



ULOGA SIGURNOSNE STRATEGIJE U KORPORATIVNOJ SIGURNOSTI

Prof. dr. Armin Kržalić, email: armin@css.ba

Udruženje Nova sigurnosna inicijativa iz Sarajeva
Visoka škola „CEPS“ Kiseljak

Doc. dr. Maid Pajević, email: mpajevic.logos2013@gmail.com

Udruženje za društveni razvoj i prevenciju kriminaliteta iz Mostara
Visoka škola „Logos centar“ u Mostaru

Sažetak: Živimo u vremenu u kojem različiti subjekti iskazuju različite poslovne potrebe, različite ciljeve, što na koncu rezultira drugačijim sigurnosnim pozicioniranjem subjekata. Zbog toga je važno da javne i privatne ustanove kreiraju sigurnosnu strategiju sa jasnim ciljem koja je provodljiva i održiva na duži period. Sigurnosna strategija treba da unaprijedi poslovni proces korporativne sigurnosti jer ista može eliminisati rizike i ugrožavanja koja mogu utjecati na poslovne aktivnosti. U radu nudimo odgovor na koji način ostvariti ovaj cilj. Detaljno smo objasnili pojam sigurnosna strategija kao i način njenog provođenja. Za prikupljanje podatka koristili smo kvalitativni istraživački pristup, a za pisanje zaključaka metod triangulacije. Rezultati do kojih smo došli mogu se dodatno nadograditi sa novim istraživanjima koja bi uključila strategiju javnog i privatnog partnerstva u području sigurnosti. Sigurnosna strategija omogućava svim zaposlenicima bolje razumijevanje važnosti sigurnosti i pomaže proaktivnom pristupu u rješavanju sigurnosnih problema.

Ključne riječi: Sigurnost, strategija, korporativna sigurnost, rizik, partnerstvo, proaktivni rad

THE ROLE OF THE SECURITY STRATEGY IN CORPORATE SECURITY

Abstract: We live in a time where different subjects express the different business needs and goals, which ultimately results in different security positioning of subjects. It is therefore important that public and private institutions create a security strategy with a clear objective which is feasible and sustainable for a long period. The security strategy should improve the business process of corporate security because it may eliminate the risks and endangerments that may affect the business activities. In this paper, we provide an answer to how to achieve this goal. We have explained in detail the concept of the security strategy and the manner of its implementation. For data collection, we used a qualitative research approach, and for writing the conclusions we used the triangulation. The results we obtained can be further upgraded with new researches which would include a strategy of public and private partnership in the field of security. The security strategy provides a better understanding of the importance of security to all employees and facilitate a proactive approach in dealing with security problems.

Keywords: Security, strategy, corporate security, risk, partnership, proactive work

1. Uvod

Početak XXI vijek donio je vrlo turbulentno vrijeme i promjenjive uslove poslovanja, shodno tome samo poslovanje poslovnih subjekata traži od istih da imaju viziju i ciljeve svog razvoja i da su prilagodljivi uslovima promjena. Dinamika ovih promjena uslovljena je globalizacijom koja u cilju ispunjavanja svojih ciljeva postaje sve više nemilosrdna. Zbog toga, uspjehnost samog poslovnog subjekta ovisi o mogućnosti prilagođavanja poslovnoj okolini i sigurnosnog ambijenta. Da bi se taj process uspješno sproveo poslovni subjekt mora da ima dobar pristup u sagledvanju problema koji će na vrijeme biti uočeni i otklonjeni, tj. da on zahtjeva siguran ambijent poslovanja. Zbog toga želimo naglasiti važnost da u postupku



prilagodbe i prelaza na procesnu orijentaciju menadžeri trebaju da urade ozbilje analize na temelju kojih bi se definisali procesi sigurnosti i uspješnosti poslovnih subjekata.

U navedenom procesu vidimo važnu ulogu i korisnost korporativne sigurnosti za svaki poslovni subjekt bez obzira iz kojeg društvenog sektora dolazio. Korporativna sigurnost se bavi razvojem, praćenjem i unapređenjem funkcija sigurnosti i zbog toga naglašavamo njenu važnost u podršci ovom procesu. Da budemo još jasniji korporativnu sigurnost posmatramo kao stratešku funkciju poslovnog subjekta. Njena strateška funkcija proizilazi iz osnovnog cilja korporativne sigurnosti koji se ogleda u više elemenata. Ti elementi su:

- svođenje svih rizika koji ugrožavaju poslovanje na najmanji mogući nivo, a ako situacija dozvoljava poželjno je eliminisati sve moguće rizike i ugrožavanja;
- učiniti mogućim poslovanje u uslovima kriza (crisis management)
- plan prevazilaženja kriza i ponovna normalizacija sigurnosti i poslovanja.

Shodno navedenim elementima postavlja se i istraživačko pitanje ovog rada – *kako i na koji način ostvariti navedene elemente?* U radu ćemo tragati za odgovorom na ovo istraživačko pitanje i zagovarati tezu da poslovni subjekti u ostvarivanju sigurnosti poslovnog uspjeha treba da kreiraju sigurnosnu strategiju. Sigurnosna strategija će unaprijedi poslovni proces korporativne sigurnosti, te može eliminisati rizike i ugrožavanja koja mogu utjecati na poslovne aktivnosti.

2. Metodologija

U radu smo koristili deskriptivne metode istraživanja za rješavanje istraživačkih pitanja. Deskriptivna metoda pruža osnovne informacije rada ka što su: opis problema u vezi nepostojanja sigurnosnih strategija poslovnih subjekata kao i moguće uzroke poteškoća sa kojima će se susresti kompanije koje budu željele razviti vlastitu strategiju sigurnosti kao dio korporativne sigurnosti. S druge strane, desk metoda utvrđuje relevantne tačke teorijskog razvoja strategije i korporativne sigurnosti i na takav način pruža informacije za bolje razumijevanje ovih pojmova. Desk metoda analizira i interpretira teorijske odnose u skladu sa faktorima koji su posebno značajni i relevantni za razvoj strategije sigurnosti. Metodom triangulacije izvedeni su zaključci.

3. Teorijski okvir

Krajem šesdesetih godina prošlog vijeka, riječ strategija sve je više nalazila svoje mjesto u svijetu biznisa, trgovine, komunikacija, medija i sl. do te mjere da je njeno prvobitno značenje izbljedito i postalo skoro neshvatljivo. Zapravo, riječ “strategija” je prvi put upotrebljena u vojnoj terminologiji gdje je bila vezana za razvoj različitih oblika ratovanja, od onih “ograničenih” pa do koncepta “totalnog rata”. “Strategija” je pojam koji dolazi iz grčkog jezika od riječi “strategia” - što u slobodnom prevodu znači vještina (vođenja). Neki autori ovaj pojam izvedu iz dvije starogrčke riječi (stratos – vojska, ago – vodim) što vodi ka istom rješenju. U vojnoj terminologiji strategija je često podrazumijevala manevrisanje snagama prije same bitke. Strategija takođe označava i način provođenja politike kada se uzme u obzir poznata izjava Klausević-a (Clauswitz) “da je rat u stvari nastavak političkog djelovanja uz korištenje drugačijih sredstava”. Jedan od poznatih svjetskih teoretičara, Lidell Hart, u svojoj knjizi “Strategija” koja je izdata 1967. godine, dao je kratku definiciju strategije: “**To je**



umjeće razmještanja i primjene vojnih kapaciteta u cilju postizanja političkih ciljeva.”⁹⁵

Ako se iz ove definicije izbriše riječ “vojnih”, onda se ona lako može aplicirati i na polju biznisa, komunikacija i sl. Mnogo je drugih definicija strategije, naročito onih koje se odnose na primjenu iste u oblasti ekonomije, ali se svaka manje više svodi na već navedenu definiciju uz dodatnu širu elaboraciju pojedinih termina. Za potrebe ovog rada, najinteresantnija je aplikacija strategije na polje korporativne sigurnosti odnosno na polje sigurnosti. U nastavku slijedi kratki istorijat razvoja strategije kao sistema, odnosno percepcije samog pojma “strategija”.

Tokom srednjeg vijeka, vojna organizacija reflektovala je društvenu i ekonomsku decentralizaciju feudalizma. Nije bilo regularnih vojnih snaga, već se vojska sastojala od teško naoružanih konjanika i pješaka koji su se sakupljali na poziv vladara. Brojnost snaga na bojnopolju rijetko je prelazila 5-10 hiljada ljudi a pobjednik je bio poznat nakon direktnog, grubog i surovog okršaja. Vojna doktrina i taktika skoro da nisu bile poznate.

Moderni ratovi pojavili su se u zapadnoj Europi zajedno sa razvojem nacionalnog identiteta i osjećaja pripadnosti državi-naciji. Tokom XVI vijeka države stvaraju stalne vojne snage sačinjene od pješadije, konjice i artiljerije. Ovakve snage bile su opremljene i obučene te su morale usvojiti određenu taktiku (način ponašanja u borbi), kako bi bile efikasne na bojnopolju. Do kraja XVIII vijeka glavne europske sile tog vremena izgradile su “moderne” pomorske i kopnene snage. Vođenje vojnih pohoda postalo je sofisticirano gdje je do izražaja dolazilo umjeće komandanata da na širokom području prikupi rasute snage u najpovoljnijem momentu te napadne protivnika i ostvari pobjedu. U to vrijeme pojavila se jasna razlika između “pravila vođenja bitke” i “principa ratovanja” koju je dao francuz Comte de Guibert:

- “Taktika je kombinacija svih subordiniranih akcija potrebnih za vođenje snaga u granicama bojnopolja”.
- “Grande Tactique – Visoka taktika je nauka glavnih zapovjednika jer je to suština i kombinacija svog vojnog znanja”.

Koncept “grande tactique” kasnije će biti transformisan u “la strategique”, (strategija). Sam pojam “strategija” prvi put se pojavljuje u Prussiji (Von Bulow, 1805.), ali definicija i dalje ostaje nepromjenjena. Koncept strategije u klasičnom smislu konačno je definisao Carl von Clausewitz u svom remek djelu “Vom Kriege – O ratu” 1831: “Taktika organizuje i vodi akcije u borbi, dok strategija koordinira sve bitke da postigne okončanje rata”.

Nakon Francuske revolucije, ograničeni ratovi koji su vođeni u ranijim vijekovima, zamjenjeni su novim tipom smrtonosnih ratova predvođenih ideologijom, do tačke totalnog uništenje protivničkih vojnih snaga i političke volje. Samo postojanje vlada i država bilo je pod upitnikom. U skladu s tim, svi dostupni resursi nacije morali su biti mobilisani, čak i u vrijeme mira, da bi se pripremile dugotrajne i iscrpljujuće vojne kampanje. Strategija je zahtijevala angažman politike, ekonomije, industrije i drugih segmenata društva a sve u cilju bolje vojne pripremljenosti. Američki Građanski rat, kao i Prvi svjetski rat najbolje su ilustrirali takvu situaciju koju je general Liddendorf nazvao “totalni rat”.

Koncept strategije razvijao se geometrijski koncem XIX i početkom XX vijeka. Angažovana je nova, modernija tehnologija i novi prostor. Za potrebe pomorske strategije izgrađeni su

⁹⁵ Strategy (1967), B.H. Liddell Hart, Basic Books



teško naoružani brodovi i krstarice a nedugo zatim i prvi nosači aviona. Razvijena je strategija upotrebe zračnih snaga uz kontinuirani razvoj zračnih letjelica. Sve to zahtjevalo je angažman privatnih i državnih industrijskih korporacija koje su masovnom produkcijom oružja i vojne opreme odgovarale na zahtjeve za proširenje vojnih potencijala. Drugo, korišteni su vrlo sofisticirani diplomatski manevri u iznalaženju novih saveznika kako bi se osigurale komunikacije širom svijeta za vođenje svjetskih ratova. Konačno, definicija strategije postala je manje vojna sa tendencijom da obuhvati sve instrumente države kako bi sama država mogla da ostvari svoje političke ciljeve. Do kraja 60-tih godina prošlog vijeka, pod snažnim vodstvom SAD-a pojam “strategija” proširio se na sve organizovane ljudske aktivnosti. Pojavili su se novi pojmovi kao što su: poslovna strategija, strategija društvenih odnosa, strategija menadžmenta... U skladu s tim, koncept same strategije je ostao bez značenja, te se počeo interpretirati kao jednostavna “koordinacija aktivnosti do postizanja cilja”. Krajem XX i početkom XXI vijeka pojam “strategija” se proširuje na strategiju korporativne sigurnosti, odnosno sigurnosnu strategiju koja se definiše i provodi u poslovnim subjektima na funkcionalnom nivou i dio je funkcijske strategije tog subjekta.

4. Sigurnosna strategija kao dio funkcijske strategije korporativne sigurnosti

Upravljanje rizicima u poslovnim subjektima vrlo je zahtijevno i složeno područje, te je kod nas gotovo zanemareno od strane poslovnih subjekata. Rijetkost je da poslovni subjekti u Bosni i Hercegovini definišu svoju sigurnosnu strategiju za poslovne procese i lanac vrijednosti, iako je kvalitetno izabrana i implementirana sigurnosna strategija ključ poslovne uspješnosti. Da bi zaštitile svoje poslovne informacije, ljude i imovinu “veliki broj uspješnih međunarodnih poslovnih subjekata prihvata sigurnost kao temeljni dio funkcijske strategije”.⁹⁶ Sigurnosnu strategiju treba posmatrati kao dugoročnu obveza organizacije, teško promijenjivu u kratkom vremenskom periodu. Teoretski, do manjih promjena može doći pa se one reflektuju promjenama u sigurnosnoj politici. Za pravilno razumijevanje važnosti sigurnosne strategije, u poslovnom subjektu na nivo menadžmenta i uprave važno je razviti određenu sigurnosnu kulturu koja će pomoći ispravnom pozicioniranju sigurnosti. Također, sigurnosna strategija mora biti održiva. „Kao i kod korporativne strategije, održivost sigurnosne strategije zahtijeva ustupke u onome što je učinjeno i u onome što nije učinjeno.”⁹⁷ Jednostavnije rečeno, smatramo da nije korisno imati sigurnosnu strategiju bez sredstava za njenu sprovedbu, kao ni da je ista u suprotnosti s poslovnom strategijom. Kod izrade sigurnosne strategije često se prave greške tako što se definisana strategija jednog poslovnog subjekta, želi primjeniti na drugi. Važno je da se takav postupak repliciranja izbjegava iz više razlog. Sigurnost je potrebno pozicionirati unutar poslovnog subjekta na način da se odrede prioritetni resursi te pronađu mjerljivi rizici kojima je potrebno upravljati. Samo pozicioniranje sigurnosti je ujedno i najvažniji dio sigurnosne strategije. Pozicioniranjem sigurnosti mi u suštini definišemo “prioritetne resurse, servise i imovinu poslovnog subjekta, ljudske i informacijske resurse”.⁹⁸

⁹⁶ Scheuble, D. (2006.) [online] *Security as a Core Business Strategy*. New York: Source Media Inc. and National Mortgage News pp.112.

⁹⁷ Ivandić Vidović D. Karlović L i Ostojić A. (2011). *Korporativna sigurnost*. Zagreb: Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti-UHMS. str.35.

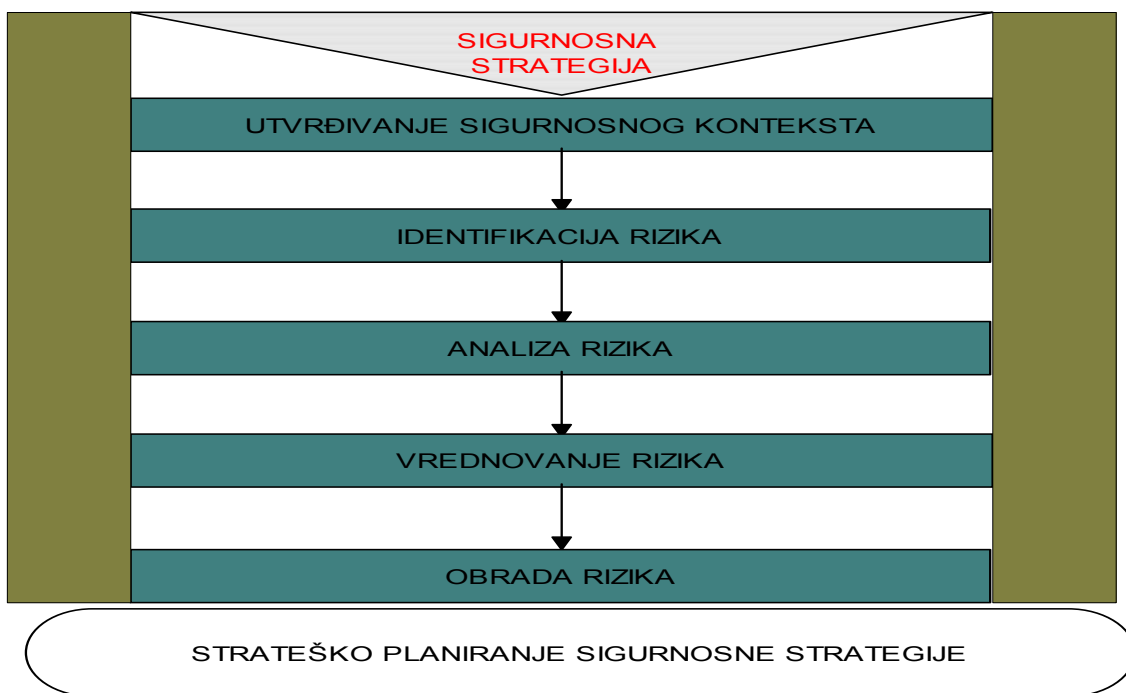
⁹⁸ Ibid. str.36.



5. Strateško planiranje sigurnosne strategije

Strateško planiranje sigurnosne strategije je kontinuirani proces sistematske evaluacije okruženja ili okoline svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutrašnjeg okruženja sa ciljem identifikacije različitih faktora koji mogu biti sigurnosna prijetnja. U strateško planiranje potrebno je uključiti i procjenu i identifikaciju sigurnosnih rizika. Strateško planiranje je neophodno za svaku organizaciju. Pomaže da se artikuliraju pitanja koja se obično ne postavljaju a koja vode kreiranju višeg nivoa sigurnosnog ambijenta poslovnog subjekta. Strateško planiranje također, pomaže u razvijanju vizije koju je formulisalo upravno tijelo, izvršni direktor, direktor za razvoj, osoblje, sigurnosni odjel i drugi.

Strateški plan pomaže uspostavljanju budžeta, identifikaciji resursa i ustanovljavanju smjernica za alokaciju sredstava budžeta za potrebe implementacije sigurnosne strategije. Smatramo da ovaj strateški plan treba da bude živi dokument. Ne treba da stoji na polici i skuplja prašinu. Uz ovaj dokument se nalazi i opis posla, budžet i potrebni resursi. Strateški plan treba da se integriše u sve funkcije organizacije. Strateški plan artikulirše prioritete, koji se mogu i ne moraju drastično promijeniti nakon isteka 3-5 godina. On artikulirše viziju i pravac kojim organizacija želi da ide u narednom periodu i koji se neće promijeniti u sljedeća 24 mjeseca ukoliko ne dođe do dramatičnih promjena po pitanju vanjskih i unutrašnjih prijetnji.



Slika 1. Strateško planiranje sigurnosne strategije

3.1. Procjena, identifikacija i analiza sigurnosnih rizika

Već smo spomenuli da se cilj sigurnosne strategije ogleda u identifikovanju faktora koji predstavljaju moguću prijetnju za sigurnost poslovnog subjekta, te nastojanju da se ta prijetnja svede na najniži mogući nivo. Zbog toga je važno da u fazi procjene sigurnosnih rizika na sistematičan pristup analiziramo i sintetiziramo sigurnosne prijetnje. Pored toga, važno je da



napravimo alternativnu mogućnost dopuštenosti ranjivosti koju mogu prouzrokovati sigurnosne prijetnje. Kada radimo identifikaciju sigurnosnih rizika važno je da analiza bude rađena detaljno, tj. ona treba da obuhvati sve aspekte koji mogu ugroziti sigurnost poslovnog subjekta, od unutrašnjeg okruženja do vanjskih prijetnji, sa posebnim osvrtom na unutrašnje učesnike procesa. Tačnije, svaki izvor rizika treba da bude obuhvaćen analizom sigurnosnih rizika bez obzira da li je taj rizik pod kontrolom poslovnog subjekta ili nije. U literaturi se često navode sljedeći izvori rizika:⁹⁹

- konkurencijski i pravni odnosi između poslovnih subjekata, kao i vanjskih organizacija npr. dobavljača, kupaca itd.,
- ekonomske okolnosti, kao i faktori koji utječu na ove okolnosti,
- ponašanja kako osoba unutar poslovnog subjekta (uprave, menadžmenta i radnika), tako i onih iz okruženja,
- prirodne pojave i događaji,
- politička sigurnost, uključujući i zakonodavne promjene,
- neodgovornost i drugi faktori koji dovode do neodgovornosti,
- tehnološka i tehnička pitanja,
- menadžerske aktivnosti i kontrola,
- pojedinačno djelovanje.

Analiza rizika nije samo puko brojanje nedostataka ili konstatovanje propusta. Ona treba da odvoji manje prihvatljive rizike od glavnih rizika i osigura podatke za vrednovanje i postupanje s rizikom.¹⁰⁰ Postupak analize predstavlja određivanje posljedica i utvrđivanje vjerovatnoće svakog rizika pojedinačno, tj. njegovu učestalost ili mogućnost. Također, ovaj postupak na kraju treba da ponudi i posljedicu samog pojavljivanja rizika. Zbog toga je važno da u samoj analizi imamo prethodno utvrđene kriterije za vrednovanje sigurnosnih rizika. Ti kriteriji treba da budu kvalitativni i kvantitativni. Kvantitativni kriteriji se najčešće izražavaju u vidu brojeva koji prikazuju učestalost rizika, fatalnost, novčanu ili imovinsku štetu ili vrijednost. Za razliku od kvantitativnih kriterija, kvalitativni kriteriji u više slučajeva su deskriptivni i daju komparaciju stepena rizika po tačno određenim kriterijima. Kod analize rizika sigurnosti, važno je da rangiramo rizike na osnovu njihovi prioriteta rješavanja. Tako u literaturi se najčešće susreće podjela rizika na vrlo velik, srednji i nizak rizik. Posljednja faza u ovom postupku je obrada rizika koja uključuje izradu prijedloga djelovanja, procjenu prijedloga djelovanja, pripremu plana za tretiranje rizika i samu implementaciju.

Zaključak

Imperativ današnjih poslovnih procesa je sigurnost, tj. uspostavljanje bezbjednosti i zaštite u skladu sa kritičnim faktorima. U tu svrhu svaka organizacija, poslovni subjekti i vladine institucije treba da razviju i usvoje sigurnosnu strategiju koja će biti zasnovana na svrsi, viziji, misiji i vrijednostima. Sigurnosna strategija predstavlja temelj koji nam pomaže da uspješno oblikujemo budućnost sigurnosti našeg subjekta. Ona treba da je inovativna, prilagodljiva i sprovodljiva te da u svojim aktivnostima bude usmjerena na izgradnju sigurnosti kako poslovnih subjekata tako i okruženja. Obično je pozicionirana u okviru funkcijske strategije korporativne sigurnosti. Većina poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini nemaju sigurnosnu

⁹⁹ Standards Associations of Australia, „Risik Management (AS/NZS 4360:1999)“, Strathfield, 1999. str. 30-31.

¹⁰⁰ Ivandić Vidović D. Karlović L i Ostojić A. (2011). *Korporativna sigurnost*. Zagreb: Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti-UHMS. str.40.



strategiju, dok oni koji je imaju, istu ne uspijevaju sprovesti. Jedan od vodećih uzroka ovakve situacije je neznanje u oblasti sigurnosti zaposlenih i menadžmenta kao i parcijalno posmatranje sigurnosni rizika i prijetnji. U praksi strategiju je teško implementirati zbog njene kompleksnosti i sredstava koje ona iziskuje. Zbog toga je ključno da procedure i budžeti definišu faze implementacije strategije. Strategija treba da definiše posebne i specifične ciljeve. Posebne ciljeve kao mjerljive izjave menadžmenta i uprave o tome šta će se uraditi da bi se ostvarili ciljevi u toku jedne godine. Specifični ciljevi uključuju šta će se postići, kada i ko će to uraditi. Specifični ciljevi su srž godišnjeg operativnog plana organizacije, plana koji je baziran na strateškom planiranju. Oni podržavaju ciljeve i pružaju više detalja. Pri izradi specifičnih ciljeva svo vrijeme moramo voditi računa da oni moraju biti:

- Specifični - odnose se na određene zadatke ili programe
- Mjerljivi - vrednovani po podacima, rezultatima i odgovornosti
- Ostvarivi - ostvarivost u predviđenom vremenu i u skladu sa postojećim uslovima
- Rezultatima orjentisani - fokusirani na kratkoročne aktivnosti koje vode ka postizanju ciljeva
- Vremenski odredni - određen period za ostvarivanje specifičnih ciljeva

Učestvovanje u izradi sigurnosne strategije je primarna dužnost za sve članove upravnog tijela. Dok se pojedinačne specifične službe ili radne grupe angažuju na pripremanju strategije a čitavo upravno tijelo mora biti uključeno u razvijanje i donošenje sigurnosne strategije. Također, svi subjekti moraju biti spremni da preuzmu odgovornost obezbjeđivanja ispunjavanja ciljeva i specifičnih ciljeva i da učestvuju u realizaciji i evaluaciji implementacije sigurnosne strategije kao važnog dokumenta korporativne sigurnosti.

Literatura

- [1] Ivandić Vidović, D. Karlović. L. i Ostojić. A. (2011). *Korporativna sigurnost*. Zagreb: Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti-UHMS.
- [2] Javorović, B (1997). *Terorizam, policija i sigurnost*. Zagreb.
- [3] Javorović, B i Bilandžić M. (2007). *Poslovne informacije i business intelligence*. Zagreb: Golden marketing- Tehnička knjiga
- [4] Kržalić, A. (2007). *Privatna sigurnost*. Sarajevo: Centar za sigurnosne studije.
- [5] Kržalić, A. I Veladžić N. (2016) *Organizovani kriminal kriminološko-sociološki aspekti*. Sarajevo: Nova sigurnosna inicijativa.
- [6] Liddell, H. B.H. (1967). *Strategy*. Basic Books
- [7] Pajević, M. (2015). *Obavještajni kapital*. Kiseljak: CESP
- [8] Scheuble, D. (2006.) [online] *Security as a Core Business Strategy*. New York: Source Media Inc. and National Mortgage News
- [9] Standards Associations of Australia (1999). „*Risik Management (AS/NZS 4360:1999)*“, Strathfield.
- [10] Trivan, D. (2012). *Korporativna bezbednost*. Beograd: Dosije studio