primeru Sjedinjenih Američkih Država.U ovakvoj situaciji se stvaraju odlični uslovi,i pr-



Slika 12: Bagdadski muzej istorije pre i na početku rata u Iraku

etpostavke, za nastanak privatnih vojnih kompanija. One se "hrane" nedostatkom vojne sile i finansijskom zaduženošću države. U takvim uslovima sva pravila marketinga za ostali deo privrede padaju u vodu, jer privatne vojne kompanije nude nedostajuću robu (vojnike i oružije) i usluge (vojni trening). One obezbeđuju resurse kojih nema ili bar nema u dovoljnoj meri. (Yoder, 2003.)

Na primeru Iraka prikazaćemo sav bezsmisao ratnih razaranja i njihove posledice po ovu inače relativno razvijenu zemlju, po civilno stanovništvo koje je, u zemlji podeljenoj na više etničkih grupacija, najviše stradalo od više sukobljenih strana: i od okupatora i od svojih takozvanih boraca za slobodu. Želimo ovim primerima da dokažemo da je upravo nezaštićenost većine stanovništva nenaoružanih i oružanih bila odlična podloga razvitku privatnih vojnih kompanija.

ZEMLJA UNIŠTENA

napisao Pol Krejg Roberts

20.4.2004.godine

Jednom je bilo vreme kada su američki konzervativci branili svoju zemlju od vlade. Ne više. Danas konzervativci brane Bušovu ratobornu neo-Jakobinsku vladu po svaku cenu. U skorašnjem članku "Osećati promaju" sam naveo da je Amerika pobila više iračkih žena i dece nego Sadam Husein. Dve pro-Bušovske, pro-vojne superpatriote su prešle u ofanzivu, izazivajući me da iznesem dokaz za moju izjavu. Američki vojnici nisu "ubice beba", mi rekoše. Štaviše, sve što Amerika radi u Iraku nije samo ispravno, već moralno određeno od strane Boga. A tamo sam ja mislio da su Amerikanci počeli da shvataju da naš dečko predsednik nije imao ikakvog razloga da napadne i okupira Irak. Čovek mora da se zapita koliko je Amerikanaca sposobno da samo za sebe razmišlja pored sedenja pred Foks vestima koje svakodnevno šalju svoju indoktrinaciju. Poenta mog članka nije bila oštra osuda američkih trupa koje ubijaju iračke bebe, nego da mi nemamo dovoljno trupa da sprečimo situaciju koja se sve više pogoršava u Iraku. Bezobzirna američka politika mačo sile prosto stvara više mržnje i više gerilaca. Naša politika tera Iračane u ekstremne pozicije. Da čoveku potpuno stane um da ni jedan Amerikanac ne može biti svestan koliko uništenje je Amerika donela Iraku. Da dva Amerikanca istupe da me izazovu da iznesem dokaze prosto pokazuje da su američki mediji najpodložniji vladi više nego bilo koji drugi u čitavoj ist-



Slika 13: Irački dečak izgubljen u haosu rata

oriji. Na svu sreću, postoji Internet gde sajtovi kao: Globalni politički forum, Amnesty internacional i Faundacija za budućnost slobode pružaju realne brojke Iračana koje su američke snage ubile. Neprijatno je otkriti da velika većina sveta, uključujući naše nekadašnje saveznike, ne samo da smatra rat u Iraku ilegalnim, već ratnim zločinom po Nirmberškim standardima. Sledeće će te saznati da su nametnute sankcije Ujedinjenih Nacija nad Irakom, na zahtev Amerike, od avgusta 1990. do maja 2003., tokom kojeg vremena Irak nije mogao da uvozi ili izvozi bilo šta bez našeg odobrenja. Tokom perioda u 2001. godini Bušova administracija je čak nametnula embargo da ne mogu da se uvoze vakcine za bebe i medicinska oprema u Irak. UNICEF je procenio da su sankcije nametnute Iraku izazvale smrt 500.000 dece ispod 5 godina. U maju 1996. godine, na emisiji "60 minuta" Leslie Stal je pitala Medlin Olbrajt, američkog ambasadora za Ujedinjene Nacije: "Čuli smo da je pola miliona dece umrlo (kao rezultat sankcija). Mislim, to je više nego što je umrlo u Hirošimi. I, znate li, da li je cena vredna toga?" Olbrajtova je odgovorila: "Ja mislim da je to vrlo težak izbor, ali cena je, mi mislimo, vredna toga." Dodatne procene su smanjile broj smrti dece na između 227.000 i 350.000. Sankcije su poremetile snabdevanje namirnicama i lekova i modifikovane su u "nafta za hranu" program. 30.-og septembra je BBC javio da je Denis Halidaj, koordinator programa, dao ostavku zbog odvratnosti i gađenja (pošto je 30 godina radio kao radnik Ujedinjenih Nacija). Rekao je da su sankcije prouzrokovale smrt 4.000 do 5.000 dece mesečno. Halidaj je rekao da su sankcije ojačavale Sadama Huseina šteteći "nevini irački narod". Dva meseca kasnije je UNICEF javio povećanje od 72% nehranjenosti dece, sa 960.000 iračke dece koje odgovaraju tom opisu. Da se poveća uništenje Amerika je bombardovala iračku infrastrukturu. Citiramo Pentagonovog zvaničnika: "To što mi radimo treba da ubrza proces sankcija." Hiljade dece je umrlo zbog zagađene vode i nesposobnosti bolnica da rade bez struje i tekuće vode. Izveštaj u oktobru 2003. godine sa Globalnog političkog foruma je istakao da je 3.200 do 4.300 civila poginulo tokom američke invazije. Mnogi drugi su osakaćeni. Okupacija

koja i dalje traje uzima civilne živote i udove,sa 600 žene i dece koje su Amerikanci skoro pobili u Faludži.Izveštaj Amnesti internacionala navodi smrti Iračana koje su u pravom smislu reči ubistva.Neki su pretučeni na smrt kundacima.Neki su upucani u leđa.Američki vojnici su čak izrešetal i svadbu koju su greškom zamenili za skup gerilaca.Rat rađa brutalnost.Naše idealističke trupe koje su otišle u Irak da ga oslobode od diktatora sada,prema Amnesti internacionalu,muče Iračane kao što ih je mučio Sadam Husein,zato što oni,takođe,trebaju informacije da bi preživeli.Američka brutalna i varvarska 14-to godišnja politika u vezi iračkog naroda je razrušila pismenu i lepu zemlju do temelja.Fudbalski tereni su pretvoreni u groblja.Dve decenije stvarana infrastruktura je uništena.Stotine hiljada porodica je pogođeno smrću i povredama.Populacija je osiromašena.

ZAŠTO?

"Morali smo da uništimo selo da bi ga spasili."

Nepoznati američki oficir tokom Vijetnamskog rata

2.2.3. Privatne vojne kompanije i nastanak nove marketing strategije u periodu kriza

Da bi se razumeli uslovi nastanka privatnih vojnih kompanija,i u skladu sa tim nastanak nove marketing strategije u periodu kriza,neophodno je bilo upoznati se sa širokim i mnogobrojnim faktorima međunarodnog okruženja,a pre svega faktičkim stanjem i posledicama na ratom zahvaćenim područjima.Ocena elemenata i procesa u internacionalnom okruženju presudno utiču na izbor strategijskih varijanti.Ključni faktori internacionalnog menadžmenta utičaće na pozicioniranje privatnih vojnih kompanija,a to su ujedno i ključni faktori međunarodnog okruženja: politika,ekonomija,zakoni,socio-kulturna sredina,religiozna opredeljenost zemlje koja je zahvaćena ratnim plamenom.U našim dosadašnjim izlaganjima smo na mnoge od tih faktora ukazali.Na ovom mestu ćemo ih sistematizovati pre svega sa stanovišta mogućeg stvaranja nove marketing strategije u periodu kriza.

Raspoloživi resursi i nivo proizvodnje,stepen inflacije,visina kamatnih stopa,ekonomski rast i sveukupni **ekonomski razvoj** razlikuju se od zemlje do zemlje.Postoje najmanje dve grupe zemalja koje se razlikuju po nivou ekonomske razvijenosti:razvijene zemlje Zapada i nedovoljno razvijene zemlje.Najinteresantniji podatak je da multionacionalne kompanije svoju poslovnu delatnost organizuju u razvijenim zemljama do 45%,dok veći deo svojih investicionih ulaganja,čitavih 75%,usmeravaju ka manje razvijenim zemljama.Ako posmatramo Avganistan i Irak vidimo da su njihovi resursi,posebno Iraka,znatni ali nisu u većoj meri dostupni zbog ratnih operacija,pa shodno tome ni nivo i obim proizvodnje ne mogu da budu zavidni.Ovakvo stanje uslovljava spor,ili nikakav,ekonomski rast,inflaciju i visoke kamatne stope.Zato su one najinteresantnije tržište za privatne vojne kompanije,kako u vreme trajanja rata (vojnici,oružije,snabdevanje),tako će biti i u posleratnom periodu obnove (zaštita drugih multinacionalnih kompanija u obavljanju njihovih delatnosti).Znači,krizna područja i nerazvijene zemlje će uvek biti potencijalne oblasti za organizovanje poslovanja multinacionalnih kompanija,a privatnih vojnih kompanija posebno.One se moraju pripremati ne samo za rad u ratnim,već i u mirnodopskim uslovima.

Menadžeri bi trebali da utvrde raspoloživost resursa za proizvodnju (naravno najpre nafte) i njihovo obezbeđenje kako za inostrano tako i za domaće tržište. Pri svemu ovome ne treba se isključivo orijentisati samo na ekonomsku dimenziju planiranja marketing strategije. Naprotiv. U naznačenim kriznim područjima veoma je bitno procenjivati i predviđati mogućnosti političke nestabilnosti, promene i donošenje restriktivnih zakona, jednom rečju dimenzije **političkog rizika**. Multinacionalnoj kompaniji se može desiti da, u zavisnosti od toga ko dođe na kormilo države, izgubi dobit, upravljačku kontrolu ili čak sveukupnu imovinu zbog promene vlasništva. Poslovna nesigurnost traži izuzetno sposobne menadžere u oblasti poznavanja zakonske regulative zemlje domaćina, poznavanje etničkih različitosti i mogućnosti preovlađivanja radikalnijih delova društva protiv poslovanja kompanija. U oblasti **zakonske regulative** to moraju biti izuzetno obučeni menadžeri koji poznaju uslove udela vlasništva zemlje domaćina i barijere kada su u pitanju razne administrativne zabrane kojima se štiti domaća proizvodnja, carine i takse. Kada govorimo o privatnim vojnim kompanijama pre svega mislimo na odnos različitih naoružanih i borbeno sposobnih grupacija domaćina. Sem toga, u političke rizike spada i odnos sa vojnim kompleksom i ministarstvima odbrane zemalja koje su kao "gosti oslobodioci" prisutni u zemlji domaćinu. Poznavanje zakonske regulative u okviru koje deluju je u funkciji zaštite ne samo dobiti kompanije, već i zaštite zaposlenika kompanije koji deluju na teritoriji zemlje domaćina. To naravno podrazumeva disciplinovanje i kažnjavanje zaposlenih kompanije, ali i zaštitu od neodgovarajućeg ponašanja domaćina.

Kulturološke razlike mogu i treba da budu dobro poznate jer one utiču na veze zaposlenih iz zemlje domaćina i inostranih radnika koje na svoj način utiču na organizaciju poslovanja. Pre svega se misli na jezik (poznavanje jezika domaćina), religiju (zbog mogućih sukoba između zaposlenih i zastoja u procesu obavljanja osnovne delatnosti), običaje, društvene slojeve i nivo i kvalitet obrazovanja. Znači, menadžer mora da prilagodi poslovanje kompanije specifičnim kulturološkim razlikama, a u muslimanskom svetu posebna pažnja mora biti usmerena na poštovanje religioznih normi i običaja. S obzirom na činjenicu da su privatne vojne kompanije najvećim delom formirane na principima kompanija zapadnog sveta, moraju biti posebno oprezne u oblasti poštovanja religioznih normi. U protivnom nepotrebno će rizikovati i ugroziti svoju osnovnu delatnost.

I na kraju, ali ne po važnosti, veoma je bitno poznavanje tehnološkog ambijenta tj. **tehničko-tehnološke opremljenosti i znanja** u zemlji domaćinu. Zašto? Zato što nivo tehnološkog razvoja direktno utiče na obim proizvodnje i razvijenost tržišta roba i usluga. Privatna vojna kompanija mora da ima procenu obučenosti vojnih obveznika u zemlji domaćinu, da dobro poznaje obim i vrstu naoružanja kojim zemlja domaćin raspolaže i koje su njene potrebe. To je za ratne uslove. Za mirnodopske uslove, moraju da poznaju koju vrstu delatnosti treba da obezbeđuju.

Prema tome, privatne vojne kompanije da bi bile uspešne u formiranju svoje marketing strategije i obavljanju osnovne delatnosti moraju da imaju u vidu sve navedene elemente međunarodnog okruženja. A to su: geografska pozicija zemlje domaćina, nivo ekonomskog razvoja, politički rizici, kulturološke različitosti, zakonodavstvo i nivo tehničko-tehnološke opremljenosti i znanja zemlje domaćina. (Stefanović, 2004.)

III ANALIZA OKRUŽENJA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA SA STANOVIŠTVA RAZVOJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA I ODLUČIVANJE NA KOJA TRŽIŠTA UĆI I KAKO

3.1. Pojam i razvoj strategijskog menadžmenta, osnovne karakteristike i značaj

Da bi se obezbedilo efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva svake kompanije neophodna je primena principa menadžmenta tj. planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola ostvarivanja ciljeva. Jedna od glavnih karakteristika procesa menadžmenta je da je to proces kojim jedna grupa ljudi (menadžeri) usmerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Pomenuli smo efikasnost i efektivnost, šta to znači? *Efikasnom* upotrebom ograničenih resursa, kroz menadžment, nastoji se *efektivno* ostvarenje ciljeva preduzeća. Menadžment se vrši kroz sledeće faze: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola kojima se određuju ciljevi, politika, strategija i pojedinačni planovi, kreira se organizaciona struktura i druga infrastruktura i mehanizmi koji su nužni za njihovu primenu. Pošto se menadžment zasniva na sposobnosti da se posao obavi preko menadžera, neophodno je poznavanje faktora motivacije, obezbeđivanje radnih uslova i drugih pretpostavki koje omogućavaju grupni rad i ostvarivanje zajedničkih ciljeva. S obzirom na promenljivost šansi i prisustvo rizika koje dolazi od jake konkurencije, moraju se u izboru proizvoda i tržišta, kao i selekciji i kombinovanju resursa, u podjednako meri uvažavati zahtevi efektivnosti i efikasnosti. Efektivnost (bavljenje pravim poslom) i efikasnost (obavljanje posla na pravi način) su u najdirektnijoj funkciji sa ostvarivanjem profitnih ciljeva. Zato predstavljaju srž ekonomske dimenzije menadžmenta. Za menadžere je neophodno da, u upravljačkom procesu, imaju tri specifične karakteristike: tehničke, ljudske i konceptualne. Pošto se od menadžmenta kompanije očekuje da ima aktivan odnos sa okruženjem, tj. da menadžment inicira promene, mora se staviti naglasak na strategijsko razmišljanje kako o dugoročnim ciljevima, tako i o načinima njihove realizacije. Tu nastupa **strategijski menadžment**.

"Strategijski menadžment se može definisati kao takav proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini."

(Todorović, 2003.: 16, 17)

Strategijski menadžment je nastao iz potrebe formiranja ponašanja kompanija u kompleksnoj i dinamičnoj, manje predvidljivoj sredini. Evolucija strategijskog menadžmenta može se sagledati kroz razvoj sistema poslovnog planiranja. Sastoji se iz četiri faze: bazično finansijsko planiranje, predviđanje zasnovano na planiranju, eksterno orijentisano planiranje i na kraju strategijski menadžment. Razvoj strategijskog menadžmenta je bio podstaknut, i praćen, promenama sredine, usložavanjem strukture kompanija i zadataka njegovog menadžmenta. Neke od glavnih karakteristika strategijskog menadžmenta će nam pokazati i njegov značaj. Kao prvo, strategijsko odlučivanje je domen top menadžmenta, tj. najviših organa upravljanja, te podrazumeva poznavanje celine kompanije i njenog odnosa sa okruženjem. Odluke iz domena strategijskog menadžmenta uključuju značajnu alokaciju resursa, te, kao takve, podrazumevaju stupanje u određene obaveze i

snagu njihovog izvršavanja od strane kompanija. Odlučivanje iz ovog domena ima dugoročne posledice za napredovanje kompanije. Kako se radi o odlukama, kojima se na racionalan način uspostavlja odnos sa okruženjem, podrazumeva se i aktivna orijentacija i poznavanje strategijskih alternativa kao i njihovih posledica na buduću poziciju kompanije. Budući da je pozvan da svojom vizijom, mišljenjem, misijom i strategijom uveća ekonomsku vrednost firme, strategijski menadžment mora uzimati u obzir interese, značaj i odnos snaga većeg broja stakeholdera koji direktno ili indirektno, utiču na poslovanje kompanije. Konačno, strategijski menadžment je taj koji, kroz izbor portfolio biznisa i obezbeđivanje relevantnih uslova i druge infrastrukture za podršku, uravnotežava zahteve efektivnosti i efikasnosti u poslovanju. (Todorović, 2003.)

3.2. Pojam, karakteristike i ciljevi strategijskog menadžmenta privatnih vojnih kompanija

Na osnovu predhodno izloženog, postavlja se logično pitanje: koje bi trebale da budu osnovne karakteristike menadžmenta, i strategijskog i operativnog, u razvoju privatnih vojnih kompanija. Kada govorimo o faktorima motivacije oni se ne razlikuju od faktora motivacije drugih privatnih kompanija, pre svega mislimo na velike kao što su naftne. Osnovni cilj i motivacija su profitabilnost. Posebno pitanje se postavlja da li su načini postizanja ovog cilja privatnih vojnih kompanija različiti u odnosu na druge kompanije. Sigurno jesu, manje su tržišno orijentisane, odnosno njihove zone delovanja su sužene, pre svega na ratne zone. Cena njihovog "proizvoda" formira se grubljim vidovima međusobne konkurencije, u čemu je samo motiv jasan, a sve ostalo je politič-



Rast i profit kompanije



Slika 14

"Rast i profit" kompanije

ki, vojno i moralno prikriveno. Uporišna tačka strategijskog menadžmenta bilo koje kompanije je, kao što smo rekli, bavljenje pravim poslom i obavljanje na pravi način. Zato je na mestu pitanje regulacije (pravne, političke i moralne) privatnih vojnih kompanija. Drugo značajno pitanje, kod privatnih vojnih kompanija, je kakve karakteristike tj. veštine treba da ima menadžer u privatnoj vojnoj kompaniji? *Risk menadžer* treba da bude sposoban, da inicira promene (rat?), da utiče na događaje u okruženju i da se adaptira na moguće promene. Šta to bukvalno znači? Da predvidi gde će doći do izbijanja ratova, koje su sukobljene strane, u kojoj meri su opremljene za rat (u ljudstvu i oružju – resursi) i koje će im usluge biti potrebne. U suštini mora

strategijski da razmišlja o dugoročnim ciljevima kompanije, njenim šansama i opasnostima nastupanja na konkretno tržište. Jasno nam je da **top menadžment** (najviši organ upravljanja) ima najveći značaj u vođenju i upravljanju privatnom vojnom kompanijom, ali ne treba ispustiti iz vida da su **risk menadžeri** najoperativniji i, po mogućstvu, u privatnim vojnim kompanijama moraju da budu vojno obrazovani. Ne sporeći značaj bilo koje privatne kompanije, a posebno privatne vojne kompanije, u današnjem vremenu postavlja se pitanje njihovog regulisanja na globalnom planu. Konferencija Instituta za zakon i pravdu (Nju Jorški institut školskog prava) još 2006. godine je upravo postavila ovo pitanje. Tema konferencije je bila **Tržišne snage: Regulisanje privatnih vojnih kompanija**:

"Zašto se regulacija postavlja kao pitanje?

- Kakav uticaj imaju moralne brige na trenutnu diskusiju o regulaciji? Šta bi trebalo da bude objekt regulacije – učesnici ili aktivnosti, i kakvih aktivnosti? Koji su rizici regulacije?

Kako su se manifestovali problemi od poziva na regulaciju?

- Koje su implikacije afričkog iskustva sa privatnim vojnim kompanijama devedesetih godina i danas? Kako regulacija može da razreši probleme koji se pojavljuju sa upotrebom privatnih vojnih kompanija s jedne strane i potrebe za njihovim uslugama sa druge strane? Koji su faktori izazvali oslanjanje na privatne vojne kompanije u Iraku? Koji problemi kontrole, kooperacije i poziva na odgovornost se pojavljuju?

Upravljanje

- Koje regulativne norme i institucije postoje trenutno? Koliko su efektivne? Koje se lekcije za buduće regulisanje mogu utvrditi?

Uloga tržišta

- U kom pravcu se mlado tržište za privatne vojne kompanije i kompanije obezbeđenja kreće? Koja je uloga ovog tržišta u budućoj regulaciji?"

(Market Forces:Regulating Private Military Companies,24.3.2006.god.,Nju Jork)
(www.iilj.org/research/documents/3-24-06PMCCConferenceProgram_000.pdf)

3.3. Predviđanje i analiza okruženja kao pretpostavka strategijskog menadžmenta privatnih vojnih kompanija

Strategijski menadžment podrazumeva niz strategijskih poteza sa ciljem da se smanji jaz između potencijalnih i sadašnjih aktivnosti u poslovanju kompanije. Treba istaći nekoliko bitnih karakteristika:

- potreba predviđanja posledica odluka koje se uvek donose u sadašnjosti;
- složenost i dinamičnost sredine u kojoj će se one ostvarivati;
- potreba aktivnog odnosa menadžmenta kompanije prema izazovima iz okruženja;
- vizionarsko viđenje promena koje će kompanija vršiti;
- spremnost reagovanja na iznenađenja.

Uticaj eksternih i internih faktora na buduće poslovanje kompanije postiže se **predviđanjem**. Navešćemo nekoliko bitnih karakteristika predviđanja:

- prvo, neophodni su istraživački napor, zasnovani na naučnim metodima istraživanja;
- drugo, bavi se otkrivanjem opasnosti i šansi koje će se pojaviti u budućnosti;
- treće, predviđanje olakšava proces donošenja i realizacije planskih odluka kompanije;
- četvrto, rezultati predviđanja su ključne pretpostavke planiranja poslovanja kompanije;
- peto, osnovna svrha predviđanja jeste da se smanji rizik i neizvesnost u poslovanju kompanije. (Todorović, 2003.)

Specifično, kod privatnih vojnih kompanija predviđanje i analiza okruženja podrazumeva analizu ekonomski i politički nestabilnih regiona tj. država. Zašto? Da bi se predvidela mogućnost izbivanja rata u tim regionima. Time privatna vojna kompanija ima prednost da bude prva kompanija na licu mesta da bi ponudila svoje vojne usluge. Uopšte, kod privatnih kompanija predviđanjem i analizom okruženja se obezbeđuje orijentacija za adekvatno reagovanje preduzeća, odnosno osnov za definisanje misije, ciljeva i strategije. Osim toga, analizom okruženja kompanija je u prilici da sazna prirodu, urgentnost dejstva pojedinih faktora okruženja, veze među njima kao i da sazna eventualne načine da utiče na njih, a sve za potrebe izbora strategije. Uloga menadžera je da na vreme prima izazove iz okruženja i da pomogne prilagođavanju promenama u koje će kompanija ući, a kao posebno da bude spremna u upravljanju iznenađenjima. Ta predviđanja moraju da budu zasnovana na objektivnim istraživačkim naporima koji će ukazati na šanse i opasnosti donošenja odluka u sadašnjosti za budućnost. Cilj privatne vojne kompanije je kao i svake druge privatne kompanije, da se minimiziraju rizici i neizvesnosti. Sve je to u skladu sa objektivnom primenom principa strategijskog menadžmenta. Takođe, kompanije ne treba samo da analiziraju okruženje u kome se nalaze nego i svoju konkurenciju. Konkurencija se razume kao tržišna i poslovna situacija u kojoj se više ponuđača istorodnih proizvoda, pod istim informacionim i zakonskim uslovima bori za naklonost kupaca, odnosno nastoji da svoj proizvod kroz razna poboljšanja ili cenovnu diferenciranost, u očima potrošača, učini atraktivnijim od konkurentskih. Ako kompanija ima poslove u više grana (diversifikovana kompanija/ili ima pretenzije da to postane) analiza će biti daleko kompleksnija i obuhvatiće znatno širi prostorni horizont. U analizi konkurentskih privatnih vojnih kompanija treba obratiti pažnju na veze kompanije sa raznim



Slika 15: "Blackwater", najpoznatija, ali i najkontraverznija, PVK danas u svetu.

bankama (transakcije finansija),državama (klijenti),vojnim fabrikama (nabavljači opreme),vojskama (regrutacija ljudstva),obaveštajnim službama (razmena informacija),itd.Tržište privatnih vojnih kompanija je tržište u usponu i upravo zbog toga još uvek ne postoji veliki broj tih kompanija.Ali,nikada nema nestašica ratova u svetu i zbog toga će tržište privatnih vojnih kompanija nastaviti da raste,kao i broj tih kompanija,a time i konkurencija.Neke od trenutno najpoznatijih privatnih vojnih kompanija su:Blackwater i DynCorp International,koje su američke,i Aegis Defence Services i ArmorGroup,koje su britanske.Zaključak se sam nameće.

3.4. Društveno-ekonomski uslovi rasta privantih vojnih kompanija

3.4.1. *Pravci i metodi rasta privatnih vojnih kompanija*

Pozicija svake kompanije,kao robnog proizvođača,menja se primenom različitih pravaca i metoda rasta kompanije.Rast i razvoj dovode do izmene odnosa kompanije i njenog društvenog okruženja.Sa svoje strane,društveno-političko okruženje manje ili više uspešno stimulira i kanališe procese rasta i razvoja kompanije.Pravci rasta određeni su stepenom usaglašenosti društvenih ciljeva i motiva kojima se kompanija rukovodi.Motivi mogu da budu:

- horizontalni rast u cilju da se ostvari ekonomija većeg obima;
- konglomeratski rast u cilju da se veći broj različitih izvora ostvarivanja dobiti stavi pod kontrolu i da bi se ostvarili razni sinergijski efekti;
- konglomeratska diversifikacija da bi se smanjio rizik u poslovanju;
- favorizovanje horizontalne ili vertikalne integracije,da bi se smanjila konkurencija i obezbedila monopolska pozicija;
- iniciranje vertikalne integracije,da bi se postigla ekonomičnija proizvodnja finalnog proizvoda,ili zadobila kontrola nad nekim retkim resursima ili kanalima distribucije.

Kada je reč o pravcima rasta kompanije (ekspanzija i diversifikacija),onda je prevashodno značajno anticipirati implikacije na efikasnost privređivanja u određenoj grani.Jedna od glavnih metoda rasta kompanije temelji se na spajanju i pripajanju postojećih preduzeća.(Todorović, 2003.)Za privatne vojne kompanije možemo slobodno reći da predstavljaju sastavni deo privredne grane – vojne industrije.Prema tome,one su povezane sa takozvanom državnom vojnom industrijom i bankarskim sistemom,bio on privatni ili državni.Najprihvatljiviji metod njihovog rasta je svakako kong-lomeratski rast koji im omogućava smanjenje rizika u poslovanju i relativno monopolsku poziciju u odnosu na konkurenciju.

3.4.2. *Uzdignuće tržišta privatnih vojnih kompanija*

Moderno tržište privatnih vojnih kompanija se razvilo sa krajem Hladnog rata.Tada se veliki broj faktora spojio i obezbedio njegov ubrzani rast.Krajem pedeseto-godišnje pat pozicije S.A.D.-a i S.S.S.R.-a,rat je postao više difuzan i dezorganizovan.Mnogi post-kolonijalni klijenti-države dve velike supersile su zapali u unutrašnje konflikte (građanske ratove) sa odsustvom njihovih bivših podržavalaca.Kolaps državnih institucija oslabio je njihovu moć u odnosu na ne-državne učesnike,otvarajući put za etničku mobilizaciju,transnacionalne kriminalne aktivnosti,ratne poglavare,pobunjenike i paravojske.Ne-državne organizacije i multionacionalne korporacije,koje su tražile da operišu u ovim regionima,nisu mogle da se oslone na oslabljeni državni aparat da zašt-

iti njihove operacije, ohrabrujući ih da se okrenu drugim izvorima za lokalizovanu zaštitu i red. Raspuštanje vojnih snaga, na visokom nivou, na kraju Hladnog rata, kao i u prethodnim ratovima, stvorilo je globalni izvor novo-nezaposlenih individualaca čije im je vojno angažovanje tokom Hladnog rata ostavilo preovlađujuće vojno-orijentisane veštine. Jedna procena je odredila da je oko sedam miliona vojnika ostalo bez posla. U Sovjetskom savezu i Južnoj Africi su cele jedinice bile oslobođene dužnosti, uključujući elitne specijalne snage, a američka vojska se smanjila za trećinu od najvećeg broja tokom rata. Pored ovog novog izvora vojnog, ljudskog, kapitala pojavila se masovna posle-Hladnoratovska prodaja oružja i viška vojnog materijala, naročito u Rusiji i Istočnoj Evropi. Rast u globalnoj trgovini oružjem je spustio cene malo-kalibarskog naoružanja – čak i teškog naoružanja – i stvorio je instrumente ratovanja potpuno dostupne svim ne-državnim učesnicima. Privatne vojne kompanije operišu primarno u tri borbene zone delovanja: komanda na glavnoj liniji fronta i borbenih operacija; programi treniranja i savetodavne uloge; i usluge logističke podrške. Smatra se, kako u razvijenim tako i u oslabljenim ekonomijama, više efektivnim po troškove da se unajme privatne vojne kompanije nego da se povećaju nacionalni vojni budžeti, pošto ne uključuju potrošnju na logistiku, održavanje ili kupovinu oružja najbolje proizvodnje. Još jedna prednost je ta što se ljudstvo privatnih vojnih kompanija, koje pogine u borbi, ne smatra da je poginulo u akciji. U tandemu sa ratnom ekonomijom, brojne manje i lokalno-skalirane privatne vojne kompanije su takođe preovlađujuće, kao što su na Bliskom Istoku, gde su privatni operateri unajmljeni kao komandiri na bojnom polju i treneri za paravojske. Većina paravojnika na Bliskom Istoku u stvari pripadaju bezimenim privatnim vojnim kompanijama, gde su se mnogi lokalni ljudi okrenuli zapošljavanju kod njih – iz očaja.

Ratovi tokom ranih stadijuma razvitka privatnih vojnih kompanija, u kojima su učestvovali:
Građanski rat u Angoli (1975.-2002.), pomagali vladi protiv koje su se pre borili dok su bili regularna vojska Aparthejda Južne Afrike;
Građanski rat u Sijera Leoneu (1991.-2002.), pomagali vladi da povрати rudnike takozvanih krvavih dijamanta.



Slika 16: Odred privatne vojne kompanije u Africi

Ratovi koji su izazvali bum u usponu privatnih vojnih kompanija:

Nagorno-Karabak rat između Armenije i Azerbejdžana (1988.-1994.)

Rat u Sloveniji (1991.)

Rat u Hrvatskoj (1991.-1995.)

Gruzijski građanski rat (1991.-1993.)

Rat u Bosni (1992.-1995.)

Rat u Transnistriji (1992.)

Severno-osetijski rat (1992.)

Tadžikistanski građanski rat (1992.-1997.)

Prvi Čečenski rat (1994.-1996.)

Kosovski rat (1998.-1999.)

Čečenska invazija Dagestana (1999.)

Drugi Čečenski rat (1999.-2009.)

Ovih dvanaest navedenih ratova su obezbedili izvor ljudstva, naoružanja i vojne tehnike, kako za privatne vojne kompanije tako i za Crno tržište.

Ratovi koji su privatne vojne kompanije postavili kao vodeće kompanije na svetskom tržištu:

Somalijski građanski rat (1991.-), obezbeđivanje vlade, koja vlada nad puna dva kilometra kvadratna u glavnom gradu, zahvaljujući njima i tenkovima mirotvoraca Afričke Unije;

Rat u Avganistanu (2001.-), još uvek su Avganistanci preovlađujuće privatnici, a ne inostranci, ti me su još uvek trenutne lojalnosti nedefinisane zbog plemenskih linija;

Rat u Iraku (2003.-), broj privatnika skoro isti kao i broj inostranih regularnih vojnika;

Rat u Pakistanu (2004.-), obezbeđivanje da ne padne nuklearna vlada.



Slika 17: Helikopter privatne vojne kompanije u Bagdadu, Irak

"Samo pobednici odluče šta su bili ratni zločini."

Gari Vilis

3.4.3. *Oblici rasta privatnih vojnih kompanija*

Proces rasta, a posebno ako se sprovodi na bazi spajanja i udruživanja, krije opasnost da dovede do takve tržišne strukture koja u svom funkcionisanju ograničava efikasnost korišćenja društvenih sredstava i napora. Procesi integracija koji treba da doprinesu racionalnijem korišćenju društvenih sredstava, mogu da dovedu do takve koncentracije ponude, da konkretno, novo preduzeće dobije oblik monopola, ili da dođe do jake oligopolske tržišne strukture. Stečene prednosti na bazi pojedinih oblika integracije mogu da se, u kasnijem ponašanju preduzeća, iskoriste za načine poslovanja koji neće biti u skladu sa društvenim kriterijumima, a to može da dovede do usporavanja društveno-ekonomskog progressa svake zemlje. Neophodno je, otuda, poznavati sve dimenzije koje impliciraju pojedini načini rasta preduzeća u datom sistemu privređivanja, kao i stanje u prioritetu društvenih ciljeva. Postoje dva tipa integracija: horizontalne i vertikalne.

Horizontalno spajanje pojedinih preduzeća koja proizvode istorodne proizvode i snabdevaju isto geografsko područje, najdirektnije i najbrže može da dovede do izmene tržišnog položaja, odnosnih preduzeća. Ovakva spajanja treba da omoguće ekonomičniju proizvodnju, eliminišući nepotrebne kapacitete u proizvodnji i prometu. Stvaraju se investiciono sposobna preduzeća za upošljavanje savremene tehnologije i sistema upravljanja. Međutim, integracione procese ovakve vrste vrlo često prati povećanje koncentracije ponude, što posle određene granice, može negativno da se odrazi na efikasnost snabdevanja određenog tržišta.

Rast na bazi **vertikalne integracije**, tj. postizanje takve organizacije proizvodnje u kojoj jedno preduzeće (integracijom unazad ili unapred) obuhvata sukcesivne stadijume u proizvodnji i distribuciji nekog proizvoda, može takođe, u određenim uslovima da dovede do nepovoljnih ekonomskih posledica, sa stanovišta društvene efikasnosti privređivanja. Rast preduzeća na bazi **konglomeratskog tipa** diversifikacije, takođe, dovodi do izmene njegovog proizvodnog tržišnog položaja, a ima određene ekonomske (i političke) posledice sa stanovišta funkcionisanja privrede kao celine. U odnosu na manje, specijalizovane proizvođače, konglomerat može da koristi svoju premoć na sledeće načine:

- Prvo, zahvaljujući prirodi svoje razuđenosti, ovakav tip preduzeća može da omogućava ulazak ostalih preduzeća na određeno područje delatnosti, na način što će diktirati niske cene na odnosnom području, a gubitke će nadoknađivati na bazi visokih cena operacija koje nisu izložene konkurenciji.
- Drugo, snižavanjem cena ispod troškova, da bi se eliminisali rivali, ili neutralisala njihova akcija i privoleli da "sarađuju".
- Treće, obezbeđivanje munjevitog prodora svog novog proizvoda na tržište na bazi niskih cena.
- Četvrto, nuđenjem određenog proizvoda po ceni ispod troškova, da bi se uz taj proizvod prodali i skuplji proizvodi.

U slučaju privatnih vojnih kompanija, njihovo spajanje na horizontalnom ili vertikalnom nivou ne bi imalo za posledicu uspeh na tržištu. Ali, rast kompanije na konglomeratskoj osnovi imao bi upravo za posledicu korišćenje premoći na navedena četiri načina. S tim što treba naglasiti da možemo više da govorimo u takozvanim "uslugama", a ne o proizvodima. Jer privatne vojne

kompanije mogu da omoguće preduzećima vojne industrije da uđu na tržišta kojima je neophodno oružije, a eventualne gubitke bi nadoknađivali upravo na bazi visokih cena svojih usluga koje nisu podložne konkurenciji. O neutralisanju rivala još uvek ne može da se govori, jer kako smo već naglasili postoji samo nekoliko izrazito jakih, sa monopolističkim položajem, privatnih vojnih kompanija. Naravno, ako ne pričamo o "neutralisanju" na terenu. Jedan primer snižavanja cena usluga jeste taj što privatna vojna kompanija može da uzme obavezu ne da trenira veći broj takozvanih običnih regularnih vojnika, nego manji broj elitnih oficira. A ti oficiri će kasnije svoje znanje koje steknu da prenesu na niži rang trupa. Ovo je bilo viđeno na delu u Iraku gde su okupacione snage odvele iz zemlje nekoliko stotina ili par hiljada regruta oficirskog ranga u Jordan gde su ih trenirali pripadnici privatnih vojnih kompanija kao što je DynCorp. Po završetku njihove obuke oni su bili vraćeni u Irak gde su svoje znanje preneli na obične prašinare, a cena tog treninga je bila stvar iračke države. Što se četvrtog načina tiče on se pre svega odnosi na trgovinu oružijem koja se odvija preko najmanje dve vrste kanala: legalnih (koje se obavljaju između država i na međunarodnim zakonima su zasnovane) i ilegalnih (Crno tržište, obavlja se između zaraćenih strana na lokalnom nivou sa "nepoznatim" posrednicima). Gde je tu mesto privatnih vojnih kompanija možemo i bez posebnog naglašavanja da zaključimo.



Slika 18: Klasa 450 iračkih policajaca diplomira u Basri, Irak, maja 2006. godine – ove policajce su trenirali pripadnici privatnih vojnih kompanija

3.5. Planiranje marketinga privatnih vojnih kompanija i odlučivanje na koja tržišta ući i kako

3.5.1. Značaj analize međunarodne marketing okoline

Marketing planiranje igra odlučujuću ulogu u strategijskom planiranju preduzeća:

"Ciljevi planiranja marketinga proizilaze iz potrebe da preduzeće uskladi svoje ciljeve, mogućnosti i strategiju rasta sa dinamizmom tržišnih potreba, te da programira aktivnosti kako bi zadovoljavajući prave potrebe potrošača ostvarilo dovoljnu visinu dobiti. Planiranje marketinga pomaže da se utvrdi mogućnost i oportunitet reagovanja preduzeća na izazove iz tehnološkog i tržišnog okruženja, odnosno da se opredeli ponašanje preduzeća."

(Todorović, 2003.: 515)

Koji su glavni elementi marketing strategije? Strategija marketinga obuhvata: segmentaciju tržišta, diferenciranje proizvoda i kombinaciju segmentacije i diferenciranja. Ova tri elementa zajedno čine marketing miks. Proces planiranja marketinga mora u sebi da objedinjuje predviđanje i analizu marketing ambijenta. Sem toga da identifikuje tržišne šanse, da bi na osnovu toga bili definisani marketing ciljevi i strategija, programirane aktivnosti i konačno, da se završi sa svodnim planom poslovnih rezultata. Znači proces planiranja marketinga obuhvata sledeće elemente: globalne smernice, situacionu analizu, ciljeve marketinga, marketing strategiju, program akcija, budžet i kontrolu. Na kraju, treba naglasiti da je bitna pretpostavka marketing planiranja postojanje razvijenog marketing informacionog sistema.

Američke kompanije su najbolji primer primene planiranja marketinga. Mnoge su američke kompanije – zbog ogromne veličine tržišta Sjedinjenih Država i nekih razočaravajućih marketing-iskustava u inostranstvu – izbegavale agresivni međunarodni marketing. Zato veći deo američkih preduzeća domaći marketing pretpostavlja inostranom marketingu. Domaći je marketing jednostavniji i sigurniji. Međutim, dva činioca upućuju američke kompanije na međunarodni marketing. Prvo, slabljenje marketing-mogućnosti u zemlji. Drugo, sve povoljnije prilike u drugim zemljama za proizvode američkih kompanija uvlače ih u spoljnu trgovinu. Pronalaze, bez napuštanja domaćeg tržišta, druga privlačna tržišta, prihvatajući čak i dodatne troškove i opterećenja s kojima se susreću u poslovanju s inostranstvom. Međunarodna trgovina može biti i povoljna prilika i opasnost. Povoljna je prilika utoliko što pruža američkim kompanijama dodatni prostor za plasman svojih roba. Međunarodnom trgovinom američke kompanije mogu produžiti životni ciklus svojih proizvoda unoseći ih u druge zemlje, ukoliko su ih te zemlje spremne preuzeti. Međunarodna trgovina predstavlja i izvesnu opasnost, zato što bi ostale zemlje mogle naučiti proizvoditi iste ili bolje proizvode, uz niže troškove, i zatim, s tim proizvodima osvajati tržište SAD. (Todorović, 2003.) Što se **privatnih vojnih kompanija** tiče one su bez obzira na opasnosti pre svega orijentisane na međunarodna tržišta, pri čemu moraju da imaju posebno razvijen informacioni sistem. Šta se pod tim podrazumeva? Ciljevi svake kompanije su što veća dobit sa što manjim troškovima. Prema tome, neophodna je ne samo situaciona analiza već i globalno sagledavanje potreba u oružiju i oružanim snagama pojedinih kriznih regiona u svetu. Korišćenje marketing instrumenata podrazumeva analizu: političkih kretanja, ekonomskog rasta, mogućnosti

vojne opremljenosti pojedinih regiona kako u ljudstvu tako i u oružju,pa tek na osnovu toga se donosi program akcija i formiranje budžeta.U tome se privatne vojne kompanije ne razlikuju ni po čemu od drugih velikih kompanija izuzimajući navedene specifičnosti.

Svaka velika kompanija mora mnogo toga da prouči i sazna pre nego što se odluči da li će svoje proizvode i usluge plasirati na međunarodnom tržištu.Znači,mora u potpunosti da shvati međunarodno okruženje.Posle završetka Drugog svetskog rata međunarodna trgovina je doživela značajne promene koje su otvorile kako nove mogućnosti,tako i nove probleme.Prema Kotleru, najznačajnije promene su:

- Internacionalizacija svetske privrede odražavala se u brzom rastu svetske trgovine i ulaganja.
- Postepena erozija dominantne pozicije SAD i propratni problemi nepovoljnog trgovinskog bilansa,te jaki dolar na svetskim tržištima bile su uzrok da su američke cene postale previsoke.
- Sve veća privredna snaga Japana na svetskim tržištima,a danas i Kine i Rusije.
- Uspostavljanje međunarodnog finansijskog sistema koji nudi poboljšanu konvertibilnost novca u opticaju.
- Promena u svetskom dohotku od 1973.godine u korist zemalja proizvođača.
- Porast trgovačkih barijera radi zaštite domaćih tržišta od inostrane konkurencije.
- Postepeno otvaranje većih novih tržišta kao što su – Kina,bivši SSSR i arapske zemlje.
- Teški problemi zaduženosti nekih zemalja,kao što su Meksiko i Poljska,uz sve veći pritisak na međunarodni finansijski sistem.(Kotler,1988.)

Sve kompanije,a američke posebno,koje računaju na poslove u inostranstvu moraju pre toga da izvrše kompletnu ocenu međunarodnog sistema trgovine.Svaka pojedina zemlja ima svoja jedinstvena obeležija koja treba shvatiti.Spremnost države za prihvatanje različitih proizvoda i usluga kao i otvorenost njenog tržišta zavisi od njene ekonomske,političko-pravne,kulturne i poslovne okoline.Kod proučavanja na koja strana tržišta izaći **treba proučiti ekonomiju svake zemlje** pojedinačno i poći najpre od industrijske strukture zemlje.Zapravo,treba utvrditi da li je to:

- privreda opstanka;
- privreda izvoza sirovina;
- privreda u industrijalizaciji;
- industrijska privreda.

Sledeća oblast proučavanja je **raspodela nacionalnog dohotka** određene zemlji.Raspodela dohotka je u tesnoj vezi s industrijskom strukturom zemlje,ali je i pod uticajem političkog sistema jer se zemlje značajno razlikuju po svom političko-pravnom sistemu.Svaka kompanija bi trebala razmotriti četiri činioca prilikom odlučivanja hoće li pristupiti poslu u određenoj zemlji,a to posebno važi za privatne vojne kompanije:

- stavovi prema međunarodnoj kupovini;
- politička stabilnost;
- novčani propisi;
- državna birokratija.

Svaka zemlja ima vlastite običaje, pravila i tabue. Prodavač mora – pre planiranja marketing-programa, preispitati **kako strani potrošači doživljavaju pojedine proizvode** i kako ih upotrebljavaju. Poslovna se pravila i ponašanje tako razlikuju od zemlje do zemlje. (Kotler, 1988.) Postoje tri glavne marketing okoline za privatne vojne kompanije:

- nagoveštaj izbijanja ratnih sukoba između zemalja i unutar pojedinih zemalja;
- sam ratni sukob i na kojoj će se suprotstavljennoj strani privatna vojna kompanija angažovati;
- posle-ratna situacija tj. obnova zemlje i obučavanja novih snaga bezbednosti.



Slika 19: Ratna zona je primarna marketing okolina privatnih vojnih kompanija

3.5.2. Izbor najboljeg načina ulaska na tržište privatnih vojnih kompanija i oblici finansiranja privatnih vojnih kompanija

3.5.2.1. Da li izvoziti, na koja tržišta i kako ući?

Odgovor na pitanje: da li izvoziti, na koja tržišta i kako ući, prema Kotleru, podrazumeva procenu mogućih stopa prinosa od ulaganja u svaku pojedinačnu zemlju, a ona obuhvata:

- procenu aktuelnog tržišnog potencijala;

- predviđanje budućeg tržišnog potencijala i rizika;
- predviđanje prodajnog potencijala;
- predviđanje troškova i profita;
- procenu stope prinosa od ulaganja.

Kada kompanija jednom odluči prodavati određenoj zemlji, tada mora odrediti i najbolji način ulaska. Njen je izbor: izvoz, zajedničko ulaganje i direktno ulaganje u inostranstvo. Strategija za svaki od navedenih načina ulaska uključuje i sve veću obavezu, rizik i mogućnost profita. Najjednostavniji način uključivanja u strano tržište ostvaruje se putem izvoza. Povremeni izvoz pasivni je stupanj uključivanja u kojem kompanija izvozi viškove i povremeno prodaje robu domicilnim kupcima koji predstavljaju strane zemlje. Aktivni izvoz javlja se kada kompanija povećava izvoz na određeno tržište. U oba slučaja kompanija proizvodi svu svoju robu u vlastitoj zemlji. Kompanija može izvoziti svoj proizvod na dva načina: indirektni i direktni. Indirektni je izvoz uobičajen u kompanijama koje tek započinju svojim izvozom. Prodavci kojima se obraćaju inostrani kupci verovatno će se služiti direktnim izvozom. Direktni izvoz može biti na više načina:

- domaće izvozno odeljenje ili služba;
- inostrane prodajne podružnice ili filijale;
- putujući predstavnici izvozne prodaje;
- inostrani prodavci ili agenti.

Drugi rasprostranjen metod ulaska na strano tržište predstavlja udruživanje sa stranim državljanima da bi se postigle olakšice u proizvodnji i marketingu. Sve u svemu, razlikuju se četiri tipa zajedničkog ulaganja: ustupanje licence, ugovor o proizvodnji, ugovaranje o upravljanju i suvlasnička ulaganja. Poslednji način uključivanja na inostrano tržište predstavlja ulaganje u strane montažne ili proizvodne kapacitete tj. direktno ulaganje. Glavni se nedostatak sastoji u tome što se velika ulaganja preduzeća izlažu rizicima kao što su – blokirana ili devalvirana valuta, pogoršanje tržišta ili eksproprijacija. (Kotler, 1988.) Što se privatnih vojnih kompanija tiče one uglavnom stupaju na tržište putem zajedničkog ulaganja: pod patronatom države u kojoj deluju ili pod patronatom Ministarstva odbrane sopstvene države kao što je slučaj u Iraku gde je najveći deo privatnih vojnih kompanija tamo pod ugovorom Ministarstva odbrane SAD ili Stejt Departmenta.

3.5.2.2. *Oblici finansiranja privatnih vojnih kompanija*

Postoje tri oblika finansiranja: samofinansiranje, zajedničko ulaganje i kreditiranje. Skriveno samofinansiranje imaju preduzeća čiji je bilans sačinjen u skladu s načelom finansijske pažnje, odnosno sadrži latentne rezerve. S obzirom da se ne pronalazi čitanjem bilansa, naziva se skriveno samofinansiranje. Latentne rezerve su posledica potcenjivanja imovine ili precenjivanja obaveza. Treba obratiti pažnju i na **interne izvore samofinansiranja**. Interni izvori finansiranja su: amortizacija, naplaćena glavica dugoročnih potraživanja, dugoročna rezervisanja, akumulirani neto dobitak i efekti revalorizacije nadoknađeni iz ukupnog prihoda. Takođe imamo i **eksterne izvore samofinansiranja** koje čine: emisija akcija, novi ulogi vlasnika, ulaganje kapitala inokosnog vlasnika u inokosno preduzeće i prodaja dugoročnih obveznica iznad nominalne vrednosti. Postoje bruto i neto sredstva za samofinansiranje. Pod bruto sredstvima za samofinansira-

nje podrazumevaju se sledeća sredstva:naplaćena glavnica dugoročnih plasmana,amortizacija,dugoročna rezervisanja na teret ukupnog prihoda,akumulirani neto dobitak,konvertovana dividenda u dividendne akcije i efekti revalorizacije.Neto sredstva za samofinansiranje predstavljaju razliku između bruto sredstava i zbira otplaćene glavnice i dugoročnih obaveza,nominalne vrednosti otkupljenih sopstvenih akcija i prihodovanih dugoročnih rezervisanja.

Zajedničko ulaganje nastaje ulaganjem kapitala dva preduzeća u zajednički posao.Najčešće se radi o domaćem i stranom preduzeću.U domaćem preduzeću se obavlja zajednički posao,a ulog kapitala stranog preduzeća je dugoročna obaveza.Postoje tri oblika zajedničkog ulaganja,a to su:ulaganje partnera u postojeće preduzeće,ulaganje partnera u deo postojećeg preduzeća i ulaganje partnera u novoosnovano preduzeće.Ciljevi preduzeća koje vodi posao zajedničkog ulaganja odnose se na pribavljanje kapitala bez kreditnog zaduženja,osvajanje nove tehnologije ili modernizacija postojeće tehnologije,proširenje tržišta i sticanje industrijske svojine.

Što se tiče **kreditiranja**,potrebe preduzeća za sredstvima su stalne,a njihova visina zavisi od obima poslovne aktivnosti i brzine cirkulacije sredstava.Sopstveni izvori često nisu dovoljni,pa preduzeće mora da koristi i pozajmljene izvore.Ta sredstva stoje na raspolaganju preduzeću u ugovorom predviđenom roku,a za njihovo korišćenje se plaća naknada u vidu kamate.Postoje nekoliko osnovnih vrsta kreditiranja.Krediti se mogu razvrstati prema nizu kriterijuma:

- vreme:kratkoročni,srednjoročni,dugoročni;
- način obezbeđivanja:nepokriveni,pokriveni;
- oblik davanja:robno-novčani krediti,finansijski krediti;
- upotreba:proizvođački,potrošački,obrotni,investicioni;
- poverioci:domaći krediti,inostrani krediti.

U praksi postoje određene vrste kredita koje se odobravaju uz prethodno realno obezbeđenje,a to su:

- kredit po tekućem računu (kontokorentni);
- lombardni kredit;
- rambursni kredit;
- hipotekarni kredit;
- akceptni;
- avalni.(Bojović,2006.)

S obzirom na specifično poslovanje **privatnih vojnih kompanija** tj. da one pre svega pružaju vojno-tehničke usluge u osoblju i tehnici smatramo da je najpovoljniji oblik finansiranja ovih kompanija **zajednička ulaganja**,pre svega sa domaćom vojnom industrijom i državnim institucijama uopšte.Što se tiče kreditiranja,prema definiciji različitih oblika kredita mislimo da je kod njih prisutan rambursni način kreditiranja.**Rambursni kredit** predstavlja specifičnu vrstu kredita koja se javlja u spoljnotrgovinskoj razmeni robe i usluga.Kupac i prodavac zaključuju kupoprodajni ugovor kojim preciziraju da će se plaćanje izvršiti menicom akceptiranom od strane rambursne banke.Nakon toga kupac daje nalog svojoj banci da na teret njegovog računa doznači sredstva rambursnoj banci,koja će akceptirati menicu kojom se plaća uvoz.Veza između privatnih vojnih kompanija i bankarskog sistema tj. banaka je opšte poznata činjenica,a tajnost podataka je zagarantovana.



Slika 20:Svetska banka



Slika 21:Međunarodni monetarni fond



*Slika 22:Svetski trgovinski centar
11.9.2001.godine*



Slika 23:Plamen rata

3.5.2.3. Selekcioniranje tržišta, ulazak, izgradnja i zaštita udela na tržištu od strane privatnih vojnih kompanija

"Malo je onih koji osporavaju da su nakon Drugog svetskog rata Japanci napravili privredno čudo. U relativno kratkom vremenu preuzeli su vođstvo na globalnom tržištu u industrijama za koje se smatralo da njima dominiraju neosvojivi giganti – automobili, mototrkači, satovi, fotografski aparati, optički instrumenti, čelik, brodogradnja, klaviri itd. Japanske kompanije trenutno drže drugo mesto u proizvodnji kompjutera i građevinske opreme, a snažno prodiru u hemijsku i farmaceutsku industriju te industriju mašinskog alata. Japanci su svetski šampioni među marketerima." Industrije koje oni razvijaju su prateće za razvoj vojne industrije, pa prema tome bile bi korisne i za razvoj privatnih vojnih kompanija. Međutim, s obzirom da Japanci veoma

mali deo svog nacionalnog dohotka odvajaju za vojni budžet nemaju uslova za razvoj, za sada, većeg obima vojne industrije ili privatnih vojnih kompanija. Ali potencijalne mogućnosti postoje. Ako bi se oni ikada ozbiljnije posvetili svom vojnom budžetu vrlo brzo bi tehnološki nadmašili neke od najmoćnijih vojnih industrija u svetu.

Selekcioniranje tržišta

"Japanska vlada i kompanije marljivo rade da bi identifikovali atraktivna svetska tržišta. Favorizuju industrije koje iziskuju visoko znanje, visoku intenzivnost rada, a samo male količine prirodnih izvora. Daju prednost tržištima proizvoda koji su u fazi tehnološkog razvoja. Više ih privlače tržišta proizvoda na kojima potrošači širom sveta žele kupovati proizvode iste proizvodnje. Tragaju za industrijama u kojima su tržišni lideri samozadovoljni ili za onima u koje se nedovoljno ulaže. "Što se tiče privatnih vojnih kompanija mi smo prethodno rekli da njihovo najatraktivnije tržište jesu ratne i post-ratne zone.

Ulaženje na tržišta

"Japanci šalju studijske timove u ciljnu zemlju na više meseci, radi procene određenog tržišta i razrade strategije. Ovi timovi traže slobodni tržišni prostor koji nije zadovoljen tekućim ponudama. Uspostavljaju pouzdanu distribuciju da bi svojim kupcima osigurali brzu uslugu. Oslanjaju se na ekonomsku propagandu da značajno svrate pažnju javnosti na svoje proizvode. Bitna karakteristika njihove strategije ulaska na tržište više se, međutim, sastoji u izgradnji udela na tržištu negoli u postizanju brzih profita. "Privatne vojne kompanije šalju svoje takozvane "menadžere" da špijuniraju u cilju privredne špijunaže i procene kolika je politička, vojna i ekonomska nestabilnost određene zemlje.

Izgrađivanje i zaštita udela na tržištu

"Kada japanske kompanije jednom zadobiju tržišno uporište, usmeravaju svoju energiju na ekspanziju svojega tržišnog udela. Oslanjaju se na strategije razvoja proizvoda i strategije razvoja tržišta. One nemilice troše novac za oplemenjivanje proizvoda, njegovo podizanje na viši stepen i njegovu profiliraciju tako da mogu ponuditi i više i bolje negoli konkurencija. Segmentacijom tržišta otkrivaju nove mogućnosti i prate razvoj tržišta u brojnim zemljama, potičući izgradnju mreže svetskih tržišta i proizvodnih lokacija. Kada Japanci jednom postignu dominaciju na tržištu više vole ulogu branilaca negoli napadača. Američke kompanije pojačavaju svoj protivnapad. Japanska se odbrambena strategija sastoji, zapravo u veštom napadu posredstvom kontinuiranog razvoja proizvoda profinjene segmentacije tržišta. Njihov je cilj popuniti praznine na tržištu pre negoli to uspe učiniti njihova konkurencija. "Segmentacija tržišta i konkurencija između privatnih vojnih kompanija trenutno ne postoji u klasičnom smislu reči. Njihova pozicija zavisi od vojne alijanse države kojoj pripadaju.

(IZVOR: Opširnije videti – Kotler, Philip i Fahez, Liam "The World's Champion Marketers: The Japanese", Journal of Business Strategy, ljetno, 1982, str. 3-13 – Naši komentari u sklopu teksta su samostalni)

3.5.3. Nužnost postojanja marketing planiranja i odlučivanja

Planiranje je složen i odgovoran posao i smatra se primarnom fazom procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politici i strategiji pojedinačnih privrednih subjekata. Eksterno i interno usaglašavanje omogućava dva procesa: usaglašavanje ciljeva i mogućnosti iz okruženja (eksterno) i uspostavljanje nužnih odnosa između pojedinačnih oblasti aktivnosti i njihovih nosilaca (interno).

3.5.3.1. Sadržaj i svrha planiranja biznis plana

Suština stvaranja i sadržina biznis plana, koja odgovara razvojnim promjenama i postojećoj poziciji privrednog subjekta, omogućavaju izbegavanje neplaniranih pojava i procesa. Biznis planom se kvantitativno definišu buduće aktivnosti, analiziraju neophodni resursi i sagledavaju moguće prepreke za ostvarivanje postavljenog cilja. Osnovni elementi biznis plana su:

- osnovni cilj biznis plana;
- naslovna strana;
- rezime biznis plana;
- profil kompanije;
- ocena tržišne pozicije;
- marketing plan;
- proizvodni plan;
- prodajni plan;
- finansijski plan;
- plan razvoja.
-

Upravo je biznis plan neophodan privatnim vojnim kompanijama jer se odnosi na ideje, vizije i elemente koji omogućavaju promene i korišćenje sposobnosti u uslovima neizvesnosti. Jer ratovi na teritorijama stranih zemalja obiluju neizvesnostima koje su teško predvidljive. Brze društvene, ekonomske, informacione, bezbednosne i političke promene zahtevaju ne samo dobro obučene vojnike već i čitave ekipe dobrih poznavalaca ekonomskih i političkih kretanja ne samo u zemlji koja je potencijalno tržište. Suština promena je u tome da se znanjem pokrenu sva znanja i resursi kompanije kako bi se ostvario poslovni uspeh.

"Nikada nisam pokušao da budem plaćenik ili ubica već vredan borac."

Josif Pulicer

3.5.3.2. Marketing biznis plan

Marketing biznis plan je najznačajniji deo biznis plana jer u centar pažnje stavlja potrebe potrošača. Preduzeće je preokupirano zadovoljavanjem potreba postojećih i potencijalnih potrošača i planira aktivnosti kojima će ostvariti taj cilj. U tržišnim uslovima privređivanja samo mali broj preduzeća je u mogućnosti da zadovolji sve potrošače. Zbog toga je bitno odrediti u biznis planu segmente na tržištu na kojima će preduzeće da posluje i koncentrisati pažnju za ostvarivanje marketinških ciljeva na tom tržištu. Dobra segmentacija tržišta olakšava donošenje

bitnih odluka, naročito onih vezanih za izbor asortimana i marketing akcija kojima će uticati na potrošače. Prilikom definisanja ciljnog tržišta važno je odrediti:

- ciljne grupe, treba navesti profesionalne kupce – prerađivače, distributere, izvoznike, velike potrošače i druge koji će biti zainteresovani za ponudu preduzeća;
- profile kupaca, po starosti, po polu, po obrazovanju, po prihodima, po motivima kupovine i po geografskim osobinama;
- veličina potencijalnog tržišta, izračunavanje ili procena veličine potencijalnog tržišta zahteva odgovore na sledeća pitanja: koliko je vaše tržište, koliko ima potencijalnih kupaca, koliko će njih želeti da se snabdeva kod vas, sa kolikim prosečnim kupovinama, koliko je vaše procentualno učešće na opredeljenom ciljnom tržištu – u količini proizvoda i po vrednosti, da li je potencijalno tržište na koje računate u rastu, stagnaciji ili padu.

Marketing strategija je izuzetno značajna za uspešnu realizaciju biznis plana. Ona predstavlja način na koji se marketinškim sredstvima mogu ostvariti ciljevi, odnosno pridobiti interes kupaca i potrošača, motivisati ih za kupovinu i ostvariti to na profitnoj osnovi. (Bojović, 2006.) S obzirom da smo o marketing strategiji govorili opširnije u okviru poglavlja o planiranju marketinga ovde bi smo samo istakli one elemente koji su značajni za privatne vojne kompanije. Strategije su jedinstvene za svako preduzeće, ali postoje mnoge generalne strategije, od kojih se posebno izdvajaju:

- **segmentacija tržišta** je strategija deljenja tržišta na veći broj segmenata kupaca, pri čemu su kupci unutar jednog segmenta vrlo slični, ali se znatno razlikuju od kupaca koji pripadaju drugim segmentima – segmentacija tržišta je važna posebno za zemlje podeljene plemenskim ili nacionalnim sukobima;
- **diferenciranje** je strategija koja je usmerena na to da se ponuda preduzeća učini različitom od ponude konkurenata, diferenciranje ponude moguće je korišćenjem jednog ili više instrumenata marketinga – diferenciranje je značajno za privatne vojne kompanije u periodu po završetku ratnih operacija, kada dolazi period obnove svih, pa i vojnih, struktura društva;
- **pozicioniranje** je strategija koja se zasniva na tome da određeni proizvod, odnosno marka, stekne specifično mesto u svesti potrošača – pozicioniranje je strategija kojoj privatne vojne kompanije daju posebno mesto jer u svesti "potrošača" postoje pre, za vreme i posle rata.

3.5.3.3. Definisanje, korisnici i kvalitet računovodstvenih informacija u funkciji poslovanja privatnih vojnih kompanija

Računovodstveni informacioni sistem ima višestruku namenu i funkciju, a pre svega da se preduzeću tj. kompaniji omogući maksimiranje finansijskih rezultata. S obzirom na činjenicu da se poslovanje svakog privrednog subjekta sastoji iz niza procesa koji su tesno povezani značaj računovodstvenih informacija se lako uočava. Prema profesoru Petroviću razlikujemo najmanje dva procesa koji su paralelni i sukcesivni: eksterni i interni procesi. (Petrović, 2008.) U eksterne procese spada uspostavljanje poslovnih odnosa sa partnerima na tržištu nabavke i na tržištu prodaje, a u interne procese stvaranje učinaka unutar preduzeća, odnosno kompanije. Sve te podatke može i mora da pruži računovodstveni informacioni sistem:

"Kao odraz tih potreba, paralelno sa razvojem preduzeća i privrede došlo je do razvoja i računovodstva, kao jedne od podfunkcija funkcije upravljanja, koja svojim informacijama pomaže funkciju upravljanja, naročito u domenu planiranja (donošenja odluka) i kontrole poslovanja".
(Petrović, 2008.:19)

Znači, osnovni "proizvođač" računovodstvenih informacija, podataka i izveštaja je računovodstveni informacioni sistem. On se sastoji iz četiri međusobno povezana dela: finansijsko knjigovodstvo, obračun troškova i učinaka, računovodstvena kontrola i računovodstveno planiranje i analiza. Šta izloženo može da se odnosi na *privatne vojne kompanije*? Očigledno je da bi funkcionisale po principu – što većeg profita tj. što povoljnijeg finansijskog rezultata privatne vojne kompanije moraju imati izuzetno precizan i razvijen računovodstveni informacioni sistem. Međutim, bez obzira na potrebu postojanja ovog sistema podaci i informacije, zbog prirode delatnosti kojom se bave, ne mogu biti dostupni javnosti. Ono do čega je moguće doći upornim pretragama i istraživanjima su podaci o eksternim procesima. Sa tržišta nabavke moguće je doći do nekih informacija o angažovanju finansijskih sredstava, legalnoj kupovini oružija i angažovanju vojnih stručnjaka i njihovoj obuci. Sa tržišta prodaje moguće je doći do informacija o broju oružija i plaćanjima "robe" i usluga. U suštini, celokupan računovodstveni i informacioni sistem postoji radi beleženja više internih procesa, a eksterni procesi se pretvaraju u interne.

Napred smo istakli da su **osnovni proizvodi računovodstvenog i informacionog sistema**: računovodstveni podaci, informacije, finansijski izveštaji i računovodstveni izveštaji. U suštini, računovodstvene informacije su najbitnije za svaku kompaniju, a za privatne vojne kompanije takođe. Pojavljuju se u obliku finansijskih i računovodstvenih izveštaja. **Finansijskih izveštaji** obuhvataju bilans stanja i uspeha, promene na kapitalu i izveštaje o tokovima gotovine, dok **računovodstveni izveštaji** predstavljaju dopunu finansijskih i bitan su element za sagledavanje mogućnosti budućeg poslovanja kompanije. Za privatne vojne kompanije je od izuzetne važnosti **akcioni izveštaj**, ne zanemarujući značaj informativnih i nadzornih, zato što oni sadrže detaljnije izveštavanje u cilju donošenja značajnih poslovnih odluka. (Petrović, 2008.) Smatramo da je neophodno, u okviru ovog podpoglavlja, odgovoriti na pitanje: ko su korisnici računovodstvenih informacija u preduzećima koja se bave standardnim privrednim aktivnostima, a ko su korisnici u kompanijama koje se bave specifičnim "privrednim" aktivnostima kao što su privatne vojne kompanije. **Korisnici** se, prema profesoru Petroviću, dele na interne i eksterne. (Petrović, 2008.) U **interne korisnike** spadaju: vlasnici kapitala, organi upravljanja i rukovođenja, stručne službe i zaposleni. Za privatne vojne kompanije najznačajniji korisnici su vlasnici kapitala koji mogu biti država (ministarstvo odbrane), akcionari (industrija oružija), ortaci (legalni i ilegalni – jer i takvih ima). Naravno, sve njih interesuje kakvi će efekti biti za buduća ulaganja u kompaniju i kakvim su neizvesnostima izloženi. Da li će neki od ovih korisnika investirati u većoj meri u poslovanje konkretne kompanije zavisi ne samo od informacija koje pruža računovodstveni informacioni sistem, mada je on jedna od bitnih karika u donošenju konkretnih poslovnih odluka. Pri svemu ovome, ne treba zaboraviti i **eksterne korisnike** u koje takođe spadaju: država i njeni organi, banke kao veoma moćni kreditori kompanija (u većini slučajeva pojavljuju se čak i kao većinski vlasnici kapitala), dobavljači (u okviru kojih se ponovo pojavljuju industrija oružija i odgovarajuća ministarstva na nivou države), takozvani kupci specifične robe i usluga privatnih vojnih kompanija. Eksterni korisnici se pre svega orijentišu na globalne informacije.

Naravno, filteri za nedopustive zahteve korisnika informacija u privatnim vojnim kompanijama daleko su strožiji i tajnovitiji što smo u toku naše analize više puta naglasili.



Slika 24: Informacija je sve

IV LIDERSTVO KAO ZNAČAJAN FAKTOR USPEHA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA

Na osnovu naše prethodne analize o uticaju faktora strategijskog menadžmenta i marketinga na tržišno pozicioniranje privatnih vojnih kompanija, opredelili smo se da u ovom delu našeg rada izvršimo analizu uticaja savremenih ratova na ekonomske aktivnosti i bliže i detaljnije objasnimo **ulogu liderstva kao značajne funkcije menadžmenta privatnih vojnih kompanija**. Imajući u vidu da je menadžment, ukratko rečeno, sposobnost da se posao kompanije obavi uspešno uz pomoć ekonomske aktivnosti ljudi koji čine radni potencijal kompanije, lako je zaključiti da je liderstvo odnosno vođenje veoma važna funkcija procesa menadžmenta. Pri tome ne zanemarujemo i ostale značajne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, kontrola bez kojih bi liderstvo, iako značajno, izgubilo na značaju.

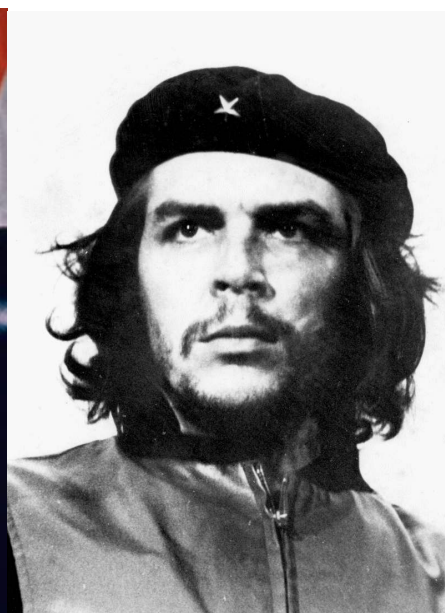
Kao što je za analizu tržišnog pozicioniranja privatnih vojnih kompanija bilo neophodno vršiti analizu dinamične poslovne sredine u uslovima savremenih ratova, tako je i za analizu uloge liderstva u privatnim vojnim kompanijama veoma značajno posvetiti se problemima predviđanja ekonomske i političke nestabilnosti. Neophodno je biti upoznat i sa glavnim političkim uticajima na svetska događanja. Svaka korporacija tj. kompanija bila bi nemoćna, nesposobna i neuspešna ako bi sebi postavljala zadatke koji ne bi imali u vidu napred iznete činjenice a kao posebno, ako se ne bi oslanjala i na sposobnosti pojedinaca da sarađuju sa drugim ljudima. Razumevanje rata je danas drugačije od onog pre dvesta godina kada je bilo herojsko doba. Veština i sposobnost da se ubijaju drugi ljudi danas se prikriva tzv. borbom za ljudske slobode, ubiti ili biti ubijen prikriva se navodnim ciljevima borbe za nacionalnu bezbednost. A suština je i dalje ista – borba za ekonomski opstanak "velikih" na račun malih, hrišćana na račun muslimana, bogatih na račun siromašnih. I uvek je karakteristična pojava političkih i vojnih lidera (pojedinaца) koji simbolizuju određenu etapu borbe za opstanak.



Vladimir Putin



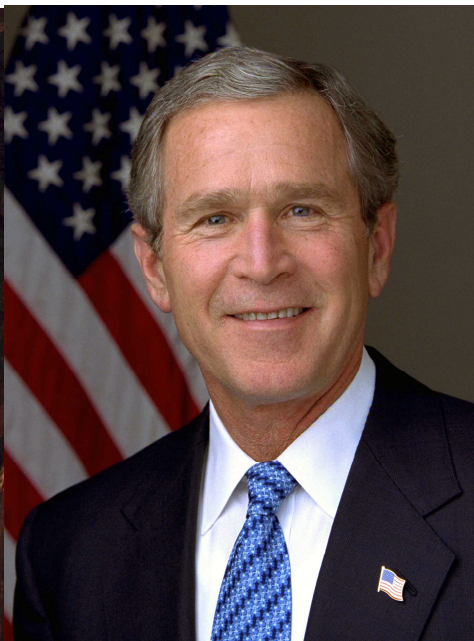
Džon F. Kenedi
Slika 25



Ernesto Če Gevera



Ivan Grozni



*Džordž Buš
Slika 26*



Osama bin Laden

U savremenom periodu ljudi više ne rešavaju, na globalnom planu, sami probleme socijalnog i ekonomskog opstanka već traže ljude koji će to učiniti umesto njih. Zato savremena ekonomska i vojna politika nije politika koju vodi običan čovek (narod) nego je vode političke i vojne vođe. Liderstvo u politici i liderstvo u kompaniji imaju mnogo zajedničkog, samo im menjamo stručne nazive. Zato postavljamo pitanje, kao naše osnovno polazište: kakve vrline ljudi traže u političkim i poslovnim liderima? Smatramo da veliki lideri moraju da poseduju snagu da se suprotstave glavnim problemima koji muče njihove savremenike, na globalnom planu, i zaposlene, na poslovnom planu. Npr. Frenklin Ruzvelt je u uslovima ekonomske krize, u svojoj uvodnoj besedi istakao da će se svom svojom snagom baciti u borbu protiv ekonomske bede koja je zavládala posle 1929. godine. Održao je osećanje prisnosti sa ljudima i naterao ih je da veruju da im on veruje.



*Ruzvelt u miru – predsednička inauguracija Ruzvelta
Slika 27*



Ruzvelt u ratu – Velika trojka

Dobar politički i poslovni vođa sme praviti kompromise, on se sme pogađati da bi izvukao najviše što može. Liderstvo je umetnost, kao i politika, postizanja mogućeg. Međutim, ne može se dopustiti da ljudi misle da on beži od svojih obaveza. Zapravo, ljude ne sme posmatrati kao sredstvo za postizanje ciljeva. U poslovnom svetu pojedinca ne bi trebalo posmatrati samo i isključivo kao radni potencijal koji se planira, programira, raspoređuje, odstranjuje samo i zarad veće dobiti. Ove postavke su veoma bitne posebno u privatnim vojnim kompanijama jer ljudi koji rade za njih, pored svojih sposobnosti i veština, ulažu i najvredniji deo svog postojanja – život. Da bismo se naučili upravljanju ljudima i njihovom vođenju moramo poznavati čovekove potrebe i kako one proizilaze iz uslova egzistencije. Zašto? Da bi se na svakoj od tih etapa vođenja naučili metodu ophođenja prema sebi i drugima, a u cilju postizanja ne samo pojedinačnog interesa. Liderstvo kao značajan element menadžmenta privatnih vojnih kompanija podrazumeva neka od osnovnih civilizacijskih pravila koja treba da budu prisutna u poslovanju svih velikih kompanija, a vojnih posebno. Po nama to su: pripadnost (udruživanje) nasuprot narcisoidnosti, stvaralaštvo nasuprot destruktivnosti, ukorenjenost tj. humanizam a ne sebičnost, individualnost nasuprot konformizmu grupe i razum nasuprot iracionalnosti. O svim ovim pravilima pisaćemo detaljnije u toku naše dalje analize.

Znači, polazeći od osnovnih postavki savremenog menadžmenta da ga čine četiri osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola predmet naše analize u ovom delu rada jeste i biće vođenje (liderstvo) u poslovnom svetu, sa posebnim naglaskom na primenljivost naznačenih principa u privatnim vojnim kompanijama danas:

"Vođenje podrazumeva utvrđivanje potreba, vršenje izbora i obrazovanje kadrova u skladu sa proizvodnim potrebama i tehnološkim zahtevima. Motivisanjem se stvaraju radni uslovi i kanališu naponi, akcije i ponašanja subjektivnih faktora prema predviđenim zadacima i ciljevima preduzeća."

(Stefanović, 2004:4)

Želeli bismo da ukažemo na osnovnu činjenicu da su modeli liderstva, motivisanje i grupni rad, kao i marketing strategija tržišnih lidera i izazivača privatnih vojnih kompanija veoma slični privatnim kompanijama u svetu, ali i sa svojim posebnim specifičnostima. Prema tome, smatramo da je liderstvo, kao jedna od važnih funkcija menadžmenta, veoma značajno za razvoj privatnih vojnih kompanija, da ima svoje specifičnosti u odnosu na ostale kompanije posebno u oblasti motivacije, izbora tipa – modela liderstva i marketing strategije na tržištu.

Liderstvo je, po nama, uslov poslovanja privatnih vojnih kompanija, i tesno je povezano sa razvojem međunarodnih ekonomskih i političkih odnosa. Odnosno, političko liderstvo je jedan od značajnih faktora i uslova rada i delovanja privatnih vojnih kompanija.

4.1. Pojam, uloga i karakteristike liderstva

4.1.1. Pojam i uloga liderstva

Da bi se bliže odredili karakteristike i uloga lidera i menadžera neophodno je poći od osnovne

teze da je najznačajnije obezbeđivanje odgovarajućeg spoja lidera i menadžera. Sklonosti ka novim viđenjima i promenama, na jednoj strani i istrajnost i mudrost na drugoj strani. Cilj, i jednog i drugog, je da se ljudi–zaposleni adekvatno angažuju i usaglasu radi ostvarivanja ciljeva kompanije. Najsažetije rečeno liderstvo predstavlja i jeste proces inspirisanja zaposlenih da odgovorno i vredno rade na ostvarivanju zadataka koji su im postavljeni radi obavljanja osnovne delatnosti kompanije. Pri tome ne treba zaboravljati da je liderstvo jedna, od četiri osnovne funkcije menadžmenta. Menadžer će biti uspešan lider samo ako poseduje znanje i sposobnosti da motiviše, komunicira, organizuje i učestvuje u timskom radu i grupnoj dinamici. Sve definicije pojma liderstva se uglavnom svode na definisanje procesa vođenja i njegovih nosioca sa ciljem skladnog razvoja kompanije. Najsvobuhvatnija definicija liderstva, po Todoroviću, je:

"Liderstvo, otuda, podrazumeva:

- *spremnost drugih ljudi da prepoznaju i uvažavaju nadprosečne sposobnosti i karakteristike određene ličnosti, te da je prihvate kao lidera;*
- *moć određene osobe da kroz posedovanje različitih sposobnosti i formalnih prava, utiče, odnosno motiviše i pridobija sledbenike za svoje ideje, te izazove njihovo radno angažovanje na njihovoj realizaciji;*
- *proces putem koga se kroz kompatibilnost ciljeva, komuniciranje, harizmatičnost i sistem vrednosti, pa i primenu sankcija, proizvodi pozitivna reakcija;*
- *lider svojim superiornim karakteristikama ujedinjuje osobine članova grupe i usmerava njihovu delatnost na ostvarivanje zadataka preduzeća."*

(Todorović, 2003.:534)



*Kičiro Tojoda – osnivač "Tojota Motor
Korporacije"
Slika 28*



*Luis Kamileri – predsednik "Filip Moris
Internacional" duvanske kompanije
Slika 29*



Kalid Al-Falih – predsednik "Saudi Aramko" naftne kompanije
Slika 30



Potpukovnik Iben Barlou – osnivač prve privatne vojne kompanije "Executive Outcomes"
Slika 31

Mišljenja smo da je za privatne vojne kompanije od presudne važnosti, zbog prirode njihove delatnosti, moć određene osobe (lidera) da utiče i motiviše zaposlene za njihovo radno angažovanje. Kada jednom pristanete na propisana pravila morate im se podvrgnuti što je u privatnim vojnim kompanijama ravno vojnoj disciplini. U tome je ne samo formalna razlika između privatnih vojnih kompanija i tzv. mirnodopskih kompanija. Moć i pravila povlače za sobom i legitimno sankcionisanje njihovog nepoštovanja.

4.1.2. Karakteristike liderstva

U savremenim uslovima sve oštrije konkurencije na globalnom tržištu i sve bržih i radikalnijih tehničko-tehnoloških promena neophodno je stvaranje i negovanje lidera koji će se uspešno boriti sa takvim procesima da bi bili sposobni da obezbede održavanje i razvoj kompanije. Uspešan lider treba da poseduje niz veoma bitnih karakteristika kao što su: da bude duševan, kreativan, vizionar, fleksibilan, inovativan, hrabar, da poseduje ličnu snagu, da ima moć da utiče na druge ljude. Međutim, od svih navedenih osobina smatramo da su dve od velikog značaja, ne zapostavljajući značaj ostalih navedenih, a to su: da ima **viziju** i da ima **moć** da utiče na druge. Šta se podrazumeva pod vizijom, kao karakteristikom uspešnog lidera, odnosno uspešnog liderstva? Najsažetije rečeno pod tim se podrazumeva osećanje budućnosti i shvatanje neophodnosti aktivnosti da se ta budućnost realizuje. Prema Stefanoviću, principi vizionarskog liderstva su:

- *Izazivati proces: biti pionir – podsticati inovaciju i podržavati ljude sa idejama.*
- *Biti entuzijasta – inspirisati druge kroz lični entuzijizam da učestvuju u zajedničkoj viziji.*
- *Pomagati druge da deluju: biti idol tima i podržavati napor i talente drugih.*

- *Dati primer: obezbediti konzistentan model uloge kako drugi mogu i treba da rade.*
- *Proslaviti uspeh: unositi emociju u radno mesto i rally "hearts" as well as "minds" (raditi srcem koliko i glavom)."*

(Stefanović, 2004.: 259, 260)

Ako pod sposobnošću posedovanja moći podrazumevamo osobinu da se utiče na druge ljude da svojom delatnošću ostvaruju postavljene zadatke ona ne sme biti u funkciji lične satisfakcije (ili interesa) već u funkciji interesa kompanije i zaposlenih. Izvori moći menadžera – lidera su, pre svega, organizaciona pozicija na kojoj se lider nalazi (moć nagrađivanja i prisile) i lične karakteristike lidera (stručno znanje i harizmatičnost). U zavisnosti od toga koja je od ovih moći prisutnija može se reći da postoji autokratski i demokratski stil liderstva. Oslanjanje na legitimnu moć nagrađivanja, kažnjavanja i prisile i sklonost centralističkom ponašanju su karakteristike autokratskog lidera. Oslanjanje na stručna znanja, podela autoriteta sa drugima i harizma su osobenosti demokratskog lidera. Postoje, po Todoroviću, četiri alternativna oblika korišćenja moći prema kojima vidimo i koje su moguće karakteristike lidera (menadžera) i tipovi liderstva.

Izvor moći:

Individualno – Snaga i uticaj kroz **ubeđivanje** manifestuje se kroz: ekspertize, pregovore, komuniciranje. Snaga i uticaj kroz **podsticanje** manifestuje se kroz: harizmu, politiku, modeliranje uloga. Institucionalno – Moć i uticaj kroz **komandovanje** manifestuje se kroz: izdavanje naredbi, promenu strukture, promenu sistema. Snaga i uticaj kroz **posredan uticaj** manifestuje se kroz: promenu kulture, uspostavljene veze, nametanje tema. (Todorović, 2003.)

Upotreba moći:

Eksplicitno – Moć i uticaj kroz **komandovanje** manifestuje se kroz: izdavanje naredbi, promenu strukture, promenu sistema. Snaga i uticaj kroz **ubeđivanje** manifestuje se kroz: ekspertize, pregovore, komuniciranje.

Implicitno – Snaga i uticaj kroz **posredan uticaj** manifestuje se kroz: promenu kulture, uspostavljene veze, nametanje tema. Snaga i uticaj kroz **podsticanje** manifestuje se kroz: harizmu, politiku, modeliranje uloga. (Todorović, 2003.)

Jasno je da u privatnim vojnim kompanijama, svidalo se to nekom ili ne, mora da bude prisutna moć i uticaj kroz komandovanje što se manifestuje kroz izdavanje naredbi, promenu strukture i promene sistema. Naravno, prisutni su i malo blaži oblici korišćenja moći putem posrednog uticaja u promeni kulture i uspostavljanja veza. Međutim, imajući u vidu da zaposlene u privatnim vojnim kompanijama čine najmanje dve grupe zaposlenih:

- oni koji se bave poslovima unutar kompanije tzv. administrativno upravljački deo i
 - oni koji se nalaze na "terenu" – na bojištima ili u zaštitnim korpusima
- treba razlikovati njihov odnos prema liderima iz uprave i prema liderima na terenu.

"Liderstvo je mudra upotreba moći. Moć je kapacitet da se prevede namera u realnost i da se održi."

Voren G. Benis



Privatni vojnici – orijentisani na neposredne komandante-lidere i sami sebe Administrativno upravljački deo – Povezani sa bankarskim sistemom, vojnim establišmentima i političkim liderima

Slika 32

4.1.3. Modeli liderstva

Veliki broj istraživača bavio se modelima, odnosno stilovima liderstva, ali im je jedno zajedničko: kakav model liderstva treba da bude u zavisnosti je od potreba kompanije da održi vitalnost i efikasno i efektivno ostvarivanje rada više ljudi. Osnovni faktori koji utiču na primenu i stvaranje određenog modela liderstva su različite situacije u koje dolazi kompanija u posledično-uzročnom odnosu sa okruženjem. Pri tome ne treba zanemariti posebne ambicije vodećih ljudi, lične karakteristike zaposlenih i promene sistema vrednosti. Izazovi za liderstvo su potrebe da se, pre svega, obezbedi opstanak kompanije kroz promene, povećanu obrazovnost i mobilnost zaposlenih u cilju razvoja opšteg i ličnog životnog standarda potčinjenih. Ako sažmemo shvatanja Fleda Fildera, Herseja Blanšarda, Roberta Hausa (Fled Fielder, Hersey-Blanchard, Robert House), kako ih interpretira profesor Živadin Stefanović (Stefanović, 2004.), mogu se modeli liderstva razvrstati na sledeći način:

- transakcioni;
- harizmatski;
- transformacioni;
- interaktivni;
- sluga;
- strateg.

Lider koji ima sposobnost da usklađuje zahteve podčinjenih i obezbedi odgovarajuće nagrade, kao i da kreira organizacionu strukturu naziva se **transakcioni lider**.

Harizmatski lider na osnovu izuzetnih ličnih kvaliteta pridobija i utiče na sledbenike motivišući ih da rade i deluju više nego što se normalno očekuje.

Obezbeđivanje vitalnosti organizacije putem sprovođenja promena i inovacija je osnovna osobe-

nost **transformacionog lidera**. Takvi lideri su spremni na rizik i nove izazove, posebno kada se pojave nepredviđeni problemi.

Uočavanje šansi i opasnosti, borba sa kritičnim faktorima i konkurencijom u dinamičnoj poslovnoj sredini zahteva afirmaciju posebnog modela liderstva – **strategijskog lidera**. Kroz predviđanje budućnosti i saznanje o izvorima za sticanje konkurentske sposobnosti osnovna je komponenta lidera stratega.

Promovisanje među zaposlenima da je ostvarivanje ciljeva kompanije istovremeno i ostvarivanje njihovih sopstvenih ciljeva (participacija) je osnova vođenja **interaktivnog lidera**. Nasuprot tome, tzv. **lider sluga** se zasniva na pristupu odozdo na gore, počinje se u ostvarivanju ciljeva kompanije sa potrebama sledbenika. (Todorović, 2003.)

4.1.4. Uloga liderstva u privatnim vojnim kompanijama

Kao što smo već u prethodnim izlaganjima zaključili, smatramo da je liderstvo i moć određene osobe (lidera) od presudne važnosti za vođenje privatnih vojnih kompanija. Zbog prirode njihove delatnosti mislimo da je kod njih više zastupljen autokratski stil liderstva i sklonost centralističkom ponašanju lidera u kome se u punoj meri koristi legitimna moć nagrađivanja, kažnjavanja i prisile. Moć i uticaj lidera koristi se putem komandovanja preko izdavanja naredbi, promenu strukture i promenu sistema. Naravno, ne zanemaruju se i ostali oblici korišćenja moći, bar u početnim fazama radnog procesa, kao što su ubeđivanje, pregovori i komuniciranje. Imajući u vidu ljudsku prirodu ljudi se pridobijaju i na implicitan način kroz podsticanje i prilagođavanje njihovim potrebama i zahtevima.

Okruženje i uslovi u kojima rade neposredni izvršioci i realizatori osnovne delatnosti privatnih vojnih kompanija zahteva primenu modela liderstva koji se zasniva na spremnosti na rizike i nove nepredviđene izazove, kao što su ratne operacije. Upravo je, po nama, u privatnim vojnim kompanijama neophodno prisustvo dva tipa lidera: transformacioni i strateški lideri. Ovi poslednji su značajni zbog dinamičnosti "poslovne" sredine gde je prisutno više iznenađujućih faktora: odnos snaga zaraćenih strana, političke i ekonomske promene kako u zemljama u kojima se ratuje, tako i u zemljama iz kojih dolaze tzv. mirovne snage, promena odnosa u međunarodnom okruženju. Upravo iz navedenih razloga smatramo da su lideri privatnih vojnih kompanija, kao i politički sa kojima su povezani, ključan faktor u vođenju istih. Tim pre što su u dinamičkom okruženju gde jača proces globalizacije i konkurencije. Izazovi savremenog poslovanja zahtevaju primenu svih oblika liderstva, ali za privatne vojne kompanije oni moraju biti specifični sa naglaskom na primenu autoritarnog načina odlučivanja za šta lideri moraju raspolagati višestrukim znanjem za rešavanje problema kada se nema vremena uvek za diskusiju.

Upravo iz tih razloga **problem kadrova** dobija na značaju posebno u privatnim vojnim kompanijama. Formiranje kadrova tesno je povezano sa strukturom poslovanja kompanije i prirodom osnovne delatnosti. Taj proces prolazi kroz nekoliko stupnjeva: izbor kadrova, trening i raspoređivanje na radne zadatke, što je između ostalog posao lidera-menadžera. Pri svemu tome postavlja se, za uslove delovanja privatnih vojnih kompanija i određena pitanja na koja treba dati adek-

vatne odgovore.

Da li u definisanju pojma kadrova i menadžmenta kadrova treba poći od Tejlorovog posmatranja preduzeća (tj. kompanije) kao vojne organizacije, ili od japanske poslovne filozofije da preduzeće treba posmatrati kao porodicu?

Da li treba insistirati na poslušnim izvršiocima, ili na partnerskom odnosu u obavljanju osnovne radne delatnosti? Da li treba nametati ideje, ili ih slušati i odabrati?

Da li interes firme, ili interes firme i pojedinca zajedno? Da li zaposlenog posmatrati kao mašinu (u privatnim vojnim kompanijama – mašinu za ubijanje) ili kao misleno biće? Da li gospodarenje ili kolegijalnost?

Da li insistiranje na potpunoj automatizaciji i kibernetizaciji odnosa, ili na afirmaciji humanijih ljudskih odnosa?

Da li zajednički rad i upravljanje, ili razmrmljenost i stroga disciplina u obavljanju pojedinačnih operacija?

U interesu efikasnosti "privređivanja" mišljenja smo da se najveći deo menadžera-lidera u privatnim vojnim kompanijama oslanja na Tejlorove principe organizacije rada: nauka a ne tradicionalizam, sklad bez protivrečnosti, saradnja bez individualnosti, maksimalna efikasnost i poslušnost umesto humanosti, razvitak pojedinca u strogo ograničenoj meri. U takvim uslovima lider postaje pre svega ličnost efikasne ekonomije, upravljanja i organizacije rada a ne ličnosti koja u svom vođenju i upravljanju insistira na autoritetu znanja i humanijem pristupu ostvarenja osnovnog cilja. Koncept stroge vojne discipline Tejlorovog principa guši kreativan individualizam, a ipak je po našem mišljenju na delu u konceptu vođenja privatnih vojnih kompanija. Naravno, ne treba ispustiti iz vida da i japanski koncept, posebno za tzv. mirnodopske kompanije ima svoje mane – može se lako zapasti u vode licemernog tradicionalizma. Zašto mislimo da je i za uslove privatnih vojnih kompanija neophodno, u izvesnoj meri, primeniti i principe partnerstva, a ne slepe poslušnosti. Poslušni uvek na kraju ugroze nalogodavca i opšti interes ne sagledavajući prepreke i greške kako lidera, tako i sopstvene. (From, 1984.)

4.2. Liderstvo kroz motivisanje, interpersonalne veštine, grupnu dinamiku i timski rad

Značaj motivisanja je u poslovnoj politici u potpunosti potvrđen samom činjenicom da u mnogome pomaže efikasnosti upravljanja u radnim i poslovnim procesima. Liderstvo, naravno, podrazumeva korišćenje uticaja da bi se zaposleni motivisali za ostvarenje ciljeva kompanije. Zato je za lidera veoma značajno da poznaje prirodu dejstava faktora koji utiču na motivisanje zaposlenih i da njima upravlja u skladu sa težnjama zaposlenih. Najkraće rečeno, proces motivisanja podrazumeva podsticanje zaposlenih da svoje napore, pojedinačno, usmere na izvršavanje zadataka i ciljeva kompanije:

"Motivacija se definiše kao potenciranje spoznatih faktora, eksterne i interne prirode za izaziva-

nje,pojačavanje,usmeravanje i održavanje poželjnog ponašanja pojedinca u njegovom ostvarivanju performansi u sklopu poslovanja preduzeća."

(Todorović,2003.:561)

4.2.1. Prilazi procesu motivisanja i faktori uticaja na motivisanje pojedinaca

Postoji više teorija motivisanja u zavisnosti od osnovnog stava kreatora tih teorija.Po Todoroviću,postoje tri grupe teorija koje dominiraju:

- teorije sadržaja (analiza osnovnih ljudskih potreba);
- teorije procesa (uvažavaju razumevanje misaonih procesa koji utiču na ponašanje ljudi);
- teorije pojačavanja (kako zaposleni razumeju i prihvataju ponašanje na radu).(Todorović,2003.)

Međutim,nama je bliža podela koju je izvršio profesor Stefanović koji smatra da su u objašnjavanju procesa motivisanja dominantna tri prilaza:

- teorija pravičnosti (jednakosti);
- teorija očekivanja;
- teorija utvrđivanja ciljeva.(Stefanović,2004.)

Problem pravde i nepravde je centralni sadržaj **teorije pravičnosti** (jednakosti) jer nepravedno vrednovanje i plaćanje rada zaposlenih vodi formalnoj participaciji,informativnim preprekama i odsustvu saradnje zaposlenih.Favorizovanje pojedinaca (tzv. protekcija) vodi destrukciji osnovnih vrednosti i prebacivanje odgovornosti na druge.Osnova prihvatanja prilaza iz teorije pravičnosti je – isti stav prema rezultatima zaposlenih u kompaniji.Za naše uslove,s obzirom na nasleđene političke uticaje,gotovo neprimenljiva teorija i princip što smatramo da treba promeniti.

Odgovor na pitanje:šta je od presudnog značaja za pojedince da marljivo rade,po nama,relativno daje **teorija očekivanja**.Ključni elementi teorije očekivanja su da pojedinac veruje da će za svoj kvalitetan rad biti odgovarajuće nagrađen (instrumentalizacija) i da će njegova merila vrednosti i marljiv rad biti ne samo nagrađeni već i uvaženi.To se postiže,od strane lidera,stvaranjem radnih uslova koji će zaposlene motivisati i ispunjavanjem datih obećanja.

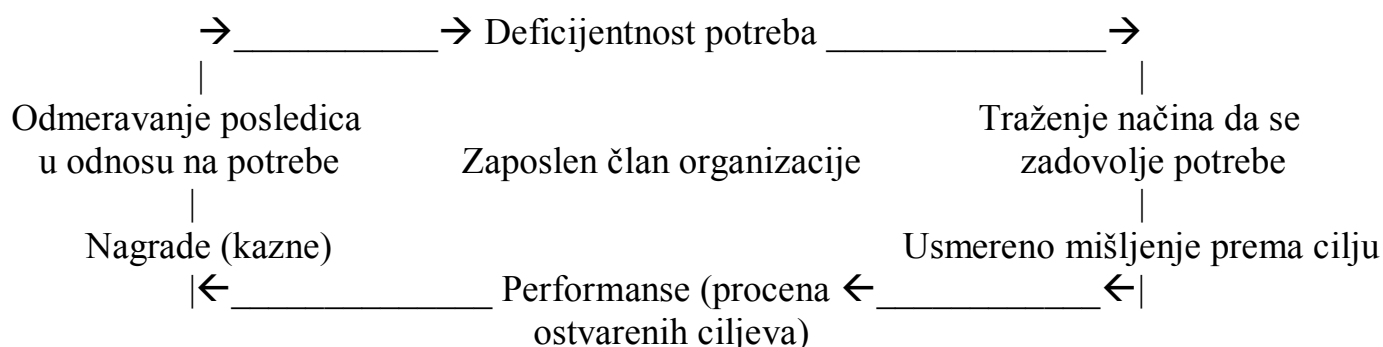
Više direktivna i sa elementima autoritarnosti je **teorija postavljanja ciljeva**.U osnovi ove teorije leži zahtev da se prema postavljenom cilju treba upravljati odnosno zaposlenima je pravac i obim rada postavljen i uslovljen ciljem koji je definisan kompaniji.Zadatak lidera-menadžera da postavi cilj i obezbedi ograničenu participaciju (učesće) u odlučivanju zaposlenih.Mislimo da je ova teorija najprimenljivija i najprihvatljivija za privatne vojne kompanije.

Što se tiče motivisanja pojedinaca faktore,koji utiču na njihove težnje,većina autora deli na interne i faktore eksterne prirode.(Stefanović,2004. i Todorović,2003.)

"U faktore interne prirode spadaju tzv. unutrašnje snage,kao što je nivo aspiracija,psiho-socijalne karakteristike,radne navike i nivoi identifikacije sa ciljevima organizacije.U eksterne faktore,pak,spadaju karakteristike radne sredine,sistem plaćanja (nagrađivanja),sigurnosti i respekta." (Stefanović,2004.:269)

Sa stanovišta lidera veoma je bitno uspostavljanje ravnoteže interesa tj. između potreba pojedinaca i mogućnosti organizacije. Cilj ovakvog ponašanja je da se predupredi indiferentnost zaposlenih prema cilju, rezultatima rada i rastu organizacije. Zadatak menadžera je da zadovolji više potrebe pojedinaca, da kontroliše i poboljša eksterne uslove koji utiču na motivaciju. Pri tome ne treba zanemariti ni interne faktore motivacije da bi se zadržalo jedinstvo pojedinca i celine. Motivacioni proces treba osmisliti i razvijati kroz uspešno kombinovanje motivacionih faktora, što i jeste glavni zadatak uspešnog lidera.

Proces motivisanja: inicijalni model (Stefanović, 2004.)



4.2.2. Vođenje kroz interpersonalne veštine – interpersonalne veštine, konflikti i stil upravljanja konfliktima

Vođenje zaposlenih u obavljanju osnovne delatnosti kompanije može biti **formalne prirode** (pomoću procedura, standarda i postupaka strogo ustanovljenih), ali i **neformalne prirode** (proizašlo iz uticaja grupe ili pojedinca što je van kontrole formalnog usmeravanja). Komplementarni i konkurentski način vođenja ljudi su dvojakog karaktera u uspostavljanju interpersonalnih odnosa. Četiri su osnovne interpersonalne dimenzije menadžmenta, po Stefanoviću, koje imaju uticaja na način vođstva u poslovnim organizacijama:

- *ostvarivanje pozitivnih uticaja – razvoj i održavanje veština koje su potrebne da bi se ostvario pozitivan i ubedljiv uticaj na ponašanje ljudi;*
- *upravljanje konfliktom – razvoj i održavanje veština koje su potrebne za konstruktivan rad u konfliktnim situacijama;*
- *pregovaranje radi sporazuma – razvoj i održavanje potrebnih sposobnosti za pogađanje sa drugim ljudima, postizanje saglasnosti – sporazuma;*
- *upravljanje stresom – razvoj i održavanje potrebnih veština za efikasan rad sa stresom na radnom mestu."*

(Stefanović, 2004.:280)

Smatramo da je za privatne vojne kompanije najbitnija dimenzija upravljanje konfliktima i upravljanje stresom. Primena moći pozicije u struktuiranju organizacione strukture i komunikacionih kanala kojima se prenose informacije o nalogima i direktivama u privatnim vojnim kompanijama umanjuje pojavu otpora i konflikta. Treba ubediti, ali i narediti, zaposlene da je direktiva uslov za ostvarivanje ne samo osnovnih težnji celine, već i samog pojedinca. Lideri-menadžeri u

konfliktnim situacijama moraju imati sposobnosti i znanja da upoznaju uzroke i prirodu konflikta, da bi mogli uspešno da ga razreše.

Postoje različite vrste konflikata, a izdvajaju se po karakteristikama u zavisnosti od uzroka njihovog nastanka. Kada dolazi do neslaganja zaposlenih u vezi alokacije proizvoda i ciljeva kompanije nastaju tzv. **suštinski konflikti** koji mogu prerasti u **emocionalne** konflikte (nepoverenje, strah i gnev). Međutim, postoje i konflikti koji mogu pozitivno da deluju na zaposlene. To su tzv. **funkcionalni** ili konstruktivni konflikti. Najkritičniji konflikti su oni koji prerastaju interpersonalne i pretvaraju se u grupne konflikte, a uzrok im je u različitim pozicijama zaposlenih u različitim oblastima delatnosti – **horizontalni konflikti**. U tzv. "štabovima" deluju instruktori koji istražuju na duži rok i zato su manje mobilni, dok se u tzv. "operativnim jedinicama" deluje brže i u skladu sa promenom uslova poslovanja pa nemaju uvek vremena da udovolje zahtevima štabova, koji čak mogu biti i neprimereni. Zato smo mišljenja da je najčešći oblik konflikata u privatnim vojnim kompanijama upravo ovaj oblik.

Postoji najmanje pet interpersonalnih stilova u upravljanju konfliktima:

- ravnanje (težnja harmoniji);
- saradnja (ponuda solucije koja odgovara svima);
- izbegavanje (kada se konflikti ne priznaju);
- konkurencija ili autoritativna komanda (nametanje mogućeg rešenja);
- kompromis (pogađanje sa svim učesnicima konflikta). (Stefanović, 2004.)

Mišljenja smo da je najbolje rešenje za okončanje konflikta pregovaranje koje može da ima tri moguća oblika: efektivno (kada se rešavaju suštinski ciljevi), distributivno (usmereno je na zahteve zaposlenih - pregovarača) i integrativno (sa saznanjem šta se gubi, a šta dobija pregovoračima). Iz svega navedenog zaključujemo da je uloga lidera – menadžera veoma značajna i povezana sa njegovim sposobnostima za konstruktivan rad i pristup ljudima u uslovima stresa i konflikta. Situacija će se kontrolisati najbolje ako se stvore uslovi da ne postoji sukob između stvarne ambicije i stvarnih mogućnosti i u što većoj meri izbegavanje rizičnih akcija čiji je rezultat teško predvidiv. Znanje i iskustvo, zajedno sa pozicijom menadžera uvek će biti dobra preventiva i lek protiv negativnih posledica nastanka konflikta.

4.2.3. Liderstvo kroz grupnu dinamiku i timski rad

Svaka organizacija u poslovnom svetu sastavljena je iz više grupa i timova čiji je cilj jedinstven: rast i razvoj kompanije. Usložnjavanje poslova i povećanje broja zaposlenih koji rade na ostvarivanju osnovnog cilja pred lidere i operativne menadžere postavlja zahtev za koordinacijom rada pojedinaca. Formiranje različitih grupa i radnih timova je upravo odgovor u rešavanju objedinjavanja višeslojne ekonomske delatnosti. Grupe i timovi mogu biti **formalni** (formalnim odlukama menadžmenta i imaju odgovornost i autoritet) i **neformalne** (pod uticajem su neformalnog autoriteta i van linije autoriteta). U formalne grupe i timove spadaju **komiteti** (za posebne zadatke) i **grupe za posebne zadatke** (privremene, od slučaja do slučaja). Postoje i posebne tzv. **virtuelne grupe** za kompjutersko poslovanje. Rad svih ovih grupa zavisi od sastava i strukture grupe, a tesno je povezan sa stalnim ili privremenim zadacima. Zbog nastanka eventualnih konflikata interesa funkcionisanje grupa zahteva znanje i iskustvo u koordinaciji rada i usmeravanju

grupe u pravcu postavljenih zadataka. Lideri grupe imaju za preokupaciju usmeravanje pojedinaca za ostvarivanje postavljenih zadataka, pomaganje i harmonizaciju pojedinaca i njihovog međusobnog odnosa. Međutim, danas je prisutan stav u literaturi, ali i u praksi, da treba radije **formirati timove** jer su oni povoljnija forma za ostvarivanje suštinskih ciljeva kompanije.

Proces formiranja timova prolazi kroz više faza:

- saznanje da problem postoji;
- prikupljanje neophodnih podataka;
- analiza podataka i dijagnoza;
- planiranje akcije;
- primena saznanja i formiranje timova. (Stefanović, 2004.)

Razlozi za formiranje timova su višestruki i za nas su stavovi profesora Todorovića sasvim prihvatljivi:

- radi ubrzanja procesa rada;
- zbog racionalizacije koordinacija;
- radi povećanja znanja grupe;
- da bi se obezbedile forme za odlučivanje;
- da bi se povećala organizaciona stabilnost;
- radi ostvarivanja zadataka koji se ne mogu uraditi individualnim radom;
- radi spoja raznovrsnih veština i znanja. (Todorović, 2003.)

Da bi različiti timovi mogli da funkcionišu, bili oni formalni, neformalni ili virtuelni, potrebno je da zadovolje neke od karakteristika – osobenosti bez kojih će se vrlo brzo raspasti i pretvoriti u svoju suprotnost – postaće izvor konflikta. Ciljevi bi trebali da budu jasni, a struktura timova da bude orijentisana prema ostvarivanju pozitivnih rezultata. Članovi timova bi morali da imaju neophodne kvalifikacije i znanje, da vredno rade i razvijaju iskrenu međusobnu saradnju. Naravno, sve ove osobenosti nisu dovoljne ako članovi tima nemaju podršku i priznanje od strane jakog principijalnog lidera. Može se reći da je liderstvo kao značajan uslov u formiranju i funkcionisanju timova najviše potrebno upravo u ovom delu poslovne delatnosti kompanije, a privatne vojne kompanije posebno. Lider ima za zadatak ne samo da identifikuje ciljeve tima, već i da uz uvažavanje ekonomskih i socijalnih potreba članova tima, radi na složnosti tima, na razrešavanju konflikata i prilagođavanju na promene. U tom slučaju neće doći do paradoksa da članovi tima ne smeju da saopšte sopstveno mišljenje o radu tima ili do zapostavljanja individualnosti i gubljenja identiteta. Prihvatanje različitosti u jedinstvu je imperativ čiji nosilac treba da bude lider sa svojim autoritetom znanja.

4.2.4. Motivisanje i timski rad primenjeni na uslove poslovanja privatnih vojnih kompanija

U izboru teorije od koje treba poći prilikom definisanja motivisanosti i motivacije uopšte primenljive na uslove poslovanja privatnih vojnih kompanija mišljenja smo da treba uvažiti osnovne elemente **teorije postavljanja cilja**. Zašto? Zato što ta teorija ima naglasak na elementima autoritarnosti i ograničene participacije gde je uloga lidera da objasni i direktivno postavi cilj koji će zaposleni (administrativni i operativni deo – na terenu) ostvariti. Naravno, nagrađivanje i kazna su osnovni motivacioni faktori ovakvog vođenja u uslovima poslovanja privatnih vojnih

kompanija. S obzirom na činjenicu da se dobar deo delatnosti privatnih vojnih kompanija odvija u ratom zahvaćenim "tržištima" za njihove usluge, **upravljanje konfliktima** zahteva posebne sposobnosti lidera da predvide i razreše pojave otpora i nepoštovanja direktiva iz "štabova". Predviđanje uzroka i posledica konflikata kako među pojedincima, tako i pojedinaca prema "štabovima" zahteva od lidera izuzetnu spremnost na promene i brzo delovanje u otklanjanju tzv. horizontalnih konflikata. U skladu sa tim, za privatne vojne kompanije je najprimereniji interpersonalni stil u upravljanju konfliktima, stil autoritativne komande u kome se moraju nametati moguća rešenja. Naravno, sve ovo ne znači da lider neće primenjivati i ostale stilove upravljanja konfliktima pošto su oni neophodan uslov za konstruktivan rad i rad u izuzetno stresnim uslovima.

Timski rad je osnova rada privatnih vojnih kompanija, a zbog prirode njihove osnovne delatnosti treba da budu zastupljeni pre svega formalni oblici timova gde i lideri i pojedinci imaju sasvim precizno definisane nadležnosti, odgovornosti i hijerarhiju autoriteta. Podrška principijelnog i jakog lidera je od velikog značaja za različite timove sa posebnim zadacima u privatnim vojnim kompanijama. Složnost članova tima i lider sa autoritetom znanja pomoći će u rešavanju problema posebno u konfliktnim i protivrečnim uslovima poslovanja privatnih vojnih kompanija.



Američki marinski vojni tim u Avganistanu

Združeni operacioni centar u Avganistanu

Slika 33



Američki vojni komandanti u Avganistanu na terenu

4.3. Marketing strategija za tržišne lidere, izazivače i sledbenike

U današnje vreme opšte privredne neravnoteže čak i tzv. velikih i moćnih kompanija sve više pažnje se posvećuje ne samo pronalaženju i pridobijanju mogućih kupaca roba i usluga određenih profila delatnosti. Nameće se potreba za analizom poslovanja, kvaliteta usluga i roba i delom tržišta koji pokrivaju konkurenti. U suštini, konkurencija se pretvara u rat iznenadnih napada na pozicije konkurenata. Po Majклу Poteru postoje četiri generičke strategije koje kompanije primenjuju, jednom se gubi dobit a ostalim trima se dobija veća dobit od troškova: vođstvom u cenama (naravno nižim), visokom diferencijacijom proizvoda ili koncentracijom tržišta. Strategija koja nastoji da bude uspešna i u troškovima i u performansama naziva se "polovičnom". (Kotler, 1988.) Nas sa stanovišta teme koju obrađujemo najviše interesuju različite konkurentske pozicije i primena marketing strategije tržišnih lidera i izazivača.

4.3.1. Marketing strategija za tržišne lidere

Pošto nam je poznato da u određenim industrijama postoje dominantne kompanije koje imaju najveći udeo na tržištu konkretnog proizvoda, slobodno se može reći da su takve kompanije, svidelo se ostalim kompanijama ili ne, tržišni lideri. One uvode nove proizvode, promenu cena i nove načine distribucije: "Lider je orijentaciona tačka za konkurente, to jest – kompanija koju konkurenti izazivaju, oponašaju ili pak izbegavaju". (Kotler, 1988.) Navešćemo neke od poznatih lidera: u automobilske industrije General Motors, u proizvodnji kompjutera IBM, u proizvodnji fotografske opreme Kodak, bezalkoholnih pića Coca-Cola, brze hrane McDonald's itd. Kada govorimo o privatnim vojnim kompanijama dominantno mesto zauzimaju tri kompanije: Xe Services LLC (pre poznati kao Blackwater Worldwide), DynCorp International i Aegis Defence Services, ali se sa pravom može reći da ulogu tržišnog lidera ima Xe Services LLC. Ova konstatacija ide u prilog našoj osnovnoj hipotezi da je delovanje i liderstvo u privatnim vojnim kompanijama tesno povezano sa vojnom i međunarodnom politikom zemlje iz koje privatna vojna kompanija potiče. Naravno, navedena kompanija nema legalni monopol i mora se dobro čuvati otkrivanja sopstvenih slabosti. Inovacija i očekivanje teških vremena povećavaju troškove za osnovnu delatnost svakog tržišnog lidera, a u oblasti privatnih vojnih kompanija pogotovu:

"To zahtjeva akciju na tri fronta. Prvo, tvrtka mora iznaći način za proširenje ukupne potrošnje. Drugo, tvrtka mora zaštititi svoj sadašnji tržišni udio dobrim defanzivnim i ofanzivnim akcijama. Treće, tvrtka može pokušati dalje povećati svoj udio na tržištu čak i kada veličina tržišta ostaje nepromenjena."

(Kotler, 1988.:397)

Sve navedeno se svodi na:

- **ekspanziju na ukupno tržište** roba i usluga;
- **zaštitu udela** na tržištu (odbrana pozicije – bočna, preventivna i protivofanzivna)
- **ekspanzija udela** na tržištu.

Ukupna borba na tržištu se svodi na borbu lidera za iznalaženje novih potrošača, novih promena i veće upotrebe liderovih roba i usluga. Kompanija se može orijentisati ne samo na proširenje i ekspanziju na ukupno tržište, već i na zaštitu svoje delatnosti od napada protivnika. Vojnim rečn-

ikom rečeno mora stvoriti neosvojive tvrđave za zaštitu teritorije (odbrana pozicije), za zaštitu slabih tačaka (predstraže i osnove za protivnapad – bočna odbrana) i preventivne odbrane (gerilske akcije na tržištu izbacivanjem konkurenata iz ravnoteže). Sem toga, lideri ne smeju ni da izbegavaju protivnapade kojima će napadače odseći od njihove operative baze i prodreti na glavnu teritoriju napadača. Ako velika (lider) kompanija zaključi da ne može dugo braniti celo područje pribegnuće sužavanju odbrane – strateškom povlačenju. To naravno ne znači napuštanje tržišta u celini, već napuštanje slabije odbranjenih teritorija i prebacivanje snaga na jača tržišta. (Kotler, 1988.) Kada se osnova navedenih strategija tržišnih lidera posmatra sa stanovišta poslovanja privatnih vojnih kompanija to dobija jednu, ne baš svetlu, dimenziju i sagledavanje njihovog poslovanja čemu ćemo se detaljno posvetiti u zadnjoj tezi ovog dela našeg rada.



Odbrana pozicije – Pad poslednjeg krstaškog grada Akre muslimanima 1291.

Slika 34

Zaštita slabih tačaka – Britanski rovovi tokom Prvog svetskog rata

Slika 35



Slika 36: Preventivna odbrana – Kastro i Če Gevara u džungli vode gerilski rat



*Protivofanzivna odbrana – Ruski
kontranapad u bici kod Kurska 1943.
Slika 37*



*Sužavanje odbrane – evakuacija preko krova ambasade
S.A.D. pred pad Sajgona komunistima 1975.
Slika 38*

U poslovnom svetu, kao i u ratu, borba je nemilosrdna i kadkada ide do "istrebljenja" na žalost. Proglašavanje mira je uvek privremeno i samo ostavlja predah akterima da obnove snage. Mi stvarno treba da se zapitamo – gde je tu uloga malog čoveka i zadovoljenje njegovih potreba. Ili je suštinska istina – da je sve u cilju postizanja što veće dobiti za "izabrane" i povlašćene.

4.3.2. Marketing strategija tržišnih izazivača i sledbenika

Kompanije koje zauzimaju nešto, ali ne mnogo, nižu poziciju u delatnosti gde je tržišni lider vodeći mogu izabrati dve moguće strategije. Jedna je agresivna i njeno težište je u napadu radi osiguranja svog udela na tržištu (tržišni izazivači). Druga strategija je manje rizična i u osnovi je za saradnju sa tržišnim liderima (tržišni sledbenici). (Kotler, 1988.) Da bi se izabrala strategija napada ili saradnje najpre se mora definisati jasan i dostižan cilj. Međutim, neophodan uslov za izbor strategije su kvalitetne i pouzdane informacije o konkurentima, tržišnom lideru i onima koji su značajni proizvođači roba i usluga u dotičnoj oblasti. Jer, i naizgled mali mogu biti opasni.

Ako se kompanija opredeli za **strategiju napada**, po Kotleru, na raspolaganju su joj pet mogućih strategija napada:

- frontalni napad (sučeljavaju se snage izazivača prema snagama tržišnog lidera, i u izboru ovog vida napada od presudnog je značaja raspolaganje većim potencijalom u ljudskim resursima, najmanji odnos je 3:1);
- bočni napad (pošto je pretpostavka da je neprijateljska vojska najjača tamo gde očekuje napad, napadaju se slabe tačke neprijatelja) – bočni napad je možda i najprihvatljiviji način pokrivanja različitih potreba celog tržišta;
- obuhvatni napad (za razliku od bočnog napada, gde se napada nepokriveni deo tržišta konkurenata, kod ove vrste napada nastoji se da se "prodre u teritoriju neprijatelja");
- zaobilazni napad (njime se izbegava direktan sukob za teritoriju tržišnog lidera, već se nastoji osvajanje slabijih tržišta diversifikacijom na nesrodne proizvode i plasiranjem postojećih proizvoda na nova geografska područja, kao i ubacivanjem nove tehnologije);

- gerilski napad (uznemiravanje neprijatelja,obično ga vode manje kompanije protiv veće: snižavanjem cena,sprečavanjem snabdevanja i prepadima (kupovina) na izvršni kadar – ovaj oblik napada je više priprema za rat,nego sam rat).

Međutim,treba istaći da vodeće kompanije ne pribegavaju obavezno strategiji napada tržišnog lidera.Jer borba može,i jeste,biti neizvesna i može se loše završiti kako po tržišnog lidera,tako i po izazivača.Zato se određen broj velikih kompanija opredeljuju za **strategiju tržišnih sledbenika**.Izdvajaju se,po Kotleru,tri grupe tržišnih sledbenika:

- neposredni sledbenici (imitiraju tržišne lidere naročito u oblasti segmentacije tržišta, preživljavaju zahvaljujući ulaganjima tržišnog lidera);
- sledbenici na rastojanju (zadržavaju određenu različitost u odnosu na tržišnog lidera,ali istog slede u nivou cena,inovaciji i distribuciji proizvoda);
- selektivni sledbenici (slede tržišnog lidera ali primenjuju i naprednije inovacije od tržišnog lidera izbegavajući sukobe sa njim,najčešće prerastaju u izazivače).(Kotler, 1988.)

Najveći deo tržišnih sledbenika svesno imaju manje udele u tržištima od lidera,ali se zato bave posebnim istraživanjima razvoja i pridaju veći značaj povećanju profita nego udelu na tržištu. Imaju energičnu upravu i fleksibilnije su na promene od mamutskog tržišnog lidera.

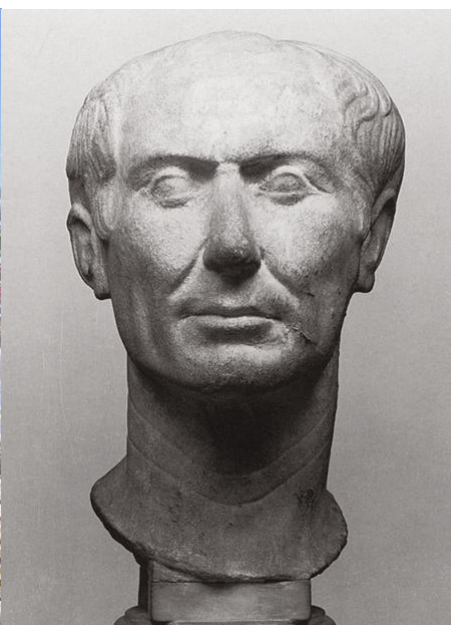
4.3.3. Marketing strategija privatnih vojnih kompanija kao tržišnih lidera,izazivača ili sledbenika

Privatne vojne kompanije,kao savremena institucionalizovana forma upotrebe i korišćenja plaćenika,u principu posluju kao i sve druge kompanije u poslovnom svetu.Njihova osnovna uloga i veličina ključni su faktori koji će uticati na formiranje marketing strategije.Znači,u principu i one mogu zauzimati ili poziciju tržišnog lidera,ili izazivača,ili sledbenika.Međutim,s obzirom da ih je veoma malo,da su povezane između ostalog sa zvaničnom politikom zemlje i ministarstva odbrane,njihovo delovanje je ograničeno tržištima – ratnim zonama.Ograničenost tržišta ovih kompanija direktno utiče na izbor marketing strategije pa smatramo da se među njima još uvek nije razvio suštinski tržišni lider,te da je konkurencija među njima strogo ograničena.U suštini, one su tržišni sledbenici jedne drugima i širem kompleksu državne vojne industrije i politike. Bio bi opasan presedan kada bi se te kompanije,makar i u jednom elementu i procesu,borile za bilo koju vladajuću-lidersku poziciju.Naprotiv,mišljenja smo da je rat za poslovni prostor daleko češći među tzv. mirnodopskim kompanijama za naftu,za duvan,za elektroniku.

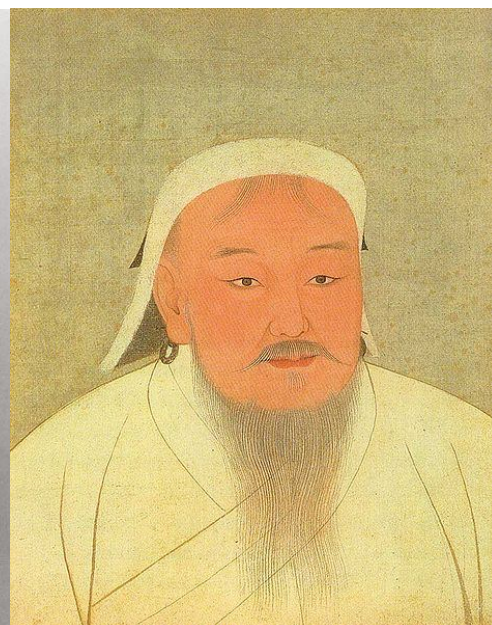
Svedoci smo danas da im se i polje delovanja u pojedinim ratnim zonama sužava.Povlačenje inostrane vojske iz Iraka ili politički zahtevi koji dolaze od strane zvaničnika vlade Avganistana čine ih sve manje potrebnim.Da li je neophodno priželjkivanje novih ratišta,ili treba u strategiji i razvoju ovih kompanija proučiti njihovo delovanje u mirnodopskim zonama.Mi u principu nismo protiv delovanja i razvoja privatnih vojnih kompanija zato što one okupljaju izvrsne profesionalce koji mogu da popune nedostatke brojno sve manjih vojski,čak i u razvijenim zemljama. Zato smatramo da su one nužnost savremenog perioda kao što su plaćeni vojnici oduvek bili nužni kroz istoriju čovečanstva počev od starog Rima,preko Krstaških ratova,Prvog svetskog rata i Drugog svetskog rata.



Aleksandar Makedonski



Gaj Julije Cezar
Slika 39



Džingis Kan



Napoleon Bonaparta tokom invazije Egipta

4.4. Suštinski značaj liderstva za poslovanje privatnih vojnih kompanija

Na osnovu prethodnog izlaganja zaključujemo da pod liderstvom podrazumevamo jednu od veoma važnih funkcija menadžmenta čija je suština vođenje zaposlenih sa ciljem skladnog razvoja kompanije, da njeni ciljevi budu što efikasnije i efektivnije ostvareni. Moć određene osobe (lidera) da motiviše i utiče na radno angažovanje zaposlenih, sa više izraženim legitimnim pravom sankcionisanja a manje nagrađivanja, po našem mišljenju, razlikuje lidera privatnih vojnih kompanija od tzv. mirnodopskih kompanija. U skladu sa tim, izbor između autokratskog i demokratskog liderstva je sasvim logičan. Moć prisile, nagrađivanja i centralističkog ponašanja proizilaze iz organizacione pozicije lidera i prisutnija je kod lidera privatnih vojnih kompanija, pri čemu se ne zanemaruju stručna znanja i relativna podjela autoriteta sa drugima. Kada se govori o tipovima

liderstva, očigledno je da su kod privatnih vojnih kompanija najprisutniji transformacioni lideri i lideri stratezi. Transformacioni lideri su spremni na rizike i nepredvidivosti ratom zahvaćenih "tržišta". Ništa manje značajni su i strategijski lideri koji poseduju znanja i sposobnosti za predviđanje budućnosti.

Efikasno liderstvo mora imati u vidu i značaj motivisanja pod kojim, kratko rečeno, podrazumevamo podsticanje zaposlenih da svoje radno angažovanje usmere za postizanje ciljeva kompanije. U literaturi se izdvajaju tri teorije koje objašnjavaju proces motivisanja: teorija pravičnosti, teorija očekivanja i teorija utvrđivanja cilja. Po nama, za otkrivanje i utvrđivanje motivacionog procesa u privatnim vojnim kompanijama, je najuputnija teorija utvrđivanja cilja zato što u osnovi ove teorije leži zahtev da se zaposleni treba striktno držati postavljenog cilja. Zahtevi organizacije su iznad potreba pojedinaca, a zadatak lidera je da svojim znanjem i veštinama uspostavi ravnotežu. Zašto? Zato da bi u što većoj meri izbegli ili upravljali konfliktnim situacijama. Postoji više uzroka i oblika konflikata: suštinski konflikti (neslaganje zaposlenih sa nekim od ciljeva kompanije), funkcionalni (koji su u osnovi pozitivni) i horizontalni (sukob tzv. štabova koji istražuju na dugi rok sa operativcima koji deluju brže i u skladu sa nepredviđenim okolnostima). Zato mislimo da je ovaj poslednji oblik konflikta najčešći u poslovanju privatnih vojnih kompanija. U skladu sa uzrocima nastanka i mogućnostima otklanjanja konflikata, postoji više stilova upravljanja konfliktima: ravnanje, saradnja, izbegavanje, autoritativna komanda i kompromis. U privatnim vojnim kompanijama je najverovatnije paralelno sa autoritarnom komandom prisutan ipak kompromis i pregovaranje kao najpogodniji oblik upravljanja i rešavanja konflikata.

U menadžmentu je veoma značajna pažnja posvećena liderstvu kroz timski rad i grupnu dinamiku. Timski rad je osnova rada privatnih vojnih kompanija. Došli smo do zaključka da bi, zbog prirode delatnosti privatnih vojnih kompanija, trebalo da budu zastupljeni formalni oblici timova (lideri i pojedinci imaju sasvim precizno definisane nadležnosti, odgovornosti i hijerarhiju autoriteta). Jak lider sa autoritetom znanja i složenost i disciplina članova tima, posebno u konfliktnim i protivrečnim uslovima poslovanja privatnih vojnih kompanija, osnova su realizacije grupne dinamike i timskog rada.

Uključivši u analizu poznate stavove o marketing strategiji tržišnih lidera, izazivača i sledbenika zaključili smo da i one, kao i sve druge kompanije u poslovnom svetu, posluju po principima marketing strategije. Prema tome, i one imaju mogućnost izbora da li će biti tržišni lideri, izazivači ili sledbenici. Međutim, s obzirom da ih je relativno malo po broju i da su povezane sa oficijalnom politikom zemlje iz koje potiču njihovo delovanje je ograničeno i omeđano konkretnim tržištima – ratnim zonama. Još uvek se nije izdvojio tržišni lider među njima, pa su one u suštini međusobni tržišni sledbenici, a ne veliki konkurenti.

Odnos lidera i politike najbolje je prikazao rat u Vijetnamu, a danas ga potvrdili ratovi u Somaliji, Iraku i Avganistanu. Svaki ozbiljniji političar je u načelu protiv rata, a u suštini idu za realnim ekonomskim ciljevima po svaku cenu. Ranije su bili angažovani vojnici, barem na počecima poznatih ratova, tehnički stručnjaci i osoblje za obuku ili borbu protiv prirodnih katastrofa. Danas je to angažovanje dobilo pravo ime – privatne vojne kompanije. Međutim, i pored toga

što se njihovo poslovanje odvija pod relativnom kontrolom ministarstava odbrane i politike zemlje iz koje potiču, u poslednje vreme sve je više glasova protiv legalizovanja njihovog poslovanja. U prilogu navodimo jedan interesantan članak koji je objavljen na sajtu www.antiwar.com koji je posvećen borbi protiv svih ratova u svetu i borbi za sprečavanje ratova putem informisanja i iznošenja gole istine o trenutnim ratovima i političkim manipulacijama iza njih:

"Optužujući da su američki privatni radnici obezbeđenja "grupe slične mafijašima" koje finansiraju američki poreznici da sprovode "terorističke aktivnosti" sa podrškom američke vlade, avganistanski predsednik Hamid Karzai je naredio povlačenje u roku od četiri meseca svih privatnih kompanija obezbeđenja iz zemlje. Namećući svoji često izazivani autoritet kao glavni izvršilac svoje zemlje, Karzaijev pokret, ako se sprovede, će najverovatnije promeniti reljef Avganistana u pogledu obezbeđenja. Kritičari kažu da bi to najverovatnije rezultiralo u potencijalnim odlaganjima inostranih projekata i da bi miniralo strategiju koju sprovodi vrhovni američki komandant u Avganistanu, general Dejvid Petrius. Ekonomske organizacije kao što su Svetska banka, i ambasade, konzulati, i nevladine organizacije, će biti izuzetak. Ali je očigledno da Karzaijevo neprijateljstvo prema američkim radnicima dobija podsticaj zbog njihovog uticaja na avganistansku unutrašnju politiku. Napadi od strane američkih bezpilotnih letelica i vojnih snaga su rezultirali u ubistvima nevinih avganistanskih civila. Ovo ne samo da je preraslo u neprijateljstvo od strane Avganistanaca prema Amerikancima i njihovim savezničkim vojnicima, već dovodi i u opasnost strategiju koju je najavio novi američki vojni komandir u Avganistanu, general Dejvid Petrius. Ta strategija zavisi od vojnog udvaranja avganistanskim civilima time što ih štite od Talibana i unapređuju vladine usluge koje primaju.

U povezanom događaju, Xe Services, privatna vojna kompanija, ranije poznata kao Blackwater Worldwide, se složila sa američkim Stejt Departmentom da izvrši kaznenu otplatu u vrednosti od 42 miliona dolara za stotine prekršaja regulacije izvozne kontrole S.A.D.-a, nakon što su navodno ilegalno slali oružije u Avganistan i trenirali internacionalne civile da budu vojnici. Ova druga optužba uključuje sklapanje neodobrenih sporazuma da se treniraju vojnici u južnom Sudanu i pružanje snajperskog treninga tajvanskim policajcima. Kompanija kaže da je zadovoljna sa sporazumom, jer im on dozvoljava da nastave da dobijaju ugovore sa vladama. Ali, sporazum ne rešava druge legalne probleme sa kojima je kompanija suočena. Pet bivših izvršnika Blackwater su pod optužbom za oružije i opstrukciju.

U povezanom događaju, iračka vlada je rekla da planira da zapleni oružije inostranih firmi obezbeđenja i izbaci bivše radnike Blackwater koji su još uvek u zemlji, prema ministru unutrašnjih poslova Džavadu al-Bolaniju. Odluka je pokrenuta besom iračke vlade u vezi odbacivanja slučaja na sudu protiv stražara Blackwater Worldwide koji su bili terećeni za ubistvo 14 iračkih civila u Bagdadu 2007. godine. Stražari su rekli da su pucali u samoodbrani. Sudija je rekao da je bilo dokaza pogrešnog sprovođenja slučaja od strane optužbe. Američka vlada je pokrenula apel protiv odbacivanja slučaja na sudu. Iračka vlada, koja je zabranila Blackwater da operiše u Iraku, unajmila je američke advokate da pripreme tužbu protiv kompanije. Za mnoge Irčane ubistvo 14 civila postalo je emblematic imuniteta protiv krivičnog gonjenja u Iraku koji su uživali inostrani radnici obezbeđenja nakon američke invazije 2003. godine. Taj imunitet se okončao prošle godine po dogovoru između S.A.D. i Iraka kojim je vraćen suverenitet Iraku.

Karzai je izneo izazov Američkom i NATO uticaju nad njegovom mnogo kritikovanom vladom na američkoj televiziji tokom vikenda. Tokom pojavljivanja na ABC-ijevom *This Week*, on je forsirao temu za uklanjanje veliikog dela američkih privatnih radnika do kraja godine. Rekao je da je njihov sve duži ostanak bio "opstrukcija i sprečavanje" rasta zemlje, trošenje para, i okidač za korupciju među avganistanskim zvaničnicima. Dodao je, "Jedan od razloga zbog kojih želim da se raspuste i da budu uklonjeni u roku od četiri meseca je baš zato što njihovo prisustvo sprečava rast i razvoj avganistanskih snaga bezbednosti – posebno snaga policije – jer ako je 40.000-50.000 ljudi davana viša plata nego avganistanskoj policiji, zašto bi Avganistanac... čovek došao u policiju ako može da nađe posao u firmi obezbeđenja, da ima više slobode bez ikakve discipline? Zato će, naravno, naše snage bezbednosti imati problem da rastu. Da bi naše snage bezbednosti rasle ove grupe moraju da budu raspuštene." Karzaijev predlog je dobio obazrivu podršku senatora Džona Kerija, demokrata iz Masačusetsa i predsedavajući Senatskog komiteta za inostrane poslove, koji je bio u dvodnevnoj poseti Avganistanu. Keri je rekao da je potrebna reorganizacija obezbeđenja zemlje. "U interesu je predsednika Karzaija da sagrađi svoji sopstveni sigurnosni kapacitet što je brže moguće," Keri je rekao, dodajući da je to takođe i u interesu S.A.D.-a. Ipak, rekao je da bi vremenski raspored morao biti pažljivo razrađen. Ali, prema američkim zvaničnicima, avganistanska vojska i policija nisu spremni da preuzmu ulogu koju trenutno izvršavaju privatni radnici obezbeđenja. Ako išta, korupcija koju Karzai vidi u korpusu radnika bi mogla postati gora ako se traži od avganistanske vojske – za koju se takođe kaže da je utočište korupcije – da preuzme još veću ulogu. Ipak Karzai je rekao, "Apelujem na američke poreznike da ne dozvole da njihov teško zarađeni novac bude potrošen na grupe koje ne samo da prave dosta problema avganistanskom narodu već su u stvari, Bog zna, u dogovoru sa grupama sličnim mafijašima i takođe verovatno finansiraju militante, i pobunjenike, i teroriste sa tim fondovima". "

(Fisher, 2010.)

Aktuelnost našeg istraživanja i suština analize bila je u tome da ukažemo na realnost postojanja privatnih vojnih kompanija, na moguće načine njihovog poslovanja i korišćenja jedne od osnovnih funkcija menadžmenta – liderstvo. I to liderstvo koje traži obrazovane ljude. Ekonomska delatnost nažalost nije više sredstvo za postizanje cilja, već je, sa mešanjem politike i vojne strategije, opstala cilj za sebe – "cilj kome je život potčinjen". Postajemo deo mašinerije, a ne njen gospodar. Prodajemo sebe što unosnije možemo pri tome zaboravljajući šta je ljubav, razum, prijateljstvo ili umetničko stvaralaštvo:

"Nemajući osećanje svoga ja, osim onog koji može da daje konformizam gomile, čovek je nesiguran, obožava proizvode sopstvenih ruku, vođe koje je sam stvorio, kao da su oni iznad njega, a ne da ih je on stvorio. U izvesnom smislu vratio se unazad, tamo gde je bio pre nego što je počela velika ljudska evolucija." (Erich From – "Zdravo društvo")

Liderstvo uopšte, a kod privatnih vojnih kompanija posebno, neće moći da zaživi ili se održi u savremenim uslovima poslovanja ako se ne oslobodi suvoparnog i šematskog sprovođenja – nalogodavac i izvršilac. Ono mora biti povezano ne samo sa ciljevima kompanije, već bi moralo da nastoji da objedini opšte interese cele kompanije, sa interesima pojedinaca. Kada govorimo o privantim vojnim kompanijama ne treba zanemariti ni ustuknuti pred društvenim interesom. Ka-

da poslovna udruženja, velike i male korporacije, sindikati, advokati, profesori, lekari, generali, birokrate, vojni krugovi, svoje ekonomske interese stave iznad javnih interesa ljudi moraju da imaju mehanizme da se tome usprotive. Jedno od zla današnje politike je da se njeni akteri javno zalažu za rešavanje određenih problema, a "tajno" rade samo u sopstvenom, kratkoročnom interesu: oni su za mir koji se neće platiti sopstvenom slabošću, oni su za smanjenje siromaštva ali ne na račun bogatih i ugrožavanja slobodnog preduzetništva. Ozbiljna primena osnovnih principa liderstva i školovanje mladih ljudi da postanu istovremeno i lideri i sledbenici učiniće da budu kompaktan deo spoja opštih i posebnih interesa. A kakva je perspektiva svih nas danas kada se ratovi odvijaju ne samo u udaljenim džunglama, već pored nas i kod nas?! U sagledavanju istine i realnosti, i u pokušaju da se ona izmeni.

V ZAKLJUČAK

Opšta ekonomska i društvena nestabilnost je očigledno osobenost današnjeg ljudskog društva, sa izraženim militatnim težnjama najrazvijenijih zemalja. U skladu sa tim i oblast sveukupnog biznisa, bilo malih privrednih subjekata ili krupnih, pretvorena je u rat svih protiv svih. Doduše, pojava neprijateljstva između moćnih, na jednoj strani i moćnih i slabih, na drugoj strani nije ništa novo za ljudsku civilizaciju. Ako posmatramo istoriju celokupne ljudske civilizacije možemo je podeliti na tri celine i u svakoj od njih su militantne težnje bile prisutne. Prva celina se može nazvati **poljoprivrednom fazom prvog talasa** koja se zasnivala na obnovljivim izvorima energije. Možda je upravo iz tih razloga bila i najduža, ali je karakterišu veliki osvajачki ratovi Cezara, Aleksandra Makedonskog, krstaša, Napoleona. Potraga je bila usmerena ne samo ka novim izvorima sirovina, već i za jeftinom radnom snagom. **Industrijska faza drugog talasa**, na čijem smo kraju, zasniva se na neobnovljivim izvorima energije, kraće traje i karakterišu je neprikriveni ciljevi – osvajanje preostalih izvora energije koji su sve manji. Zahvaljujući imperijalnim ciljevima novih gospodara sveta ljudska civilizacija se našla u vrtlogu Prvog i Drugog svetskog rata, a danas u nizu kontrolisanih ratova ponovo na teritoriji Azije. Možemo je slobodno nazvati pravim imenom – glad za preostalim izvorima nafte. Šta će biti osnova **trećeg talasa** tek ćemo videti, ali na žalost suština će uvek biti ista – surova borba ekonomska i vojna, za opstanak i nove izvore života najrazvijenijih.

Proučavajući istoriju ratova zapazili smo postepeno rađanje i formiranje jednog novo-starog fenomena – plaćenika, plaćeničkih vojski i stvaranje privatnih vojnih kompanija. Plaćeni vojnici su odavno postali nužan elemenat ekonomije ratovanja, a u savremenim uslovima njihovom institucionalizacijom, kroz nastanak privatnih vojnih kompanija, neretko postaju jedan od veoma važnih elemenata podsticanja ekonomskog rasta. Pošto su postale ekonomske organizacije, i stvarnost u međunarodnoj ekonomiji, smatramo da ih treba staviti pod kontrolu zakonodavstva kako zemalja iz kojih potiču, tako i pod međunarodnu kontrolu. U skladu sa tim, smatrali smo da ekonomska nauka treba da obrati pažnju na pojavu ovog fenomena i sve prateće procese. Našim radom smo želeli da ukažemo na moguću i poželjnu primenu koncepta strategijskog menadžmenta na poslovanje privatnih vojnih kompanija. Pošavši od osnovnih principa koje menadžment obuhvata: planiranje, organizovanje, kontrola i vođenje kompanije došli smo do zaključka da ove kompanije sve te principe primenjuju sa specifičnostima koje su normalne imajući u vidu prirodu delatnosti kojom se bave. Naime, kao i sve velike korporacije, njihovi ciljevi i motivi su: ostvarivanje što veće dobiti, angažovanje što većeg finansijskog kapitala, osvajanje novih tržišta uz što niže troškove radne snage i proizvodnje. U njihovom poslovanju naglasak mora da bude na analizi **marketing okruženja**. Konceptcija strategijskog menadžmenta ne može biti primenjena u privatnim vojnim kompanijama bez analize nastanka ratova i posledica njihovog izbijanja. Naime, privatne vojne kompanije se "hrane" nedostatkom vojne sile kako u matičnim državama, tako i u državama u kojima je rat prisutan. U suštini, **tržišno pozicioniranje** ovih kompanija ističe u prvi plan ulogu *risk* menadžera koji će svojim znanjem i autoritetom uspeti da predvide i kanališu ekonomske i političke rizike ulaganja u poslove obezbeđenja i ratova u nestabilnim regionima. Na osnovno pitanje, u primeni i sprovođenju **marketing strategije, na koja tržišta izvoziti i kako** odgovor je relativno lako dati. Primarna marketing okolina za privatne vojne kompanije su ratne zone svuda gde postoje, što znači da su privatne vojne kompanije pre svega orijentisane na

međunarodno tržište. U sklopu toga, jasno je da neka posebna segmentacija tržišta ne može da bude u velikoj meri prisutna, niti konkurencija između različitih privatnih vojnih kompanija. Naime, ove kompanije su pod izrazitim uticajem politike i moderne države danas. Njihova povezanost sa: **bankarskim sistemom** (kao finansijerom), **državama** (kao klijentima) iz kojih potiču, **vojnom industrijom** (kao nabavljačem opreme), **regularnim vojskama** (ministarstva odbrane), **vladama** (diplomacija) i **obaveštajnim službama** (kao izvorom informacija) čini ih partnerom sa državom u deobi novca i moći.

Našom analizom smo posebno obratili pažnju na **liderstvo** kao jedan od važnih **elemenata strategijskog menadžmenta** pošto smo smatrali da je **upravljanje i vođenje ljudi** jedan od najvažnijih principa poslovanja privatnih vojnih kompanija. Zašto? Zato što smatramo da je ne samo stručnost presudna za vođenje ovakvog tipa kompanije, već i povezanost sa političkim liderstvom. Tim pre, što je po svoj prilici u privatnim vojnim kompanijama prevashodno zastupljen tip autokratskog lidera koji moć naređivanja i komandovanja crpi iz svog institucionalnog položaja. Sem toga, **problem kadrova** i njihovog odabira i organizovanja je sasvim sigurno svedeno na Tejlorove principe organizovanja rada, posebno za zaposlene na terenu. **Proces motivacije** se mora oslanjati na principe teorije postavljenog cilja, a **upravljanje konfliktima** dobija izuzetan značaj, naročito na liniji "štabovi" – "operativne jedinice". Mišljenja smo da je neophodno sugerisati, za poslovanje privatnih vojnih kompanija, primenu **civilizacijskih pravila liderstva**. Razvijati pripadnost svih zaposlenih (kako u upravi, tako i na terenu) jednoj celini, nasuprot narcisoidnosti vlasnika i nalogodavaca. Zatim, podsticati stvaralaštvo za mirnodopsko delovanje, nasuprot destruktivnosti koja je prisutna u ratnim uslovima. Koliko je to moguće u biznis svetu, ograničiti sebičnost i egoizam u ime humanosti, istaći i razvijati razum nasuprot iracionalnosti. Na taj način bi se poslovanje privatnih vojnih kompanija, pored zakonodavnih pravila, usmerilo na blažu varijantu grubosti ratom zahvaćenog današnjeg sveta.

Jasno nam je da je velika korporacija karakteristična organizacija industrijske ere, a promene koje na najneposredniji način utiču na korporacije jesu ratovi i kriza u svetskoj privredi. Civilizacija drugog talasa je tri stotine godina radila na tome da stvori integrisano svetsko tržište. Međutim, nova kriza industrijske ere je zahvatila ne samo novac, već i čitavu energetsku osnovu društva. To je uslovalo i krizu međunarodnih finansijskih i bezbedonosnih sistema. Došlo je do brzih promena takozvane akcelerativne privrede razmasovljenog društva i krize svih nacionalnih valuta. Neophodno je novo definisanje i realno restruktuiranje korporacija koje bi imale višestruke ciljeve, a ne samo profit kao osnovni cilj.

Dok se teroristi igraju smrtonosnih igara sa taocima, dok se valute zbog glasina o Trećem svetskom ratu povode, dok ambasade gore, a u mnogim zemljama jurišnici širaju cokule, s grozom piljimo u novinske naslove. Cena zlata – taj osetljivi barometar strepnje – obara sve rekorde. Banke podrhtavaju. Inflacija neobuzdano divlja. Širom sveta vlade su dovedene do paralize ili slaboumnosti. Iza štropota i kloparanja na izgled besmislenih zbivanja krije se nova šema sklopa sveta koja može ulivati nadu, ali i strah.

Naše mišljenje je da je sila samo sredstvo, a ekonomska korist svrha. Postoji tesna međuzavisnost ekonomije i vojne sile. Pobjeda sile temelji se na proizvodnji oružja, a ova na ekonomskoj

moći i na materijalnim sredstvima koje sili stoje na raspolaganju. Sila je danas vojska, ratna mornarica i avijacija, a sve one koštaju bezbrojno mnogo novca. Danas atomska podmornica "Trident" košta preko 25 miliona dolara, interkontinentalna balistička raketa M-X preko 40 miliona dolara, avion-lovac F-16 preko 15 miliona dolara. Za obuku pilota se potroši preko 500 hiljada dolara. S obzirom na visinu vojnog budžeta S.A.D.-a zavisnost vojnog potencijala od razvijenosti ekonomske osnove društva je očigledna. Ko je mogao da zamisli da će pre deset godina naši saveznici iz Drugog svetskog rata napasti našu malu zemlju u ime navodnih ljudskih prava. Kako sprečiti velike sile da, zbog održavanja svoje ekonomske moći, napadaju male narode, sudbonosni je problem svih nas. Grobar militarizma treba i može da bude samo svesna većina savremenog čovečanstva. Došlo je vreme da svi mi treba da formulišemo stav prema vojnom pitanju hladnokrvno i nepristrasno. Zadatak naše generacije – okupiti, organizovati i usmeriti anti-ratne snage. Tim pre što se odnos snaga u svetu sve više menja.

Privatne vojne kompanije predstavljaju nov i jeftin oblik ratovanja za određene velike vojne sile. Tržište i industrija privatnih vojnih kompanija je u postepenom usponu i polako, ali sigurno, će prevazići tržište i industriju naftnih kompanija. Rat je roba ili tj. usluga koju je ljudska rasa, ma koliko to strašno zvučalo, oduvek volela. I mnogi privatnici to vide. Zato je sad počela postepena privatizacija ratova. General Robert E. Li je izjavio tokom bitke kod Frederiksburga u Američkom građanskom ratu: "Dobro je da je rat tako strašan – inače bi nam postao previše drag". Da li smo već prešli tu granicu kada smo počeli da ga privatizujemo danas? Privatne vojne kompanije mogu postati novi manipulatori svetskih političkih i ekonomskih događaja. Jer, ako nema rata nema profita. Te kompanije su pustile duboke korene kako u ministarstvima odbrana velikih zemalja, tako i vodećim svetskim bankama. Tržište privatnih vojnih kompanija za sada je najrazvijenije na Bliskom Istoku, u Centralnoj Aziji i u Centralnoj i Istočnoj Africi, gde se trenutno vodi borba za prevlast nad naftnim i dijamantskim resursima. Postavlja se pitanje – Da li naftne kompanije upravljaju privatnim vojnim kompanijama, ili obrnuto? Kada je "vojno-industrijski kompleks" predsednika Ajzenhauera prestao da bude pasivni i postao aktivni igrač na borbenom polju i u Vašingtonu je teško reći. Ali u 21. veku, vojni kompleks je evoluirao od industrije odbrambenih ugovarača koji prave bombe, metke, tenkove, brodove i avione u "nezvaničnu" ali vrlo aktivnu granu vojske. Mnogi predviđaju da će u budućnosti privatne vojske zameniti konvencionalne vojske. Na kraju će biti privatni vojnik protiv privatnog vojnika. Pitanje će biti samo ko više nudi.

S.A.D.-e nije više jedina supersila u svetu. Rusija je izašla iz svog mračnog perioda devedesetih godina i postavila se kao jedan od vodećih lidera sveta u ekonomiji, napretku i vojnom razvoju. To se pokazalo skorašnjim ratom u Gruziji. Takođe imamo i onog tihog diva koji se retko oglasi, ali kad nešto kaže svi čuju – Kina.

Novi ratovi su na pomolu, a stari nisu završeni.

Celokupna naša analiza imala je za cilj da ukaže na činjenicu da se svi principi i zakonitosti, do kojih je savremena nauka došla, mogu staviti u funkciju razvoja "nove" ekonomske sile. Naravno, osnovni motiv je sticanje što većeg profita. Vreme je da se zapitamo – čemu nauka ako nije u funkciji napretka ljudske civilizacije i sveopšteg napretka i kvaliteta

života. Fenomen treba priznati i pokušati njegovu kanalizaciju-regulaciju naučnim metodama. Smanjiti štetu, ako ne možemo da je sprečimo.

"Rat je preozbiljna stvar da bi ga prepustili vojsci."

Džordžes Klemens

"Najbrži način da se završi rat jeste da ga izgubiš."

Džordž Orvel



Bez komentara

REZIME

– PRIMENA KONCEPTA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U PRIVATNIM VOJNIM KOMPANIJAMA –

Predmet analize ovog rada je moguća primena osnovnih principa **strategijskog menadžmenta** na poslovanje privatnih vojnih kompanija. Rad obuhvata analizu **uzroka i posledica razvoja savremenih ratova** kao osnovnih elemenata marketing okruženja i formiranja marketing strategije u razdoblju kriza. Odlučivanje na koja tržišta ući i kako i nužnost postojanja marketing **planiranja i odlučivanja** su imperativ postojanja privatnih vojnih kompanija, kao i svake druge kompanije u savremenom poslovnom svetu. Kao posebno, radom se ističe značaj **liderstva** kao jedne od četiri funkcije menadžmenta. Da bi bile uspešne privatne vojne kompanije se moraju pridržavati osnovnih principa strategijskog menadžmenta: **planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole**. Naravno, one zbog prirode svoje delatnosti koriste neke od specifičnosti primene strategijskog menadžmenta u oblasti izbora na koja tržišta ući, u oblasti izbora oblika finansiranja i u oblasti motivacije i upravljanja konfliktima. Svi ovi elementi imaju za posledicu izbor specifične **marketing strategije na tržištu**. Osnovni zaključak naše analize je da na ukupan razvoj privatnih vojnih kompanija znatan uticaj imaju međunarodni ekonomski i politički odnosi, a kao posebno politika zemlje u kojoj nastaju. Sem toga, smatramo da je moguća primena osnovnih principa strategijskog menadžmenta na poslovanje ovih kompanija. I ne samo moguća, već i poželjna da se njihova delatnost ne bi otrgla kontroli civilnih vlasti. Pojava privatnih vojnih kompanija, kao legalnih oblika vojne ekonomske aktivnosti, ukazuje na činjenicu da su se danas procesima, na svetskoj političkoj i ekonomskoj sceni, dala prava imena – rat i profit, borba za resurse kojih je sve manje. Ukazati na to je već mali, ali značajan korak ka miru za sve.

RESUME

The subject of analysis of this work is the potential application of the basic principles of **strategic management** in business dealings of private military companies. The work encompasses an analysis of **the causes and consequences of modern wars** as the basic elements of the marketing surroundings and the forming of a marketing strategy in a time of crisis. To decide into which markets to come into and how and a necessity for the existence of marketing **planning and deciding** are an imperative of the existence of private military companies, like all the other companies in the modern business world. The work especially points out the significance of **leadership** as one of the four functions of management. To be successful private military companies must stick to the basic principles of strategic management: **planning, organizing, leading and controlling**. Of course, because of the nature of their dealings they use some of the specifics of employing strategic management in the area of deciding into which markets to come into, in the area of deciding the method of financing and in the area of motivating and running conflicts. All these elements have for a consequence the choice of a specific **marketing strategy on the market**. The primary conclusion of our analysis is that international economic and political relations, especially politics of the country in which they start from, have a considerable influence on the wholesale development of private military companies. Besides, we feel that the implementation of the basic principles of strategic marketing into the dealings of these companies is possible. And not

just possible, but also desirable so that their dealings won't go out of control of the civil authorities. The appearance of private military companies, in the form of legal military activities, points to the fact that today processes, on the world political and economic stage, have gotten real names – war and profit, a battle for resources which are ever less and less. To point to that is already a small, but significant step toward peace for all.

LITERATURA

- 1.Bojović,P. sa grupom autora (2006) – "Finansijsko-računovodstveno komercijalno i bankarsko izveštavanje sa biznis planom",Čigoja štampa,Beograd
- 2.Čomski,N. (1999) – "Šta to hoće u stvari Amerika?",Čigoja štampa,Beograd
- 3.Čomski,N. (2007) – "Imperijalne ambicije",Rubikon,Novi Sad
- 4.Čomski,N. (2008) – "Kontrola medija",Rubikon,Novi Sad
- 5.Čomski,N. (2008) – "Hegemonija ili opstanak",Rubikon,Novi Sad
- 6.Čomski,N. (2008) – "Intervencije",Rubikon,Novi Sad
- 7.Dess,Lumpkin i Eisner (2007) – "Strategijski menadžment",Data status,Beograd
- 8.Dokumentarni film o modernim plaćenicima "Shadow company" (2006),Distributer *Purpose Films*,Vankuver
- 9."Ekonomska enciklopedija" (1986),Savremena administracija,Beograd
- 10.From,E. (1984) – "Zdravo društvo",Naprijed,Zagreb
- 11.Kinzer,S. (2006) – "Svrgavanje – pučevi,revolucije i invazije (Kako je Amerika menjala režime,od Havaja do Iraka)",Politika,Beograd
- 12.Kotler,F. (1988) – "Upravljanje marketingom" I i II,Informator,Zagreb
- 13.Kottler,J.P. (1999) – "John P.Kottler on what leader really do",Harvard business review book
- 14.Kunov,H. (1958) – "Opšta privredna istorija – pregled privrednog razvitka od primitivne skupljačke privrede do visokorazvijenog kapitalizma",Kultura,Beograd
- 15.Mašić,B. (2007) – "Strategijski menadžment – proces i koncepti",Univerzitet "Sinergija", Bjeljina
- 16.Milisavljević,M. (2008) – "Liderstvo u preduzeću",Megatrend univerzitet primenjenih nauka,Beograd
- 17.Milisavljević,M. (2005) – "Savremeni strategijski menadžment",Megatrend univerzitet primenjenih nauka,Beograd

18. Northouse, P.G. (2008) – "Liderstvo: teorija i praksa", Data status, Beograd
19. Pečujlić, M. (1989) – "Metodologija društvenih nauka", Savremena administracija, Beograd
20. Peti, V. (1952) – Rasprava o porezima i kontribucijama, u knjizi "Ekonomisti XVII i XVIII stoljeća", Kultura, Zagreb
21. Petrović, Z. (2008) – "Računovodstvo", Univerzitet Singidunum, Beograd
22. Samjuelson, P. (1975) – "Ekonomska čitanka", Matica Hrvatska, Zagreb
23. Servan-Šreber, Ž.Ž. (1980) – "Svjetski izazov", Globus, Zagreb
24. Stefanović, Ž. (2004) – "Menadžment", Ekonomski fakultet, Kragujevac
25. Todorović, J. (2003) – "Strategijski i operativni menadžment", Conzit, Beograd
26. Tofler, A. (1983) – "Treći talas", Prosveta, Beograd
27. "Vojna enciklopedija" (1974), Izdanje redakcije Vojne enciklopedije, Beograd
28. Weber, M. (1986) – "Metodologija društvenih nauka", Globus, Zagreb
- Korišćena periodika i internetski sajtovi
29. Associated Press, New York Times i Washington Post novine, periodika praćena u periodu od 2004. do 2010. godine
30. BBC news i CNN internetski sajtovi novinarskih agencija, periodika praćena u periodu od 2004. do 2010. godine
31. Fisher, W. (2010), "Ouster of Contractors Throws Afghan Strategy in Doubt", dostupno na <http://original.antiwar.com/fisher/2010/08/24/ouster-of-contractors/>
32. Iraq war, Private military company, Ziggurat of Ur i Babylon, dostupno na internetskoj enciklopediji Wikipedia na adresi www.en.wikipedia.org
33. Market Forces: Regulating Private Military Companies (program Konferencije Instituta za zakon i pravdu), Nju Jorški institut školskog prava, 24.3.2006. godine, Nju Jork, dostupno na www.iilj.org/research/documents/3-24-06PMCCConferenceProgram_000.pdf
34. Roberts, P.C. (2004) – "A Country Destroyed", dostupno na www.lewrockwell.com
35. Scahill, J. (2010) – "US Businessman: Blackwater Paid Me to Buy Steroids and Weapons"

on Black Market for its Shooters",dostupno na www.thenation.com

36.Yoder,R.A. (2003),dekan Departmana za Biznis i Ekonomiju Istočnog Menonitskog univerziteta – "*The Economic Consequences of War*",dostupno na www.emu.edu/news/war-response-yoder

PRILOG 1

AMERIČKI BIZNISMEN: "BLACKWATER MI JE PLATILA DA IM KUPIM STEROIDE I ORUŽIJE NA CRNOM TRŽIŠTU ZA NJIHOVE PUČAČE"

Teksaški biznismen, koji je radio ekstenzivno u Iraku, tvrdi da mu je *Blackwater* platila da kupi steroide i druge droge za njihove operativce u Bagdadu, kao i više od 100 kalašnikovih automatskih pušaka i velike količine municije na Bagdadovom crnom tržištu. Hauard Lori, koji je radio u Iraku od 2003. do 2009. godine, takođe tvrdi da je lično prisustvovao na žurkama *Blackwater* gde je personal kompanije posedovao velike količine kokaina i blokove hašiša, i da su trčali okolo goli. Na nekim žurkama, Lori tvrdi, *Blackwater* operativci bi nasumično pucali automatskim puškama sa svojih balkona u zgrade pune iračkih civila. Lori je opisao događaje kao *žurka bratstva koja je podivljala* zato što je *korišćenje droge bilo u velikoj meri*. Lori kaže da mu je rečeno od strane personala *Blackwater* da su neki od ljudi, koji su koristili steroide, bili u obezbeđenju L. Pol Bremerera, originalnog glavešine Koalicione prelazne vlasti. Lori takođe tvrdi da je vlasnik *Blackwater*, Erik Princ, pokušao da dobije njegovu pomoć radi obezbeđenja ugovora za *Blackwater* sa iračkom vladom koristeći ofšor kompaniju obezbeđenja, *Greystoun*, čiji je vlasnik Princ. Svrha je bila, kaže Lori, da se prikrije odnos *Greystouna* sa *Blackwater*.

Lori je svoju izjavu dao u iskazu pred sudom 10. septembra kao deo tužbe odavača tajni podnesene od strane dva bivša zaposlenika *Blackwater*. Tužba je podnesena 2008. godine od strane bivših zaposlenika Bred i Melan Dejvis. Oni navode da je *Blackwater* pokušala da uputi račun američkoj vladi za prostitutku za njihove ljude u Avganistanu kao i za striptizete u Nju Orleansu odmah posle uragana Katrina. Tužba tvrdi da je Princ lično izvlačio korist od navodne prevare. *The Nation* je dobio Lorijevu izjavu iz sudskih zapisa dostupnih javnosti.

Blackwater je, Lori navodi, platila za steroide koristeći fondove kompanije, a kupovine su bile koordinisane od strane *Blackwater*-inog menadžera za Irak. *Ne samo da sam kupio farmaceute*, Lori je rekao u svojoj izjavi, *nego mi je takođe dat i novac, a pitam sam i da nabavim špriceve i druge forme ili modove inekcija*. Lori kaže da ga je *Blackwater* koristila da kupuje drogu i druge preparate zato što je, za razliku od personala *Blackwater*, mogao da se kreće slobodno i diskretno Bagdadom. Lori kaže da je lično video nekoliko operativaca *Blackwater* kako sebi inekcijama daju steroide.

Lori kaže u iskazu da je bio blizak prijatelj Džerija Zovka, jednog od četvorice ljudi *Blackwater* ubijenih u zloglasnoj zasedi u Faludži, Irak marta 2004. godine. Lori kaže, *Zovko mi je pružio veliki uvid u kompaniju i potvrdio je da je korišćenje steroida i ljudskih hormona za rast, testosterona, bilo prilično endemično za njih i skoro širom kompanije*. Lori je rekao da je to bio problem širokog spektra, a ovo uključuje i individue koje su bile u Bremerovom ličnom obezbeđenju. Bremerera je štitila *Blackwater* dok je rukovodio KPV od 2003. do 2004. godine. Lori kaže da bi kupovao drogu za *Blackwater* po sanducima, dodajući, *to bi bila što je moguće veća količina*

koju sam mogao da nađem, što bi obično bio sanduk. Kaže da je količina koja je bila tražena od mene da kupim na dnevnoj bazi rasla je kako je vreme prolazilo.

Lori takođe tvrdi da je kupio širok asortiman oružija, municije i oklopa za *Blackwater* na crnom tržištu u Bagdadu. *Kupio sam nešto više od 100 kalašnjikovih automatskih pušaka za personal Blackwater da bi se zaštitili*, Lori kaže. Takve kupovine su, verovao je, bile potrebne zato što *Blackwater* nije adekvatno naoružavala svoj personal.

Lori takođe opisuje slučajeve da je *Blackwater* personal pucao nasumično na iračke pešake i u zgrade, bez ikakvog očiglednog razloga. Govori u detalj o jednoj noći kada je nekoliko operativaca *Blackwater* pilo u njegovom hotelu do pet ujutru. Kada su otišli pucali su iz svog oružija nasumično dok su se odvozili. Lori opisuje žurke, koje je personal *Blackwater*-a pravio u al Hamra hotelu u Bagdadu, da su bile kao *žurke bratstva koja su podivljala*, sa korišćenjem droge u velikoj meri:

Jedan od apartmana bi bio pun gospode koja su trčala okolo ili bez ikakve odeće, ili gologrudi. To je bila kao žurka bratstva koja je podivljala. Korišćenje droge je bilo u velikoj meri. Bio je kokain na svim stolovima. Blokove hašiša mogao si da namirišeš u vazduhu... prilazeći vratima.

Lori opisuje jednu žurku gde je bila gomila kokaina koju je jedna osoba iz *Blackwater*-a procenila da je preko jedne unce koke. Meni, s obzirom na posao koji ova gospoda rade... u to vreme su štitili američkog ambasadora, ambasadora Bremera, se to činilo malo van-pa, dalje nego van kontrole. I ove žurke su bili nedeljni rituali. Lori navodi da je na ovim žurkama, u nekoliko slučajeva, *Blackwater* personal izvukao kalašnjikove. Izašli bi na balkon i izrešetalu zgradu do nas, u kojoj su bili irački civili.

Lori takođe kaže da je imao nekoliko sastanaka sa Erikom Princom gde je Princ tražio njegovu pomoć da dobije ugovore sa iračkom vladom za ofšor kompaniju, čiju je on vlasnik koja se zove *Greystoun*. Registrovana je na Barbadosu. Lori, koji je poznavao iračke ministre unutrašnjih poslova i odbrane *vrlo dobro*, tvrdi da je Princ hteo da ponudi iračkoj vladi *Greystounove* usluge treniranja i obezbeđenja. Princ mu je stavio jasno do znanja da je *Greystoun bio i uspostavljen da odbije svaku štetnu odgovornost, buduću štetnu odgovornost, koju bi mogao da ima u pogledu prodaje oružija, bilo koje telesne povrede ili ugovorne probleme sa američkim i iračkim vladama*. Lori tvrdi da su Iračani bili svesni *Greystounove* veze sa *Blackwater* i bile su im *odurne* kompanije.

Advokati koji predstavljaju samo-proteranog vlasnika *Blackwater* su zatražili od federalnog sudije u Virdžiniji naredbu zaštite protiv žilavog advokata koji je uzeo Lorijev iskaz. Godinama je advokat Suzan Berk gonila Princa i *Blackwater* sa nizom tužbi. U avgustu, Berkovoa je odletela u Abu Dabi u Ujedinjenim Arapskim Emiratom, gde su se Princ i njegova porodica preselili, da bi sprovela sedmo-časovno uzimanje iskaza od Princa u vezi sa tvrdnjom odavača tajni koju je zavela u ime bivših zaspolenih *Blackwater*. Nakon što se uzimanje iskaza završilo 23. avgusta, prema Berkovoj, Princ joj pripremio da će *doći za njom*.

Uskoro posle toga, Princovi advokati su proglasili ceo transkript Princovog iskaza poverljivim materijalom i nametnuli su zahtev da bi trebao biti zapečaćen. Princovi advokati su podneli dokumenta tražeći od sudije da dozvoli Princ i njegovim advokatima da učine poverljivim bilo koje informacije ili dokumenta koje Princ pruži. Bilo koje informacije ili dokumenta do kojih Berkova dođe putem Princa da učine *poverljivim* i time zabranjenim od puštanja u javnost. Princovi advokati su takođe tražili da svi dokumenti, koje pruže u slučaju, budu uništeni ili vraćeni u roku od 120 dana od zaključivanja slučaja.

Princovi advokati su naveli da Berkova namerava da iskoristi medije da osramoti Princa i da iznese svoj slučaj van suda i tražili su *naređenje o zabrani komuniciranja* nje i drugih advokata koji vode slučaj. Berkova je, u podnošenju slučaja sudu, istakla da su akcije Princa i njegovih kompanija stvorile veliki publicitet i pažnju. Berkova piše:

Branjenik Princ i njegove kompanije stvaraju pometnju među medijima svojim sopstvenim akcijama. Zaista, njihovo nepravilno ponašanje je dovelo je do serije dizanja optužnica, optužbenih pismi od Stejt Departmenta, i kriminalnih suđenja. Branjenik Princ traži publicitet koji odgovara njegovim sopstvenim potrebama. On je dobrovoljno učestvovao u intervjuu za Vanity Fair, ostajući na stanovištu da svako ko kritikuje njegovo nepravilno ponašanje mora da ima „politički plan“. Branjenik Princ dobrovoljno je učestvovao u pisanju knjige o njegovom životu, koja se zove Gospodari rata. U knjizi je, dobrovoljno otkrio, između ostalog, da je imao vanbračno dete i da je varao ženu koja je umirala od raka.

22. septembra, Berkova je podnela zahtev protiv naredbe o zabrani komuniciranja i onome što ona vidi kao Princov pokušaj da *sve zapečati*. U svom podnošenju, Berkova je otkrila da je pružila Stejt Departmentu S.A.D. transkript iskaza na pregled radi pronalažanje potencijal-nog poverljivog materijala. Zvaničnik Stejt Departmenta je napisao, *Kao ugovornom oficiru nisu mi potrebne ikakve redakcije na temu transkripta iskaza Erika Princa pre nego što se stavi na raspolaganje javnosti.*

U raspravi protiv zabrane o komuniciranju, Berkova piše da je pokrivanje medija izazvalo pojavu svedoka koji će *biti od pomoći da pokažu poroti da su* (njenih klijenata) *tvrdnje o širokim proneverama i nepravilnom ponašanju istinite*. Da podrži svoj argumenat, Berkova je citirala Hauarda Lorija, za koga kaže da je kontaktirao nakon što je video medijske izveštaje o Princ i *Blackwater*.

Lori je izjavio da je kontaktirao Berkovu *jer verujem da postoji veliki nedostatak morala i biznis etike od strane vlasnika kompanije i, verujem, širom kompanije*. Dodao je: *Zbog toga, osećam da brojne familije osoblja zaposlenog u Blackwater-u koji su poginuli na poslu ne dobijaju istinitu priču.*

(SCAHILL Jeremy, "US Businessman: Blackwater Paid Me to Buy Steroids and Weapons on Black Market for its Shooters", www.thenation.com)

PUT DO DUGOG RATA

1932.godina – Nakon osvajanja najvećeg dela Arapskog poluostrva,uz pomoć vahabijskih islamskih ratnika,Iben Saud osniva Kraljevstvo Saudijske Arabije.Vahabiji su žestoki protivnici Zapada koji se žele vratiti u vreme čistog Islama kome nije pretio Zapad.

1933.godina – Nafta je igrom slučaja otkrivena u Saudijskoj Arabiji od strane američke ekspedicije,dok je tražena voda.Uprkos kritici stranog prisustva u kraljevstvu kralj je dozvolio početak komercijalne proizvodnje nafte.

1938.godina – Rezultat je prvi savez Saudijske Arabije i S.A.D.-a,Arapska američka naftna kompanija (ARAMCO).Da bi se smestila radna snaga,stvorena su prva stambena ograđena naselja.Strogi islamski zakoni van ovih zidova se ne odnose unutar njih.

1945.godina – Zapad i Istok su se sastali u Egiptu,gde su bili predsednik S.A.D.-a Ruzvelt i saudijski kralj Iben Saud.Nafta za zaštitu.Želeli su američku prisutnost u svom kraljevstvu jer je Amerika njihova zaštita.Saudijska elita je postala ozloglašeni veliki potrošač kapitala i izgubila je verodostojnost i poštovanje među religioznim konzervativcima.

1970.-e godine – Kao odgovor američkoj podršci Izraelu u Arapsko-Izraelskom ratu,vahabijski muslimani su izvršili pritisak na saudijsku monarhiju da prestane vaditi naftu.

1973.godina – Naftni embargo.Oni koji kontrolišu naftu drže Zapadni svet kao taoca.Nema benzina.Kriza se produbila.Nafta postaje prioritet američke nacionalne sigurnosti.

1974.godina – Naftni embargo se završava.Embargo je redefinisao ravnotežu moći između potrošača i proizvođača nafte.

1990.godina – Irak izvršava invaziju Kuvajta.Iračka vojska je prešla granicu Kuvajta u zoru.Osama Bin Laden je ponudio svoje usluge kraljevskoj porodici Rekao je da može dovesti svoju vojsku iz Avganistana da protera iračke napadače iz Kuvajta.Ali Saudijci su dobili bolju ponudu.Pola miliona vojnika iz S.A.D.-a.Pošto je njegova ponuda odbijena,Osama je osudio S.A.D. i kraljevsku porodicu i njihov nesveti savez.

1990.-e godine – Broj terorističkih napada širom sveta se povećava:

- januar 1993.godine – Ubijena dva agenta C.I.A.-e ispred njihovog štaba u Lengliju u Virdžiniji od strane Al Kaida operativca;
- februar 1993.godine – Kola-bomba eksplodiraju kod Svetskog trgovačkog centra u Nju Jorku,6 osoba poginulo;
- oktobar 1993.godine – Oborena dva američka "Crni jastreb" helikoptera u Mogadišuu u Somaliji,19 američkih vojnika poginulo;
- 1996.godina – Bombaš-samoubica napada barake američkih vojnika u Kobaru u Saudijskoj

Arabiji,19 američkih vojnika i 1 Saudijac poginuli;

- 1997.godina – Napad na američke radnike u Karačiju u Pakistanu,4 Amerikanca i 1 Pakistanac poginuli;

- 1998.godina – Kola-bombe eksplodiraju istovremeno kod američkih ambasada u Dar es Salamu u Tanzaniji i u Najrobiju u Keniji,12 Amerikanaca i 211 Afrikanaca poginulo;

- 2000.godina – Bombaši-samoubice napadaju američki razarač "Kol" u luci Aden u Jemenu,17 američkih vojnika je poginulo.

2000.godina – Saudijska Arabija postaje proizvođač nafte broj 1 u celom svetu.S.A.D.-e postaju potrošač nafte broj 1 u celom svetu.

11.septembar 2001.godine – Teroristički napadi u Americi ruše Tornjeve blizakinje Svetskog trgovačkog centra u Nju Jorku i delimično uništavaju Pentagon u Vašingtonu,3.012 osoba (uključujući i 327 inostranih civila) je poginulo ili umre od toksičnih isparavanja sa mesta napada narednih godina.Kad je postalo jasno da je 15 od 19 terorističkih napadača tog dana bilo iz Saudijske Arabije to je bila katastrofa.Potpuna katastrofa jer je Bin Laden u tom trenutku napravio od Saudijske Arabije u glavama Amerikanaca neprijatelja.Saudijska monarhija je osudila napade.

7.oktobar 2001.godine – Počinje rat u Avganistanu.

13.decembar 2001.godine – Napad na indijski parlament u Nju Delhiju od strane Džihadista,7 osoba je poginulo.

29.oktobar 2002.godine – Teroristički bombaški napadi na Baliju u Indoneziji,202 osobe (uključujući i 164 inostrana civila) je poginulo.

20.mart 2003.godine – Počinje rat u Iraku.

12.maj 2003.godine – Počinje gerilski rat u Saudijskoj Arabiji terorističkim napadima na stambena naselja za inostrane radnike,35 osoba (uključujući i 9 Amerikanaca) je poginulo.

Otvorena borba za naftu je pripremljena.Kako će se završiti,videćemo.Rat još uvek traje.

NAJVAŽNIJI VOJNI DOGAĐAJI RATA PROTIV TERORIZMA (11.SEPTEMBAR 2001. -)

11.septembar 2001.godine-U 08:45 putnički avion udara u Severni Svetski trgovački centar u Nju Jorku.U 09:03 putnički avion udara u Južni Svetski trgovački centar u Nju Jorku.U 09:43 putnički avion udara u Pentagon u Vašingtonu.U 09:59 srušio se Južni Svetski trgovački centar. U 10:28 srušio se Severni Svetski trgovački centar na tri niže zgrade njujorškog finansijskog centra.U 10:48 putnički avion se srušio u šumu 80 milja južno od Pitsburga u Pensilvaniji,Somerset okrug.U 16:00 otkriva se da je saudijski multimilioner Osama bin Laden koji je osnivač terorističke organizacije "Al-kaida" što znači-baza-odgovoran za napade.U 17:20 ruši se zgrada od 47 spratova zbog potresa rušenja bliznakinja tornjeva u Nju Jorku.

Konačan broj poginulih u Nju Jorku:2.458 Amerikanaca,67 Britanaca,28 Južno-Korejanaca,24 Japanca,24 Kanađana,17 Kolumbijaca,16 Jamajčana,16 Filipinaca,16 Meksikanaca,11 Australijanaca,11 Nemaca,10 Italijana,6 Bangladešana,6 Iraca,5 Izraelaca,5 Peruanaca,4 Argentinca,4 Kineza,3 Brazilijanca,3 Ekvadorca,3 Francuza,3 Gujanca,3 Libanca,3 Maležana,3 Portugalca,2 Čileanca,2 Kongoanaca,2 Ganca,2 Haićana,2 Jordanca,2 Novozelandsanina,2 Južno-Afrikanca,2 Panamca,2 Švajcarca,1 Belgijanac,1 Bermudac,1 Dominikanac,1 Salvadorka,1 Honduranac,1 Indijac,1 Indonežanin,1 Litvanac,1 Moldovac,1 Holandnin,1 Nigerac,1 Poljak,1 Rus,1 Španac, 1 Švedanin,1 Tajvandnin,1 Ukrajnac,1 Uzbekistanac,1 Venecuelanac i 1 Slonovačanin.

Konačan broj poginulih u Vašingtonu:184 Amerikanca.

Konačan broj poginulih u Pensilvaniji:40 Amerikanaca.

Bilo je 19 terorista-samoubica.

7.oktobar 2001.godine-Amerika proglašava rat Avganistanu,počinje operacija "Podnošljiva sloboda".

12.novembar 2001.godine-Pao je Kabul u Avganistanu.

13.12.2001.godine-Teroristi su napali indijski parlament u Nju Deliju,poginulo je:5 terorista,5 policajaca,1 čuvar obezbeđenja parlamenta i 1 civil.

17.12.2001.godine-Okončan je kopneni rat u Avganistanu,Avganistan je pao.

septembar 2002.godine-Počinje gerilski rat u Avganistanu protiv Amerikanaca.

22.12.2001.godine-Bombaš-samoubica sprečen na putničkom avionu na liniji Pariz-Majami.

januar 2002.godine-Amerika šalje vojsku na Filipine da pomognu u borbi protiv tamošnjih saveznika "Al-kaide".

11.4.2002.godine-U napadu bombaša-samoubice na sinagogu u Tunisu je poginula 21 osoba.

Broj poginulih po nacionalnostima:14 Nemaca,6 Tunižana i 1 Francuz.

7.6.2002.godine-U vojnom pokušaju spašavanja taoca na Filipinima je poginuo 1 Amerikanac i 1 Filipinac.

4.7.2002.godine-Terorista ubija dvoje Izraelaca na Los Andeleskom Internacionalnom aerodromu nakon čega je i on ubijen od strane obezbeđenja.

31.8.2002.godine-Ubijena su 2 američka radnika po ugovoru u Indoneziji.

oktobar 2002.godine-Amerika šalje vojsku na Rog Afrike da pomognu u borbi protiv tamošnjih saveznika "Al-kaide".

12.oktobar 2002.godine-Snažna eksplozija dve bombe i jednog bombaša-samoubice u turističkom naselju na Baliju u Indoneziji je ubila 204 osobe.

Broj poginulih po nacionalnostima:89 Australijanaca,38 Indonežana,26 Britanaca,5 Šveđana,7 Amerikanaca,6 Nemaca,4 Holandana,4 Francuza,3 Danca,3 Švajcarca,3 Novozelandana,2 Kanadana,2 Japanca,2 Južno-Korejanca,2 Južno-Afrikanca,2 Brazilca,1 Italijan,1 Tajvandani,1 Ekvadorac,1 Švajcarski Grk,1 Singapurac,1 Poljak,1 Portugalac.

23.10.2002.godine-26.10.2002.godine-Opsada "Dubrovka" pozorišta u Moskvi nakon što su ga 33 teroriste zauzele uzimajući 850 talaca,poginule su sve teroriste i 129 talaca.

28.10.2002.godine-Ubijen je američki diplomata u Amanu u Jordanu.

22.11.2002.godine-U napadu tri bombaša-samoubice hotela "Raj" u Mombasi u Keniji su poginula 3 Izraelca i 10 Kenijaca.Skoro istovremeno je bio pokušaj da se obori izraelski putnički avion koji je poletao sa aerodroma u Mombasi.

4.3.2003.godine-U eksploziji bombe na aerodromu u Davau na Filipinima je poginula 21 osoba, uključujući 1 Amerikanac.

20.3.2003.godine-Amerika proglašava rat Iraku,počinje operacija "Iračka sloboda".

9.4.2003.godine-U 13:00 američke snage su ušle u centar Bagdada.U 18:49 je srušena glavna statua Sadama Huseina čime prestaje njegova vladavina.

12.4.2003.godine-Pao je Bagdad.

16.4.2003.godine-Irak je pao.

1.5.2003.godine-Počinje gerilski rat u Iraku protiv Amerikanaca.

12.5.2003.godine-Počinje pobuna protiv kraljevske porodice,američkih saveznika,u Saudijskoj Arabiji.

5.8.2003.godine-U napadu bombaša-samoubice na hotel "Mariat" u Džakarti u Indoneziji je poginulo 12 osoba.

15.10.2003.godine-U napadu bombom na američki diplomatski konvoj u Pojasu Gaze ginu 3 Amerikanca.

15.11.2003.godine-U napadu dva bombaša-samoubice na dve sinagoge u Istanbulu u Turskoj je poginulo 27 osobe.

20.11.2003.godine-U napadu dva bombaša-samoubice na britanski konzulat i britansku banku poginula su 3 Britanica i 27 Turčina,među poginulima je i britanski konzul.

13.12.2003.godine-Zarobljen je Sadam Husein.

27.2.2004.godine-U eksploziji bombe je potopljena barža kod Manile na Filipinima ubijajući 116 osoba.

11.3.2004.godine- U 07:34 je eksplodiralo 10 bombi na četiri voza u Madridu pri čemu je poginula 191 osoba.

Broj poginulih po nacionalnostima:177 Španaca,2 Honduranca,3 Peruanca,2 Poljaka,1 Francuz, 1 Filipinac,1 Marokanac,1 Čileanac,1 Kubanac,1 Ekvadorac i 1 građanin Gvineje Bisao.

16.3.2004.godine-Počinje Vaziristanski rat u zapadnom Pakistanu između Talibana i pakistanske vojske.

24.8.2004.godine-U eksploziji dve bombe na dva putnička aviona u Rusiji je poginulo 89 osoba.

1.9.2004.godine-3.9.2004.godine-Opsada osnovne škole u Beslanu u Rusiji nakon što su je 32 teroriste zauzeli uzimajući 1.200 talaca,poginuo je 31 terorista i 365 talaca,policajaca,specijalaca i drugih civila.

7.7.2005.godine-U 08:50 su se digla u vazduh 3 bombaša-samoubice na tri voza i u 09:47 se digao u vazduh 1 bombaš-samoubica na autobusu u Londonu pri čemu su poginule 52 osobe. Broj poginulih po nacionalnostima:41 Britanac,1 Amerikanac,1 Australijanac,1 Avganistanac,1 Novozelandsanin,1 Turkinja,1 Italijanka,1 Iranaka,1 Izraelka,1 Tunizanin i 2 Poljakinje.

23.7.2005.godine-U napadu bombaša-samoubice i eksploziji dve bombe 01:15 u Šarm el-Šejk, turističkom mestu na Sinajskom poluostrvu u Egiptu,je poginulo 88 ljudi. Broj poginulih po nacionalnostima:66 Egipćana,11 Britanaca,6 Italijana,2 Nemca,1 Amerikanac,1 Izraelac i 1 Čeh.

29.10.2005.godine-U eksploziji tri bombe u Delhiju,u Indiji,je poginula 61 osoba.

9.11.2005.godine-U napadu 3 bombaša-samoubice na tri hotela u Amanu,u Jordanu,je poginulo 60 osoba. Broj poginulih po nacionalnostima:36 Jordanaca,4 Amerikanca,5 Palestinaca,6 Iračana,3 Kineza,2 Izraelca,2 Bahrana,1 Saudijac i 1 Indonežanin.Među poginulim Palestincima je i šef palestinske obaveštajne službe,a tri Kineza su pripadali vojnoj delagaciji Kine.

18.2.2006.godine-Počinje islamistički rat u Somaliji protiv pro-američkih frakcija.

7.3.2006.godine-U raznim eksplozijama u Veranasiju,u Indiji,je poginulo 28 osoba.

24.4.2006.godine-U eksploziji tri bombe u Dahab,turističkom mestu u Egiptu,su poginule 23 osobe.Broj poginulih po nacionalnostima:18 Egipćana,1 Nemac,1 Rus,1 Švajcarac,1 Mađar i 1 Libanac.

11.7.2006.godine-Somalijski islamisti su oslobodili Mogadišu.U eksploziji 11 bombi na vozovima u Mumbaju,u Indiji,je poginulo 209 osoba.

12.7.2006.godine-Izrael objavljuje rat "Hezbollahu" u Libanu,počinje jako bombardovanje Libana i teške kopnene borbe na krajnjem jugu zemlje kao i neprestano bombardovanje severnog Izraela kaćušama.

14.8.2006.godine-Završio se rat između Izraela i "Hezbollah", "Hezbollah" je pobedio povlačenjem izraelske vojske iz južnog Libana i prestankom bombardovanja zemlje.

Žrtve Izraelsko-Libanskog rata:
*vojne:*119 izraelskih vojnika,281 libanski para-vojnika i 24 libanska vojnika su poginuli;
*civilne:*41 izraelski civil i 1.143 libanska civila;
*inostrane vojne žrtve:*austrijski,finjski,kanadski i kineski vojnik U.N.-a;
*inostrane civilne žrtve:*1 Amerikanac,1 Argentinka,1 Brazilac,2 Kuvajćana,1 Indonežanin,1 Indus,1 Iračanin,1 Jordanac,8 Kanadana,4 Nemca,1 Nigerijac,1 Palestinac i 1 Šri-Lankanac.

5.9.2006.godine-Talibani su proterali pakistansku vojsku iz zapadne pakistanske provincije Vaziristan i proglašavaju nezavisni islamski emirat.

2.12.2006.godine-Somalijski islamisti su zauzeli 50% Somalije,uključujući ceo južni i centralni deo zemlje.

13.12.2006.godine-Somalijski islamisti su opkolili Baidou,zadnji grad pod kontrolom pro-američke vlade.

19.2.2007.godine-U eksploziji bombe na vozu "Ekspres Prijateljstva" na liniji Deli-Lahor u Indiji je poginulo 68 osoba.

26.12.2006.godine-Etiopija napada Somaliju.

27.12.2006.godine-1.1.2007.godine-Etiopska vojska zauzima sve veće gradove u Somaliji, uključujući i Mogadišu.

12.1.2007.godine-Poslednji džep otpora somalijskih islamista u Ras Kamboniju, na granici sa Kenijom, je uništen. Sve teritorije somalijskih islamista su došle pod kontrolu etiopske vojske i pro-američkih vladinih trupa.

februar 2007.godine-Počinje gerilski rat u Somaliji protiv Etiopljana.

11.4.2007.godine-U napadu dva bombaša-samoubice u Alžiru su poginule 33 osobe.

16.4.2007.godine-Masakr na Virdžinija Tek univerzitetu u Virdžiniji pri čemu su ubijene 33 osobe.

20.5.2007.godine-3.9.2007.godine-U borbama između Libanske vojske i terorističke grupe "Fata al-Islam" na severu Libana ginu 168 vojnika, 226 terorista, 6 vojnika U.N.-a i 64 civila.

3.7.2007.godine-11.7.2007.godine-U opsadi pro-talibanske "Crvene džamije" u Islamabadu, u Pakistanu, gine 12 vojnika, 61 terorista i 37 civila.

14.7.2007.godine-Pakistanska vojska napada talibansku teritoriju u Vaziristanu.



*Talibanski borci na položajima u
"Crvenoj džamiji" tokom opsade*

6.9.2007.godine-U napadu bombaša-samoubice u Batneu u Alžiru je poginulo 20 osoba.

8.9.2007.godine-U napadu dva bombaša-samoubice na barake obalske straže u Delaju, u Alžiru, je poginulo 37 osoba.

10.10.2007.godine-Došlo je do pat pozicije u Vaziristanu između pakistanske vojske i talibana.

25.10.2007.godine-3.11.2007.godine-Talibani zauzimaju Svat distrikt Pakistana.

18.10.2007.godine-Pokušaj atentata od strane bombaša-samoubice u Karačiju na pakistanskog vođu opozicije, Benazir Buto, 139 ljudi je poginulo.

13.11.2007.godine-U eksploziji bombe u filipinskom kongresu je poginulo 6 ljudi.

28.11.2007.godine-Pakistanska vojska ponovo zauzima Svat distrikt Pakistana.

27.12.2007.godine-Atentirana je Benazir Buto u Ravalpindiju od strane bombaša-samoubice, 22 ljudi je poginulo.

12.2.2008.godine-U eksploziji kola-bombe u Damasku u Siriji gine vrhovni komandant Hezb-olaha, Imad Mugnija.

7.5.2008.godine-Počinju opozicioni nemiri u Libanu, predvođeni Hezbolahom.

9.5.2008.godine-Hezbolah zauzima Bejrut.

11.5.2008.godine-Hezbollah zauzima Alej.

14.5.2008.god.-Okončali su se opozicioni nemiri u Libanu,pobedio je Hezbollah.

26.11.2008.godine-29.11.2008.godine-10 terorističkih komandosa napadaju 10 lokacija u Mumbaju u Indiji,zauzimaju "Tadž Mahal" i "Oberoi-Trident" hotele i Mumbajski jevrejski centar, poginulo je 9 terorista i 164 civila,policajca i specijalca.Među poginulima je i 28 inostranaca, uključujući i 6 Amerikanaca.

5.11.2009.godine-Američki vojnik,koji je indoktriniran da postane terorista,počinje da puca po američkoj vojnoj bazi "Fort Hud" u Teksasu i ubija 13 i ranjava 30 vojnika pre nego što je zarobljen.

25.12.2009.godine-Bombaš-samoubica sprečen na putničkom avionu na liniji Amsterdam-Detroit.

1.5.2010.godine-Zakazala kola-bomba na "Tajms skveru" u Nju Jorku.

NAJVAŽNIJI VOJNI DOGAĐAJI RATA U AVGANISTANU (7.10.2001.-)

7.oktobar 2001.godine-Amerika proglašava rat Avganistanu,počinje operacija "Podnošljiva sloboda".

9.novembar 2001.godine-Pao je Mazar-I-Šarif u Avganistanu,počeo je kopneni rat.

12.novembar 2001.godine-Pao je Kabul u Avganistanu.

26.novembar 2001.godine-Pao je Kunduz u Avganistanu,borbe na severnom frontu su okončane.

7.12.2001.godine-Pao je Kandahar u Avganistanu,borbe na južnom frontu su okončane.

17.12.2001.godine-Pao je Tora Bora pećinski kompleks,okončan je kopneni rat.Avganistan je pao.

1.3.2002.godine-18.3.2002.godine-Operacija "Anakonda" u Šai Kot dolini Avganistana u cilju uništenja regrupisanih talibanskih snaga,operacija je uspešna.

septembar 2002.godine-Počinje gerilski rat u Avganistanu protiv Amerikanaca.

jun 2006.godine-septembar 2006.godine-Prva bitka za Helmand provinciju Avganistana,pobeda Talibana,vrhovni štab Talibana je postavljen u Musa Kali.

jul 2006.godine-oktobar 2006.godine-Bitka za distrikt Pandžvai u Kandahar provinciji Avganistana,pobeda NATO-a.

12.2.2007.godine-NATO je ponovo zauzeo Kadžaki branu u Helmand provinciji.

6.3.2007.godine-sada-Druga bitka za Helmand provinciju Avganistana.

7.12.2007.godine-12.12.2007.godine-NATO je ponovo zauzeo Musa Kalu.

decembar 2007.godine-Došlo je do pat pozicije u Helmand provinciji između NATO i talibana.

april 2009.godine-Stižu američka pojačanja od 21.000 vojnika u Avganistan.

19.6.2009.godine-Počinje treća bitka za Helmand provinciju.

decembar 2009.godine-U toku godine NATO snage postigle skromne rezultate u Helmand provinciji,ali na krupnom planu pat pozicija se nastavlja.

januar 2010.godine-Stižu nova američka pojačanja od 30.000 vojnika u Avganistan.

13.2.2010.godine-Počinje četvrta bitka za Helmand provinciju napadom NATO snaga na distrikt Mardža.Zauzimaju distriktni centar,ali je ponovo sveopšta situacija,do kraja godine,pat pozicija.

*NAJVAŽNIJI VOJNI DOGAĐAJI RATA U IRAKU
(20.3.2003.-31.8.2010.)*

- 20.3.2003.godine**-Amerika proglašava rat Iraku,počinje operacija "Iračka sloboda".
- 21.3.2003.godine**-U 17:00 zauzeta je naftna luka Um Kasr,ali ne i samo mesto.Opkoljena je Basra.
- 21.3.2003.godine**-Pali su Um Kasr i Al Fao.
- 29.3.2003.godine**-U sukobima na severu Iraka gine 600-700 "Ansar" terorista i time je probijena severna granica Iraka,poginulo je 20 kurdskih vojnika i 73 su ranjena.
- 3.4.2003.godine**-Počela je bitka za Bagdad.Zauzeto je 80% "Sadam" internacionalnog aerodroma.Pala je Nasirija.
- 4.4.2003.godine**-Pali su Nadžaf i Al Kut.Zauzet je ceo "Sadam" internacionalni aerodrom.
- 7.4.2003.godine**-Pala je Basra.
- 8.4.2003.godine**-Pala je Karbala.
- 9.4.2003.godine**-U 13:00 američke snage su ušle u centar Bagdada.U 18:49 je srušena glavna statua Sadama Huseina čime prestaje njegova vladavina.
- 10.4.2003.godine**-Pao je Kirkuk.
- 11.4.2003.godine**-Pao je Mozul.
- 12.4.2003.godine**-Pao je Bagdad.
- 14.4.2003.godine**-Pao je Tikrit.
- 16.4.2003.godine**-Pao je Ramadi.Irački general Muhamed Džaravi je na zapadnom frontu potpisao kapitulaciju i predao 14.000 vojnika,ovime se završio frontovski rat.Irak je pao.
- 1.5.2003.godine**-Počinje gerilski rat u Iraku protiv Amerikanaca.
- 13.12.2003.godine**-Zarobljen je Sadam Husein.
- 20.12.2003.godine**-Pukovnik Gadafi je objavio da će Libija da razmontira svoja oružija za masovno uništenje.
- 26.3.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Faludžu.
- 4.4.2004.godine**-Prvi oružani ustanak Šiita protiv američke okupacije u Iraku.
- 5.4.2004.godine**-Počela je prva bitka za Faludžu.
- 6.4.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Nadžaf.
- 7.4.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Al Kut.
- 8.4.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Karbalu.
- 11.4.2004.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Al Kut.
- 1.5.2004.godine**-Završila se bitka za Faludžu povlačenjem američke vojske,prva velika pobjeda iračkih gerilaca.Irački gerilci su oslobodili celu teritoriju u dolini reke Eufrata u Al Anbar provinciji,sem grada Al Kaim,oslobodili su sve gradove između Faludže i doline reke Eufrata,sem grada Ramadija,oslobodili su svu teritoriju u severnom delu Babil provincije,sem većih gradova, i oslobodili su Samaru.
- 16.5.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Nasiriju.
- 17.5.2004.godine**-Italijanska vojska je ponovo zauzela Nasiriju.
- 23.5.2004.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Karbalu.
- 4.6.2004.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Nadžaf i Al Kufu.
- 24.6.2004.godine**-Ugušen je prvi oružani ustanak Šiita protiv američke okupacije u Iraku.Irački gerilci su oslobodili Ramadi i Bakubu,nekoliko sati kasnije američka vojska je ponovo zauzela

Bakubu.

- 5.8.2004.godine**-Drugi oružani ustanak Šiita protiv okupacije u Iraku.Irački gerilci su oslobodili Amaru,Naždaf i Sadr siti distrikt Bagdada.Počinje bitka za Nadžaf.
- 27.8.2004.godine**-Završila se bitka za Nadžaf pat pozicijom,gerilske i okupatorske snage se povukle iz grada.Američka vojska je ponovo zauzela Al Kufu.
- 4.9.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Tal Afar.
- 9.9.2004.godine**-U napadu bombaša-samoubice na australijsku ambasadu u Džakarti u Indoneziji je poginulo 8 osoba.
- 12.9.2004.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Tal Afar.Irački gerilci su zauzeli Haifa ulicu u Bagdadu.
- 2.10.2004.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Samaru.
- 5.10.2004.godine-28.11.2004.godine**-Američka ofanziva u cilju ponovnog zauzimanja oslobođene teritorije u severnom delu Babil provincije,operacija je uspešna.
- 31.10.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili Tal Afar.
- 8.11.2004.godine**-Počela je druga bitka za Faludžu.
- 10.11.2004.godine**-Irački gerilci su napali Mozul.
- 13.11.2004.godine**-Irački gerilci su oslobodili 2/3 Mozula.
- 16.11.2004.godine**-Američka vojska je ponovo uspostavila kontrolu nad Mozulom.
- 23.12.2004.godine**-Završila se bitka za Faludžu porazom gerilaca.
- 2.3.2005.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Ramadi.
- 8.5.2005.godine-19.5.2005.godine**-Američka ofanziva u cilju ponovnog zauzimanja oslobođene teritorije u dolini reke Eufrata u Al Anbar provinciji,operacija je neuspešna,irački gerilci dodatno oslobađaju Al Kaim.
- 15.6.2005.godine**-Irački gerilci su oslobodili Ramadi.
- 1.8.2005.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela sve gradove između Faludže i doline reke Eufrata,sem Ramadija.
- 13.9.2005.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Tal Afar.
- 5.11.2005.godine-22.11.2005.godine**-Američka ofanziva u cilju ponovnog zauzimanja teritorije u dolini reke Eufrata u Al Anbar provinciji,samo grad Al Kaim ne dolazi pod američku kontrolu.
- 25.12.2006.godine**-Irački gerilci su oslobodili Bakubu i time najveći deo Dijala provincije.
- 14.8.2007.godine**-Američka vojska je očistila skoro celu Al Anbar provinciju od gerilaca.
- 19.8.2007.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Bakubu.
- 3.9.2007.godine**-Irački gerilci su oslobodili Basru.
- 1.10.2007.godine**-Američka vojska je ponovo okupirala Dijala provinciju.
- 24.11.2007.god.**-Američka vojska je ponovo zauzela skoro ceo Bagdad,sem južnih delova grada i Sadr siti distrikta.
- 31.3.2008.godine**-Iračka vojska je ponovo zauzela Basru.
- 11.5.2008.godine**-Američka vojska je ponovo zauzela Sadr siti distrikt Bagdada.
- 30.6.2009.godine**-Američka vojska se povukla iz svih većih gradova Iraka u garnizone u predgrađima,u prethodnih devet meseci su se sve druge inostrane trupe već povukle iz zemlje.Slavlje na ulicama Bagdada.
- 19.8.2010.godine**-Povukle su se poslednje američke borbene trupe iz Iraka,ostalo je samo oko

50.000 vojnika koji pružaju savetodavnu i logističku podršku iračkoj vladi. Povlačenje preostalih vojnika zakazano do kraja decembra 2011. godine.

*NAJVAŽNIJI VOJNI DOGAĐAJI RATA U SOMALIJI
(18.2.2006.-31.1.2009.)*

18.2.2006.godine- Počinje islamistički rat u Somaliji protiv pro-američkih frakcija. Počinje bitka za glavni grad Mogadišu u Somaliji između somalijskih islamista i pro-američkih paravojnih grupa.

14.6.2006.godine- Somalijski islamisti su zauzeli Džovar.

11.7.2006.godine- Završila se bitka za Mogadišu u Somaliji, somalijski islamisti su pobedili.

24.9.2006.godine- Somalijski islamisti su zauzeli Kismajo.

2.12.2006.godine- Somalijski islamisti su zauzeli 50% Somalije, uključujući ceo južni i centralni deo zemlje.

13.12.2006.godine- Somalijski islamisti su opkolili Baidou, zadnji grad pod kontrolom pro-američke vlade.

20.12.2006.godine- Počinje bitka za Baidou između somalijskih islamista, na jednoj strani, i etiopske vojske i pro-američkih vladinih trupa, na drugoj strani.

26.12.2006.godine- Završila se bitka za Baidou u Somaliji, etiopska vojska i pro-američke vladine trupe su pobedile.

27.12.2006.godine-1.1.2007.godine- Etiopska vojska i pro-američke vladine trupe u Somaliji su zauzele: Džovar, Mogadišu, Džilib i Kismajo.

12.1.2007.godine- Poslednji džep otpora somalijskih islamista u Ras Kamboniju na granici sa Kenijom je uništen. Sve teritorije somalijskih islamista su došle pod kontrolu etiopske vojske i pro-američkih vladinih trupa.

21.3.2007.godine-26.4.2007.godine- Bitka za Mogadišu između somalijskih islamista, na jednoj



Nebo iznad Mogadišua tokom borbi u martu 2007. godine

strani, i etiopske vojske i pro-američkih vladinih trupa, na drugoj strani, bitka se završava taktičkom pobjedom etiopskih i vladinih snaga, ali islamistički otpor nije ugušen, 2.236 ljudi je poginulo: 1.000 islamista, 11 vladinih vojnika, 37 etiopskih vojnika, 1.176 civila i 11 beloruskih radnika.

26.2.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Dinsor.

6.3.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Hudur.

april 2008.godine-Somalijski islamisti oslobađaju 30% Somalije.

17.5.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Džilib.

7.6.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Kansa Dir distrikt.

23.6.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Berdal distrikt.

24.6.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Barder.

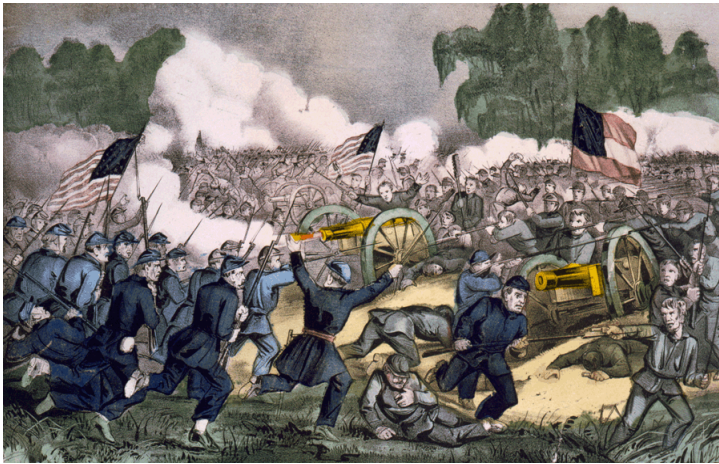
28.6.2008.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Beledvejn i time Hiran distrikt.

25.1.2009.godine-Etiopska vojska se povukla iz Somalije, 3.773 vojnika su poginula za dve godine rata zajedno sa 16.724 civila, 900 pripadnika vladinih snaga i 3.000-4.000 pobunjenika.

26.1.2009.godine-Somalijski islamisti su zauzeli Baidou, sedište parlamenta vlade.

31.1.2009.godine-Nova vlada je formirana između umerenih Islamista i bivše vlade, radikalni Islamisti nastavljaju rat protiv ove nove vlade.

NEMO POGLAVLJE



Američki građanski rat



Ruski građanski rat



Prvi svetski rat



Drugi svetski rat

"Dajte mi pare koje su potrošene u ratu i ja ću odenuti svakog čoveka, ženu i dete u odeću kojom bi kraljevi i kraljice bili ponosni. Sagrađiću škole u svakoj dolini preko cele zemlje. Krunisaću svako brdo mestom obožavanja koje je posvećeno miru."

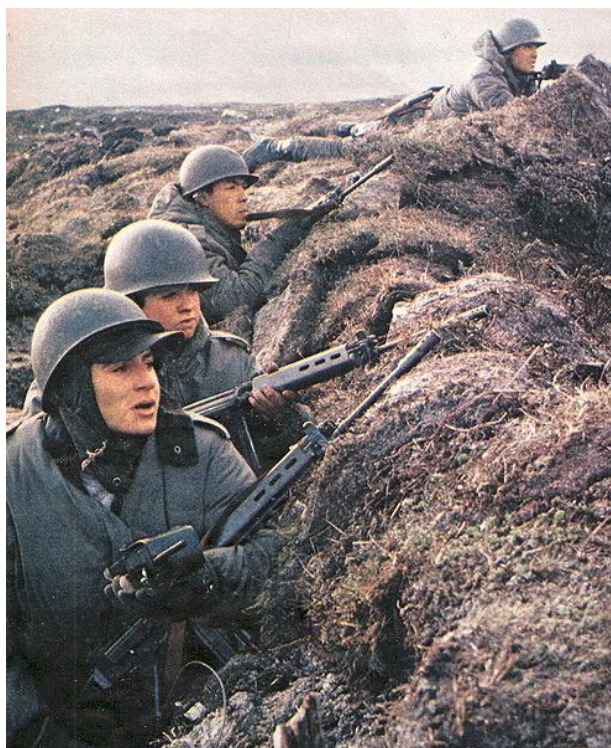
Čarls Samner



Vijetnamski rat



Sovjetski rat u Avganistanu



Falklandski rat



Američka invazija Grenade

*"Veliki rat ostavlja zemlju sa tri armije – armija obogaljenih,
armija ožalošćenih i armija lopova."*

German Proverb



Libanski građanski rat



Iransko-Irački rat



Rat u Somaliji



Rat u Čečeniji



Američki rat u Avganistanu



Rat u Iraku

SADRŽAJ

1. UVOD	3
1.1. Predmet, cilj i polazišta istraživanja	3
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	6
1.3. Metode istraživanja u društvenim naukama, posebno ekonomskim (izbor metoda)	7
1.4. Struktura rada	10
2. KLICE NASTANKA MARKETING STRATEGIJE ZA GLOBALNO TRŽIŠTE U PERIODU KRIZA	11
2.1. Istorijski razvoj ratova i privatnih vojnih kompanija	11
2.1.1. <i>Kako je počelo i gde smo danas</i>	15
2.1.2. <i>Uspon vojnih kompanija – legalizovanje rata</i>	17
2.2. Marketing strategije u razdoblju kriza	19
2.2.1. <i>Internacionalni menadžment i globalna ekonomija</i>	19
2.2.2. <i>Uzroci nastanka i posledice izbijanja ratova</i>	21
2.2.3. <i>Privatne vojne kompanije i nastanak nove marketing strategije u periodu kriza</i>	26
3. ANALIZA OKRUŽENJA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA SA STANOVIŠTVA RAZVOJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA I ODLUČIVANJE NA KOJA TRŽIŠTA UČI I KAKO	28
3.1. Pojam i razvoj strategijskog menadžmenta, osnovne karakteristike i značaj	28
3.2. Pojam, karakteristike i ciljevi strategijskog menadžmenta privatnih vojnih kompanija	29
3.3. Predviđanje i analiza okruženja kao pretpostavka strategijskog menadžmenta privatnih vojnih kompanija	30
3.4. Društveno-ekonomski uslovi rasta privatnih vojnih kompanija	32
3.4.1. <i>Pravci i metodi rasta privatnih vojnih kompanija</i>	32
3.4.2. <i>Uzdignuće tržišta privatnih vojnih kompanija</i>	32
3.4.3. <i>Oblici rasta privatnih vojnih kompanija</i>	35
3.5. Planiranje marketinga privatnih vojnih kompanija i odlučivanje na koja tržišta ući i kako	37
3.5.1. <i>Značaj analize međunarodne marketing okoline</i>	37
3.5.2. <i>Izbor najboljeg načina ulaska na tržište privatnih vojnih kompanija i oblici finansiranja privatnih vojnih kompanija</i>	39
3.5.2.1. <i>Da li izvoziti, na koja tržišta i kako ući?</i>	39
3.5.2.2. <i>Oblici finansiranja privatnih vojnih kompanija</i>	40
3.5.2.3. <i>Selekcioniranje tržišta, ulazak, izgradnja i zaštita udela na tržištu od strane privatnih vojnih kompanija</i>	42
3.5.3. <i>Nužnost postojanja marketing planiranja i odlučivanja</i>	44
3.5.3.1. <i>Sadržaj i svrha planiranja biznis plana</i>	44
3.5.3.2. <i>Marketing biznis plan</i>	44
3.5.3.3. <i>Definisanje, korisnici i kvalitet računovodstvenih informacija u funkciji poslovanja privatnih vojnih kompanija</i>	45
4. LIDERSTVO KAO ZNAČAJAN FAKTOR USPEHA PRIVATNIH VOJNIH KOMPANIJA	48

4.1. Pojam, uloga i karakteristike liderstva	50
4.1.1. <i>Pojam i uloga liderstva</i>	50
4.1.2. <i>Karakteristike liderstva</i>	52
4.1.3. <i>Modeli liderstva</i>	54
4.1.4. <i>Uloga liderstva u privatnim vojnim kompanijama</i>	55
4.2. Liderstvo kroz motivisanje, interpersonalne veštine, grupnu dinamiku i timski rad	56
4.2.1. <i>Prilazi procesu motivisanja i faktori uticaja na motivisanje pojedinaca</i>	57
4.2.2. <i>Vođenje kroz interpersonalne veštine – konflikti i stil upravljanja konfliktima</i>	58
4.2.3. <i>Liderstvo kroz grupnu dinamiku i timski rad</i>	59
4.2.4. <i>Motivisanje i timski rad primenjeni na uslove poslovanja privatnih vojnih kompanija</i>	60
4.3. Marketing strategija za tržišne lidere, izazivače i sledbenike	62
4.3.1. <i>Marketing strategija za tržišne lidera</i>	62
4.3.2. <i>Marketing strategija tržišnih izazivača i sledbenika</i>	64
4.3.3. <i>Marketing strategija privatnih vojnih kompanija kao tržišnih lidera, izazivača ili sledbenika</i>	65
4.4. Suštinski značaj liderstva za poslovanje privatnih vojnih kompanija	66
5. ZAKLJUČAK	71
REZIME (NA SRPSKOM)	75
RÉSUMÉ (NA ENGLESKOM)	75
LITERATURA	77
PRILOZI	80