

## ZNAČAJ I PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA U KOMERCIJALNIM BANKAMA

*Vladana Dragosavac*\*, Novi Sad

**Sažetak:** *Finansijsko tržište je pretrpelo značajne promene proteklih godina. Poslovno okruženje u kome funkcionišu finansijske institucije karakteriše rastuća konkurencija zbog smanjenja platežne sposobnosti velikog broja pojedinaca i privrednika, što je rezultat ekonomske krize. To dodatno podstiče banke, kao najbrojnije subjekte finansiranja, da uvode izmene u svom poslovanju, da preduzimaju korake ka inoviranju svoje ponude, da bi na taj način sebi stvorile šansu za opstanak. U takvim uslovima, značajno je u kontinuitetu pratiti šta se dešava u okruženju i u skladu sa tim preduzimati korake u planiranju budućeg poslovanja. Zbog toga se proces strategijskog planiranja u bankama može predstaviti kao jedan od najvažnijih faktora za njihov dugoročni opstanak.*

**Ključne reči:** *strategijsko planiranje, okruženje, banke.*

## IMPORTANCE AND PROCESS OF STRATEGIC PLANNING IN COMMERCIAL BANKS

**Abstract:** *Financial market has faced many changes in recent years. Business environment in which financial institutions operate is characterized with growing competition due to the reduction of purchasing power of many individuals and companies, as a result of the economic crisis. Consequently, banks, as the most numerous financial institutions, have to introduce changes in their business and to take steps towards innovating their products, so that they create a chance for survival. In such circumstances, it is very important to monitor continuously what happens in the environment and in accordance with that, to take steps and plan future business. This is why a strategic planning in banks can be illustrated as one of the most important factors for their long-term survival.*

**Key words:** *strategic planning, environment, banks.*

**JEL classification:** *G21, O21*

---

\* [vladana.dragosavac@gmail.com](mailto:vladana.dragosavac@gmail.com)

## 1. UVOD

Banke su finansijske institucije koje decenijama pružaju usluge velikom broju fizičkih i pravnih lica. Međutim, vremenom su se uslovi poslovanja u velikoj meri menjali, što je uticalo i na banke da se prilagođavaju na razne načine. Savremeni način poslovanja je doprineo olakšavanju obavljanja poslova, jer su se uvođenjem novih tehnologija procesi ubrzali i automatizovali. Osim toga, promenili su se i uslovi na tržištu. Broj banaka i njihovih filijala se povećao, što je uticalo na pooštavanje konkurencije. Zbog toga su banke uvele veliki broj novih proizvoda i usluga, kojima bi mogle da privuku nove, ali i zadrže postojeće klijente. Pored banaka, na tržištu su prisutne i druge finansijske institucije, kao na primer osiguravajuće i brokerske kuće, investicioni i penzioni fondovi i druge, koje nude neke od proizvoda koje su i banke uvrstile u svoju ponudu, pa je neophodno obezbediti dodatne pogodnosti klijentima da bi banka održala svoje poslovanje.

Novi uslovi poslovanja su doprineli tome da rukovodstvo banaka počne ozbiljnije da razmišlja o budućim koracima koje treba preduzeti, što znači da je planiranje dobilo na značaju. Zapravo, planiranje je bitno za sve oblasti poslovanja, jer pruža mogućnost za bolje sagledavanje trenutnih i budućih situacija. Naime, planovi kreirani u prošlom periodu su osnova za procenu toga koliko je poslovni subjekt, u ovom slučaju banka, bio uspešan u obavljanju svojih zadataka i funkcija. Na jednom mestu je prikazano sve ono što treba postići u predviđenom periodu. Planiranje je veoma bitno i za proces kontrole, koji bi trebalo sprovesti u svakoj organizaciji, jer se prati koliko je planom predviđenog ostvareno.

U procesu planiranja organizacija je usmerena na budućnost i prognoze o predstojećim uslovima poslovanja. Kao što je već pomenuto, savremeni način rada podrazumeva sve više neizvesnosti, što otežava proces planiranja. Ali, to ne znači da kreiranje planova ima manji značaj, već upravo suprotno. Menadžeri treba više da se bave onim što sistem kojim upravljaju može da ostvari u narednom periodu. Potrebno je definisati konkretne ciljeve čije se ostvarenje može nadgledati, da bi se na vreme preduzele mere za poboljšanje, ukoliko to bude neophodno. Nije jednostavno kreirati planove oslanjajući se na eksterne faktore koje je gotovo nemoguće kontrolisati, ali se samo tako može očekivati napredak u poslovanju. Prilikom planiranja treba imati u vidu i to da se ne radi o aktivnosti koja se uradi jednom, a rezultat traje neograničeno. Planovi se povremeno moraju revidirati, uključujući u njih nove informacije i novonastale okolnosti. To zahteva od menadžmenta da stalno prati promene u okruženju, kao i unutar organizacije kojom upravlja, što nije jednostavno i zahteva dosta vremena, ali rezultati takvih napora mogu biti veoma pozitivni. Zbog značaja planiranja u svakoj banci, u nastavku rada se analiziraju različiti

oblici planova koje ove organizacije kreiraju tokom svog postojanja, kao i sam proces planiranja i određivanja ciljeva za budućnost banke.

## 2. VRSTE PLANOVA U BANKAMA

Planove treba posmatrati kao rezultate aktivnosti u kojima su sagledane sve dostupne informacije o sadašnjim i budućim uslovima poslovanja, odnosno o faktorima koji utiču na banku (ili bi se njihov uticaj mogao manifestovati u budućnosti). Planiranje zapravo ima za cilj veću kontrolu budućnosti, jer bi banka tako smanjila neizvesnost i lakše ostvarila zamišljeno. Tokom planiranja ne treba se baviti samo eksternim okruženjem, već i unutrašnjom organizacijom, jer uspeh banke u velikoj meri zavisi od kvaliteta njenih zaposlenih. Planovi, koji predstavljaju rezultat procesa planiranja, sadrže ciljeve koje treba ostvariti u narednom periodu, kao i načine za njihovu realizaciju.

Planovi se mogu podeliti prema različitim kriterijumima (Vunjak, Čurčić, & Kovačević, 2011):

- vremenski period (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni planovi);
- poslovna funkcija na koju se plan odnosi (na primer plan marketinga, finansijski plan, plan ljudskih resursa itd.);
- organizacioni aspekt (planovi koji se odnose na pojedine organizacione jedinice i planovi koji se tiču banke u celini);
- hijerarhija planova (strategijski, taktički i operativni planovi).

Dugoročni planovi se odnose na periode duže od pet godina, srednjoročni se kreiraju za period od dve do pet godina, a planovi koji se tiču ciljeva i programa koji treba da se realizuju u toku jedne poslovne godine su kratkoročni. Bitno je planirati aktivnosti za svaku poslovnu funkciju banke posebno, jer se na taj način može jednostavnije pratiti poslovanje i oceniti uspešnost svakog sektora banke. Takođe, ovakav način planiranja obezbeđuje mogućnost da se u slučaju pogoršanja poslovnog rezultata brže uoči u kom segmentu postoji problem, tako što će se analizirati ostvarenje onog što je planom predviđeno. Što se tiče planiranja na nivou organizacionih delova i celine banke, treba naglasiti da su planovi višeg nivoa u hijerarhiji upravljanja opštiji, jer treba da obuhvate poslovanje većeg broja manjih organizacionih jedinica. Ovi planovi su više usmereni na duže rokove, jer treba da usmeravaju razvoj sistema u celini. Strategijsko planiranje je vrsta planiranja na duži rok, jer se strategijski planovi prave za duže vremenske periode (Geiss, 2003). Međutim, strategijsko i dugoročno planiranje se ne mogu poistovetiti. Naime, dugoročni plan nam je bitan prvenstveno zbog roka izvršenja, odnosno vremenskog perioda u kome definisane ciljeve treba ostvariti. S druge strane, strategijski plan treba da prikaže mogućnosti banke u budućnosti, a naglasak je na alternativama koje bi

se mogle ostvariti. Dakle, kod dugoročnog planiranja samo se posmatra duži vremenski period, dok strategijski planovi ukazuju na pravce razvoja i načine na koje se ciljevi mogu ostvariti. Strategijski planovi su uvek dugoročni, ali dugoročni plan ne mora biti strategijski. Taktički planovi se odnose na rok od godinu dana, uz obezbeđenje dovoljno finansijskih i materijalnih sredstava. Taktički planovi se zato još i nazivaju kratkoročnim, profitnim, budžetskim planovima. U tom periodu treba da se stvore uslovi za nesmetano funkcionisanje banke, odnosno za to da osnovni pokazatelji poslovanja budu prihvatljivi (na primer, da banka bude likvidna, da pokriva svoje rashode prihodima i sl.). Taktičkim planom se strategijski plan deli na manje celine, da bi se obezbedilo njegovo realizovanje u etapama. Operativni planovi su namenjeni svakodnevnom poslovanju, pa samim tim oni sadrže najkonkretnije ciljeve. Kroz ove planove se prate aktiva i pasiva banke, kvalitet kadrova, vođenje administracije i drugo. Da bi se svakodnevno poslovanje odvijalo bez većih problema neophodno je poštovati propisana pravila i procedure. Naime, procedurama se postiže veći stepen homogenosti u obavljanju poslovnih aktivnosti i ispunjavanju zadataka, ali se takođe stvaraju mogućnosti za lakšu edukaciju zaposlenih, za lakše definisanje ciljeva banke, bolju komunikaciju između različitih nivoa hijerarhije upravljanja i drugo.

### 3. PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA U BANKAMA

Strategijski plan je kompleksan dokument kojim se posmatraju pravci razvoja banke u daljoj budućnosti. Za njegovu izradu je potrebno vreme, jer je neophodno detaljno analizirati obimne podatke i informacije. Zbog toga se često za tu svrhu formiraju posebni timovi stručnih lica. Svakako je prvo potrebno da postoji saglasnost o značaju strategijskog planiranja za banku, jer se ni jedna ne osniva bez cilja da posluje na neodređeni rok i što uspešnije (McKay, 2001). U procesu strategijskog planiranja je vrlo značajno dobro razumeti okolinu u kojoj banka posluje, ali i njene unutrašnje mogućnosti. Za takvu analizu je veoma pogodno koristiti SWOT analizu. Ona podrazumeva identifikovanje unutrašnjih snaga (S – *strenghts*) i slabosti (W – *weaknesses*), kao i šansi (O – *opportunities*) i opasnosti (T – *threats*) iz okruženja. Što se više elemenata prikaže u SWOT matrici, to će položaj banke na tržištu biti bolje sagledan i razumljiv. Nakon ove analize biće poznati politički, ekonomski, socijalni faktori iz okruženja banke, kao i njene mogućnosti u pogledu kadrovske strukture, finansija, kvaliteta procesa poslovanja i slično (Gould, 1998). Banka treba da se pozabavi onim faktorima koje može unaprediti i iskoristiti za poboljšanje svog položaja u budućnosti.

Svaki privredni subjekt se osniva sa ciljem da opstane što duže u poslu kojim se bavi, a njegov uspeh u najvećoj meri zavisi od spremnosti onih koji upravljaju poslovanjem da se bave njegovim pravcima razvoja. Od velikog je značaja da se

na početku zna zašto se neki subjekt poslovanja osniva, odnosno koji je njegov doprinos sredini u kojoj će egzistirati. To se može predstaviti u misiji (banke). Misija treba da obezbedi uvid u ono što je smisao banke, odnosno zašto ona treba da postoji (Stojanov, & Ugrinov, 2011). Za banke je bitno odrediti kome će nuditi svoje proizvode i usluge i na koji način, na kom tržištu ili tržištima će obavljati svoje poslovne aktivnosti, koje vrednosti će poštovati i negovati. Da bi se mogao dati takav sažet prikaz poslovanja jedne banke, neophodno je sagledati okruženje u kome obavlja svoju delatnost, kao i njene unutrašnje mogućnosti da zamišljeno i ostvaruje. Takođe je potrebno definisati i viziju banke. Misija i vizija su po mnogo čemu slične, jer su i jedna i druga usmerene ka budućnosti i onome što banka treba da postane, a kasnije i da održava. Međutim, vizija na neki način proističe iz misije, jer se kroz viziju predstavljaju načini za ostvarivanje misije (na primer, u viziji se može naglasiti da će banka poslovati na određenom tržištu, da će pružati kvalitetne usluge svojim klijentima, da će stalno biti inovator u svom sektoru i slično). Da bi se vizija banke dobro definisala, poželjno je da se prethodno kreira vizija za okruženje u kome će banka poslovati, da bi u skladu sa tim odredila pravce svog napredovanja. Vizija za okruženje treba da pokaže šta je to što okruženje banke očekuje u budućnosti od organizacija te vrste. Kroz misiju i viziju banke mogu potencijalnim klijentima, ali i poslovnim saradnicima, ukazati na to koji su njihovi opšti ciljevi u poslovanju, kao i šta se od njih može očekivati. Ali, da bi se konkretnije prikazao pravac razvoja banke, definišu se ciljevi.

Ciljevi su pokretači poslovne aktivnosti u banci (kao i u drugim poslovnim subjektima). Kroz ciljeve treba da se obuhvati sve ono što banka želi da ostvari u budućem planskom periodu. Oni zapravo opisuju banku u budućem periodu, pod pretpostavkom da će se svi ostvariti. Taj period može biti kraći (do godinu dana), ali i duži od pet godina, što zavisi od vrste plana u kome će određeni cilj biti predstavljen. Ciljevi se definišu tako da budu opšti ili specifični. Opšti ciljevi su dugoročni i odnose se na šire područje. S druge strane, specifični ciljevi su kratkoročni i fokusirani na konkretne aktivnosti. Zapravo, oni proizilaze iz opštih ciljeva, tako da se ostvarivanjem pojedinačnih specifičnih ciljeva postepeno ostvaruje i opšti cilj.

Postavljeni ciljevi treba da budu usklađeni i određeni uz poštovanje nekih odrednica. Svaki cilj treba jasno da ukaže na ono što treba ostvariti i na ishod koji se može očekivati. Da bi se mogli meriti rezultati poslovanja banke ciljeve je poželjno kvantitativno iskazati, što omogućava mnogo lakše sprovođenje procesa kontrole. Takođe, ciljeve treba poredati u određenu hijerarhiju, da bi se znalo koji su prioritetni u odnosu na ostale, posmatrano u odnosu na vreme izvršenja i značaj efekata koji će biti ostvareni (Vunjak, Čurčić, & Kovačević, 2011). Ponekad je poželjno ciljeve grupisati i prema stepenu njihove izvodljivosti, jer čak i kada se proceni da jedan cilj ima visok stepen prioriteta u

odnosu na ostale, moguće je da se ustanovi da postoje mnoge prepreke na putu za njegovo ostvarenje, što otežava sprovođenje u delo planom predviđenog. Vrlo je bitno da sve u vezi sa ciljevima bude jasno i dostupno svima zaposlenima, jer će od stepena uspešnosti banke u procesu njihovog ostvarenja zavisiti motivacija kadra da nastavi da kvalitetno izvršava radne zadatke.

### **3.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA**

Da bi postojale veće šanse za ostvarivanje ciljeva banke nije dovoljno uzeti u obzir samo spoljne faktore. Potrebno je podsticati sve zaposlene da rade zajedno, da svojim angažovanjem doprinose unapređenju banke u celini. Poželjno je da se tačno odredi odgovornost pojedinaca za određene radne zadatke, jer se tako smanjuju mogućnosti za izbegavanje obavljanja poslovnih aktivnosti, ili prebacivanje krivice na druge u slučaju neadekvatno izvršenog zadatka. S obzirom na izuzetnu važnost zaposlenih u banci, posebna pažnja u okviru strategijskog planiranja se posvećuje upravo njima (Gould, 1998).

U ovom delu strategijskog planiranja postavljaju se pitanja o potrebnom broju radnika u banci, o strukturi radne snage prema stepenu i vrsti obrazovanja, o načinu na koji će se zaposleni dodatno edukovati i usavršavati, kao i o visini plata i drugih naknada. Da bi se na sva ova pitanja dobili optimalni odgovori vrši se selekcija kadrova, na osnovu čega se pojedinci raspoređuju na radna mesta na kojima bi, prema procenama, mogli biti najproduktivniji. Posebno je tokom rada bitna uloga menadžera koji kontroliše rad svog tima, jer on treba da procenjuje na koji način se treba ophoditi prema zaposlenima da bi oni bili što više motivisani za rad. Zaposleni se u velikoj meri razlikuju po tome koliko se zalažu tokom obavljanja svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Najviše napora zahteva rad sa klijentima, zatim prihvatanje novih vrsta posla i usvajanje novih znanja. U tim segmentima zaposleni dostižu vrhunske performanse, jer se dodatno angažuju, iznad proseka za ostale radnike. Upravo u tom delu dodatnog napora menadžeri imaju mogućnost da podstaknu zaposlenog kroz razne vidove nagrada (materijalnih – veća plata, bonusi, pokloni, ili nematerijalnih – pohvale, priznanja, napredovanje u poslu). U bankama su zaposleni jedan od najznačajnijih resursa, jer od njihovog odnosa prema klijentima zavisi da li će se broj onih koji veruju banci povećavati ili smanjivati, što je ključni faktor opstanka banke na veoma konkurentnom tržištu.

## **4. PRINCIPI DUGOROČNOG POSLOVANJA BANKE**

Banke su finansijske institucije koje ostvaruju dobit pružajući svoje usluge velikom broju različitih klijenata. To ukazuje na veliku zavisnost banaka upravo od tih pojedinaca i privrednih subjekata. Odmah se može razumeti zašto su banke i ranije, ali danas posebno orijentisane na svoje klijente. Takav način

poslovanja podrazumeva stalno pronalaženje načina da se pruže novi, bolji, jeftiniji proizvodi i usluge da bi klijenti ostali lojalni banci, na tržištu na kome je prisutna jaka konkurencija. Osnovni principi na kojima se zasniva odnos bankarskih službenika i klijenata su: kompetentnost, sigurnost, poverenje, komunikativnost i razumevanje. Orijentisanost na klijente danas je pristup koji treba da primenjuju sve organizacije koje imaju bilo kakav kontakt sa pojedincima i privrednicima koji koriste njihove usluge, jer nije jednostavno opstati na tržištu na kome je broj konkurenata veliki. Uprkos tome što banke nude slične proizvode, može se pronaći način da se banka izdvoji od drugih, tako što će svojim klijentima obezbediti bolje uslove poslovanje i kvalitetniju uslugu.

Jedan od principa bankarskog poslovanja je stalna težnja ka boljoj poziciji na tržištu, odnosno liderstvu. Da bi mogla da napreduje, banka treba da ima dobru organizaciju, stručne ljude koji obavljaju svoje poslovne zadatke efikasno i na vreme, proizvode i usluge koji su traženi na tržištu. Menadžment banke svoje odluke mora da donosi na osnovu činjenica kojima raspolaže, da bi rezultat njihovog sprovođenja bio manje neizvestan. Bitnu ulogu ima funkcija kontrole, jer je vrlo verovatno da bi bez nje spremnost za izvršenje zadataka bila manja. Naime, ako ne postoji neko ko će se baviti procenom stepena izvršenja planiranog, onda se ne može sa sigurnošću znati šta je od zamišljenog i ostvareno (Hopkins, & Hopkins, 1997).

Poslovne procese u banci treba kontinuirano unapređivati, da bi krajnji rezultat poslovanja bio bolji. Kao što je već pomenuto, u tom segmentu je veliki iskorak napravljen uvođenjem modernih tehnologija. Posao je ubrzan i olakšan, što je bankama dalo mogućnost za pružanje usluga većem broju ljudi. Poslovne funkcije u banci (finansije, marketing, upravljanje rizikom) treba da budu međusobno povezane da bi se moglo lakše odgovoriti na eksterne izazove. Bitno je da postoji saradnja između različitih sektora u banci, radi lakšeg sticanja uvida u stanje banke u celini, kao i lakšeg planiranja i kontrolisanja procesa. Stvara se mogućnost za razmenu informacija unutar cele banke, pa se poslovanje može lakše pratiti, sa ciljem preduzimanja što boljih poslovnih koraka u budućnosti. Tabela 1 prikazuje koje bi pokazatelje banke mogle koristiti za ocenu uspešnosti poslovanja. Pored finansijskih pokazatelja o prodaji, profitu, povratu uloženi sredstava, posmatraju se i kretanja u broju klijenata kroz tri stope navedene u poslednjoj koloni Tabele 1.

Tabela 1

*Pokazatelji uspešnosti komercijalne banke*

<b>Veličina banke</b>	Prodaja Imovina Profit	<b>Rast</b>	Prodaja Imovina Broj računa klijenata	<b>Profitabilnost</b>	ROA Profitna margina	<b>Marketing</b>	Stopa zadržavanja Stopa privlačenja Stopa unakrsne prodaje
-----------------------	------------------------------	-------------	--	-----------------------	----------------------------	------------------	---

*Napomena.* Preuzeto od *Strategic Banking Manual* (str. 52), Gould, W., 1998. Preuzeto sa [pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACE392.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACE392.pdf).

## 5. ZAKLJUČAK

Planiranje je poslovna funkcija koja je veoma značajna u svakoj organizaciji. Čak se smatra i najbitnijom funkcijom jer od procesa planiranja zavisi šta će se u budućem periodu smatrati bitnim i poželjnim za posao. Planiranje treba da obezbedi smernice za dalji opstanak i razvoj banaka, koje su jedna od mnogobrojnih poslovnih organizacija, kao i da smanji neizvesnost, jer se u toku planiranja razmatraju različiti unutrašnji i spoljni faktori koji mogu da utiču na obavljanje poslovnih zadataka. Planovima treba predvideti šta sve treba izvršiti u planskom periodu da bi se nepotrebne akcije eliminisale, a time poslovanje učinilo efikasnijim i efektivnijim. Na kraju, kao što se planiraju sve funkcije u banci, treba planirati i funkciju kontrole, ali tako da pojedinci ili timovi koji su zaduženi za kontrolu ne mogu biti isti oni koji su radili i na planiranju poslovanja.

Kao što je u prethodnom delu rada navedeno, postoje različite vrste planova, ali se ovde kao veoma značajno ističe stratejsko planiranje. Ono ima za cilj identifikovanje i analizu što većeg broja činilaca koji mogu da promene tok poslovanja komercijalnih banaka. Upravo zbog toga je ova vrsta planiranja kompleksna i zahteva dosta vremena, kao i stručna lica koja će za to biti zadužena. Stratejski plan obezbeđuje banci smernice za rad za period od oko pet godina, pa i duži, pa se njime obuhvataju sve značajne promene unutar banke i u njenom poslovnom okruženju. Stratejski plan se razrađuje, a detalji aktivnosti se prikazuju u taktičkim i operativnim planovima, na osnovu kojih se preduzimaju akcije u svakodnevnom poslovanju. Stratejsko planiranje daje bankama mogućnost da sve važne segmente svog poslovanja u dugom roku predstave na jednom mestu, što može biti osnova za praćenje razvoja banke u budućnosti.



## REFERENCE

- Geiss, C. W. J. (2003). *Planning, management, and performance characteristics of small - medium size banks in the Mid - Atlantic region*. Preuzeto sa [http://www.greenleaf.edu/pdf/wilbert\\_geiss.pdf](http://www.greenleaf.edu/pdf/wilbert_geiss.pdf).
- Gould, W. (1998). *Strategic Banking Manual*. Preuzeto sa [pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACE392.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACE392.pdf).
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1997). Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635–652. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199709)18:8<635::AID-SMJ904>3.0.CO;2-#.
- McKay, G. E. (2001). *Strategic planning: A ten-step guide*. Preuzeto sa [siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf).
- Stojanov, A., & Ugrinov, D. (2011). Strategijski menadžment u bankarskom sistemu. *Pravno – ekonomski pogledi*, 2(3).
- Vunjak, N., Čurčić, U., & Kovačević, L. (2011). *Strategijski menadžment u bankarstvu*. Bečej: Prometej.

*Primljeno: 10.09.2013.  
Odobreno: 15.10.2013.*