

2011

4

EKONOMSKE TEME

Niš, 2011



godina XLIX

YU ISSN 0353-8648

EKONOMSKE TEME

Izdaje: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu

Za izdavača:

Dr Evica Petrović, dekan

Uređivački odbor:

Dr Dejan Spasić, Ekonomski fakultet Niš

Dr Blagoje Novičević, Ekonomski fakultet Niš

Dr Sreten Čuzović, Ekonomski fakultet Niš

Dr Vera Đorđević, Ekonomski fakultet Niš

Dr Srđan Marinković, Ekonomski fakultet Niš

Dr Biljana Rakić, Ekonomski fakultet Niš

Dr Bojan Krstić, Ekonomski fakultet Niš

Dr Ljiljana Maksimović, Ekonomski fakultet Kragujevac

Dr Dragana Pokrajčić, Ekonomski fakultet Beograd

Dr Robert Gora, University of Information Technology and Management, Rzeszow, Poland

Dr Robert Vodopivec, University of Maribor, Slovenia

Dr Angel Georgiev Angelov, Faculty of Management and Informatics, UNWE, Sofia, Bulgaria

Dr Penka Goranova, Tsenov Academy of Economics - Svishtov, Bulgaria

Dr Dino Martellato, Faculty of Economics, University "Ca' Foscari" Venezia, Italy

Dr Ljubica Kostovska, Faculty of Economics Skopje, Macedonia

Dr Tatiana Orekhova, Donetsk National University, Ukraine

Dr Alexandru Trifu, University „Petre Andrei” of Iasi, Romania

Dr Ümit Gökdeniz, Marmara University, Istanbul, Turkey

Dr Nikola Knego, Faculty of Economics Zagreb, Croatia

Dr Veselin Drašković, Maritime faculty, University of Montenegro

Dr Predrag Ivanović, Faculty of Economics Podgorica, Montenegro

Glavni i odgovorni urednik:

Dr Ljiljana Stanković

E-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs

U finansiranju ovog časopisa učestvuje

MINISTARSTVO PROSVETE I NAUKE REPUBLIKE SRBIJE

Lektor:

Miroslava Đorđević

Tehnička obrada:

Marina Stanojević, Ivana Randelović

Adresa redakcije i administracije:

Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja br. 11, tel. +381 18 528-624, 528-601

E-mail: ekonomske-teme@eknfak.ni.ac.rs Web: <http://eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/>

Tekući račun Ekonomskog fakulteta Univerzitet a u Nišu: 840-1683666-17

Štampa: Stylos d.o.o. – Novi Sad

Tiraž: 300

ISSN 0353-8648

SD 1990; UDC 33; ID 1117795

UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET

EKONOMSKE TEME
GODINA XLIX
BROJ 4

Niš, 2011.

UNIVERSITY OF NIŠ
FACULTY OF ECONOMICS

ECONOMIC THEMES
YEAR XLIX
No. 4

Niš, 2011

Informacija čitaocima

U cilju unapređenja kvaliteta, Redakcija časopisa Ekonomske teme je donela odluku o povlačenju (opozivu) sledećih objavljenih radova, usled povrede publicističkih standarda:

- *E-Business and Supply Chain Management* (autor: Pulevska Lidija), objavljen u broju 1- 2, 2004.
- *The European Integration Process in Romania* (autor: Nedelea Alexandru), objavljen u broju 1-2, 2005.
- *The Contribution of the European Investment Fund SME Guarantee Facility and of the Greek New Institution of SME Credit Guarantee Fund to the Development of the Local Entrepreneurship* (autori: Vojinovič Borut, Robert Vodopivec), objavljen u broju 5, 2005.
- *New Institutionalism, the Single Market and EU Governance* (autor: Šumar Aleksandra), objavljen u broju 6, 2005.
- *Globalization of the Information Technologies and Risk Assessment* (autor: Kirilov-Ivanov Rosen), objavljen u broju 1-2, 2006.
- *The “Third-World Multinationals” as a Result of Globalization* (autor: Filimonov Roman), objavljen u broju 1-2, 2006.
- *A Framework For an Organization's Transition to Globalization* (autor: Stanković Jovica), objavljen u broju 6, 2006.
- *Effectiveness of the Methods for Credit Risk Analysis in the Bulgarian Banks* (autor: Ivanov Kirilov Rosen), objavljen u broju 1, 2007.
- *Uticaj ruralne nepoljoprivredne ekonomije na smanjenje siromaštva* (autor: Miroslav Mirković), objavljen u broju 2, 2011.

SADRŽAJ

1. **Slavica P. Petrović**
DIJALEKTIČKA SINTEZA
U HOLISTIČKOM FORMULISANJU POSLOVNE STRATEGIJE509-526
2. **Nebojša Janićijević**
UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE
NA LIDERSTVO U ORGANIZACIJI527-543
3. **Ivana Simić**
UPRAVLJANJE MOBINGOM.....545-557
4. **Ljiljana Stanković, Suzana Đukić, Igor Mladenović, Ana Popović**
UNAPREĐENJE POSLOVNE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA
ZASNOVANO NA INOVACIJAMA559-580
5. **Branimir Inić, Aleksandar Damjanović**
KAKO DIZAJNIRATI I IMPLEMENTIRATI EFEKTIVAN
I EFIKASAN SISTEM STRATEGIJSKOG KONTROLISANJA?581-596
6. **Slavica Jovetić, Nikola Milovanović**
SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM
U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA597-617
7. **Saša Obradović, Biljana Rakić, Srđan Šapić**
KULTUROLOŠKE RAZLIKE KAO FAKTOR EKONOMSKOG USPEHA...619-632
8. **Snežana Đekić, Sonja Jovanović, Bojan Krstić**
KOMPARATIVNA ANALIZA STRATEGIJA
ODRŽIVOG RURALNOG RAZVOJA ZEMALJA U OKRUŽENJU
- OSNOVA ZA KREIRANJE EFEKTIVNE STRATEGIJE
ODRŽIVOG RURALNOG RAZVOJA U SRBIJI633-649
9. **Aleksandar Grubor**
GLOBALNA MARKETING KONKURENTNOST.....651-666
10. **Dragan Vasiljević, Biljana Stošić, Biljana Cvetić**
INOVACIJE MENADŽMENTA LOGISTIKE I LANACA SNABDEVANJA
U GLOBALNOM OKRUŽENJU667-679

- 11. Vukašin Šušić, Dejan Ž. Đorđević**
ULOGA ICT-A U UNAPREĐENJU POSLOVANJA
TURISTIČKIH AGENCIJA681-694
- 12. Marija Anđelković-Pešić, Radenko Milojević, Vesna Janković-Milić**
ULOGA MREŽNOG DIJAGRAMA
U ANALIZI KAPACITETA I EFIKASNOSTI PROCESA695-711
- 13. Dejan Riznić, Predrag Marjanović**
OGRANIČENJA CVP ANALIZE I PRELOMNE TAČKE RENTABILITETA
ZA POTREBE POSLOVNOG ODLUČIVANJA713-726
- 14. Dragan Milovanović**
ULOGA INVESTICIONIH FONDOVA
U RAZVOJU TRŽIŠTA KAPITALA727-740



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 509-526
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

DIJALEKTIČKA SINTEZA U HOLISTIČKOM FORMULISANJU POSLOVNE STRATEGIJE

Prof. dr Slavica P. Petrović*

Rezime: Višestrukost percepcija i interpretacija upravljačkih problemskih situacija u organizacijama predstavlja jedno od njihovih ključnih određenja. Kreativno upravljanje tim pluralističkim problemskim kontekstima implicira korišćenje odgovarajućih interpretativnih sistemskih metodologija. Kao poseban soft sistemski pristup menadžmentu, identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki nastoji da kroz dijalektičku sintezu omogući stejkholderima otkrivanje i osporavanje pretpostavki na kojima su utemeljene predložene strategije i obezbedi holističko formulisanje takve poslovne strategije koja je prihvatljiva stejkholderima i čijom će implementacijom biti unapređeno funkcionisanje organizacije.

Ključne reči: pluralistički kontekst upravljačkih problemskih situacija, interpretativni sistemski pristup menadžmentu, identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki, sinteza, formulisanje poslovne strategije

Uvod

U savremenim okolnostima, bitno određenje upravljačkih problemskih situacija u organizacijama neosporno predstavljaju relevantni stejkholderi. Reč je o pojedincima i grupama tangiranim određenim problemskim područjem u preduzeću i zainteresovanim za strukturiranje dotične problemske situacije i rešavanje odnosnih problema. Stejkholdere - interne i eksterne - mogu karakterisati različiti interesi, vrednosni sistemi, mišljenja i verovanja, različiti neposredni ciljevi i sredstva njihovog ostvarivanja, različito učešće u formulisanju problema i iznalaženju njihovih rešenja, različito učešće u donošenju odluka i njihovoj implementaciji. To znači da ključni stejkholderi preduzeća mogu jednu istu upravljačku problemsku oblast posmatrati iz različitih perspektiva i sagledavati i tumačiti na različite načine. Očito, pluralitet mogućih percepcija i interpretacija

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu; e-mail: pslavica@kg.ac.rs

UDK 005.21, pregledni rad

Primljeno: 12.12.2011. Prihvaćeno: 26.12.2011.

Rad predstavlja deo istraživanja u okviru Projekta za interdisciplinarna istraživanja (Projekat br. 41010), koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

upravljačkih problemskih situacija u preduzećima predstavlja jednu od njihovih bitnih dimenzija (Petrović 2008, 77).

Istovremeno, uz moguće razlikovanje sagledavanja i interpretiranja istraživanog problemskog područja u preduzeću, od posebne važnosti je činjenica da između relevantnih stejkholdera, po pravilu, postoji - barem - bazna kompatibilnost njihovih interesa. Iz toga proizilazi da kroz odgovarajuće vođene procese rasprava i pregovaranja može biti ostvaren - za opstanak i razvoj preduzeća bitan - *kompromis* o ključnim ciljevima, sredstvima i resursima njihovog dostizanja.

Kreativno upravljanje opredeljenim pluralističkim problemskim kontekstima u organizacijama implicira izbor i primenu odgovarajuće systemske metodologije koja pripada *interpretativnoj* paradigmi (Jackson 2000; Jackson 2003; Jackson 2006a, 868-878). Jedan od relevantnih interpretativnih systemskih pristupa menadžmentu predstavlja metodologija *identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki* (ITSP) (Mason 1969, B403-14; Mason and Mitroff 1981; Mitroff and Emshoff 1979, 1-12; Mitroff, Emshoff and Kilmann 1979, 583-593).

Prevashodno fokusirana na pluralističke odnose između učesnika u upravljačkim problemskim situacijama u preduzećima, ova metodologija apstrahuje iz procesa istraživanja dimenziju sistemnosti, koja obuhvata i konceptualizuje složenost strukture i funkcionisanja sistema o kome je reč. Odnosno, izdvajajući - kao ključne - personalne i političke aspekte organizacije, ITSP metodologija nastoji da:

- otkrije relevantne a priori *pretpostavke* ugrađene u suprotstavljene predložene poslovne strategije i,
- kroz proces *dijalektičke sinteze* početno oprečnih mišljenja o tome koju strategiju u funkcionisanju sistema treba slediti, omogućiti formulisanje kreativne poslovne strategije, koju će stejkholderi prihvatiti i čijom će implementacijom biti unapređeno funkcionisanje preduzeća.

Celovito, naučno utemeljeno i praktično korisno bavljenje ITSP metodologijom u upravljanju pluralističkim problemskim situacijama u preduzećima, posebno u procesima holističkog razvijanja njihovih poslovnih strategija, podrazumeva, pre svega, opredeljivanje njenog *konceptijsko-teorijskog* okvira. Zatim, neophodno je precizirati i istražiti bitne dimenzije njenog *metodološkog* razvoja. Uz to, potrebno je *kritički* preispitati dotični interpretativni systemski prilaz menadžmetu, i to s teorijskog, metodološkog i aplikativnog aspekta. Konačno, uslovi, način i dometi neposrednog *korišćenja* ITSP metodologije treba da budu verifikovani kroz odgovarajuće razvijen primer.

Konceptijsko-teorijski okvir

Filozofske ideje ugrađene u teorijsku osnovu ITSP metodologije predstavljaju, zapravo, postulate odgovarajuće osmišljene verzije systemske analize (Churchman 1968, 231-232; Churchman 1971). Pre svega, kompleksna, dinamička,

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

interaktivna i višeznačna savremena društvena realnost rezultira, po pravilu, postojanjem brojnih, međusobno različitih shvatanja i interpretacija svakog pojedinog segmenta te realnosti. Svako od tih razumevanja, tj. tumačenja razmatranog dela društvene realnosti je utemeljeno na odgovarajućim a priori pretpostavkama, tretiranim kao činjenice. Odnosno, pri posmatranju izvesnog segmenta višedimenzione društvene realnosti i promišljanju o njemu, neophodno je respektovati sledeće. Uz sopstveno viđenje, postoje i brojne druge, drugačije, *podjednako legitimne* percepcije i interpretacije istog segmenta društvene realnosti, zasnovane na alternativnim skupovima a priori pretpostavki. Identifikovanjem i uvažavanjem te okolnosti, u proces sistemskog mišljenja se nužno uvodi subjektivnost.

Dakle, kada je reč o upravljačkim problemskim situacijama u organizacijama, tj. preduzećima, po pravilu, postoje različita vrednovanja, pre svega, ciljeva, tj. onoga što se želi dostići strukturiranjem dotičnih problemskih situacija, odnosno rešavanjem problema. Uz to, moguća su različita vrednovanja tekućih stanja funkcionisanja istraživanih sistema. Pri tome, jedini način da se u procesima promišljanja što potpunije obuhvati i spozna celovitost razmatranog sistema je promatranje onoliko mnogo različitih perspektiva, koliko je to moguće.

Oslanjajući se na prezentirane, naučno validne stavove, opravdano se može konstatovati da sistemski prilaz otkriva ograničenost svakog pojedinog shvatanja sveta. Zapravo, subjektivnost se više ne isključuje. Naprotiv, ona bi trebalo da bude uključena u bilo koje opredeljivanje objektivnosti, kako bi se prevazišla restriktivna priroda bilo kog shvatanja sveta. Dakle, sistemskim pristupom je omogućeno drugačije razumevanje objektivnosti. Uz to, svako shvatanje sveta je ne samo krajnje ograničeno, već je, istovremeno, po pravilu, visoko otporno na promene.

Shodno navedenom, neophodan je odgovarajući pristup opredeljivanju objektivnosti:

- nekom preovlađujućem shvatanju sveta - *teza*,
- trebalo bi biti suprotstavljeno drugačije shvatanje sveta, koje je utemeljeno na drugačijim pretpostavkama - *antiteza*,
- da bi se došlo do bogatije, uslovno objektivnije procene istraživane upravljačke problemske situacije - *sinteza*.

To novo, pregnantnije viđenje razmatrane situacije iskazuje obe pozicije - *tezu* i *antitezu*, ali je istovremeno izvan njih.

Sa navedenim idejama korespondiraju sledeći stavovi. Kada je reč o dizajniranju društvenih sistema, odnosno organizacija, tada je od ključne važnosti da su u proces opredeljivanja njihovih svrha, posrednih ciljeva i sredstava nužno uključena i odgovarajuća moralna prosuđivanja. Iz toga, dalje, proizilazi da odnosni sistemski prilaz ograničava ulogu eksperata. Zapravo, dizajneri društvenih sistema nužno moraju proširiti ograničenu prirodu sopstvenih shvatanja sveta perspektivama i shvatanjima onih koji su uključeni u dati sistem, tj. onih koji su zainteresovani za funkcionisanje dotičnog sistema.

Donošenje odluka u okolnostima postojanja različitih interpretacija jednog istog segmenta društvene realnosti i učestvovanja u dizajniranju društvenih sistema nameće potrebu dolaženja do kompromisa, odnosno konsenzusa u vezi s identifikovanim shvatanjima sveta. Pri tome, shvatanje sveta, na osnovu koga se donosi odluka, mora prethodno biti predmet višeznačnih preispitivanja u odnosu na moćne alternativne perspektive.

Najvažniji aspekt razvijenog sistemskog prilaza tiče se promene u razumevanju objektivnosti. Naime, u funkcionalističkim sistemskim pristupima, odnosno, u *hard* sistemskim prilazima i prilazima dizajniranja kompleksnih adaptivnih sistema, objektivnost je shvatana u odnosu na valjanost nekog modela razmatranog sistema. Razvijeni model ili reprezentuje dotični sistem (kao u, na primer, sistemskoj dinamici), ili, na osnovu naučnih zakonitosti koje sadrži u sebi, može ukazati na poremećaje u strukturi i funkcionisanju datog sistema (kao u, na primer, organizacionoj kibernetici). U oba slučaja, objektivnost modela je pokazana, a rezultati analize sistema su garantovani, ukoliko se rešenja, izvedena iz modela, ostvaruju u praksi.

S druge strane, u interpretativnim, odnosno, *soft* sistemskim pristupima, sistemi, bez obzira da li funkcionišu ili ne, su onoliko u realnom svetu, koliko u glavama istraživača. Bilo koji model ma kog društvenog, odnosno ekonomskog sistema može obuhvatiti samo jednu percepciju - od brojnih, različitih, mogućih percepcija - prirode razmatrane problemske situacije. Shodno navedenom, objektivnost se može osloniti jedino na otvorenu debatu o brojnim i različitim shvatanjima istraživane problemske oblasti u organizaciji, tj. preduzeću. Rezultati istraživanja i dizajniranja sistema su garantovani, što je moguće većim učešćem različitih stejkholdera u dotičnim procesima.

Razmotrena suštinska promena u razumevanju objektivnosti je respektovana u interpretativnim, emancipatornim, odnosno, postmodernističkim sistemskim metodologijama (na primer, interaktivni menadžment, identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki, metodologija *soft* sistema, razvoj i analiza strategijskih opcija, interaktivno planiranje, kritička heuristika sistema, sinergijska integrisanost tima itd.). Zapravo, u procesu modeliranja izdvojenog segmenta društvene, tj. ekonomske realnosti nastoje se generisati sredstva boljeg organizovanja otvorene, slobodne i participativne rasprave o različitim aspektima postojećih i predloženih dizajna društvenih, tj. organizacionih sistema.

Oslanjajući se na prezentirane ideje, teorijski postulati relevantni za ITSP metodologiju mogu biti specificirani na sledeći način (Jackson 2000, 226-227).

Pre svega, metodi i tehnike tradicionalnog *management sciencea* (MS) su primereni jednostavnijim, strukturiranim upravljačkim problemima. U savremenim organizacijama, međutim, strategijski problemi, po pravilu, predstavljaju tzv. obesne probleme organizovane kompleksnosti. Tim nestrukturiranim, tj. nedovoljno dobro definisanim upravljačkim problemima ne odgovaraju uobičajeni

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

metodološki prilazi MS-a. Jedan od interpretativnih sistemskih prilaza, primeren tim skupovima višeznačnih upravljačkih problema, je ITSP metodologija.

Zatim, organizacije se često ne bave adekvatno problemskim situacijama, upravo zbog teškoća stvarnog osporavanja prihvaćenih načina delovanja. Zapravo, opcije politike, značajno drugačije od tekuće prakse, po pravilu, nisu predmet sistematskih istraživanja. Nasuprot tome, ITSP metodologija nastoji da osigura da alternativne politike i alternativne procedure budu kontinuirano razmatrane.

Dalje, iz razvijenog sistemskog prilaza neposredno proizilazi da osporavanje tekuće preferiranih politika nužno zahteva generisanje radikalno drugačijih politika, tj. teorija. To stoga što sami podaci, interpretirani u kategorijama postojeće teorije, neće dovesti do toga da organizacija promeni svoj preferirani način delovanja. Organizacije realno počinju da uče jedino kada je većina prihvaćenih pretpostavki osporena odgovarajućim suprotnim pretpostavkama. Dakle, izvesna varijetnost perspektiva o mogućim politikama bi trebalo biti generisana, s tim da je svaka od njih podržana podacima raspoloživim u dotičnoj organizaciji. Odnosno, moraju biti razvijene različite strategije zasnovane na alternativnim shvatanjima sveta, suprotstavljene jedna drugoj, svaka sposobna da drugačije interpretira date podatke.

Konačno, iz implementacije razvijenog procesa, po pravilu, proizilaze brojne i različite tenzije. To stoga što u organizacijama postoje različite grupe snažno obavezane na realizaciju posebnih, utvrđenih opcija politike. Dakle, činjenica je da bavljenje nestrukturiranim upravljačkim problemima rezultira odgovarajućim konfliktima. Zapravo, savremene organizacije bi trebalo da budu tretirane kao poprišta sukoba između različitih grupa, koje zastupaju različita, alternativna shvatanja sveta. Razmatrani proces omogućava razvijanje alternativnih strategija i politika, ali on mora biti na određeni način upravljan. ITSP metodologija osigurava identifikovanje konflikata i upravljanje njima, nastojeći da ostvari izvesnu autentičnu sintezu.

Iz razvijenih ideja, ugrađenih u teorijsku osnovu ITSP metodologije, proizilaze sledeća četiri relevantna principa (Flood and Jackson 1991, 123-124):

Pre svega, posebno važno svojstvo ITSP metodologije je *participativnost*. Reč je, naime, o metodologiji koja nastoji da u proces bavljenja problemskim situacijama uključi različite grupe i nivoe u organizaciji. To stoga što su znanje i resursi neophodni za istraživanje problemskih situacija i implementiranje utvrđenih rešenja, po pravilu, razdeljeni između nekoliko grupa i pojedinaca u dotičnoj organizaciji.

Zatim, bitno određenje ITSP metodologije je *oprečnost*. Zapravo, smatra se da prosuđivanja o nestrukturiranim upravljačkim problemima mogu biti najuspešnije opredeljena nakon razmatranja suprotstavljenih perspektiva.

Dalje, značajna karakteristika ITSP metodologije je *integrativnost*. Naime, pretpostavlja se da razlike istaknute kroz procese - koje karakteriše oprečnost i participativnost - moraju ponovo biti dovedene u odgovarajuću vezu, u nekom višem poretku sinteze, kako bi plan delovanja mogao biti generisan.

I konačno, ITSP metodologiju odlikuje tzv. *podržavanje upravljačkog mišljenja*. Smatra se, naime, da izloženost menadžera različitim pretpostavkama omogućava ovladavanje dubljim razumevanjem organizacije, njenih politika i problemskih situacija.

Metodološki razvoj

Respektujući opredeljene filozofske ideje i principe, metodologija identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki je razvijena kroz sledeće četiri glavne faze (Flood 1995, 199-203):

- I. Formiranje grupa,
- II. Identifikovanje pretpostavki,
- III. Dijalektička debata,
- IV. Sinteza.

I. U prvoj fazi se *formiraju grupe* s ciljem da se olakša kreativno delovanje na kasnijim etapama metodologije. Grupe se strukturiraju tako da se u svaku od njih razvrstavaju pojedinci koji poseduju izvesno, moguće shvatanje o formulaciji razmatranog problema i njegovom predloženom rešenju. Pri tome, treba uključiti onoliko mogućih percepcija istraživane upravljačke problemske situacije koliko ih može biti otkriveno. Pojedinci se raspoređuju po malim grupama respektujući jedan ili nekoliko od sledećih kriterijuma: zastupnici posebnih strategija, zajednički interes, tip personalnosti, menadžeri iz različitih funkcionalnih područja, menadžeri sa različitih organizacionih nivoa, vremensko određenje (kratko/dugoročna perspektiva) itd.

U odabiranju kriterijuma koji će biti upotrebljeni vodi se računa o:

- maksimiranju sličnosti perspektive unutar grupa (da bi se obezbedilo koherentno delovanje grupa) i
- maksimiranju različitosti perspektiva između grupa.

Pri tome, svaka pojedina perspektiva će biti energično podržavana od strane pripadnika dotične grupe, odnosno perspektiva svake grupe treba biti snažno osporena od strane barem jedne od ostalih grupa. Svaka od formiranih grupa preliminarno formuliše jasan i koncizan iskaz sopstvene preferirane strategije.

II. Nakon razvijanja preferiranih strategija, tj. alternativa, po grupama sledi faza *identifikovanja pretpostavki*. Cilj ove etape metodologije je pomoći svakoj pojedinoj grupi da otkrije i detaljno istraži ključne pretpostavke na kojima je određena strategija zasnovana. Važnost ove faze je izuzetna, jer, mada svaka grupa

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

poseduje jasno shvatanje o tome koja alternativa mora/treba biti izabrana, u većini slučajeva nije jasno na kojim pretpostavkama je dotična perspektiva utemeljena. Nevidljive slabosti opredeljene strategije često mogu biti otkrivene tek identifikovanjem pretpostavki relevantnih za datu perspektivu. Stoga je sledeći zadatak metodologije otkriti pretpostavke, koje, zatim, treba da budu testirane.

U procesu identifikovanja pretpostavki koriste se tri jednostavne, efektivne tehnike:

- analiza stejkholdera,
- specificiranje pretpostavki,
- procenjivanje pretpostavki.

Analiza stejkholdera: U svakoj od izdvojenih grupa moraju biti identifikovani ključni stejkholderi. Reč je o pojedincima ili podgrupama koje poseduju izvestan interes za dotičnu strategiju, i od kojih zavisi njen uspeh, tj. neuspeh. Proces identifikacije relevantnih *stejkholdera*, podržan je sledećim pitanjima:

- Ko su oni na koje se deluje preferiranom strategijom?
- Ko ima interes za dotičnu strategiju?
- Ko može delovati na izbor, odbacivanje ili implementaciju preferirane strategije?
- Ko se brine o dotičnoj strategiji? itd.

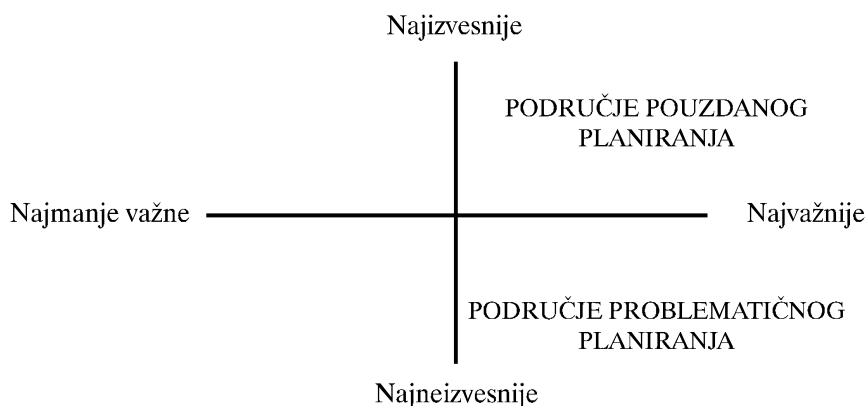
Specificiranje pretpostavki: Svaka grupa konstruiše listu pretpostavki koje identifikovani stejkholderi čine u uverenju da će njihova preferirana strategija biti uspešna. Svaka pojedina grupa bi trebalo da navede sve pretpostavke izvedene iz ispitivanja svih stejkholdera. Reč je o pretpostavkama od kojih zavisi uspeh preferiranih strategija grupa. Broj pretpostavki koje mogu biti uključene u pregled nije ograničen. Međutim, da bi se proces zaštitio od opterećivanja velikim brojem pretpostavki, inicijalno se radi sa pet ključnih pretpostavki. Više pretpostavki može biti uključeno naknadno.

Procenjivanje pretpostavki: Svaka grupa mora rangirati svaku od specificiranih pretpostavki, respektujući sledeća dva kriterijuma:

- važnost pretpostavke u kategorijama njenog uticaja na uspeh ili neuspeh dotične strategije - od najmanje važnih do najvažnijih;
- stepen izvesnosti, tj. pouzdanosti da je pretpostavka opravdana - od najneizvesnijih do najizvesnijih.

Dobijeni rezultati se unose u odgovarajući dijagram: Karta procenjivanja pretpostavki - slika 1.

Slika 1. Karta procenjivanja pretpostavki



Izvor: Flood and Romm 1996, 148

Pretpostavke pozicionirane na levoj strani dijagrama slike 1. su, zbog manjka svoje važnosti, evidentno od malog značaja za efektivno planiranje, odnosno, rešavanje problema. Pretpostavke koje se nalaze u gornjem desnom kvadrantu su bitne i pouzdane - reč je o regionu pouzdanog planiranja. A pretpostavke u donjem desnom kvadrantu su važne, ali ne i pouzdane - radi se o području problematičnog planiranja. Pretpostavke iz ovog kvadranta spadaju u klasu najkritičnijih, i zbog svoje važnosti i neizvesnosti zahtevaju najveću pažnju.

Navedenim procenjivanjem pretpostavki započinje proces testiranja njihove osnovanosti, odnosno otpočinje testiranje svake pojedine alternative kao celine.

III. Naredna faza metodologije je *dijalektička debata*. Ona je utoliko uspešnija ukoliko su predmet razmatranja najznačajnije pretpostavke. Stoga, svaka grupa treba navesti najvažnije pretpostavke od kojih zavisi njena preferirana strategija. U ovoj etapi metodologije, reč je, zapravo, o istraživačkoj raspravi u kojoj svaka grupa, pre svega, prezentira sopstvenu preferiranu strategiju. Nakon toga, razgovara se o rezultatima identifikovanja pretpostavki. Cilj je da svaka grupa sazna na kojim ključnim pretpostavkama su zasnovane strategije svih ostalih grupa. Iako preliminarno nije dopuštena diskusija, moderator rasprave mora voditi računa o izvesnim tačkama razjašnjenja.

Kada svaka grupa završi sa inicijalnom prezentacijom, otpočinje druga runda promišljanja, u kojoj se podstiče logično kritikovanje strategija. Svaka grupa mora odbraniti svoju alternativu od najoštrijih primedaba, koje ostale grupe mogu imati. Kritika otpočinje isticanjem jednog ili više sledećih prigovora:

- postoje stajkholderi koji nisu uzeti u obzir;
- postoje pretpostavke stajkholdera koje nisu respektovane;
- postoje pretpostavke, pokazane na Karti procenjivanja pretpostavki, koje bi se trebale nalaziti u području problematičnog planiranja;

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

- izvesni stejkholderi imaju veću/manju važnost u odnosu na ostale, i to treba biti razjašnjeno;
- izvesne pretpostavke su procenjene drugačije od strane ostalih grupa, i to, takođe, treba biti objašnjeno itd.;

Nakon završene rasprave, čije je bitno određenje oprečnost, od grupa se zahteva da ponovo razmotre sopstvene pretpostavke i alternative. Reč je o procesu podešavanja, tj. modifikacije pretpostavki, koji traje dok se ne ostvari izvestan napredak.

IV. Pošto je modifikacija završena, grupe pristupaju daljoj raspravi - sada u formi *sinteze*. Cilj ove faze metodologije je postići kompromis između grupa o njihovim alternativama i pretpostavkama. Zapravo, reč je o nastavljanju pregovaranja o ključnim pretpostavkama i njihovim učinjenim modifikacijama. Rezultat tog procesa bi trebalo da bude odgovarajuća lista usaglašenih pretpostavki. Korišćenjem te liste nastoji se opredeliti kompromis između suprotstavljenih grupa. Stvarni sadržaj liste usaglašenih pretpostavki determiniše lakoću sa kojom će kompromis biti dostignut. Naime, ukoliko je ova lista dovoljno duga može biti razvijena strategija koja je njom implicirana. Nova strategija bi trebalo da premosti jaz između polaznih strategija, i, istovremeno, da bude izvan njih. Pretpostavke na kojima je novo-formulisana strategija zasnovana mogu biti procenjene, pošto je ona opredeljena. Ukoliko nikakva sinteza ne može biti postignuta, identifikuju se tačke neslaganja, i diskutuje pitanje mogućih daljih istraživanja kroz koja bi se identifikovane razlike otklonile.

Za kontekst datih razmatranja od odgovarajuće važnosti je odnos prezentiranog dijalektičkog pristupa opredeljivanju strategija, tj. rešavanju problema, i dvaju alternativnih prilaza planiranju (Flood and Jackson 1991, 127-128). Pre svega, kod tzv. *ekspertskog prilaza*, pretpostavke planera ugrađene u strategije, tj. planove, ostaju skrivene, a mogućnost generisanja planova oslonjenih na drugačija stanovišta je neiskorišćena. S druge strane, kod prilaza tzv. *đavolske odbrane*, neke pretpostavke, zahvaljujući kritici top menadžmenta, mogu biti otkrivene, ali ponovo ne postoji mogućnost razvoja alternativnih planova konstruisanih na različitim shvatanjima sveta.

Dijalektički pristup ITSP metodologije prevazilazi slabosti navedena dva prilaza, omogućavajući opredeljivanje strategijskih alternativa utemeljenih na različitim identifikovanim i testiranim pretpostavkama.

Kritički osvrt

Kao i bilo koja druga sistemska metodologija strukturiranja upravljačkih problemskih situacija u organizacijama, metodologija identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki može biti kritički procenjivana sa nekoliko različitih aspekata (Flood and Jackson 1991, 133-135; Jackson 2000, 231-232; Jackson 2003, 151-153).

Pre svega, shodno ugrađenim *teorijskim* postulatima, ITSP metodologiju karakterišu oprečnost, integrativnost i višeznačno podržavanje upravljačkog promišljanja. Istovremeno, u adekvatnim okolnostima, ITSP metodologija može podupreti i valjano usmeravati odgovarajući *participativni* stil upravljanja problemima. Pri tome, uključenost različitih grupa, i zastupanje alternativnih pozicija ne samo da pruža veliku raširenost shvatanja o bilo kojoj upravljačkoj problemskoj oblasti u preduzeću, već bi trebalo i da olakša implementaciju predloženih kurseva delovanja. U izvesnim okolnostima, međutim, s obzirom na postojanje prepreka širenju participativnosti, prednosti ITSP metodologije ne mogu biti manifestovane. Dakle, bitan preduslov efektivnog korišćenja ITSP metodologije je obezbeđivanje izvorne, tj. autentične participacije relevantnih stajholdera preduzeća u procesima formulisanja i implementacije poslovne strategije.

Shodno svojim baznim teorijskim određenjima, ITSP metodologija predstavlja interpretativni sistemski pristup primeren odgovarajuće opredeljenim nestrukturiranim problemskim situacijama. Konkretno, reč je o pluralistički relativno jednostavnom upravljačkom problemskom kontekstu koji je prevashodno determinisan pluralizmom percepcija i interpretacija istraživane problemske oblasti u preduzeću, a čija je dimenzija sistemnosti, odnosno *složenost* strukture i funkcionisanja apstrahovana iz procesa istraživanja. To znači da primenjena na pluralističko-kompleksne problemske kontekste, ITSP metodologija bi trebalo da pomogne u pretresanju pluralističkih aspekata takvih problemskih konteksta, ali bi, s druge strane, bila od male koristi kod konceptualizovanja, obuhvatanja i istraživanja kompleksnosti. Dakle, pretpostavka, da će teškoće koje proizilaze iz složene prirode razmatranog problemskog područja iščeznuti kada su pitanja pluralizma jednom razjašnjena, je neopravdana. Zapravo, kompleksni karakter upravljačkih problemskih situacija u organizacijama nužno predstavlja i treba biti tretiran kao zasebna relevantna dimenzija savremenih organizacija. ITSP metodologija ne uvažava tu činjenicu, pretpostavljajući da sve teškoće proizilaze iz pluralizma. Shodno navedenom, opravdano se može zaključiti da kada je reč o pluralističko-kompleksnim problemskim situacijama, ITSP metodologija nudi samo nepotpuna rešenja.

Sa *metodološkog* aspekta, za ITSP metodologiju su od ključne važnosti principi na kojima je ona utemeljena. Pri tome, nastojanje da se dođe do opšte sinteze može biti označeno kao preambiciozno, ali, načelno, ne mora predstavljati manjkavost metodologije. Za dati kontekst od odgovarajućeg značaja je činjenica da u mnogim organizacijama izvesne okolnosti mogu osujetiti implementiranje principa participativnosti. Tada je korisnost ITSP metodologije nesumnjivo ograničena, a njena legitimnost mora biti preispitana u kategorijama sopstvenih teorijskih utemeljenja. To tim pre što je tada reč o određenoj vrsti proširenog višegrupnog brainstorminga, bez bilo kakvog obavezivanja na postizanje odgovarajućih rezultata.

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

U prisilnim upravljačkim problemskim kontekstima u organizacijama nije moguće razviti raspravu karakterisanu svojstvima oprečnosti i participativnosti. Zapravo, u takvim situacijama, integracija se ostvaruje uz pomoć moći i dominacije, a ne kroz kompromis, odnosno konsenzusni sporazum. Iz toga proizilazi da ITSP metodologija nije primerena *prisilnim* problemskim kontekstima, tim pre što je u prisilnim problemskim situacijama malo verovatno da će oni koji poseduju moć želeti da njihove pretpostavke budu otkrivene. Primenjena na prisilne problemske kontekste, ITSP metodologija pruža koristi samo onima koji u dotičnoj organizaciji poseduju moć.

U literaturi su zabeleženi pokušaji osporavanja ITSP metodologije korišćenjem izvesnih empirijskih dokaza (Cosier, Ruble and Alpin 1978, 1483-1490). Reč je, zapravo, o nastojanju da se upotrebom metodologije tzv. dijalektičkih istraživačkih sistema na odgovarajućim upravljačkim problemima pokaže veća delotvornost drugačijeg pristupa planiranju. Međutim, činjenica je da ne postoji način koji bi oslanjajući se na empirijske rezultate pružio sigurnost zaključivanju da izvesne tehnike planiranja (u odnosu na ostale) mogu proizvesti bolje rezultate. Dakle, treba poći od teorijske osnove ITSP metodologije, i opredeljenog načina na koji su ti filozofsko-teorijski postulati operacionalizovani u samoj metodologiji, kao jedinoj mogućoj garanciji efektivnosti dotičnog prilaza. Smatrajući navedeno prosuđivanje dovoljno dobrim, za odgovarajućim garantom se traga sa stanovišta participacije, podržavanja kontrolisanog konflikta i omogućavanja osporavanja pretpostavki.

Shodno ukupnim prezentiranim razmatranjima opravdano se može konstatovati da je ITSP metodologija najadekvatnije upotrebljena u relativno jednostavnom-pluralističkom upravljačkom problemskom kontekstu, tj. u problemskim situacijama reprezentovanim metaforama kulture i koalicije (Morgan 1997). U takvim upravljačkim problemskim situacijama, ITSP metodologija može pomoći u strukturiranju istraživanja različitih shvatanja sveta, odnosno u generisanju dijalektičke sinteze, ili barem prilagođavanju između participanata, kako bi kreativna strategija mogla biti formulisana i implementirana. Načelno, ITSP metodologija može biti upotrebljena u bilo kojoj pluralističkoj problemskoj situaciji s ciljem da se doprinese razvoju međusobnog razumevanja i učenja o sopstvenim i pozicijama drugih.

Validnost filozofsko-teorijskih stavova na kojima je ITSP metodologija utemeljena, i njena praktična delotvornost u opredeljivanju odgovarajuće sinteze, tj. strategije koja treba biti implementirana, potvrđeni su brojnim *studijama slučajeve* (Easton, Vogel, and Nunamaker 1989, 344-352; Easton, Vogel and Nunamaker 1992, 159-168; Flood 1995, 203-211; Flood and Romm 1996, 149-154; Jackson 2003, 147-150, itd.). U njima, ITSP metodologija ozbiljno pomaže osporavanje prihvaćenih načina delovanja u dotičnim organizacijama, odnosno promovise rigoroznu analizu i upoređivanje ne samo preliminarno opredeljenih alternativa, već i identifikovanih pretpostavki na kojima su te različite perspektive

utemeljene. Dakle, metodološki pomažući da se spozna relevantnost shvatanja ostalih učesnika u procesu, ITSP pristup podržava dobro promišljen, dijalektički proces strukturiranja pluralističkih upravljačkih problemskih konteksta u preduzećima.

Primer korišćenja

Uslovi, način i dometi neposrednog korišćenja ITSP metodologije mogu biti razmotreni na sledećem primeru preduzeća X, čija je osnovna delatnost proizvodnja i prodaja odevnih predmeta (Petrović 2010a, 454-458). U dužem vremenskom razdoblju, preduzeće karakterišu: pad produktivnosti, opadanje kvaliteta proizvoda, rast količine gotovih proizvoda na zalihama, porast troškova po jedinici proizvoda, rast cena sopstvenih proizvoda u odnosu na konkurente, pad rentabilnosti, nedovoljan angažman zaposlenih - i proizvodnih radnika i prodavaca, nerazvijena mreža dobavljača, neadekvatnost rasporeda vlastitih prodajnih objekata, neprimerena sredstva promocije, neodgovarajuća komunikacija između različitih nivoa menadžmenta, nepostojanje sektora za istraživanje i razvoj, neizlaženje u susret novim trendovima u odevanju, nerazvijena informatička podrška, opadanje podrške finansijskih institucija, nezainteresovanost za događanja u lokalnoj zajednici itd. Shodno identifikovanim relevantnim unutrašnjim problemima i spoljašnjim pretnjama, može se zaključiti da se dotično preduzeće nalazi u krizi.

Odziv top menadžmenta na utvrđeno alarmantno stanje koje ugrožava opstanak preduzeća je razvoj i implementacija nove politike označene kao sveobuhvatni program upravljanja kvalitetom. Reč je o odgovarajućoj strategiji hitnog zaustavljanja daljeg nazadovanja preduzeća i izlaska iz krize, odnosno strategiji koja podrazumeva suštinske i celovite, radikalne promene u svim relevantnim aspektima preduzeća - istraživanju tržišta, nabavci, proizvodnji, prodaji, angažovanju zaposlenih, menadžmentu, itd., i na svim nivoima. Uvođenjem snažne korporativne kulture, fokusiranjem na kvalitet, i izlaženjem u susret zahtevima tržišta, mogu se stvoriti uslovi za adaptivniju organizaciju, unapređivanje produktivnosti, povećanje profita, podizanje zainteresovanosti zaposlenih.

Za kreativno bavljenje dotičnom problemskom situacijom od odlučujuće važnosti su sledeće relevantne činjenice:

a) Top menadžment preduzeća smatra da uspešnost preliminarno opredeljene strategije, odnosno izlazak preduzeća iz krize i njegov razvoj suštinski zavise od uključenosti ključnih stejkholdera preduzeća u formulisanje strategije i njihove posvećenosti njenoj implementaciji. To dalje znači da je u bavljenju dotičnom problemskom situacijom, fokus na dimenziji *učesnika*.

b) Preduzeće karakterišu brojni i različiti - interni i eksterni - stejkholderi - proizvodni radnici, prodavci, menadžeri, senior menadžeri, akcionari, dobavljači, kupci, finansijske institucije, konkurencija, lokalna zajednica itd. S obzirom da ih

Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije

odlikuju nejednaki interesi i neposredni ciljevi, različito učešće u rešavanju problema i odlučivanju, različita moć, opravdano je očekivati da će različiti - pre svega, interni - stejkholderi preduzeća različito shvatati i interpretirati dotičnu strategiju, njenu neophodnost i efekte. Dakle, reč je o višeznačnoj problemskoj situaciji, čije je ključno određenje *pluralizam*.

c) Shodno radikalnosti nameravanih promena i razmerama ukupnih dejstava dotične strategije, u preduzeću postoji neslaganje o poželjnosti i izvodivosti te početno opredeljene strategije izlaska iz krize i oporavka preduzeća. Sve brojne i različite percepcije i interpretacije ove strategije - od strane, pre svega, internih stejkholdera - mogu biti preliminarno razvrstane u dve osnovne, *međusobno suprotstavljene* grupe - jednu čine ona shvatanja strategije koja joj pružaju podršku, a drugu ona koja je osporavaju.

d) Neodložnost celovitog bavljenja identifikovanim neslaganjem internih stejkholdera, i nužnost otklanjanja tog neslaganja, ukazuju na to da je dimenzija kompleksnosti dotične problemske situacije - u datom istraživanju - apstrahovana.

Opredeljeni pluralistički upravljački problemski kontekst upućuje na opravdanost odluke senior menadžmenta preduzeća da se u upravljanju dotičnom problemskom situacijom - uz pomoć konsultantskog tima - primeni ITSP metodologija.

Istraživanje je sprovedeno kroz sledeće četiri faze.

I. Formiranje grupa

Shodno opštim kriterijumima obrazovanja grupa, i načelnom razvrstavanju svih shvatanja strategije u dve osnovne grupe, jednostavno su utvrđene dve grupe internih stejkholdera: grupu ZA čine oni koji pružaju podršku početno opredeljenoj strategiji, a grupu PROTIV oni koji strategiju ne prihvataju, tj. protive joj se. Konkretna selekcija stejkholdera preduzeća po dotičnim dvema grupama je unekoliko problematičnija, s tim da su - vodeći računa o shvatanju strategije, interesima, personalnostima, pripadnosti različitim organizacionim nivoima, tj. funkcionalnim područjima - u grupu ZA razvrstani predstavnici top menadžmenta, a u grupu PROTIV predstavnici proizvođača, prodavaca i nižih nivoa menadžmenta.

Uz preliminarno opredeljen izraz strategije grupe ZA, grupa PROTIV je definisala jasan i koncizan iskaz sopstvene preferirane alternative.

II. Identifikovanje pretpostavki

Kako skrivene slabosti zastupanja određene alternative mogu biti otkrivene tek kada se otkriju pretpostavke na kojima su shvatanja utemeljena, neophodno je da - uz pomoć konsultanata - obe grupe identifikuju i detaljno istraže ključne pretpostavke na kojima je njihova alternativa utemeljena. U otkrivanju pretpostavki na kojima je shvatanje strategije, odnosno, njene alternative zasnovano korišćene su tri tehnike:

Analiza stejkholdera: U obema grupama su identifikovani relevantni *stejkholderi* - pojedinci ili podgrupe - koji poseduju interes za određenu alternativu, i od kojih odlučujuće zavisi njen uspeh, tj. neuspeh. Vodeći računa o tome ko može delovati na izbor, odbacivanje, implementaciju preferirane alternative, ko brine o dotičnoj alternativi, itd., u grupi ZA su - uz predstavnike top menadžmenta - ključni *stejkholderi*: predstavnici kupaca, dobavljači i finansijske institucije, a u grupi PROTIV - uz predstavnike proizvođača, prodavaca i nižih nivoa menadžmenta - relevantni *stejkholderi* su predstavnici sindikata i lokalne zajednice.

Specifikacija pretpostavki: Obe grupe opredeljuju liste bitnih - ne više od pet - pretpostavki koje izdvojeni *stejkholderi* prave verujući da će njihova preferirana alternativa biti uspešna. Neke od bitnih pretpostavki *stejkholdera* grupe ZA bile su: izlaženjem u susret novim trendovima u odevanju, obezbediće se porast tražnje, odnosno, produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti preduzeća; novim kapitalnim ulaganjima u opremu biće podignut tehnološki nivo rada; bolji poslovni rezultati će uticati na moral zaposlenih i njihov veći ukupni radni angažman i bolje nagrađivanje; preduzeće će - u odnosu na konkurente - unaprediti svoju tržišnu poziciju posebno kroz razvoj odgovarajućih promotivnih sistema. Neke od ključnih pretpostavki *stejkholdera* grupe PROTIV bile su: implementacija opredeljene alternative ne zahteva nova kapitalna ulaganja, što znači da neće rasti zaduženost preduzeća; uvođenjem leaderskog stila upravljanja, menadžeri će dodatno motivisati zaposlene na veće ukupno radno angažovanje, tako da ne postoji potreba za uvođenjem novih rigoroznih procedura kontrole; motivisanost proizvođača i prodavaca će rezultirati boljim kvalitetom proizvoda, smanjivanjem škartu, rastom profesionalnosti u komunikaciji s mušterijama; doškoloivanjem zaposlenih biće podignut ukupni kvalitet rada i veće korišćenje raspoložive informacione tehnologije; kroz bolju komunikaciju s lokalnom vlašću, preduzeće može unaprediti svoju ukupnu poziciju u okruženju.

Procenjivanje pretpostavki: Testiranje pretpostavki, pa samim tim i testiranje celine svake posebne alternative, započinje tako što svaka grupa vrednuje svoje pretpostavke rukovodeći se: važnošću svake pretpostavke, u kategorijama njenog dejstva na uspeh/neuspeh alternative, i stepenom izvesnosti da je dotična pretpostavka opravdana. Dobijeni rezultati se unose u Kartu procenjivanja pretpostavki, čiji donji desni kvadrant ukazuje na pretpostavke koje su najbitnije i, istovremeno, najrizičnije. Razvijena Karta, takođe, otkriva postojanje - za dalja istraživanja - značajnog preklapanja između pojedinih pretpostavki grupa ZA i PROTIV. Na ovoj etapi rada, obe grupe su se - rangirajući sopstvene pretpostavke - uverile da su identifikovale neke izuzetno bitne i uz to ispravne pretpostavke. Istovremeno, iako su do ove faze rada, obe grupe nepokolebljivo stajale iza sopstvenih alternativa, u ovoj etapi su otkrile izvesne slabosti u svojim preferiranim alternativama.

III. Dijalektička debata

Kroz nekoliko otvorenih sastanaka, grupe rade zajedno, uz pomoć konsultanata. Prvo svaka grupa prezentira sopstvenu alternativu. Nakon toga se razgovara o rezultatima otkrivanja pretpostavki, kako bi se obe grupe upoznale sa pretpostavkama na kojima je zasnovana druga alternativa. Sledeća etapa predstavlja kritiku alternativa, u kojoj obe grupe brane svoje alternative, i istovremeno zahtevaju razjašnjenja različitih pitanja, na primer: zašto pojedini stejkholderi grupe ZA, odnosno, pojedine pretpostavke grupe PROTIV nisu bili uzeti u obzir, zašto pretpostavka grupe ZA o neophodnosti velikih kapitalnih ulaganja nije rangirana u oblast problematičnog planiranja iako je visoko rizična, zašto pojedini stejkholderi imaju veću/manju važnost od drugih, zašto su pojedine slične pretpostavke drugačije vrednovane po grupama ZA i PROTIV itd. U narednom koraku, kroz ponovno razmatranje sopstvenih pretpostavki i alternative, tj. postupku podešavanja pretpostavki, koji, načelno, traje dok se ne ostvari izvestan napredak, grupe su - uz pomoć konsultanata - modifikovale svoje pretpostavke.

IV. Sinteza

Proces pregovaranja i daljih modifikacija je nastavljen s ciljem postizanja kompromisa između grupa ZA i PROTIV. Konstruisana je lista usaglašenih pretpostavki, koja je eksplicitno pokazala da je između dveju - početno oštro suprotstavljenih - grupa moguć sporazum, relevantan za kreativno upravljanje razmatranom problemskom situacijom. Naime, debata je rezultirala odgovarajućom sintezom, koja predstavlja validan osnov dijalektičkog preoblikovanja preliminarno opredeljene strategije izlaska preduzeća iz krize u novu strategiju, koja će biti implementirana u preduzeću. Napuštajući pojedine, početno uvedene ideje: o velikim kapitalnim ulaganjima u preduzeću, o nepostojanju razloga za uvođenje novih rigoroznih kontrolnih procedura, itd., nova strategija je fokusirana na uvođenje moćne korporativne kulture na svim nivoima preduzeća, podizanje kvaliteta u svim funkcijama preduzeća, izlaženje u susret relevantnim promenama u okruženju preduzeća, i posebno zahtevima kupaca, podržavanje kreativnosti i inovativnosti, itd., čime se u preduzeću X stvaraju uslovi za razvoj adaptivnije organizacije, unapređivanje produktivnosti i ekonomičnosti, podizanje morala zaposlenih, rast profita.

Zaključak

Pluralistički konteksti upravljačkih problemskih situacija u organizacijama, u savremenim okolnostima neosporno predstavljaju relevantan izraz odnosa između organizacijskih stejkholdera. Njemu su u teorijsko-metodološkom i aplikativnom smislu primereni odgovarajući interpretativni sistemski pristupi menadžmentu. Jedna od bitnih metodologija *soft* sistemskog mišljenja je identifikovanje i testiranje strategijskih pretpostavki. U bavljenju pluralističkim

nestrukturiranim organizacionim problemima, ITSP metodologija omogućava kreativno holističko formulisanje poslovne strategije. Odnosno, kroz proces dijalektičke sinteze, ITSP metodologija nastoji, pre svega, da omogući otkrivanje, sučeljavanje i osporavanje pretpostavki koje su ugrađene u predložene, često, suprotstavljene poslovne strategije, a, zatim, da kroz proces raspave i usaglašavanja, obezbedi formulisanje kreativne, za različite stejkholdere, prihvatljive poslovne strategije, čijom će implementacijom funkcionisanje preduzeća biti unapređeno.

Kao poseban interpretativno-sistemska pristup menadžmentu, metodologija identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki je, s jedne strane, oslonjena na moćan konceptijsko-teorijski okvir. S druge strane, ona, u neposrednoj primeni, pruža naučno validnu podršku praksi holističkog upravljanja pluralističkim problemskim situacijama u organizacijama. Time, ITSP metodologija eksplicitno potvrđuje relevantnost *dijalektičke* sprege između teorije i prakse (Rosenhead 2009, S5-S15) za dalji razvoj sopstvenih teorijsko-metodoloških utemeljena i za unapređivanje prakse.

Istovremeno, identifikovane dve ključne manjkavosti ITSP metodologije su:

- apstrahovanje dimenzije sistemnosti, kojom se obuhvata i konceptualizuje *kompleksnost* strukture i funkcionisanja sistema o kome je reč, i
- neprimerenost onim upravljačkim problemskim kontekstima u organizacijama čije je bitno određenje neravnomerna raspodela resursa i moći, konflikt, kontradikcija i rezultirajuća *prisila*

zahtevaju odgovarajuće razmatranje.

Izlaz iz ovih ograničenja, ITSP metodologija može naći u *kritičkom* sistemskom mišljenju i praksi (Jackson 2000; Jackson 2006b, 647-657; Jackson 2010, 133-139; Petrovic 2010b, 59). Obavezano na kritičku svesnost, unapređivanje i pluralizam, kritičko sistemsko mišljenje omogućava da u istoj intervenciji u istraživanom problemskom području preduzeća budu kombinovano upotrebljene sistemske metodologije koje pripadaju različitim paradigmama.

To neposredno znači, da ITSP metodologija može biti kreativno kombinovana s nekom od strukturalističko-funkcionalističkih metodologija - na primer, organizacionom kibernetikom, ili sistemskom dinamikom, kako bi prevazišla sopstvenu manjkavost koja proizilazi iz isključive fokusiranosti na odnose učesnika u problemskoj situaciji i neistraživanja složenosti strukture i funkcionisanja odnosnog sistema.

Takođe, kroz odgovarajuće kombinovano korišćenje ITSP metodologije s nekom od sistemskih metodologija emancipatorne paradigme - na primer, s kritičkom heuristikom sistema, ili sinergijskom integrisanošću tima, može biti otklonjeno drugo prepoznato ograničenje ove metodologije, i to posebno u onim upravljačkim problemskim situacijama u kojima mogu biti otkriveni izvori prisile.

Za data razmatranja je od suštinske važnosti da, vodeći računa o različitim razumevanjima paradigmatičke nesamerljivosti (Mingers 2006; Petrovic 2011, 154-161; Zhu 2010, 784-798), u procesima kombinovanog korišćenja sistemskih metodologija koje pripadaju različitim paradigmatičkama u jednoj istoj intervenciji u upravljačkoj problemskoj oblasti preduzeća, metodologije mogu biti tretirane kao ravnopravne (Jackson 2011, 811-813).

Literatura

1. Churchman C.W. (1968) *The Systems Approach*. New York: A Delta Book.
2. Churchman, C.W. (1971) *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organizations*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
3. Cosier, R.A., Ruble, T.L. and Alpin, J.C. (1978) An evaluation of the effectiveness of dialectical inquiring systems. *Management Science*, (24): 1483-1490.
4. Easton, A.C., Vogel, D.R. and Nunamaker, J.F., Jr. (1989) Stakeholder identification and assumption surfacing in small groups: An experimental study. *Systems Sciences (III)*: 344-352. Decision Support and Knowledge Based Systems Track, *Proceedings of the Twenty-Second Annual Hawaii International Conference on*.
5. Easton, A.C., Vogel, D.R. and Nunamaker, J.F., Jr. (1992) Interactive versus stand-alone group decision support systems for stakeholder identification and assumption surfacing in small groups. *Decision Support Systems*, 8(2): 159-168.
6. Flood R.L (1995) *Solving Problem Solving: A Potent Force for Effective Management*. Chichester: John Wiley and Sons.
7. Flood R.L. and Jackson, M.C. (1991) *Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*. Chichester: John Wiley and Sons.
8. Flood, R.L. and Romm, N.R.A. (1996) *Diversity Management: Triple Loop Learning*. Chichester: John Wiley and Sons.
9. Jackson, M.C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
10. Jackson, M.C. (2003) *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: John Wiley and Sons.
11. Jackson, M.C. (2006a) Beyond problem structuring methods: reinventing the future of OR/MS. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7): 868-878.
12. Jackson, M.C. (2006b) Creative holism: A critical systems approach to complex problem situations. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(5): 647-657.
13. Jackson, M.C. (2010). Reflections on the development and contribution of critical systems thinking and practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 133-139.
14. Jackson, M.C. (2011) The multi-methodology debate: a response to Harwood. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4): 811-813.
15. Mason, R.O. (1969) A dialectical approach to strategic planning. *Management Science*, (15): B403-14.
16. Mason, R.O. and Mitroff, I.I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: John Wiley.
17. Mingers, J. (2006) *Realising Systems Thinking: Knowledge and Action in Management Science*. New York, USA: Springer.

18. Mitroff, I.I. and Emshoff, J.R. (1979) On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *The Academy of Management Review*, 4(1): 1-12.
19. Mitroff, I.I., Emshoff, J.R. and Kilmann, R.H. (1979) Assumptional analysis: A methodology for strategic problem solving. *Management Science*, 25(6): 583-593.
20. Morgan, G. (1997) *Images of Organization*. London: SAGE Publications Ltd.
21. Petrovic, S.P. (2008) Coherent Pluralism in Managing Problem Situations. *The Book of Abstracts of the 18th Triennial Conference of the International Federation of Operational Research Societies (IFORS 2008)*: 77. Sandton, South Africa: The International Federation of Operational Research Societies.
22. Petrović, S.P. (2010a) *Sistemska mišljenje, Sistemske metodologije*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
23. Petrovic, S.P. (2010b) Systemic Intervention - Methodological Pluralism in Managing the Problem Situations. *The Book of Abstracts of the 24th European Conference on Operational Research (EURO XXIV)*: 59. Lisbon, Portugal: The Association of European Operational Research Societies (EURO) and the Portuguese Operational Research Society.
24. Petrovic, S.P. (2011) A Critical Systems Metamethodology for Problem Situation Structuring. *The Proceedings of the 1st International Symposium and the 10th Balkan Conference on Operational Research (BALCOR 2011)*, Kostoglou, V., Arabatzis, G., Karamitopoulos, L. (Eds.), (1): 154-161, Thessaloniki, Greece: Hellenic Operational Research Society.
25. Rosenhead, J. (2009) Reflections on fifty years of operational research. *Journal of the Operational Research Society*, 60(S1): S5-S-15.
26. Zhu, Z. (2011) After paradigm: why mixing-methodology theorising fails and how to make it work again. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4): 784-798.

A DIALECTICAL SYNTHESIS IN HOLISTIC BUSINESS STRATEGY FORMULATION

Abstract: A myriad of perceptions and interpretations of management problem situations in organizations can be considered as one of their main features. Creative management of these pluralist problem contexts implies an employment of suitable interpretive systems methodologies. As a particular soft systems approach to management, Strategic Assumption Surfacing and Testing seeks - through a dialectical synthesis - to enable stakeholders to uncover and challenge the assumptions on which the proposed strategies are based as well as provide a holistic formulation of such a business strategy that is acceptable to stakeholders and whose implementation will improve the organization functioning.

Key words: pluralist context of management problem situations, the interpretive systems approach to management, Strategic Assumption Surfacing and Testing, synthesis, business strategy formulation



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 527-543
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA LIDERSTVO U ORGANIZACIJI

Prof. dr Nebojša Janićijević*

Rezime: U radu se objašnjava i operacionalizuje način na koji organizaciona kultura oblikuje stil liderstva u organizaciji. Kultura nameće određeni stil liderstva, budući da kreira referentni okvir u kome članovi organizacije interpretiraju i razumevaju svet oko sebe, i u kome oblikuju svoje ponašanje. Lider mora da se kreće unutar kulture i referentnog okvira koji ona nameće da bi bio prihvaćen i uspešan kao lider. Operacionalizacija ovog uticaja sprovedena je identifikovanjem tipičnih stilova liderstva u organizaciji koji će biti prihvaćeni i efikasni u određenim tipovima organizacionih kultura.

Ključne reči: organizaciona kultura, liderstvo, interpretacija, značenja.

Uvod

Liderstvo je pojedinačno najviše istraživani pojam u oblasti organizacionog ponašanja, pa i menadžmenta. To je, takođe, komponenta organizacionog ponašanja čiji je odnos sa organizacionom kulturom pobudio najveće interesovanje i inicirao najviše istraživanja, ali i kontroverzi. Odnos liderstva i organizacione kulture je od samih početaka istraživanja organizacione kulture bio posebno interesantan i značajan zbog svog dvosmernog karaktera (Schein, 2004; Alvesson, 2002). Niti kod jedne komponente organizacionog ponašanja sa kojom organizaciona kultura ima kauzalne odnose, nije toliko očigledno da su ti odnosi dvosmernog karaktera. Pri tome, da stvar bude još zanimljivija, uopšte nije jasno koja je komponenta u tom odnosu nezavisna, a koja je zavisna. Pitanje: da li organizaciona kultura determiniše lidera i njegov stil vođenja ili lider određuje i oblikuje kulturu, jedna je od najinteresantnijih i provokativnijih kontroverzi u menadžmentu. Ta kontroverza ni do danas nije razrešena, a pitanje je da li i može biti razrešena. Naime, ova kontroverza odslikava dva pogleda na istu relaciju iz dve vrlo različite perspektive organizacione kulture: strukturalnog funkcionalizma i interpretativizma (Martin, 2002, Alvesson, 2002).

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; e-mail: jnebojsa@eunet.rs

UDK 005.32, pregledni rad

Primljeno: 7.11.2011. Prihvaćeno: 26.12.2011.

Budući da u perspektivi strukturalnog funkcionalizma organizacija *ima* kulturu, koja se tretira kao jedan od menadžerskih alata za postizanje optimalnih performansi, jasno je da u toj perspektivi, lider oblikuje kulturu i da je liderstvo „starije“ od kulture. U perspektivi interpretativizma, međutim, organizacija *jeste* kultura jer sve u organizaciji jeste manifestacija njene kulture. U toj perspektivi jasno je da je kultura „starija“ od liderstva, odnosno da je i liderstvo samo jedna od manifestacija ili simbola kulture u kojoj se pojavljuje. Budući da se radi o dve paradigme kulture koje polaze od sasvim suprotnih aksiomatskih pretpostavki jasno je da između njih ne može biti diskusije koja bi rezultirala u nekom kompromisu.

U literaturi se može pronaći mnogo više istraživanja u kojima se organizaciona kultura izučava iz perspektive strukturalnog funkcionalizma, pa je i broj radova u kojima lider oblikuje kulturu značajno veći od broja radova u kojima kultura oblikuje lidera. Uočljiv je nedostatak kako teorijskih objašnjenja prirode uticaja organizacione kulture na liderstvo u organizacijama, tako i empirijskih potvrda tog uticaja. Stoga je cilj ovog eksplorativnog rada da pruži teorijsko objašnjenje mehanizma putem koga organizaciona kultura oblikuje lidera i njegov stil, kao i da, na osnovu tog objašnjenja, postavi hipoteze o uticaju kulture na liderstvo, koje bi se mogle empirijski testirati.

U radu će prvo biti definisana organizaciona kultura i predstavljen njen značaj i sadržaj. Zatim će biti definisano liderstvo i predstavljeni glavni pristupi u njegovom istraživanju. Sledi teorijsko objašnjenje načina na koji organizaciona kultura utiče na stil lidera. Na kraju će biti postavljene hipoteze o implikacijama određenih tipova organizacionih kultura na određene stilove liderstva.

Organizaciona kultura: pojam, značaj i sadržaj

Organizaciona kultura je najmoćnije sredstvo za razumevanje ponašanja ljudi u organizacijama. Za one koji su zainteresovani da odgonetnu tajnu uzroka ljudskih postupaka u organizacijama, bilo da su akademski istraživači organizacija, bilo da su menadžeri iz prakse, organizaciona kultura je nezaobilazna alatka. Ona omogućuje sveobuhvatno razumevanje ponašanja i odluka u organizacijama stoga što je ona u suštini – kolektivni sistem značenja. Jedna od bazičnih pretpostavki savremenih društvenih nauka jeste interpretativni karakter društvene realnosti i ponašanja ljudi u njoj (Fiske, Taylor, 1991). Ljudi ne reaguju na realnost koja ih okružuje na osnovu onakve kakva ona jeste, već na osnovu sopstvene interpretacije te realnosti. Interpretacija realnosti koja nas okružuje se vrši kroz pridavanje značenja pojavama, događajima, postupcima i ljudima, odlukama, stanjima i procesima. Ljudi zatim reaguju na osnovu značenja koje je su pridali objektu svoga reagovanja.

Značenja koja ljudi u organizacijama pridaju pojavama i događajima kako bi ih razumeli i kako bi na njih reagovali, su socijalno konstruisana (Geertz, 1973; Berger & Luckman, 1966). To znači da su nastala u procesu socijalne interakcije

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

Ljudi i da ih zajednički dele ljudi koji su u tim interakcijama učestvovali. Organizaciona kultura se može razumeti kao onaj deo značenja koja ljudi u organizacijama kreiraju kroz međusobne interakcije. Zbog toga, članovi organizacija na isti ili sličan način interpretiraju realnost koja ih okružuje i postupaju u toj realnosti. Razume se, organizaciona kultura uglavnom sadrži značenja pojava i događaja vezanih za život i rad u organizaciji, a retko značenja pojava u nekom drugom kontekstu (npr. porodica). U meri u kojoj organizaciona kultura u nekoj organizaciji postoji i u kojoj je jaka, članovi te organizacije će na isti ili sličan način razumevati ono što ih okružuje kako van same organizacije tako i unutar nje, ali će i na isti ili sličan način postupati u odnosu na to što ih okružuje. Sveobuhvatnost uticaja organizacione kulture na ponašanje ljudi u organizacijama dolazi otuda što je svaki pojedinačni postupak, reakcija ili odluka svakog člana organizacije uslovljena značenjem koji ljudima u organizaciji nameće organizaciona kultura.

Organizaciona kultura je vid iskustva koje je nagomilano u organizacijama i koje pomaže njenim članovima da se lakše snalaze u kompleksnom i neizvesnom svetu koji ih okružuje. Umesto da promišlja svaku situaciju u kojoj se nađe tokom dana u svojoj organizaciji, da bi na osnovu tog promišljanja preduzeo akciju ili doneo odluku, član organizacije poseže za iskustvom i znanjem koje mu nudi organizaciona kultura iz koga on brzo i jednostavno dobija ne samo značenje situacije nego i uputstva za svoje ponašanje.

Organizaciona kultura još uvek nema jedinstvenu definiciju. Neke definicije su više prihvaćene i citirane češće od drugih ali niti za jednu definiciju ne možemo reći da su opšte prihvaćene. Sintetizujući iskustva i elemente brojnih autora i njihovih definicija, možemo doći do sveobuhvatne, ali i operativne definicije pojma organizacione kulture. Organizacionu kulturu možemo definisati kao sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju.

Razumevanje pojma organizacione kulture podrazumeva da se uoče neke njene bitne i određujuće karakteristike (Martin, 2002; Alvesson, 2002). Prvo, organizaciona kultura je socijalni fenomen budući da nastaje kroz socijalne interakcije i da se ispoljava samo na nivou neke socijalne grupe. Drugo, stvaranje organizacione kulture traži dosta vremena budući da ona nastaje kroz nagomilavanje iskustva ljudi u organizacijama. Stoga se kultura teško i sporo menja, čemu takođe doprinosi i činjenica da je deo njenog sadržaja podsvesnog karaktera. Treće, kultura daje jedinstvenost organizaciji. Ona nastaje kao splet jedinstvenih iskustava članova organizacije usled kojih se organizacija razlikuje od svake druge u njenom okruženju. Četvrto, organizaciona kultura obezbeđuje osećaj izvesnosti, reda i sigurnosti članovima organizacije budući da svojim značenjima daje smisao pojava i stvari u organizaciji i oko nje.

U literaturi postoji određeno neslaganje, ne samo kad je reč o definiciji organizacione kulture, već i kada je reč o njenom sadržaju. Različiti autori su potencirali značaj različitih elemenata kulturnog sadržaja. Tako je jedna velika grupa autora, koja je istraživala kulturu iz paradigme strukturalnog funkcionalizma, potencirala značaj kognitivnih struktura, kao elemenata organizacione kulture, dok su značaj simbola umanjivali i njihovu ulogu svodili na sredstvo za otkrivanje realnog sadržaja kulture (Schein, 2004). Neki autori su čak išli dotle da su simbole tretirali kao spoljne faktore u odnosu na organizacionu kulturu i njen (kognitivni) sadržaj. Prema njima, simboli jesu produkt kulture ali nisu element njenog sadržaja (Balthazard, Cooke, Potter, 2006; De Long, Fahey, 2000).

Fokus na kognitivne elemente u sadržaju organizacione kulture podrazumeva da je posmatramo kao akumulirano znanje članova organizacije koje im pomaže da interpretiraju realnost koja ih okružuje, donose odluke i preduzimaju akcije u toj realnosti. Kognitivni sadržaj organizacione kulture obuhvata one elemente kognitivnih struktura članova organizacije koje su nastale kao plod njihovog iskustva u zajedničkom rešavanju problema sa kojima se kao članovi organizacije suočavaju, koje im pomažu da razumeju svet oko sebe i koje bitno utiču na njihovo ponašanje. Kognitivni elementi sadržaja organizacione kulture su dakle one komponente individualnih kognitivnih struktura članova organizacije koje su zajedničke za sve ili za većinu članova organizacije i koji čine mogućim da oni na isti način percipiraju i interpretiraju svet oko sebe. Elementi kognitivnih struktura (interpretativnih šema) članova organizacije koje čine sadržaj organizacione kulture mogu se svrstati u dve velike grupe: deskriptivne i preskriptivne.

Deskriptivne kognitivne komponente kulture sadrže generalizovano i sistematizovano znanje i iskustvo o prirodi i uzročno posledičnim odnosima između stvari, ljudi i pojava u realnom svetu. Ove komponente kognitivnih struktura sadrže pripremljena objašnjenja svega što se događa u svetu koji nas okružuje; pomaže ljudima da odgovore na pitanje zašto, odnosno da razumeju realnost onakvu kakva ona jeste. Deskriptivne kognitivne komponente organizacione kulture obuhvataju bazične pretpostavke ili verovanja.

Preskriptivne kognitivne komponente organizacione kulture predstavljaju sistematizovano i generalizovano znanje i iskustvo ljudi o poželjnim načinima ponašanja i akcijama. Ovaj zajednički sloj interpretativnih šema članova organizacije omogućuje ljudima da brzo i jednostavno odluče kako da se ponašaju u datoj realnosti; daje odgovor na pitanje kako *treba* da se uradi u datoj situaciji. Preskriptivne komponente interpretativnih šema obuhvataju pre svega vrednosti, ali i stavove i norme.

Druga grupa autora, koja kulturu istražuje iz paradigme interpretativizma, kao ključni element organizacione kulture vidi upravo simbole (Smirchich, 1983; Frost, 1991). Ova grupa autora, u manjini u odnosu na prvu, polazi od stava da jedino što spoljni istraživač može da percipira i sa čime može da komunicira su simboli. Mi ne možemo da znamo šta se dešava u glavama ljudi, ne možemo

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

nikako da otkrijemo direktnu sadržinu kognitivnih struktura članova organizacije niti da zaključimo kakva značenja spoljnog sveta te kognitivne strukture proizvode. Mi to možemo jedino da zaključimo na osnovu simbola koji su neka vrsta rezervoara značenja. Jedino interpretiranjem simbola istraživač može da zaključi kakva značenja članovi organizacije pridaju svetu oko sebe, a time i da otkrije kakva je zapravo sadržina organizacione kulture. Za ove istraživače simboli, a ne kognitivne strukture čine jedini sadržaj organizacione kulture.

Simboli su manifestacije značenja koja su u kognitivnim strukturama članova organizacije kreirana posredstvom pretpostavki, verovanja, vrednosti, normi i stavova. Simboli su objekti, reči ili ponašanja koji odražavaju, učvršćuju i prenose značenja kreirana kognitivnim elementima kulture i koja mogu da iniciraju emocije ili akcije kod članova organizacije. Simboli su sve ono što se u organizacionom kontekstu može videti, čuti ili dodirnuti. Simboli su sve one reči, ponašanja ili stvari koje odražavaju i nose značenje veće i šire od onoga koje te reči, pokreti ili stvari originalno, sami za sebe, imaju. Dakle, simboli nisu sve priče, objekti ili ponašanja koje možemo detektovati u životu jedne organizacije, već samo one koje dobijaju neko novo, šire značenje od onoga koje su originalno imali.

Simboli se u organizaciji najčešće dele na tri osnovne grupe prema svojoj prirodi i karakteru (Dandridge, Mitroff, Joyce, 1980). Budući da smo rekli da simboli obuhvataju reči, ponašanja i objekte, kao i da oni uključuju sve ono što se može čuti, videti i dodirnuti, to se oni mogu podeliti na tri grupe ili vrste: semantičke, biheviorističke i materijalne simbole. Semantički simboli obuhvataju sve ono što se u organizaciji može čuti, odnosno sve jezičke tvorevine koje nose neka značenja. Tu spadaju: žargon i izrazi u organizaciji, metafore, priče, legende, anegdote, humor, teme. Bihevioristički simboli obuhvataju simbolička ponašanja članova organizacije kao što su: rituali, ceremonije i ustaljene obrasce ponašanja. Najzad, materijalni simboli ili artefakti obuhvataju sve fizičke objekte koji nose neko značenje šire od onoga koje po svojoj prirodi i funkciji imaju kao npr. objekti, odeća, logo, izgled dokumenata, prostorije itd.

Liderstvo: pojam i stilovi

Liderstvo je uvek bilo veoma interesantna i kontroverzna pojava za sve koji su proučavali organizacije, ali i društva u celini. Počnimo od prastarog pitanja: da li je sudbina organizacija i društava određena namerama i kvalitetima njihovih lidera ili, pak, svaka organizacija i društvo na površinu izbace one lidere kakve same zaslužuju? Krenimo dalje: da li se lider rađa ili se on može obrazovati? Završimo sa danas aktuelnim pitanjima: da li su organizacijama potrebni menadžeri ili lideri, da li svaka organizacija mora da ima lidera i koliko njih treba da bude u jednoj organizaciji?

Liderstvo se u menadžmentu najčešće definiše kao „proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare njihove zajedničke ciljeve“ (Northouse, 2007, str 24). Suština vođstva sadržana je, što se vidi iz definicije, u tome što lider koristi

svoj uticaj na sledbenike – članove organizacije da bi ostvario relevantne ciljeve organizacije. Lider definiše organizacione ciljeve i tako određuje pravac kolektivne akcije članova organizacije (Bennis, Nanus, 1985). On mora da artikuliše stvarnost i kreira viziju budućnosti organizacije koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti. Lider zatim mora da zna kako da članove organizacije navede da u tu viziju poveruju i da je prihvate kao svoju. Ali, on čini i više od toga. Lider, po pravilu, inspiriše, motiviše i vodi članove organizacije ka ostvarivanju tih ciljeva. Efektivan lider mora da zna ne samo šta je dobro za organizaciju i njene članove, već i kako to treba ostvariti. Uspešan lider mora da zna kako da članove organizacije motiviše i podigne njihov energetska nivo da bi bili sposobni da ostvare njegovu viziju.

Liderstvo se često definiše iz interpretativne perspektive (Smirchich, Morgan, 1982). Naime, za lidera se kaže da je to osoba koja definiše realnost i nameće je svojim pratiocima. Lider je lider upravo zato što mu njegovi pratioci daju legitimno pravo da umesto njih artikuliše značenja stvari, događaja i pojava u okruženju i da oblikuje akcije koje povodom tih pojava treba preduzeti. Lider određuje smisao i objašnjava sve ono što se dešava u organizaciji i oko nje, iz čega proističe i njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. To znači da lider ima interpretativnu moć koja se stiče kroz proces interpretacije realnosti. Neki autori ovaj proces nazivaju „uramljivanje slike“ ili framing. Naime, koristeći, pre svega, govor, ali i druge vidove verbalne i neverbalne komunikacije, lider određuje okvire (frames) za sliku realnosti koju razvijaju njegovi sledbenici. Uticaj koji lider ostvaruje na članove organizacije proističe upravo iz činjenice da članovi organizacije vide svet i interpretiraju ga kroz njegovu vizuru. Zato je logično da je i njihovo ponašanje oblikovano vizijom i željama lidera. Liderstvo pretpostavlja da se između vođe i njegovih pratioca stvara odnos zavisnosti. Ta zavisnost je dobrovoljna, što znači da pratioci smatraju da je za njih bolje da neko drugi, umesto njih, tumači realnost i određuje pravce akcije.

Definisanje vodstva kao odnosa zavisnosti u procesu razumevanja sveta i delovanja u njemu omogućuje da se naglašava razlika između vodstva i menadžmenta. Pažnju mnogih autora u oblasti liderstva zaokuplja pitanje: da li se i po čemu lider razlikuje od menadžera (Zaleznik, 1977). Interpretativna perspektiva dodaje toj diskusiji značajne argumente. Menadžment, kao i liderstvo, obuhvata određen odnos zavisnosti i podređenosti. I u njemu menadžer oblikuje kolektivnu akciju. Međutim, za razliku od lidera, menadžer nema sposobnost da artikuliše značenja niti da utiče na shvatanje sveta svojih podređenih. Njegovo pravo da utiče na aktivnosti koje će podređeni preduzeti proističe samo iz njegove hijerarhijske pozicije. Odnos zavisnosti podređenog od menadžera nije dobrovoljan. Lider i menadžer se u suštini razlikuju u izvoru moći koje imaju. Dok menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskoj strukturi, lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobilize pažnju svojih pratilaca, artikuliše značenja sveta oko njih na način koji im je prihvatljiv, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će pratioci dobrovoljno prihvatiti. Posao menadžera je da planira, organizuje i kontroliše svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

ostvarili postavljene organizacione ciljeve. Posao lidera je da kreira viziju, mobilize energiju sledbenika da ostvare tu viziju, da vodi sledbenike ka ostvarenju vizije, da kreira i realizuje promene. Iz tih razloga, lider je potreban organizacijama u vremenu promena, onda kada moraju da prođu kroz promene, posebno transformacione promene. Menadžer je potreban organizaciji u stabilnim uslovima. U današnjim turbulentnim uslovima, nije čudno da prevladuje stav da je liderstvo potrebno u svakoj organizaciji.

U istraživanjima liderstva izdiferencirala su se tri osnovna pristupa: pristup osobina, pristup ponašanja i kontingentni pristup (Yukl, 2006). Pored njih, postoje i brojne samostalne teorije koje fokusiraju neke posebne aspekte liderstva kao što su: timsko liderstvo, transformaciono ili harizmatičko liderstvo, žensko liderstvo, razmena lidera i sledbenika itd. (Northouse, 2007).

Pristup osobina (trait approach) je najstariji i on istražuje osobine koje efektivan lider (treba da) ima. Ideja jeste da se lider rađa i da se saznavanjem koje su to osobine koje čine da neko postane lider može zapravo omogućiti da u organizaciji i društvu selekcionišemo one koji su „prirodni lideri“. Ova istraživanja nisu uspela da identifikuju nijednu osobinu koju imaju svi lideri, ali je nemaju nelideri, pa je pristup osobina napušten. Ipak, zaostavština ovog pristupa u istraživanju liderstva je značajna budući da smo dobili listu osobina i sposobnosti koje lideri svakako moraju imati kao što su: samouverenost, samopoštovanje, interni lokus kontrole, komunikativnost, socijalna i emocionalna inteligencija. Drugi pristup, pristup ponašanja (behavioral approach) naglašava stil ponašanja lidera kao njegovu ključnu karakteristiku umesto osobina. Različite studije, počevši od Ohajo, preko Mičigen do studije upravljačke mreže (managerial grid) istraživale su koja su to tipična ponašanja lidera koja ih čine efikasnim (Yukl, 2006). Uglavnom su sva ta istraživanja ukazala na to da se lideri razlikuju po tome da li ostvarivanje svojih vizija vrše preko zadataka i struktura (formalna ili radna komponenta organizacije) ili preko ljudi i njihovih odnosa (neformalna ili socijalna komponenta organizacije). Još jedna grana istraživanja je fokusirala ponašanje lidera, ali u procesu donošenja odluka. Ovi istraživači su diferencirali stilove liderstva prema stepenu participacija sledbenika u donošenju odluka. Tako je identifikovano više stilova koji idu od autoritarizma do demokratskog i participativnog stila (Northouse, 2007). Kontingentni pristup liderstvu (contingency approach) je najnoviji i on polazi od ideje da nema idealnog stila liderstva, već da lider mora da prilagodi svoj stil situaciji u kojoj se nalazi. Determinante efektivnog stila liderstva su identifikovane kao: faktori zadatka (strukturiranost, kompleksnost, formalizacija), faktori sledbenika (motivacija, zrelost, kompetentnost sledbenika) i faktori lidera (pozicija moći lidera, odnos lidera i sledbenika).

Način uticaja organizacione kulture na liderstvo

Interpretativna paradigma organizacione kulture posmatra čitavu organizaciju i sve što se u njoj dešava kao kulturu, što znači da organizacija jeste

kultura. Organizacija kao socijalni sistem i svi njeni produkti samo su odraz sistema pretpostavki, verovanja i vrednosti njenih članova. Tako je i liderstvo u organizaciji samo jedna od manifestacija ili artefakt organizacione kulture (Alvesson, 2002; Martin, 2002; Frost et al, 1991). Umesto da se pretpostavlja da lider radi na kulturi (work on culture), u ovoj paradigmi se pretpostavlja da lider radi unutar kulture (work within culture). Objašnjenje uticaja kulture na liderstvo polazi, kao i suprotno objašnjenje uticaja lidera na kulturu, od procesa interpretacije i kreiranja značenja u organizaciji. Međutim, dok u paradigmi strukturalnog funkcionalizma postoji pretpostavka da lider oblikuje interpretativne šeme i tako upravlja značenjima koje njegovi sledbenici pridaju realnosti koja ih okružuje, u paradigmi interpretativizma pretpostavlja se da je proces kreiranja značenja realnosti takav da u njemu ravnopravno učestvuju lider i njegovi sledbenici. Osnovna ideja jeste da lider ne može da nameće sledbenicima svoje viđenje realnosti ukoliko prethodno nije prihvaćen kao lider. Međutim, da bi bio prihvaćen kao lider, njegove poruke koje šalje verbalno, neverbalno i simbolički moraju biti kulturno prihvatljive odnosno moraju korespondirati sa postojećim kulturnim pretpostavkama, verovanjima i vrednostima do kojih drže članovi organizacije. Lider, dakle, ne može nametati značenja realnosti potpuno slobodno i bez obzira na značenja koja implicira postojeća kultura kao kolektivna interpretativna šema članova organizacije. Značenja realnosti koje on nameće moraju biti razumljiva i prihvatljiva većini članova organizacije, a da bi to bila ona moraju da proizilaze iz njihovih sadašnjih interpretativnih šema i da zatim donose neku promenu. Lider postaje lider zato što samo artikuliše neka značenja i slike realnosti koja „postoje tu negde“ među njegovim sledbenicima. On jasno i jednostavno oslikava i komunicira realnost na način na koji je vide i sledbenici, samo što oni nemaju takvu sposobnost artikulacije i komunikacije da bi je eksplicitno izrazili kao lider. U takvim slučajevima organizacija, socijalna grupa ili nacija, zapravo „izbacuje“ lidera kakvog želi većina članova. Neki bi rekli zato da svaka organizacija ili nacija ima lidera „kakvog zaslužuje“. Lider svoje poruke kojima nameće značenja realnosti mora da formuliše tako da ga sledbenici razumeju, a da bi to bio slučaj, te poruke moraju se kretati u okvirima postojećeg referentnog sistema vrednosti i verovanja tih sledbenika. To ne znači da lider ne može da unosi promene. Jedna od definišućih karakteristika liderstva jeste i to da on kreira promene u socijalnom sistemu. Ali te promene moraju biti takve da ih sledbenici percipiraju razumljivim i racionalnim. Ono što lidera deli od nelidera jeste to što njegove poruke unose određene promene, što vode sledbenike u nešto novo. S druge strane, ono što deli lidera od neshvaćenog proroka jeste upravo to što njegove poruke korespondiraju sa realnošću koju menjaju. Pravi lideri pronadu nekako način da od sledbenika budu percipirani kao deo realnosti dok istovremeno tu realnost menjaju. Neki autori tvrde da lideri to uspevaju na taj način što promene uvode samo u određenim oblastima rada ili života dok se u ostalim oblastima, upravo zato, čvrsto drže tradicije i postojećeg sistema značenja. Ljudi ne mogu da odjednom menjaju sve, da bi promenili svoje razumevanje određene oblasti života i rada, oni moraju imati oslonac u nekim drugim oblastima života i rada. Pravi lider

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

to zna i nikada ne nastoji da menja sve odjednom, već segment po segment realnosti organizacije.

Interesantno je da empirijskih istraživanja koja bi operacionalizovala uticaj organizacione kulture na lidera gotovo da i nema. Ova istraživanja bi morala da dokažu pretpostavku da će u određenim tipovima organizacionih kultura, pretpostavke, verovanja, vrednosti i norme koje oni sadrže, činiti određene stilove vođstva češćim, verovatnijim, korisnijim ili efikasnijim od drugih. Ova pretpostavka je sasvim u skladu sa kontigentnim pristupom vođstvu jer izbor stila liderstva dovodi u zavisnost od jednog kontigentnog faktora – organizacione kulture. Kako nismo uspeli da identifikujemo relevantno i uverljivo empirijsko istraživanje kojim bi se testirala hipoteza da određeni tip organizacione kulture implicira i određeni tip liderstva, mi ćemo predstaviti eksplorativno istraživanje toga odnosa i postaviti određene hipoteze o uticaju kulture na liderstvo koje bi bile pogodne za kasnije testiranje.

Operacionalizacija uticaja organizacione kulture na oblikovanje liderstva u organizaciji moguća je ako se dovedu u kauzalni odnos određeni tipovi organizacionih kultura i određeni stilovi vođstva lidera. Za to je neophodno da, pre svega, identifikujemo osnovne dimenzije ili kriterijume po kojima se diferenciraju stilovi vođstva i da prepoznamo osnovne vrste stilova prema tim kriterijumima. Zatim je neophodno da identifikujemo osnovne kriterijume i dimenzije organizacione kulture relevantne za oblikovanje stila lidera i da prepoznamo tipove organizacionih kultura prema tim dimenzijama. Najzad, u trećem koraku, potrebno je da postavimo hipoteze o relacijama između određenih tipova organizacionih kultura, s jedne strane i stilova liderstva koje oni impliciraju, s druge strane.

Implikacije tipova organizacionih kultura na izbor stila liderstva

Pregled pristupa u istraživanju liderstva pokazuje, dva najčešće korišćena kriterijuma ili dimenzije po kojima se diferenciraju različiti stilovi liderstva su: (1) autoritarizam lidera, odnosno stepen participacije sledbenika u odlučivanju; (2) orijentacija na ljude ili na zadatke u rešavanju organizacionih problema (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000). Dakle, lideri se međusobno razlikuju po tome u kojoj meri samostalno odlučuju ili dopuštaju participaciju sledbenika (zaposlenih) u odlučivanju, kao i prema tome da li ciljeve nastoje ostvariti kroz formalne komponente, strukture, uloge, procedure i zadatke ili pak kroz neformalne komponente, međuljudske odnose, uticaj na ljude i sl. Budući da postoje dve dimenzije stila liderstva sa po dva pola jasno je da ćemo imati 4 moguća stila liderstva. Autoritarni lider orijentisan na ljude će biti onaj koji uglavnom većinu odluka donosi sam i preuzima odgovornost, ali u realizaciji tih odluka oslanja se na svoj uticaj na ljude i njihove međusobne odnose. On veoma vrednuje socijalnu strukturu organizacije, ima visoke interpersonalne sposobnosti i ume da upravlja ljudima. Sledeći tip lidera je onaj koji primenjuje autoritarni stil, ali je orijentisan na zadatke. Ovaj tip lidera je takođe autoritaran i ne uključuje

zaposlene u donošenje odluka i oblikovanje organizacione akcije, ali je fokusiran na radnu, odnosno formalnu strukturu i ciljeve organizacije pokušava ostvariti kroz strukture, uloge, procedure, naloge i sl. Treći tip lidera jeste onaj koji primenjuje participativni stil orijentisan na zadatke. Ova vrsta lidera očekuje od zaposlenih da daju svoj doprinos realizaciji organizacionih ciljeva i smatra da je za organizaciju dobro da što više njenih članova učestvuje kako u oblikovanju, tako i u sprovođenju odluka. No, on je orijentisan na radnu, formalnu strukturu i zadatke. Stoga ga socijalna struktura i međuljudski odnosi ne interesuju mnogo jer se, po njemu, oni moraju prilagoditi radnoj strukturi. Najzad, četvrti tip lidera primenjuje participativni stil i orijentaciju na ljude u svom vođenju organizacije. Ovaj tip lidera uključuje zaposlene u donošenje i sprovođenje odluka, ali se pri tome oslanja na svoj uticaj na socijalnu strukturu, na ljude i njihove međusobne odnose. Osnovne vrste stilova liderstva mogu se videti na sledećoj slici:

Slika 1: Tipovi liderstva u organizaciji

	Autoritarizam / Niska participacija sledbenika	Demokratičnost / Visoka participacija sledbenika
Orijentacija na ljude i socijalnu strukturu	Autoritarni stil orijentisan na ljude	Participativni stil orijentisan na ljude
Orijentacija na zadatke i radnu strukturu	Autoritarni stil orijentisan na zadatke	Participativni stil orijentisan na zadatke

S druge strane, organizacione kulture sadrže različite pretpostavke o ljudima i njihovim međusobnim odnosima koje bitno utiču upravo na participaciju zaposlenih i na izbor pogodnih sredstava za rešavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije. Ideja je da će lider morati da izabere onaj stil vođenja organizacije koji odgovara pretpostavkama sadržanim u kulturi. Ukoliko to ne učini, lider neće biti prihvaćen od strane članova organizacije, njegove akcije će biti pogrešno interpretirane i neće imati željeni efekat, pa će on biti neuspešan.

Pregled i analiza klasifikacija tipova organizacionih kultura u literaturi pokazuje da se one često baziraju upravo na pretpostavkama koje se odnose na raspodelu moći i na prirodu organizacione akcije. Očigledno je da ove pretpostavke korespondiraju sa kriterijumima diferenciranja stilova liderstva. Prva grupa kulturnih pretpostavki koje su osnova diferenciranja tipova kultura i koje mogu uticati na izbor stila vođenja organizacije, vezane su za raspodelu moći. To je zato jer jedno od najvažnijih pitanja koje svaka socijalna grupa, pa i organizacija mora da reši jeste odnos prema moći, njenoj raspodeli i ravnopravnosti ljudi u odlučivanju. Istraživanja organizacione, a posebno nacionalne kulture, ukazuju na

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

to da je jedan od najvažnijih kriterijuma za njihovo razlikovanje zapravo verovanje o tome kakva je raspodela moći u društvenoj zajednici ili kolektivu dobra za to društvo ili kolektiv. Ova pretpostavka je prepoznata od strane Hofstede (2000) kao „distanca moći“ u njegovom čuvenom istraživanju nacionalnih kultura. Na jednoj strani su kulture (organizacione ili nacionalne), u kojima preovladava pretpostavka da moć mora biti koncentrisana na vrhu organizacije ili društva, odnosno da samo mali broj članova socijalne zajednice treba da ima moć odlučivanja, a da ostali treba samo da izvršavaju njihove naloge. U takvim kulturama se podrazumeva da je centralizacija i hijerarhija poželjna i korisna za organizaciju i one se nazivaju autoritarnim. Na drugoj strani, su kulture u kojima preovladava pretpostavka da je za organizaciju ili društvo dobro da moć bude što ravnomernije distribuirana među njenim članovima. U tim kulturama se podrazumeva da je hijerarhija loša a da je participacija članova organizacije korisna i poželjna i takve kulture se nazivaju egalitarne. Važno je napomenuti da nijedna od suprotstavljenih pretpostavki o raspodeli moći nije dobra sama po sebi ili superiornija od druge i da se one jednostavno ne mogu porediti.

Druga grupa kulturnih pretpostavki koje su relevantne za izbor stila liderstva odnosi se na prirodu ljudske aktivnosti. To je zato što je jedno od važnih pitanja koje svaka socijalna grupa mora da reši pitanje izbora pogodnog oblika kolektivne akcije. Na jednoj strani su kulture u kojima se vrednuje tehnička efikasnost, u kojima se ciljevi ostvaruju kroz radnu, formalnu strukturu i zadatke, u kojima je uspostavljena striktna podela između sfere rada i sfere međuljudskih odnosa, tako da ovi odnosi nisu relevantni za ostvarivanje ciljeva i rešavanje problema u organizaciji. Ove kulturne pretpostavke su od strane Hofstede (2000) prepoznate kao karakteristične za „kulture sa muškim vrednostima“ (masculinity cultures) ili „činiti“ kulture (doing cultures). Na drugoj strani su kulture u kojima se socijalna struktura, balans i harmonija u grupi više vrednuje od tehničke efikasnosti, u kojima sfera rada i međuljudskih odnosa nisu odvojene, pa se ciljevi organizacije ostvaruju i problemi rešavaju kroz te odnose. Ove kulturne pretpostavke su karakteristične, prema Hofstedeu, za „kulture sa ženskim vrednostima (femininity cultures) ili „biti kulture“ (being cultures).

Klasifikacija tipova organizacione kulture prema dvema opisanim dimenzijama već je poznata u literaturi. Najmanje dve klasifikacije kultura koriste već opisane dimenzije distribucije moći i prirode organizacione akcije da klasifikuju organizacione kulture u određene tipove ili vrste. To su Hendijeva klasifikacija (Handy, 1979) i Trompenarova klasifikacija (Trompenaars, 1994). Budući da postoje dve dimenzije diferenciranja tipova kultura sa po dva pola možemo konstruisati matricu sa četiri osnovna tipa organizacionih kultura.

Kultura moći i porodice je autoritarna, centralistička i orijentisana na lidera. Hendi govori o kulturi moći kao „heliocentričnoj“, gde je sunce oko koga se sve okreće, naravno, lider. Metafora obe vrste kultura je porodica sa jakim ocem na čelu. Kultura moći i porodice nije formalna i fokus je na socijalnoj, a ne radnoj

strukturi. Kao i u porodici u kojoj sve zavisi od volje oca, i organizacija se u ovoj kulturi vidi kao oruđe u rukama lidera kome formalne strukture, pravila ili procedure ne bi smeli stajati na putu u ostvarivanju ciljeva organizacije. Lider sve svoje ciljeve ostvaruje kroz svoj uticaj na ljude a ne kroz podelu rada ili formalne strukture.

Slika 2: Tipovi organizacionih kultura

	Autoritarizam	Egalitarizam
Orijentacija na socijalnu strukturu, ljude i međuljudske odnose	Kultura moći (H) Kultura porodice (T)	Kultura podrške (H) Kultura inkubatora (T)
Orijentacija na radnu strukturu i zadatke	Kultura uloga (H) Kultura Ajfelove kule (T)	Kultura adhokratije Kultura navođenog projektila (T)

Kultura uloga ili Ajfelove kule (koja ima oblik piramide) je birokratska kultura koja se fokusira na formalnu strukturu, procedure i pravila. Socijalna struktura, ljudi i njihovi odnosi su apsolutno podređeni formalnoj strukturi pa je organizacija depersonalizovana. Ljudi se tretiraju kao „šrafovi“ a ideal je da oni budu „zamenljivi“ deo organizacije. Kultura slavi racionalnost, objektivnost i formalnost, a metafora za organizaciju u njoj je mašina. Odlučivanje je centralizovano mada ne toliko u rukama lidera, koliko u rukama tehnostrukture tih organizacija koje propisuju procedure i pravila.

Kultura zadatka i „navođenog projektila“ je ona u kojoj je preovlađuje slika organizacije kao oruđa za rešavanje problema i ostvarenje zadataka. Pošto su to obično vrlo kompleksni zadaci, neophodno je da svi članovi organizacije budu što više uključeni. Stoga se vrednuje egalitarizam u raspodeli moći, a time i participacija zaposlenih i decentralizacija. No, kultura je orijentisana ka profesionalizmu, racionalnosti i rešavanju problema i postizanju ciljeva kroz formalnu strukturu, podelu rada i uloge.

Kultura podrške („people culture“ u Hendijevom originalu) i kultura inkubatora su potpuno okrenute članovima organizacije i njihovim potrebama. Pretpostavlja se da organizacija treba da služi njenim članovima a ne obratno. Ciljevi organizacije su često u drugom planu u odnosu na individualne ciljeve članova organizacije. Stoga je kultura okrenuta socijalnoj strukturi i podrazumeva visok egalitarizam u raspodeli moći, a time i decentralizaciju i participaciju članova organizacije u odlučivanju. Takođe, orijentacija u postizanju organizacionih ciljeva jeste na socijalni kapital, odnosno na ljude i njihove odnose.

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

Iz prethodnih opisa kulturnih pretpostavki i stilova lidera, može se zaključiti da između njih postoji očigledna relacija. Jasno je da će autoritarne kulture u kojima dominira pretpostavka o centralizaciji moći u rukama lidera zahtevati lidera čiji je stil autoritaran. U takvim kulturama većina članova organizacije podrazumeva da je za organizaciju dobro da moć bude koncentrisana u rukama lidera, da „treba da se zna ko kosi a ko vodu nosi“, da je najbolje ako „organizacija funkcioniše kao porodica sa ocem na čelu“. Normalno je onda da članovi organizacije očekuju od lidera da preuzima odgovornost i donosi sve odluke bez konsultovanja članova organizacije. Oni podrazumevaju da je uloga sledbenika da izvršava naloge lidera i da oni zbog toga ne trebaju i ne mogu da preuzimaju odgovornost za sudbinu organizacije, već da je ona kompletno u rukama lidera. Ukoliko bi lider u takvoj kulturi pokazivao želju da uključi zaposlene u odlučivanje, on rizikuje da bude percipiran kao nekompetentan ili neodlučan („Zašto nas pita za mišljenje kad on odlučuje? On je lider, on to treba da zna/odluči. Možda on nije kompetentan, pa želi da prebaci odgovornost na nas?“).

U kulturama sa pretpostavkom o potrebi egalitarne distribucije moći, članovi organizacije očekuju da budu pitani za mišljenje a od lidera se očekuje da omogući njihovu participaciju u odlučivanju. U takvim kulturama se podrazumeva aktivnija uloga zaposlenih i njihova odgovornost za sudbinu organizacije. Logično je da takve kulture zahtevaju od lidera stil koji je participativan, demokratski i koji uključuje zaposlene u proces odlučivanja. Ukoliko bi lider u egalitarnoj kulturi pokušao da primeni autoritarni stil, on bi bio percipiran kao diktator koji ne uvažava svoje saradnike, naišao na otpor članova organizacije i verovatno bi se pokazao neuspešnim.

Kada je reč o drugom paru dimenzija kultura i stilova vođstva, logično je očekivati da će kulture sa pretpostavkom formalne organizacione akcije implicirati stil lidera orijentisanog na zadatke dok će kulture sa pretpostavkom neformalne organizacione akcije implicirati stil lidera orijentisan na ljude. U kulturama sa pretpostavkom da je radna struktura važnija od socijalne, sledbenici očekuju od lidera da ciljeve organizacije ostvaruje i njene probleme rešava, prevashodno, kroz tu radnu strukturu. Zato lider mora biti orijentisan, pre svega, na strukturu i zadatke ostavljajući po strani međuljudske odnose kao manje bitnu komponentu organizacije. Ukoliko bi lider u ovakvoj kulturi, pokušao da ostvaruje ciljeve prevashodno kroz uticaj na ljude i njihove odnose on bi bio percipiran kao nekompetentan, a njegovo ponašanje bi bilo ocenjeno kao nedopustivo mešanje u međuljudske odnose, političarenje ili intrigašenje. Na drugoj strani, u kulturama u kojima se socijalna struktura smatra važnijom od radne ili formalne, od lidera će se očekivati da ciljeve organizacije i rešavanje njenih problema ostvari kroz uticaj na ljude i njihove međusobne odnose. Lider u takvoj kulturi mora da ispolji stil vođstva orijentisan na ljude. Ukoliko bi lider u ovom tipu organizacione kulture pokušao da ciljeve organizacije i rešavanje njenih problema sprovodi dominantno kroz strukturu i zadatke, on bi bio percipiran kao formalista koji ne ceni i ne poznaje ljude i kome interesi članova organizacije ništa ne znače.

Iz opisa dimenzija po kojima se diferenciraju različiti tipovi organizacionih kultura i stilova liderstva jasno je da se kako kulture, tako i stilovi liderstva, razlikuju prema dvema dimenzijama istog ili sličnog sadržaja sa po dva pola. To nam omogućuje da povežemo u kauzalni odnos 4 tipa organizacione kulture i 4 tipa liderstva koje oni impliciraju.

Kultura moći kod Hendija kao kultura porodice kod Trompenara kombinuje pretpostavke nejednake distribucije moći sa orijentacijom na ljude i njihove odnose u organizacionoj akciji. U ovoj vrsti organizacione kulture organizacija se tretira kao porodica, a lider kao otac te porodice. Od njega se očekuje da, kao pravi otac, ne pita svoju (nezrelu) decu o odlukama koje donosi, ali i da vodi računa o njihovim potrebama i interesima. Kao i u porodici odnosi nisu formalizovani, a socijalna struktura je važnija od radne. U takvoj kulturi prirodno je da će lideri izabrati autoritarni stil vođstva orijentisan na ljude. Zapravo oni i nemaju mnogo izbora budući da, ako bi primenili neki drugi stil, ne bi bili prihvaćeni kao lideri i bili bi neuspešni.

H1: U organizacionoj kulturi moći/porodice, lideri koji primenjuju autoritarni stil orijentisan na ljude biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Kultura uloga ili Ajfelove kulture je birokratska kultura usmerena na radnu, formalnu strukturu kojoj vlada nejednakost i hijerarhija. U takvim kulturama sve je formalizovano i sve se odvija u skladu sa formalnom podelom rada, ulogama, strukturama dok su ljudi i njihovi odnosi u drugom planu. U takvoj kulturi samo će lideri koji primenjuju autoritarni stil orijentisan na zadatke biti prihvaćeni i efikasni. Oni moraju ciljeve organizacije da sprovedu kroz hijerarhiju i formalnu strukturu što znači da nema participacije zaposlenih, kao i da njihovi lični stavovi, emocije ili odnosi nisu važni.

H2: U organizacionoj kulturi uloga/Ajfelovog tornja, lideri koji primenjuju autoritarni stil orijentisan na zadatke biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Kultura zadatka ili „navođenog projektila“ je vrsta kulture u kojoj je sve podređeno ostvarivanju ciljeva i zadataka organizacije. Dakle, orijentacija ka zadacima i njihovo ostvarenje kroz radnu, formalnu strukturu se podrazumeva. Međutim, za razliku od prethodnih tipova kultura u kulturi zadatka ili „navođenog projektila“ smatra se da svi članovi organizacije treba podjednako da doprinesu ostvarivanju njenih ciljeva. Budući da je ovaj tip kulture prisutan često u organizacijama sa visokom tehnologijom, u kojoj je od presudne važnosti za uspeh znanje i/ili kreativnost zaposlenih, to je prirodno da je korišćenje ljudskih resursa kritično za njihov uspeh. To onda implicira da svi članovi organizacije treba da budu što više uključeni u odlučivanje. U takvim kulturama samo lideri koji kombinuju participativni stil vođstva sa orijentacijom na zadatke mogu biti uspešni i efikasni.

H3: U organizacionoj kulturi zadatka/navođenog projektila lideri koji primenjuju participativni stil orijentisan na zadatke biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

Kultura podrške i inkubatora podrazumeva da je organizacija usmerena na ljude i njihove potrebe i interese. Socijalni kapital se veoma ceni jer se i ovaj tip kulture javlja često u organizacijama u kojima su znanje i inovacije ključ uspeha. Stoga je prirodno da će u ovom tipu kulture jedino biti prihvaćen i uspešan lider koji ima participativni stil i koji je orijentisan na ljude i njihove potrebe, interese i odnose.

H4: U organizacionoj kulturi podrške/inkubatora, lideri koji primenjuju participativni stil orijentisan na ljude biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji

Rekapitulacija odnosa između tipova organizacione kulture i stilova liderstva koje oni impliciraju može se videti na sledećoj slici:

Slika 3. Odnos tipova organizacione kulture i stilova liderstva

	Autoritarizam / Niska participacija	Egalitarizam / Visoka participacija
Orijentacija na ljude i socijalnu strukturu	Kultura moći / porodice Autoritarni stil orijentisan na ljude	Kultura podrške / inkubatora Participativni stil orijentisan na ljude
Orijentacija na zadatke i radnu strukturu	Kultura uloga/ Ajfelove kule Autoritarni stil orijentisan na zadatke	Kultura zadatka / navođenog projektila Participativni stil orijentisan na zadatke

Zaključak

Liderstvo i organizaciona kultura su pojedinačno posmatrano dve, možda, najzastupljenije teme u istraživanjima organizacionog ponašanja. Ipak, odnos ova dva elementa menadžmenta je veoma kontroverzan. Pitanje da li kultura oblikuje lidera ili pak lider oblikuje kulturu je daleko od toga da bude rešeno zbog toga što odgovor na njega zavisi od perspektive posmatranja kako kulture, tako i liderstva. Budući da u literaturi dominiraju istraživanja u kojima se pretpostavlja da liderstvo oblikuje organizacionu kulturu, to je posebno važno objasniti drugu stranu medalje: način na koji kultura oblikuje liderstvo. Teorijsko objašnjenje uticaja kulture na odlikovanje stila lidera polazi od procesa interpretacije realnosti tokom koga se pridaju značenja stvarnosti u organizaciji i oko nje. Organizaciona kultura determiniše referentni okvir koji zaposleni u organizaciji koriste za interpretaciju, odnosno pridavanje određenih značenja pojavama i događajima relevantnih za organizaciju. Da bi uopšte bio prihvaćen, lider se mora kretati u okvirima tog referentnog okvira koji kultura postavlja i jedninu unutar kulture može da vrši svoju osnovnu funkciju: da artikuliše viziju i inspiriše i vodi sledbenike da je ostvare. Operacionalizacija uticaja organizacione kulture na liderstvo podrazumeva

da identifikujemo tipične stilove liderstva koje nameću tipične vrste organizacionih kultura. Budući da se i stilovi liderstva i određene klasifikacije tipova organizacionih kultura baziraju na dva osnovna kriterijuma vezana za raspodelu moći u organizaciji i prirodu organizacione akcije, pri čemu ta dva kriterijuma imaju po dva pola, to je uspostavljanje odnosa kulture i liderstva moguće primenom matrice sa 4 polja. Zaključak je da kultura moći i porodice implicira autoritaran stil lidera orijentisan na ljude, da kultura uloga ili Ajfelovog tornja traži lidera sa autoritarnim stilom, ali orijentisanim na zadatke, da u kulturi zadatka ili navođenog projektila jedino uspešan može biti lider koji primenjuje participativan stil orijentisan na zadatke i da će u kulturi podrške i inkubatora lideri sa participativnim stilom orijentisanim na ljude biti najverovatniji, najčešće, najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Literatura

1. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage
2. Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (eds.). (2000) *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks: Sage.
3. Balthazard P., Cooke R, Potter R. (2006) Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21: 709-732.
4. Bennis, W.G., Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
5. Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966) *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
6. Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008) CEO Values, Organizational Culture And Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 615–633.
7. Dandridge, T., Mitroff, I. , Joyce, W. (1980) Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, 5 (1): 77-82.
8. De Long D., Fahey L. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, 14:113- 127.
9. Fiske, S.T., Taylor, S.E., (1991) *Social cognition*.. New York: McGraw Hill.
10. Frost, P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J. (1991) *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
11. Geertz, C. (1973) *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
12. Handy, C. (1979). *Gods of management*. London: Pan.
13. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark M.A. (2009) Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, *Journal of Business Psychology*, 24: 123–137.
15. Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
16. Northouse, P.G. (2007) *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
17. Sarros, J.C., Gray J., Densten, I.L. (2002) Leadership And Its Impact On Organizational Culture, *International Journal Of Business Studies*, 10(2): 1-26.
18. Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Thousand Oaks: Sage.
19. Smircich L. (1983) Organizations as shared meanings, in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (eds) *Organizational symbolism*, 55 – 65. Greenwich, CT: JAI.

20. Smircich L., Morgan G. (1982) Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257–273.
21. Trompenaars F. (1994) *Riding waves of culture*. New York: Irwin.
22. Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A. (2010) Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4): 931 – 951.
23. Yukl G. (2006) *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson education.
24. Zaleznik A. (1977) Managers and leaders: are they different?, *Harvard Business Review*, 55: 67-78.
25. Zheng W., Yang B., McLean G.N. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63: 763–771.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

Abstract: This paper explains and operationalizes the way in which organizational culture shapes leadership style in an organization. Culture imposes a specific leadership style, since it creates a frame of reference in which all the members of organization interpret and understand the world around them and in which they shape their behavior. A leader must act within the culture and the frame of reference it imposes in order to be accepted and to be successful as a leader. Operationalization within this impact is implemented by identifying typical leadership styles in an organization, which will be accepted and efficient in certain types of organizational cultures.

Keywords: organizational culture, leadership, interpretation, meanings.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 545-557
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

UPRAVLJANJE MOBINGOM

Prof. dr Ivana Simić*

Rezime: Zbog ozbiljnih posledica koje mobing ima po pojedinca, ali i po čitavu organizaciju, tokom poslednjih par decenija intenzivira se interesovanje svetskih teoretičara iz oblasti organizacije i menadžmenta, kao i brojnih praktičara, za mobing, kao problem globalnih razmera. Iako i organizacije u Srbiji, kao i one u ostatku sveta, nisu imune na zlostavljačko ponašanje izvesnih članova organizacije, stiče se utisak da je interesovanje domaće javnosti za mobing, kao pojavu, dosta sporadično i uglavnom fragmentarno. Cilj ovog rada je da ukaže na prisustvo mobinga, kao zlostavljačke forme ponašanja u okviru organizacija, uopšte, pa i na njegovo prisustvo u okviru organizacija u Srbiji, na njegovu prirodu, uzroke i posledice, kao i na ulogu menadžera u njegovom sprečavanju i eliminisanju.

Cljučne reči: mobing, mober, žrtva, menadžment, organizacija.

Uvod

Iako je izvesno da Republika Srbija već decenijama predstavlja izuzetno pogodan ambijent za ispoljavanje mobinga¹, činjenica je da se o mobingu, tj. maltretiranju ili zlostavljanju u okviru organizacije, tek tokom poslednjih godina otvoreno, mada još uvek nedovoljno intenzivno, govori. Činjenica je, takođe, i da se u uslovima krize dramatično povećava broj slučajeva mobinga, i to, kako onih prijavljenih, tako i mnogostruko više onih slučajeva mobinga koji se dešavaju prikriveno. Brojni primeri iz domaće prakse pokazuju da se postojeća kriza zloupotrebljava od strane izvesnih poslodavaca², da su zaposleni izloženi ozbiljnim

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu; e-mail: ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

UDK 005.334.2, pregledni rad

Primljeno: 7.12.2011. Prihvaćeno: 26.12.2011.

Rad je realizovan u okviru projekta „Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede“, br. 179081.

¹ „U odnosu na zemlje Evropske unije, ideo mobingovanih je znatno viši kod nas, mada se time niko sistematski nije bavio... Mobing u Srbiji je najviše rasprostranjen u državnoj upravi a na drugom mestu se nalazi delatnost zdravstva“ (Sindikata lekara i farmaceuta Srbije 2007).

² „Ne bi li spasili svoja preduzeća i izbegli ogromne gubitke, privatni preduzetnici u Srbiji, i to oni najkrupniji, pribegavaju otpuštanju radnika. Da ne bi žrtvovali posao ili ugasili po neku svoju firmu, u

pritiscima, a sve sa ciljem da sa posla ljudi odu „sami“, bez socijalnog programa ili da, pak, pristanu da rade u uslovima više nego očigledne eksploatacije³. Velika nezaposlenost, kao jedna od izraženih posledica postojeće krize, kreira uslove za učenjivanje radnika od strane poslodavaca. Kriza predstavlja i solidnu osnovu za jačanje tzv. „sive“ ekonomije koja je više nego idealan teren za kreiranje i manifestovanje različitih formi mobinga.

Bez obzira na to što je problem mobinga (zlostavljanja ili maltretiranja na radnom mestu), kao tema, tek od nedavno, i dosta sporadično, prisutan u srpskoj javnosti, sve je učestalija situacija da se zaposleni u Srbiji, na izvestan način, i u određenoj meri, suočavaju sa ovim fenomenom. I ukoliko su imali sreće da lično ne budu žrtve mobinga, velika je verovatnoća da su imali tu nesreću da budu svedoci zlostavljanja nekog od njihovih kolega. Ili, su možda, nesrećnici, i sami bili oni koji nekoga zlostavljaju. Prema podacima Viktimološkog društva Srbije, tokom 2007. godine, od ukupno 216 lica, koja su prijavila da su žrtve mobinga, njih 119, ili 55% od ukupnog broja žrtava, izjasnilo se da su žrtve zlostavljanja na radu. Prema podacima ovog Društva, situacija je slična bila i tokom 2008. godine. Od ukupno 226 lica, koji su prijavili da su žrtve zlostavljanja, 115 osoba, ili 51% činile su žrtve mobinga (Predlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu – obrazloženje). Još dramatičniji su podaci kojima raspolaže Udruženje „stop-mobbing“. Prema podacima ovog Udruženja, u toku 2008. godine, bilo je 1.281 prijavljenih slučajeva zlostavljanja na radu. Od tog broja, 552 osobe bile su muškog pola, dok je 729 osoba bilo ženskog pola. Starosna struktura evidentiranih žrtava mobinga bila je sledeća: 584 lica bilo je starosne dobi između 20 i 30 godina, 276 lica bilo je starosti od 30 do 40 godina, 321 lice bilo je starosti između 40 i 50 godina, 89 žrtava je bilo starosti između 50 i 60 godina, dok je 11 žrtava bilo sa preko 60 godina starosti. Prema kategorijama poslodavaca, struktura ovih prijava bila je sledeća: 684 žrtve bile su upošljene u državnom sektoru, dok je 597 njih radilo u privatnom sektoru (Predlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu – obrazloženje).

Pored mnogih drugih razloga (npr. strah od gubitka posla⁴, subjektivno ubeđenje da je zaista nekvalitetan radnik ili loš čovek i sl.) i nedovoljna informisanost zaposlenih dovodi do toga da veoma mali broj žrtava mobinga uopšte shvata da su, zapravo, nečije žrtve i da, samim tim, mogu da potraže pomoć za izlazak iz situacije u kojoj su se, obično ne svojom krivicom, zatekli.

moru onih koje imaju, pojedini tajkuni odlučuju se za, po radnike, najnepopularniju, a po njih najefikasniju meru...” (Dnevni list Danas 2010).

³ „Zaposleni, generalno, nemaju zaštitu u pogledu ličnih primanja, ni po visini, ni u pogledu pravovremenosti... Prema tome, činjenica da je srećan onaj koji je uopšte zaposlen, ne znači da je onaj koji je zaposlen ostvario prava koja mu sledeju“ (Politički forum 2010)

⁴ U Srbiji je strah od gubitka posla na prvom mestu, i daleko je ispred straha od bolesti ili čak i smrti. U takvim okolnostima, radnik je često prinuđen da trpi i ono što ne bi morao i što zabranjuju i Zakon o radu i drugi propisi (Glas javnosti 2010). Takođe, prema Galupovom istraživanju, 60% zaposlenih u Srbiji živi u strahu od gubitka posla, koji je glavni pokretački mehanizam za psihoteror (Sindikata lekara i farmaceuta Srbije 2007).

Upravljanje mobingom

Očekuje se da će učestalije javne rasprave o problemu mobinga, kao i Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu („Sl. Glasnik RS“, br. 36, 2010), koji je u Skupštini Republike Srbije usvojen 26.5.2010. godine, a čija je primena otpočela 4.9.2010. godine, u predstojećem periodu predstavljati ozbiljno ohrabrenje žrtvama mobinga da pokrenu akciju sopstvenog izbavljenja. Istovremeno se očekuje da će navedeni momenti predstavljati i ozbiljno upozorenje moberima da vreme zlostavljanja na radnom mestu lagano, ali sigurno, prolazi.

S obzirom na to da Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, za eventualni mobing u okviru organizacije, odgovornost pripisuje poslodavcu, od menadženta se očekuje ispoljavanje značajnijeg nivoa senzitivnosti po pitanju mobinga. Osim preduzimanja odgovarajućih preventivnih mera⁵ koje treba da spreče ispoljavanje ove forme ponašanja članova organizacije, senzitivnost po pitanju mobinga podrazumeva i preduzimanje izvesnih korektivnih akcija kojima se ova forma ponašanja stišava, a njene posledice ublažavaju.

Adekvatno upravljanje mobingom, odnosno preduzimanje odgovarajućih preventivnih, ali i korektivnih akcija od strane menadžera, sa svrhom sprečavanja ispoljavanja, ali i njegovog ublažavanja ili eliminisanja, u slučajevima kada se ova forma ponašanja manifestuje, podrazumeva, pre svega, dobro poznavanje njegove prirode, uzroka koji do njega dovode, aktivnosti kojima se kreira mobing kontekst, ključnih posledica mobinga kako po pojedinca, žrtvu mobinga, tako i po čitavu organizaciju.

Priroda mobinga

Mobing je, kao forma ponašanja u okviru organizacije, primarno bio identifikovan u modelima ponašanja izvesnih životinja, ptica prvenstveno. Uočivši opasnost od potencijalnog napadača, jedna ili svega nekoliko ptica, sopstvenim kricima i bučnim lepršanjem krilima, nasrću na „napadača“, privlačeći pažnju ostalih ptica koje im se u tom napadu vrlo brzo pridružuju (Bultena, Whatcott 2008, str. 653). Istraživanja ove vrste ponašanja kod životinja predstavljala su dominantan fokus pažnje Konrada Lorenza, teoretičara koji je bio posvećen izučavanju psihologije ponašanja životinja. Šezdesetih godina 20. veka, slična forma neprijateljskog ponašanja identifikovana je u Švedskoj, u ponašanju dece školskog uzrasta (UGS Nezavisnost 2009). Početkom osamdesetih godina 20. veka, Heinz Leymann ukazuje na prisustvo ove forme ponašanja i u okviru radnog ambijenta.

Heinz Leymann se inače smatra autorom termina „mobing“⁶. Pod „mobingom“ ili „psihičkim terorom“ Leymann podrazumeva neprijateljsku i

⁵ „Poslodavac je dužan da zaposlenog, pre stupanja na rad, pisanim putem upozna sa pravima i obavezama koje se odnose na zakonsku zabranu zlostavljanja na radu, a predviđena je i novčana kazna ako to ne učini“ (Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, „Sl. Glasnik RS“, br. 36, 2010.).

⁶ Termini koji se u svetu koriste paralelno sa terminom mobing jesu i: *bulling* (zemlje engleskog govornog područja), *work abuse*, *employee abuse*. U Srbiji se paralelno sa terminom „mobing“

neetičku komunikaciju koja je, od strane pojedinca ili grupe, sistematski usmerena ka izvesnom članu organizacije. Leymann ističe da se aktivnosti, koje se mogu smatrati mobingom, odvijaju gotovo svakodnevno i traju tokom relativno dužeg vremenskog perioda (najmanje šest meseci). Kao takve, ove aktivnosti dovode do ozbiljnih psihičkih, psihosomatskih i socijalnih problema kod žrtve mobinga koja se, zbog prirode navedenih problema, dovodi u poziciju iz koje ne može da se brani (Leymann 1990, 120). Pri tome, aktivnosti koje čine mobing, mogu biti veoma heterogene i mogu se obavljati na različite načine. U tom kontekstu se mobingu, kao pojavi, ne pripisuje neki specifičan set aktivnosti. Ono što mobing čini specifičnim tiče se, prvenstveno, učestalosti (gotovo svakodnevno) i dugotrajnosti (najmanje šest meseci) tih aktivnosti.

I mnoge druge, često citirane definicije mobinga, u osnovi, počivaju na temeljnim karakteristikama mobinga identifikovanim od strane Leymanna. Tako, na primer, Švedska nacionalna služba za zaštitu i higijenu na radu (Swedish National Board of Occupational Safety and Health) mobing definiše kao ponavljanje izrazito negativne radnje, ili radnje vredne prekora, koje su na uvredljiv način usmerene protiv zaposlenih pojedinaca i koje mogu dovesti do toga da zaposleni budu isključeni iz zajednice na radnom mestu (Vuković 2006). Mobing na radnom mestu se definiše i kao žestoka kolektivna kampanja, koja je vođena od strane jednog ili više članova kolektiva, sa svrhom ponižavanja, kažnjavanja ili isključivanja određenog radnika (Bultena, Whatcott 2008, 652).

U osnovi bi se, za mobing moglo reći da uključuje različite forme⁷ zlostavljanja ili maltretiranja, koje pojedinac ili grupa (tzv. žrtva ili žrtve mobinga) trpe u organizaciji, kao posledicu agresivnog višemesečnog nastojanja drugog pojedinca (tzv. mober ili zlostavljač) ili čitave grupe zaposlenih (grupa mobera ili grupa zlostavljača) da „žrtvu“ diskredituju na bilo koji način (profesionalno, emotivno, fizički, psihički), omalovaže, ugroze i, u konačnom, proteraju iz organizacije.

Uzroci mobinga

Uzroci nastanka mobinga u okviru organizacije mogu biti veoma heterogeni. Prema izvesnim teoretičarima (Neuman, Baron), faktori koji uzrokuju mobing ponašanje, mogu se analizirati sa aspekta nivoa na kojem nastaju. U tom smislu se ovi faktori mogu grupisati na: faktore individualnog nivoa, faktore grupnog nivoa, faktore organizacionog i faktore društvenog nivoa (Taspinar, Sayli

koriste i termini „zlostavljanje“ i „maltretiranje“ (na radnom mestu). Činjenica da je Zakon, kojim se uređuje problematika mobinga, a koji je u Skupštini Republike Srbije usvojen 26.5.2010. godine, nazvan Zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radu, upućuje na konstataciju da termin mobing još uvek nije dovoljno prisutan u široj domaćoj javnosti.

⁷ „U nekim istraživanjima pod terminom 'mobing' se podrazumeva samo psihološko zlostavljanje i proučava se odvojeno od seksualnog zlostavljanja i telesnog nasilja, dok su u drugom, telesno i seksualno samo jedan od oblika mobinga, moralnog maltretiranja“ (Mobbing Srbija 2010, 3).

Upravljanje mobingom

2010). Imajući u vidu činjenicu da su faktori mobinga, koji se ispoljavaju na grupnom i na organizacionom nivou, donekle slični, faktori koji provociraju pojavu mobinga u okviru organizacije, u ovom radu se kategorišu u tri grupe faktora. U pitanju su:

- grupa personalnih faktora mobinga,
- grupa organizacionih faktora mobinga i
- grupa faktora mobinga koji potiču iz organizacionog okruženja.

Faktori personalne prirode, koji mogu doprineti pojavi i jačanju mobinga u okviru organizacije, tiču se, pre svega, prirode ličnosti pojedinih članova organizacije. I to, kako onih članova organizacije kojima priroda ličnosti omogućava da postanu moberi (zlostavljači), tako i onih članova kojima priroda ličnosti „pomaže“ da postanu žrtve mobinga.

Psiholozi tvrde da su moberi osobe sa poremećajem ličnosti. To su manje sposobni, ali moćni pojedinci, bez kapaciteta za ljubav, zabavu, kreativnost, davanje i sl. Njima se, u procesu zlostavljanja drugih lica, lako pridružuju oni članovi organizacije čija je priroda ličnosti slična prirodi ličnosti mobera. U pitanju su, uglavnom, tzv. poltroni, zatim lica nedovoljno stručna i nedovoljno kompetentna za posao koji im je delegiran, kao i oni pojedinci koji se, u strahu da i sami ne postanu žrtve mobinga, ili sa idejom da ostvare neku ličnu korist, poistovećuju sa zlostavljačem, podržavajući njegovo agresivno ponašanje u odnosu na žrtvu.

Smatra se da moberi, zlostavljačkim ponašanjem u odnosu na žrtvu, nastoje, zapravo, da prikriju nemoć u nekoj drugoj sferi svog života (privatnog ili profesionalnog). U pitanju su, vrlo često, pojedinci koji jedino nad žrtvom imaju izvesnu moć i koji agresivno nastoje da, na račun žrtve, tu moć demonstriraju i zloupotrebe. U tom smislu, zlostavljačko ponašanje može biti i rezultat ličnog straha mobera da, bez zlostavljačkog ponašanja, neće biti dovoljno cenjen ili da će i sam postati nečija žrtva.

Postoje i oni zlostavljači koji to rade svesno, proračunato, sa ciljem da degradiraju žrtvu i da, u konačnom, na njen račun ostvare neku personalnu korist (npr. zauzimanje pozicije koju je do tada zauzimala žrtva, a koja je, usled posledica mobinga, bila primorana da napusti konkretnu poziciju ili, možda čak da napusti i konkretnu organizaciju). Osobe sa ovakvom kofiguracijom ličnosti sklone su provociranju konfliktnih situacija koje se, u konačnom, smatraju osnovom za otpočinjanje mobinga (UGS Nezavisnost 2009, 8).

Kao proces, mobing, uglavnom otpočinje odnosom mobera i žrtve koji se odvija po principu - jedan na jedan. Tokom vremena se broj učesnika u mobing procesu može povećati zbog priklijanja, izvesnih članova organizacije, moberu. To u organizacijama, u okviru kojih je prisutan mobing, dovodi do nejednake polarizacije među članovima. Na jednoj se strani nalazi žrtva mobinga, uglavnom kao usamljenik. Na drugoj je strani mober ili čitava grupa mobera. Grupa, koja podržava mobera,

često i sama, umesto mobera, sistematski nasrće na žrtvu. Oni su moberova produžena ruka bez kojih je mober slab i nemoćan (UGS Nezavisnost 2009, 8).

Nisu u praksi retke ni one situacije u kojima se glavni mober ne eksponira, a na žrtvu deluje prikriveno, uz pomoć svojih „pomagača“. Izvesni teoretičari naglašavaju da je jedan od problema u identifikovanju mobinga, upravo, prikrivena priroda takvog ponašanja (McCord, Richardson 2001). Iskusni moberi, zapravo, nastoje da u organizaciji izrade imidž pozitivnog, kooperativnog člana koji pomaže većini zaposlenih. Posebnu opasnost, kada je reč o upravljanju mobingom, predstavlja situacija u kojoj je mober menadžer organizacije.

S obzirom na to da forme zlostavljanja pojedinih članova organizacije mogu biti veoma različite, od menadžmenta se, koji nastoji da suzbije zlostavljačko ponašanje u organizaciji, očekuje da ostvaruje permanentan uvid u ponašanje članova organizacije. Poznato je da se od savremenog, tzv. transformacionog menadžera (Simić 2010, 298) očekuje da, pored mnogih drugih kvaliteta, raspoláže i sposobnošću tzv. „individualnog razmatranja“ članova organizacije. Pod ovom menadžerskom sposobnošću se, zapravo, imaju u vidu, njegova spremnost i sposobnost da svakog člana organizacije „analizira“ posebno, kao individuu, sa svrhom što boljeg upoznavanja njegovih individualnih osobenosti: personalnih znanja, sposobnosti, motiva, nivoa kreativnosti i inovativnosti, karakterističnih crta ličnosti, sklonosti ka konfliktima i sl. Po osnovu tih saznanja (a prvenstveno po osnovu adekvatnog identifikovanja obeležja ličnosti članova organizacije) očekuje se da će menadžeri biti u stanju da identifikuju i one članove organizacije koji raspolážu predispozicijama da postanu zlostavljači, tj. moberi.

Samostalno, ili uz pomoć izvesne grupe koja ga podržava, zlostavljač relativno brzo i lako pronalazi adekvatnu žrtvu prema kojoj agresivno usmerava svoje aktivnosti. Po svojoj prirodi, žrtve mobinga su, uglavnom, osobe koje su:

- visoko stručne, kompetentne i veoma sposobne,
- kreativne,
- poštene,
- mirne i povučene,
- posvećene organizaciji,
- u stanju da precizno identifikuju problem i nepravilnosti u funkcionisanju organizacije i spremne da na problem glasno upozore,
- u stanju da ponude adekvatno rešenje identifikovanog problema,
- spremne da zatraže bolje uslove rada,
- na početku ili, pak, na kraju radnog veka,
- pune entuzijazma i novih ideja,
- sa karijerom u usponu,
- na izvestan način procenjene kao pretnja nekom od članova organizacije,
- nezavisne (ne pripadaju tzv. „taborima“),

Upravljanje mobingom

- ženskog⁸ pola,
- sa velikim porodičnim obavezama,
- bolesne,
- invalidi,
- pripadnici nekih manjinskih grupa, sa specifičnom seksualnom opredeljenošću,
- obolele od netipičnih bolesti (npr. aids, hepatitis C) i sl.

Ima mišljenja da čak i popularnost, duhovitost, fizički izgled, godine⁹, način oblačenja, način komuniciranja, materijalno stanje, bračno stanje, porodični „pedigre“ i sl., mogu izvesne osobe dovesti u poziciju da postanu žrtve mobinga (Bultena, Whatcott 2008, 652). Raspoloživi podaci pokazuju, takođe, da se i profesija može smatrati jednim od faktora koji može provocirati mobing proces. Tako su, na primer, prema podacima Evropske Fondacije (European Foundation), socijalni radnici, recimo, kao i radnici u oblasti zdravstva i obrazovanja, čak 2,8 puta izloženiji riziku od mobinga, u odnosu na prosečan nivo rizika od mobinga kojem su izloženi radnici iz ostalih profesija (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002).

Osim odgovarajućih personalnih faktora, koji mogu da isprovociraju mobing ponašanje u organizaciji, ova forma ponašanja može biti podstaknuta i različitim faktorima koji potiču iz same organizacije. Neke od varijabli organizacione prirode, koje mogu doprineti, ali i sprečiti pojavu mobinga u okviru organizacije, jesu: karakter organizacione kulture, organizaciona struktura, menadžerski stil vođenja, sposobnost menadžera da upravlja konfliktima, kvalitet sistema menadžmenta ljudskih resursa (posebno kvalitet podsistema selekcije novih kandidata) itd.

Istraživanja su pokazala da je mobing uglavnom prisutan u organizacijama u kojima je (Bultena, Whatcott 2008, 658): radnicima posao zagarantovan, proces rada loše organizovan, menadžment nedovoljno pažljiv i nedovoljno zainteresovan za sudbinu zaposlenih, organizaciona kultura opterećena brojnim slabostima, selekcija kandidata prilikom zapošljavanja neadekvatna, delegiranje zadataka po radnim mestima neprimereno, prisutno nezakonito i neetičko ponašanje, posao nedovoljno transparentan, radni ambijent izrazito stresan, neadekvatno upravljanje konfliktnim situacijama i sl.

Na provociranje ili eliminisanje mobinga u okviru organizacije, izvestan uticaj mogu izvršiti i brojni faktori iz eksternog organizacionog okruženja.

⁸ Prema podacima Evropske Fondacije, osobe ženskog pola identifikovane su kao osobe koje su za 75% izloženije riziku od mobinga, u odnosu na osobe muškog pola (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2002)

⁹ Prema podacima Evropske Fondacije, relativno mlađi radnici (do 25. godine života), kao i oni relativno stariji radnici (preko 55. godine života), u većoj su meri izloženi riziku da postanu žrtve mobinga, u poređenju sa radnicima čije su godine starosti u rasponu od 25-55 (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2002)

Zakonska regulativa, politička stabilnost, ekonomska situacija, odnos prema tradicionalno marginalizovanim grupama stanovništva i sl., samo su neki od faktora eksternog organizacionog okruženja koji se mogu odraziti na jačanje ili slabljenje zlostavljачke forme ponašanja u okviru organizacije.

Aktivnosti kojima se kreira mobing ambijent

Osim dobrog poznavanja svih realnih i potencijalnih uzroka koji mogu da isprovociraju mobing u okviru organizacije, i agresivnog nastojanja menadžmenta da se oni otklone, ili njihov značaj minimizira, uspešno upravljanje mobingom podrazumeva i blagovremeno uočavanje onih situacija u kojima je do ispoljavanja mobing ponašanja već došlo. Pri tome je, svakako, potrebno imati u vidu činjenicu da se mobing uglavnom odvija iza zatvorenih vrata, bez svedoka i bez opipljivih dokaza (Beng 2010, 65).

Brojni su teoretičari (npr. Heinz Leymann, Kenneth Westhouse i dr.) činili odgovarajuće napore, sa svrhom identifikovanja aktivnosti u okviru organizacije kojima se kreira mobing ponašanje. Heinz Leymann je, zahvaljujući brojnim sprovedenim istraživanjima, uspeo da identifikuje čak 45 različitih aktivnosti tesno povezanih sa mobingom. Polazeći od posledica koje, po žrtvu, te aktivnosti imaju, grupisao ih je u pet kategorija. U pitanju su (Bultena, Whatcott 2008, 658):

- aktivnosti koje ugrožavaju način izražavanja i način komuniciranja žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju socijalne odnose žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju reputaciju žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju kvalitet ličnog i profesionalnog života žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju zdravlje i život žrtve.

Ono što menadžeri moraju imati u vidu, kada su u pitanju aktivnosti koje se pripisuju moberima, jeste činjenica da neke od tih aktivnosti, same po sebi, ne moraju *a priori* imati negativan predznak, i da one, zapravo, mogu biti sastavne komponente uobičajenih interakcija članova organizacije. Međutim, loša namera inicijatora tih aktivnosti, kao i njihova učestalost i dugotrajnost, mogu promeniti njihov predznak i, kao takve, mogu se smatrati aktivnostima mobinga.

Bilo koja od aktivnosti kojom se, u datom momentu, na bilo koji način, i u bilo kojoj meri, napada izvestan član organizacije, može predstavljati početnu fazu u mobing procesu. Oprezan menadžer treba da je u stanju da takvu aktivnost registruje i da prati poziciju potencijalne žrtve u organizaciji, kao i eventualne buduće napade na nju. Ukoliko je mober u organizaciji prisutan, očekuje se da, nakon početnog napada na žrtvu, njegovi napadu budu nastavljeni i intenzivirani.

Dešava se da vešt mober deluje iz senke, prikriveno, napadajući žrtvu posredno, preko svojih kolega ili „podanika“. Neki se članovi organizacije moberu priklanjaju zato što mu veruju, drugi to čine iz straha da i sami ne postanu njegove žrtve, treći su, pak, i sami, po svojoj prirodi, skloni tome da napadaju druge i

Upravljanje mobingom

koriste za to svaku zgodnu priliku. Povećanje broja onih koji napadaju žrtvu može dovesti u ozbiljnu zabludu neopreznog menadžera koji se i sam, verujući da je većina u pravu, može prikloniti moberu i njegovim pomagačima. Onog momenta kada se i menadžer nađe na strani mobera, pozicija žrtve u organizaciji postaje ozbiljno ugrožena.

Prihvatanje argumenata napadača, od strane menadžera, i podržavanje njegovih akcija, može predstavljati i deo političke igre koju menadžer-manipulator u datom momentu igra. Svrhu ovakve političke igre može činiti nastojanje menadžera da se prikaže kao osoba koja je na strani većine, iako je svestan činjenice da ta većina nije u pravu i da je žrtva napadnuta bez ikakvih valjanih razloga.

Ovakva situacija prisutna je, uglavnom, u onim organizacijama u kojima menadžerska pozicija i način njegovog delovanja zavise od volje većine članova organizacije. Otuda i ne iznenađuju rezultati izvesnih istraživanja koji ukazuju na to da, iako je mobing svojstven gotovo svim tipovima organizacija, njegovo prisustvo je veoma izraženo u organizacijama iz oblasti zdravstva i obrazovanja. Brojne studije su (Gul et al. 2011; Celik, Peker 2010), recimo, pokazale da univerziteti predstavljaju idealan teren za mobing. Ovo je, pre svega, posledica činjenice da se menadžeri u okviru univerziteta (rektori, dekani), biraju iz redova članova univerziteta, odnosno fakulteta, i od strane tih članova (Zakon o visokom obrazovanju). Takođe, profesionalno napredovanje izvesnih članova univerziteta determinisano je prisustvom ili odsustvom podrške ostalih njihovih kolega.

Posledice mobinga

Značaj upravljanja mobingom prvenstveno proizilazi iz činjenice da mobing, kao pojava, može imati ozbiljne posledice kako po pojedinca, žrtvu mobinga, tako i po čitavu organizaciju.

Posledice koje mobing ponašanje ima po žrtvu mogu biti veoma heterogene. Shodno napred navedenim grupama aktivnosti, povezanih sa mobingom i identifikovanih od strane Leymanna, posledice koje ove aktivnosti imaju po žrtvu mogu se ticati ugrožavanja: njenog načina izražavanja i načina komuniciranja, njenih socijalnih odnosa, njene reputacije, kvaliteta ličnog i profesionalnog života, zdravlja i, u konačnom, njenog života. Generalno bi se moglo konstatovati da mobing, kao pojava, za posledicu ima čitav spektar socijalnih, psihosomatskih, ali i finansijskih posledica po žrtvu. Velika studija o mobing ponašanju, sprovedena u Nemačkoj, pokazala je da su skoro sve identifikovane žrtve mobinga (98,7% njih), doživele posledice koje su se ili negativno odrazile na njihovo zdravlje (kod 43,9% žrtava mobinga dijagnostifikovano je narušeno zdravlje) ili su, pak ostale bez posla (68,1% žrtava mobinga ostalo je bez posla (Sloan et al. 2011).

Čovek je socijalno biće koje ispoljava prirodnu potrebu da ostvaruje odgovarajuće interakcije sa ljudima iz svog okruženja. Ta urođena čovekova potreba za kontaktima sa drugim ljudima do izražaja dolazi i u organizaciji, odnosno u čovekovom radnom ambijentu. Mobing se smatra inhibitorom zahvaljujući kojem se ugrožava čovekova mogućnost da ostvaruje odgovarajuće socijalne interakcije kako u okviru organizacije, tako i izvan nje. Permanentno maltretiranje žrtve dovodi je u stanje u kojem nije u mogućnosti da normalno i objektivno rezonuje i da normalno komunicira. Žrtva počinje da sumnja u sopstvene kvalitete i u ispravnost sopstvenih akcija. Nesigurnost i nepoverenje utiču na to da se žrtva povlači, izoluje, izbegava kontakte, što, sve zajedno, urušava poziciju i uticaje koje je do tada imala.

Zbog izrazito visokog nivoa stresa, koji nastaje kao posledica mobinga¹⁰, narušava se zdravstveno stanje žrtve mobinga. Nisu retki slučajevi da žrtva, zbog suočavanja sa mobingom, otpočinje sa preteranim konzumiranjem alkohola, hrane, lekova, cigareta. Kod izvesnog broja žrtava mobinga postoji čak i opasnost od samoubistva. Po osnovu sprovedenih istraživanja Heinz Leymann je, recimo, utvrdio da je mobing na radnom mestu uzrokovao čak 15% slučajeva samoubistava u Švedskoj (Leymann 1990, 119-126).

Neki od najčešćih simptoma narušenog zdravlja žrtve mogu biti (Janković 2010; Sloan et al. 2011): depresija, anksioznost, krize plača, strah, napadi panike, socijalna izolacija, emocionalna otupljenost, glavobolja, poremećaj spavanja, vrtoglavica, problemi sa organima za varenje, hipertenzija, kardiovaskularni problemi, promene na koži i sl.

Uočavanje navedenih (kao i mnogih drugih) simptoma narušenog zdravlja člana organizacije, menadžeru, ozbiljno posvećenom aktivnostima sprečavanja mobinga na radnom mestu, mogu biti jedan od signala da je radnik sa navedenim problemima, eventualno, žrtva mobinga.

Spomenute, kao i mnoge druge, socijalne i psihosomatske posledice koje žrtva mobinga trpi, mogu se odraziti i na: stepen odsustvovanja žrtve s posla, nivo njene motivisanosti, nivo njenog entuzijazma, kreativnosti i morala, nivo njene produktivnosti, posvećenosti organizaciji. U konačnom, ove posledice mogu uticati i na odluku žrtve da napusti konkretnu organizaciju.

Prisustvo mobera i žrtava u okviru organizacije, jasan je signal da je organizacija već u problemu i da neka od varijabli organizacije ne funkcioniše na zadovoljavajući način. Posledice mobinga doprinose pogoršanju već narušenog stanja u organizaciji. Pored ostalog, atmosfera u organizaciji, opterećenoj mobingom, postaje neprijatna i toksična i odražava se, ne samo na rezultate koje ostvaruje žrtva mobinga, već negativno utiče i na kvalitet i rezultate aktivnosti većine članova organizacije.

¹⁰ Istraživanja su pokazala da najviši nivo stresa na radnom mestu ispoljavaju, upravo, žrtve mobinga (Gravois 2006.).

Upravljanje mobingom

Toksičan, zlostavljačkim ponašanjem opterećen radni ambijent, doprinosi pored ostalog i tome da:

- najkvalitetniji radnici napustaju organizaciju, čime se narušava organizaciona baza talenata,
- odnosi među zaposlenima postaju sve lošiji,
- moral i poverenje opadaju,
- urušavaju se inovativni i kreativni potencijali organizacije,
- rastu apatija, nezadovoljstvo, strah i stres,
- rastu troškovi zbog fluktuacije radnika, eventualnih sudskih sporova i kompenzacija koje se moraju nadoknaditi žrtvama mobinga itd.

Uloga menadžera

Navedeni momenti upućuju na potrebu ozbiljnijeg shvatanja mobinga od strane menadžera, ali i od strane svih ostalih članova organizacije. Sve to u prvi plan ističe potrebu ozbiljnijeg pristupanja aktivnostima usmerenim ka preveniranju i eliminisanju mobinga.

Prevenција mobinga podrazumeva proaktivan pristup mobingu, od strane menadžmenta organizacije. Ovaj pristup, pored dobrog poznavanja prirode, uzroka, simptoma i posledica mobinga, podrazumeva i agresivno nastojanje menadžera da spreče pojavu mobinga u organizaciji. Takvo nastojanje, pored ostalog, počiva i na:

- blagovremenom rešavanju konflikata u organizaciji,
- formulisanju jasnih pravila poželjnog i nepoželjnog ponašanja članova organizacije,
- adekvatnoj selekciji kandidata prilikom upošljavanja novih članova organizacije,
- kreiranju modela komuniciranja koji baziraju na činjenicama, dijalogu i otvorenoj komunikaciji,
- organizovanju edukacija i treninga u okviru organizacije, posvećenih pitanjima mobinga,
- kreiranju kulture koja ne podržava mobing ponašanje, već neguje saradnju, međusobno poštovanje, uvažavanje i dostojanstvo,
- kreiranju ambijenta u okviru kojeg se jasno i slobodno može ukazati na eventualno prisustvo mobinga,
- jačanju građanskog ponašanja članova organizacije,
- jačanju organizacione posvećenosti članova organizacije,
- kreiranju dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i sl.

Osim toga, ličnim primerom, brižljivo odabranim stilom vođenja, primerenim načinom komuniciranja sa članovima organizacije, manifestovanjem visoko moralnog i visoko etičkog ponašanja, menadžeri mogu doprineti kreiranju organizacionog ambijenta koji ne pogoduje pojavi mobinga.

Ukoliko, međutim, akcija menadžera, usmerena ka sprečavanju pojave mobinga u organizaciji, izostane ili ne urodi plodom, preostaje mu mogućnost korektivnog ili reaktivnog delovanja na mobing situaciju. Uspeh menadžera u okolnostima reagovanja na već ispoljeno mobing ponašanje zavisi od blagovremenog i objektivnog identifikovanja simptoma mobinga, kao i od njegove spremnosti i sposobnosti da:

- posreduje u prevazilaženju situacije koje je inicirala mobing ponašanje,
- spreči i primereno kazni mobere (moberi se mogu premestiti na drugo radno mesto ili im se, eventualno, može dati otkaz),
- na adekvatan način zaštititi žrtvu i pruži joj svu neophodnu pomoć i podršku,
- na adekvatan način rehabilituje žrtvu i učini odgovarajući napor kako bi se, u meri u kojoj je to moguće, žrtvi povratilo sve ono što joj je tokom mobing procesa oduzeto ili narušeno.

Zaključak

Iako mobing, kao zlostavljачka forma ponašanja, svoje korene vuče od davnina, u Srbiji se ovom problemu izvesna, ali još uvek nedovoljna, pažnja posvećuje tek tokom poslednjih par godina. Donošenje Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu, predstavlja ozbiljan signal da su problemi, inicirani zlostavljачkim ponašanjem na radnom mestu, izraženi i da ih treba odgovorno i znalački tretirati.

Osim odgovarajućeg institucionalnog okvira, značajnu ulogu u sprečavanju i eliminisanju mobinga, kao potencijalne forme ponašanja u okviru organizacije, ima njen menadžment. Relevantnim aktivnostima, fokusiranim prvenstveno na preveniranje, ali i na eliminisanje već isprovociranog mobing ponašanja, menadžeri nastoje da spreče, ili ublaže, vrlo negativne posledice koje mobing može imati po žrtvu, ali i po čitavu organizaciju.

Literatura

1. (Sindikata lekara i farmaceuta Srbije (2007) Mobbing, mobbingometrija, antimobbing tim, <http://www.sindikatlfs.org.rs/dokumenti/septembar07/Mobbing.pdf>, [22.2.2010].
2. Beng, K. S. (2010) Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace. *Malaysian Family Physician*, 5 (2): 61-67.
3. Bultena, C. D., Whatcott, R. B. (2008) Bushwhacked at Work: A Comparative Analysis of Mobbing and Bullying at Work. *Proceedings of ASBBS*, 15 (1), <http://asbbs.org/files/2008/PDF/B/Bultena.pdf> [27.2.2010].
4. Celik, S., Peker, S. (2010) Mobbing perceptions of high school teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9: 1617-1623.
5. Dnevni list Danas (2010) Veliki otpuštaju bez milosti, www.danas.co.yu, [6.7.2010].
6. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002) Study examines 'mobbing' at the workplace, <http://www.eurofound.eu.int>, [25.10.2003].

Upravljanje mobingom

7. Glas javnosti (2010) Zakon o mobingu stupa na snagu početkom juna, <http://www.glas-javnosti.rs/clanak/društvo/glas-javnosti-21-05-2010/Zakon-o-mobingu-stupa-na-snagu-početkom-juna>, [28.5.2010].
8. Gravois, J. (2006) Mob Rule: In departmental disputes: professors can act just like animals. *The Chronicle*, April 14.
9. Gul, H., Ince, M., Ozcan, N. (2011) The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University. *Research Journal of International Studies*, 18 (January): 118-134.
10. Janković, M. (2010) Mobing na radu. 6. Naučni skup sa međunarodnim učešćem, *Sinergija*, [www.singipedia.com/content/13-Sinergija-Bijeljina-\(BIH\)](http://www.singipedia.com/content/13-Sinergija-Bijeljina-(BIH))
11. Leymann, H. (1990) Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2): 119-126.
12. McCord, L. B., Richardson, J. (2001) Are workplace bullies sabotaging your ability to compete? Learn to identify and extinguish problem behavior, <http://gbr.pepperdine.edu>, [20.2.2004].
13. Mobbing Srbija, <http://mobbing-srbija.com/stajetomobbing.htm>, [18.6.2010].
14. Politički forum (2010) Ekonomska i socijalna prava u Srbiji. http://www.politickiforum.org/tribina_štampa.php?naredba=štampa_teksta&id=148, objavljeno 16.7.2010.
15. Predlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu – obrazloženje.
16. Simić I. (2010) *Menadžment*. Niš:Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
17. Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C. L., Short, G. F. L. (2011) A Story to Tell: Bullying and Mobbing in The Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3).
18. Taspinar, F., Sayli, H., Mobbing and Bullying in The Workplace and How You Survive if you are Mobbed, <http://ces.epoka.edu.al/ecme/10.pdf>, [10.10.1011].
19. UGS „Nezavisnost“ (2009) Mobing i kako ga sprečiti – priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, http://www.nezavisnost-suppancevo.org.rs/images/saopštenja/2009/ISCOD_v_mobing_i_kako_ga_spreciti-prirucnik.pdf, [27.2.2010].
20. Vuković, D. (2006) Mobing na radnom mestu. *Temida*, 9 (4): 3-10. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/1450-6637/2006/1450-66370604003V.pdf>, [27.2.2010].
21. Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, (2010) Sl. Glasnik RS, br. 36.
22. Zakon o visokom obrazovanju, <http://www.uns.ac.rs/sr/zakon/zakonVisokoObrazovanjeISPRAVKE.pdf>, [10.9.2011].

MOBBING MANAGEMENT

Abstract: Due to serious consequences that mobbing has had on the individual or the organization as a whole, the interest of world theoreticians and practitioners for mobbing, as a problem of global proportions, has been intensified over the past few decades. Although the organizations in Serbia, as well as the organizations in the rest of the world, are not immune to harassment behaviour of certain organization members, the interest of the domestic public for mobbing, as a phenomenon, is sporadic and mainly fragmental. The aim of the paper is not only to point out the existence of mobbing, as a harassment behaviour within organization generally, but also to point to its existence within the organizations in Serbia, its nature, causes and consequences, as well as the role of managers in the prevention and elimination of mobbing.

Keywords: mobbing, mobber, victim, management, organization.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 559-580
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

UNAPREĐENJE POSLOVNE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA ZASNOVANO NA INOVACIJAMA

Dr Ljiljana Stanković*

Dr Suzana Đukić*

Dr Igor Mladenović*

Ana Popović, master*

Rezime: U uslovima dinamičnog okruženja i intezivne konkurencije, inovacije su ne samo osnova za rast i razvoj već i faktor opstanka preduzeća. Istraživanja teorije i prakse pokazuju da su uspešnija preduzeća koja su osposobljena da na promene odgovore inovacijama. Izražen neuspeh novih proizvoda i usluga, povećani troškovi, sve brži tehnološki razvoj, promene u ponašanju potrošača i ostalih učesnika na tržištu, nameću potrebu promene pristupa inovacijama, od zatvorenih ka otvorenim inovacijama. Unapređenje inovativnih kapaciteta malih i srednjih preduzeća uslovljeno je kako promenama u eksternom okruženju tako i u samim preduzećima. U radu su analizirani neki faktori koji utiču na inovativnost kao osnovu za unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća niškog regiona.

Cljučne reči: inovativnost, konkurentnost, mala i srednja preduzeća, zaštita intelektualne svojine, povezivanje, mreže

Uvod

Sposobnost preduzeća da inovacijama kreira nove šanse u konkurentski i tehnološki sve intenzivnijem okruženju je, sve više, ključni faktor poslovnog uspeha. Ova sposobnost se prvenstveno ogleda u proaktivnom načinu razmišljanja i delovanja i strategijskoj fleksibilnosti kao ključnoj sposobnosti savremenog preduzeća. Samu strategijsku fleksibilnost je moguće povećati ukoliko su strategije rezultat inovativnog reagovanja i stvaranja veće različitosti u odnosu na konkurente. Naime, u uslovima dinamičnih promena u okruženju inovativnost

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

e-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs, suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs,

igor.mladenovic@eknfak.ni.ac.rs, ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK 339.137.2:001.895, originalni naučni rad

Primljeno: 10.12.2011. Prihvaćeno: 12.01.2012.

Rad je rezultat istraživanja u okviru projekta br. 47005, koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

postaje ključni faktor strategija diferenciranja i pozicioniranja preduzeća. Inovativna preduzeća su konkurentnija na tržištu jer stvaraju jedinstvenu vrednost koja inkorporira elemente kreirane na osnovu jasno definisanih potreba i želja potrošača. Inovacije nastale na osnovu preferencija potrošača omogućavaju totalnu satisfakciju celokupnim iskustvom sa preduzećem, što preduzeću omogućava postizanje superiornih performansi i kreiranje i održavanje dugoročne konkurentske prednosti putem privlačenja i zadržavanja potrošača. Ti procesi su, međutim, sve složeniji, jer iako današnji potrošači imaju pred sobom veću ponudu proizvoda i usluga nego ikad, ona ne zadovoljava u potpunosti njihove sve sofisticiranije potrebe. Za proaktivne menadžere, takva situacija predstavlja pre šansu nego pretnju i izazov da se kreira vrednost za segmente potrošača, čije potrebe još uvek nisu zadovoljene. Menadžeri takvog opredeljenja usmeravaju sve više resursa u procese koji omogućavaju diferenciranje ponude, jer se sposobnost razvoja novih proizvoda smatra jednim od osnovnih indikatora konkurentnosti preduzeća (Sofianti et al. 2009). „Rast i kreiranje znanja postaju dominantne teme za menadžere“ a sposobnost apsorpcije znanja sa tržišta ključna sposobnost preduzeća (Sofianti et al. 2009).

Uspех inovacija, kao pokretača dugoročnog rasta i razvoja preduzeća, postao je izuzetno neizvestan usled veoma izraženih pritisaka iz okruženja, naročito u slučaju visoko rizičnih projekata koji se zasnivaju na novim tehnologijama i/ili realizuju na novim, nepoznatim tržištima. Projekti te vrste po pravilu uključuju brojne aktere iz preduzeća i njegove okoline, korišćenje tzv. „retkih“ resursa i sticanje prednosti po osnovu njihove efikasne upotrebe. U ekonomiji zasnovanoj na znanju, kreiranje novih i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga i razvijanje novih poslovnih procesa sve više je zasnovano na znanju kao ključnom razvojnom resursu (Bessant, Tidd 2007, 84-94). Rizik tržišnog neuspeha inovacija i neostvarivanja adekvatnih performansi nameću i potrebu za novim načinima upravljanja inovacijama i redefinisanjem postojećih strategija inoviranja. U znanjem intenzivnom okruženju, uspeh inovacija sve više je uslovljen sposobnošću povezivanja u različite forme inovacionih i ostalih mreža. Integracija i povezivanje različitih funkcionalnih područja su neophodni za generisanje i prikupljanje znanja unutar preduzeća. Takođe, kao izraz težnje za jačanjem konkurentske moći preduzeća nastali su i različiti oblici inovacionih mreža povezivanjem i integracijom znanja različitih učesnika u lancu vrednosti (Stanković, Đukić 2011, 49-64; Stanković, Popović 2011, 197-209). U ključne poslovne procese uključuju se potrošači, dobavljači, predstavnici naučnoistraživačkih organizacija, partnera i konkurenata, što zahteva od preduzeća redefinisanje poslovnih i funkcionalnih strategija i kontinualno korišćenje znanja potrošača i ostalih ključnih stejkholdera.

1. Usklađivanje strategije inoviranja preduzeća sa promenama u okruženju

Definisanje i implementacija strategije inoviranja komplikuju se u savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu intenzivne tržišne i tehničko-tehnološke promene. Prva grupa promena se prvenstveno ogleda u nastajanju novih i modifikaciji postojećih potreba potrošača u smislu njihove rastuće sofisticiranosti,

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

te integracionim procesima između učesnika na globalnom tržištu radi stvaranja superiorne vrednosti kojom se odgovara na ove potrebe. U tim procesima su racionalnije korišćenje resursa i svođenje rizika u prihvatljive okvire imperativ, naročito usled intenziviranja negativnih efekata globalne ekonomske krize. Uspeh inovacija je, tako, uslovljen identifikovanjem i razumevanjem potreba, zahteva, preferencija i obrazaca potrošnje savremenih potrošača, koji se konstantno menjaju. Saglasno tome, menjaju se i načini i izvori konkurentne prednosti preduzeća. Ona se sve ređe stiče pridržavanjem postojećih pravila konkurisanja, a sve češće njihovim menjanjem i kreiranjem novih. (Kodama 2009, 494; Swaminathan, Moorman 2010, 52-54) Preduzeća koja posluju na taj način najčešće su lideri koji definišu nova pravila poslovanja u grani, a superiornost održavaju konstantno pronalazeći nove načine za kreiranje vrednosti. Kako bi u tome uspeali, menadžeri ovakvih preduzeća neguju organizacionu fleksibilnost, interfunkcionalnu koordinaciju, korišćenje izvora i sposobnosti zasnovanih na korišćenju znanja iz internih i eksternih izvora, koje konkurencija ne može lako kopirati. Nove strategije usmerene na inoviranje podrazumevaju povezivanje aktera na tržištu. Tradicionalne principe konkurisanja, koji su naglašavali rivalitet zamenjuju novi, koji potenciraju saradnju i integracije. Povezivanje konkurenata i stvaranje različitih vrsta poslovnih mreža koje se zasnivaju na kooperaciji i partnerskim odnosima, postaju izvor održive konkurentne prednosti.

Na efikasnost korišćenja postojećih resursa i kompetencija i obavljanje poslovnih aktivnosti uopšte, veliki uticaj imaju i odluke o izboru tehnologije koja će se koristiti. Kako, između ostalih, tvrde Tellis (et al. 2009, 3-23) i Story (et al. 2009, 461-482) konkurentski uspeh preduzeća na mnogim tržištima i u mnogim delatnostima uslovljen je razvojem i primenom novih tehnologija. One su radikalno promenile načine obavljanja poslovnih procesa, komuniciranja sa ključnim stakeholderima unutar i izvan preduzeća, a naročito inovacione aktivnosti. Informacione i komunikacione tehnologije tako imaju ključnu ulogu u prikupljanju i širenju znanja iz internih i eksternih izvora, koje se potom koristi za inoviranje i unapređenje vrednosti za potrošače. Informacije dobijene na osnovu baza podataka o potrošačima služe kao osnova za prilagođavanje vrednosti njihovim preferencijama, i time smanjenje mogućnosti da inovacije dožive neuspeh na tržištu. Tako nastaje kontinualni razvoj i nadogradnja inovacija gde se postojeće uvode u poslovne procese i koriste za stvaranje novih. Značaj inovacija potvrđuju i rezultati brojnih istraživanja ukazujući na činjenicu da menadžeri sposobnost uvođenja novih proizvoda i usluga smatraju ključnim faktorom opstanka i razvoja preduzeća u uslovima brzih tehnoloških i tržišnih promena, bez obzira na to da li se radi o razvoju novih proizvoda, usluga ili poslovnih procesa. To se, međutim, prvenstveno odnosi na radikalne, disruptivne inovacije (Srinivasan et al. 2002, 55; Tellis et al. 2009, 3-23). Usled pomenutih intenzivnih promena zahteva potrošača, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda i intenziviranja globalne konkurencije, radikalne inovacije su prepoznate i kao sredstvo kreiranja ekonomskog rasta nacionalnih ekonomija (Story et al. 2009, 952). Međutim, radikalne inovacije ujedno nose i najveći tržišni rizik.

„Hiljade novih proizvoda krajnje potrošnje se godišnje uvede, a negde između 60 i 90% njih ne uspe. Slična je situacija i na poslovnom tržištu“ (Stanković, Đukić 2004, 41-49). Najčešći razlozi njihovog neuspeha su: nedostatak marketing istraživanja, odsustvo strategijske orijentacije, organizacioni problemi, nepostojanje inovativne klime u preduzeću, tehnički problemi u oblikovanju proizvoda, vremensko usklađivanje razvoja i komercijalizacije proizvoda, dinamika potreba i zahteva potrošača.

Imajući u vidu izraženi poslovni rizik vezan za inovacije, menadžeri se trude da pronalaze nove strategije za upravljanje njima. Jedinstveni recept ne postoji, ali se na osnovu analize relevantne literature (npr. Kandybin 2009, 54; Goffin i Mitchell 2005, 91; Jaruzelski, et al. 2005, 4; Gottfredson, Aspinall 2005, 66), mogu definisati smernice razvijanja uspešne strategije inoviranja. Menadžment inovacija polazi od jasno definisanih ciljeva inovacija, koji, pak, proističu iz dugoročnih poslovnih ciljeva preduzeća (npr. rast prinosa na ulaganja ili prodaje i profita, rast ili održavanje tržišnog učešća, promena imidža, diverzifikacija ili kompletiranje linije proizvoda). Ciljevi inovacija se baziraju na strategijskoj analizi okruženja - tržišnog, konkurentskog i tehnološkog, kako bi nastala vrednost bila adekvatan odgovor na zahteve koji iz njega proističu. Na osnovu strategije se definiše plan za razvijanje i mobilizaciju resursa i inovacionih sposobnosti preduzeća koji predstavlja odgovor na procenu optimalnih inovacionih procesa za ostvarenje željenih ciljeva. Procena se odnosi na neophodne resurse i kompetencije, vreme i budžet za realizaciju ideja.

Prilikom definisanja strategije inoviranja predlažu se tržišno usmeravanje aktivnosti istraživanja i razvoja, tj. orijentacija na potrošače i dominantno oslanjanje na eksterne izvore inovacija. Naime, rezultati istraživanja kojim je bilo obuhvaćeno 750 top menadžera na globalnom nivou ukazuju na to da 76% ovih menadžera smatra poslovne partnere i saradnju sa potrošačima najvažnijim izvorima novih ideja. Razlog za favorizovanje eksternih izvora za prikupljanje ideja je činjenica da je 30% prihoda od prodaje u istraživanim preduzećima potiče od inovacija nastalih na osnovu ideja razvijenih u saradnji sa njima. Shvatanje velikog značaja eksternih izvora znanja koje se inkorporira u inovacije i potreba za podelom rizika inovacionih projekata, dovode do kreiranja i razvoja poslovnih mreža i partnerstava između raznih učesnika na tržištu. Potrošači, dobavljači, konkurenti, predstavnici naučnoistraživačkih organizacija i ostali članovi mreža formiraju interorganizacione timove u kojima se generišu specifična znanja i kompetence, mobilišu i efikasnije koriste zajednički resursi i sposobnosti, i stvara uvećana vrednosti za sve učesnike u lancu. Takvi odnosi stimulišu razvoj narednih inovacija i poslovanja uopšte. Umrežavanje sa ostalim subjektima je uspešnije ako menadžment kreira i razvija inovativnu klimu i kulturu koja stimuliše i motiviše zaposlene na kreativnost i razmenu znanja; fleksibilnu i manje formalnu organizacionu strukturu u kojoj je olakšana komunikacija između zaposlenih; i proaktivnu vezu između različitih delova organizacije i eksternih učesnika u procesu inovacija (potrošača, dobavljača, naučnoistraživačkih institucija, finansijskih organizacija). (Stanković, Djukić, Popović 2011, 461-482)

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

Uspešna realizacija strategija koje za rezultat imaju inovacije iziskuje i interfunkcionalnu koordinaciju, strategijsko liderstvo i upravljanje i postojanje adekvatnih resursa za podražavanje inovacija. Dominantno je shvatanje da su sposobnost organizacija za realizaciju inovacija i povećanje inovacionih učinaka uslovljeni visinom ulaganja u aktivnosti istraživanja i razvoja. Poslovna praksa, međutim, pokazuje da je povećanje troškova istraživanja i razvoja proporcijalno broju inovacija, ali ne i inovacionim performansama. Naime, rezultati istraživanja *Bozz Co.* (Jaruzelski, et al. 2005, 4) upućuju na to da u 60% istraživanih slučajeva ne postoji korelacija između troškova istraživanja i razvoja i finansijskih pokazatelja uspeha inovacija, kao što su rast prodaje i profita. O tome svedoče i činjenice da su ulaganja na nivou prosečnog iznosa troškova istraživanja i razvoja u grani dovela brojne kompanije u poziciju preterane ekspanzije proizvodnih linija i posledičnih gubitaka (Gottfredson, Aspinall 2005, 66), a da su, s druge strane, troškovi istraživanja i razvoja mnogih tržišnih lidera npr. *Apple Inc* manji (5,9% vrednosti prodaje) od proseka grane kojoj pripadaju (7,6%).

Imajući u vidu navedene teorijske okvire, autori su sebi postavili za zadatak preispitivanje elemenata strategija inovacija malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Fokus je, pri tom, na preispitivanju nivoa razvijenosti svesti menadžera malih i srednjih preduzeća niškog regiona o značaju korišćenja eksternih izvora ideja za inovacije, umrežavanju sa relevantnim subjektima radi ostvarivanja ciljeva vezanih za inoviranje i poslovanje uopšte i značaju primene novih tehnologija u procesu inovacija.

2. Ocena inovacionih kapaciteta malih i srednjih preduzeća regiona Niš

2.1. Ocena inovativnosti preduzeća u Srbiji

Stanje vezano za inovativnost preduzeća u Srbiji moguće je posredno sagledati na osnovu dekomponovanja *novog globalnog indeksa konkurentnosti* (engl. *New Global Competitiveness Index (NGCI)*) kojim se meri konkurentnost nacionalnih ekonomija. Ovaj indeks se zasniva na 12 tzv. „stubova konkurentnosti“ koji su sumirani u 3 grupe: bazični zahtevi, faktori koji utiču na poboljšanje efikasnosti i faktori koji se odnose na inovacije. Poslednja grupa faktora podrazumeva merila sofisticiranosti poslovanja i inovativnost (WEF 2010).

U „Izveštaju o globalnoj konkurentnosti za 2010-2011 godinu“ (WEF 2010 str. 16-17) Srbija je po ovom indeksu rangirana kao 96. od 139 zemalja i najlošije u odnosu na sve zemlje iz okruženja sem Bosne i Hercegovine. Poređenjem sa rezultatima iz prethodnog izveštaja (WEF 2009) može se zaključiti da se konkurentnost Srbije pogoršala. Analizom podindeksa i stubova konkurentnosti dobijaju se podaci o konkretnim razlozima koji su doveli do tako loše pozicije Srbije u ovom smislu. (WEF 2010 str. 294-295) Srbija je najlošije rangirana po osnovu pokazatelja koji se odnose na efikasnost tržišta robe i sofisticiranost poslovanja. Najniža pojedinačna ocena srpske privrede odnosi se na inovacije.

Najniže ocene i najlošiji rang u okviru grupe faktora koji su vezani za efikasnost tržišta odnose se na nivo orijentisanosti na potrošače i nivo sofisticiranosti njihovih zahteva. Ta dva faktora su u direktnoj vezi sa nivoom inovativnosti poslovnih subjekata. Naime, orijentisanost na potrošače omogućava prikupljanje ideja koje služe kao osnova za inovacije u skladu sa njihovim zahtevima, dok povećan nivo njihove sofisticiranosti omogućava stimulaciju daljih inovacija.

Indikator koji se odnosi na sofisticiranost poslovanja obuhvata faktore koji povećavaju efikasnost proizvodnje, što, kroz povećanje produktivnosti pojedinačnih preduzeća, rezultira povećanjem konkurentnosti privrede. Ovaj indikator se odnosi na strategijske i operativne aspekte poslovanja preduzeća i mreža, uključujući i faktore koji se odnose na razvoj marke i proizvodnju jedinstvenih i sofisticiranih proizvoda i usluga. Sofisticiranost poslovanja je, uz inovativnost, ključni faktor razvoja privreda koje su vođene inovacijama.

Svi navedeni podaci ukazuju na to da je inovativnost preduzeća u Srbiji nedovoljno razvijena, i da to stanje negativno utiče na konkurentnost privrede kao celine.

Podaci o inovativnosti preduzeća mogu se dobiti i na osnovu izveštaja vezanih za korišćenje EIS (*European Innovation Scoreboard*) sistema za praćenje rezultata inovacionih procesa. EIS je instrument koji Evropska komisija koristi za praćenje i uporednu analizu inovacionih performansi zemalja EU kao i drugih koje nisu članice (Hrvatska, Srbija*, Turska, Island, Norveška i Švajcarska), ali su se priključile grupi zemalja koje koriste ovaj sistem merila performansi. Na osnovu informacija iz EIS-a moguće je odrediti ukupan indeks inovativnosti (*Summary Innovation Index*) koji se izračunava korišćenjem agregatnih indeksa nacionalnih inovacionih performansi i obračunava kao kompozitni indeks koji sadrži 24 EIS pokazatelja (PROINNO Europe 2011).

Analiza obuhvata skup povezanih pokazatelja inovacionih performansi, grupisanih u tri bloka ponderisanih kompozitnih indeksa:

Indikatori podrške:

- Ljudski resursi (pokazuju broj kadrova sa srednjim i visokim obrazovanjem) ;
- Finansije i podrška (dostupne finansije kao pokretač inovacija i podrška vlade za obavljanje inovacione delatnosti).

Indikatori aktivnosti preduzeća:

- Investicije preduzeća (sadrže indikatore vezane za ulaganja preduzeća koja su prepoznala fundamentalni značaj inovacija);

* Republika Srbija je prvi put uključena u grupu zemalja koje koriste EIS u 2009 godini. Istraživanje realizuje Republički zavod za statistiku u skladu sa metodologijom Evropske komisije za izračunavanje ovog indikatora.

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

- Povezanost i preduzetništvo (ova grupa indikatora pokazuje sposobnost i spremnost preduzeća da se povezuju sa različitim organizacijama i institucijama);
- Kapacitet intelektualne svojine (grupa indikatora koji pokazuju stepen zaštite prava intelektualne svojine).

Indikatori efekata inovativnih aktivnosti:

- Inovatori (broj preduzeća koja su uvela inovacije (proizvoda, usluge i procesa)* na tržištu;
- Ekonomski efekti (indikator na osnovu kojih je moguće oceniti efekte inovacija kako na prihod, tako i troškove).

Inovacione performanse u Srbiji su znatno ispod proseka EU-27, jer je ukupan indeks inovativnosti za Srbiju 22,7 u odnosu na 47,8 za EU.

U cilju sticanja boljeg uvida u stanje inovacionih kapaciteta i povezanih aktivnosti preduzeća sa područja regiona Niš (nišavski, pirotski i toplički okrug) sprovedeno je istraživanje koje je omogućilo dobijanje nalaza prezentovanih u narednom delu rada. Fokus je, pri tom, na analizi samo nekih od indikatora aktivnosti preduzeća (po EIS metodologiji) kao elementima strategija inoviranja.

2.2. Izbor uzorka i metodologija istraživanja

Osnovni cilj sprovedenog istraživanja je analiza i ocena dostignutog nivoa inovacionih kapaciteta (postojeće stanje i stepen implementacije inovacionih aktivnosti) malih i srednjih preduzeća na području nišavskog, pirotskog i topličkog okruga. Istraživanjem su identifikovane aktivnosti preduzeća u oblasti inovacija proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Istraživanje je realizovano na uzorku od 304 malih i srednjih preduzeća, koja svoje poslovne aktivnosti realizuju na području pomenutih okruga. Za izbor uzorka korišćeni su sledeći kriterijumi: da su preduzeća registrovana i da obavljaju delatnost na području nišavskog, pirotskog i topličkog okruga i da su razvrstana kao mala i srednja; da je struktura anketiranih preduzeća, imajući u vidu pripadnost određenoj grani usklađena sa stvarnim stanjem, u istraživanje su uključena preduzeća koja su 2010. godini ostvarila poslovni dobitak i da su pretežno izvozno orijentisana.

Polazna osnova za izbor preduzeća (jedinice u uzorku) su informacije o broju i strukturi malih i srednjih preduzeća na području pomenuta tri okruga na dan 20. jul 2011. godine dobijene od Agencije za privredne registre. Na osnovu podataka Agencije izvršena je selekcija preduzeća u skladu sa postavljenim kriterijumima i definisan spisak od 304 preduzeća (236 za nišavski, 39 za pirotski i 29 za toplički okrug).

* U EIS sistemu su inovacije klasifikovane u sledeće grupe: inovacije proizvoda i usluga, inovacije u marketingu i organizacione inovacije. U ovom radu su, međutim, inovacije svrstane u 3 drugačije definisane grupe: inovacije proizvoda, usluga i procesa, pri čemu treća grupa obuhvata inovacije u marketingu i organizacione inovacije, iz prethodno navedene klasifikacije.

Za prikupljanje podataka formulisan je anketni upitnik prilikom čijeg se formulisanja pošlo od ciljeva istraživanja i potreba za: osnovnim informacijama o preduzećima, njihovoj pripadnosti određenoj delatnosti, ljudskim resurisma, finansijskoj, inovativnoj i tržišnoj sposobnosti i izveznoj orijentisanosti preduzeća, implementaciji inovativnih strategija, saradnji sa ključnim stejkholderima na području inovacija i dr. Upitnik je testiran realizacijom pilot istraživanja na uzorku od 30 preduzeća. Na osnovu analize rezultata pilot istraživanja definisana su pitanja u Upitniku i podsetniku za vođenje direktnog intervjua sa predstavnicima preduzeća iz uzorka. Prikupljanje podataka izvršeno je u periodu od 25. jula do 10. novembra 2011. godine. U najvećem broju slučajeva, više od 80%, istraživanje je realizovano direktno, licem u lice. To je doprinelo veoma dobrom odazivu predstavnika preduzeća i spremnosti da učestvuju u istraživanju, pa je najveći broj onih koji su definisani kao jedinice ispitivanja prihvatio da učestvuje u istraživanju.

3. Analiza rezultata istraživanja

Osnovni cilj terenskog istraživanja bio je prikupljanje podataka na osnovu kojih je moguće identifikovati postojeće i potencijalne resurse i sposobnosti za inoviranje u preduzećima niškog regiona. Informacije dobijene istraživanjem omogućavaju izvođenje zaključaka i preporuka koje se odnose na najveći broj indikatora koje sadrži EIS metodologija, a koji se mogu primeniti na konkretno preduzeće.

Predmet ove analize su samo neki od indikatora iz druge grupe, a koji se odnose na aktivnosti preduzeća (ulaganja preduzeća u određene aktivnosti u cilju unapređenja inovacionih performansi, zaštita pojedinih oblika intelektualne svojine, kao i naponi vezani za ostvarivanje saradnje sa inovatorima iz drugih organizacija i institucija).

3.1. Finansiranje inovacija

Ključni faktor za uspeh inovacija su finansijski resursi preduzeća i sposobnost menadžera da efikasno upravljaju poslovnim finansijama.

Tabela 1: Finansiranje obrtnih sredstava i investicija

Odgovor	Nedostaju obrtna sredstva	%	Nedostaju sredstva za investicije	%
Ne	130	42.8	142	46.7
Da	174	57.2	162	53.3
Ukupno	304	100.0	304	100.0

Rezultati istraživanja pokazuju da u više od polovine anketiranih preduzeća ne postoji dovoljno sredstava za finansiranje investicija. Problem u finansiranju investicija izražen je u 53,3% anketiranih preduzeća. Indikativan je i

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

podatak da u 57,2% preduzeća iz uzorka postoji manjak obrtnih sredstava što može ugroziti ne samo njihov rast i razvoj, već i opstanak (tabela 1).

Razvoj, tehnološke promene i konkurentnost malih i srednjih preduzeća uslovljeni su obimom ulaganja u materijalne i nematerijalne resurse. U preduzećima iz uzorka, problem finansiranja investicija je veoma izražen, posebno u uslovima ekonomske i finansijske krize. Manja sklonost ka investiranju posledica je smanjenja obima poslovne aktivnosti, a time i realnih prihoda. Iako je sektor MSP vitalniji od ostalih, problemi su ipak izraženi, a nedostatak sredstava uticao je i na smanjenje ulaganja za inovacije. Problem inovacija je još izraženiji ako se posmatra u odnosu na postojeće stanje osnovnih sredstava u ovim preduzećima. Najveći broj njih ima opremu koja je stara između 5 i 10 godina, što može predstavljati značajan ograničavajući faktor za realizaciju inovacija. Sem toga, kako su ukupna sredstva ograničena, potreba zamene postojeće opreme može ograničavajuće delovati na finansiranja ulaganja u pojedine tipove inovacija (tabela 2)

Tabela 2: Starost opreme

	Starost opreme	%
<i>Bez odgovora</i>	2	0.7
<i>Više od 10 godina</i>	84	27.6
<i>5 do 10 godina</i>	148	48.7
<i>manje od 5 godina</i>	70	23.0
Ukupno	304	100.0

Veoma je mali broj anketiranih preduzeća koja su u poslednje tri godine imala značajnija ulaganja u inovacije, posebno u patente (tabela 3). Ta činjenica zabrinjava, s obzirom na to da se većim ulaganjima u poslovni prostor (36,5% preduzeća) i opremu (64,1%), bez odgovarajućih ulaganja u istraživanje i razvoj, znanje i veštine zaposlenih, inovacioni kapaciteti mogu unaprediti samo donekle.

Tabela 3: Struktura ulaganja anketiranih preduzeća

	<i>Ulaganja u opremu</i>	%	<i>Ulaganja u pos. prostor</i>	%	<i>Ulaganja u patente</i>	%
<i>Ne</i>	109	35.9	193	63.5	279	91.8
<i>Da</i>	195	64.1	111	36.5	25	8.2
Ukupno	304	100.0	304	100.0	304	100.0

Ovako neadekvatna politika ulaganja, nažalost, nije karakteristična samo za tekuće poslovanje. Najveći broj anketiranih predstavnika preduzeća iznosi činjenicu da se planira nastavak istog trenda. I nadalje će najveći deo preduzeća, više od 69%, ulaganja usmeravati u opremnu, dok ulaganja u patente planira samo 9,9% njih (tabela 4).

Tabela 4: Planirana vrsta ulaganja anketiranih preduzeća

	<i>Ulaganja u opremu</i>	<i>%</i>	<i>Ulaganja u pos. prostor</i>	<i>%</i>	<i>Ulaganja u patente</i>	<i>%</i>
<i>Ne</i>	93	30.6	218	71.7	274	90.1
<i>Da</i>	211	69.4	86	28.3	30	9.9
Ukupno	304	100.0	304	100.0	304	100.0

3.2. Zaštita intelektualne svojine

Za uspeh preduzeća u savremenim uslovima privređivanja sve veći značaj ima nematerijalna imovina. Zaštita intelektualne svojine, kao veoma značajnog segmenta nematerijalne imovine, je veoma značajna za uspešno strategijsko pozicioniranje.

Jedno od ključnih pitanja koje je postavljeno anketiranim bilo je usmereno na dobijanje informacija o njihovom odnosu prema intelektualnoj svojini i sposobnostima preduzeća da prepoznaju njen značaj kao veoma vredne nematerijalne imovine preduzeća. Stanje u oblasti zaštite intelektualne svojine je veoma nepovoljno na području regiona Niš. Mala i srednja preduzeća veoma malo pažnje poklanjaju zaštiti intelektualne svojine: patenata, dizajna, marke, oznake geografskog porekla. Navedena tvrdnja potvrđena je rezultatima istraživanja koji pokazuju da je najnepovoljnija situacija u oblasti zaštite patenata. Samo 4,9% preduzeća iz uzorka je zaštitilo patente (tabela 5).

Tabela 5. Broj zaštićenih patenata, marki, dizajna

Odgovor	Zaštita patenata		Zaštita marke		Zaštita dizajna	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
<i>Ne</i>	289	95.1	254	83.6	284	93.4
<i>Da</i>	15	4.9	50	16.4	20	6.6
Ukupno	304	100.0	304	100	304	100.0

Marka je od esencijalnog značaja za uspeh preduzeća, imajući u vidu da se, u savremenim uslovima poslovanja, bez marke teže ostvaruju željeni poslovni rezultati. U dinamičnom okruženju, imperativ postaje stvaranje vredne marke (Aaker 1996; Aaker 2004, 6-18) koja je zasnovana na jakoj svesnosti imena, dobroj poznatosti i imidžu, većoj atraktivnosti i lojalnosti, i drugim aspektima, kao što je pravna zaštita. Proces markiranja postao je važniji i izazovniji nego ikada pre. Pri tom, marka je sve ređe samo sredstvo zaštite potrošača od loše kupovine, a sve više u njihovim očima predstavlja i sintetizuje opažene kvalitativne performanse proizvoda, emocionalne aspekte i reputaciju. Ukoliko je uspešna, marka postaje

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

simbol koji može imati više značenja za potrošača i koji povećava vrednost proizvoda na tržištu. Posebno je bitna u komuniciranju proizvoda, kao način identifikacije proizvođača i njegovog diferenciranja od konkurencije, kao i obezbeđenju pravne zaštite proizvoda. Ona olakšava potrošačima da naprave razliku između sličnih proizvoda i usluga koje nude različiti proizvođači. Olakšano identifikovanje proizvoda smanjuje troškove traženja i podstiče ponovne kupovine. Marka obezbeđuje potrošačima konzistentan i uporediv kvalitet bez obzira na to gde se proizvod kupuje, a može da pruži i dodatnu psihološku satisfakciju, s obzirom na to da je status pojedinca često povezan s markom.

Sa stanovišta preduzeća (proizvođač, maloprodavac), markiranje pomaže diferenciranje proizvoda i utiče na stvaranje povoljnijeg korporativnog imidža. Promovisanje proizvoda sa markom vodi povećanju selektivne tražnje, što pomaže preduzeću da poveća svoje učešće na tržištu. Marka doprinosi stimulisanju ponovne kupovine i povećanju istinske lojalnosti potrošača, koja za rezultat ima manju cenovnu elastičnost tražnje i razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Uspešna korporativna i/ili familijarna marka, takođe, omogućava proširenje marke na druge proizvode i stvaranje prestiža, kao i legalnu zaštitu jedinstvenih osobina proizvoda. Strategijsko upravljanje markom orijentisano na potrošače je uspešnije, što u konačnom doprinosi unapređenju poslovnih performansi.

Ipak, značaj vrednosti marke i potrebu njene zaštite još uvek mala i srednja preduzeća u Srbiji ne shvataju na pravi način. To potvrđuju i rezultati ovih istraživanja. Iako je 50 anketiranih preduzeća (16,4 % uzorka) navelo da ima zaštićenu marku (tabela 5) jasno je da je njihova tržišna vrednost mala. Pravna zaštita žiga je samo početni korak u kreiranju vredne marke. Vrednost marke se potvrđuje na tržištu.

Slična je situacija i sa zaštitom industrijskog dizajna. Velika većina preduzeća iz uzorka, 284 njih ili 93, 42% nije zaštitilo dizajn svojih proizvoda (tabela 5). Negativni aspekt tog stanja može se shvatiti ukoliko se uzme u obzir višestruki značaj dizajna u savremenom poslovanju. Dizajn predstavlja skup svojstava koja utiču na izgled proizvoda i njegovu osnovnu funkciju. Radi se o estetskim karakteristikama koje omogućavaju proizvodu da ostvari svoju osnovnu funkciju. Međutim, svođenje dizajna samo na ulogu poboljšanja estetskih karakteristika je vrlo simplifikovano. On je, naime, rezultat kreativnih aktivnosti čiji je cilj povezivanje raznih aspekata proizvoda i njihovo izražavanje u njegovim spoljnim, vidljivim, ali i suštinskim i funkcionalnim karakteristikama. Uspešno je ono rešenje dizajna koje je usaglašeno sa a zahtevima potrošača, a u čijem osmišljavanju učestvuju istraživači, inženjeri i dizajneri. Pri tome je neophodno postići optimum ulaganja u stvaranje jedinstvene celine forme, oblika, dimenzija, materijala, komfora, boje. Dizajn je važan faktor sticanja konkurentske prednosti i dodavanja vrednosti proizvodu. Važan je u oblikovanju mnogih dobara, kao što su odeća, obuća, trajna potrošna dobra, a sve više se koristi i kao strategijsko sredstvo na poslovnom tržištu. I dizajn se može posmatrati sa stanovišta prodavca i kupca.

Za prodavca je dobro dizajniran proizvod onaj koji se lako može proizvesti i distribuirati. Dobro dizajniran proizvod za kupca je onaj koji lepo izgleda, lako se koristi, instalira, popravlja i održava. Dizajn proizvoda treba da podrži kreiranje marke proizvoda, pa se od njega očekuje da olakša identifikaciju proizvoda i marke, i da ih vizuelno i čulno diferencira od drugih. Ključne komponente dizajna su: oblik i veličina proizvoda, izbor materijala, boja, miris i zvuk. Značaj ovih elemenata uslovljen je karakterom proizvoda. Na primer, moderan oblik, linije i boje su imperativ uspeha potrošnih dobara, dok je funkcionalnost ključna kod opreme i uređaja. Kombinovanjem komponenti dizajna u jedinstvenu celinu ima za cilj doživljavanje proizvoda putem svih čula potrošača. U situacijama kada su kupovine zasnovane na emocijama, dizajneri su resurs koji omogućava pojavu izuzetno estetski vrednih proizvoda. Oni postaju rasadnici novih ideja (Gobe 2006).

Spoljni izgled proizvoda odražava se u njegovom obliku (formi) i determiniše njegovu jedinstvenost. Zajedno oblik i veličina deluju na čula potrošača, njihove asocijacije, omogućavajući stvaranje prepoznatljive slike o proizvodu. Primenjeni materijali treba da olakšaju korišćenje proizvoda, poboljšaju funkciju, izgled i efikasnost. I izbor boje je važna odluka u razvijanju dizajna. Ona treba da izazove prijatna osećanja potrošača, podstakne željene asocijacije i pobudi pažnju. U stvaranju određenog rešenja dizajna neophodno je voditi računa o racionalnoj upotrebi resursa. To se može postići ukoliko rešenje dizajna počiva na optimalnom odnosu troškova dizajniranja proizvoda i efekata koje dato rešenje dizajna proizvodi. Potreba za diferenciranim dizajnom raste u uslovima intenziviranja konkurencije, što utiče na povećanje troškova kreiranja i uvođenja dizajna. Ulaganja u dizajn, s druge strane, mogu rezultirati originalnim pozicioniranjem proizvoda u mislima potrošača. Stoga se ulaganja u dizajn tretiraju kao investicija, a ne trošak, jer su značajno sredstvo diferenciranja i pozicioniranja kako postojećih, tako i novih proizvoda.

Zaštita proizvoda sa geografskim poreklom je još jedan vid zaštite inovacija. To je složen proces koji mala i srednja preduzeća uspešno mogu da obavljaju uspostavljanjem saradnje sa različitim subjektima. Praksa pokazuje da je ovaj proces uspešniji ukoliko započinje uspostavljanjem međusobnih veza različitih proizvođača. Početna aktivnost je uočavanje zajedničkog interesa proizvođača finalnog proizvoda koji se prevashodno prepoznaje u kreiranju zajedničke marke. Ključnu ulogu u tom procesu može imati posebna institucija ili organizacija (npr. klaster). Oznaka geografskog porekla predstavlja veoma važno svojstvo koje se može iskoristiti i za stvaranje prepoznatljive marke. Osnova za sinergiju malih i srednjih preduzeća u procesu zaštite proizvoda sa geografskim poreklom je zajednička upotreba resursa unutar i između različitih aktivnosti u lancu vrednosti. Sinergija rezultira konkurentskom prednošću povezivanjem malih i srednjih preduzeća u različite forme mreža. Klaster, kao poseban oblik mreže, uspešno se koristi u procesu kreiranja marke proizvoda sa geografskim poreklom.

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

Sa područja tri okruga koji su bili predmet istraživanja zaštićeno je 4 proizvoda sa geografskim poreklom: pirotski ćilim, staroplaninski kačkavalj, svrljiški kačkavalj i svrljiški belmuž.

Kako bi se adekvatnije sagledala politika ulaganja u pomenute oblike intelektualne svojine, metodom analize tabela kontigencije ispitan je odnos ulaganja u aktivnosti istraživanja i razvoja i prisutnosti te zaštite. Rezultati analize ukazuju na to da od 93,42% preduzeća iz uzorka koja nisu zaštitila dizajn polovina, njih 147 (51,8% preduzeća iz grupe onih koja nisu zaštitila dizajn i ujedno 48,35% ukupnog uzorka) pripada generalno najbrojnijoj grupi preduzeća u uzorku – onih koja izdvajaju do 1% prihoda za istraživanje i razvoj. Samo 20 preduzeća, 6,58% preduzeća iz uzorka, je zaštitilo dizajn. 95% preduzeća koja su zaštitila dizajn su iz grupe onih koja izdvajaju do 5% za istraživanje i razvoj, a samo 5% iz grupe onih koja izdvajaju najviše, tj. više od 5% prihoda u ove svrhe, samo 1 preduzeće (tabela 6).

Tabela 6: Zavisnost izdvajanja za IR i zaštite dizajna

Procenat izdvajanja za IR		Zaštita dizajna		
		ne	da	Ukupno
0	Broj odgovora	21	1	22
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	7.4%	5.0%	7.2%
do 1%	Broj odgovora	147	9	156
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	51.8%	45.0%	51.3%
1 do 5%	Broj odgovora	82	9	91
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	28.9%	45.0%	29.9%
5+%	Broj odgovora	34	1	35
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	12.0%	5.0%	11.5%
Ukupno	Broj odgovora	284	20	304
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	100.0%	100.0%	100.0%

Velika većina preduzeća, 254 njih (83,55%) nije zaštitilo marku. Najviše takvih preduzeća je, ponovo, iz generalno najbrojnije grupe preduzeća u uzorku – onih koja izdvajaju do 1% prihoda za IR. 132 od ukupno 156 preduzeća iz ove grupe, koja izdvajaju do 1% prihoda za IR, (84,6%) nije zaštitilo marku. Ta preduzeća ujedno čine više od polovine (52%) ukupnog broja preduzeća koja nisu zaštitila marku. Samo 50 preduzeća, 16,45% uzorka, je zaštitilo marku. Gotovo polovina (48%) preduzeća iz te grupe spada u najbrojniji segment uzorka, preduzeća koja izdvajaju do 1% prihoda za istraživanje i razvoj. Interesantan nalaz je činjenica koja ukazuje na to da je samo 5 preduzeća u grupi onih koja izdvajaju najviše za IR zaštitilo marku – to je 10% ukupnog broja preduzeća koja su zaštitila marku, 14,28% preduzeća iz grupe onih koja izdvajaju više od 5% prihoda za IR i samo 1,65% preduzeća iz ukupnog uzorka (tabela 7).

Tabela 7: Zavisnost izdvajanja za IR i zaštite marke

Procenat izdvajanja za IR		Zaštita marke		
		Ne	da	Ukupno
0	Broj odgovora	15	7	22
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	5.9%	14.0%	7.2%
do 1%	Broj odgovora	132	24	156
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	52.0%	48.0%	51.3%
1 do 5%	Broj odgovora	77	14	91
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	30.3%	28.0%	29.9%
5+%	Broj odgovora	30	5	35
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	11.8%	10.0%	11.5%
Ukupno	Broj odgovora	254	50	304
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila marku	100.0%	100.0%	100.0%

Kao što je pomenuto, čak 289 preduzeća, 95% ukupnog uzorka, nije zaštitilo nijedan patent. Polovina (preciznije 51,2%) ovih preduzeća je, očekivano, iz generalno najbrojnije grupe preduzeća u uzorku – onih koja izdvajaju do 1% prihoda za istraživanje i razvoj. U okviru te grupe, 148 od ukupno 156 (95%) nije zaštitilo patent. Samo 15 preduzeća, 5% preduzeća iz uzorka, je zaštitilo patent. Više od polovine (53,3%) tih preduzeća izdvajaju do 1%, a čak 80% ovih preduzeća izdvaja do 5% za IR. Dakle, samo 20% od ukupnog broja preduzeća koja imaju zaštićene patente je iz grupe onih koja izdvajaju najviše (više od 5%) za istraživanje i razvoj. Broj preduzeća koja najviše izdvajaju za IR i zaštitila su patent je 3, što je manje od 1% preduzeća iz uzorka (tabela 8).

Tabela 8: Zavisnost izdvajanja za IR i zaštite patenta

Procenat izdvajanja za IR		Zaštita patenta		
		Ne	Da	Ukupno
0	Broj odgovora	22	0	22
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila patent	7.6%	0%	7.6%
do 1%	Broj odgovora	148	8	156
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	51.2%	53.3%	51.3%
1 do 5%	Broj odgovora	87	4	91
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	30.1%	26.7%	29.9%
5+%	Broj odgovora	32	3	35
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	11.1%	20.0%	11.5%
Ukupno	Broj odgovora	289	15	304
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	100%	100%	100%

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

Na osnovu prezentiranih podataka moguće je zaključiti sledeće:

- Veoma je mali broj preduzeća koja su zaštitila neki od oblika intelektualne svojine.
- Najviše je onih koja su zaštitila marku/e – 50 preduzeća, odnosno 16,45% uzorka.
- Dizajn je zaštitilo samo 20 preduzeća, 6,58% anketiranih iz uzorka.
- Najmanji je broj preduzeća koja su zaštitila patent/e – 15 preduzeća ili 5% uzorka.
- Direktna veza između izdvajanja za IR i zaštite intelektualne svojine nije detektovana.

Naime, preduzeća koja odvajaju najveći deo prihoda za IR nisu ujedno i ona koja su zaštitila jedan ili više oblika intelektualne svojine. I preduzeća koja jesu i ona koja nisu zaštitila marku, patent i dizajn su najbrojnija u grupi preduzeća koja izdvajaju do 1% prihoda u ove svrhe, što je i očekivano, imajući u vidu da je to ujedno i najveća grupa u uzorku. Međutim, grupa preduzeća koja izdvajaju 1-5% prihoda za IR je statistički značajna u kvantitativnom smislu, a preduzeća u okviru te grupe ne primenjuju praksu zaštite oblika intelektualne svojine više u odnosu na prethodno analiziranu grupu. Dakle, nameće se zaključak da veza između ove dve varijable – procenta izdvajanja za IR iz prihoda i zaštite intelektualne svojine ne postoji.

3.3. Formiranje poslovnih mreža kao preduslov uspeha inovacija

Promena odnosa na tržištu i pozicije pojedinih učesnika u njima, dovode do suštinskih promena u poslovanju mnogih preduzeća. Kreiranje superiorne vrednosti za potrošače zahteva šire angažovanje preduzeća i potrebu povezivanja ne samo sa potrošačima, već i sa ostalim učesnicima u lancu vrednosti. Otud se bitni indikatori aktivnosti preduzeća vezanih za inovacije odnose i na stepen **interfunkcionalne povezanosti** unutar samog preduzeća i **dostignuti nivo saradnje preduzeća** inovatora sa stejkholderima iz eksternog okruženja. Povezivanje sa potrošačima i ostalim stejkholderima dovelo je do promene u funkcionisanju samog marketinga, ali i ostalih poslovnih funkcija. Sinhronizacija i sinergija svih poslovnih aktivnosti obezbeđuje prevazilaženje konflikata među poslovnim funkcijama i usmeravanje ka jedinstvenom cilju, a to je satisfakcija potrošača uz ostvarivanje profita.

Istraživanja prakse razvijenih zemalja pokazuju da je za mala i srednja preduzeća jedan od ključnih faktora unapređenja inovacionih kapaciteta uključivanje u različite vrste mreža, posebno klastera i to inovacionih. Inovacije u svim oblastima, efikasno korišćenje i transfer znanja su ključni za uspešan razvoj inovacionih mreža. Uspeh povezivanja uslovljen je: efikasnošću procesa u mreži, strukturom mreže, odnosno njenom gustom, reputacijom i sposobnostima preduzeća da iskoriste prednosti umrežavanja (Swaminathan, Moorman 2010, 52-69).

Efikasnost aktivnosti i procesa koji se realizuju u mreži povećava verovatnoću da će preduzeća uspešno koristiti mogućnosti za sticanje novog znanja i njegov transfer kroz mrežu. Na taj način efikasnije se koriste raspoloživi resursi i kreiraju novi koje je teško kopirati. Kontinuirano povezivanje resursa subjekata uključenih u mrežu uvećava njihovu vrednost, jer otežava korišćenje istih od strane subjekata koji su van mreže.

Veze između aktivnosti, resursa i uključenih subjekata su podložne promenama. Stepenn njihove međusobne povezanosti determiniše gustinu mreže. Prednosti koje proizilaze iz gustine mreže zasnivaju se na razmeni vrednih informacija i znanja koje je teško steći van mreže. Sistem vrednosti i normi i društvena dimenzija odnosa su kritični za njihu uspešan razvoj. Međutim, potrebno je ukazati i na određena ograničenja koja proizilaze iz gustine mreže odnosa. Deljenje informacija i znanja u uključenih subjekata i grupa u određenim uslovima može smanjiti sposobnost racionalnog reagovanja preduzeća i njegovo strategijsko prilagođavanje. Neke informacije i znanja su kritični i, ako se ne iskoriste na pravi način, mogu ugroziti konkurentsku prednost preduzeća.

U savremenim uslovima privređivanja reputacija mreže je značajan izvor konkurentске prednosti. Njen pozitivan imidž doprinosi uspešnijem pozicioniranju svih učesnika u mreži.

Značaj povezivanja nije identičan za sve učesnike. Od sposobnosti uključenih strana zavisi da li će prednost, koja proizilazi iz povezivanja, biti iskorišćena na pravi način. Sposobnosti su determinisane selekcijom partnera sa kojima se uspostavljaju odnosi i efikasnošću upravljanja odnosima i vezama. Usklađivanje ciljeva je veoma važna aktivnost u procesu razvoja odnosa i mreža. Povezivanje je opravdano ako doprinosi efikasnijoj realizaciji ciljeva u odnosu na druge strategijske opcije koje je moguće koristiti kao načine za njihovu realizaciju.

Poslednjih godina značajni istraživački naponi usmereni su na proučavanje uloge i značaja inovacionih mreža. Mobilnost resursa, stvaranje uslova za osnivanje novih preduzeća, stimulisanje inovacija, efikasan razvoj i transfer tehnologije i znanja, razvijanje novih poslovnih modela i pristupa tržištima, globalizacija poslovanja, bolja strategijska i operativna usklađenost ciljeva, su neke od prednosti inovacionih mreža. Najvećim delom to su prednosti čiji doprinos nije uvek moguće kvantificirati, jer uključuju nematerijalnu aktivnu.

Povezivanje malih i srednjih preduzeća sa različitim stejkholderima doprinosi povećanju njihove konkurentске sposobnosti, koja proističe iz snage mreža.

Polazeći od saznanja da su u oblasti inovacija i ukupnog poslovanja uspešnija preduzeća koja se povezuju u različite forme odnosa i mreža, uključujući i klastere, istraživanjem smo identifikovali broj preduzeća uključenih u klastere i stavove i mišljenja ispitivanih menadžera o značaju udruživanja za uspeh inovacija (tabela 9).

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

Tabela 9: Ukupan broj inovacija i uključenost u klaster

		Uključenost u klaster		
		ne	da	Ukupno
Ukupan broj inovacija	Broj	56	9	65
	% uključenosti u klaster	22.5%	16.4%	21.4%
0	Broj	129	23	152
	% uključenosti u klaster	51.8%	41.8%	50.0%
1	Broj	42	17	59
	% uključenosti u klaster	16.9%	30.9%	19.4%
2	Broj	22	6	28
	% uključenosti u klaster	8.8%	10.9%	9.2%
3	Broj	249	55	304
	% uključenosti u klaster	100.0%	100.0%	100.0%

Na osnovu prezentiranih podataka moguće je najpre zaključiti da najveći broj malih i srednjih preduzeća, njih 249, nije uključeno u klaster. Takođe, i inovacije svih istraživanih tipova su najprisutnije u tim preduzećima koja nisu članovi klastera. Otud možemo zaključiti da broj i vrsta inovacija, odnosno stepen inovativnosti preduzeća nije u direktnoj vezi sa uključenosti preduzeća u klaster. Imajući u vidu činjenicu da je u Srbiji razvoj klastera u početnim fazama logično je da su efekti povezivanja nezadovoljavajući.

Tabela 10: Značaj stejkholdera za uspeh inovacija

	Bez odgovora		Mali značaj		Srednji značaj		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Dobavljači iz Srbije	14	4,6	36	11,8	73	24	181	59,5	304	100
Dob. iz bivše SFRJ	21	6,9	197	64,8	64	21,1	22	7,2	304	100
Ostali ino dobavljači	27	8,9	124	40,8	65	21,4	88	28,9	304	100
Kupci iz Srbije	16	5,3	31	10,2	48	15,8	209	68,8	304	100
Kupci iz bivše SFRJ	27	8,9	155	51	73	24	49	16,1	304	100
Ostali ino kupci	28	9,2	162	53,3	51	16,8	63	20,7	304	100
Univerziteti	31	10,2	185	60,9	67	22	21	6,9	304	100
Instituti	31	10,2	197	64,8	65	21,4	11	3,6	304	100
Konsultanti	31	10,2	187	61,5	66	21,7	20	6,6	304	100
Inkubatori	30	9,9	211	69,4	52	17,1	11	3,6	304	100
Udruženja	27	8,9	154	50,7	102	33,6	21	6,9	304	100
Klasteri	30	9,9	194	63,8	67	22	13	4,3	304	100
Banke	26	8,6	104	34,2	96	31,6	78	25,7	304	100
Investitori	32	10,5	132	43,4	61	21,1	79	26	304	100

Indikativni su i podaci o stavovima anketiranih o značaju ključnih subjekata i grupa za unapređenje inovativnih kapaciteta preduzeća. Analizom odgovora ispitanika može se zaključiti da za njih veliki značaj imaju samo dobavljači i kupci iz Srbije, dok ostali stejkholderi - dobavljači i kupci van Srbije, univerziteti, instituti, konsultanti, inkubatori, udruženja, klasteri, banke i investitori, imaju mali značaj za uspeh inovacija (tabela 10).

Inovativnost svih, pa i malih i srednjih, preduzeća u značajnoj meri je uslovljena saradnjom sa naučnoistraživačkim organizacijama (NIO). Rizik se može smanjiti ili učiniti izvesnim saradnjom i povezivanjem preduzeća sa NIO i realizacijom zajedničkih projekata. Međutim, iz prezentovanih rezultata (tabela 10) može se zaključiti da većina ispitanika (više od 50% njih u oba slučaja) smatra da saradnja sa univerzitetima i institutima kao predstavnicima NIO, ima mali značaj za uspeh inovacija. I kada se stavi u odnos sa drugim naporima koji mogu dovesti do unapređenja inovacionih kapaciteta, značaj saradnje sa NIO se opet procenjuje kao mali (tabela 11).

Tabela 11: Aktivnosti za unapređenje inovacionih kapaciteta preduzeća

	Bez odgovora.		Mali značaj		Srednji značaj		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Poslovno-teh. saveti	44	14,5	149	49	85	28	26	8,6	304	100
Treninzi	47	15,5	149	49	78	25,7	30	9,9	304	100
Saradnja sa NIO	46	15,1	145	47,7	75	24,7	38	12,5	304	100
Izdvajanje sredstava	48	15,8	145	47,7	87	28,6	24	7,9	304	100
Tehno parkovi	52	17,1	172	56,6	65	21,4	15	4,9	304	100
Lokalna partnerstva	51	16,8	141	46,4	77	25,3	38	12,5	304	100
Vladini programi	51	16,8	142	46,7	66	21,7	45	14,8	304	100

Ipak, u kategoriji aktivnosti za koje su anketirani izjavili da imaju veliki značaj su programi koje finansira vlada, lokalna partnerstva i saradnja sa NIO. Između 10 i 15% anketiranih saradnji u realizaciji različitih aktivnosti pridaje veliki značaj što je ohrabrujuće.

U uslovima brze internacionalizacije poslovanja i pojave visokih tehnologija, inovativna sposobnost i konkurentnost jedne zemlje u međunarodnim okvirima najbolje izražavaju kvalitet njene privrede. Unapređenje i inovacije u svim područjima poslovanja su trajni procesi, a nacionalna i poslovna konkurentnost je, pored ostalog, i rezultat kvaliteta povezivanja različitih subjekata i grupa kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i svetskom tržištu.

Za razvijanje uspešne saradnje, posebno regionalne, malih i srednjih preduzeća veoma su bitni stavovi menadžera o njenom značaju i potencijalnim efektima. Kao najznačajnije potencijalne efekte regionalne saradnje anketirani navode pristup tržištima, što je i razumljivo imajući u vidu sve agresivniju

Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

konkurenciju i zahtevnije potrošače (tabela 12). Takođe značajan broj ispitanika (28%), navodi kao potencijalne efekte saradnje snižavanje troškova poslovanja i lakši pristup regionalnim finansijskim institucijama (20,1%).

Tabela 12: Potencijalni efekti saradnje sa partnerima iz regiona

	Bez odgovora		Mali značaj		Srednji značaj		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Pristup tržištima	35	11,5	88	28,9	74	24,3	107	35,2	304	100
Regionalne fin. Institucije	34	11,2	123	40,5	86	28,3	61	20,1	304	100
Niži troškovi	41	13,5	95	31,2	83	27,3	85	28,0	304	100
Konzistentan zakonski okvir	43	14,1	111	36,5	101	33,2	49	16,1	304	100
Pristup NIO	44	14,5	128	42,1	101	33,2	31	10,2	304	100
Mobilnost radnika	40	13,2	133	43,8	90	29,6	41	13,5	304	100
Mobilnost inženjera	40	13,2	130	42,8	88	28,9	46	15,1	304	100
Mobilnost menadžera	38	12,5	134	44,1	77	25,3	55	18,1	304	100

Regionalna saradnja je veoma značajna u oblasti inovacija. S obzirom na to da je vreme kritičan faktor uspeha inovacija, zajedničko kreiranje i lansiranje inovacija je održivi izvor konkurentne prednosti uključenih partnera. Anketirani su ocenili da zajednička realizacija projekata ima veliki značaj. Indikativno je da više od trećine anketiranih zajedničkim programima inovacija pridaje mali značaj. Takođe, više od 39% anketiranih razvijanju zajedničkih programa tehnologije pridaje mali značaj. Na osnovu toga moguće je zaključiti da u malim i srednjim preduzećima nišavskog, pirotskog i topličkog okruga još uvek dominira zatvoren tip inovacija i da se ne shvataju koristi saradnje i povezivanja različitih učesnika u lancu vrednosti u procesu inoviranja (tabela 13).

Tabela 13: Potencijalni efekti saradnje na području inovacija sa partnerima iz regiona (bivša SFRJ)

<i>Zajednički programi za...</i>	Bez odg.		Mali značaj		Srednji		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
... inovacije	74	24,3	107	35,2	94	30,9	29	9,5	304	100
... tehnologiju	76	25	119	39,1	79	26	30	9,9	304	100
... obrazovanje	78	25,7	113	37,2	84	27,6	29	9,5	304	100
... trening	75	24,7	111	36,5	75	24,7	43	14,1	304	100
... razmenu	78	25,7	124	40,8	67	22	35	11,5	304	100
... jačanje klastera	78	25,7	117	38,5	81	26,6	28	9,2	304	100
... razvoj inicijativa	79	26	120	39,5	71	23,4	34	11,2	304	100
... projektnu saradnju	78	25,7	112	36,8	62	20,4	52	17,1	304	100

Zaključak i implikacije za menadžere

U savremenim uslovima privređivanja, inovacije su jedan od osnovnih izvora konkurentske prednosti. U dugom roku jedina pouzdana osnova za razvoj nekog preduzeća je da inovira brže, bolje i više u odnosu na konkurente. Ovo se ne odnosi samo na inovacije proizvoda/usluga, već sve više i na inovacije procesa.

Činjenica da inovacije mogu i poboljšati i narušiti konkurentsku prednost, otvara još jedno pitanje: kako se odnositi prema ovoj dualnoj prirodi, imajući u vidu postojeće tehnološke i tržišne kapacitete firme.

Ključne prepreke za unapređivanje inovativnih kapaciteta svih, a posebno malih i srednjih preduzeća, su neprilagođena poslovna orijentacija i neodgovarajući poslovni model koji stimuliše inovativnost. Iako brojni faktori iz okruženja mogu stimulisati ili ograničavati inovativne kapacite u sektoru malih i srednjih preduzeća, njihov uspeh je u velikoj meri uslovljen promenom svesti o potrebi i načinima kreiranja vrednosti, pre svega za vlasnike i potrošače. To se može postići odgovarajućim strategijskim reagovanjem koje se, pre svega, ogleda u kontinuiranim promenama i usklađivanju poslovnih modela koje razvija konkretno preduzeće.

Istraživanja prakse malih i srednjih preduzeća na području regiona Niš pokazuju da:

- Zastarela oprema, nedovoljna dosadašnja i planirana ulaganja u nju, kao i u pojedine oblike intelektualne svojine, otežavaju i verovatno će otežavati inovativne procese u MSP u Srbiji;
- Zaštita oblika intelektualne svojine je retka, što ukazuje na nizak stepen razvijenosti svesti menadžera o njihovom značaju;
- Ulaganja u IR i povezivanje putem različitih formi odnosa i mreža je su na niskom nivou;
- Svest o značaju saradnje sa raznovrsnim eksternim stejkholderima i o značaju eksternih izvora ideja za inovacije, tzv. koncept otvorenih inovacija, je takođe veoma niska. Uglavnom se za bitne saradnike smatraju samo direktni poslovni – dobavljači i kupci i to iz zemlje. Jos uvek se nedovoljno koriste potencijali NIO.

Razvoj nove, inovativne, ekonomije nameće potrebu promene načina reagovanja preduzeća. Promene se, pre svega, odnose na: orijentaciju na ključne poslove i procese, povezivanje sa ključnim stejkholderima kreiranjem različitih formi odnosa i mreža, interorganizaciono i interfunkcionalno povezivanje, stvaranje novih kompetencija i održive prednosti koja je rezultat inoviranja i kombinovanja postojećih i novih kompetencija. Povećanje i održavanje tržišnog učešća ce zavisiti od sposobnosti preduzeća da koriste nematerijalnu imovinu (marka, baze potrošača, odnosi sa različitim subjektima i grupama, intelektualni kapital).

Literatura

1. Aaker, D. A. (2004) Leveraging the Corporate Brands. *California Management Review*, Spring: 6-18.
2. Aaker, D. A. (1996) *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
3. Besant, J., Tidd, J. (2007) *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: John Wiley&Sons.
4. Gobe, M. (2006) *Emocionalno brendiranje – nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*. Beograd: Mass International.
5. Goffin, K., Mitchell, R. (2005) *Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*. New York: Palgrave Macmillan.
6. Gottfredson, M., Aspinall, K. (2005) Innovation vs. Complexity. *Harvard Business Review*, November: 62-71.
7. Jaruzelski, B., Dehoff, K., Bordia, R. (2005) Money Isn't Everything: The Global Innovation 1000. *Strategy and Business*, 41 (Winter): 2-15.
8. Kandybin, A. (2009) Which Innovation Efforts Will Pay. *Sloan Management Review*, 51 (1): 53-60.
9. Kodama, M. (2009) Boundaries Innovation and Knowledge Integration in the Japanese Firm. *Long Range Planning*, 42: 463-494.
10. PROINNO EUROPE (2011) *Summary Innovation Index*, <http://www.proinno-europe.eu/page/summary-innovation-index-0> [01.12.2011.]
11. Sofianti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R., Budhi P. (2009) Customer Knowledge Management In New Product Development. *Proceedings of the scientific conference APIEMS2009*: 1268-1279. Kitakyushu: APIEMS.
12. Srinivastan, R., Lilien, G. L., Rangaswamy, A. (2002) Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to e-business. *Journal of Marketing*, 66 (3): 47-60.
13. Stanković, Lj., Đukić, S. (2004) Uvođenje novih proizvoda i usluga u funkciji unapređenja konkurentnosti. *Ekonomist*, 40 (1): 41-49.
14. Stanković, Lj., Đukić, S. (2011) Razvijanje inovacionih strategija usmerenih na potrošače. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 47(24): 49-64.
15. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović A. (2011) Importance of CRM Strategy Development for Increasing Competitiveness of Serbian Enterprises. *Proceedings of 19th Annual Conference on Business and Marketing Strategies for CEE*: 461-482. Vienna: WU.
16. Stanković, Lj., Popović A. (2011) Market-Based Knowledge Management in Function of Improving Competitiveness. *Proceedings of International Scientific Conference: Problems of Competitiveness of Contemporary Economies*: 197-209. Niš: Faculty of Economics.
17. Story, V., Hart, S., O'Malley, L. (2009) Rational Resources and Competences for Radical Product Innovation. *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6): 461-482.
18. Swaminathan, V., Moorman, C. (2010) Marketing Alliances, Firm Networks and Firm Value Creation. *Journal of Marketing*, 73 (September): 52 - 69.
19. Tellis, G. J., Prabhu, J. C., Rajesh, K. C. (2009) Radical Innovation Across Nation: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73 (1): 3-23.
20. World Economic Forum (2010) *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> [11.05.2010.]
21. World Economic Forum (2010) *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf [06.06.2010.]

IMPROVING BUSINESS COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES BASED ON INNOVATION

Abstract: In terms of a dynamic environment and intense competition, innovations are not only a basis for growth and development but also a survival factor for enterprise. Researches in the theory and practice show that more successful enterprises are those that are able to respond to changes by innovations. Pronounced failure of new products and services, increased costs, more rapid technological development, changes in consumer and other market participants behavior, impose a need for changed access to innovations, from closed to open innovations. Improving innovative capacity of small and medium enterprises is caused by both changes in the external environment as well as changes in enterprises themselves. This paper analyzes some factors that affect innovativeness as the basis for improving the competitiveness of SMEs in the region of Niš.

Keywords: innovation, competitiveness, SMEs, intellectual property protection, connectivity, network.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 581-596
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

KAKO DIZAJNIRATI I IMPLEMENTIRATI EFEKTIVAN I EFIKASAN SISTEM STRATEGIJSKOG KONTROLISANJA?

Dr Branimir Inić*

Mr Aleksandar Damjanović**

Rezime: Dizajniranje i implementacija efektivnog i efikasnog sistema strategijskog kontrolisanja, sa pojavom strategijskog menadžmenta, postaje imperativ za svaku kompaniju koja ima za cilj da opstane, raste i razvija se. Sledeći takav pristup strategijsko kontrolisanje se u ovom radu posmatra kao sredstvo smislenog ostvarivanja bilo kakvog uspešnog poslovnog rezultata, a kauzalitet planiranja i kontrolisanja, kao aksiom po kome su te dve faze strategijskog menadžmenta "sijamski blizanci" ili „dve strane iste medalje". Ishod ovoga rada su opisi značaja efektivnog i efikasnog strategijskog kontrolisanja, centralizovanog i decentralizovanog načina kontrolisanja, te kreacije modela strategijskog efikasnog i efektivnog sistema kontrolisanja i adaptivne metode implementacije sistema kontrolisanja, što je postavljeno kao glavni cilj ovoga rada.

Gljučne reči: strategijski menadžment, strategijski sistem efikasnog i efektivnog kontrolisanja, model strategijskog menadžmenta, korektivni model strategijskog efektivnog i efikasnog sistema kontrolisanja.

Uvod

Drastične i munjevite promene, koje imaju perspektive povećanja kako po obimu, tako i brzini, postale su deo sveta i vremena u kojem se (ni)smo slučajno zatekli. I to je aksiom koji će sigurno ostati nepromenljiv i u budućnosti.

Iako ne postoji jednostavan recept kako „plivati” s promenama, posledica stava (koji nije zanemariv u našim uslovima, naprotiv) da do njih neće doći, je utopijsko razmišljanje. Naravno da bi mnogima od nas život bio mnogo ugodniji da živimo u vremenu Mocartove muzike, balova, diližansi i romantike, dakle u ambijentu mirnog okeana. Ali, ne živimo. Živimo u vremenu u kome je „mirni okean” zamenjen „vulkanom”.

* Univerzitet Union „Nikola Tesla“, Fakultet za preduzetnički biznis, e-mail: branimirinic@gmail.com

** Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd

UDK: 005.21, pregledni rad

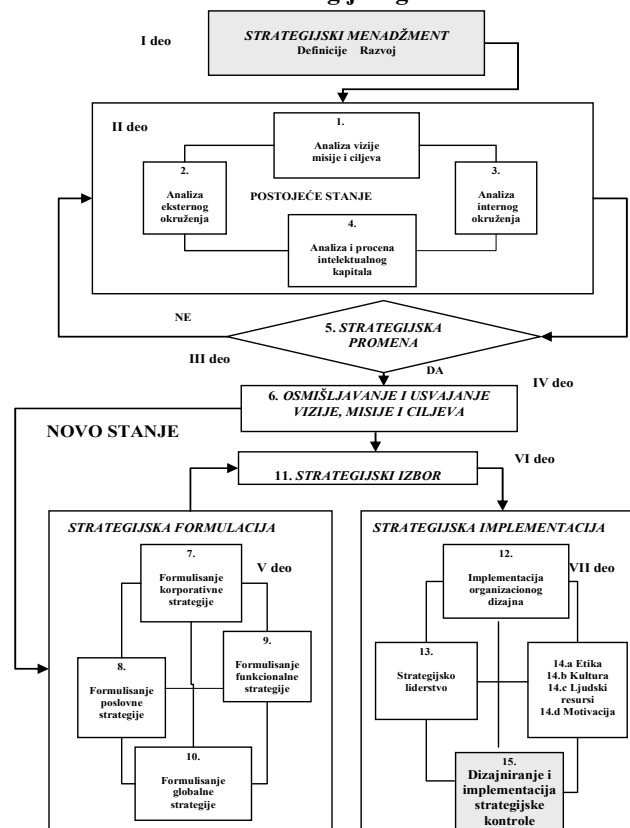
Primljeno: 9.5.2011. Prihvaćeno: 27.10.2011.

Zbog toga, da bi stvorile efikasne strategije, kompanije a i pojedinci, moraju brzo anticipirati trendove u okruženju. Samo tako se mogu iskoristiti skokovite promene koje budućnost neminovno donosi, i sve će više donositi. Samo oni koji su sposobni da uspešno anticipiraju „vulkanske” trendove kao pokretače promena, mogu računati na uspeh. Često je Ahilova peta velikih kompanija upravo njihova nemogućnost da prepoznaju trendove i na njih brzo odgovore (Joyce, Woods 2001). Proističe da efektivni i efikasni menadžeri moraju postati idejni istraživači, osetljivi na rane signale diskontinuiteta, poremećaja, pretnji ili šansi na tržištu i u društvu.

1. Cilj rada

Iz prethodno navedenog, jedan od glavnih ciljeva svake kompanije je dizajniranje i implementacija efektivnog i efikasnog strategijskog sistema kontrolisanja, kao dela modela strategijskog menadžmenta, koji obuhvata analizu (1) vizije, misije, ciljeva i intelektualnog kapitala kompanije, (2) konstatacije da li su strategijske promene prisutne u okruženju, (3) osmišljavanja i usvajanja nove vizije, misije i ciljeva, (4) formulisanja strategije, (5) strategijskog izbora, (6) strategijske implementacije i (7) strategijske kontrole (slika 1).

Slika 1. Model strategijskog menadžmenta



Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

Dakle, *glavni cilj* ovoga rada je usmeren na pitanje: *Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?*

Sporedni ciljevi se usmereni na *deskripciju značaja efektivnog i efikasnog strategijskog kontrolisanja, dizajniranje sistema strategijske kontrole, otpora prema kontroli, centralizovanog i decentralizovanog kontrolisanja, podudaranja organizacione strukture i kontrolisanja strategije, te dizajniranje i implementaciju strategijskog kontrolnog sistema.*

2. Značaj efektivnog i efikasnog strategijskog kontrolisanja

Termin "kontrola" često ima emotivnu konotaciju, i tumači se u negativnom smislu, sugerišući pravac ili komandu davanjem naredbi. Zaposleni, često, mogu biti nepoverljivi prema kontrolnom sistemu shvatajući ga kao naglašavanje kazne, znak autoritativnog menadžmenta, i kao sredstvo nametanja pritiska i održavanja discipline.

Takođe, pojam kontrole se često pogrešno shvata i poistovećuje sa policijom, sa vlašću, ili sa određenim vojnim pojmovima o komandovanju i kontroli, ili ukratko, sa pojmom "orvelovštine". U modernoj menadžerskoj praksi kontrola predstavlja fazu menadžment procesa koja je usmerena na utvrđivanje i otklanjanje devijacija od postavljenih, unapred definisanih učinaka (Joyce, Woods 2001).

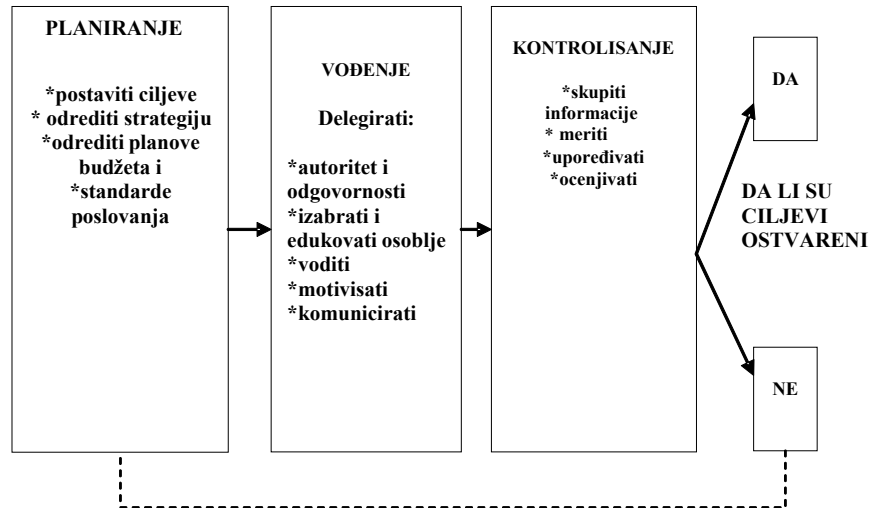
Međutim, ovo je isuviše usko tumačenje. Ima mnogo više da se kaže o kontroli od činjenice da je sredstvo za kontrolisanje ponašanja ili sredstvo za nametanje autoriteta drugima. Kontrola nije samo funkcija formalne organizacije i hijerarhijska struktura autoriteta. Ona je i funkcija međuljudskog uticaja. Kontrolni sistem je generalni koncept koji je primenljiv i na ponašanje pojedinca i na efikasnost rada organizacije.

Moderan pogled na menadžersku kontrolu ukazuje na nekoliko sledećih osnovnih uporišta (Srića 2004):

- Kontrola je poput otrova, u malim količinama leči, a u velikim ubija.
- Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje menadžerisanje nije moguće.
- Menadžerska kontrola je efikasna onoliko koliko utiče na procenu ponašanja ljudi.
- Najuspešnija kontrola je dinamična i okrenuta budućnosti.
- Najbolja kontrola je ona u kojoj se čovek pokorava samo pravilima, a ne ljudima.

Kontrolna funkcija, zasnovana na komparaciji cilja (željenog) i ostvarenja, sastavni je deo svih prirodnih i društvenih sistema (slika 2). Kroz njeno obavljanje se obezbeđuje efektivnost i efikasnost, pa je kontrola sredstvo smislenog ostvarivanja bilo kakvog rezultata.

Slika 2. Planiranje i kontrolisanje kao proces menadžmenta



Izvor: Wren, D.A., Voich, D. Jr. (1994)

Istraživanja prakse pokazuju da je najbolja kontrola ona koja nam potvrđuje da nešto radimo dobro, koja nas stimuliše, a ne koja nas kažnjava: *Šargarepa je mnogo bolja metoda kontrole od štapa!*

U kontekstu prethodnog, značaj strategijskog kontrolnog sistema za opstanak, razvoj i rast bilo koje kompanije „budućnosne orijentacije” je najbolje uočljiv preko slogana po kome „sve nemerljivo u današnjim poslovnim odnosima mora da postane vidljivo i merljivo”. Strategijsko planiranje bez strategijske kontrole predstavlja samo puko zadovoljavanje forme, a ne putokaz ka budućnosti. Zbog toga, u kreiranju strategijskog kontrolnog sistema, menadžeri moraju da se drže određenih pravila po kojima kontrola treba da prati implementaciju formulisanе strategije. U tom kontekstu kompanijama se predlaže primena sledećih pravila:

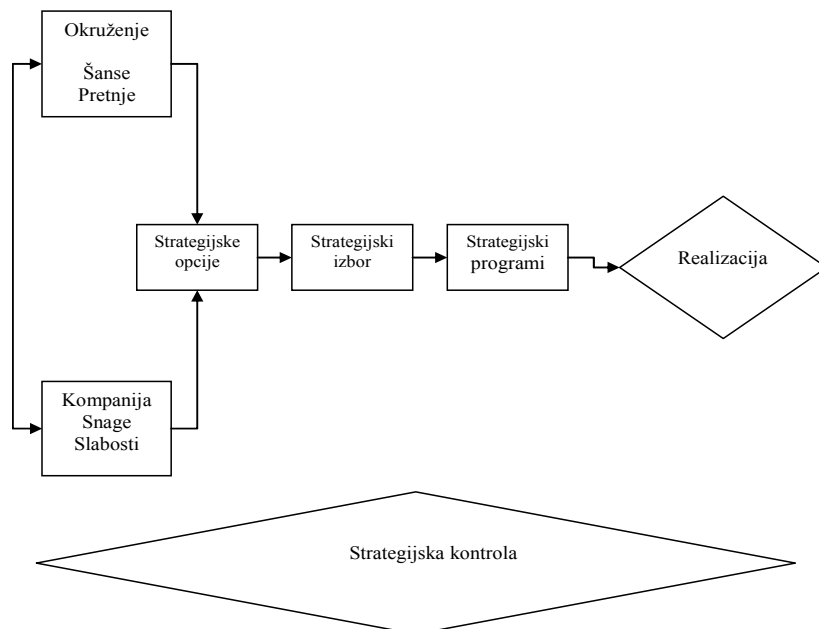
- Strategijsko kontrolisanje treba da uključuje samo minimum količine potrebnih informacija da bi se dobila pouzdana slika događaja. Potrebno je usmeriti se na strategijske faktore praćenjem 80/20 pravila: kontrolisati onih 20% koji određuju 80% rezultata.
- Strategijsko kontrolisanje treba da posmatra samo značajne aktivnosti i rezultate, bez obzira na poteškoće. Ako je saradnja među ograncima važna, onda je treba kontrolisati.
- Strategijsko kontrolisanje treba da bude pravovremeno, tako da se korekcija može obaviti odmah.
- Treba koristiti i kratkotrajno i dugotrajno strategijsko kontrolisanje, i oba treba zastupiti podjednako.
- Strategijsko kontrolisanje treba da pomogne u markiranju izuzetaka. Samo oni izuzeci koji su van determinisane tolerancije, zahtevaju akciju.

Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

Strategijskim kontrolisanjem je potrebno kreirati i primeniti model motivacije-nagrade za zadovoljenje ili prevazilaženje standarda, a ne model za kažnjavanje za nezadovoljenje. U svojoj knjizi "U potrazi za savršenstvom", Peters i Waterman (1982) kažu da što je jača kultura i više usmerena ka tržištu, manje je potrebe za politikom organizacionih tabela ili detaljnim procedurama pravilima. Njihov prvi i ključni princip bio je naglasak na preduzimanju akcije - "učiniti nešto da se stvari promene" - a ne beskrajno analiziranje podataka i beskrajne diskusije na sastancima u odborima. U vrhunskim kompanijama ljudi, do onog najnižeg, znaju šta treba da rade u većini situacija, zato što su vodeće vrednosti kristalno čiste. U Iton (Eaton) korporaciji radnici sami postavljaju pravila za sebe. Kako reče jedan od zaposlenih: "Kažu da ovde nema šefova, ali ako zabrljate, brzo ćete ga naći".

Strategijsko kontrolisanje se bavi praćenjem strategije tokom implementacije, otkrivanjem problema ili promena u osnovnoj premisi i činjenjem potrebnih izmena. Za razliku od kontrolisanja nakon implementacije strategije, strategijsko kontrolisanje ima za cilj da usmerava aktivnost za dobrobit generičke i globalne strategije dok se primenjuju i u vreme kada će do konačnih rezultata proteći još nekoliko godina. Zbog sve bržih promena na globalnom tržištu u poslednjih 10 godina, konstantno poboljšanje je postalo još jedan aspekt strategijskog kontrolisanja u mnogim organizacijama. *Konstantno poboljšanje* obezbeđuje menadžerima način da osiguraju oblik strategijske kontrole koji njihovim organizacijama omogućava da anticipiraju kako da reaguju i da blagovremeno ubrzaju razvoj ka stotinama oblasti koje utiču na uspeh u određenom poslu.

Slika 3: Strategijska kontrola u procesu strategijskog menadžmenta



Stajzman i Srajeg (Steinmann, Schreiögg 2000) definišu kontrolu kao stratejski zadatak, koji proverava stratejske planove i njihov rad na osnovu uočenih opasnosti i blagovremeno signalizira kada je potrebno izvršiti promene u stratejskom pogledu (slika 3).

Kao jedan od prvih u tom poslu, Yahoo je izrastao u Internet giganta (Inić 2006). Ipak, i uprkos uspehu svog proizvoda, menadžerski tim nikada nije razvio strategiju kojom bi obezbedio trajni rast. Ignorišući kako pretnju proisteklu iz ujedinjavanja AOL-a i Time Warnera, tako i mogućnosti za spajanje sa eBay-om, Yahoo je pogrešno procenio svoje strateško okruženje. Čak i nakon značajnog smanjenja prihoda, Yahoo nije izvršio preusmeravanje svoje strategije tako da se manje oslanja na on-lajn promovisanje.

3. Centralizovano i decentralizovano kontrolisanje

Mnoge kompanije se ne prilagođavaju decentralizovanom nego birokratskom procesu kontrole. Ova dva procesa kontrole predstavljaju različite kulture filozofije kompanije i zato menadžeri biraju samo jedan od njih u zavisnosti od kulture organizacije i sopstvenih ubeđenja o kontroli.

Birokratsko – centralizovano kontrolisanje uključuje nadgledanje i uticanje na ponašanje zaposlenih kroz intenzivnu upotrebu pravila, hijerarhije autoriteta, pisanih dokumenata, nagrađivačkih sistema i drugo. Suprotno tome, decentralizovana kontrola se oslanja na kulturne vrednosti, tradiciju, zajednička uverenja. Menadžer radi pod pretpostavkom da su zaposleni vredni poverenja i da mogu dobro da obavljaju posao bez zahtevnih pravila i strogog nadgledanja.

Birokratske metode kontrole definišu određena pravila i ponašanja zaposlenih. Za odgovornost kontrole kvaliteta nadležni su inspektori i kontrolori, a ne zaposleni. Opis posla je specifičan i u vezi je sa zadatkom, a menadžeri određuju minimalne standarde za prihvatljiv učinak zaposlenih. Za ispunjavanje standarda zaposleni bivaju nagrađeni beneficijama, nadnicama i mogućnošću za napredovanjem. Tehnologija se često koristi za kontrolu razvoja i načina rada, ali i za nadgledanje zaposlenih, kao što je merenje vremena koje zaposleni provedu kraj telefona i koliko reči ukucaju u kompjuter. Mnogi zaposleni cene sistem koji im tačno određuje šta se od njih očekuje i motivisani su za ostvarivanje izazovnih, ali ostvarljivih ciljeva.

Decentralizovano kontrolisanje se zasniva na vrednostima i pretpostavkama koje su skoro suprotne od birokratske kontrole. Pravila i procedure se koriste samo kada su neophodne jer ni jedna organizacija ne može da kontroliše svoje zaposlene 100% vremena, a samodisciplina i samokontrola omogućavaju zaposlenima obavljanje svog posla po standardima. Sa decentralizovanom kontrolom moć se zasniva na znanju i iskustvu koliko i na poziciji. Organizaciona struktura je vertikalna i horizontalna, sa prilagodljivim autoritetom i timom radnika koji rešavaju probleme i postižu napredak. Opis posla se zasniva više na

Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

rezultatima koje treba postići, nego na određenim zadacima koje treba ispuniti. Menadžeri ne koriste samo materijalne nagrade, već i duhovne kao mogućnost učenja i razvoja. Tehnologija se koristi da bi pomogla zaposlenima u donošenju odluka, rešavanju problema i zajedničkom radu.

Povećanje potrošačke kulture u svetu dovelo je brend marketare do shvatanja da moraju bolje da odgovaraju zahtevima lokalnih prioriteta. Koka-Kola (*Coca-Cola*) je, na primer, rigidno kontrolisala svoje proizvode iz upravne kancelarije u Atlanti (Inić 2006). Ali menadžeri su, iskustveno, dosli do zaključka da na nekim tržištima potrošači hoće nešto više od koka-kole, dijet koka-kole (*Diet Coke*) i sprajta (*Sprite*). Tako je Koka-Kola izmenila svoju strukturu i smanjila potrebu za kontrolom, a povećala koordinaciju/integraciju na lokalnim tržištima, gde su lokalni menadžeri nezavisno lansirali pića novih ukusa. U isto vreme GE je, inovirao model moderne organizacije, izmenivši organizacionu strukturu svog GE medicinskog sistema, kako bi omogućio lokalnim menadžerima da integralno menadžerisu u svim fazama procesa od dizajna proizvoda do marketinga. Ovo naglašavanje lokalne koordinacije i smanjivanje centralne kontrole vodilo je menadžere opsednute lokalnim rivalstvom da kreiraju i proizvedu slične proizvode za različita tržišta (dupliranje troškova i truda). Zato je GE ponovo uveo centralizovanu kontrolu stvaranja proizvoda uz usvajanje podataka dobijenih od menadžera i njihovih klijenata iz raznih svetskih baza, što je rezultiralo proizvodnjom nekoliko pojedinačnih globalnih proizvoda po kompetitivnim cenama i stoga konkurentnim za prodaju širom sveta. Potreba GE za kontrolom prevagnula je nad potrebom za koordinacijom od strane lokalno fokusiranih produkt menadžera. U isto vreme GE je primio podatke od skoro svakog klijenta ili potencijalnog klijenta iz celog sveta pre nego što je finalizirao dizajn nekoliko početnih proizvoda, što je sugerisalo veću kontrolu, ali i organizaciono koordiniranje podataka globalnih menadžera i klijenata kako bi se obezbedile bolje serije medicinskih skenera za bolnice širom sveta.

4. Dizajniranje sistema strategijske kontrole

Izbor strategijskog kontrolnog sistema koji odgovara izabranoj strategiji kompanije nudi menadžmentu brojne izazove (Inić 2010). Menadžment mora da odabere kontrolne sisteme koji nude okvir za praćenje, merenje i tačnu procenu da li je cilj strategije ispunjen ili ne. Kontrole finansija i autputa moraju da budu podržane kontrolama ponašanja i organizacionom kulturom, da bi se uverilo u to da kompanija ispunjava svoje ciljeve na najbolji mogući način. Generalno, ove kontrole moraju dopunjavati jedna drugu i mora se voditi računa da ne dođe do nepredviđenih posledica, kao što su nadmetanja funkcija, razne podele i individualizam. Mnogi top-menadžeri ukazuju na teškoće menjanja organizacione kulture kada govore o reinžinjeringu svoje organizacije kako bi nastavila da sledi svoje ciljeve. Ove poteškoće se javljaju zato što je kultura proizvod kompleksne

interakcije mnogih faktora, kao što su top-menadžment, organizaciona struktura i sistemi nagrade i podsticanja.

Dakle,

- organizaciona struktura ne funkcioniše efektivno ako nisu implementirani odgovarajući sistemi kontrolisanja i podsticanja kako bi uticali na zaposlene i motivisali ih.
- strategijska kontrola je proces postavljanja meta za praćenje, procenu i nagradu performansi. Pristup urednog zapisnika strategijskoj kontroli sugerise nam da menadžeri imaju za zadatak da razviju sisteme kontrole strategije koji mere sve bitne aspekte njihovih organizacionih performansi.
- kontrola se postavlja na svim nivoima organizacije, odeljenja, funkcija i individualna kontrola.
- efektivni kontrolni sistemi su ujedno i fleksibilni, precizni i sposobni za snabdevanje brze povratne informacije planerima strategije.
- mnoge vrste standarda performansi su dostupne za implementiranje unutar strategije. Mere koje menadžeri izaberu utiču na način na koji kompanije funkcionišu.
- kontrolni sistemi se dele na one koji su usmereni ka merenju outputa i na one koji mere, tj. procenjuju ponašanje ili akcije.
- dve glavne forme kontrole finansija su cena akcija na tržištu i obrt investicija (ROI).
- kontrola outputa postavlja ciljeve za odeljenja, funkcije ili pojedince. Može biti primenjena samo onda kada output može biti precizno izmeren i stoga su u vezi sa sistemom menadžmeta koji je usmeren ciljevima.
- kontrola ponašanja se postiže kroz budžete, standardizaciju, procedure i pravila.
- organizaciona kultura je kolekcija normi i vrednosti koje usmeravaju kako će se zaposleni ponašati i raditi unutar organizacije.
- organizaciona kultura je produkt osnivača ili top-menadžment tima, njihovih vrednosti i stava, načina na koji rukovodioci biraju dizajn organizacione strukture i strategijskih sistema nagrađivanja koje rukovodioci koriste kako bi uticali i oblikovali ponašanje zaposlenih i kako bi ih motivisali.
- organizacioni sistemi nagrađivanja su krajnja forma kontrole. Kompanija kreira svoje sisteme nagrađivanja kako bi uticala na zaposlene i time poboljšala efektivnost same celine u cilju izjednačavanja i interesa svih zaposlenih, što isto važi i sa ciljevima kompanije koji postaju i ciljevi svakog zaposlenog ponaosob.
- organizacije simultano koriste sve ove forme kontrole. Rukovodstvo mora da odabere iste i i da ih kombinuje tako da budu saglasne jedna sa drugom i sa strategijom i strukturom organizacije.

Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

5. Implementacija efektivnog i efikasnog kontrolnog sistema

Stara je istina da je ključna vrednost dobrog menadžera njegova sposobnost da implementira formulisanu i usvojenu viziju, misiju, ciljeve i strategije, kao i sistem efektivnog i efikasnog kontrolisanja. Mnogi ljudi imaju sjajne ideje, ali najteža je bitka – njihovo sprovođenje u delo.

Implementacija efektivnog i efikasnog modela kontrolnog sistema u direktnoj je nadležnosti top-menadžmenta kompanije i zavisi od mnogih faktora kao što su:

- *Predanost zaposlenih ostvarenju vizije, misije, ciljeva:* najpre svojim ličnim primerom.
- *Kolektivni duh:* koristeći "događaje" kako bi se zaposleni zblížili i inicirali motive za implementaciju.
- *Izazovnost:* generisanjem kreativnog naboja zaposlenih i imperativa prihvatanja promena.
- *Konsenzus:* povezivanjem, a ne razdvajanjem zaposlenih.
- *Povezanost:* otvorite komunikacijske kanale, kako bi informacije i radna energija nesmetano proticali kroz kompaniju.
- *Komunikacija:* "pronađite" sve uticajne faktore koji utiču na implementaciju.

Da bi implementacija bila uspešna, top-menadžment mora pri ostalim fazama strategijskog menadžmenta da obezbedi:

1. Da analiza eksternog (šanse, pretnje) i internog (snage, slabosti) okruženja bude orijentisana prema kriterijumima budućnosti.
2. Da shvati i prihvati kontinuitet promena kao imperativ opstanka, te munjevitim odgovorom kompanije na te promene, čime se kao krajnji output neutrališe jalovost akcije i olakšava verovatnoća uspešnog iskoraka u budućnost, odnosno kreacija vizije razvoja.
3. Da vizija kompanije bude:
 - orijentisana na budućnost,
 - identifikuje suštinu kompetentnosti kompanije i kritične faktore uspeha,
 - ima kontraintuitivno sagledavanje,
 - uvažava prioritete stejkholdera kompanije, odnosno onih koji su zainteresovani za sudbinu kompanije,
 - stimuliše konzistentnu i integrativnu akciju menadžmenta kompanije,
 - bude specifična za kompaniju i
 - bude trajna, a ipak fleksibilna.
4. Da misija kompanije bude:
 - autentična,

- izazovna i inspirativna i da svojim smislom ispunjava sve koji učestvuju u njenom ostvarivanju,
 - što kraća i što sažetija,
 - bude jasna, tako da svi zaposleni mogu da je razumeju,
 - prihvatljiva za većinu zaposlenih,
 - kao i da
 - definiše sve značajne poslovne delatnosti kojima kompanija želi i namerava da se bavi, u skladu sa njenim najboljim i jedinstvenim sposobnostima,
 - uvažava sve zainteresovane strane, kako iz okruženja tako i zaposlene, a ne samo namere uskog kruga menadžera i zahteve ulagača.
5. Da strategijski ciljevi budu:
- prihvatljivi,
 - fleksibilni,
 - merljivi,
 - motivišući,
 - specifični,
 - vremenski definisani,
 - razumljivi,
 - ostvarljivi.
6. Da strategija kompanije:
- oslika, u osnovi, sistem koji je potrebno oblikovati radi postizanja određenih ciljeva, i ne ističući-i u prvi plan kvantitativne elemente,
 - obezbedi pravi način reakcije kompanije kao celine na šanse i pretnje u okruženju, i
 - mobilise sve nosioce strategijske osktivnosti u cilju njene efikasne implementacije.

Samo u tom slučaju je moguće implementirati efektivan i efikasan sistem kontrolisanja dat slikom 4.

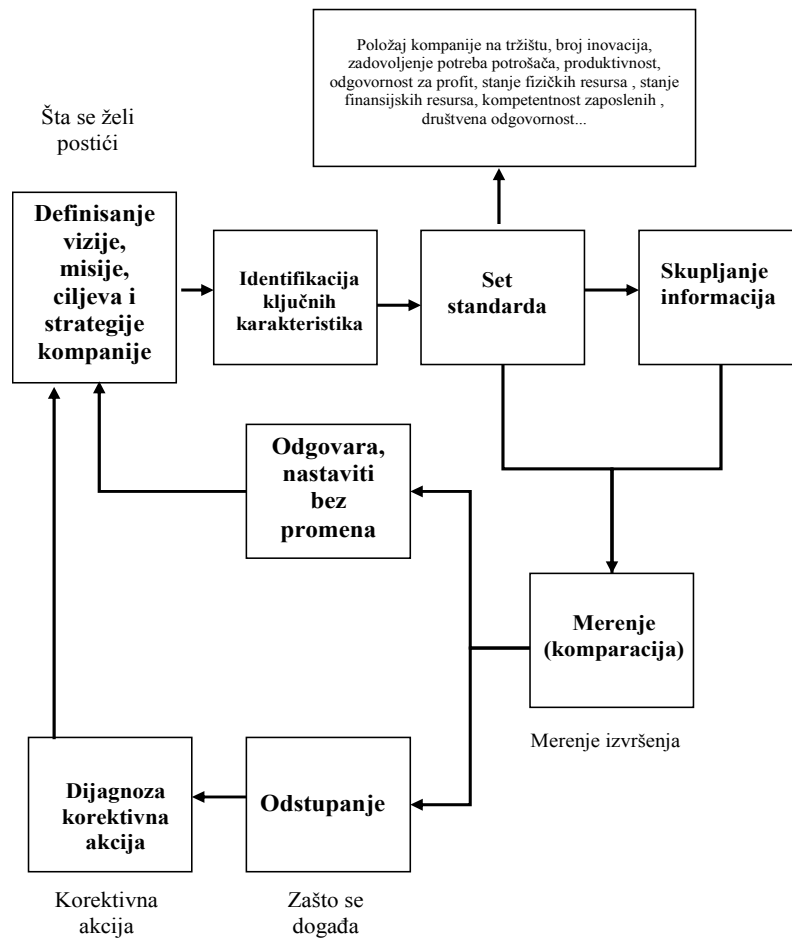
U praksi je identifikovan veći broj raznih metoda implementacije. Kontinuum ovih metoda se kreće između dva ekstrema: od metoda dominantno baziranih na "prinudi", a koje se oslanjaju na moć koju po svojoj funkciji (ili po nekom drugom osnovu) ima top-menadžment, do metode koja pretpostavlja široko uključivanje svih subjekata u kompaniji, od pojedinačnih izvršilaca koji su na dnu hijerarhijske upravljačke piramide, do njenog vrha (participativni menadžment).

Slična ovoj je i klasifikacija koja razlikuje prinudne i adaptivne metode. Kod nje se kao kriterijum uzima stepen diskontinuiteta u odnosu na postojeće stanje, koji se implementacijom kontrolnog sistema ostvaruje: prinudni metod u ovom slučaju podrazumeva ostvarivanje promene koja označava radikalno

Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

odstupanje od postojećeg stanja. Ovakav stepen promena se po pravilu ne može ostvariti bez "slamanja" otpora, izuzev u situaciji dramatične opasnosti po kompaniju, koja sama po sebi otklanja interne otpore i stvara atmosferu sklonosti i očekivanja od zaposlenih da se radikalne promene odmah realizuju.

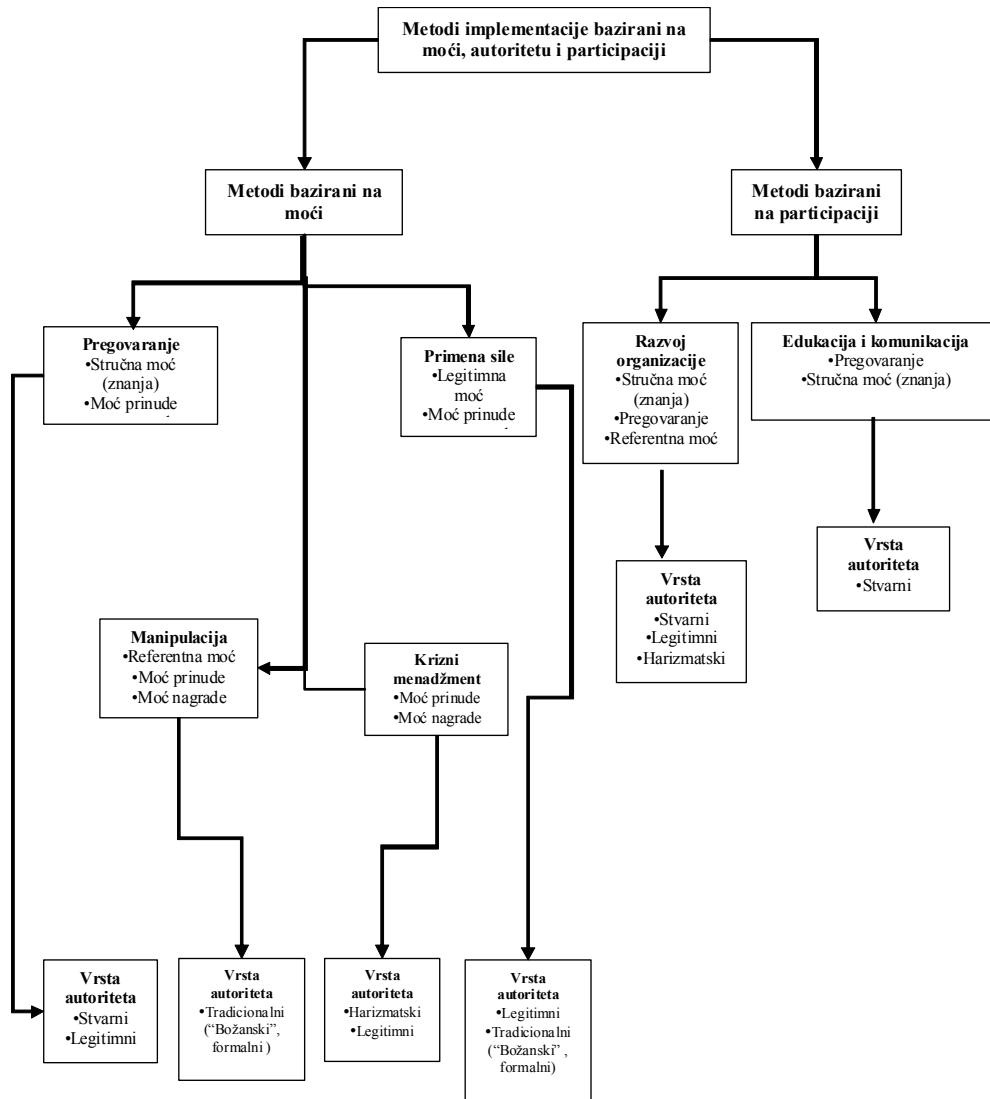
Slika 4: Model strategijskog efikasnog i efektivnog sistema kontrolisanja



5.1. Metodi implementacije strategije

Adaptivna metoda promena podrazumeva inkrementalni proces uvođenja strategije. Kod ovog metoda promene strategije se realizuju u dužem vremenskom periodu postepenim uvođenjem malih promena koje se vremenom akumuliraju do nivoa krupne promene. Po svojoj prirodi, ovakav metod pruža priliku širem krugu subjekata u kompaniji da uzmu učešća u njemu i da svoj odnos prema promeni strategije prilagode konkretnoj situaciji (slika 5).

Slika 5: Adaptivna metoda implementacije sistema kontrolisanja



Objašnjenje atributa datih slikom 5.

Vrste moći³:

- *Moć nagrade* je moć koja proističe iz činjenice da jedna osoba koja poseduje moć ima sposobnost da nagradi drugu osobu (povoljan raspored korišćenja odmora, unapređenje i/ili novčana nagrada).

³ Moć je sposobnost menadžera da utiče na druge ljude, odnosno sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa u kompaniji.

Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

- *Moć prinude* je moć koja proističe iz činjenice da jedna osoba koja poseduje moć ima sposobnost da kazni drugu osobu (zastrašivanje i kažnjavanje, smanjenja plate, degradiranje, suspenzije ili čak potpuni prestanak rada).
- *Legitimna moć - zvanični - formalni autoritet* (podređeni priznaju posedniku moći da ima "pravo" ili ga zakon ovlašćuje da utiče u određenim granicama (omogućava zapošljavanje kandidata, odobrava troškove izvan budžeta, omogućava lak pristup čelnim ljudima u kompaniji, i blagovremeno pruža saznanje o važnim odlukama i promenama politike).
- *Referentna moć* je moć koja se zasniva na želji lica izloženog moći da oponaša ili se identifikuje s posednikom moći.
- *Stručna moć (znanja) ili moć eksperta* je moć koja je zasnovana na verovanju ili pretpostavci da posednik moći ima posebna znanja koja nedostaju licu izloženom moći.

Vrste autoriteta⁴:

- 1) *formalni autoritet*, koji se zasniva na hijerarhijskom položaju rukovodioca u strukturi menadžment funkcije (ukoliko je taj položaj viši, utoliko je autoritet viši);
- 2) *stvarni autoritet*, koji se zasniva na ličnom ugledu koji uživa svaki član kolektiva, a koji se stiče ličnim, moralnim i intelektualnim radnim kvalitetima.

Pored toga, prema Veberu razlikujemo (Bendix1998):

- *Tradicionalni* (egzistira u monarhijama i koji se ispoljava u vidu božanskih prava kralja (divine right of kings). On se nameće putem nasleđa (heredity),
- *Harizmatiski* (moralnog tipa koji proizlazi iz jedinstvene vizije određene ličnosti, njene inspiracije ili osećaja sudbine), i
- *Zakonski* (baziran na formalno definisanom statusu lica koje se nalazi na određenom oficijalnom položaju).

Metod primene sile podrazumeva da stratezi snagom svoje moći nameću zaposlenima planiranu promenu strategije usluga, zahtevajući od njih da je prihvate i/ili da obave deo svoje obaveze u njenoj implementaciji. Ovaj metod je jednostavan i u određenim situacijama može da bude veoma efikasan.

Metod manipulacije je specifičan način korišćenja moći, u kome se izvršioци navode da obave svoje zadatke, ali tako da se kod njih stvori doživljaj da to čine po sopstvenom izboru, ili da se makar izbegne doživljaj da to čine mimo svoje volje. Manipulacijom se na ponašanje zaposlenih utiče indirektno - umesto da

⁴ Autoritativan (lat. auctor, svedok, učitelj, pisac, uzor, autoritet) - merodavan, ugledan, što se zasniva na ugledu ličnosti ili nekog organizacionog sistema (države, partije i sl.).

se prinude da izvrše određeni zadatak, stvaraju se takvi uslovi i okruženje u kome zaposleni sami pristupaju njegovom izvršenju.

Metod pregovaranja spada, takođe, u specifične načine implementacije promene strategije usluga, baziranih na ispoljavanju moći. Za razliku od ostalih metoda, kod njega se implementacija odluka ne nameće, već se, uvažavajući snagu koju ima partner, "pristaje" na pregovore i traži kompromisno, za obe strane prihvatljivo, rešenje.

Krizni menadžment, ili upravljanje krizom, je specifična varijanta metoda implementacije strategije usluga primenom moći. Krizna situacija koja ugrožava opstanak kompanije stvara poseban tip internog okruženja i postavlja pred menadžere specifične zadatke. Jasno ispoljena krizna situacija u kompaniji, kao prvi efekat kod većine zaposlenih izaziva odnos "negativne lojalnosti": očekuje se, ili se čak zahteva od top-menadžera da hitno preduzmu odgovarajuće mere i da realizuju potrebne promene.

Umesto savladavanja otpora, top-menadžeri se suočavaju sa zadatkom da se savlada eventualna panika i da se u kratkom roku, u poslednjem trenutku povuku pravi potezi i kompanija izvuče iz zone neposredne opasnosti po opstanak.

6. Umesto zaključka

1. Kontrolna funkcija, zasnovana na komparaciji cilja (željenog) i ostvarenja, sastavni je deo svih prirodnih i društvenih sistema. Kroz njeno obavljanje se obezbeđuje efektivnost i efikasnost, pa je kontrola sredstvo smislenog ostvarivanja bilo kakvog rezultata.
2. Istraživanja prakse pokazuju da su najbolji kontrolni sistemi oni koji potvrđuju da nešto radimo dobro, koji nas stimuliše, a ne koja nas kažnjavaju.
3. Strategijsko kontrolisanje se bavi praćenjem vizije, misije, ciljeva i strategije tokom implementacije, otkrivanjem problema ili promena u osnovnoj premisi i činjenjem potrebnih izmena
4. Strategijskim kontrolisanjem je potrebno kreirati i primeniti model motivacije-nagrade za zadovoljenje ili prevazilaženje standarda, a ne model za kažnjavanja za nezadovoljenje.
5. Ključna vrednost dobrog menadžera njegova sposobnost da implementira formulisani i usvojenu viziju, misiju, ciljeve i strategije, kao i sistem efektivnog i efikasnog kontrolisanja
6. Kontrolni sistemi se po svojoj prirodi bave ponašanjem ljudi i nameću pravila i gubitak lične slobode. Zaposleni mogu da sumnjaju u sistem kontrole i da ga vide kao naglašenu kaznu ili indikator autoritativnog menadžmenta.

Kako dizajnirati i implementirati efektivan i efikasan sistem strategijskog kontrolisanja?

U određenim uslovima, međutim, zaposleni mogu, u stvari, da žele kontrolu. Tri razloga su zbog kojih zaposleni žele da budu pod sistemom kontrole (Anthony, Govindarajan 2003):

- da daju komentar ostvarenja (rezultata),
- da obezbede određeni stepen strukture zadatka, definišu kako treba zadatak izvesti, i način kako će se meriti ostvarenje (rezultati); i
- da sistem nagrade, na primer novac, bude baziran na ostvarenju (rezultatima).

Iako to nerado priznaju, većina zaposlenih verovatno više voli da postoji izvesni stepen kontrole, jer im to daje neku stabilnost i doprinosi njihovoj opštoj dobrobiti i bezbednosti.

Ali, iako prepoznaju potrebu za kontrolnim sistemom i njegovu korisnost, oni i ne žele da se on primenjuje na njihova ostvarenja. Dakle, kontrolni sistemi imaju i pozitivne i negativne efekte. Da bi se izbegli negativni, a pojačali, pozitivni efekti dizajniranje i implementacija sistema kontrolisanja mora biti postavljena na konstruktivan i nagrađujući način. To su autori kreiranjem i objašnjenjem modela efikasnog i efektivnog sistema strategijskog kontrolisanja i njegove implementacije, ovim radom, i ispunili.

Literatura

1. Anthony, R., Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
2. David, F. (2004) *Strategic Management. Concepts and Cases* Amazon. New York: Amazon.com
3. Dobson P. (2004) *Strategic Management, Issues and Cases* Second Edition. New York: Wiley-blackwell.
4. Inić, B. (2006) *Menadžment 2 – 103 ikone svetskog biznisa*. Beograd: B. Inić
5. Inić, B. (2010) *Strategic Management*. Beograd: B. Inić.
6. Joyce P., Woods, A. (2001) *Strategic Management A Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity*. London: Kogan.
7. Lewis, P., Goodman, St., Fandt, P. (1995) *Management*. New York: West Publishing Company.
8. Peters, Th., Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Harper and Row: New York.
9. Schendel, C. W., Hofer, C. W. (1995) www.introduction-to-management.24xls.com/en228
Lewis, P., Goodman, St., Fandt, P., *Management*. West Publishing Company: New York.
10. Srića, V. (2004) *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.
11. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000) *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wisbaden: Gabler.
12. Wheleen, T., Hunger, D. (2002) *Strategic management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
13. White, C. (2004) *Strategic management*. MacMilan: New York.
14. Wren, D. A., Voich, D. Jr. (1994) *Menadžment: proces, struktura i ponašanje*. Beograd: PS Grmeč-Privredni pregled.
15. Bendix. R. (1998) *Weber Max: an intellectual portrait*. Los Angeles: University of California Press.

HOW TO DESIGN AND IMPLEMENT EFFECTIVE AND EFFICIENT SYSTEM OF STRATEGIC CONTROL?

Abstract: Designing and implementing of effective and efficient system of strategic control, with appearance of strategic management, is becoming a must for every company which has the aim to survive, grow and develop. Following that kind of approach in this paper, strategic control is seen as a means of thoughtful realization of any successful business result, and causality of planning and controlling as an axiom to which these two phases of strategic management are 'Siamese twins' or 'two sides of the same medal'. The result of this work are descriptions of importance of effective and efficient strategic control, centralized and decentralized ways of controlling, as well as creation of a model of strategic effective and efficient control system which is the main purpose of this work.

Keywords: strategic management, strategic system of effective and efficient control, model of strategic management, corrective model of strategic effective and efficient control system.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 597-617
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

Prof. dr Slavica Jovetić*

Nikola Milovanović**

Rezime: Upravljanje sistemom kvaliteta (SK) i usvojeni standardi, koji se odnose na ovu oblast, doživljavaju već treću reviziju, promenu, poboljšanje. Opšti zahtevi familije ISO 9000:2005 i 9004:2009 standarda odnose se na obavezu organizacije da mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom (SMK) i da stalno poboljšava njegovu efektivnost i efikasnost, na način da:

- identifikuje procese neophodne za funkcionisanje SMK i da ih primenjuje u celoj organizaciji,
- odredi redosled i međusobno delovanje ovih procesa (mreža procesa),
- osigura resurse neophodne za podršku sistemu/procesima,
- prati sistem/procese/proizvode/osoblje, meri i analizira njihove performanse i
- primenjuje mere potrebne za ostvarivanje planiranih rezultata i poboljšanje karakteristika sistema/procesa/proizvoda i zaposlenog osoblja.

Usled navedenog sledi da uvođenje i upravljanje SMK u jednoj organizaciji podrazumeva ispunjenje principa i zahteva standarda i izradu i posedovanje dokumentacije SMK kojom se obezbeđuje efektivno i efikasno upravljanje sistemom/procesima/proizvodima i zaposlenim ljudima. Standardi se mogu primeniti u svim preduzećima, proizvodnim i neproizvodnim, kao i u visokoškolskim ustanovama. Stoga je ISO organizacija usvojila i vodič za primenu ISO 9001 u obrazovanju IWA2:2007. Na univerzitetima u Srbiji usvojeni su brojni pravilnici i standardi, Standardi Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje, koji uređuju pravila funkcionisanja sistema i glavnih procesa u visokoškolskim ustanovama. Rad se posvećuje analizi specifičnosti, razlika i komplementarnosti usvojenih standarda i familije ISO standarda. Na osnovu sprovedene analize daju se predlozi potrebnih mera i aktivnosti koje bi dovele jednu visokoškolsku ustanovu do postizanja „poslovnog savršenstva“.

Ključne reči: sistem menadžmenta kvalitetom, IWA2:2007, obrazovna organizacija

* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, e-mail: sjovetic@kg.ac.rs

** Student master studija, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka,
e-mail: milovanovic_nikola@ymail.com

UDK: 005.6:378, pregledni rad

Primljeno: 7.9.2011. Prihvaćeno: 3.11.2011.

1. Uvod

Koncept sistema kvaliteta (SK) se ubrzano razvijao u poslednjih šesdeset godina. Uočavaju se različite faze razvoja SK i to: završna kontrola, dogovorni nivo kvaliteta, kontrola u procesu proizvodnje, kontrola i upravljanje SK u skladu sa serijom standarda ISO 9000, prevencija u oblasti kvaliteta, totalno upravljanje kvalitetom (TQM) i TQM i kvalitet življenja.

Prve tri faze koncepta kvaliteta odnose se na kvalitet proizvoda u proizvodnoj organizaciji, odnosno sve definicije kvaliteta u ova tri perioda odnose se samo na definisanje kvaliteta proizvoda i obuhvataju oblik i sadržaj proizvoda. Kontrola kvaliteta se vrši pošto je proizvod proizveden, *ex post*, tako da to poskupljuje proizvod-strategija detekcije. Redukcija troškova i povećanje kvaliteta su konfliktni ciljevi poslovanja preduzeća.

Kontrola i upravljanje sistemom kvaliteta u skladu sa serijom standarda ISO 9000. Ovi standardi su nastali 1987. godine. Prva revizija standarda je bila 1994. godine. Familija standarda ISO 9000:1987 i 1994. godine odnosila se na SK organizacije. Nije obuhvatala kvalitet ljudi i proizvoda. Pošto je osnovni cilj bio uspostavljanje SK prema zahtevima standarda ISO 9000 i njegova potvrda od treće strane, dobijanje sertifikata, zapostavljao se kvalitet proizvoda. Smatralo se da ostvarenje planiranih performansi preduzeća osigurava i kvalitetan proizvod. Preduzeća su mogla da se sertifikuju po sledećim standardima: **ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003**. Takođe je postojao i standard 9004-Upravljanje kvalitetom i elementi sistema kvalitetom koji se sastojao iz četiri dela. Kombinacijom standarda ISO 9002 i ISO 9004-2 i neproizvodne organizacije su mogle da potvrde da njihovo poslovanje ispunjava strogo specificirane zahteve standarda.

Pošto se revizija standarda vrši u proseku svake sedme godine, u sledećem poglavlju se analiziraju nedostaci navedenih verzija i koncept familije ISO standarda verzije 2008. godine.

Totalno upravljanje kvalitetom (TQM) je pristup upravljanja u organizaciji usredsređen na kvalitet zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročni uspeh putem zadovoljenja kupaca, a u korist svih članova organizacije, zainteresovanih strana i društva (ISO 9001:1996, str. 22)

Značenje svake reči je sledeće:

- **Total**-svi, u bilo kom odnosu sa organizacijom, su uključeni u kontinuelno unapređenje kvaliteta (ovo podrazumeva i partnerski odnos sa kupcima/korisnicima usluga i isporučiocima),
- **Quality**-utvrđeni zahtevi za kvalitet su poznati i dokumentovani,
- **Management**-upravljanje se vrši po svim principima i fazama savremenog menadžmenta.

Rukovodstvo je potpuno uključeno u upravljanje organizacijom.

TQM ima za rezultat:

- ispunjenje i prevazilaženje očekivanja kupaca/korisnika usluga i svih zainteresovanih strana, stejkholdera preduzeća (vlasnici, interni-eksterni kupci, podisporučiooci, sindikati, akcionari, banke, poslovno okruženje),
- ostvarenje poslovne izvrsnosti i izvrsnih poslovnih rezultata,
- razvoj prizvoda/usluga svetske klase atraktivnog kvaliteta,
- odgovornost i ovlašćenja svih zaposlenih,
- razvoj i uključivanje svih zaposlenih u proces učenja,
- orijentaciju na kupce/korisnike usluga i sve zainteresovane strane i partnerstvo, naročito sa isporučiocima,
- upravljanje resursima, procesima,
- kontinuelne kontrole, analize, merenja, poboljšanja i inovacije i
- društvenu odgovornost.

Brojni su teoretičari SMK koji smatraju da je TQM prevaziđen. Opravdanje za ovu tvrdnju nalaze u činjenici da su: koncept TQM, principi, nove ideje, nova dostignuća u savremenom menadžmentu uključeni u ISO 9000:2005 i ISO 9004:2009. Međutim, brojni su strani i domaći eksperti kvaliteta koji smatraju da je nacionalna nagrada za kvalitet nacionalni model izvrsnosti, nacionalni model TQM. U borbi za svetski kvalitet preduzeće koje je dobilo nagradu priznato je kao preduzeće svetske klase kvaliteta, „poslovno savršenstvo“ i ima obavezu da održi svoje mesto na toj listi. Nagrada za druga preduzeća znači stalnu borbu da se dostigne kvalitet preduzeća koje je dobilo nagradu. Najpoznatije su tri nagrade za kvalitet: Japanska nagrada za kvalitet-Demingova nagrada za kvalitet, Američka nagrada „Malcom Baldrige“ i Evropska nagrada za kvalitet- EFQM model kvaliteta. Kriteriji za sve tri nagrade su slični. Nagrada se sastoji od 9 ili 10 kriterijuma i svaki kriterijum sadrži još najmanje šest potkriterijuma, koji su koncipirani tako da mere rezultate. Mera dostignutog nivoa kvaliteta organizacije su, svakako, kriterijumi i potkriterijumi nagrade za kvalitet. Srpska nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost je Oskar kvaliteta. Oskar kvaliteta je urađen po ugledu na Evropsku nagradu za kvalitet.

U ovom periodu menjaju se ciljevi poslovanja preduzeća i osnovni cilj poslovanja preduzeća postaje: kontinuirano investiranje u dalji razvoj novih proizvoda/usluga/rezultata, dalje poboljšanje nivoa kvaliteta sistema/procesa/osoblja/proizvoda/usluga, uz smanjenje troškova, uz racionalno, efektivno i efikasno korišćenje raspoloživih resursa u preduzeću i racionalno i, uz poštovanje ekoloških zakonskih propisa i ekoloških standarda, korišćenje prirodnih resursa, upravljanje zaštitom životne sredine i upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu zaposlenih (upravljanje rizicima). Ovako, globalno navedeni cilj ujedno predstavlja i ispunjenje zahteva i očekivanja zaposlenih, zainteresovanih strana i društva.

U TQM prihvaćen je preventivni pristup SMK-strategija prevencije. To znači da se planiranje kvaliteta obavlja kroz sve faze životnog ciklusa proizvoda, odnosno kontrola i planiranje kvaliteta se obavlja u: marketingu, projektovanju proizvoda, projektovanju procesa proizvodnje, obavljanju procesa proizvodnje, projektovanju razvoja tržišta, pakovanju, održavanju i servisiranju proizvoda, postupotrebi proizvoda-reciklaži. Takođe, prihvaćen je i integralni pristup sistemu menadžmenta kvalitetom. U integralnom sistemu globalne kontrole kvaliteta sve su aktivnosti, od faze marketinga do faze serviranja i reciklaže proizvoda, u interakciji, a cilj je da se, uz minimalne devijacije od propisanog, specificiranog kvaliteta i uz minimalne troškove, postigne efektivno i efikasno korišćenje resursa.

Preduslov za primenu TQM koncepta je uvođenje, postojanje i upravljanje sistemom kvaliteta u skladu sa serijom standarda ISO 9000, u visokom obrazovanju, kao i projektovanje, razvoj, primena, provera i planiranje kvaliteta. U Demingovoj nagradi za kvalitet ne postoji kategorija nagrade za visokoškolske ustanove. Američka nagrada za kvalitet se od 2001. godine dodeljuje i visokoškolskim organizacijama. U 2001. godini nagradu je dobio „University of Wisconsin-Stout“, Menomonie, SAD, a u 2008. godini „Iredall Statesville Schools“, Statesville, Severna Karolina, SAD (Malcom Baldrige, web). EFQM-model izvrsnosti definiše pet stepena izvrsnosti i to: pobednik i dobitnik (EQA Winner), dobitnik priznanja (EQA Prizewinner), izabrani u uži krug poznati ili priznati u izvrsnosti (Recognised for Excellence) i predani izvrsnosti (Committed to Excellence). EFQM nagrada se dodeljuje visokoškolskim ustanovama od 2001. godine. Dobitnik 2001. godine je „St Mary’s College,“ Severna Irska, UK. Od 2009. godine se ne dodeljuje nagrada već samo priznanje za određenu oblast poslovanja i saopštavaju se finalisti. Dobitnici priznanja 2009. godine su „Bradstow school,“ UK i „St. Colman’s College“ Severna Irska, UK. Finalisti u istoj godini su: „Colegio sagrado corazon carmelitas“, Španija i „Liverpool John Moores University“, UK (EFQM, web). Stomatološki fakultet Univerziteta u Beogradu poseduje Nacionalnu nagradu za unapređenje kvaliteta poslovanja - Zlatnu povelju kvaliteta za 2007. godinu. Nagradu dodeljuje jedinstveno udruženje za kvalitet (JUSK). Ovaj fakultet je ušao u proces sertifikacije poslovanja prema ISO 9001:2008 standardu.

2. Familija standarda ISO 9000:2000 i ISO 9000:2008

Pošto su standardi ISO 9000:1994. godine imali niz nedostataka i pošto su zemlje članice imale dosta primedbi, sugestija i novih ideja nastala je revizija standarda, tako da je u 2000. godini usvojena revidirana verzija standarda. Naslov standarda ISO 9000, „Menadžment kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta“ je revidiran i više nije obuhvatao termin „obezbeđenje kvaliteta“. Sada glasi „sistem menadžmenta kvalitetom,“ (SMK). To odražava činjenicu da zahtevi za SMK, uz upravljanje kvalitetom proizvoda, imaju za cilj i povećanje zadovoljenja korisnika i svih zainteresovanih strana. Nedostaci standarda iz 1994. godine sastojali su se u

sledećem: uvođenjem SK u organizaciju i u njene proizvodne funkcije, smatralo se da će se obezbediti i kvalitetan proizvod. Međutim, često se dešavalo da organizacija uvede SK i da poseduje dokumentaciju SK, a da proizvod ne ispunjava strogo definisane zahteve kupaca. Zahtevi su definisani u 20 tačaka i odnosili su se samo na ključne aktivnosti. Pošto ostale aktivnosti nisu bile definisane, to nije obezbeđivalo funkcionisanje procesa i dobijanje kvalitetnih izlaza iz procesa, rezultate. Zahtevi su se odnosili samo na proizvodne funkcije. Organizacija je skup podsistema i da bi moglo da se upravlja istom mora se upravljati sistemom i svim podsistemima. Takođe, familija standarda je definisana za proizvodna preduzeća. Ukoliko je uslužno preduzeće želelo da sertifikuje svoj SK moralo je paralelno da ispuni zahteve standarda ISO 9001 i 9004-2. Preduzeća su morala da ispune brojne zahteve i naprave i slede šumu dokumentacije. Usled svega navedenog u 2000. godini revidirani su navedeni standardi.

Novi koncept revidiranog standarda-procesni pristup, jasno definisani principi i zahtevi, čija su osnova principi, omogućili su otklanjanje navedenih nedostataka.

U 2008. godini nastala je nova revizija standarda ISO 9000 i ISO 9001. Naziv, koncept, principi i struktura standarda ostala je ista. Promene nisu velike. Najvažnije promene odnose se na: uključenje upravljanja rizikom iz okruženja na projektovanje i upravljanje SMK i definisanje kompetencija zaposlenih.

(1) U ovom revidiranom standardu, kao i u verziji iz 2000. godine, ističe se da „*usvajanje SMK treba da bude strateška odluka organizacije*“ (SRPS ISO 9001:2008, str. 6). Dalje se u tekstu verzije iz 2008. godine kaže: na projektovanje i primenu SMK u organizaciji utiču: okruženje organizacije, promene u tom okruženju i rizici koji proizilaze iz tog okruženja, razne potrebe organizacije, posebni ciljevi organizacije, proizvodi koje isporučuje, procesi koje primenjuje, veličina organizacije i njena organizaciona struktura.

U definisanju rizika iz okruženja za organizaciju, njegovog značaja kao i učestalosti pojavljivanja, dejstvo negativnih faktora, treba, kao polazni metod koristiti, SWOT analizu i brainstorming/brainwriting.

(2) U standardu ISO 9001 prihvaćeno je da organizacija mora da definiše resurse potrebne za primenu i održavanje SMK i stalno poboljšanje njegove efektivnosti i efikasnosti i povećanje zadovoljstva korisnika ispunjavanjem njihovih zahteva. Usled navedenog organizacija mora da ispuni zahtev da osoblje koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima mora da bude kompetentno (SRPS ISO 9001:2008, str. 22) u pogledu obrazovanja, obuke, znanja, i iskustva.

Opšti zahtevi familije ISO 9000 standarda odnose se na obavezu organizacije da mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava SMK i da stalno poboljšava njegovu efektivnost i efikasnost, na način da:

- identifikuje procese neophodne za funkcionisanje SMK i da ih primenjuje u celoj organizaciji,
- odredi redosled i međusobno delovanje ovih procesa,
- osigura resurse neophodne za podršku sistemu/procesima,
- prati sistem/procese/proizvode/osoblje, meri i analizira njihove performanse i
- primenjuje mere potrebne za ostvarivanje planiranih rezultata i poboljšanje karakteristika sistema/procesa/proizvoda i zaposlenog osoblja.

Usled navedenog sledi da uvođenje i upravljanje SMK u jednoj organizaciji podrazumeva ispunjenje principa i zahteva standarda i izradu i posedovanje dokumentacije SMK kojom se obezbeđuje efektivno i efikasno upravljanje sistemom/procesima.

Familija ISO 9000 standarda sastoji se iz tri standarda i to:

- ISO 9000 - SMK – Osnove i rečnik
- ISO 9001 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi
- ISO 9004 – Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije – Pristup preko menadžmenta kvalitetom.

Kako bi ISO 9000 serija standarda zadržala svoju efektivnost i efikasnost, standardi se periodično pregledaju i revidiraju. Na taj način se implementiraju nova dostignuća u oblasti upravljanja kvalitetom, kao i odgovara na povratne informacije korisnika. Svi navedeni međunarodni standardi, ISO 9000, ISO 9001 i ISO 9004, zajedno čine koherentan skup standarda za SMK.

3. IWA2: 2007-Sistem menadžmentom kvaliteta Uputstvo za primenu ISO 9000:2000 u obrazovanju

Prva verzija ovog dokumenta napravljena je i usvojena 2003. godine na međunarodnoj radionici koja je održana u Akapulku. Ovi dokumenti se usvajaju konsenzusom od strane individualnih učesnika u takvim radionicama i objavljuje ih ISO organizacija kao sporazum međunarodne radionice. Predlozi za održavanje takvih radionica mogu doći iz bilo kog izvora, podležu odobrenju ISO Tehničkog upravnog odbora, član ISO tela, koji ima zadatak da pomogne predlagачu u organizaciji radionice. Sporazum međunarodnih radionica nisu u suprotnosti sa postojećim ISO standardom, već konkretno dokument IWA2 ima zadatak da pomogne da se ISO 9001, uključanjem specifičnosti jedne oblasti u koncept, primenom principa i ispunjenjem zahteva, lakše primeni u oblasti obrazovanja. Druga revidirana verzija ovog dokumenta usvojena je 2006. godine u Koreji. U definisanju druge verzije ovog dokumenta učestvovalo je preko 50 eksperata iz različitih zemalja sveta. Ovaj dokument ima ulogu standarda i važi tri godine, i posle tri godine može podleći reviziji, a može biti i povučen.

Cilj upravljanja SMK u obrazovnim organizacijama, prema dokumentu IWA2:2007, je kontinualno unapređenje performansi organizacije, njene efektivnosti i efikasnosti. U dokumentu su date sledeće definicije: „**Obrazovna organizacija** su organizacije koje pružaju usluge obrazovanja. Obrazovna organizacija može biti škola bilo kog akademskog nivoa ili trening centar koji pruža usluge nezavisno ili kao deo veće organizacije. **Obrazovni provajder** je osoba koja isporučuje znanje slušaocima.“

3.1. Principi IWA2:2007

Da bi se ostvarilo uspešno vođenje organizacije i njen uspešan rad, potrebno je da se ona na putanji razvoja i rasta vodi prema definisanoj viziji i da se njome upravlja na sistematičan način. Uspeh može da rezultira iz primene i održanja sistema kvaliteta koji je projektovan da stalno poboljšava performanse sistema i njegovih podsistema obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana. Menadžment organizacijom sadrži menadžment kvalitetom, zajedno sa svim ostalim disciplinama menadžmenta, tj. marketing, operativni, finansijski, menadžment investicijama, itd. Uspešno vođenje i rad organizacije zahteva da se njome obavlja menadžment na sistematičan i transparentan način. U standardu ISO 9001:2000 je navedeno osam principa menadžmenta kvalitetom koje najviše rukovodstvo može i treba da koristi pri vođenju organizacije, u cilju poboljšanja njenih performansi i to: **Procesni pristup** - obrazovne organizacije bi trebalo da usvoje procesni pristup u razvoju i implementaciji SMK. Organizacija bi trebalo da identifikuje stepen u kojem svaki operativni proces stvara vrednost procesom učenja. Iz ovog razloga bi trebalo da uključuje procese povezane sa strategijskim ciljevima organizacije. Razumevanje zavisnosti između procesa je veoma važno za obrazovnu organizaciju za potrebe unapređenja pomenutih procesa i u funkciji je balansiranja upravljanja razvojem sistema. **Razumevanje konkurentske prednosti** uključuje različite interesne grupe u cilju obezbeđivanja konkurentske prednosti edukacione organizacije. Ovi faktori obuhvataju tehnologiju, veštine, stručnost i organizacionu kulturu. Kolektivna snaga karakteristična za konkretnu organizaciju vodi stvaranju vrednosti procesom učenja. Jezgro konkurentske je fokus na korisnike usluga koje bi trebalo da podrži inovativnost, kroz adekvatno prilagođavne promene u obrazovnom okruženju, u cilju održavanja konkurentske prednosti obrazovne organizacije. **Sistemske pristup** omogućava svakom operativnom procesu da postigne svoje ciljeve. **Vizionarsko liderstvo** u obrazovnoj organizaciji podrazumeva: definisanje vizije, kreiranje politike za realizaciju vizije i usmeravanje obrazovne organizacije na brzo reagovanje na promene koje se dešavaju u obrazovnom okruženju. **Odlučivanje na osnovu činjenica** - donošenje odluka zasnovano na jasnim i razumljivim činjenicama, a ne na osnovu špekulacija. Na kraju se informacije i mudrost kombinuju sa analizom, logičkim rezonovanjem i naučnim pristupom. **Saradnja sa partnerima** (uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima) je veoma bitna u cilju obezbeđivanja optimalnog odnosa iskustva, veština i kreativnosti potrebne za stvaranje definisanih vrednosti

procesa učenja. **Uključivanje zaposlenog osoblja** predstavlja najefikasniji način za ostvarivanje definisanih ciljeva obrazovne organizacije, odnosno organizovanim uključivanjem (upravljanje ljudskim resursima) svih zaposlenih i maksimalno korišćenje njihove kompetentnosti, mudrosti, iskustva, veština i kreativnosti. **Stalna poboljšanja procesa učenja i nastavnog osoblja organizacije** - učenje omogućava obrazovnoj organizaciji da konstantno stvara vrednost učenja. Ovo vodi održivom rastu organizacije u eksternom obrazovnom okruženju na inovativni i konstruktivan način.

Napred navedeni principi važe za sve organizacije, a sledeća četiri specificirana su za održivi uspeh obrazovne organizacije: **Kreiranje vrednosti učenja** treba da podstiče zadovoljstvo učenika nivoom vrednosti koju su apsorbovali procesom učenja. Mere zadovoljstva određuju stepen u kojem vrednost isporučenog znanja ispunjava potrebe i očekivanja učenika. Rezultati merenja pomažu obrazovnoj organizaciji da poveća vrednost kroz poboljšanje procesa stvaranje vrednosti učenja. **Fokusiranje na socijalne vrednosti** podrazumeva ispitivanje šta učenici i interesne strane osećaju ili misle po pitanju etike, bezbednosti i očuvanja prirode. Obrazovna organizacija može da obezbedi održivi rast samo kada je veća društvena ocena dodate vrednosti izlaza učenja. **Agilnost (stepen prilagodljivosti promenama)** je od ključnog značaja za održivi rast, u radikalnom promenljivom obrazovnom okruženju i pretvara, konstantno menjajući okruženje, u šansu za postizanje kontinuiranih uspeha u obrazovanju. **Nezavisnost ili autonomija** se zasniva na analizi okolnosti i samoocenjivanju. Obrazovna organizacija bi trebalo da samostalno donosi odluke i sprovodi adekvatne akcije slobodno i nezavisno od ostalih izbegavajući stereotipe (IWA2:2007, tačka 0.2, str.xi).

4. Pojam i definicija procesa u obrazovnoj organizaciji prema ISO 9004:2009

Procesno orijentisana organizacija, sistem tretira kao mrežu vertikalnih i horizontalnih poslovnih procesa. Horizontalni procesi su osnovni procesi i procesi podrške, a vertikalni procesi su potproces koji su obično vezani za funkcije u organizaciji. Jasnim definisanjem svih procesa, njihovim merljivim performansama, kao i upravljanjem istim, omogućuju se ostvarenje: efikasnih i efektivnih procesa koji obezbeđuju stvaranje izlaza za zadovoljenje zahteva korisnika usluge i svih zainteresovanih strana i efektivnih i efikasnih procesa koji obezbeđuju stvaranje izlaza koji pozitivno utiču na efektivnost i efikasnost drugih procesa, stratejskih ciljeva i poslovnih rezultata.

U standardu ISO 9000 proces se definiše kao „*skup međusobno povezanih i međusobno delujućih aktivnosti koji ulazne elemente pretvara u izlazne.*” (SRPS ISO 9000:2007, str. 50). Željeni rezultat se može efektivnije i efikasnije ostvariti ako se menadžment odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces.

Da bi se uspešno obavljalo upravljanje procesima, potrebno je jasno definisati proces, utvrditi željene vrednosti procesa, usmeriti dejstvo svih

pozitivnih faktora na proces kako bi se došlo do željenih, nominalnih vrednosti. Takođe, uspešno upravljanje procesima podrazumeva potpunu kontrolu, merenje, analizu i poboljšanje ključnih procesa i njihovih performansi u organizaciji. Međusobno povezani i isprepletani procesi čine mrežu procesa. Da bi se u potpunosti iskoristile sve prednosti procesnog pristupa u organizaciji, potrebno je odrediti tip procesa, sam proces i njegove potprocese, njegov značaj za organizaciju i mrežu procesa.

U definisanju procesa u organizaciji može se poći od ključnog vertikalnog i horizontalnog procesa, gde kupci/korisnici mogu biti interni i eksterni. Posle definisanja ključnog procesa definišu se glavni procesi u organizaciji. Glavni procesi su oni koji dovode do realizacije proizvoda/usluge, oni koji utiču na funkcionisanje ostalih procesa u organizaciji, oni koji utiču na efektivnost i efikasnost ostalih procesa i oni koji utiču na strategijske ciljeve organizacije i na poslovni rezultat.

Standardi ISO 9000 koncipirani su na bazi modela procesa i upravljanja procesima (SRPS ISO 9001:2008, slika 1. str. 6). Prema slici u standardu može se doneti sledeći zaključak da se, polazeći od zahteva za stalnim poboljšanjem SMK, procesni pristup bazira na: odgovornosti rukovodstva u obrazovnim organizacijama (tačka 5 standarda), upravljanju resursima (tačka 6 standarda), realizaciji obrazovne usluge i definisanju procesa (tačka 7 standarda) i merenju, analizi i poboljšanju u obrazovnoj organizaciji (tačka 8 standarda). Strukturu standarda i tačke standarda treba shvatiti kao obavezne zahteve koji se moraju ispuniti da bi se uspešno upravljalo procesima i kao ISO model procesnog menadžmenta.

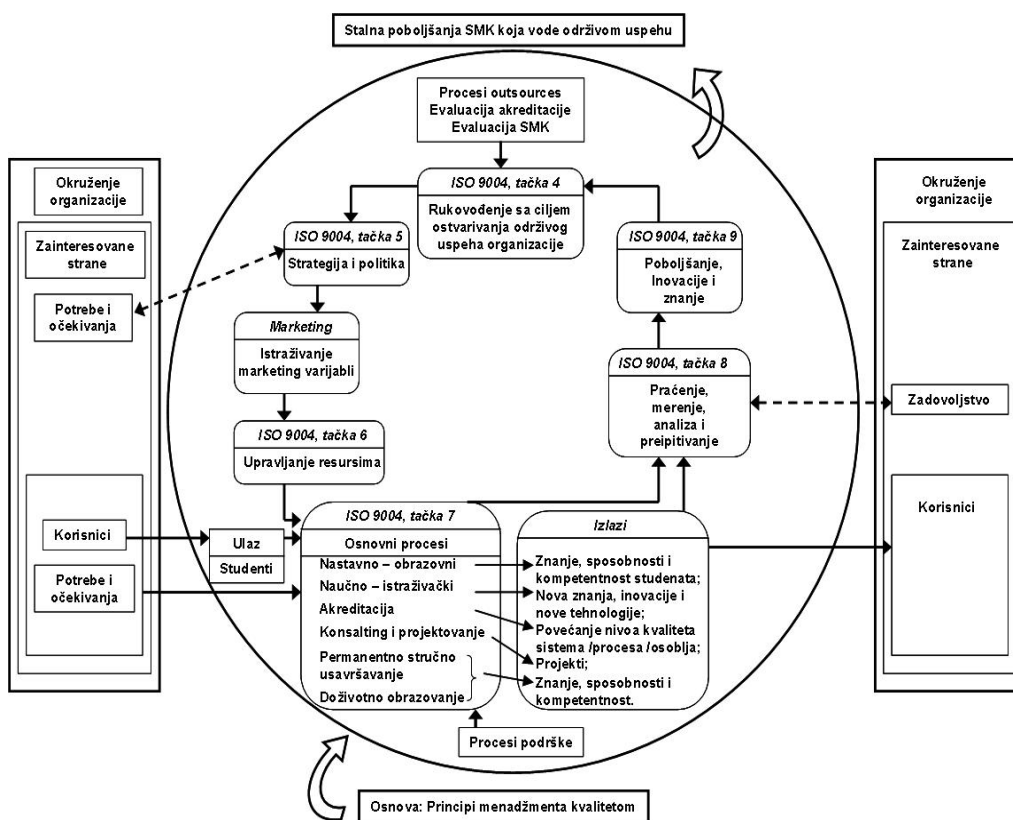
U poslednjim verzijama standarda, filozofija kvaliteta se menja. Zahtev standarda je da svi procesi slede Demingov krug poboljšanja procesa PDCA kruga: **planirajte** (utvrdite ciljeve i utvrdite i uspostavite procese potrebne za dobijanje rezultata u skladu sa zahtevima korisnika, zainteresovanih strana i politikom organizacije), **uradite** (primenite procese), **proverite** (pratite i merite procese i proizvod/uslugu, poredite ih sa politikom, ciljevima i zahtevima za proizvod/uslugu i izveštavajte o rezultatima), **delujte** (preduzmite akcije za stalno poboljšanje).

Uporedo sa definisanjem ključnih procesa u organizaciji moraju se odrediti njihovi korisnici. Korisnici mogu biti interni i eksterni. Procesni povezani sa ciljevima organizacije treba da budu uključeni tokom i nakon pružanja obrazovne usluge i to: projektovanje obrazovanja, razvijanje nastavnih planova i programa, pružanje znanja i ocena procesa učenja. U dodatku standarda B1 navedena je lista od 57 tipičnih procesa i potprocesa u obrazovnoj organizaciji. Organizaciona struktura, odgovornost, resursi i usluge treba da pruže podršku SMK. Na slici 1 prikazana je mreža procesa, kako bi trebalo da izgleda u jednoj visokoobrazovnoj organizaciji. Takođe su navedeni osnovni procesi i rezultati za svaki osnovni proces. Dalje objašnjenje slike je sledeće: sve počinje od analize okruženja organizacije i rizika iz okruženja; potreba i očekivanja zainteresovanih strana (privreda, državne institucije, organizacije profesionalaca, vlasnici, zaposleno

osoblje i društvo) i potreba i očekivanja korisnika usluga (studenti, privreda, organizacije profesionalaca i društvo).

Ulazi u proces su: formulisanje i implementacija strategije i politike i komuniciranje, upravljanje resursima (upravljanje ljudskim resursima, upravljanje radnom sredinom, upravljanje procesima u biblioteci, upravljanje finansijskim resursima, upravljanje znanjem i inovacijama, upravljanje procesima vezanim za isporučioca i partnere) i marketing (marketing istraživanje i istraživanje marketing varijabli).

Slika1. Mreža procesa u visokoobrazovnoj organizaciji prema ISO 9004:2009.



Upravljački procesi su: planiranje, definisanje i preispitivanje misije, vizije i stratejskih ciljeva; definisanje, preispitivanje i usklađivanje ciljeva; razvoj i unapređenje nastavnih planova i programa; analiza rezultata interne provere; samoocjenjivanja, anketa i benčmarkinga; definisanje i preispitivanje preventivnih i korektivnih mera; preispitivanje i unapređenje SMK i sistema upravljanja; komuniciranje; upravljanje procesima outsourcoda (evoluacija akreditacije i evoluacija SMK). **Procesi podrške** su IS, održavanje, administracija, opšti i pravni

poslovi i računovodstvo. **Procesi praćenje, merenje i analiza** su: interne provere, samoocenjivanje, anketiranje korisnika i drugih zainteresovanih strana i benčmarking. **Procesi poboljšanja, inovacije i učenje** su: planiranje poboljšanja sistema, procesa, rezultata i praćenje; merenje i analiza performansi sistema/procesa/rezultata/osoblja i upravljanje inovacijama i procesom učenja organizacije. Na kraju, kada se usluga isporuča, treba uraditi analizu okruženja i satisfakcije zainteresovanih strana i korisnika usluge i, ukoliko analiza pokaže njihovo nezadovoljstvo, onda se sve vraća na početak, odnosno na izmene u specifikaciji i novom projektovanju usluge/izlaza/rezultata.

5. Zahtevi koji se odnose na dokumentaciju

Jedan od bitnih zahteva standarda, u organizacijama koje su sertifikovale svoj SK, je da one moraju da formiraju i poseduju odgovarajuću dokumentaciju SMK i to: politiku kvaliteta, poslovnik o kvalitetu, dokumentovane procedure i uputstva, specifikacije, planove i zapise.

Politiku kvaliteta - Politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta utvrđuju se da bi se obezbedio pravac (vizija organizacije) u kojem će se voditi organizacija. Takođe, oni određuju rezultate koje treba da se dobiju i pomažu organizaciji da koristi svoje resurse da bi dobila te rezultate. *„Politika kvaliteta predstavlja sveobuhvatne namere i vođenje organizacije, koje se odnose na kvalitet, kako ih zvanično izražava najviše rukovodstvo”*(SRPS ISO 9000:2007, str. 52). Politika kvaliteta daje okvir za utvrđivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta. U politiku kvaliteta obično se uključuju principi kvaliteta, prema tome, ona je uopštena, dok ciljevi kvaliteta moraju biti merljivi.

„Ciljevi kvaliteta predstavljaju ono što se traži ili želi postići u vezi sa kvalitetom“ (SRPS ISO 9000:2007, str. 52). Ciljevi kvaliteta treba da su usklađeni sa politikom kvaliteta i obavezom stalnih poboljšanja, a njihovo ostvarivanje mora da bude merljivo. Ostvarivanje ciljeva kvaliteta može da ima pozitivan uticaj na kvalitet proizvoda/usluge, radnu efektivnost i efiksnost i finansijske performanse sistema i procesa, a time i na zadovoljenje i poverenje zainteresovanih strana.

Poslovník o kvalitetu- dokument koji opisuje SMK jedne organizacije i daje usklađene informacije, interno i eksterno, o njenom SMK. Organizacija mora da formira i održava poslovnik o kvalitetu koji obuhvata: opis preduzeća, lokaciju, istorijski razvoj preduzeća, proizvodni program, predmet i područje primene, odgovore na zahteve standarda, uključujući detalje o svim izostavljanjima i obrazloženja za ta izostavljanja, dokumentovane procedure utvrđene za SMK ili pozivanje na njih i opis međusobnog delovanja procesa. Poslovnik o kvalitetu u prilogu obično sadrži organizacionu šemu preduzeća do nivoa bitnog za upravljanje sistemom menadžmenta kvalitetom i glavnim procesima na koje se odnose procedure i matricu odgovornosti za upravljanje SMK.

Dokumentovane procedure, radna uputstva i crteži definišu i opisuju procese, potprocese i ključne aktivnosti i daju informacije o tome kako se oni dosledno obavljaju. Procedura sadrži: ime i šifru, ko poseduje proceduru, predmet i područje primene, vezu sa drugim dokumentima, definicije i objašnjenje termina koji se koriste u proceduri, sam postupak-opis svih potprocesa/ključnih aktivnosti po strogo utvrđenom redu (ko učestvuje u procesu, ko kontroliše i ko je odgovoran za proces, šta radi, kada radi, kojim resursima itd.), dokumentaciju, dijagram toka i procesnu listu (dijagram toka i procesna lista sadrže sve gore navedeno). Procesna lista sadrži i performanse koje se mere i koje se prate u vremenu.

Planovi kvaliteta - opisuju kako se SK primenjuje za specifičan proizvod/uslugu, projekat ili ugovor.

Specifikacije - sadrže iskazane i jasno definisane potrebe ili očekivanja, zahteve, „*Dokument kojim se iskazuju zahtevi*“ (SRPS ISO 9000:2007, str. 52). Korisnici zahtevaju proizvode/usluge sa karakteristikama, koje u zavisnosti od cene proizvoda/usluge i njihovog dohotka, zadovoljavaju njihove potrebe i očekivanja. Zahtevane karakteristike proizvoda/usluge mogu se specificirati u ugovoru ili ih može utvrditi sama organizacija. U oba slučaja je korisnik taj koji utvrđuje prihvatljivost proizvoda/usluge. Slika modela SMK zasnovanog na procesima pokazuje da sve počinje zahtevima korisnika, a završava se njihovim zadovoljenjem.

Uputstva - sadrže preporuke ili sugestije i ostala dokumenta potrebna organizaciji da bi osigurala efektivno planiranje i izvođenje svojih procesa i

Zapisi – „*dokument kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima.*“ Zapisi se mogu upotrebiti za dokazivanje sledljivosti, verifikacije, preventivnih i korektivnih mera. Zapisi su dokumentacija u preduzećima, a u visokoobrazovnoj organizaciji zapisi su npr. rezultati ankete o kvalitetu nastavno-obrazovnog procesa, putni nalog, račun, ugovor o radu itd. Koliko se dugo čuva neki zapis propisano je Statutom ili, ukoliko je u organizaciji uveden sistem kvaliteta, to je propisano procedurom: „Upravljanje dokumentacijom i kontrola zapisa.“

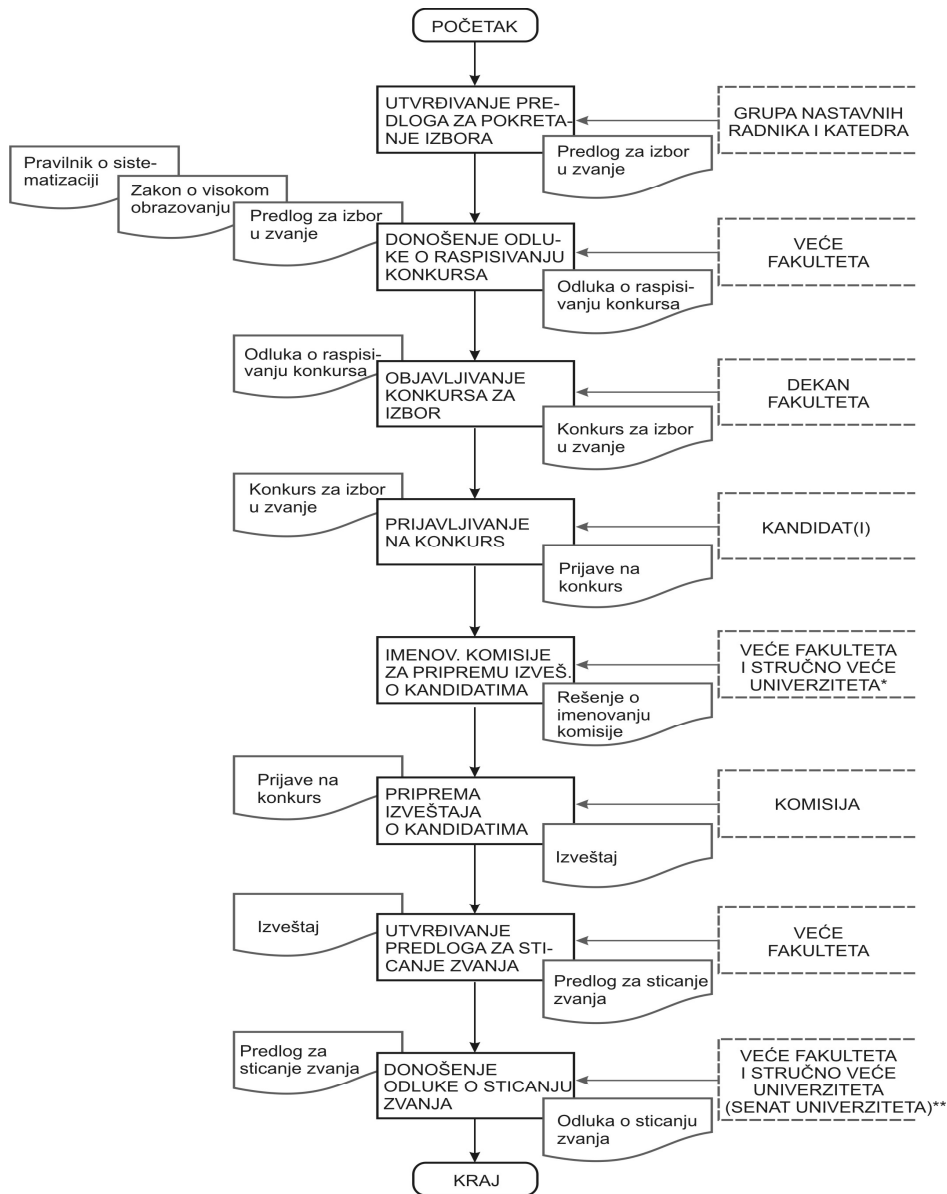
Mada su dobro poznate prednosti implementacije familije ISO 9000 standarda u Srbiji, ideja uvođenja i upravljanje SK prema familiji ISO 9000 standardima još uvek nije zaživela na velikom broju visokoškolskih institucija. Fakultet tehničkih nauka i IIS - Istraživački i tehnološki centar u Novom Sadu su, u saradnji sa Mašinskim fakultetom u Kragujevcu, Mašinskim fakultetom u Prištini i Evropa - Jugoinspekt u Beogradu, još krajem 1999. godine realizovali projekt: „*Izrada tipiziranih dokumenata za uvođenje sistema kvaliteta u naučnoistraživačkim organizacijama u Srbiji*“, sa namerom izrade tipskih dokumenata, kao osnove za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom koji će u primeni biti prilagođeni karakteristikama strukture konkretnog fakulteta/instituta. Dokumenti su izrađeni, kao i pozitivno ocenjeni od strane naručioca, Ministarstva

osoblja, kako bi ispunila i prevazišla očekivanja svih zainteresovanih strana. U strategiji su definisani: principi, načela kojih se pridržava Univerzitet, misija, ciljevi, mere obezbeđenja kvaliteta, akcioni plan kojim se bliže utvrđuju ciljevi, mere, aktivnosti, definišu rokovi, kao i odgovornost i ovlašćenja. Napravljena je mreža procesa koja je potpuno usklađena sa zahtevima standarda ISO 9001. Definirano je 11 procedura koje specificiraju najvažnije procese i omogućuju upravljanje istim u jednoj visokoobrazovnoj ustanovi. Sve definicije pojmova su preuzete iz standarda ISO 9000. Međutim, iako su formirane Komisija za obezbeđenje kvaliteta na Univerzitetu i komisije na fakultetima članicama Univerziteta, ne postoji dosledno sprovođenje propisanih zahteva i ne obavlja se upravljanje procesima i potprocesima na specificirani način. Fakultetima se **daja preporuka** da upravljaju na propisani način, a fakulteti mogu to prihvatiti ili odbaciti. Iz ovoga sledi da ne postoji hijerarhijska feedback veza u upravljanju i naročito u kontroli nastavnih planova i programa, načina obavljanja nastave itd. Drugo, nisu svi ključni procesi specificirani, a to uzrokuje da ni svi potproces i ključne aktivnosti nisu propisane. Usled navedenog se ne dobijaju ni specificirani rezultati. Na primer, u postupcima se jasno definiše da je primaran cilj znanje, sposobnost i kompetentnost studenata (Slika strukture poslovnih procesa Univerziteta u Kragujevcu, veb), a studenti dođu na Naučno-nastavno veće i zahtevaju da im se dozvoli upis sledeće godine sa 37 bodova, što im se i dozvoli. To u praksi znači da može da se desi da imaju zaostale ispite iz druge a da upisuju četvrtu ili apsolventsku godinu. Ukoliko je nastavni plan koncipiran da u prvim godinama studenti usvajaju osnovna znanja, a u ostalim godinama nadgrađuju znanja po redosledu koji je u skladu sa razvojem određene naučne oblasti, onda je jasno kakva je sposobnost studenta da prati nastavu u četvrtoj godini, a o kompetentnosti ne treba ni da se diskutuje. Takođe je definisan akcioni plan Univerziteta i navedeno je da će 2009. godine biti urađena samoevaluacija Univerziteta i fakulteta članica. Iako interna kontrola specificiranog kvaliteta mora da postoji, to ni do danas nije urađeno.

FIMEK, Fakultet za ekonomiju i inžinjerski menadžment, je sertifikovao svoj SK prema ISO 9001:2008. U njihovom poslovniku dati su: politika kvaliteta, (Poslovnik o kvalitetu, veb, str. 8), odgovori na sve zahteve standarda, napravljena je mreža procesa, definisani su osnovni procesi i potproces i svi ostali procesi, specificirana je i matrica odgovornosti u kojoj je jedna dimenzija matrice zahtev standarda, a druga odgovornost menadžmenta Fakulteta. Odgovornost može da bude primarna, sekundarna i informativna (za pružanje ili razmatranje informacija). Interesantno je da pored dekana fakulteta postoji i radno mesto generalni menadžer. U oblasti SMK dekan ima primarnu odgovornost za: klauzulu 4 u celini, politiku kvaliteta, planiranje i realizaciju obrazovne usluge, projektovanje i razvoj, upravljanje obrazovnom uslugom, analizu podataka i stalna poboljšanja. Generalni menadžer ima primarnu odgovornost za obezbeđenje resursa, infrastrukturu, radnu sredinu i nabavku. Odgovornost menadžera kvaliteta je primarna za: zahteve koji se odnose na dokumentaciju, obaveze i delovanje rukovodstva, validaciju procesa i

klauzulu merenje, praćenje i preventivne i korektivne mere. U Poslovniku su navedene procedure, ukupno 36, koje su svrstane u devet grupa prema zahtevima, klauzulama standarda, IWA2:2007, tako da se može zaključiti da su svi procesi, potproces, ključne aktivnosti definisane i da se upravlja istim i SK.

Slika 2. Dijagram toka postupka izbor u zvanje naučno-nastavnog osoblja



* za zvanja nastavnika (docent I vanredni profesor)
 ** samo za izbor u zvanje redovni profesor

6. ISO metodologija za poboljšanje procesa

Konceptualno, poboljšanje procesa ide u pravcu: smanjenja vremenskog trajanja procesa, smanjenja troškova, naročito troškova (ne)kvaliteta, povećanja kvaliteta rezultata procesa, racionalnog korišćenja resursa, odnosno povećanja efektivnosti i efikasnosti procesa. U ovom radu se pod efektivnošću podrazumeva *kvalitet prosečnog radnog učinka u jedinici vremena, a pod efikasnošću kvalitet prosečnog radnog učinka u jedinici vremena uz minimalne troškove.*

Osoblju u organizaciji, koje je uključeno, treba dati ovlašćenja, tehničku podršku i neophodne resurse za izmene koje su povezane sa poboljšanjem. Stalno poboljšanje, bilo kojom metodom, (ISO 9001 i ISO 9004 metodologija, i druge) treba da obuhvati sledeće: treba izvršiti izbor oblasti za poboljšavanje, navodeći razlog za rad na tome, treba da se vrednuje efikasnost i efektivnost postojećeg procesa, treba da se identifikuju i verifikuju koreni uzroka problema, treba istražiti alternativna rešenja, odabrati i primeniti najbolje rešenje, a to je ono koje će eliminisati korene uzroka problema i sprečiti da se problem ponovo pojavi, treba potvrditi da su otklonjeni i problem i njegovi koreni uzroka ili smanjeni njihovi efekti, tako da rešenje funkcioniše i da je ostvaren cilj poboljšanja, treba da se zameni stari proces poboljšanim i treba da se vrednuje efektivnost i efikasnost projekata i razmotri korišćenje njegovih rešenja svuda u organizaciji.

6.1. ISO 9001 metodologija za poboljšanje procesa

U ISO 9001 standardu mora se model stalnog poboljšanja, njegove etape i aktivnosti, posmatrati u kontekstu cele tačke 8 standarda - merenje, analiza i poboljšanje procesa. Struktura tačke je koncipirana tako da njene etape i aktivnosti, definisane po strogo utvrđenom redu, predstavljaju postupak koje organizacija mora da sledi ukoliko želi da poboljšava performanse sistema/procesa/proizvoda/usluge. Takođe, veoma je bitno naglasiti da se proces poboljšanja mora posmatrati zajedno sa preventivnim i korektivnim merama, odnosno proces poboljšanja započinje i završava se preventivnim i korektivnim merama koje dovode do poboljšanja performansi procesa. Koraci u procesu poboljšanja su: praćenje i merenje (zadovoljenje korisnika, interna provera, praćenje i merenje performansi procesa, praćenje i merenje karakteristika proizvoda), upravljanje neusaglašenim proizvodima, analiza podataka i poboljšanje (stalna poboljšanja, korektivne i preventivne mere). Svaki korak sadrži posebne aktivnosti poboljšanja koje su prikazane po navedenom redu.

Zadovoljenje korisnika – organizacija mora da sakuplja i analizira informacije o zapažanju korisnika o tome u kojoj je meri ispunila njegove zahteve. Organizacija, u zavisnosti od svojih potreba, treba da utvrdi metode za dobijanje podataka i informacija. Izvori informacija i merila zadovoljstva korisnika su: reklamacije/žalbe, podaci dobijeni direktnom ili indirektnom komunikacijom sa kupcima/korisnicima usluge, ankete, izveštaji o realizaciji, izveštaji različitih

medija, knjiga utisaka. Svi univerziteti u Srbiji sprovode anketu o zadovoljenju studenata nastavno-obrazovnim procesom. Međutim, zahtev standarda da se ispituje zadovoljstvo svih zainteresovanih strana. **Interna provera** – organizacija mora u propisanom roku, najčešće na svakih šest meseci, da sprovodi internu proveru sistema/procesa/ključnih aktivnosti po planu i programu provere. Internu proveru sprovodi tim za internu proveru. Proveravači ne smeju proveravati svoj sopstveni rad. Fakulteti Univerziteta u Kragujevcu su u 2009. godini imali obavezu da urade samoocenjivanje, međutim, to nije odrađeno. **Praćenje i merenje performansi procesa** - u dokumentu lista procesa definišu se performanse procesa i efektivnost procesa koje se prate u definisanim vremenskim intervalima. Organizacije, u zavisnosti od specifičnosti svog poslovanja, definišu metode koje na validan način prikazuju visinu i tendenciju kretanja odabranih parametara i njihovo poklapanje/odstupanje od nominalnih vrednosti. Svako odstupanje parametara od nominalnih vrednosti smatra se neusaglašenošću i zahteva primenu preventivnih i korektivnih mera, kako bi se osigura usaglašenost proizvoda. **Praćenje i merenje karakteristika izlaza** - karakteristike proizvoda u svakoj organizaciji definišu se, specifikacijom proizvoda/usluge. Svaka organizacija mora da prati i meri karakteristike proizvoda/pružene usluge u odgovarajućim fazama procesa njihove realizacije. Za svako odstupanje realizovanih karakteristika od planiranih smatra se da je proizvod/pružena usluga neusaglašena. Obrazovne organizacije mogu koristiti alternativna sredstva za ispravljanje neusaglašenosti u postignutim rezultatima procesa učenja pojedinačno (kod svakog učenika) kako bi se izbeglo učenikovo napuštanje obrazovnog programa. Izveštaji o prirodi pomenutih odstupanja i preduzetih akcija u vezi odstupanja moraju biti formirani i čuvani. „Obrazovna organizacija bi trebalo da definiše i primeni metode za praćenje i merenje usluge obrazovanja u planiranim intervalima vremena kako tokom realizacije procesa, isto tako i rezultate procesa u cilju potvrde da isti ispunjavaju definisane zahteve organizacije, kao i statutarnu, zakonsku i akreditacionu regulativu“ (IWA2:2007, tačka 8.2.4, str.13). Za sve tipove obrazovanja specifični alati ocene poput testova, ispita, prezentacija bi trebalo da se koriste za merenje napretka u postupku ispunjavanja zahteva nastavnih planova i programa. Ocena performansi nastavnog osoblja bi takođe trebalo da bude sprovedena kao sastavni deo obrazovne usluge. Mogu se koristiti mere ocene performansi od posmatranja performansi do ispunjenja skupa specificiranih zahteva. U specificiranim vremenskim periodima treba ažurirati podatke i analizirati kvalitet u skladu sa Pravilnikom (Službeni glasnik RS, br.110/05 I 50/06-isppravka). Rezultati evaluacije procesa bi trebalo biti evidentirani i iskorišćeni za utvrđivanje stepena u kome definisani i implementirani proces učenja ispunjava planirane ciljeve. **Analiza podataka** - organizacija mora da utvrđuje, prikuplja i analizira odgovarajuće podatke kako bi se dobile validne informacije koje pokazuju efektivnost i efikasnost SMK/procesa/zaposlenog osoblja i njihovo stalno poboljšanje. Analiza podataka mora da obezbedi informacije u vezi sa: zadovoljenjem korisnika, usaglašenošću sa zahtevima korisnika, specificiranim karakteristikama procesa i proizvoda i njihovim

trendovima i isporučiocima. **Stalna poboljšanja** - svaka organizacija je, za svaki proces i ključnu aktivnost, definisala je metode, mere i aktivnosti (politika kvaliteta, ciljevi kvaliteta, rezultati interne provjere, analiza parametara procesa/proizvoda/aktivnosti, preventivne i korektivne mere, preispitivanja od strane rukovodstva) koje ih poboljšavaju i utiču na povećavanje efektivnosti i efektivnosti SMK. **Korektivne mere** „su mere za otklanjanje uzroka otkrivene neusaglašenosti ili druge neželjene situacije“ (SRPS ISO 9000:2007, str.34). Svaka organizacija koja je sertifikovala svoj SMK definisala je postupak za korektivne mere koje odgovaraju i delimično ili potpuno otklanjaju uzroke koji dovode do neusaglašenosti. **Preventivne mere** „su mere za otklanjanje uzroka moguće neusaglašenosti ili druge neželjene moguće situacije,“ (SRPS ISO 9000:2007, str. 34). Svaka organizacija koja je sertifikovala svoj SMK definisala je postupak za preventivne mere koje odgovaraju i delimično ili potpuno otklanjaju uzroke koji dovode do potencijalne neusaglašenosti.

U dokumentu IWA2:2007 naročito se naglašava proces samoocjenjivanja obrazovne organizacije. (Takođe i u ISO 9004:2009 se posebna pažnja posvećuje samoocjenjivanju). U aneksu A je dat upitnik (IWA2:2007). U upitniku su prikazana pitanja koje može koristiti organizacija u svom samoocjenjivanju. Pitanja se odnose na pojedine tačke standarda i to: tačka 4 sadrži 9 pitanja, tačka 5 sadrži osam pitanja, tačka 6 sedam pitanja, tačka 7 devet pitanja i tačka 8 devet pitanja. Prema iskrenim odgovorima organizacije ona se može svrstati u: I nivo-neformalni pristup, II nivo-reaktivni pristup, III nivo-proaktivni pristup, IV nivo-sistemske pristup, V nivo-prilagodivo kontinuelno poboljšanje.

7. Zaključak

Prednosti implementacije ISO 9001 standarda su: sticanje i (ili) učvršćivanje poslovnog poverenja kod poznatih i što je još važnije kod potencijalnih klijenata, poboljšanje poslovne sposobnosti, efektivnosti, efikasnosti i produktivnosti, usmerenost na ostvarivanje poslovnih ciljeva i očekivanja klijenata i svih zainteresovanih strana, postizanje i održavanje stabilnog nivoa kvaliteta proizvoda/usluga radi zadovoljavanja zahteva i izraženih potreba klijenata, povećanje zadovoljstva klijenata i svih zainteresovanih strana, pružanje uverenja da je planirani, željeni nivo kvaliteta postignut i da se poboljšava, stvaranje mogućnosti za osvajanje novih tržišta i uvećanje udela na postojećem tržištu, dobijanje sertifikata ISO 9001 od strane akreditovanog sertifikacionog tela, povećanje konkurentске prednosti i mogućnost učestvovanja i nadmetanja na tenderima. Stoga je potrebno:

- Definisati i usvojiti strategiju razvoja visokog obrazovanja.
- Definisati i usvojiti strategijske ciljeve i sve ostale ciljeve u visokom obrazovanju. Svi ciljevi, pa i strategijski moraju biti merljivi. Jedan od

strategijskih ciljeva razvoja visokog obrazovanja treba da bude uvođenje SK i SMK u visokoobrazovnim organizacijama.

- Potrebno je formirati piramidalnu strukturu komisija za SMK. Komisije za SMK moraju biti nezavisna tela (kompetentno osoblje nezavisno od političkih stranaka i državnih tela).
- Obučiti najviše rukovodstvo na svim nivoima, članove komisija i sve zaposlene u visokom obrazovanju za SMK.
- Uvesti SMK i izraditi dokumentaciju SMK.
- Sprovoditi internu i eksternu kontrolu, analize rezultata/performansi i definisanje preventivnih i korektivnih mera u specifičiranim vremenskim intervalima.
- Sprovesti eksternu kontrolu procesa akreditacije.
- Formirati kancelarije za kvalitet na univerzitetima i fakultetima sa neophodnom infrastrukturom i regulativom.
- Napraviti jedinstvenu bazu podataka za univerzitete i fakultete u Srbiji koji su sertifikovani prema ISO 9001.

Literatura

1. Familija ISO standarda, (1996) Savezni zavod za standardizaciju, Beograd
2. Familija ISO standarda, (2000) Savezni zavod za standardizaciju, Beograd .
3. ISO 8402:1996, (2000) Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta, Rečnik, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd
4. IWA2:2007, (2007) Quality Management System-Guidelines for the application ISO 9001:2000 in education.
5. Poslovnik o kvalitetu i procedure SK, (1999) Ministarstvo za nauku, tehnologiju i razvoj, Beograd
6. Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja, i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživanja, (2008) Nacionalni savet za NT razvoj, Službeni glasnik RS, br.110/05 I 50/06-ispravka,
7. SRPS ISO 9000:2007, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
8. SRPS ISO 9001:2008, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
9. SRPS ISO 9004:2009, Ostvarivanje održivog uspeha – pristup preko menadžmenta kvalitetom, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
10. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, (2007) European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki
11. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH, http://hea.gov.ba/kvalitet/evidencija_vsu/Lista.aspx, (23.03.2011.)
12. Akademija umetnosti Beograd, <http://www.akademijaumetnosti.edu.rs>, (11.03.2011.)
13. Akademski informativni centar, www.brucos.me (07.03.2011.)
14. Američka nagrada za kvalitet “Malcom Baldrige“ www.baldrige.nist.gov/Contacts_Profiles.htm, (22.02.2011.).

Sistem menadžmenta kvalitetom u visokoškolskim ustanovama

- determine the sequence and interaction of these processes (network of processes),
- provide the resources necessary to support the system/processes,
- monitor the system/processes/products/personnel, measure and analyze their performance and
- implement actions necessary to achieve planned results and improve characteristics of systems/processes/products and personnel.

On the basis of the above, we can say that the introduction and management of QMS in an organization involves fulfillment of the principles and requirements of the standard as well as preparation and possession of QMS documentation which will render effective and efficient management of system/processes/products and employees. Standards can be applied in all enterprises, manufacturing or non-manufacturing, as well as in higher education institutions. For this reason, the ISO organization adopted Guidelines for the application of ISO 9001 in education IWA2:2007.

At universities in Serbia, numerous regulations and standards, i.e. standards of the National Council for Higher Education have been adopted to regulate the functioning of major systems and processes in higher education institutions.

This paper is devoted to the analysis of specificity, diversity and complementarity of adopted standards and ISO standards family. Based on the conducted analysis, the paper offers suggestions of the actions and activities that a higher education institution needs to undertake in order to achieve “business perfection”.

Keywords: Quality Management System, IWA2:2007, educational organization



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlazenja XLIX, br. 4, 2011, str. 619-632
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

KULTUROLOŠKE RAZLIKE KAO FAKTOR EKONOMSKOG USPEHA

Dr Saša Obradović*

Dr Biljana Rakić**

Dr Srđan Šapić*

***Rezime:** Stavovi i vrednosti koje čovek poseduje su važan faktor ekonomskog uspeha. Ljudi koji marljivo rade i planiraju budućnost najverovatnije će uspeti, a ne oni koji su lenji ili imaju pasivan stav. Međutim, ne bi trebalo reći da je stav prema radu, jedini faktor ekonomskog uspeha pojedinca. Ako je razlika u stavovima važna za individualni uspeh, logično pitanje je da li ona može biti važna i za ekonomski uspeh zemlje kao celine? Da li su razlike između zemalja u kulturi, tj. vrednostima, stavovima i verovanjima koje prevladavaju u društvu, delimično odgovorne i za razlike u ekonomskim rezultatima? Upravo testiranje ovih hipoteza predstavlja temu ovoga rada. Ideja da je kultura faktor bogatstva jedne nacije relativno je novijeg datuma.*

***Gljučne reči:** kultura, ekonomski rast, poverenje, vrednosti, društvo.*

1. Definisane i klasifikacija kulture

Imajući u vidu da je kultura veoma značajan društveni fenomen kojim se bave ljudi vrlo različitog obrazovnog profila, vrlo je teško dati njenu preciznu definiciju i određenje. Zato postoji, i tako, veliki broj definicija kulture. Jedna od najčešće korišćenih definicija je da kultura predstavlja set vrednosti, verovanja, pravila i institucija karakterističnih za određenu grupu ljudi (Wild et al. 2001, 42). Gary Ferarro (1998, 16) definiše kulturu kao sve što ljudi imaju, misle i rade kao članovi jednog društva. Tri elementa u ovoj definiciji su i tri glavne strukturne komponente kulture: 1. materijalni ciljevi (imati), 2. ideje, vrednosti i stavovi (misliti) i 3. normativi ili očekivano ponašanje (raditi).

* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet; e-mail: sobradovic@kg.ac.rs, ssapic@kg.ac.rs

** Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet; e-mail: biljana_rakic@yahoo.com

Rad je deo istraživačkog projekta br. 179015 kao i projekta pod brojem 179066, finansiranih od strane Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije.

UDK:008 :33, pregledni rad

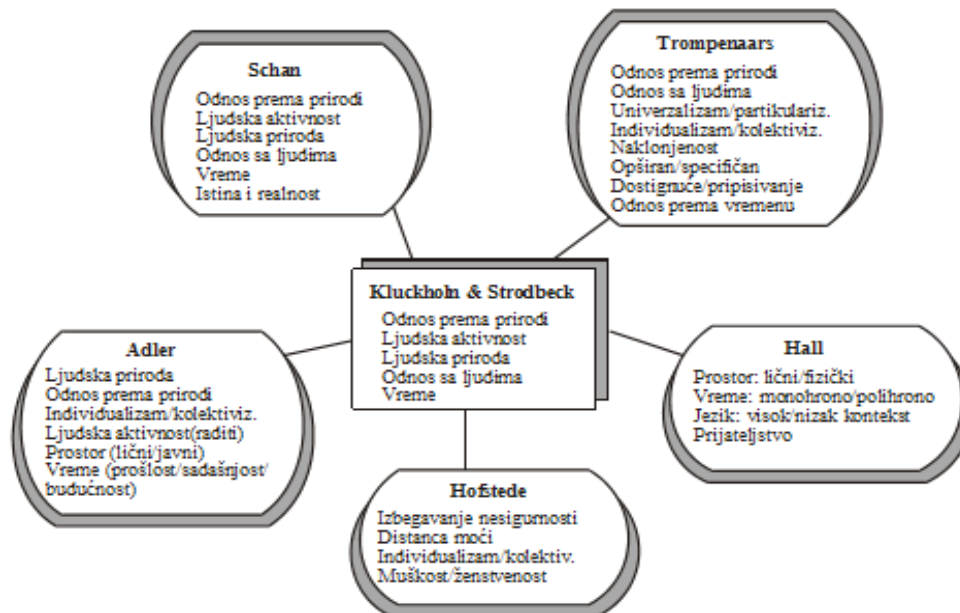
Primljeno: 23.5.2011. Prihvaćeno: 3.11.2011.

Terpstra i David (1991, 6) nude više poslovno orijentisanu definiciju. Kultura je naučen, deljiv, isprepleten set simbola, čije značenje obezbeđuje set orijentacija članova društva. Te orijentacije, uzete zajedno, omogućavaju rešavanje problema koje svako društvo mora da reši da bi opstalo.

Uprkos brojnim definicijama, postoje određeni zajednički elementi. Pre svega, ljudi se uče kulturi. Ona se ne prenosi biološki, već je prenose razne društvene grupe (porodica, škola, organizacije mladih itd.) sa jedne na drugu generaciju. Drugi element je da se kultura sastoji od mnogo različitih međusobno povezanih delova. Jedan element (npr. nečiji društveni status) kulture ima uticaja na drugi element (recimo, jezik koji osoba koristi). Stoga kulturološka shvatanja nisu nasumična zbirka ponašanja. Kultura je složena slagalica u kojoj se svi delovi drže zajedno. Konačno, kulturu dele pojedinci kao članovi društva. Ove tri strane kulture se uče, dele i međusobno uklapaju čineći suštinu kulture.

Kultura se može definisati nacionalnim granicama, naročito ako su zemlje izolovane prirodnim barijerama. Primer za to su ostrvske nacije (Japan, Irska, Tajvan) i poluostrva (Koreja). Ipak, većina nacija ima različite podgrupe (subkulture) u okviru svojih granica. Ove podgrupe mogu se definisati po lingvističkim (Flamanci nasuprot Valoncima u Belgiji) ili religijskim osobinama (budistički Sinajci nasuprot hinduističkim Tamilcima u Šri Lanki). Mali broj kultura je homogenog karaktera. Tipično je da subkulture imaju malo zajedničkog između sebe.

Slika 1. Ključne dimenzije kulture



Izvor: Schneider S. Barsoux, J. (2003, 34).

Kulturološke razlike kao faktor ekonomskog uspeha

Brojni autori su se bavili proučavanjem kulture, što se može sistematizovano posmatrati (videti sliku 1). Postoje dva opšteprihvaćena načina izučavanja kulturoloških razlika: Klucklohn-Sthodtbeck i Hofstede okvir.

Hofstede okvir proistekao je iz studije o osoblju jedne svetske kompanije. Više od 110.000 ljudi koji rade u IMB u 40 zemalja odgovorilo je na 32 pitanja. Na osnovu tih odgovora, danski psiholog Gert Hofstede (1980) istraživao je četiri elementa kulture:

1. Individualizam nasuprot kolektivizmu. Identifikuje da li kultura održava pojedince ili grupu. Biznis u individualističkim kulturama stavlja odgovornost za donošenje odluka na odgovornog pojedinca. U kolektivističkim kulturama, sramotu zbog donošenja loše odluke dele članovi grupe.
2. Distanca moći. Opisuje stepen nejednakosti među ljudima različitih zanimanja. U kulturama sa većom distancom moći, vođe i nadzornici uživaju posebne privilegije. U kulturama male distance moći prestiž i nagrade se ravnopravnije dele između rukovodilaca i običnih radnika.
3. Izbegavanje neizvesnosti. Identifikuje spremnost jedne kulture da prihvati neizvesnost u vezi sa budućnošću. Kultura koja izbegava neizvesnost obično ima manju "frekvenciju promena" zaposlenih, više formalnih pravila za regulisanje ponašanja zaposlenih i više teškoća u uvođenju promena. Organizacije u kulturama koje prihvataju rizik otvorene su za iskustva drugih kultura, ali imaju i veću "frekvenciju promena" zaposlenih.
4. Kvantitet nasuprot kvalitetu života. Kulture usmerene ka kvantitetu života naglašavaju uspešnost kao moć, bogatstvo i status. Kulture koje ističu kvalitet života generalno imaju opušteniji stil života; ljudi su više okrenuti razvijanju odnosa i opštem blagostanju drugih.

Slika nacionalne kulture Srbije na osnovu istraživanja u Srbiji (Mojčić 2003; Janićijević 1998) je kompatibilna sa rezultatima koji proističu iz Hofstedeovih istraživanja. Na osnovu Hofstedeovih mapa nacionalnih kultura, može se videti da su dimenzije nacionalne kulture Srbije sledeće:

1. Kolektivizam - index 26. Ljudi u Srbiji smatraju da je kolektiv odgovoran za sudbinu svakog člana i da je dužan da se o njemu brine. Zauzvrat, član kolektiva treba da iskazuje potpunu lojalnost kolektivu i autoritetu koji ga predstavlja. Uz veliku distancu moći, kolektivizam se lako pretvara u zavisnički odnos pojedinca prema najvišem autoritetu u kolektivu. Tako član kolektiva gubi svoju inicijativu i postaje slepi pratilac svog lidera (otac porodice, direktor, vođa partije, predsednik države).

2. Velika distanca moći - index 77 (na skali od 1 do 100) - Srpska nacionalna kultura spada među nekoliko kultura sa najvećom distancom moći u svetu, što znači da je veoma sklona autoritarizmu. Prema ovom pokazatelju, srpska nacionalna kultura je najbližnja kulturama Venecuele, Meksika, Indije i Filipina, a

najviše se razlikuje od kultura Austrije, Izraela, Danske i Švedske. Pripadnici srpske nacionalnosti smatraju da moć u društvu jeste i treba da bude nejednako raspoređena (“zna se ko kosi a ko vodu nosi”). Hijerarhija je sasvim prirodna i poželjna. Smatra se da oni koji imaju moć treba sami o svemu da odlučuju. Preferira se autokratski stil rukovođenja (“čvrsta ruka”). Oni koji imaju moć ne moraju da poštuju pravila (zakone) koja sami donose, ali moraju uvek da izgledaju što moćnije i da imaju simbole moći. Jedini način da se promeni sistem je detronizacija, odnosno smenjivanje onih koji imaju moć. Takođe se smatra da oni koji imaju moć imaju i prirodno pravo na privilegije.

3. Visok stepen izbegavanja neizvesnosti - index oko 90 (na skali od 1 do 100). Prema ovom merilu srpska kultura spada među nacionalne kulture sa najvišim stepenom izbegavanja neizvesnosti u svetu. To podrazumeva da među ljudima postoji veliki otpor prema promenama, averzija prema riziku i neizvesnosti. U uslovima nejasnoća ili dvosmislenosti, ljudi u Srbiji se osećaju nelagodno. To s druge strane ukazuje da isti nemaju toleranciju prema razlikama u mišljenju i ponašanju drugih ljudi. Više vole da sve bude uniformno i standardno.

4. Ženske vrednosti - index 22 (na skali od 1-potpuno “ženske” vrednosti do 100-potpuno “muške” vrednosti). Pripadnici srpskog kulturalnog nasleđa primarnim smatraju socijalni svet i pretpostavljaju ga materijalnom. Osnovni cilj i merilo vrednosti je socijalni položaj i status, odnosi među ljudima, veze i poznanstva, a ne rezultati rada ili sticanja po tom osnovu.

Prema Hofstedeovim istraživanjima, naša nacionalna kultura je najbližnja kulturama latinoameričkih i mediteranskih zemalja (Francuska, Italija, Grčka ...), a najudaljenija u odnosu na anglosaksonske i skandinavske kulture (Hofstede 2001, 340). Poređenjem SAD s jedne, i Srbije i Crne Gore, s druge strane, može se uvideti kako, ove dimenzije kulture utiču na stepen njihovog privrednog razvoja (videti tabelu 1).

**Tabela 1. Razlike između SAD i SCG
po Hofstedeovim dimenzijama klasifikacije kultura**

	S A D	SRBIJA
Distanca moći	Niska	Visoka
Izbegavanje neizvesnosti	Nisko	Visoko
Individualizam nasuprot kolektivismu	Individualizam	Kolektivismu
Muške nasuprot ženskim vrednosti	Muške vrednosti	Ženske vrednosti

Izvor: Janićijević, N. (1998, 43)

2. Značaj kulture za ekonomski rast zemlje

Da bi dokazali da je kultura važna za ekonomski razvoj, prvo je potrebno pokazati da kultura ima potencijalno važne aspekte koji se razlikuju između zemalja i drugo, da ovi aspekti kulture značajno utiču na ekonomske rezultate. Nijedan od ovih zadataka nije lak, jer je kulturu teško izmeriti. Ne samo da kultura ima mnogo različitih dimenzija, već i kada se posmatra samo jedan aspekt kulture, često se oskudeva u objektivnim i kvantitativnim merama, pa se istraživanja skoro uvek oslanjaju na subjektivnu procenu istraživača. Takođe, u nekim slučajevima postoji direktan dokaz kulturološkog uticaja na ekonomiju, dok u drugim slučajevima ovakvi uticaji mogu biti samo izvedeni i posredni zaključci.

Kultura je mnogo više proces, nego distinktivna celina, koja se može u potpunosti odrediti samo jednostavnim zbirom njenih elemenata. Ti elementi su sinergetski povezani i deluju kao jedinstvena celina. Kultura utiče na sve oblasti života. Koncept kulture je veoma širok i zato ga etnolozi, na primer, dele na određene elemente da bi ga lakše proučavali i razumeli. Različiti autori navode i različite elemente kulture. Donald i McCulloch (1999, 262) pod elementima kulture ubrajaju i pravne karakteristike i političku strukturu. Ipak, sledeći elementi se javljaju kod većine autora (Hall 1995; Wild, Han 2001; Ferraro 1998; Hofstede 2001): jezik, otvorenost za realizaciju novih ideja, vrednosti, spremnost za marljiv rad, navike i običaji naročito u odnosu na štednju, religija, estetske vrednosti, obrazovanje, simboli i društvena struktura. Pojedini elementi kulture direktno utiču na ekonomski razvoj.

Teorija o uticaju kulture na ekonomske rezultate ima dva dela. Prva komponenta je objašnjenje kako kultura utiče na ekonomski rezultat. Druga komponenta je objašnjenje same kulture. Jedna od determinanti kulture je religija. Na primer, zemlje Južne Amerike su danas pretežno katoličke, zato što su u prošlosti bile kolonizovane od strane Španije i Portugala. U svetu egzistiraju mnogobrojne religije, ali hrišćanstvo, islam i budizam su tri najzastupljenije. Religiozna uverenja formirana u jednoj kulturi imaju veće ili manje implikacije na ponašanje potrošača i na uslove u kojima se mogu obavljati određeni poslovi. Religija može da utiče na stvaranje radnih navika. Protestantska religija zastupa stav da bi ljudi trebalo naporno da rade, da budu marljivi i da štede novac. Upravo na ovom stavu je baziran razvoj kapitalizma u mnogim zemljama severne hemisfere. Neke religije imaju otvoren stav prema drugim religijama, dok su neke zatvorene, tj. niskog praga tolerancije. Zemlje u kojima stanovništvo upražnjava religiju koja nema toleranciju prema drugim religioznim stavovima se, po pravilu, sporije razvijaju od zemalja, koje su otvorene za prihvatanje novih i drugačijih stavova i vrednosti.

Vrednosti su osnova za razvrstavanje stvari na dobre i loše, ispravne i pogrešne, važne i nevažne. Stavovi predstavljaju odnos prema nekim stvarima. Vrednosni stavovi utiču na kulturu. Jedan od načina da se ispitaju razlike u vrednosnim stavovima jeste analiza skale vrednosti (slika 2).

Slika 2. Vrednosni stavovi

Jedan set vrednosti	Drugi set vrednosti
- većina ljudi je loša	- većina ljudi je dobra
- izbegavanje i negativno mišljenje o ljudima	- čovek je ljudsko biće
- stav prema ljudima je nepromenljiv	- individue su podložne promenama u mišljenju
- otpor i strah prema drugačijem	-prihvatanje i uvažavanje razlika
- nepoverenje	- poverenje
- sigurnost	- sklonost ka riziku

Izvor: Rughman A., Hodgetts, R. (1995,129)

Na osnovu ove slike može da se ustanovi koje su kulture otvoreni sistemi, a koje zatvoreni. Pozitivni ili negativni ili indiferentni stavovi prema drugim ljudima, počivaju na preferiranju određenih vrednosti. Nisu uvek u pitanju odnosi prema drugim ljudima. Može da se radi i o stavovima prema određenim zemljama i vrednostima iz tih zemalja. Otvoreni sistemi se brže ekonomski razvijaju od zatvorenih.

Odnos prema materijalnim stvarima se razlikuje od zemlje do zemlje. Može da se govori o materijalnim vrednostima, koje su sklone promenama u skladu sa ekonomskim i društvenim razvojem. U nekim kulturama je važnije posedovanje materijalnih sredstava (na primer, SAD) dok se u drugim, više cene porodične veze i prijateljstvo (na primer, Srbija). Kada se proučava materijalna kultura vodi se računa o načinu na koji ljudi prave stvari (tehnologija kojom raspoložuju), kao i ko ih pravi i zašto. Takođe, vodi se računa o osnovnoj ekonomskoj infrastrukturi: transportu, komunikacijama, raspoloživosti energije i socijalnoj infrastrukturi. Ukoliko su zemlje tehnološki razvijene, ljudi su skloni da veruju u sebe, odnosno da veruju da utiču na ono što im se dešava, a ne u sudbinu. Njihove vrednosti su, takođe, više materijalne zbog visokog životnog standarda. Iz toga se može zaključiti, da elementi materijalne kulture utiču na vrednosti i verovanja. Kulturološki nivo i odnos prema tehnologiji se manifestuje na mnogo načina. U SAD, Japanu, Nemačkoj ili drugim kulturama sa visokim nivoom tehnologije, većinu populacije čini stanovništvo sa visokim tehnološkim obrazovanjem, tako da vrlo brzo prihvataju i ulaze u upotrebu nove tehnologije. Ekonomija se tako može posmatrati kroz način na koji ljudi upotrebljavaju svoje sposobnosti i dobijaju određene koristi iz toga. Promene u načinu mišljenja i visini dohotka utiču na kreiranje novih koristi. Zemlje u kojima je viši nivo materijalne kulture imaju mogućnost bržeg privrednog razvoja od zemalja u kojima se posedovanje materijalnih sredstava ne ceni u većoj meri.

Kulturološke razlike kao faktor ekonomskog uspeha

Obrazovanje je bitan element kulture. Nivo obrazovanja ima veliki uticaj na ponašanje ljudi. Obrazovani ljudi znaju i čitaju više. Sa razvojem tehnologije i produktivnosti raste i stopa učešća obrazovanih ljudi u ukupnoj populaciji (Obradović, 2008). U većini zemalja, zabeležen je tokom prethodnih decenija trend rasta potreba za obrazovanjem. Glaeser i saradnici (2002) sugerišu da efekat istorije na sadašnji ekonomski rast odražava akumulaciju humanog kapitala, što zauzvrat utiče i na institucionalne rezultate. Obrazovanje ima ključnu ulogu u evoluciji institucija. Opšte je poznato da su obrazovani ljudi spremniji za prihvatanje promena, što utiče da zemlja sa većim brojem obrazovanih ljudi ima mogućnost bržeg privrednog razvoja. Takođe i demokratija funkcioniše dobro, kada je građani prihvataju kao legitimni instrument za rešavanje konflikata, ali i to zahteva specifične kulturalne odlike i obrazovano stanovništvo.

Kritični aspekt kulture je i socijalna struktura, tj. društveni odnosi među ljudima. Društveni odnosi predstavljaju način na koji se članovi društva odnose jedni prema drugima. Društvene organizacije, institucije, opšta društvena klima utiču na način na koji se ljudi međusobno ophode i organizuju svoje životne aktivnosti. Pozicija čoveka i žene u društvu, porodica, društvene klase, referentne grupe, starosne grupe su različiti unutar svake kulture i utiču na privredni razvoj zato što deluju na ponašanje, vrednosti i svakodnevni život ljudi. Određeni segmenti socijalne strukture su vrlo bitni za istraživanje uticaja na privredni razvoj zemlje. Opšta društvena klima može da ima veliki značaj i veliki uticaj kroz određene dimenzije: nacionalnu ideologiju, odnos prema strancima, prirodu i stepen nacionalizma, odnos prema inovacijama i promenama.

Nacionalna ideologija predstavlja način na koji građani i pojedina društva vrednuju različite stimulanse i reaguju na njih (Donald, McCulloch 1999, 142). Postoje određene razlike u reakciji između ljudi u različitim zemljama. Tamo gde je izraženiji i jači nacionalni ponos, to može imati negativan uticaj na prihvatanje inostranih sistema vrednosti, što može usporiti privredni razvoj zemlje.

Odnos prema strancima je različit u različitim zemljama, kao i odnos prema svakom uticaju iz inostranstva. U nekim zemljama se čak ide na zatvaranje i izolaciju kao obliku reagovanja na strane uticaje (npr. Severna Koreja). Stranci, i kad nisu opasnost po lokalnu ekonomiju, uglavnom imaju tretman nečeg različitog (inferiornijeg ili superiornijeg). Zemlje koje imaju negativan stav prema strancima imaju po pravilu usporeniji ekonomski rast i razvoj.

Priroda i stepen nacionalizma: Nacionalizam je relativno novija pojava u ljudskoj istoriji. Jake nacionalne države nastaju sa raspadom velikih imperija. Naglašen nacionalizam i nacionalni ponos, stranim preduzećima uglavnom nameću da prihvate lokalne norme i metode poslovanja. Nacije i nacionalne države koje imaju strah od inostrane dominacije su uglavnom vrlo restriktivne prema inostranom biznisu i kapitalu, što može usporiti privredni rast te zemlje.

Odnos prema inovacijama i promenama: Tradicionalna društva ispoljavaju veću otpornost na promene, nego razvijene industrijske zemlje. Postoje zemlje u kojima postoji veliki otpor prema promenama i zato investitori idu ka zemljama koje su otvorenije i dinamičnije. Čak i kada ne postoji odbojnost prema novinama, bitno je razumeti da brzina procesa uvođenja, prihvatanja i difuzije inovacija u datom socio-kulturalnom ambijentu utiče na ekonomske performanse. Tradicionalna društva u kojima je taj proces spor, imaće i sporiji ekonomski razvoj.

Tipična socijalna struktura pojedinih društava odražava društveni položaj pojedinaca i društvenih grupa, kao i važeće odnose između njih. Moguće je identifikovati tri karakteristične faze u razvoju socijalnih struktura, kroz koje prolaze određena društva: tradicionalna, liderska i statusna društva (Ferraro 1998, 57).

Tradicionalna društva se zasnivaju na jakim rodbinskim vezama i naglašenoj društvenoj ulozi porodice. Mnoga društva su i danas tradicionalno usmerena. Arabijsko poluostrvo je tipičan primer. Porodica u tim društvima ima veliki uticaj na svoje članove, a najstariji član je obično dominantan. Porodica je centar društvenih aktivnosti, ima veliki uticaj na obrazovanje i ponašanje mladih članova, opredeljuje specifičan položaj žene, a javlja se i kao aktivni učesnik i nosilac privrednih aktivnosti. Većinu ovakvih zemalja karakteriše sporiji ekonomski rast.

Liderska društva su obično karakteristična za nacije koje imaju brz ekonomski razvoj. U takvim društvima obično dominiraju snažne ličnosti ili svojevršni lideri. Tradicionalne vrednosti i međudnosi postepeno slabe. Mnoge zemlje u razvoju imaju svojevršnu lidersku strukturu (Brazil, Kina, itd).

Statusna društva su karakteristična za najrazvijenije i najbogatije zemlje. U njima se pojedinci sve više ugledaju na ponašanje drugih. Identifikacija sa društvenim slojevima i pripadajućim referentnim grupama je vrlo bitna.

Uzimajući u obzir postojanje velikog broja komponenti kulture, u daljoj razradi analiziraju se dva najvažnija elementa od direktnog značaja za ekonomski rast (poverenje i odnos prema sadašnjem odricanju u korist buduće koristi (štednji)).

2.1 Poverenje

Ekonomске interakcije često se oslanjaju na međusobno poverenje između interesnih strana. Tako, na primer, radnici veruju da će im na kraju meseca biti isplaćen lični dohodak od strane poslodavca. Trgovac koji primi ček, veruje da će kupac platiti preuzetu robu. Akcionari veruju da će dobiti svoje dividende iz profita firme. Bez poverenja, ekonomska aktivnost bila bi sigurno manja, a veća sredstva morala bi biti angažovana da bi se ekonomski subjekti uverili da će data transakcija biti ispunjena. Društvo bi izgubilo prednosti dobijenu stvaranjem složenih formi organizacija (na primer, omogućavanje ljudima da se specijalizuju u specifičnim oblastima ili iskorišćenje prednosti trgovine). Poverenje direktno utiče na

Kulturološke razlike kao faktor ekonomskog uspeha

individualno ponašanje kroz vrednosti i prioritete kulture (Akerlof, Kranton, 2000). Upravo zato se funkcija poverenja može posmatrati kao „subjektivna verovatnoća sa kojom agent ocenjuje da li će drugi agent ili grupa agenata obaviti određenu radnju“ (Gambetta 2000). Očigledno je da bi društvo u kome pojedinac ili firma ne mogu da se oslone na druge u ispunjenju poslovnih obaveza, bilo siromašno.

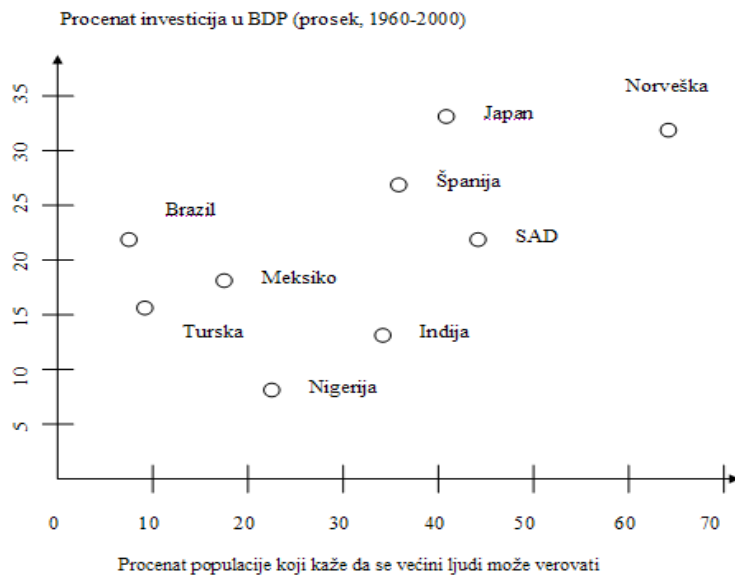
Ekonomista Kenneth Arrow (1972) svojevremeno je napisao da praktično svaka komercijalna transakcija u sebi ima elemenat poverenja, naročito ako zahteva neki period vremena. Sigurno se deo ekonomske nerazvijenosti može pripisati nedostatku međusobnog poverenja. Društvo u kojem svi posluju u skladu sa poslovnim moralom bilo bi bolje, nego ono u kojem ljudi nisu poštteni. Jedna od sila koja tera ljude da budu poštteni je efektivna moć države. Ako ekonomski entitet ne izvrši svoje ugovorne obaveze, može se tužiti sudu. Međutim, koreni poverenja idu mnogo dalje od moći države. Postoji veliki broj slučajeva ekonomske interakcije u kojima nijedna strana nije u poziciji da se osloni na pravni sistem ili advokate, ali u kojima ljudi bez obzira na to nastavljaju dalje poslovanje na osnovu svojih obećanja.

Fukuyama (1995) direktno povezuje poverenje i ekonomski razvoj. Pretpostavlja se da kultura deluje kao sila kojom se može objasniti zašto su ljudi iskreni, čak i ako to nije u njihovom interesu. Ako se društva razlikuju po prisutnom stepenu poverenja, za očekivati je da se ova razlika odrazi na ekonomske rezultate. Međutim, kako meriti poverenje i uticaj na ekonomski razvoj? Jedno od istraživanja je objavilo rezultate ankete obavljene u reprezentativnom uzorku zemalja (Knack, Zak 2001). U tom istraživanju analizirano je pitanje ispitanicima : „Generalno govoreći, da li biste rekli da većini ljudi možete verovati ili je neophodno biti oprezan u saradnji sa njima?“ Prosečan odgovor, tj. srednja vrednost za ceo posmatrani uzorak, bio je da 35,8% ispitanika misli da većini ljudi možemo verovati. Ipak, postojala je velika razlika u odgovorima po posmatranim zemljama. U Norveškoj, 61,2% ispitanika misli da većini ljudi možemo verovati, dok se u Brazilu samo 6,7% ljudi slaže sa takvim stavom.

Na ova tumačenja poverenja, verovatno utiču iskustva ljudi koji su odgovarali na anketu i ovo bi trebalo da ukaže dosta na stanje poslovnog i društvenog okruženja zemlje u kojoj oni žive. Drugi pristup je bio veoma direktan eksperiment (Knack, Keefer 1997). U 15 različitih država, veliki broj novčanika sa 50 dolara u njima i imenom i adresom vlasnika je namerno “izgubljeno” na javnim mestima. Istraživači su vodili evidenciju o onim novčanicima koji su vraćeni netaknuti. Koeficijent korelacije ove mere sa anketnim ispitivanjem o poverenju bio je 0,67, ukazujući da je procena ljudi o njihovoj sredini bila potpuno tačna.

Investicije se kao ekonomska kategorija najviše oslanjaju na poverenje, kao element kulture. Svaka investicija predstavlja oblik ulaganja koji zahteva vreme kao resurs. Slika 3 ilustruje da u uzorku velikog broja različitih zemalja postoji pozitivna korelacija između poverenja i investicija.

Slika 3: Odnos investicija i poverenja



Izvor: Knack, S., Keefer P. (1997) . Heston, A., Summers, R. Aten, B. (2002)

Kao varijabla kulture, poverenje ima i ozbiljna ograničenja. Poverenje nije samo stečeni element kulture. Ljudi mogu da razviju poverenje kroz kvalitetan pravni sistem (Axelrod 1984). Poverenje može biti posledica masivnih investicija u socijalni kapital (Glaeser, Laibson, Sacerdote 2002). Štaviše, kultura može da utiče na rezultate kroz druge mehanizme, a ne samo kroz poverenje, koje može da utiče na ekonomske odluke ljudi na različite načine. Poverenje je posebno značajno kada transakcija podrazumeva da je neko nepoznat kupac ili prodavac. Tako, na primer, poverenje igra značajnu ulogu u međunarodnoj trgovini. Guiso, Sapienza i Zingales (2004) koristili su podatke o odnosu poverenja i trgovine među evropskim zemljama. Analizirajući promet roba, finansijska sredstva, kao i direktne strane investicije, oni su pronašli da je poverenje ključno pitanje za sve ove transakcije: ako ekonomski agenti jedne zemlje veruju učesnicima transakcija u drugoj zemlji, onda postoji tendencija da razmenjuju više robe, finansijskih sredstava i investicija sa njima.

2.2 Odnos prema štednji

Zašto se kulturološki uticaji menjaju sporo (Roland 2005)? Roditelji imaju tendenciju da uče decu ono što su oni naučili od svojih prethodnika, bez obzira na postignuća i optimalnost takvih uverenja u sadašnjem trenutku (Bisin, Verdier 2000). Čak i kada su kulturalne norme bile efikasne u prošlosti, njihova primena se prolongira i kada postanu neefikasne (Grusec, Kuczynski 1997). Faktori koji igraju značajnu ulogu u obrascima ponašanja (država, crkva, interesne grupacije i sl.)

Kulturološke razlike kao faktor ekonomskog uspeha

moгу imati interes u kontinuiranom promovisanju bilo kojeg verovanja koje im obezbeđuje rentijersku poziciju. Neke kulturološke norme mogu imati slabije rezultate, ali su kao takve veoma poželjne i prihvaćene u društvu (npr. visoki fertilitet često, prisutan u ekonomski slabim državama).

Posebno obeležje kulture, koje se često spominje kao motorna snaga ekonomskog razvoja, odnosi se na ubeđenje da će se napor koji pojedinac ulaže u budućnosti verovatno isplatiti (npr. niko se ne bi školovao ako ne smatra da će mu obrazovanje doneti lične koristi i satisfakcije). Ako pojedinci sopstveni ekonomski uspeh povezuju sa izborom koji čine, onda će oni verovatno više biti motivisani da rade naporno i marljivo, da investiraju u budućnost, da inoviraju i preduzimaju ekonomski isplative inicijative. Nasuprot tome, ako pojedinci procenjuju uspeh na bazi odsustva uticaja na sopstvenu budućnost, verovatno će imati pasivan, rezigniran stav prema ekonomskim aktivnostima. Gotovo nijedan parametar bolje ovo ne odslikava od stope štednje. Kroz nju je ugrađen stav koji pojedinac i društvo imaju prema ekonomskim perspektivama u budućem periodu.

Ekonomski rast zemlje je tesno povezan sa stopom štednje. Nesporno je da postoje velike razlike između zemalja u stopama štednje. Ako kulturalne razlike između zemalja utiču na stopu štednje, onda one utiču i na nivo ekonomskog rasta. Tako, na primer, u periodu posle Drugog svetskog rata, Japan, Južna Koreja, Tajvan, Singapur i Hong Kong su štedeli mnogo veći deo njihovog nacionalnog dohotka, nego bilo koja druga zemlja u svetu. Sve ove zemlje imaju kulture koje su bile pod jakim uticajem Kine, nagoveštavajući ideju da postoji zajednički "Konfučijevski" element koji može objasniti njihovo slično ponašanje. Testiranje ove teorije je naravno veoma teško, jer osim visoke štednje, zemlje istočne Azije, takođe, dele mnoge karakteristike koje nisu u direktnoj vezi sa kulturom

Kroz proces socijalizacije, kojim se održava i prenosi, kultura utiče na stavove i vrednosti pojedinca. Da li kulturalne razlike u individualnim preferencijama koje se odnose na stavove prema štednji imaju stvarni uticaj na formiranje stope štednje u pojedinačnim zemljama? Istraživanja na mikroekonomskom nivou (Knowles, Postlewaite 2004) ne samo da su dokumentovala da je odnos prema štednji koji poseduju deca i roditelji u visokom stepenu korelacije, već da je i uslovljeno ponašanje dece u korelaciji sa preferencijama njihovih planskih horizonata. U novijim makroekonomskim istraživanjima (Guiso, Sapienza, Zingales 2006) takođe su dobijeni interesantni rezultati. Korišćena je standardna ekonomska teorija životnog ciklusa. Više stope ekonomskog rasta dovode do veće štednje, manjeg racia zavisnosti i veće javne štednje. Zajedno, ove promenljive objašnjavaju većinu razlika u stopama štednje. Povezivanjem ovih varijabli sa procentom ljudi koji u svakoj zemlji smatraju da je važno da decu uče štedljivosti, ovaj odnos se značajno menja u istom pravcu naglašavajući prethodne rezultate. Ovi rezultati sugerišu da je za razumevanje razlika u stopama štednje, značajna kultura, kao i ekonomske varijable.

Zaključak

Većina istraživanja koja su prisutna u savremenoj ekonomskoj literaturi, vezu kulture i ekonomskih rezultata bazira na detaljnim argumentima predstavljenim u narativnom obliku, i vrlo ih retko ilustruje statističkim podacima. Tako na primer, Landes (1998, 516) u razmatranju osnovnog pitanja (šta pokreće uspeh nacionalne ekonomije) zaključuje sledećim stavom: “ako smo nešto saznali iz istorije privrednog razvoja, to je da kultura čini sve razlike”. Iz prethodno izloženog, može se zaključiti da ekonomski rast menja kulturalne vrednosti neke zemlje. Najvažniji aspekt ove promene je primena modernijih metoda proizvodnje i razmene. Urbanizacija, otvorenost za spoljne uticaje i ideje, kao i pojačana edukacija, takođe, imaju jak uticaj na stavove i vrednosti stanovnika jedne zemlje. Modernija kultura podiže nivo prihoda, a viši prihod vodi modernijoj kulturi. Mehanizam kulturalnih promena proizvodi efekat koji pojačava druge faktore uticaja na prihod.

U nekim slučajevima, politike vlade su posebno usmerene ka menjanju kulture, u nameri da se stvori pogodnija klima za ekonomski rast. U drugim slučajevima, kulturalne promene kao rezultat politike vlade su slučajni sporedni proizvod ekonomske politike. Kultura (ljudske vrednosti, stavovi i uverenja) nije obično analizirana u ekonomskim krugovima. Međutim, sve veći broj ekonomista raspravlja o tome da je kultura važna za ekonomski rast. Po pravilu, pojedinac nema kontrolu nad kulturalnim nasleđem, jer ne može tako lako menjati sopstvenu etničku pripadnost, porodičnu istoriju ili religijsko opredeljenje, pa je zato teško menjati kulturalne navike kod pojedinaca i društva u celini. Kultura utiče na mnoge ekonomski važne odluke koje ljudi donose, uključujući koliko vredno rade, koliko štede, kakvo obrazovanje pružaju svojoj deci i koliko dobro saraduju sa svojim kolegama. Ako se zemlje razlikuju po tome kako njihove kulture utiču na ove odluke, takve kulturalne razlike sigurno utiču na ekonomski rezultat. Zaključak da je kultura važna za ekonomski rast je samo početak istraživanja u ovoj oblasti. Idealno bi bilo da je moguće izmeriti koliko je kultura važna, na isti način na koji je moguće izmeriti, koliko je akumulacija kapitala važna u određivanju nivoa dohotka zemlje.

Literatura

1. Akerlof, G., Kranton, R. E. (2000) Economics and Identity. *Quarterly Journal of Economics* CXV(3): 715-733.
2. Arrow, K. (1972) Gifts and Exchanges. *Philosophy and Public Affairs* 1: 343-362.
3. Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
4. Donald, B., McCulloch, V. H. (1999) *International Business, The Challenge of Global Competition*, Seventh Edition. New York: McGraw-Hill.
5. Bisin, A., Verdier, T. (2000) Beyond the Melting Pot: Cultural Transmission, Marriage, and the Evolution of Ethnic and Religious Traits. *Quarterly Journal of Economics*, CXV(3), 955-988.
6. Edward, H., Hall, M. R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
7. Ferraro, G. (1998) *The Cultural Dimension of International Business*, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
8. Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
9. Gambetta, D. (2000) "Can We Trust Trust?", in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. University of Oxford, 213-237.
10. Glaeser, E., Laibson, D., Sacerdote, B. (2002) An Economic Approach to Social Capital. *Economic Journal* 112: 437-458.
11. Grusec, J. E., Kuczynski, L. (1997) *Parenting and children's internalization of values: a handbook of contemporary theory*. New York: Wiley.
12. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales L. (2004) *Cultural Biases in Economic Exchange*. NBER WP 11005.
13. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales L. (2006) *Does Culture Affect Economic Outcomes?* SSRN WP.
14. Heston, A., Summers R., Aten, B. (2002) *Penn World Table Version 6.1*. University of Pennsylvania: Center for International Comparisons.
15. Hofstede, G. (1980) Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1): 42-63.
16. Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Janićijević N. (1998) Uticaj nacionalne kulture na organizaciju i poslovanje jugoslovenskih preduzeća. *Poslovna politika*, 27 (10): 36-44.
18. Knack, S., Zak, P. (2001) Trust and Growth. *Economic Journal*, 111(470): 295-321.
19. Knack, S. Keefer P. (1997) Does social capital have an economic payoff?: A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4): 1251-1288.
20. Knowles, J., Postlewaite A. (2004) *Do Children Learn to Save from Their Parents*. University of Pennsylvania Working Paper.
21. Landes, D. (1998) *The Wealth and Poverty of Nations*. New York: Norton & Company Inc.
22. Mojić, D. (2003) Uticaj nacionalne kulture na organizacione potkulture i stilove vođstva u preduzećima Srbije: empirijska analiza. *Sociologija* 45 (4): 317-346.
23. Obradović S. (2008) Education and Economic Growth. *Lex ET Scientia International Journal*, XV (2): 197-205.
24. Roland, G. (2005) *Understanding Institutional Change: Fast Moving and Slow Moving Institutions*, SSRN Working Paper.
25. Rughman A., Hodgetts, R. (1995) *International Business, A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill.

26. Schneider S., Barsoux, J. L. (2003) *Managing Across Cultures*. Harlow: Prentice Hall.
27. Terpstra, V., David, K. (1991) *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati: South Western Publishing.
28. Wild J., Wild, K. L., Han, J. (2001) *International Business, An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall.

CULTURAL DIFFERENCES AS A FACTOR OF ECONOMIC SUCCESS

Abstract: Attitudes and values are important factors of economic success. People who work hard and plan the future will most likely succeed, not those, who are lazy or have a passive attitude. However, we should not say that the attitude towards work is the only factor in economic success of the individual. If the difference in attitudes is important for individual success, the logical question is whether it can be important for the economic success of the country as a whole. Are the differences between countries in culture, i.e. values, attitudes and beliefs that prevail in society, partly responsible for differences in economic performance? Just testing this hypothesis is the subject of this paper. Idea that culture can be a factor of wealth of a nation is relatively recent.

Keywords: culture, economic growth, trust, values, society.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 633-649
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

KOMPARATIVNA ANALIZA STRATEGIJA ODRŽIVOG RURALNOG RAZVOJA ZEMALJA U OKRUŽENJU - OSNOVA ZA KREIRANJE EFEKTIVNE STRATEGIJE ODRŽIVOG RURALNOG RAZVOJA U SRBIJI

Snežana Đekić*

Sonja Jovanović*

Bojan Krstić*

***Rezime:** Politika razvoja ruralnih područja predstavlja osnovu za koncipiranje nacionalne strategije ruralnog razvoja kao veoma važnog razvojnog dokumenta. U današnje vreme aktuelan je savremeni razvojni koncept politike održivog ruralnog razvoja koji predstavlja rezultat integracije politike ruralnog razvoja i politike održivog razvoja. Predmet istraživanja u ovom radu je identifikovanje nekih determinanti za kreiranje politike i strategije održivog ruralnog razvoja. Budući da Srbija još uvek nema strategiju ruralnog razvoja, u radu se, po ugledu na razvijene evropske zemlje, ukazuje na kritične elemente koncipiranja i implementacije ove strategije. Neki od kriterijuma za analizu uzeti su: ciljevi ruralnog razvoja, izvori finansiranja, pokazatelji ostvarenih rezultata, predlozi rešenja. Koncept nacionalne strategije održivog ruralnog razvoja trebalo bi da čini osnovu za kreiranje parcijalnih razvojnih strategija za različita ruralna područja, čime će se bolje definisati potrebe i uskladiti sa raspoloživim resursima i prioritetima.*

***Ključne reči:** ruralna područja, održivi razvoj, politika i strategija ruralnog razvoja.*

Uvod

Politika ruralnog razvoja predstavlja veoma bitan segment politike privrednog razvoja mnogih zemalja. Ovo potvrđuje i primer Evropske unije, gde ruralni razvoj predstavlja jedan od najznačajnijih prioriteta u razvoju. Kako bi se

*Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet;

e-mail: snezana.djekic@eknfak.ni.ac.rs, sonja.jovanovic@eknfak.ni.ac.rs, bojkr@eunet.rs
Rad je realizovan u okviru projekata br. 179066 i 031020 Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije.

UDK: 338.43:502.131.1, pregledni rad

Primljeno: 31.5.2011. Prihvaćeno: 13.10.2011.

realizovala politika ruralnog razvoja, neophodan je strateški okvir za identifikovanje raspoloživih resursa i prioriteta u vidu strategije ruralnog razvoja. Pored strategije, važan dokument u vođenju politike ruralnog razvoja jeste i program ruralnog razvoja.

Predmet analize u ovom radu jeste strategija ruralnog razvoja koja bi trebalo da bude osnova dugoročne politike razvoja ruralnog područja, velike teritorije Republike Srbije na kojoj živi nešto manje od polovine ukupnog broja stanovnika. *Cilj rada* je da sagleda kritične elemente okvira za izradu efektivne strategije održivog ruralnog razvoja. Važan aspekt u tom pravcu predstavlja adekvatan nacionalni okvir za formulisanje politike održivog ruralnog razvoja, odnosno usmeravanje razvoja na dugi rok uz uvažavanje ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije koncepta održivog razvoja.

Dosadašnja politika ruralnog razvoja Srbije uglavnom je bazirana na kratkoročnim programima i elementima strategija razvoja određenih sektora (najčešće sektora poljoprivrede). Poslednjih nekoliko godina bilo je predloga strategije ruralnog razvoja. Predmet analize u ovom radu je i Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije iz 2010. godine koji se konceptualno dosta razlikuje od strategija ruralnog razvoja zemalja u okruženju.

U radu je uz pomoć komparativnog metoda i metoda analize napravljen pregled strategija i programa ruralnog razvoja nekoliko zemalja Evropske unije i zemalja u okruženju, a sintezom rezultata došlo se do smernica za kreiranje efektivne strategije ruralnog razvoja Srbije.

1. Modeliranje okvira politike održivog ruralnog razvoja

Jedno od važnih pitanja u politici razvoja mnogih zemalja jeste integracija politike održivog razvoja i politike razvoja poljoprivrede. Rezultat toga je koncept politike održivog ruralnog razvoja. On je u skladu sa savremenim razvojnim konceptima koji istovremeno povezuju i uvažavaju nekoliko razvojnih dimenzija – ekonomsku, ekološku i socijalnu.

Uspeh u ostvarivanju održivog ruralnog razvoja pretpostavlja adekvatan okvir nacionalne politike za održivi poljoprivredni i ruralni razvoj. „Ruralno područje je specifična privredna, društvena i prostorna sredina. Zbog toga je neophodno da postoji integralno upravljanje ruralnim razvojem.” (Đekić 2010, 204) Krajnji cilj jeste kreiranje strateških planova i programa čijom realizacijom bi se uticalo na usmeravanje razvoja ruralnih sredina, razvoj nepoljoprivrednih aktivnosti, zaustavljanje depopulacije ovih područja, obezbeđenje dovoljno hrane za domaće tržište i aktivnije učešće u spoljnotrgovinskoj razmeni poljoprivrednim i prehrambenim proizvodima. „U strategijama ruralnog razvoja teoretski su do sada uobličena tri konceptijska pristupa: strategije fokusirane na pojedine sektore (sektorski pristup), strategije fokusirane na ruralnu sredinu (prostorni pristup) ili

**Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju
- osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji**

strategije fokusirane na stanovništvo." (Bogdanov 2007, 41) Sprovedenjem strategije ruralnog razvoja trebalo bi omogućiti povećanje konkurentnosti sektora poljoprivrede, ali i ostalih sektora u okvirima ruralnih sredina. Prilikom integracije ruralne i poljoprivredne politike potrebno je uvažavati ekološku dimenziju. Bitna odrednica u ovom razvoju jeste koncept održivosti, odnosno usmeravanje razvoja na dugi rok uvažavanjem kako ekonomskih, tako i ekoloških i socijalnih prilika u ruralnim sredinama.

Veoma često se kao prepreke za kreiranje i realizaciju ovakve politike razvoja javljaju:

- 1) Nizak nivo svesti o ekološkoj problematici i potrebi za očuvanjem prirodne sredine;
- 2) Nedostatak veština i iskustava za integraciju koncepta održivog razvoja i strategije ili programa ekonomskog razvoja ruralnog područja;
- 3) Nedovoljno precizno definisani i unapred poznati budžeti za finansiranje aktivnosti u okviru strategija ili programa razvoja;
- 4) Nedostatak adekvatnih pokazatelja za praćenje i analizu sprovođenja strategije ruralnog razvoja.

Ovako navedeni nedostaci ili prepreke mogu da se transformišu u ciljeve za kreiranje politike održivog ruralnog razvoja. Jedan od ciljeva može da bude integracija elemenata politike održivog razvoja i politike razvoja poljoprivrede, turizma, malih i srednjih preduzeća, politike zapošljavanja, smanjenja siromaštva i ostalih međusobno povezanih politika i strategija na nivou nacionalne privrede. U tom smislu, potrebno je sačiniti multisektorske planove i programe, kreirati mere za diverzifikaciju ekonomskih aktivnosti u ruralnim područjima, obezbediti adekvatnu fizičku i institucionalnu infrastrukturu. Važan cilj jeste i unapređenje veština i sposobnosti kreatora politike i aktera u oblastima upravljanja politikom, programima i planskim aktivnostima.

Za upravljanje ovakvom politikom razvoja potrebno je usaglasiti brojne aktivnosti:

- Napraviti reviziju nacionalne politike ruralnog razvoja;
- Inkorporirati elemente strategije održivog razvoja u strategiju održivog ruralnog razvoja;
- Razmotriti i analizirati podatke o stanovništvu i demografskim trendovima;
- Posebnu pažnju posvetiti socijalnoj komponenti održivosti koja se ogleda u rešavanju problema siromaštva u ruralnim sredinama;
- Napraviti reviziju zakonodavnih rešenja važnih za politiku ruralnog razvoja (dopune i izmene zakona, donošenje novih zakonskih i regulativnih okvira);
- Podsticati razvoj i transfer odgovarajuće tehnologije za poljoprivredu sa ciljem unapređenja konkurentnosti ovog sektora;

- Prilagoditi programe koji uvažavaju poboljšanja u proizvodnji, distribuciji i marketingu poljoprivrednih proizvoda;
- Usaglasiti politiku održivog ruralnog razvoja sa programima koji uključuju aktivnosti koje se odnose na prirodne resurse (aktivnosti upravljanja šumama, vodama, zemljištem i dr.);
- Podsticati socijalne i ekonomske programe koji podržavaju održivi ruralni razvoj, naročito u marginalnim područjima (manje razvijena područja, brdsko-planinska područja, područja u kojima je pretežno staro stanovništvo, područja sa siromašnim prirodnim resursima za bavljenje poljoprivrednom proizvodnjom);
- Pružiti podršku istraživanju i iznalaženju rešenja za konkretne probleme, kao i uspostaviti saradnju između istraživača i korisnika novih rešenja.

Pored usaglašavanja aktivnosti za vođenje politike održivog ruralnog razvoja na nacionalnom nivou, sve više se zahteva da nacionalne politike budu usaglašene sa međunarodnim programima i politikama. Tako, na nivou Evropske unije, sve zemlje članice uglavnom svoje strategije usaglašavaju i baziraju na strateškim okvirima ili politikama na nivou EU (većina strategija ruralnog razvoja zemalja članica EU bazira se na Politici ruralnog razvoja EU za period 2007-2013.) (The EU Rural Development Policy 2007-2013 2007). Od posebne važnosti su usaglašavanja koja se odnose na ponudu hrane na subregionalnim nivoima, uključujući i regionalne ekonomske integracije za obezbeđenje dovoljnih količina hrane. Takođe, važna su i usaglašavanja sa relevantnim međunarodnim principima i propisima o zaštiti životne sredine, sa ciljem integracije poljoprivredne i ekološke politike i uspostavljanja načina za njihovu međusobnu podršku. U tom pravcu potrebno je jačanje nacionalnih, regionalnih i međunarodnih sistema i mreža za identifikaciju ekološki podobne tehnologije, razmenu informacija o tehnikama i alatima za upravljanje poljoprivrednom i ekološkom politikom.

2. Politika i strategija održivog ruralnog razvoja u EU

Politika ruralnog razvoja je veoma značajna za EU budući da „90% teritorije EU čini ruralno područje, a ova oblast obuhvata više od polovine stanovništva“ (The EU Rural Development Policy 2007-2013 2007, 3). U današnje vreme ruralna područja suočavaju se sa velikim izazovima. Jedan od izazova je povećati konkurentnost preduzeća i poljoprivredne proizvodnje u ruralnim sredinama. Zatim, povećati prosečnu zaradu koja je manja u ruralnim područjima nego u urbanim. Takođe, izazov predstavlja i razvoj uslužnog sektora koji je slabije razvijen u ruralnim nego u urbanim sredinama.

Na nivou EU postoji utvrđena politika ruralnog razvoja, a svaka država članica može da odluči da deluje potpuno nezavisno u razvoju sopstvene ruralne politike i strategije. Ipak, ovakav pristup nezavisnog delovanja nije zastupljen i uglavnom je strategija ruralnog razvoja svake države članice bazirana na

**Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju
- osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji**

jedinstvenoj politici na nivou EU. U politici ruralnog razvoja EU veoma važno je to što mnoga pitanja ruralnog razvoja ne mogu da se sagledavaju samo na nacionalnom nivou. Na primer, politika zaštite životne sredine i održivi razvoj predstavljaju problematiku šireg, međunarodnog značaja. Implementacija mera politike ruralnog razvoja se finansira delom iz centralnog budžeta EU, a delom iz budžeta pojedinih zemalja članica. Pravila koja regulišu politiku ruralnog razvoja za period 2007-2013. godina definisana su Uredbom Evropske komisije broj 1698/2005. Prema ovoj Uredbi, „politika ruralnog razvoja EU za period od 2007. do 2013. godine je fokusirana u tri pravca:

- Poboljšanje konkurentnosti poljoprivrednog i šumarskog sektora;
- Poboljšanje stanja životne sredine i sela;
- Poboljšanje kvaliteta života u ruralnim područjima i podsticanje diverzifikacije ruralne ekonomije“ (The EU Rural Development Policy 2007-2013 2007, 3).

Kako bi se postigli ovako definisani ciljevi, potrebno je veću pažnju posvetiti strateškom pristupu za povećanje konkurentnosti, kreiranju novih radnih mesta, uvođenju inovacija u ruralne sredine i poboljšanju komunikacije između centralnih i lokalnih aktera u smislu predlaganja programa, njihove realizacije i usaglašavanja potreba i ciljeva.

Aktuelne su javne debate o novim ciljevima ruralnog razvoja za period do 2020. godine s obzirom na to da je Evropska unija usvojila strategiju razvoja „Evropa 2020“. (Europe 2020 2010) U ovoj Strategiji se kao „osnovne odrednice i prioritete budućeg razvoja navode: 1) razvoj zasnovan na znanju; 2) održivi razvoj; 3) inkluzivni razvoj“ (Europe 2020 2010). Tako, ovi prioritete su ugrađeni u novi koncept politike ruralnog razvoja kako bi doprineli izlaženju u susret izazovima koje je definisala Evropska unija. *Razvoj zasnovan na znanju* označava porast konkurentnosti sektora poljoprivrede uvođenjem novih tehnologija i inovacija, širu zastupljenost „zelenih“ tehnologija, investicije u obrazovanje i istraživanja. *Održivi razvoj* podrazumeva upravljanje zemljištem, promociju obnovljivih izvora energije, povećanje efikasnosti korišćenja resursa upotrebom novih tehnologija, veće iskorišćenje rezultata novih istraživanja, smanjenje emisije štetnih gasova. „Kako bi se postigao *inkluzivni razvoj* potrebno je veće iskorišćenje ekonomskog potencijala ruralnih sredina, razvoj lokalnih tržišta i kreiranje novih radnih mesta, smanjenje siromaštva u ruralnim sredinama, kontinuirana podrška dohotku poljoprivrednih proizvođača.“ (The CAP towards 2020 2010, 6)

Na osnovu ovih prioriteta definisani su i *ciljevi politike ruralnog razvoja EU do 2020. godine*. (The CAP towards 2020 2010, 10):

- 1) *Konkurentnost poljoprivrednog sektora* – koja se može realizovati uvođenjem inovacija i povećanjem efikasnosti iskorišćenja resursa u ovom sektoru.

- 2) *Održivo upravljanje prirodnim resursima* – obezbediće se adekvatnom brigom i pravim merama u pogledu zaštite životne sredine, odgovarajućim merama za očuvanje kvaliteta zemljišta, većom brigom za klimatske promene.
- 3) *Balansirani teritorijalni razvoj ruralnih područja* – može se ostvariti poboljšanjem uslova života u ruralnim sredinama kreiranjem efikasnijih veza između urbanih i ruralnih područja, a pružanje podrške mladima u ruralnim sredinama treba da bude prioritet.

Prihvatajući ove prioritete u razvoju, ruralna područja u okviru Evropske unije će dostići viši nivo zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije. Budući razvoj je označen kao “zeleni”, što znači obezbeđenje ekonomskog rasta uz visok stepen uvažavanja zaštite životne sredine.

3. Koncept nacionalne strategije održivog ruralnog razvoja i na njoj zasnovanih parcijalnih strategija različitih ruralnih područja

Prilikom realizacije nacionalne politike ruralnog razvoja, neophodno je donošenje i implementacija odgovarajuće nacionalne strategije i mera kako bi se ubrzao napredak različitih ruralnih područja. Nacionalna strategija ruralnog razvoja predstavlja strateški okvir za identifikovanje ključnih područja i prioriteta u razvoju ruralnih područja. Ovom strategijom definiše se vizija razvoja ruralnog sektora i njegova uloga u ukupnom razvoju nacionalne privrede. Nacionalna strategija ruralnog razvoja predstavlja sveobuhvatan i jedinstven okvir za mobilisanje raspoloživih resursa i njihovo efektivno korišćenje za realizaciju postavljenih ciljeva. Takođe, nacionalna strategija ruralnog razvoja bi trebalo da definiše potrebe i uskladi ih sa raspoloživim resursima i prioritetima. Ovakva strategija čini osnovu za izradu programa ruralnog razvoja.

Parcijalne strategije se moraju fokusirati na razvoj resursa ruralnih područja, odnosno na diverzifikaciju ekonomske baze, obnavljanje kapaciteta i smanjenje udela sive ekonomije. Analiza postojećeg stanja i definisanje željenih pravaca razvoja su ključni elementi u procesu formulisanja strategije razvoja određenog ruralnog područja. Kao važni elementi ovog procesa mogu se navesti:

- *Uspostavljanje dugoročnih ciljeva i prioriteta u razvoju.* – Kao i nacionalne strategije, parcijalne strategije i planovi bi takođe trebalo da budu bazirani na dugoročnim ciljevima ili viziji. U tom smislu, parcijalna strategija bi trebalo da bude usaglašena sa ekonomskim, socijalnim, ekološkim i institucionalnim prioritetima.
- *Umrežavanje i dobra koordinacija na svim nivoima.* – Kako bi parcijalne strategije razvoja ostvarivale svoje ciljeve neophodno je napraviti mehanizme za povezivanje i koordinaciju između aktera na nacionalnom i lokalnom nivou koji su uključeni u proces kreiranja i implementiranja strategije ruralnog razvoja.

Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju - osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji

- *Efikasno upravljanje resursima i sistemima.* – Za kreiranje efektivne strategije ruralnog razvoja, postoji potreba za kvalitetnim kadrovima. To znači da je potrebno obezbediti dobru koordinaciju, upravljanje i kontrolu. Kvalitet strategije i njena implementacija zavise od jasno definisanih zadataka i odgovornosti svakog učesnika u tom procesu. Važan element za kreiranje i implementaciju strategije jeste ostvarivanje komunikacije sa javnošću kako bi se dobijale povratne informacije i inputi za rad kreatora politike i strategije.
- *Identifikovanje kontrolnih indikatora.* – Za praćenje napretka u implementaciji strategije važno je identifikovati ključne pokazatelje. Za izbor, tj. koncipiranje sistema indikatora potrebna je baza pouzdanih informacija o trenutnom stanju i aktuelnim promenama.

Za svako područje, u skladu sa njegovim specifičnostima, neophodno je izraditi i lokalne akcione planove koji će bliže definisati konkretne potrebe i mogućnosti za razvoj tog područja. Implementacija usvojene politike bi trebalo da bude u nadležnosti lokalnog nivoa.

4. Karakteristike politika i elementi strategija ruralnog razvoja zemalja u okruženju

Analizom elemenata strategije ruralnog razvoja Rumunije, Bugarske i Slovenije može se primetiti da su sve zasnovane na istim strateškim ciljevima, odnosno da su strateški ciljevi u osnovi preuzeti iz *Politike ruralnog razvoja EU 2007-2013*. Međutim, postoje neke specifičnosti pomenutih strategija.

Nacionalni strateški plan ruralnog razvoja Rumunije (2007-2013) pored tri strateška cilja koja su definisana na nivou EU (1) poboljšanje konkurentnosti poljoprivrednog sektora; 2) unapređenje stanja životne sredine i ruralnog područja; 3) poboljšanje kvaliteta života u ruralnim sredinama i podsticanje diverzifikacije ekonomskih aktivnosti, obuhvata i četvrti cilj, odnosno implementaciju LEADER¹

¹ LEADER program je projekat EU za razvoj ruralnih područja. U ovim projektima inicijativu imaju lokalne zajednice, sa ciljem promocije integralnog i održivog razvoja ruralnih područja. Ovaj program započeo je da se primenjuje 1998. godine. Glavna karakteristika jeste baziranost na lokalnim partnerstvima, privatnim i javnim, koja kreiraju razvojne projekte za određenu oblast. Oblast na koju može da se odnosi LEADER program je obično uokvirena administrativnim granicama i u njoj ne stanuje više od 100.000 stanovnika. LEADER projekat je obnavljan tri puta i to: LEADER I (1989-1993); LEADER II (1994-1999) i LEADER + (od 2000. godine). *Suštinu LEADER programa* čini sledeće: program se odnosi isključivo na teritorijalno uokvireno ruralno područje; podržava se izrada strategije razvoja ruralnog područja; daje se podrška lokalnom stanovništvu da se uključi u implementaciju strategije i programa ruralnog razvoja; inicira se osnivanje lokalnih akcionih grupa; uspostavlja se saradnja sa ostalim ruralnim područjima sa ciljem razmene iskustava; omogućava se međunarodna ekonomska saradnja. Osnovni *ciljevi* koji se žele postići sprovođenjem LEADER programa su: očuvanje prirodnog i kulturnog bogatstva, kreiranje adekvatnog poslovnog ambijenta za razvoj ekonomskih sektora u ruralnim područjima, participacija lokalnog stanovništva u izradi

programa. Tako se sva četiri cilja ruralnog razvoja zasnivaju na konceptu održivog razvoja. Nacionalni strateški plan ruralnog razvoja Rumunije sadrži jasno naznačene kvantitativne indikatore za praćenje ostvarenja svakog cilja. Budžeti su predviđeni za svaku aktivnost za ostvarenje postavljenog cilja. Struktura budžeta je takva da je za prvi cilj izdvojeno 45% budžeta, za drugi 25%, treći 30% i za četvrti 2,5% ukupnog budžeta.

Nacionalni strateški plan ruralnog razvoja Bugarske (2007-2013) sadrži ciljeve koji su komplementarni i u potpunosti usaglašeni sa razvojnim prioritetima EU (politika zapošljavanja, privredni rast, održivi razvoj), politikom EU u oblasti zaštite životne sredine i upravljanja prirodnim resursima u ruralnim sredinama, kao i sa socio-ekonomskim uslovima u ruralnim sredinama u Bugarskoj. Svaki cilj je jasno predstavljen i objašnjen kroz čitavu hijerarhiju podciljeva i aktivnosti za njegovo ostvarenje. Strategija sadrži jasno naznačene indikatore za praćenje ostvarenja svakog cilja. Analiza budžeta je veoma skromno predstavljena i za period 2007-2013. godina predviđeni budžet za ostvarenje ciljeva ruralnog razvoja iznosi 2,6 milijardi evra (National Strategy Plan for Rural Development of Bulgaria (2007-2013) 2007, 43).

Nacionalni strateški plan ruralnog razvoja Slovenije za period 2007-2013. godine je takođe usaglašen sa smernicama i uputstvom EU za sačinjavanje strategije ruralnog razvoja. Strategija sadrži sve elemente koje imaju strategije ruralnog razvoja ostalih zemalja članica EU.

Ono što izdvaja Nacionalni strateški plan ruralnog razvoja Slovenije od ostalih jeste jasno naznačen prioritet ruralnog razvoja Slovenije, a to je podizanje konkurentnosti ekonomskih sektora u ruralnim područjima. Indikator za praćenje ostvarenja ovog cilja jeste produktivnost rada. Da bi Slovenija dostigla evropski prosek u produktivnosti rada u sektoru poljoprivrede ili prosek najrazvijenijih zemalja u EU, neophodno je veći naglasak staviti na obrazovanje poljoprivrednika. Pored toga, potrebno je unaprediti tehnologiju za poljoprivrednu proizvodnju. (National Strategy Plan for Rural Development of the Republic of Slovenia 2007-2013 2007, 6)

Program ruralnog razvoja Republike Slovenije za period 2007-2013. godina predstavlja operacionalizaciju usvojene Strategije. Prvih 77 strana obrađuju problematiku stanja u ruralnim sredinama Slovenije u svetlu slabosti i snaga. Zatim, u okviru analize postojećeg stanja, izvršena je analiza uticaja prethodnih programa podrške ruralnom razvoju (od 2004. godine) kroz različite vidove pretpripravnih fondova i fondova koji su na raspologanju od ulaska u EU. Ciljevi ruralnog razvoja Slovenije su u osnovi isti kao ciljevi ruralnog razvoja ostalih zemalja EU. Opšti cilj jeste održivi ruralni razvoj. Implementacijom predviđene politike ruralnog razvoja bi trebalo da se pomogne ruralnim sredinama da privredni sektori postanu konkurentniji, da se stvore nove mogućnosti za zapošljavanje i

strategije i programa razvoja ovih područja, poboljšanje uslova života stanovnika ruralnih područja i jačanje socijalne povezanosti.

**Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju
- osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji**

širenje inovacija. Programom je predviđeno fokusiranje na investicije u ljudske resurse, znanje i veštine, nove metode ekološkog upravljanja i kreiranje novih radnih mesta u ruralnim sredinama. Na taj način bi ruralne sredine postale atraktivnije za privlačenje investicija. Politika ruralnog razvoja bi trebalo indirektno da podržava održivi razvoj ruralnih područja, tako što bi sve aktivnosti bile usaglašene sa ekološkim ciljevima i ciljevima očuvanja prirodne sredine.

Najznačajniji indikatori koji bi trebalo da predstavljaju rezultat implementacije ovog Programa su: ekonomski rast, zapošljavanje, povećanje produktivnosti rada, zaustavljanje trenda opadanja biodiverziteta, poboljšanje kvaliteta voda, poboljšanje kvaliteta zemljišta, doprinos borbi protiv klimatskih promena, povećanje proizvodnje energije iz obnovljivih resursa (Rural Development Programme of the Republic of Slovenia 2007-2013 2007). Budžet je usmeren tako da se najviše sredstava odvaja za unapređenje stanja životne sredine, a zatim za povećanje konkurentnosti (preko 85% budžeta za ove dve komponente). Ukupan budžet za finansiranje aktivnosti predviđenih ovim Programom iznosi preko 1,1 milijarde evra.

Pored iskustava navedenih zemalja relevantno je upoznati se sa elementima i politikama ruralnog razvoja zemalja u okruženju. Prvo sa iskustvima Crne Gore, a u nastavku i Hrvatske.

Crna Gora nema definisanu i usvojenu zasebnu strategiju ruralnog razvoja, već Strategiju razvoja proizvodnje hrane i ruralnih područja za period od 2007. do 2013. godine. Takođe, u ovoj Strategiji je akcenat na agrarnoj, a ne na ruralnoj politici razvoja. Međutim, jasno je istaknuto da će najvažnije mesto u daljoj agrarnoj politici imati politika ruralnog razvoja. Planirani budžet za ruralni razvoj je oko 30 miliona evra godišnje. U ovom strategijskom dokumentu jasno je predstavljen stav Crne Gore o težnji za približavanjem standardima Evropske unije. Strategijom je predviđeno prilagođavanje institucionalnog, pravnog i tržišnog okvira standardima EU. U dokumentu je eksplicitno navedeno da „budući koncept agrarne politike ne može da bude ni protekcionistički, niti liberalni, veći koncept održivog razvoja poljoprivrede“ (Crnogorska poljoprivreda i Evropska unija – Strategija razvoja proizvodnje hrane i ruralnih područja 2006, 11). Za postizanje ovog koncepta, cilj je razvoj multifunkcionalne uloge poljoprivrede i modernizacija institucionalnog okvira neophodnog za integrisanje Crne Gore u međunarodnu zajednicu i evropske procese. Planirane reforme u sektoru poljoprivrede skoncentrisane su u tri segmenta: reforma agrarne politike, harmonizacija zakonodavstva sa zahtevima za evropsku integraciju i izgradnja institucija. Reforme u delu agrarne politike predviđaju „tri reformska procesa vezana za ruralni razvoj:

- 1) podizanje konkurentnosti poljoprivrede i prerađivačke industrije,
- 2) bolje upravljanje prirodnim resursima,

- 3) diverzifikaciju ekonomskih aktivnosti ruralnog stanovništva'' (Crnogorska poljoprivreda i Evropska unija – Strategija razvoja proizvodnje hrane i ruralnih područja 2006, 12).

Pri tome se zapaža da među planiranim reformama nije sagledana socijalna komponenta. Ona predstavlja treći stub koncepta održivog razvoja, koji je u ovako definisanim reformskim procesima nedovoljno zastupljen.

Strategija ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2008-2013. godina zasnovana je na bazičnim ciljevima *Nacionalne strategije razvoja Hrvatske* koji podrazumevaju: ubrzani privredni rast, zaposlenost, konkurentnost, smanjenje regionalnih razlika. „Strateški ciljevi ruralnog razvoja Hrvatske su:

- Poboljšanje konkurentnosti poljoprivrednog i šumskog sektora;
- Očuvanje, zaštita i održivo korišćenje prirodne sredine, prirodnog i kulturnog nasleđa;
- Poboljšanje kvaliteta života u ruralnim područjima;
- Unapređenje institucionalnog okruženja.“ (Strategija ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2008-2013 2008, 37)

Sva četiri strateška cilja su jasno usaglašena sa načelima koncepta održivog razvoja. Za svaki strateški cilj navedeni su kvalitativni i kvantitativni pokazatelji praćenja napretka u implementaciji. Planirani budžet za sprovođenje Strategije ruralnog razvoja iznosi 1.500.000.000 hrvatskih kuna od 2009. godine, odnosno preko 200 miliona evra godišnje.

5. Komparativna analiza nekih elemenata koncipiranja i implementacije strategija ruralnog razvoja zemalja u okruženju

Komparativna analiza predstavljenih strategija ruralnog razvoja napravljena je sa ciljem pozicioniranja Srbije u odnosu na zemlje EU i neke zemlje u okruženju prema napretku u kreiranju strateškog okvira i određivanju strateških smernica ruralnog razvoja. Ovom analizom obuhvaćeni su sledeći kriterijumi:

- 1) Dužina vremenskog perioda na koji se strategija odnosi;
- 2) Zasnovanost strategije na konceptu održivog razvoja;
- 3) Jasno istaknuti ciljevi ruralnog razvoja;
- 4) Jasno navedeni izvori finansiranja i budžet;
- 5) Monitoring sprovođenja strategije;
- 6) Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji ostvarenih rezultata;
- 7) Razvoj institucija za podršku ruralnom razvoju;
- 8) Prethodno izvršena SWOT analiza;
- 9) Analiza stanja/predlozi rešenja.

Analiza perioda na koji se strategija odnosi je posebno važna prilikom definisanja strategije ruralnog razvoja u Srbiji, s obzirom na to da je vremenski

**Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju
- osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji**

period za koji je predlagana strategija ruralnog razvoja Srbije (*Nacrt strategije ruralnog razvoja 2010-2013.*) mnogo kraći u odnosu na dužinu strateškog horizonta ostalih zemalja.

Tabela br. 1 Komparativna analiza nekih elemenata strategija ruralnog razvoja zemalja u okruženju

Država Indikator	Srbija	Crna Gora	Hrvatska	Rumunija	Bugarska	Slovenija
Period na koji se odnosi strategija	2010-2013.	2007-2013.	2008-2013.	2007-2013.	2007-2013.	2007-2013.
Zasnovanost strategije na konceptu održivog razvoja	Nije jasno razgraničeno	Da	Ne	Da	Da	Da
Jasno istaknuti ciljevi ruralnog razvoja	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Jasno navedeni izvori finansiranja i budžet	Ne	Da	Da	Da	Da	Da
Monitoring sprovođenja strategije	Ne	Ne	Da	Da	Ne	Da
Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji ostvarenih rezultata	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da
Razvoj institucija za podršku ruralnom razvoju	Institucije su samo navedene	Da	Da	Da	Da	Da
SWOT analiza	Da	Da (analiza se odnosi samo na poljoprivredu)	Da	Da	Predstavljene su samo snage i slabosti	Da
Analiza stanja/predlozi rešenja	Skoro 80% teksta čini analiza stanja	16,5% teksta odnosi se na koncept mera agrarne politike	76% teksta čini analiza stanja	42% teksta odnosi se na koncept mera politike ruralnog razvoja	58% teksta čini analiza stanja	Da

Evidentno je da gotovo sve strategije ruralnog razvoja u osnovi imaju koncept održivog razvoja, odnosno sve strategije uvažavaju tri dimenzije održivosti: ekonomsku, ekološku i socijalnu. Ovakav način koncipiranja strategije u Srbiji nije zastupljen.

Ciljevi budućeg ruralnog razvoja u Nacrtu strategije ruralnog razvoja u Srbiji nisu jasno definisani. Od značaja je ukazati na veliku preciznost u definisanju ovog elementa strategije ostalih zemalja.

Izvori finansiranja i budžet su od ključne važnosti za stvaranje mogućnosti za konzistentu implementaciju strategije i približavanje strateških ciljeva i aktivnosti realnim mogućnostima države. U Nacrtu strategije Srbije nisu specifikovani izvori finansiranja za razliku od strategija analiziranih zemalja.

Praćenje realizacije strateških aktivnosti na osnovu jasno definisanih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja je, svakako, bitan element strateškog, kontrolno-upravljačkog procesa. Ukazivanje na ovaj momenat je bitno zbog toga što skoro sve analizirane strategije ruralnog razvoja naročitu pažnju pridaju definisanju ovih pokazatelja, što nije slučaj sa Nacrtom strategije Srbije.

Institucionalna podrška kreiranju i implementaciji strategije ruralnog razvoja trebalo bi da obezbedi interaktivnu vezu između nacionalnih institucija i lokalnog ruralnog stanovništva, odnosno da omogući participaciju lokalnog stanovništva u sprovođenju mera za kvalitetnije zadovoljavanje potreba ruralnih sredina. Zbog toga je ovaj segment strategije važan. Pored navođenja institucija od značaja za segment politike ruralnog razvoja, neophodna je i analiza njihove realne uključenosti u davanju podrške.

Kako bi se što bolje sagledala postojeća situacija i mogući pravci budućeg razvoja ruralnih sredina, potrebno je u strateški okvir uključiti neki od kvalitativnih instrumenata menadžment podrške kao što je *SWOT analiza*.

Primetno je da strateški dokumenti veći naglasak stavljaju na *analizu stanja* u odnosu na *predloge rešenja*. U Nacrtu strategije ruralnog razvoja Srbije čak više od 80% materije se odnosi samo na analizu stanja. Konceptualno je potrebno više prostora dati segmentu koji se odnosi na predlaganje rešenja i iznalaženje načina da se dođe do tih rešenja, odnosno realizovanje specifikovanih razvojnih ciljeva.

Mnogi od navednih nedostataka u predloženom Nacrtu strategije ruralnog razvoja Srbije otklonjeni su usvajanjem Nacionalnog programa ruralnog razvoja Srbije za period 2011-2013. godina, ali Srbija i dalje nema Strategiju ruralnog razvoja koja bi trebalo da sadrži sve navedene i analizirane elemente. U cilju unapređenja Nacrta buduće strategije ruralnog razvoja Srbije, neophodno je podrobnije se upoznati sa njegovim elementima.

5. Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije – preporuke za unapređenje

Avgusta 2009. godine donet je „Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije 2010-2013.“. Ovaj Nacrt strategije je trebalo da bude usvojen kao *Strategija ruralnog razvoja 2010-2013.* godina, ali se krajem 2010. godine odustalo od njenog usvajanja. Bez obzira na to što predložena Strategija nije usvojena, od

**Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju
- osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji**

važnosti je analizirati njen Nacrt u nekim segmentima i ukazati na moguće nedostatke kako bi se došlo do preporuka za njegovo preciziranje.

Trogodišnji period na koji se ovaj Nacrt strategije odnosio je suviše kratak da bi se dugoročno postavile smernice ruralnog razvoja. Nacrtom strategije ruralnog razvoja Srbije 2010-2013. (Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije 2010-2013 2009, 43) u delu „Vizija za ruralnu Srbiju” do 2013. godine, osnovni ciljevi budućeg ruralnog razvoja u Srbiji determinisati su kroz tri komponente: vizije za sektor poljoprivrede, vizije za prehrambenu industriju i vizije za ruralnu ekonomiju i društvo. Ovo ukazuje da su ciljevi ruralnog razvoja Srbije ekonomske i socijalne prirode. Navedeni ciljevi usmereni su na podizanje konkurentnosti poljoprivrednog sektora, razvoj prehrambene industrije kroz unapređenje kvaliteta proizvoda i podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća i stavljanje većeg naglaska na socijalnu komponentu ruralne zajednice. Veoma važna ekološka komponenta, prvi stub koncepta održivog razvoja, nije sagledana kroz viziju razvoja ruralnog područja Srbije. Navedena vizija i ciljevi ruralnog razvoja identični su ciljevima ruralnog razvoja predviđenim dokumentom Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije pod nazivom „*Održiva poljoprivreda u razvijenoj ruralnoj ekonomiji – Vizija za poljoprivredu i ruralnu ekonomiju Republike Srbije*“ (Održiva poljoprivreda u razvijenoj ruralnoj ekonomiji – Vizija za poljoprivredu i ruralnu ekonomiju Republike Srbije 2007, 10).

Međutim, u Nacrtu strategije ruralnog razvoja posebno su naznačena četiri strateška cilja ruralnog razvoja Srbije, koja su očigledno bazirana na Uredbi 1698/2005 Evropske komisije i identična ciljevima ruralnog razvoja zemalja EU: 1. Poboljšanje konkurentnosti poljoprivrede, šumarstva i sektora prehrambene industrije; 2. Zaštita, očuvanje i unapređenje životne sredine u skladu sa održivim ruralnim razvojem; 3. Priprema i promovisanje lokalnih inicijativa i strategija ruralnog razvoja; 4. Poboljšanje kvaliteta života stanovništva u ruralnim oblastima (Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije 2010-2013 2009, 44). Predloženi ciljevi ruralnog razvoja zasnovani su na pretpostavci da će Srbija u periodu implementacije Strategije dobiti status kandidata za ulazak u EU i da će joj biti na raspolaganju fondovi za ruralni razvoj (IPARD). Na osnovu toga predložena su tri pravca za ostvarenje ruralnog razvoja:

- 1) poboljšanje tržišne efikasnosti i primena standarda EU,
- 2) pripremne radnje za sprovođenje agroekoloških mera i lokalnih strategija ruralnog razvoja,
- 3) razvoj ruralne ekonomije.

U delu Nacrta strategije pod nazivom „*Doslednost u programiranju*“, svaki od četiri prethodno navedena cilja predstavljen je kao posebna strategija. Tako, predložene tri mere ruralnog razvoja tesno su povezane sa četiri strategije ruralnog razvoja. Iz ovoga se može zaključiti da ne postoji jedinstvena strategija ruralnog razvoja za navedeni vremenski period. Vizija, strateški ciljevi i mere ruralnog

razvoja su, očigledno, međusobno isprepletani i ne vide se jasne i konzistentne smernice budućeg ruralnog razvoja.

Kada je reč o budžetu, u Nacrtu strategije je samo u dve rečenice navedeno iz kojih domaćih i stranih izvora je planirano da Strategija bude finansirana, bez navođenja budžetskog okvira i njegove strukture. Evidentno je da veoma važan element strategije nije adekvatno sagledan i definisan. Pored toga, Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije ne predviđa kako će se pratiti implementacija predviđenih mera, niti obezbeđuje okvir za kvantitativno i kvalitativno izražavanje ostvarenih rezultata.

Trebalo bi napomenuti da je, u međuvremenu, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije pripremlilo „Nacionalni program ruralnog razvoja Srbije za period 2011-2013. godina“ (NPRR) koji je usvojen februara 2011. godine. Ono što je očigledno jeste da je Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije 2010-2013. godina u potpunosti ugrađen u NPRR. Pored toga, deo NPRR koji se odnosi na analizu najvažnijih sektora u poljoprivredi je, u stvari, deo Nacionalnog programa poljoprivrede Srbije 2009-2011. god.

Ipak, napredak u Nacionalnom programu ruralnog razvoja Srbije u odnosu na Nacrt strategije ruralnog razvoja učinjen je u delu koji se odnosi upravo na glavne nedostatke Nacrta strategije – budžet za programski period i svaku pojedinačnu aktivnost je jasno definisan, a indikatori za praćenje ostvarenja ciljeva NPRR i sprovođenje aktivnosti su precizno definisani.

Ciljevi ruralnog razvoja Srbije su definisani kroz tri prioritete po uzoru na ciljeve ruralnog razvoja EU (Nacionalni program ruralnog razvoja Srbije od 2011. do 2013. godine 2011, 114):

- 1) Unapređenje tržišne efikasnosti poljoprivrednih gazdinstava i primena visokih nacionalnih standarda kvaliteta;
- 2) Pripreme aktivnosti za sprovođenje agroekoloških mera;
- 3) Razvoj i diverzifikacija ruralne ekonomije.

Za svaku osu predviđene su određene mere koje su usaglašene sa regulativom Evropske komisije (EC N0 718/2007) (COMMISSION REGULATION (EC) No 718/2007 of 12 June 2007 implementing Council Regulation (EC) No 1085/2006 establishing an instrument for pre-accession assistance (IPA) 2007) koja se odnosi na regulisanje instrumenata prepristupne pomoći. Struktura finansiranja definisanih mera (u vidu podsticaja) predviđena je na sledeći način:

- Za sprovođenje mera u okviru prve ose, namenjeno je 80% ukupnih raspoloživih sredstava za ruralni razvoj. Najveći iznos finansijskih sredstava za ove mere opredeljen je zbog toga što je unapređenje konkurentnosti domaće poljoprivrede determinisano kao prioritet. Sekundarni cilj jeste dostizanje evropskih standarda i otvaranje ekonomije Republike Srbije ka svetskom tržištu;
- Za vođenje politike zaštite životne sredine od štetnog uticaja poljoprivrede biće na raspolaganju 3% ukupnih sredstava namenjenih ruralnom razvoju;

Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju - osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji

- Za mere koje se odnose na diverzifikaciju aktivnosti u ruralnim sredinama predviđeno je 17% ukupnog budžeta za ruralni razvoj. Sekundarni cilj je povećanje dohotka zaposlenih u ruralnim sredinama, unapređenje kompetentnosti ruralnog stanovništva.

Za svaku meru u okviru NPRR definisane su aktivnosti i jasno naznačeni iznosi finansiranja, kao i indikatori za praćenje efektivnosti sprovedenih aktivnosti.

Nedostatak u vođenju politike ruralnog razvoja Srbije svakako je nepostojanje strateškog dokumenta u kome bi se na duži rok definisali ciljevi, a koji bi uz pomoć adekvatnih programa razvoja trebalo da se realizuju. Nacionalni program ruralnog razvoja Srbije za period 2011-2013. godine svakako predstavlja veliki napredak u definisanju i realizaciji ciljeva ruralnog razvoja, ali je period na koji se Program odnosi suviše kratak da bi se definisani ciljevi, usklađeni sa prioritetima ruralnog razvoja Evropske unije, približili u svojoj realizaciji visokim standardima u oblasti agrarnog sektora, zaštite životne sredine i života stanovnika ruralnih područja.

Zaključak

Adekvatan okvir nacionalne politike za održivi ruralni razvoj predstavlja osnovu za kreiranje strateških planova i programa. Za upravljanje ovom politikom razvoja potrebno je usaglasiti brojne aktivnosti vezane za ekonomsku, socijalnu i ekološku politiku na nacionalnom nivou, ali i sa međunarodnim programima i politikama. Zbog toga je važno pozicionirati nacionalnu politiku ruralnog razvoja u odnosu na druge zemlje kako bi se analizirao napredak u kreiranju strateškog okvira i odredile smernice budućeg razvoja.

Sve zemlje Evropske unije imaju strategiju ruralnog razvoja zasnovanu na politici ruralnog razvoja definisanoj na nivou EU. Zemlje u okruženju Srbije takođe imaju strategiju ruralnog razvoja. Usmeravanje ruralnog razvoja Srbije zasnovano je na Nacionalnom programu ruralnog razvoja za period 2011-2013. godina, dok aktuelna strategija ruralnog razvoja, kao važan razvojni dokument, još uvek ne postoji.

U radu je analiziran Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije 2010-2013. koji, upoređen sa strategijama ruralnog razvoja zemalja EU i nekih zemalja u okruženju, sadrži brojne nedostatke. Uočene slabosti i koncepcijske postavke ovog Nacrta su: 1) Kratak strateški horizont (Nacrt strategije se odnosi na period od samo 3 godine); 2) Strategija se ne zasniva u potpunosti na konceptu održivog razvoja (u Nacrtu strategije nisu uključene sve tri dimenzije održivosti – ekonomska, ekološka i socijalna); 3) Velika nepreciznost u definisanju ciljeva ruralnog razvoja (vizija, mere i ciljevi su nejasno postavljeni i ne predstavljaju konzistentnu smernicu budućeg ruralnog razvoja); 4) Izvori finansiranja nisu specifikovani, niti je predviđen budžet za implementaciju strateških aktivnosti;

5) Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije ne predviđa monitoring sprovođenja strateških aktivnosti, niti definiše kvantitativne i kvalitativne pokazatelje strateškog procesa; 6) Pored navođenja institucija od značaja za sprovođenje strategije ruralnog razvoja, u Nacrtu strategije nije izvršena analiza realne uključenosti predviđenih institucija u davanju podrške; 7) Nacrt strategije ruralnog razvoja Srbije se uglavnom bazira na analizi stanja, dok je predložima za rešavanje velikog broja problema sa kojima su suočena ruralna područja dat veoma mali značaj.

Navedeni nedostaci Nacrta strategije ruralnog razvoja Srbije predstavljaju ujedno i predloge za njegovo unapređenje. Nacionalni program ruralnog razvoja Srbije za period 2011-2013. godina sadrži određeni napredak u konceptualnom pogledu u odnosu na Nacrt strategije i to u delu koji se odnosi na neke od uočenih nedostataka (preciznije su definisani ciljevi ruralnog razvoja, za svaku programsku aktivnost je definisan budžet, definisani su indikatori za praćenje ostvarenja ciljeva). Međutim, Program ruralnog razvoja, koji je predviđen za period od samo dve godine, ne može da pruži viziju razvoja ruralnog područja u Srbiji, već je za to potreban stratejski dokument koji bi dugoročno trasirao ciljeve i pravce delovanja u funkciji održivog razvoja ovog područja.

Literatura

1. Bogdanov, N. (2007) *Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija*. Beograd: UNDP.
2. *Commission Regulation (EC) No 718/2007 of 12 June 2007 implementing Council Regulation (EC) No 1085/2006 establishing an instrument for pre-accession assistance (IPA)*, Official Journal of the European Union, Brussels, 29.6.2007., <http://www.public.mzos.hr/fgs.axd?id=15921>, datum pristupanja: 14.04.2011.
3. *Crnogorska poljoprivreda i Evropska unija – Strategija razvoja proizvodnje hrane i ruralnih područja*, Republika Crna Gora, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Podgorica, 2006. <http://www.minpolj.gov.me/biblioteka/strategije>, datum pristupanja: 12.03.2011.
4. Đekić, S. (2010) *Agrarni menadžment*. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu
5. *Europa 2020, A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels, 03.03.2010., http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm, datum pristupanja: 21.04.2011.
6. *Nacionalni program poljoprivrede Srbije 2010-2013.*, Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, maj 2010., www.mpt.gov.rs/download/nacionalniProgram.pdf, datum pristupanja: 30.04.2011.
7. *Nacionalni program ruralnog razvoja od 2011. do 2013. godine*, Vlada Republike Srbije, Beograd, februar 2011., <http://www.mpt.gov.rs/download/4827011.0062.9-1.pdf>, datum pristupanja: 12.04.2011.
8. *Nacrt strategije ruralnog razvoja 2010-2013.*, Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, avgust 2009., <http://avm.rs/dokumenti2/Nacrt%20Strategije%20RR%202010-2013.pdf>, datum pristupanja: 10.03.2011.
9. *National Strategic Plan of Rural Development (2007-2013)*, Government of Romania, Ministry of Agriculture Forests and Rural Development, 2007., http://www.madr.ro/pages/dezvoltare_rurala/NATIONAL_STRATEGY_PLAN_march_2007.pdf, datum pristupanja: 12.03.2011.

**Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju
- osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji**

10. *National Strategy Plan for Rural Development (2007-2013)*, Republic of Bulgaria, The European Agricultural Fund for Rural Development, January 2007., http://seerural.org/1documents/Strategic_Documents2/Bulgaria/RURAL%20DEVELOPMENT%20PROGRAMME%20%282007-2013%29.pdf, datum pristupanja: 12.03.2011.
11. *National Strategy Plan for Rural Development 2007-2013*, Ministry for agriculture, forestry and food, Republic of Slovenia, Ljubljana, jun 2007., http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Breda/PRP/nsp_draft-June07_en_clean_01.pdf, datum pristupanja: 12.03.2011.
12. *Održiva poljoprivreda u razvijenoj ruralnoj ekonomiji – Vizija za poljoprivredu i ruralnu ekonomiju Republike Srbije*, Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, maj 2007.
13. *Rural Development Programme of the Republic of Slovenia 2007-2013.*, Republic of Slovenia, Ministry of Agriculture, Forestry and Food, 20.07.2007., http://www.arsktrp.gov.si/fileadmin/arsktrp.gov.si/pageuploads/Aktualno/Aktualno/2010/RDP2007-2013__en.pdf, datum pristupanja: 13.03.2011.
14. *Strategija ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2008-2013.*, Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, 2008., <http://www.mps.hr/default.aspx?id=3652>, datum pristupanja: 12.03.2011.
15. *The CAP towards 2020: Meeting the food, natural resources and territorial challenges of the future*, European Commission, Brussels, 18.11.2010, http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/index_en.htm, datum pristupanja: 14.04.2011.
16. *The EU Rural Development Policy 2007-2013*, European Commission, http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/rurdev2007/en_2007.pdf, datum pristupanja: 13.03.2011.

**COMPARATIVE ANALYSIS OF SUSTAINABLE RURAL
DEVELOPMENT STRATEGY IN NEIGHBOURING COUNTRIES –
THE BASIS FOR CREATING EFFECTIVE SUSTAINABLE RURAL
DEVELOPMENT STRATEGY IN SERBIA**

Abstract: Rural development policy is the basis for designing national strategies for rural development as a very important development document. In present time there is a development concept of sustainable rural development, which represents the result of integration of rural development and sustainable development policies. The research presented in this paper aims to identify some determinants for creating policy and strategy for sustainable rural development. Given that Serbia still has no strategy for rural development, the paper, according to developed European countries, points to the critical elements of designing and implementing this strategy. Some of the criteria for analysis are: the objectives of rural development, funding sources, the indicators of achievements, proposals for solutions. The concept of a national strategy for sustainable rural development should form the basis for creating partial development strategies for different rural areas, which will better define the needs and align with available resources and priorities.

Keywords: rural areas, sustainable development, policy and strategy for rural development.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011, str. 651-666
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

GLOBALNA MARKETING KONKURENTNOST

Dr Aleksandar Grubor*

Rezime: *Proces globalizacije rezultirao je razvojem nove paradigme međunarodnog poslovanja paralelno sa globalizacijom tržišta, globalizacijom proizvoda i globalizacijom poslovnog procesa. Poslovanje na savremenom globalnom tržištu zahteva poznavanje složenih razvojnih trendova i osnova ostvarivanja marketing konkurentnosti. Promene u globalnom okruženju, s jedne strane, omogućuju kompanijama ostvarivanje slobodnijeg pristupa tržištu, dok, s druge strane, nedvosmisleno menjaju uslove ostvarivanja dugoročno održive konkurentnosti. Globalna marketing konkurentnost sve više počiva na racionalnom korišćenju raspoloživih poslovnih resursa, aktivnom inoviranju marketing know-howa, orijentaciji kako na kupce, tako i na konkurente. U njenoj osnovi nalaze se održiva i prenosiva konkurentna prednost, koju globalni potrošači istovremeno doživljavaju kao prednost za kupce. Globalne kompanije teže stvaranju visoke apsolutne vrednosti, odnosno visoke vrednosti u odnosu na konkurente uz što niže troškove. To podrazumeva pronalaženje načina da se zadovolje globalni izazovi kojima konkurenti neće moći lako ili u kraćem vremenskom periodu adekvatno da odgovore.*

Ključne reči: *globalizacija, marketing konkurentnost, konkurentna prednost.*

Uvod

Ključne, odnosno specifične faktore uspeha u velikoj meri određuje fragmentacija globalnog tržišta i defragmentacija međunarodno orijentisanih poslovnih entiteta. Savremeni koncept globalne konkurentnosti proizašao je iz dinamičkog okvira poslovnog, odnosno ekonomskog prosperiteta kompanija, država i regiona, uz više nego primetan uticaj inovacionih potencijala globalnih marketing aktivnosti i marketing kvalifikovanosti kompanija uopšte.

Ubrzani tehnološki razvoj, globalna afirmacija slobodnog tržišta, rastuća mobilnost proizvoda, radne snage, kapitala i znanja predstavljaju uzroke, ali i posledice velikih promena globalnog marketing okruženja. Iako se na globalnoj osnovi, u dužem vremenskom periodu, ostvarivao globalni rast i povećanje

* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici; email: agrubor@ef.uns.ac.rs

UDK: 339.137.2:658.8, pregledni rad

Primljeno: 9.9.2011. Prihvaćeno: 27.10.2011.

društvenog blagostanja, ekonomske krize i recesije odolele su pritisku vremena i još uvek predstavljaju izazov celokupnoj svetskoj privredi, uključujući i najstabilnije i najrazvijenije ekonomije.

Poslednju deceniju XX veka obeležili su snažni integracioni procesi u vidu ekonomskog razvoja baziranog na bržem rastu trgovine uslugama nego proizvodima, premeštanja svetskog industrijskog centra u istočnu i jugoistočnu Aziju, jačanja intraregionalnih veza, procesa deregulacije, preusmeravanja tokova međunarodne razmene sa makroekonomskog na mikroekonomski nivo, tehnološki i marketing zasnovane konkurentne nadmoći, težnji za ostvarivanjem međunarodnog ekonomskog liderstva kroz potvrđivanje međunarodne konkurentnosti i podizanja stepena razmene specijalizovanih proizvoda.

U prvoj deceniji XXI veka, globalno tržište poprimilo je nove karakteristike, uz smanjenje obima međunarodnih robnih i uslužnih transakcija i promene u raspodeli ekonomske moći koje predstavljaju vidljive efekte poslednje ekonomske krize. Novi konflikti, međunarodni terorizam, epidemije i rastuća ekonomska neizvesnost narušavaju globalnu ekonomsku stabilnost i otvaraju nova pitanja nesmetanog rasta i razvoja.

Ostvarivanje globalne marketing konkurentnosti predstavlja osnovu održivog rasta i razvoja globalno orijentisanih kompanija, jer kompanije koje žele da opstanu na savremenom tržištu moraju stalno da osmišljavaju i razvijaju sopstvene prednosti. Promene globalnog okruženja zahtevaju i promenu marketing programa i drugačije pristupe maksimiziranju dugoročne profitabilnosti. Dobro poznavanje konkurencije koja dolazi iz različitih smerova, razvijanje i implementiranje najboljih mogućih marketing strategija preduslov su podizanja marketing efikasnosti i efektivnosti globalnih kompanija.

Karakteristike globalnog tržišta

Paralelno odvijanje procesa regionalizacije, liberalizacije i deregulacije najznačajniji su savremeni ekonomski trendovi, koji su oblikovali globalno tržište. Osim navedenih procesa, na funkcionisanje globalnog tržišta uticali su i tokovi stranih direktnih investicija (FDI), kao i transferi tehnologije, što je kumulativno rezultiralo značajnim povećanjem međunarodnih robnih i uslužnih transakcija, sve do izbijanja poslednje ekonomske krize.

Pod procesom regionalizacije podrazumeva se regionalno povezivanje pre svega u ekonomskom, tehnološkom, političkom i kulturnom smislu (Vidojević 2005, 18). U ekonomskom smislu, počeci procesa regionalizacije podudaraju se sa prvim koracima u razvoju sistema međunarodnih ekonomskih integracija. Za međunarodne ekonomske integracije karakteristično je udruživanje nacionalnih privreda sa ciljem smanjivanja kako carinskih, tako i necarinskih i drugih ograničenja međunarodne razmene, čime se stimuliše slobodno kretanje radne

snage, kapitala, tehnologije i ostalih faktora proizvodnje. Međunarodno ekonomsko integrisanje podrazumeva i zajednički nastup prema trećim zemljama.

Jedna od najznačajnijih karakteristika globalnog tržišta i svetske ekonomije uopšte jeste globalna ekonomska neravnoteža. Ekonomski najznačajniji efekat procesa regionalizacije ogleda se u formi Trijade, vodeće regionalne ekonomske integracije. Na ovom primeru jasno se uočava kako proces regionalizacije dovodi do povezivanja i porasta intraregionalne razmene tri gravitacione tačke globalne ekonomske moći: Japana i industrijskih zemalja južne i jugoistočne Azije, Zapadne Evrope i Severne Amerike. Zemlje Trijade su u marketing, finansijskom i tehnološkom smislu povezane na način da se najveći broj ključnih međunarodnih poslovnih transakcija realizuje u ovom okviru.

Ekonomski i poslovni tokovi mnogo su izraženiji unutar zemalja Trijade, nego što se manifestuju između ovako regionalno integrisanih zemalja i ostalih ekonomija, odnosno između ostatka svetske privrede unutar sebe. Regionalizacija u formi Trijade dovela je do naučne i tehnološke superiornosti, ubrzanog ekonomskog razvoja i rastućeg uticaja na globalnu ekonomiju uopšte. Jačanje intraregionalne razmene unutar Trijade praćeno je istovremenim opadanjem razmene između zemalja Trijade i ostalih privreda, a naročito Afrike.

Tržište Trijade je sve do izbijanja poslednje ekonomske krize bilo najznačajnije i najbrže rastuće tržište mnogih proizvoda, koje se unutar sebe sve više homogenizovalo. Međutim, usled efekata poslednje ekonomske krize, ne može se reći da ovo tržište pokriva veći deo latentne globalne tražnje, jer su zemlje BRIK-a uspele da očuvaju ekonomski rast i ispoljavaju karakteristike zrelih segmenata globalnog tržišta.

Niska ili negativna stopa rasta u zemljama Trijade, neiskorišćenost proizvodnih kapaciteta i smanjena kupovna moć potrošača povećavaju globalni značaj tržišta novoindustrijalizovanih zemalja, odnosno privreda poznatih pod nazivom emerging markets, pre svega imajući u vidu nezadovoljene potrebe potrošača na ovim tržištima.

Može se očekivati da će odnosi unutar Trijade, pod uticajem posledica svetske ekonomske krize, dovesti i do pooštavanja konkurencije između tri gravitacione tačke ovih globalnih centara moći, što će nesumnjivo uticati i na afirmisanje integracionih procesa u ostalim segmentima globalnog tržišta.

Proces liberalizacije zaokružuje značajne promene globalnog okruženja koje su naročito došle do izražaja u protekle dve decenije, a odnose se na eliminisanje tehnoloških, političkih, administrativnih i drugih barijera međunarodnoj razmeni proizvoda, usluga i faktora proizvodnje. Proces liberalizacije pratile su stalne težnje u otvaranju nacionalnih tržišta, inicirane potrebom proširenja tržišta.

Trend opšte liberalizacije međunarodne razmene išao je u korak sa jačanjem inovativnih procesa, povećanjem efikasnosti poslovanja, intenziviranjem konkurencije na široj geografskoj osnovi, što je postepeno rezultiralo višim nivoima globalne konkurentnosti.

Iako liberalizacija dovodi do proširivanja tržišta i elminisanja prepreka u globalnoj razmeni, ona dovodi i do ispoljavanja negativnih efekata na lokalnom, regionalnom i globalnom tržištu. Poseban značaj u okviru procesa liberalizacije zauzima liberalizacija investicionih tokova, a naročito u delu stranih direktnih investicija. Ovakva liberalizacija podržana je brojnim bilateralnim i multilateralnim sporazumima.

Prelomna tačka procesa liberalizacije jeste prerastanje GATT-a u Svetsku trgovinsku organizaciju (WTO). Formiranjem WTO, međunarodna razmena se globalno usmerava, dok se organizaciji njenih tokova pristupa na strategijskoj osnovi. Liberalizacija unutar WTO treba da doprinese većem globalnom blagostanju i ravnomernijoj raspodeli, što u realizaciji opterećuju brojni izazovi.

Osnovne ideje prilikom formiranja WTO odnosile su se na podizanje konkurentnosti i smanjivanje konfrontacije na globalnoj osnovi, iz čega su dalje proizašla i dva principa na kojima funkcioniše WTO: nediskriminacija i reciprocitet. Međutim, u zavisnosti od stepena ekonomske razvijenosti razlikuju se i stavovi prema opštoj liberalizaciji između zemalja Trijade i slabije razvijenih zemalja.

U narednom vremenu verovatno će uslediti povezivanje liberalizacije sa održivim razvojem zemalja i regiona. Pored toga, neophodna je i reforma WTO, koja bi išla u pravcu unapređenja funkcionisanja globalnog trgovinskog sistema, imajući u vidu jačanje međunarodnog ekonomskog i političkog identiteta Evropske unije, jačanje ekonomija zemalja BRIK-a, kao i težnje za promenom mehanizama globalnog upravljanja.

Prema tome, proces liberalizacije nastaviće razvoj u pravcu podsticanja globalnog ekonomskog rasta, regulisanja međunarodne razmene usluga, slobodnijeg pristupa tržištu, jačanja antidamping zakonodavstva, zakonskog regulisanja investicionih tokova i konkurentnosti.

Paralelno sa procesom liberalizacije odvija se proces deregulacije, pri čemu oba procesa pozitivno utiču na globalno integrisanje jačanjem tržišnih mehanizama. Pod deregulacijom se smatra smanjivanje ekonomskih barijera globalnom poslovanju, na način da se pruži podrška efikasnijem funkcionisanju tržišnog mehanizma.

Pored brojnih sličnosti, liberalizacija i deregulacija imaju i razlike, od kojih treba pomenuti efekte deregulacije u vezi zaštite prava potrošača, sprečavanje oligopola, kao i liberalno oslobađanje tržišnih mehanizama nezvezano za aktere, odnosno konkurente.

Proces deregulacije primetan je kod mnogih industrija, a najčešće se navodi primer deregulacije avio saobraćaja, kod koje su se ispoljili jasno vidljivi ekonomski efekti, pre svega niže cena avio saobraćaja i povećanje broja komercijalnih letova (Morisson 2002, 22). Deregulacija avio saobraćaja omogućila je povećanje broja niskobudžetskih avio kompanija, koje se bore ne samo za osvajanje tržišta direktnih konkurenata, nego i kompanija koje na globalnoj osnovi pružaju supstitutivne usluge.

Primećuje se da je proces deregulacije zašao u institucionalnu fazu formiranjem WTO, prihvatanjem pravila, procedura i principa na globalnoj osnovi. Visok nivo deregulacije ostvaruje se već u zonama slobodne trgovine, što se pozitivno odražava na privlačenje multinacionalnih, transnacionalnih i globalnih kompanija. Na dalji tok procesa deregulacije utiće i promenjena uloga države, koja sve više postaje stimulator međunarodne razmene, za razliku od prethodne prakse krutog regulisanja i de facto ograničavanja globalnog konkurisanja.

Globalne konkurentske odnose determinišu i drugačiji odnos države prema tržištu, pre svega povećavanjem slobode kretanja kapitala. Deregulacijom se napušta praksa podrške države neproaktivnim kompanijama, što menja konkurentske odnose u lokalnom, regionalnom i globalnom smislu.

Realan problem koji prati deregulaciju jeste globalna ekološka destrukcija, usled ograničavanja ekoloških propisa koji podižu troškove poslovanja globalnih kompanija. Radi se o tome, da globalne kompanije po osnovu deregulacije enormno uvećavaju svoje profite, uz istovremeno sistematsko kontaminiranje životnog prostora (Mandler, Goldsmith 1996, 42). Nekonrolisana eksploatacija prirodnih resursa i ekološka degradacija ipak najviše pogađaju zemlje u razvoju, a svet u celini suočavaju sa izazovima narušavanja prirodne ravnoteže, globalnog zagrevanja, stvaranja ozonskih rupa, erozije poljoprivrednog zemljišta, zagađenja vode, zemljišta i vazduha itd.

Deregulacijom se proširuju tržišne mogućnosti, ali bez odgovarajuće ekološke regulative ne može se govoriti o održivom razvoju. Drugačije rečeno, deregulacija ne treba da dovede do nekontrolisanog narušavanja životne sredine, jer je to u suprotnosti sa opštom idejom ubrzanog društvenog razvoja, koja se nalazi u osnovi same deregulacije.

Tokovi stranih direktnih investicija (FDI) u značajnoj meri oblikuju karakteristike globalnog tržišta, jer je ostvarivanje poslovnih ciljeva direktno povezano sa uključivanjem pojedinih privreda u globalne ekonomske tokove i tendencije. Ulaganja u inostranstvu, portfolio i direktna, oduvek su određivala nivo međunarodne robne razmene, a u savremenim uslovima FDI se smatraju ključnom karikom povezivanja proizvodne i marketing funkcije kompanije sa globalnim tržištem. Drugim rečima, kompanije koje ne žele da dožive eroziju sopstvene konkurentnosti, FDI shvataju kao značajan element sopstvenih investicionih i proizvodnih strategija.

Proces liberalizacije je posebno istakao ulogu i značaj FDI, imajući u vidu da se nalaze u direktnoj korelaciji. Ovakva poslovna praksa svojstvena je multinacionalnim, transnacionalnim, globalnim, ali i kompanijama srednje veličine, imajući u vidu sve veći broj tržišnih aktera iz novoindustrijalizovanih zemalja, što dovodi do uočljivih promena u globalnom konkurisanju.

Efekti uticaja FDI na globalno tržište ogledaju se kroz supstituciju, komplementarnost, proširenje tržišta i generisanje globalne razmene, u skladu sa kojima se definiše strategijski marketing nastup na globalnoj osnovi. Razvijanje FDI od strane kompanija motivisano je potpunijim uključivanjem na globalno tržište uz svestrano marketing angažovanje, kao i globalno unapređenje marketing konkurentnosti.

Intenziviranje finansijske integracije na osnovama povezivanja proizvodne i marketing funkcije sprovodi se u okvirima globalnih marketing strategija fokusiranih na usmeravanje resursa kompanija prema mogućnostima svetskog tržišta, što predstavlja afirmaciju globalnog marketing pristupa

Tokovi FDI predstavljaju i globalnu stratešku opciju kompanija, koja poznaje brojne pojavne oblike, od kojih su najčešći potpuno nova poslovna aktivnost (greenfield investment) i ulaganje u postojeće kompanije i postojeće poslovanje (mergers & acquisition). Jačanjem procesa globalizacije, merdžeri i akvizicije su postali sve češći oblici FDI, usled uticaja strukturnih faktora međunarodnog okruženja, kod kojih ključne elemente čine (Jović 2006, 73):

- proces globalizacije poslovanja,
- pojačana konkurencija na globalno intenzivnoj osnovi,
- unapređenje efikasnosti poslovanja,
- dostupnost skupih i sofisticiranih tehnologija.

Aktivnosti merdžera i akvizicija imaju tri osnovna modaliteta, tj. mogu da se realizuju kao pripajanje (merger), preuzimanje (acquisition, takeover) i kao specifična kupovina ili otkup (leverage buyouts). Navedeni modaliteti se sa marketing aspekta razlikuju pre svega u operativnom smislu, koji može da bude u duhu korektnog tržišnog nadmetanja u cilju poboljšanja pozicija na ukupnom tržištu (friendly deals), ali i u duhu borbe za preuzimanje kontrole nad određenim kompanijama suprotno volji menadžmenta, odnosno u vidu tzv. neprijateljskog preuzimanja (hostile takeovers).

Ključni faktor koji je doprineo da FDI postanu strategijska opcija globalnih kompanija jeste jačanje sprege dobavljača, proizvođača i potrošača, usled čega je došlo do ubrzavanja tokova FDI na tržišta sa stabilnim uslovima poslovanja i povoljnim uslovima za ostvarivanje profita.

Tehnološki transferi takođe predstavljaju karakteristiku savremenog globalnog tržišta. Kao prenos različitih elemenata tehnologije, ovaj proces predstavlja praksu u kojoj se tehnologija jedne kompanije koristi u proizvodnji,

odnosno marketing procesu druge kompanije. Transfer tehnologije može da se koristi na kratak ili relativno kratak rok, a dugoročno gledano moguće je ostvarenje značajnih ekonomskih efekata uz obostrani prenos elemenata razvijene tehnologije.

Transfer tehnologije može da se realizuje delovanjem tržišnog mehanizma, interno, odnosno u okviru same kompanije i kroz implementaciju međudržavnih sporazuma na bilateralnoj ili multilateralnoj osnovi. Pored toga, neophodno je uočiti razliku između tehnologije i know-howa, kojim se omogućuje korisniku tehnologije njena efektivna primena.

Dinamična praksa transfera tehnologije pokazala se kao snažan stimulan opštem ekonomskom i poslovnom rastu i razvoju, te kao takva predstavlja bitnu karakteristiku savremenog globalnog tržišta, što potvrđuju brojna istraživanja. S tim u vezi, poslednjih godina sve više se govori o „novoj ekonomiji“ utemeljenoj na tehnologiji, informacijama i znanju, za razliku od „stare ekonomije“ bazirane na fizičkim faktorima proizvodnje.

Razvoj zajedno sa transeferom tehnologije omogućava postepenu eliminaciju monopola nad znanjem. Poznati su stavovi prema kojima je zanje mnogo vrednije od rada i kapitala, jer ne gubi svoju vrednost, već je naprotiv povećava proširenjem upotrebe (Lee, Carter 2005, 144). Zbog toga se znanje, u ekonomskom smislu, tumači i kao glavni pokretač produktivnosti i privrednog rasta.

Tehnološki transferi su mnogo više od karakteristika savremenog globalnog tržišta, budući da duže vremena imaju ulogu jednog od osnovnih stimulanisa formiranja takvog tržišta. Ovakvi transferi istovremeno su podsticali integrisanje globalnog tržišta i njegovu fragmentaciju. U stručnoj literaturi o transferima tehnologije govori se i kao o novoj tehnološkoj paradigmi, koja dovodi do radikalne transformacije proizvodnih resursa u makroekonomskom i mikroekonomskom smislu.

Interesantno je da se u globalnom marketingu proizvod kao instrument marketing miksa sve više posmatra sa aspekta koeficijenta R&D intenziteta, koji ukazuje na ostvarene troškove istraživanja prema vrednosti takvog proizvoda. Sumarno gledano, istraživanje i razvoj, investicione, marketing, odnosno strategijske aktivnosti postaju neizbežan element efektivnog nastupa na savremenom globalnom tržištu, pri čemu aktivnosti istraživanja i razvoja omogućuju razvoj visokih tehnologija kojima se prevazilaze ograničenja tradicionalnih industrija.

Afirmacijom i produblivanjem aktivnosti istraživanja i razvoja razvile su se ne samo visoke tehnologije, već je došlo i do izdvajanja posebne kategorije marketinga poznate pod nazivom hi-tech marketing. Ovakav marketing podrazumeva povezivanje aktivnosti istraživanja i razvoja sa promenjenim potrebama potrošača, u skladu sa kojim se pristupa razvoju novih proizvoda. Za hi-tech proizvode je karakteristično da se promovisu na sajmovima i pre nego što se generiše primarna tražnja za njima.

Pozitivni efekti transfera tehnologije ogledaju se u deregulaciji različitih industrijskih grana, što je otvorilo prostor za privlačenje FDI. Superiorna tehnologija je tako u globalnim razmerama postala značajno sredstvo postizanja i očuvanja konkurentnosti, a naročito u situaciji kada se njome podiže efikasnost globalnih marketing programa.

Međutim, ubrzani tehnološki razvoj rezultirao je i brzim zastarevanjem tehnologija, kao i skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda. U takvim okolnostima, očuvanje konkurentnosti zahteva visok nivo adaptibilnosti i stalnog unapređenja globalnih marketing performansi.

Globalna konkurencija, nacionalne i kompanijske konkurentske prednosti

Afirmacija globalnog marketinga rezultirala je jačanjem konkurencije na globalnoj osnovi. Već sada se može tvrditi da je u mnogim industrijama (automobilska industrija, industrija deterdženata, itd.) globalna konkurentnost postala kritičan faktor ostvarivanja poslovnih i marketing ciljeva.

Globalna konkurencija pogoduje i potrošačima, proširujući im izbor visoko kvalitetnih i po prihvatljivim cenama dostupnih proizvoda. Okretanje potrošača globalnim kompanijama često ima i negativne ekonomske efekte. Naime, gubitak domaćeg tržišta dovodi do opadanja proizvodnje, zatvaranja radnih mesta, pada kupovne moći, negativnih socijalnih efekata, političkih uticaja na poslovne trendove, i konačno, do destabilizacije marketing okruženja.

Prema Porteru, prisustvo, odnosno odsustvo specifičnih atributa kod zemalja direktno utiče na njihovu industrijsku razvijenost i konkurentnost (Porter 1998). Konkurentsku prednost privreda, dakle, određuju četiri atributa ili determinante, pod čijim se uticajem dolazi do specifične strukture lokalnog poslovnog okruženja, te koje podstiču, ali i ograničavaju ostvarivanje konkurentske prednosti. Sistemski posmatrane, navedene determinante čine tzv. „nacionalni dijaman“ koji ekonomijama omogućuje ostvarivanje konkurentske prednosti u pojedinim industrijama. Reč je o sledećim determinantama:

- uslovi koji određuju faktore proizvodnje,
- uslovi koji određuju tražnju,
- industrije koje predstavljaju podršku proizvodnji konkurentske proizvoda i prateće industrije,
- strategija kompanije, struktura i stanje konkurencije.

Globalna marketing strategija treba da predstavlja usklađene aktivnosti koje proizlaze iz odgovarajuće konkurentske prednosti. Uspešna strategija zahteva razumevanje jedinstvene vrednosti koja će biti izvor konkurentske prednosti kompanije (Keegan 2002, 291). Implementacijom ovakve strategije uspešno se ostvaruju ciljevi jer postoji prepoznatljiva sposobnost kompanije da realizuje svoje aktivnosti bolje od konkurenata.

Globalna marketing konkurentnost

U globalnom marketingu konkurentska prednost se shvata kao osnova marketing strategije i ukupne poslovne strategije kompanije, jer oslikava način na koji kompanija želi da ostvari ciljeve na globalnom tržištu, odnosno način na koji želi da ostvari globalnu konkurentnost. Kompanije konkurentske prednosti treba da prepoznaju u lancu dodatne vrednosti, jer niski troškovi radne snage ili sirovina u evropskim zemljama ne mogu više da budu izvor održive konkurentske prednosti.

U savremenoj marketing praksi, u strateškom smislu, kompanije se uključuju u globalnu konkurenciju izborom dve alternativne varijante (Jović 2006, 75):

- strategija usmerena na određenu državu, tj. potrošačke segmente na nacionalnoj osnovi (vertikalni pristup),
- globalna strategija usmerena na proizvod koji se nudi globalnim tržišnim segmentima (horizontalni pristup).

Konkurentska prednost je specifična za svaku globalno orijentisanu kompaniju, jer se radi o usaglašavanju posebnih sposobnosti sa kritičnim faktorima uspeha. Ona ukazuje na sposobnost kompanije koja se podrazumeva na datom tržištu, a koju konkurenti ne mogu lako da dostignu u kraćem vremenskom periodu bez značajnijeg podizanja troškova poslovanja. Po pravilu, konkurentska prednost ne može da bude lako ili jednostavno kopirana.

U analiziranju globalne konkurencije i konkurentske prednosti može se postaviti i pitanje shvatanja uspešnosti poslovanja. Upravljanje kvalitetom, inovacijama i marketingom omogućuje kompanijama da pronađu adekvatan odgovor na izazove poslovanja u globalnom i visoko konkurentnom okruženju. Osim toga, marketing moć, odnosno slabost sve češće se povezuje sa ukupnom snagom kompanije na ciljnom tržištu

Efikasno i efektivno konkurisanje na globalnom tržištu zahteva od kompanija da imaju razvijenu odgovarajuću stratešku infrastrukturu neophodnu za optimalno kombinovanje instrumenata marketing miksa i adekvatno alokiranje proizvodnih resursa. Treba imati u vidu, da se u suštini globalne konkurentske prednosti nalazi marketing prednost, koja predstavlja svojevrsnu marketing imovinu globalno orijentisane kompanije.

Utvrđivanje konkurentske prednosti nalaže kompanijama da pristupe unakrsnom upoređivanju analiza konkurencije, tržišta, eksternih i internih faktora relevantnih sa aspekta globalne marketing orijentacije i poslovnog angažovanja. U ovom procesu kompanije se opredeljuju i prema jezgru marketing strategije koje će biti uporišna tačka razvijanja globalnih marketing strategija. Jezgro marketing strategije određuje način reagovanja kompanije na izazove globalnog konkurisanja, a opredeljujuće deluje i na izbor modaliteta uključivanja na globalno tržište.

U praksi globalnog marketinga kompanije u određivanju baznog okvira svojih strategija imaju na raspolaganju tri osnovne alternative: diferencijaciju, vođstvo u troškovima i fokusiranje. Navedene alternative se teško mogu

istovremeno implementirati, odnosno kombinovati, već predstavljaju osnovu budućeg razvoja globalne konkurentske strategije.

Kritična konkurentnost u globalnom marketingu

Globalizacija tržišta u značajnoj meri je izmenila ne samo shvatanje i izvore konkurentske prednosti, nego i prirodu globalne konkurencije. Globalna konkurencija se uveliko nalazi u procesu koncentracije kapitala i ispoljavanja dominacije na lokalnim tržištima, aktivnosti globalnih konkurenata postaju sve agresivnije, paralelno sa procesom koncentracije kapitala odvija se proces povezivanja i umrežavanja nekadašnjih konkurenata u vidu strategijskih alijansi i poslovnih mreža, a poslovno i finansijski moćni akteri globalnog tržišta postali su i aktivni učesnici političkog života.

Globalna konkurentnost u XXI veku ne može se graditi na uniformnom pristupu, iz prostog razloga što se uniformni i globalni pristup u mnogo čemu razilaze, jer objektivno nije moguće identifikovati univerzalan pristup prema kojem svaka kompanija može da pronađe sopstveno odgovarajuće konkurentsko rešenje.

Globalizacija tržišta je nesumnjivo dovela do dominantnog položaja globalizovanih tržišnih sektora i industrija, u okviru kojih se izdvaja nekoliko ključnih globalnih kompanija, strateških alijansi i poslovnih mreža. U stručnoj javnosti se smatra da je upravo globalizacija tržišta i marketinga rezultirala rastućom konkurencijom na globalnoj osnovi, tako da je danas efikasno i efektivno konkurisanje na globalnom tržištu postalo ključni faktor opstanka u brojnim industrijama.

Imajući u vidu navedeno, nije teško razumeti zašto je jedno od otvorenih pitanja savremenog globalnog marketinga vezano upravo za ostvarivanje dugoročno održive konkurentske prednosti. Potrebno je razlikovati napore globalnih kompanija u održavanju sadašnje i razvijanju buduće konkurentske prednosti. Strategijski pristup globalnoj marketing konkurentnosti treba da se bazira na građenju nove konkurentske prednosti brže u odnosu na mogućnosti konkurenata da kopiraju osnovu postojeće konkurentske prednosti. Pri tome, praksa pokazuje da globalno liderstvo često nije rezultat procesa pouzdanog marketing planiranja, jer predmet takvog planiranja u pravilu ne uključuje izazove globalne budućnosti. Zbog toga je globalno liderstvo više rezultat strategijske namere nego globalnog marketing planiranja.

U globalnom marketingu prihvaćen je i koncept kritične zone konkurentnosti (Rakita 2009, 447). U osnovi navedenog koncepta nalazi se suštinsko nastojanje da se pronađe optimalna kombinacija instrumenata globalnog marketing miksa, odnosno težnja za razvijanjem efektivnih globalnih marketing programa. Problem se ogleda u multivarijantnim rešenjima koja korespondiraju sa pojedinačnim strategijskim alternativama.

Superiornost globalnog proizvoda, odnosno marketing ponude jeste nužan, ali nije i dovoljan uslov opstanka na savremenom globalnom tržištu. Zbog toga se u konceptu kritične zone konkurentnosti polazi od minimalnog nivoa veličine i efikasnosti, koji predstavljaju nužan uslov za stvaranje i održavanje konkurentne pozicije, kako na domaćem, tako i na globalnom tržištu.

Kritična zona konkurentnosti ne može se izražavati apsolutno, već u odnosu na konkurenciju i prihvaćene standarde ciljnog tržišta, usled čega je ovaj koncept uspeha na globalnom tržištu prihvaćen znatno kasnije nego u nacionalnom marketingu. Konceptom kritične zone konkurentnosti uvažavaju se, dakle, dva međuzavisna kriterijuma globalnog tržišnog uspeha: diferentna prednost i ekonomija obima.

Globalno orijentisana kompanija treba da kontinuelno unapređuje svoju baznu konkurentnost i da istovremeno izgrađuje povoljne uslove za njenu afirmaciju na globalnom tržištu. U takvoj situaciji, neophodno je identifikovati granične parametre kritične konkurentnosti. Prema klasičnom konceptu konkurentnosti, kritična zona se dostiže ulaganjem sredstava neophodnih za ostvarivanje liderstva. Međutim, kako liderstvo može da podrazumeva različite ambicije na određenim tržišnim segmentima i kako nije nužan preduslov za rentabilno poslovanje, merodavnije je oslanjanje na konkurentnu prednost.

U praksi globalnog marketinga nije moguće potpuno precizno odrediti kritičnu konkurentnost, već se određuje zona uspešnog poslovanja, pa se suštinsko pitanje odnosi na definisanje kriterijuma određivanja donjeg i gornjeg limita kritične konkurentnosti. To najčešće znači da se kritična konkurentnost na globalnom tržištu ostvaruje zadovoljavanjem nivoa konkurentnosti odgovarajućih elemenata marketing ponude. Drugačije rečeno, kritična konkurentnost se ostvaruje dejstvom pozitivnih ekonomskih efekata proizašlih iz prosečnih zahteva i standarda globalnog tržišta i odgovarajućeg suprotstavljanja osnovnoj konkurenciji.

Prema konceptu kritične konkurentnosti, strategija globalnog marketing nastupa trebalo bi, dakle, da bude uravnotežena sa postojećom i fokusirana na stvaranje željene diferentne prednosti. Diferentna prednost je istovremeno determinanta, ali i relevantan cilj globalne marketing strategije. Za marketing menadžere je od strategijskog značaja utvrđivanje konkurentskog jaza prema profilu kritične konkurentnosti, imajući u vidu da diferentna prednost podrazumeva usklađivanje odnosa sa konkurencijom.

Efektivna globalna konkurentna prednost može da se tumači i kao rezultanta funkcionalnog odnosa diferentne prednosti i strategije globalnog marketing nastupa. Intenziviranjem konkurencije na globalnom tržištu kompanije teže da zadovolje sve istančanije zahteve potrošača, što dovodi do povećanja složenosti i raznovrsnosti globalne marketing ponude.

Razumevanjem koncepta kritične konkurentnosti i njegovim implementiranjem u procesu razvijanja strategija globalnog marketing nastupa

afirmiše se aktivan odnos kompanija prema globalnom tržištu i izbegavaju se zamke potencijalne pasivizacije. Aktivan odnos kompanija prema globalnom okruženju podrazumeva i prihvatanje sopstvene odgovornosti u situacijama nezadovoljavajuće globalne konkurentnosti, umesto negativne i sterilne prakse istraživanja eksternih razloga.

Marketing konkurentnost u procesu globalizacije

Početak XXI veka obeležen je afirmacijom procesa globalizacije i ekonomskom krizom koja je uspela da uzdrma logiku funkcionisanja globalizovanog svetskog tržišta. Realno je očekivati da će u narednim godinama globalna konkurencija i dalje jačati, te da će privrede koje nisu prepoznatljive po globalno konkurentnim proizvodima i uslugama, odnosno kompanijama, težiti da kreiraju atraktivan ambijent za privlačenje poslovnog interesa nerezidentnih kompanija i industrija.

Globalnu marketing konkurentnost treba razlikovati od međunarodne konkurentnosti država, iako praksa pokazuje da je mnogo veći broj uspešnih globalnih konkurenata iz razvijenih zemalja, koje su u prethodnom periodu uspele da u makroekonomskom smislu dostignu visok nivo međunarodne konkurentnosti.

Prva teorija međunarodne razmene koja je konkurentnost vezala za subjekte međunarodne trgovine, odnosno kompanije poznata je pod nazivom Teorija konkurentne prednosti, koju je postavio harvardski profesor M. Porter. On je jasno uočio da su prethodne teorije zasnovane na nereálnim pretpostavkama, počevši od nepostojanja ekonomije obima, podudarnosti tehnologija, nediferenciranih proizvoda, fiksnih nacionalnih faktora, pa do imobilnosti rada i kapitala.

U uslovima globalizacije, rapoloživost proizvodnih faktora pogrešno je vezati za pojedine zemlje, budući da su oni globalno dostupni kompanijama, koje se trude da ih koriste na najpovoljniji način. Snižavanje troškova komunikacija i transporta dodatno je iniciralo globalizaciju svetske trgovine. U takvim okolnostima, uloga države u međunarodnim trgovinskim tokovima se redukuje, a nosioci globalnog poslovanja u punom smislu reči postaju međunarodno orijentisane kompanije.

Država treba da kreira poslovno okruženje u kojem će se faktori proizvodnje ulagati u delatnosti koje imaju najveću produktivnost. Imajući u vidu da na globalnom tržištu ne konkurišu države, nego kompanije, konkurentna prednost proizlazi iz inovacija i promena ograničenja koje su kompanije kvalifikovane da čine, za razliku od težnji da se maksimizira promet i profit po datim ograničavajućim faktorima.

Globalna marketing konkurentnost se, dakle, u savremenim uslovima povezuje sa globalnom strategijom. Globalna strategija u suštini obuhvata niz konkurentskih prednosti proizašlih iz lokacije, ekonomije obima ili distribucije

globalnog brenda, na osnovu globalnog prisustva, odbrane domaće dominacije i prevazilaženja efekata fragmentacije lokalnih tržišta (Kotabe & Helsen 2011, 254).

Razumevanje globalne strategije olakšava se konceptualizacijom globalne industrije, konkurentske industrijske strukture, konkurentske prednosti, hiperkonkurencije i zavisnosti. Pod globalnom industrijom se podrazumevaju one u kojima konkurentska pozicija kompanije u jednoj zemlji utiče na njenu poziciju u drugim zemlja i obrnuto. Konkurentska industrijska struktura ukazuje na ključne strukturne faktore koji određuju moć konkurentskih snaga u okviru određene industrije i po tom osnovu ostvarene profitabilnosti. Hiperkonkurencija odnosi se na agresivnu konkurenciju koja je teža od oligopolske ili monopolske konkurencije, ali koja nije ni perfektna konkurencija u kojoj kompanija ne može da utiče na tržište u celini. Zavisnost savremenih kompanija vezuje se pre svega za proizvodne tehnologije, imajući u vidu da kompanije teže proizvodnji različitih proizvoda, sa ponekad gotovo istim komponentama uz korišćenje sličnih tehnologija.

Pojedini autori smatraju da je u stvari prvi korak u formulisanju globalne strategije izbor konkurentske strategije koja će se koristiti, u skladu sa izborom nacionalnog tržišta na kojem će se nastupiti (Czinkota, Ronkainen 2010, 193). Kompanije koje konkurišu na globalnom tržištu imaju mogućnosti izbora tri osnovne konkurentske strategije: vođstvo u troškovima, diferencijacija i fokusiranje. Takođe, globalna strategija ne podrazumeva da kompanija treba da uslužuje celokupno globalno tržište. Kritičan izbor odnosi se na alokaciju resursa kompanije po različitim zemalja i tržišnim segmentima.

Pronalaženje odgovora na globalne aspiracije savremenih kompanija nalazi se u razumevanju pet varijabli koje globalno pokreću kompanije, a odnose se na pet glavnih sila (drivers) globalizacije: tržišne, konkurentske, troškovne, tehnološke i državne sile (Johansson 2009, 20). Konkurentske sile pokazale su se kao dobar podsticaj većem broju kompanija da globalizuju svoje poslovanje, jer prisustvo stranih rivala na domaćem tržištu značajno povećava potrebu za globalnom orijentacijom.

Marketing konkurentnost u procesu globalizacije zahteva stalne inovacije u proizvodnji i stvaranje koristi stejkholderima, pri čemu je neophodno usaglašavanje ponekad i suprotnih interesa pojedinih stejkholdera. To dalje znači, da ostvarivanje marketing konkurentnosti podrazumeva stvaranje uslova za brzi i održivi rast produktivnosti određene kompanije.

U marketing smislu, globalizacija se ispoljava kao mehanizam sa neograničenim mogućnostima kako rasta i razvoja, tako i efikasnosti i konkurencije (Lee, Carter 2005, 137). U globalnom marketing konceptu marketing konkurentnost se posmatra i kao novo shvatanje konkurentnosti, usled opadanja značaja klasičnog pristupa komparativnim prednostima, zbog evidentnih ograničenja u analiziranju uzroka i tokova savremene globalne razmene. Radi se o tome, da kompanije moraju sve više da grade sopstvene konkurentske prednosti, umesto korišćenja pozitivnih efekata stečenih, odnosno komparativnih prednosti.

Međunarodna marketing konkurentnost označava sposobnost kompanije, odnosno industrije da izgradi sopstvenu konkurentsku poziciju na lokalnom, nacionalnom, pa i regionalnom tržišnom prostoru, ali po osnovu međunarodnih ili globalno prihvaćenih kriterijuma (Jović 2003, 120). Kao opšti kriterijumi na kojima se bazira savremena marketing konkurentnost izdvajaju se: kvalitet, fleksibilnost, kontinuitet napora na podizanju produktivnosti i poslovno umrežavanje.

U periodu pre snažne afirmacije procesa globalizacije, konkurentnost kompanije na svetskom tržištu izvodila se iz smanjenja varijabilnih troškova, pre svega troškova radne snage i sirovina. U savremenim uslovima, kada troškovi istraživanja i razvoja sve više dolaze do izražaja, a smatraju se fiksnim troškovima, proporcionalni odnos varijabilnih u ukupnim troškovima samanjio se kod većeg broja industrija. Zbog toga se globalna konkurentnost ostvaruje maksimiziranjem marginalnog doprinosa fiksnih troškova po osnovu širenja prostorne dimenzije prodaje (Jović 2002, 18). Na ovaj način, naglasak se stavlja na tržište, a ne na resurse, jer kompanije koje su u mogućnosti da obezbede tržište moći će i da realizuju proizvodnju.

Kompanije koje na globalnom tržištu žele da ostvare marketing konkurentnost trebaju da razvijaju sopstvenu imaginativnost i agilnost, jer na taj način olakšavaju usmeravanje konkurentskog nastupa i jačaju sopstvenu poziciju u konkurentskom nadmetanju. Prestizanje konkurenata na globalnom tržištu zahteva i neprestano podizanje vrednosti sopstvene ponude i marketing programa u celini. Inovativno prepoznatljive kompanije kvalifikovane su da prepoznaju i iskoriste tržišne šanse, da podignu kvalitet i unaprede produktivnost.

U novijoj teoriji globalnog marketinga postoje stavovi prema kojima na marketing konkurentnost utiče i korporativna društvena odgovornost (Hollensen 2011, 123). Prema ovom shvatanju, kompanije kreiraju programe korporativne društvene odgovornosti, na način da takve aktivnosti inkorporiraju u lanac vrednosti, što se dalje reflektuje kao doprinos ili podrška ukupnim konkurentskim naporima. Inicijative u vidu korporativne društvene odgovornosti pomažu kompanijama da osiguraju neophodne proizvodne inpute, smanje operativne troškove, olakšaju globalnu logistiku, ali i da unaprede poziciju marketing funkcije u lancu vrednosti. Ovako posmatrane, aktivnosti korporativne društvene odgovornosti poprimaju stratejski značaj za globalno orijentisane kompanije.

Konkurentnost se u globalnom marketingu prevashodno vezuje za nosioce marketing aktivnosti, dakle za kompanije. Međutim, u makroekonomskom smislu konkurentnost se može odnositi i na države u situaciji kada postoji sposobnost zemlje da stvara novu vrednost tako što povećava nacionalno bogatstvo upravljajući ključnim resursima u datom vremenskom periodu, povezujući ih sa sopstvenim ekonomskim i socijalnim modelom (Jović 2003, 120). Prema tome, strateška opredeljenja o kojima se odlučuje na različitim nivoima trebaju da budu usaglašena sa globalnim kriterijumima određenih industrija.

Globalna marketing konkurentnost

Dostizanje nacionalne konkurentnosti omogućuje državama pozitivan saldo spoljnotrgovinskog bilansa, smanjenje nezaposlenosti, efikasniju borbu protiv siromaštva, podizanje životnog standarda, bolju zaštitu prava potrošača, unapređenje infrastrukture, povećanje efikasnosti javnog sektora itd.

U svakom slučaju, konkurentnost sve više postaje rezultat dobro definisane i razvijene globalne strategije, a sve manje dobrih prirodnih predispozicija. Zbog toga se i kaže da je konkurentnost svojevrsna kombinacija sredstava i procesa, pri čemu se sredstva nasleđuju ili stvaraju (prirodni resursi, odnosno infrastruktura), a procesi prevode sredstva u ekonomske efekte, kao što je slučaj sa procesom proizvodnje.

Pa ipak, u stručnoj i naučnoj marketing javnosti ne postoji opšte prihvaćeno određenje pojma i fenomena konkurentnosti. Složenost i dinamičnost konkurentnosti otežava univerzalno prihvatljivo definisanje, a, s druge strane, omogućava različite pristupe izučavanju. Marketing konkurentnost u procesu globalizacije podrazumeva adekvatno kombinovanje posebnih sposobnosti kompanije sa kritičnim faktorima uspeha (Lee & Carter 2005, 197). Ona omogućuje kompanijama da prevaziđu rivale u odabranom marketing okruženju.

Zaključak

Globalna marketing konkurentnost omogućuje kompanijama ostvarivanje visokih poslovnih rezultata na globalnom tržištu. Ona proizlazi iz dobro osmišljene i implementirane globalne strategije. Globalnom strategijom obuhvataju se marketing aktivnosti, istraživanje i razvoj, proizvodi procesi, finansije i ostali specifični aspekti poslovanja na savremenom globalnom tržištu.

Ostvarivanju globalne marketing konkurentnosti gotovo po pravilu prethodi smanjenje troškova globalnog poslovanja, unapređenje kvaliteta proizvoda i globalnih marketing programa, zadovoljavanje zahteva i očekivanja potrošača i povećanje konkurentske prednosti, odnosno pronalaženje novih izvora konkurentske prednosti.

Izborom odgovarajućeg strategijskog konkurentskog pristupa, kompanija odlučuje o načinima realizovanja poslovnog nastupa na globalnom tržištu, opredeljujući se prevashodno između geografskog ili proizvodnog kriterijuma. Procena marketing okruženja i sopstvenih resursa, sa marketing aspekta, olakšava odlučivanje između alternativnih opcija globalnog marketing angažovanja. Izostanak ili posedovanje odgovarajućih materijalnih i nematerijalnih kapaciteta određuje primenu strategije niskog, odnosno visokog intenziteta globalnog konkurisanja.

Strategijski odnos prema globalnoj marketing konkurentnosti može da bude defanzivan, ofanzivan ili komplementaran. Način ostvarivanja globalne marketing konkurentnosti reflektuje se na izbor modaliteta uključivanja na globalno tržište, izbor ciljnih segmenata u zavisnosti od pozicioniranja globalnih konkurenata, kao i na efektivnost primene globalnih marketing programa. Konačno, ostvarivanjem globalne marketing konkurentnosti kompanija prelazi sa pasivnog na aktivno konkurentsko delovanje na globalnom tržištu.

Literatura

1. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2010) *Principles of International Marketing* (9th ed.). Canada: South-Western, Cengage Learning.
2. Hollensen, S. (2011) *Global Marketing: A Decision - Oriented Approach* (5th ed.). Essex: Pearson Education.
3. Johansson, J. K. (2009) *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management* (5th ed.). Singapore: McGraw-Hill International Edition.
4. Jović, M. (2003) Ključni faktori konkurentnosti i tranzicija. *Ekonomist* (1/03): 120.
5. Jović, M. (2002) Međunarodna konkurentnost savremenog preduzeća. *Ekonomski anali* 46(van.br.): 13-21.
6. Jović, M. (2006) *Međunarodni marketing* (II posebno dopunjeno izd.). Beograd: IntermaNet.
7. Keegan, W. J. (2002) *Global Marketing Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
8. Kotabe, M. & Helsen, K. (2011) *Global Marketing Management* (5th ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
9. Lee, K. & Carter, S. (2005) *Global Marketing Management: Changes, Challenges and New Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
10. Mandler, J. & Goldsmith, E. (1996) *The Case Against the Global Economy*. San Francisco: Siera Club Books.
11. Morisson, A. (2002) *Hospitality and Travel Marketing*. Albany: Delmar - Thompson Learning.
12. Porter, M. E. (1998) Cluster and the New Economics of Competition. *Harvard BusinessReview*, 76 (6): 77-90.
13. Rakita, B. (2009) *Međunarodni marketing: od lokalne do globalne perspektive*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
14. Vidojević, Z. (2005) *Kuda vodi globalizacija*. Beograd: IP "Filip Višnjić".

GLOBAL MARKETING COMPETITIVENESS

Abstract: Globalisation process has resulted in a new international business paradigm, parallel with product globalization and business process globalization. Conducting business operations in the global market requires knowledge of complex business trends and fundamental tenets of achieving marketing competitiveness. On the one hand, changes in global environment remove companies' restrictions on market entry, while, on the other, they undoubtedly change the conditions of long-term sustainable competitiveness. Global marketing competitiveness increasingly rests on the rational exploitation of available business resources, active innovation of marketing know-how, and focus on both customers and competitors. The basis for this is sustainable and transferable competitive advantage, which is also perceived by global consumers as consumer advantage. Global companies strive to achieve high absolute value, i.e. high value in relation to minimised costs. This implies finding ways of meeting global challenges that competitors will not find easy or quick to respond to in an appropriate manner.

Keywords: globalization, marketing competitiveness, competitive advantage.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 667-679
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

INOVACIJE MENADŽMENTA LOGISTIKE I LANACA SNABDEVANJA U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Prof. dr Dragan Vasiljević*

Prof. dr Biljana Stošić*

Mr Biljana Cvetić*

Rezime: Cilj rada je analiza mogućnosti redefinisavanja uloge logističkih inovacija i moderne logistike u globalnom poslovnom okruženju. Polazne tačke analize su svojstva koja danas ograničavaju performanse logističkog sistema, a koja su posledica utemeljenosti logistike na poslovnoj kulturi 20. veka. Imajući u vidu izuzetno brze i radikalne tehnološke inovacije, koje su obeležile početak 21. veka istražuju se uticaji razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija na menadžment logistike i lanaca snabdevanja. Predstavljaju se novi profili zanimanja i novi pojavnici oblici radnog angažovanja logističara. Ukazuje se na razvoj organizacionih modela logistike i razvoj novih oblika kolaborativnih odnosa između logističkih provajdera i njihovih poslovnih partnera.

Ključne reči: logistički menadžment, logistička inovacija, globalni lanac snabdevanja, e-logistika, kolaboracija, virtuelna integracija.

Uvod

Pojmovi globalno tržište i globalizacija su se pojavili u periodu posle završetka hladnog rata. Tih godina su velike kompanije počele da, u većem obimu nego do tada, koriste prednosti nabavke jeftinijih sirovina izvan matičnih zemalja i marketinški agresivnije nastupaju u odnosu na okruženje. Poslednjih decenija 20. veka i u prvoj dekadi 21. veka ekonomski pokazatelji razvoja visoko razvijenih država pokazuju znake usporenog razvoja, stagnacije i krize, pa su one bile prinuđene da pokušaju da pronađu dodatne tržišne potencijale u drugim državama i regionima širom sveta. Danas, najveće svetske kompanije iz proizvodnog i uslužnog sektora imaju direkcije u razvijenim zemljama, ali je njihovo tržište

* Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka;
e-mail: dragan.vasiljevic@fon.bg.ac.rs, biljana.stosic@fon.bg.ac.rs, biljana.cvetic@fon.bg.ac.rs
UDK 001.895:658.286, pregledni rad
Primljeno: 15.9.2011. Prihvaćeno: 3.11.2011.

postalo globalno. Coyle i dr. (2003) navode da se oko 25% proizvoda američkih kompanija proizvede van teritorije SAD, a oko 50% prodaje 100 najvećih američkih kompanija se realizuje izvan SAD. Isti izvor navodi da je u poređenju sa 1980. god. preko 50% američkih kompanija uvećalo broj zemalja i regiona u kojima su poslovno aktivne.

Svojstva koja u prvoj deceniji 21. veka ograničavaju performanse i efektivnost logističkog sistema i lanca snabdevanja su posledica utemeljenosti logistike na poslovnoj kulturi 20. veka. Ta svojstva, prema Vasiljević i Jovanović (2008, 211), su:

- nepotpuna vidljivost unutar lanaca snabdevanja;
- nepotpuno praćenje statusa opreme i njenih komponenti u životnom ciklusu;
- push načelo kao preovlađujuće svojstvo dinamike lanaca snabdevanja;
- nedovoljna interoperabilnost informacionih sistema u logističkom procesu;
- zasnovanost materijalnih tokova na načelu masovnosti, odnosno procesu skladištenja (tzv. Stockage Based Logistics);
- reaktivno delovanje u održavanju tehničkih sistema itd.

Sa prelaskom u novi milenijum, oblast menadžmenta logistike i lanaca snabdevanja je dospela u središte pažnje najviših nivoa menadžmenta kompanija. Kompetencije u ovoj oblasti se vide ne samo kao poslovni zahtev, već i kao način za unapređenje tržišnog položaja preduzeća. Globalno tržište je menadžerima logistike i lanaca snabdevanja donelo nove izazove i šanse, ali i barijere u obliku elemenata koje je vrlo teško, a ponekad i nemoguće kontrolisati i koje u krajnjem slučaju vode ka nesigurnosti i poslovnom riziku. Osnovni nekontrolabilni elementi globalnog logističkog okruženja su politička i pravna svojstva stranih tržišta, njihova geografska struktura, ekonomski, socijalni i kulturološki činioci itd. Usled uticaja ovih činioca menadžment globalnih lanaca snabdevanja je mnogo složeniji u poređenju sa vođenjem logističkih poslova "na domaćem terenu". To ima za posledicu da je, kod projektovanja globalne logističke strategije, prva u nizu aktivnosti analiza okruženja i njegovih posebnosti, koje jedinstveno određuju svojstva novog tržišnog prostora.

Istraživanje predstavljeno u ovom radu je podeljeno u pet poglavlja. Posle uvoda, u drugom poglavlju je data teorijska pozadina istraživanja usmerena na logističke inovacije, kao i svojstva globalnih i nacionalnih lanaca snabdevanja. U trećem poglavlju razmatraju se različiti oblici kolaboracije kao jednog od osnovnih preduslova za globalizaciju lanaca snabdevanja. U četvrtom poglavlju se analiziraju aktuelni trendovi u informaciono komunikacionim tehnologijama ICT (Information Communications Technology), sa naglaskom na mrežne sisteme i njihov uticaj na globalnu logistiku i upravljanje lancima snabdevanja. U petom poglavlju predstavljeni su zaključci, razmatrani rezultati i predloženi pravci budućih istraživanja.

Teorijska pozadina istraživanja

Uporedo sa procesima globalizacije, high-tech realnost i informaciono društvo, koji dolaze sa kraja prošlog veka, imaju za posledicu mogućnosti stvaranja novih industrija, kao menjanje postojećih (Petrović, Mihić i Stošić 2009). U ovom novom okruženju, inovacije bi trebalo da budu ključni pokretači dugoročne profitabilnosti i poslovnog uspeha preduzeća, kao i nacionalne ekonomije. Na globalnom nivou, kada se definisao putokaz inovacione politike Evropske unije na početku ovog veka, Savet Evrope je istakao važnost inovacija kao glavnog izvora kompetitivnosti i privrednog rasta, kao i njihovu ključnu ulogu u Evropskom prostoru istraživanja ERA (European Research Area). Može se reći da su inovacije i inovativnost osnovni faktori razvoja preduzeća i kompetitivnosti, sa rastućim značajem posebno u dobu tzv. ekonomije bazirane na znanju. Ovaj pristup je evoluirao od 1960-ih godina do kraja 20. veka, kada je uticaj znanja postao centralni element nove ekonomije, sa dominacijom ICT-a, kao ključne strateške dimenzije kompetitivnosti kompanija, kao i nacionalne ekonomije, sa novim načinima komuniciranja i poslovanja, kao što je e-poslovanje i Internet (Day i Shoemaker 2000).

Na poslovnom nivou, uspešan menadžment inovacijama bi trebalo da uključi neke osnovne elemente (Stošić 2007):

- inovacionu strategiju i koordinaciju sa drugim strategijama - poslovnom, tehnološkom, marketinškom i strategijom intelektualne svojine;
- inovacione modele (od ideje do tržišta);
- portfolio menadžment inovacija (inovacioni projekti);
- inovacione podsticaje i merenje inovacionih performansi.

Kada su u pitanju logističke inovacije, trebalo bi istaći da se mogu pronaći različite tipologije inovacija, a samim tim, i različiti načini klasifikovanja u zavisnosti od identifikovanih tipova inovacija. Postoje primeri tzv. fokusirane logističke inovacije posebno podržane od strane ICT kao prevashodno inovacije procesa (Davenport, 1993), ali i primeri pozicioniranja logističke inovacije u široko područje menadžmenta inovacijama, što se eksplicitno odnosi na sisteme upravljanja ukupnim kvalitetom TQM (Total Quality Management), reinženjeringa poslovnih procesa BPR (Business Process Reengineering) i moderna ERP (Enterprise Resource Planning) softverska rešenja kao što je SAP R3 (Trott 2005).

Imajući u vidu široko područje inovacija i inovacionih tipologija, potrebno je uzeti u obzir da je ekstenzivni okvir za prikupljanje i interpretaciju inovacionih podataka dat u OECD-ovom i Eurostat-ovom trećem izdanju Oslo Manuala (OECD i Eurostat 2005). Pri tom, osnovna definicija inovacije obuhvata realizaciju potpuno novog ili značajno unapređenog proizvoda/usluge, procesa, metode marketinga i organizacione metode, što znači četiri vrste identifikovanih inovacija. Prema ovom pristupu, koncept tehnološkog proizvoda i inovacije procesa koji je bio dominantan u prethodnim izdanjima Oslo Manuala je redefinisani i proširen.

Kada je u pitanju identifikacija i pozicioniranje logističke inovacije, u trećem izdanju Oslo Manuala se sugerišu nekoliko aspekata klasifikacije i analize. U tom smislu, navodi se da je, najpre, uvođenje sistema upravljanja za proizvodne operacije ili za operacije snabdevanja, posebno uzimajući u obzir upravljanje lancima snabdevanja, lean proizvodnju, poslovni reinženjering i sisteme za upravljanje kvalitetom, posmatrano kao organizaciona inovacija (OECD, Eurostat, 2005). Ovaj tip inovacija je identifikovan i objašnjen u drugom izdanju Oslo Manuala (OECD, Eurostat 1997). Nasuprot tome, u trećem izdanju Oslo Manuala inovacije u logistici se posmatraju kao deo inovacije procesa. „Inovacija procesa je definisana kao implementacija nove ili značajno unapređene metode proizvodnje ili isporuke“ (OECD, Eurostat, 2005), što se odnosi na logistiku preduzeća (uključujući opremu, softverska rešenja, alokaciju zaliha unutar kompanije ili isporuku gotovih proizvoda). U tom smislu, kao primer se mogu navesti uvođenje RFID (Radio Frequency Identification) za praćenje materijalnih tokova kroz lance snabdevanja ili GPS sistema za praćenje transporta. Zanimljivo je da se u Manualu ukazuje na mogućnost uključivanja novih logističkih metoda u inovacije kanala prodaje (ukazuje se na novi način prodaje proizvoda i usluga kupcima), što bi trebalo tretirati kao granični slučaj – mesto gde se inovacije procesa u domenu logistike odvijaju paralelno sa marketing inovacijama (obe teže da povećaju prodaju i smanje jedinične troškove distribucije).

Na drugoj strani, može se reći da su osnovne sličnosti između globalnog i nacionalnog upravljanja lancima snabdevanja zapravo u konceptualnom okviru lanaca snabdevanja koji povezuje meta-slabdevače, slabdevače, proizvođače, kupce i meta-kupce, kao i u upravljanju procesima i tokovima informacija, materijala, novca i znanja između članova lanca snabdevanja. Međutim, globalni lanci snabdevanja su složeniji od nacionalnih lanaca snabdevanja (Vidal i Goetschalckx, 1997; Coyle i dr., 2003; Hulsmanna i dr., 2008), a samim tim je i „njima znatno teže upravljati“ (Meixell i Gargeya, 2005, 533). Globalni lanci snabdevanja se „takmiče“ u više država, tj. u globalnom okruženju, nasuprot nacionalnim koji se „takmiče“ u jednoj državi ili u grupi država (npr. kontinentalni deo Sjedinjenih Država). Rounder J., potpredsednik Worldwide Logistics, u okviru kompanije Novelty Clothing, Inc. (Coyle i dr. 2003), je ukazao da se globalni lanci snabdevanja razlikuju od nacionalnih po većoj udaljenosti, većim potrebama za zaposlenima sa različitih govornih područja, potrebi standardizacije značenja određenih jedinica mere, većim kulturnim razlikama, većim rizicima usled fluktuacije valuta, većem značaju političkih, pravnih, trgovinskih problema, kao i problema sa infrastrukturom i okruženjem. Hulsmanna i dr. (2008) su naveli faktore za diferencijaciju globalnih i nacionalnih lanaca snabdevanja, kao što su značajne međunarodne razlike u obrascima tražnje, različite kulture, različitost lokalnih institucija, kao i interakcija između njih i zaključili su da globalni lanci snabdevanja imaju mnogo više elemenata i uspostavljenih relacija, te samim tim posluju u rizičnijem okruženju. Manuj i Mentzer (2008, 192), ističu da su „globalni lanci snabdevanja mnogo rizičniji od nacionalnih“ zbog brojnih međusobnih veza

između preduzeća učesnika širokih mreža. Skjott-Larsen i dr. (2007) su za potrebe naglašavanja razlika između globalnih i nacionalnih lanaca snabdevanja koristili pojmove kompleksnost okruženja i kompleksnost strukture. Kompleksnost okruženja se odnosi na brojne probleme kao što su politički, kulturni, geografski, ekološki, pravni, infrastrukturni, informaciono-komunikacioni itd. Kompleksnost strukture se odnosi na strukturu lanaca snabdevanja, procese, funkcije, organizacione forme, tržišta, proizvode i usluge. Takođe, razmatranje nekih od faktora diferenciranja globalnih i nacionalnih lanaca snabdevanja se može pronaći i u Coyle i dr. (2003).

U susret globalnom lancu snabdevanja

Danas je skoro svako preduzeće učesnik manje ili više kompleksnog lanca snabdevanja, bilo na globalnom ili nacionalnom nivou. Mentzer i dr. (2001, 19), su istakli da ne živimo u domaćem svetu – većina lanaca snabdevanja je globalna, u nekom smislu, i tako bi trebalo njima upravljati. Globalne kompanije bi trebalo da budu sposobne da: upravljaju snabdevačima i kupcima širom sveta; upravljaju ukupnim globalnim logističkim troškovima; povećaju leveridž i standardizaciju komponenti širom sveta; i unaprede komunikaciju između poslovnih jedinica unutar kompanije i svih učesnika lanca snabdevanja (Handfield i Nichols 2002). Globalne kompanije „posmatraju svet kao jedno tržište i obavljaju poslove na lokacijama koje im obezbeđuju najveću efektivnost i efikasnost“, prema Waters (2007, 12). U takvim uslovima, kompanije teže da steknu globalnu kompetitivnu prednost i da dugoročno osiguraju svoj položaj na globalnom tržištu. Kompetitivnost globalnih kompanija je zavisna i od njihovih sposobnosti uspostavljanja kolaboracije i integracije „pravih poslovnih procesa“ sa „pravim učesnicima lanca snabdevanja“ i obezbeđivanja „pravih proizvoda, usluga i informacija“, u „pravim količinama“ i „pravog kvaliteta“, sa „pravom dokumentacijom“, na „pravo mesto“, u „pravo vreme“, za „pravog kupca“ i po „pravoj ceni“ širom globalnog tržišta. Ovih „10 pravih“ („10 rights“) za globalne lance snabdevanja je predloženo na osnovu dobro poznate ideje „7 prava“ („7 rights“) logistike (videti npr. Swamidass, 2000). Značaj ovih „10 prava“ je trostruk. Prvo, ovih „10 prava“ naglašava važnost kolaboracije između poslovnih partnera u lancu snabdevanja. Drugo, ona ističu integraciju ključnih poslovnih procesa u globalnom lancu snabdevanja i obezbeđenje proizvoda, usluga i informacija na efikasan, blagovremen i pouzdan način širom sveta. Treće, ukazuju da je globalna logistika, u smislu globalnog snabdevanja, globalne proizvodnje i globalne distribucije, od suštinskog značaja za efektivnost i efikasnost globalnog lanca snabdevanja.

Globalni lanci snabdevanja moraju naći najbolje odgovore na sledeća ključna univerzalna pitanja (na osnovu Coyle i dr. 2003):

- Koje proizvode treba ponuditi globalnom tržištu?
- Na kom delu globalnog tržišta bi trebalo organizovati prodajnu mrežu?
- Sa kog dela globalnog tržišta bi trebalo nabavljati potrebne resurse?

- Na kom delu globalnog tržišta bi trebalo locirati proizvodnju?
- Na kom delu globalnog tržišta bi trebalo skladištiti proizvode?
- Kako bi trebalo organizovati isporuku na globalnom tržištu?
- Kako bi trebalo obezbediti usluge za kupce na globalnom tržištu?

Globalni lanac snabdevanja se može posmatrati kao lanac snabdevanja sa globalnim svojstvima (Hulsmanna i dr. 2008). Prasad i Sounderpandian (2003, 241), su analizirali svojstvo globalnosti lanaca snabdevanja, zasnovano na radu Klassen i Whybark (1994), i odredili ga kao „mrežu fabrika i izvora sirovina i materijala na svetskom nivou“. Harvey i Richey (2001) su definisali globalno upravljanje lancima snabdevanja kao integraciju aktivnosti i procesa između članova lanca snabdevanja u više zemalja. Oni su proširili definiciju upravljanja lancima snabdevanja datu od strane Handfielda i Nicholasa (1999), videti (Handfield i Nichols 2002).

Danas je teško zamisliti ostvarivanje kontinuiranog napretka u oblasti menadžmenta logistike i lanaca snabdevanja koji se odnosi samo na jedno preduzeće. Kolaboracija je postala jedna od ključnih reči i odrednica razvoja. Kolaboracija predstavlja proces u kome partneri u lancu snabdevanja „dele informacije, resurse i odgovornosti kako bi zajednički planirali, vršili primenu i evaluaciju programa aktivnosti radi postizanja zajedničkog cilja“, prema Camarinha-Matosu i Afsarmaneshu (2006, 28). Dakle, pod terminom kolaboracija podrazumeva se organizovan napor većeg broja preduzeća u smislu jačanja međusobnih odnosa i izgrađivanja sinergijskog poslovnog okruženja koji doprinose unapređenju njihovih organizacionih performansi. Yang i Sheu (2007, 149), su istakli da „strategija upravljanja životnom sredinom mora biti usklađena sa interakcijom i kolaboracijom partnera u lancu snabdevanja.“ Barratt (2004) je ukazao na dve osnovne kategorije kolaboracije u lancu snabdevanja: vertikalnu i horizontalnu. Autori ovog rada smatraju da između partnera u lancu snabdevanja postoje tri potencijalna nivoa razvoja kolaborativnih odnosa: vertikalni, horizontalni i puna kolaboracija.

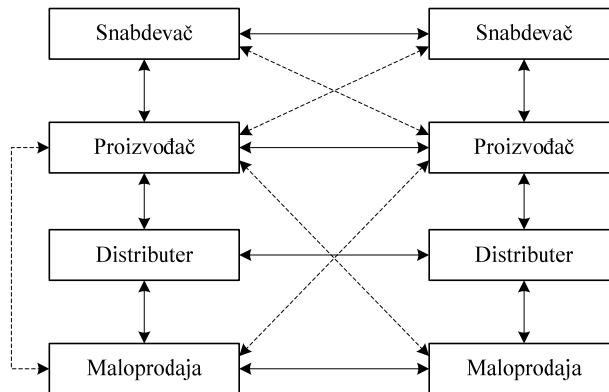
Vertikalna kolaboracija je polazni oblik kolaboracije između snabdevača i kupaca u lancu snabdevanja i podrazumeva tradicionalne linijske odnose između učesnika u lancu snabdevanja, odnosno između snabdevača, proizvođača, distributera i maloprodaje.

Horizontalna kolaboracija obuhvata relacije tipa prodavac-prodavac i kupac-kupac i u nekim slučajevima, čak i između neposredno konkurentnih preduzeća. Putem ovog oblika kolaboracije se mogu koristiti benefiti outsourcinga i smanjiti neki troškovi poput troškova razvoja paketa proizvod-usluga, itd.

Puna kolaboracija (slika 1) je kombinacija vertikalne i horizontalne kolaboracije u kojoj benefite ostvaruju svi članovi kolaborativnog sistema u obliku mreže. U kolaborativnoj mreži poslovni partneri mogu “premostiti svoje tradicionalne partnere“ i biti u interakciji sa partnerima bez obzira na njihovu

poziciju u mreži. Kolaborativne mreže mogu imati različite oblike zavisno od vrste proizvoda, odnosno usluge, delatnosti, obima toka itd.

Slika 1. Prikaz pune kolaboracije



Savremene mobilne tehnologije su omogućile razvoj mobilnih kolaborativnih mreža putem kojih se poslovne informacije dele u okviru mobilnog scenarija. Procenjuje se da će rad izvan officea (teleworking ili telecommuting) u narednim decenijama biti vrlo zastupljen i da taj trend neće zaobići ni menadžere logistike i lanaca snabdevanja. Smatra se da će već 2012. godine više od polovine zaposlenih u SAD najmanje dva dana nedeljno raditi van radnog mesta, mada telecommuting neće potpuno eliminisati potrebu kancelarijskog rada (Turban i dr. 2006). Kao osnovna prednost telecommutinga navodi se veća produktivnost zaposlenih uz preduslov da oni poseduju neophodnu disciplinu, inicijativu i energiju za rad u neformalnom ambijentu. Telecommuting će takođe primorati zaposlene i njihove menadžere da se u potpunosti fokusiraju na rezultate, a ne na vreme provedeno za radnim stolom.

Za razvoj kolaborativnih mreža i telecommutinga od posebnog značaja je i koncept poznat pod imenom "grid computing". Putem grid computinga se koordinira korišćenje velikog broja servera i skladišta podataka tako da oni funkcionišu kao jedan računar. Polazna ideja je da se iskoriste nekorišćeni računarski kapaciteti i da se tako ubrza vreme obrade i prenosa podataka.

Logistička praksa koja ohrabruje preduzeća da dele informacije i resurse u cilju ostvarivanja viših zajedničkih interesa se naziva kolaborativna logistika. Svim učesnicima lanca snabdevanja kolaborativna logistika obezbeđuje potpunu vidljivost čitavog toka procesa od početka do njegovog kraja. U osnovi kolaborativne logistike se nalazi digitalna informacija, odnosno informacija koja se kreira jednom, a koristi i ažurira od strane prostorno udaljenih ovlašćenih korisnika, kao i pojam interoperabilnosti.

Razvoj kolaborativnih odnosa u praksi se može posmatrati sa nekoliko gledišta. Najpre, on se prepoznaje u trendu da se u poslovnu praksu uključe kompanije koje se označavaju kao 4PL (Fourth Party Logistics). Radi se o kompanijama koje posreduju i olakšavaju poslovanje između brojnih logističkih provajdera tipa 3PL (Third Party Logistics), s jedne strane, i korisnika njihovih usluga, s druge strane.

Na polju predviđanja tradicionalne metode predviđanja, kao osnova upravljanja tražnjom, poput metode pokretnog proseka, eksponencijalnog ujednačavanja, regresione analize itd, su evoluirale u poslovni model koji se označava kao kolaborativno planiranje, predviđanje i popunjavanje zaliha CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment). CPFR je razvila Asocijacija za dobrovoljne međuindustrijske trgovinske standarde VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) Association. CPFR je „poslovna praksa koja kombinuje obaveštavanje više partnera u planiranju i zadovoljavanju tražnje krajnjih kupaca“, prema definiciji VICS (VICS 2004). Misija CPFR je da promeni paradigmu veza između partnera razmene i kreira pouzdane informacije koje mogu voditi lanac vrednosti ka većoj prodaji i profitima (Ireland i Crum, 2005).

Na rezultatima predviđanja do sada su zasnivani push ili MTS (Make-to-Stocks) lanci snabdevanja. Međutim, ukoliko su vremena realizacije kratka, proizvodi skupi, a tražnja varijabilna, primerenije je korišćenje pull ili MTO (Make-to-Order) sistema u kojima nema potrebe za držanjem zaliha, jer se proizvode proizvodi sa jasno i unapred prepoznatom tražnjom. U globalnom poslovnom ambijentu se sve učestalije primenjuje i kombinovani pristup koji se može označiti akronimom MTA (Make-to-Assembly), u kome se komponente i poluproizvodi obezbeđuju putem push pristupa, a završna montaža se obavlja putem pull pristupa.

Istovremeno, tradicionalni sistemi popune i snabdevanja koji su bili upravljani od strane maloprodaje (retailer-managed resupply) se u eri globalnog tržišta zamenjuju sistemima popune za koje odgovornost preuzimaju prodavci (vendor-managed resupply), odnosno u kojima prodavci nadgledaju i prate nivo zaliha kupaca i odlučuju kada i na koji način će izvršiti dopunu. Time se, na strani prodavaca, postiže bolja koordinacija isporuka, dok kupci ne moraju da obezbeđuju resurse za upravljanje zalihama.

Paradigma e-logistike

Živimo u vreme koje se često opisuje kao doba ICT-a. Chang i Gotcher (2008) su istakli da su ICT „resursi koji mogu biti ugrađeni u organizaciju“. Predviđa se da će prednosti korišćenja računara u odnosu na manuelni rad u vremenima pred nama biti još izraženije, pa se u tom smislu može očekivati:

- povećanje kompaktnosti i mobilnosti računara;
- dalji razvoj i dominacija grafičkih user-friendly interfejsa;

Inovacije menadžmenta logistike i lanaca snabdevanja u globalnom okruženju

- drastično povećanje kapaciteta za skladištenje podataka;
- drastično povećanje korišćenja Interneta;
- drastično povećanje korišćenja multimedijalnih tehnologija;
- dalji rast na webu zasnovanog poslovanja;
- intenzivan razvoj i korišćenje veštačke inteligencije, ekspertnih sistema i neuronskih mreža, kao i inteligentnih agenata itd.

Posebno se ocenjuje da će RFID dobiti smisao revolucionarne tehnologije koja će značajno unaprediti vidljivost i smanjiti zalihe unutar sistema snabdevanja i distribucije. Time će potpuno prestati potreba za računanjem stanja na skladištu, a dodatnim aplikacijama (tzv. rapid check-out) u budućnosti će biti eliminisana potreba za skeniranjem artikala u maloprodajnim objektima.

Tradicionalnu elektronsku razmenu podataka EDI (Electronic Data Interchange), koja je unapredila procese snabdevanja, će, zbog brojnih ograničenja, zameniti na webu zasnovani EDI. Ograničenja koja su onemogućila masovnu upotrebu tradicionalnog EDI servisa su se odnosila prvenstveno na visoku cenu. U Turban i dr. (2006) se navodi da je zbog toga u SAD svega oko 100.000 kompanija koristilo EDI usluge). Trebalo je investirati značajna početna novčana sredstva, nabaviti skup konvertor za prevođenje poslovnih transakcija u EDI kod, a i troškovi korišćenja sistema VAN (Value Aided Network) su bili visoki itd. Postojala su i druga ograničenja: nefleksibilnost sistema, ponekad i neophodnost da se izvrši reinženjering poslovnih procesa da bi procesi bili prilagođeni EDI zahtevima, a nije postojao ni jedinstven EDI standard, već je jedna kompanija morala koristiti nekoliko standarda da bi obavljala komunikaciju sa različitim poslovnim partnerima. Sve to je doprinelo da na webu zasnovan EDI postane vrlo popularan. Njegove prednosti se ogledaju u:

- pristupačnosti (nije neophodna specijalna mrežna arhitektura);
- prihvatljivim troškovima (komunikacija putem Interneta je i do 70% jeftinija od sistema VAN);
- jednostavnosti obuke i korišćenja; i
- višem nivou funkcionalnosti u odnosu na tradicionalni EDI (npr. search engine, workflow itd.).

Dakle, očigledno je da će informacija ubuduće sve više imati svojstva ekstenzivnog resursa. Bitnu odrednicu kompleksnosti razvoja informacionih tehnologija činiće i koncepti organizovanja podataka u efektivne sisteme poput sistema za upravljanje znanjem KMSs (Knowledge Management Systems) i sistema za podršku odlučivanja DSSs (Decision Support Systems). Razvoj ovih sistema doprineće prevazilaženju problema prekomerne količine informacija.

Razvoj informacionih sistema i tehnologija, posebno onih koje su zasnovane na webu će uticati na izmenu oblika kriva učenja, a time i na ubrzanje i skraćivanje profesionalnih karijera logističara i menadžera lanaca snabdevanja.

U tom smislu, danas se sve glasnije govori o elektronskoj logistici (e-logistics) u sastavu elektronskog poslovanja. Osnovne razlike između tradicionalne i elektronske logistike, analizirane u Ghiani i dr. (2004), su sumirane u tabeli 1.

Tabela 1. Odnos između tradicionalne i e-logistike

	<i>Tradicionalna logistika</i>	<i>E-logistika</i>
Kupac	poznat	nepoznat
Prosečna vrednost narudžbine	više od 1000\$	manje od 100\$
Destinacije	koncentrisane	vrlo razbacane
Prosečna veličina isporuke	vrlo velika	mala
Svojstvo tražnje	standardna	nestandardna

Izvor: Ghiani i dr. (2004)

Preovlađujuće stanovište je da će u godinama pred nama dominantan organizacioni model predstavljati model zasnovan na virtuelnoj integraciji, odnosno da će postojeću vertikalnu integraciju zameniti virtuelna integracija. Virtuelno preduzeće se može definisati kao integracija ključnih intelektualnih resursa, tj. intelektualnog kapitala u lancu snabdevanja. Takav neformalni organizacioni oblik pretpostavlja ekonomsku opravdanost podele procesa na one koji treba zadržati u preduzeću (in-house procesi) i na one koje treba ustupiti partnerskim preduzećima (outsourcing procesi). Outsourcing procesi predstavljaju jednu od najuočljivijih manifestacija globalizacije.

Virtuelni timovi, kao oblik timskog rada u digitalnom okruženju, podrazumevaju računarski zasnovanu komunikaciju između članova tima putem video konferencija, e-mejla, telefona, instant messaginga itd. Pri tome, članovi tima nemaju neposrednog supervizora, tj. on može biti udaljen hiljadama kilometara. Nove organizacione strukture će, zahvaljujući napretku informacionih sistema i tehnologija i mogućnosti da jedan supervizor prati veći broj nadređenih, biti sastavljene od manjeg broja hijerarhijskih nivoa i biti sve jednostavnije i ravnije, a biće praćene i centralizacijom autoriteta.

Pitanje koje se prirodno nameće je i da li posao menadžera logistike u bliskoj budućnosti može biti potpuno automatizovan. Kod davanja odgovora na to pitanje se mora voditi računa najpre o hijerarhijskom nivou menadžmenta. Razumnim se čini stav da je, zbog donošenja mahom rutinskih odluka, posao srednjeg nivoa menadžmenta najpodesniji za automatizaciju. Logistički menadžeri na nižim nivoima ne troše puno raspoloživog vremena na odlučivanje, već je njihova uloga više usmerena prema nadgledanju i motivaciji izvršilaca. Neke od rutinskih aktivnosti koje oni obavljaju mogu biti automatizovane, ali ne i njihovi poslovi u celini. Na drugoj strani, vrhunski menadžeri logistike i lanaca snabdevanja su preokupirani strateškim pitanjima i odlukama, a to je visoko kreativan posao, nepodesan za automatizaciju.

Inovacije menadžmenta logistike i lanaca snabdevanja u globalnom okruženju

Globalizacija tržišnih i poslovnih odnosa rezultovala je i pojavom novih poslova i logističkih zanimanja. Elektronske berze poslova, kao i tradicionalna sredstva informisanja obiluju oglasima u kojima se traže Pan European logistics managers, Supply Chain Managers, Strategic Alliance managers, E-logistics managers itd. Novi poslovi i zanimanja nameću i nove oblike sticanja i inovacije znanja. U sticanju novih znanja i veština posebnu ulogu će dobiti e-learning alati, odnosno obrazovni alati podržani računarom koji predstavljaju efikasna sredstva za pružanje podrške obrazovanju logističkih kadrova. Putem njih se mogu smanjiti ili u potpunosti eliminisati troškovi iznajmljivanja prostorija, opreme, prevoza, kadrova koji izvode nastavu ili obuku itd. Na drugoj strani, korisnicima može biti ostavljeno pravo izbora lokacije i vremena korišćenja e-learning alata, s obzirom na njihovu izraženu fleksibilnost.

Zaključak

Odnos između logistike i menadžmenta inovacija se može tretirati kao dvosmeran: logistika kao izvor za inovacije i logistika kao podrška inovacijama. U odgovoru na globalne pritiske, stručnjaci iz oblasti logistike i inovacija zajednički rade na obavljanju složenih poslova razvoja. Globalno okruženje je pred njih stavilo nove, velike izazove, ali i šanse i prilike. Kao odgovor na globalne izazove, u radu se preporučuju e-logistika i globalno upravljanje lancima snabdevanja. Naglašeno je da je globalizacija povećala potrebe za logističkim uslugama, posebno za skladištenjem i transportom delova i poluproizvoda. Na drugoj strani, e-logistika i direktne isporuke su uticale da veličine isporuka postaju sve manje, kao i da se povećava broj sve zahtevnijih kupaca. Outsourcing postaje jedan od najvažnijih oblika manifestacije i najvažnijih trendova globalnog upravljanja lancima snabdevanja. Veliki maloprodajni lanci dodatno proširuju svoj uticaj i kontrolu nad globalnim lancem snabdevanja i kompanije outsorsuju sve veće delove logističkih poslova. Tok proizvoda u kanalima reverzne logistike je takođe povećan. Ključna svojstva tekućih promena lanaca snabdevanja uključuju: prelaz sa vertikalne na punu kolaboraciju, unapređenje potencijala virtuelne integracije i izražene zahteve za logističkim know-how koji čini osnovni kor kompetencija menadžera logistike i lanaca snabdevanja. Praćenje performansi logističkih sistema će, u vremenima pred nama, sve manje imati odlike internog procesa preduzeća. Posmatrano iz ugla globalne logistike i lanaca snabdevanja, pravci budućih istraživanja obuhvatiće deljenje rizika, održivost, sigurnost i praćenje operacija.

Literatura

1. Barratt, M. (2004) Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, *Supply Chain Management: an International Journal*, 9(1): 30-42.
2. Brame, J., Simchi-Levi D. (1997) *Logic of Logistics: Theory, Algorithms, and Applications for Logistics Management*, Springer.
3. Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., (2006) Collaborative Networks: Value creation in a knowledge society, *Proceedings of PROLAMAT'06*: 26-40, China, Shanghai: Springer.
4. Chang, K-H., Gotcher, D.F. (2008) Relationship learning and dyadic knowledge creation in international subcontracting relationships: the supplier's perspective, *International Journal of Technology Management*, 41(1/2): 55-74.
5. Coyle, J.J., Bardi, E.J. and Langley, C.J. (2003) *Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, 7th ed., Canada: South-Western College Pub.
6. Day, G.S., Schoemaker, P.J., Gunter, R.E. (2000) *Wharton on Managing Emerging Technologies*, New York: Wiley.
7. Ghiani G., Laporte G. and Musmanno R. (2004) *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*, USA: John Wiley & Sons.
8. Handfield, R.B., Nichols, Jr. E.L. (2002) *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, USA: Financial Times Prentice Hall.
9. Harvey, M.G., Richey, R.G. (2001) Global supply chain management: The selection of globally competent managers, *Journal of International Management*, 7: 105-128.
10. Hulsmanna, M., Grapp, J. and Li, Y. (2008) Strategic adaptivity in global supply chains – competitive advantage by autonomous cooperation, *International Journal of Production Economics*, 114: 14-26.
11. Ireland, R. K. and Crum, C. (2005) *Supply Chain Collaboration, How to Implement CPFR and Other Best Collaborative Practices*, J. Ross Publishing, APICS.
12. Jespersen, B.D., Skjott-Larsen, T. (2006) *Supply Chain Management – in Theory and Practice*, Denmark: Copenhagen Business School Press.
13. Klassen, R.D., Whybark, D.C. (1994) Barriers to the management of international operations, *Journal of Operations Management*, 11: 385-396.
14. Manuj, I., Mentzer, J.T. (2008) Global supply chain risk management strategies, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3): 192-223.
15. Meixell, M.J., Gargeya, V.B. (2005) Global supply chain design: A literature review and critique, *Transportation Research*, Part E 41: 531–550.
16. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001) Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 22(2): 1-25.
17. Organization for Economic Co-operation and Development, Eurostat (1997) *Oslo Manual – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technology Innovation Data*, 2nd ed., OECD Publishing.
18. Organization for Economic Co-operation and Development, Eurostat (2005) *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication*, 3rd ed., OECD Publishing.
19. Petrović, D., Mihić, M. and Stošić, B. (2009) Strategic IT Portfolio Management for Development of Innovative Competences, *Chapter in Handbook on Strategic Information Technology and Portfolio Management*, IGI Publishing, pp. 150-169.

Inovacije menadžmenta logistike i lanaca snabdevanja u globalnom okruženju

20. Prasad, S., Sounderpandian, I. (2003) Factors influencing global supply chain efficiency: implications for information systems, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3): 241-250.
21. Skjott-Larsen, T., Schary, P.B., Mikkola, J.H. and Kotzab, H. (2007) *Managing the Global Supply Chain*, 3rd ed., Denmark: Copenhagen Business School Press.
22. Stošić, B. (2007) Innovation Management Models and Elements, *International Innovation Conference, 'Innovation and Health and Safe Human Environment'*, Belgrade: Belgrade Association of Inventors and IFIA.
23. Swamidass, P. (2000) *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management*, US: Springer.
24. Turban E., Leidner D., McLean E. and Wetherbe J. (2006) *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, USA: John Wiley & Sons.
25. Vasiljević D. and Jovanović B. (2008) *Logistics and Supply Chain Management*, Serbia, Belgrade: Faculty of Organizational Sciences (in Serbian).
26. VICS (2004) »Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR®)« (videti npr. www.vics.org, 06/09/2011).
27. Vidal, C.J. and Goetschalckx, M. (1997) Strategic production-distribution models: A critical review with emphasis on global supply chain models, *European Journal of Operational Research*, 98: 1-18.
28. Waters, D. (2007) *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, 5th ed., Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
29. Yang, C-L. and Sheu, C. (2007) Achieving supply chain environment management: an exploratory study, *International Journal of Technology Management*, 40(1/2/3): 131-156.

INNOVATION OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN A GLOBAL ENVIRONMENT

Abstract: The purpose of this paper is to present the possibility of redefining the role of logistics innovation and modern logistics in today's global business environment. The starting points of research are the characteristics that limit the performances of logistics system. The paper starts from the fact that the pillars of traditional logistics operations can be found in a business culture of the 20th century. Having in mind exceptionally fast and radical technology innovations that mark also the beginning of the new 21st century, the influence of the information and communication technologies huge expansion to the logistics and supply chain management has been analyzed. The new jobs profiles and new kinds of logisticians work practice have been examined. Finally, the paper deals with organizational structures of logistics and the collaborative relationships between 3PL (Third Party Logistics) providers and their business partners.

Keywords: logistics management, logistics innovation, global supply chain, e-logistics, collaboration, virtual integration.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 669-683
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

ULOGA ICT-A U UNAPREĐENJU POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA

Dr Vukašin Šušić*

Dr Dejan Ž. Đorđević*

Rezime: *Savremene informaciono-komunikacione tehnologije uticale su na promene u načinu poslovanja turističkih agencija – prodavaca turističkih usluga i turoperatora, u pravcu povećanja efikasnosti i brzine obavljanja poslova i pružanja kvalitetnijih turističkih usluga. Sada je, uz korišćenje ovih tehnologija, omogućeno i malim turističkim agencijama, da uz relativno niske troškove, kompjuterizuju većinu poslovnih operacija i da uspešno posluju na globalnom turističkom tržištu (npr. Internet sajtovi, e-mail, rezervacije turističkih usluga putem Interneta). Istovremeno, tehnološke inovacije u turističkom poslovanju su marginalizovale posredničku ulogu turističkih agencija, s jedne strane, odnosno transformisale prirodu turističke ponude i pružile potrošaču - turisti veću autonomiju u odlučivanju o kupovini i potrošnji turističkih proizvoda. Smatra se, da će u budućnosti turisti najveći deo usluga vezanih za putovanje pribavljati elektronskim putem, a usluge turističkih agencija koristiti samo kod kupovine kompleksnijih turističkih proizvoda (kruzing putovanja, duža putovanja, poseta nepoznatim destinacijama, avanturistički oblici turizma i sl.).*

Ključne reči: *informacione tehnologije, turizam, turističke agencije, turoperator, turisti.*

1. Uvod

Poslednjih godina na dinamičan razvoj turizma, pored procesa globalizacije i drugih ekonomsko-političkih faktora, uticale su i promene u turističkom poslovanju gde je glavnu ulogu imala primena savremenih informacionih tehnologija. Pošto je turizam informaciono intenzivna privredna delatnost, razvoj savremenih informacionih tehnologija doprineo je povećanju brzine i efikasnosti u procesu korišćenja informacija u različitim domenima turističkog poslovanja.

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

e-mail: vukasin.susic@eknfak.ni.ac.rs, 565geo@gmail.com

UDK 338.48:004, pregledni rad

Primljeno: 29.6.2011. Prihvaćeno: 24.11.2011.

Informaciono-komunikacione tehnologije dovele su do osavremenjavanja svih faza u turističkom poslovanju, pa su prihvaćene kako od posrednika turističkih putovanja, tako i od samih potrošača - turista. Posrednici u turističkom poslovanju, odnosno turoperatori i klasične turističke agencije, su shvatile da su informacione tehnologije njihova glavna perspektiva poslovanja u budućnosti. S druge strane, upotreba ovih tehnologija je donela značajne prednosti i za turiste. Informacione tehnologije se često definišu kao „kolektivni termin za označavanje različitih mehanizama koji se koriste za dobijanje, procesuiranje, analizu, povraćaj, širenje i primenu informacija“ (Cooper et al. 2005). To znači da korišćenje niza savremenih tehnoloških inovacija ima za cilj da pomogne u radu i izvršenju poslovnih procesa u turizmu. Jedan od glavnih zadataka ovih tehnologija je olakšavanje protoka informacija unutar i između turističkih organizacija i preduzeća, a takođe i prema i od potrošača.

Informaciono-komunikacione tehnologije (ICT - Information and communications technologies) u turizmu su ubrzale obradu informacija i na taj način omogućile smanjenje radne snage i troškova kupovine softvera i hardvera. Savremeni razvoj ICT-a utiče na globalizaciju turističke potražnje i ponude.

Za turiste, Internet je doveo do revolucionarnih novina koje se ogledaju u dostupnosti informacija o kvalitetu i atraktivnosti turističkog proizvoda u gotovo svim turističkim destinacijama na svetu. Primena Interneta utiče i na ponašanje potrošača tokom organizacije, ali i tokom realizacije samog turističkog putovanja. Poslednjih godina uticaj informaciono-komunikacionih tehnologija sve je prisutniji i izraženiji u promeni poslovanja svih subjekata u turizmu. Te promene su naročito vidljive ako se posmatra ponuda i tražnja turističkih proizvoda i usluga. Na primer, on-lajn rezervacije u hotelima u Evropi su porasle sa 4 milijarde evra u 2004. godini na 10 milijardi evra u 2007. godini. Prema nekim prognozama on-lajn maloprodaja u EU će do kraja 2012. godine porasti na oko 70 milijardi evra, gde će najznačajniju ulogu u porastu imati ICT i društvene mreže (Deepti 2008). Potrošnja u turizmu se smatra jednim od najvećih izdataka savremenih domaćinstava, a sve to se dovodi u vezu sa intenzivnijom upotrebom ICT-a (Buhalis 2003). Primena ovih tehnologija ne obezbeđuje samo dobijanje vrednosti za novac, već omogućuje potrošaču da istraži šire društvene i emotivne benefite od odmora i putovanja. ICT menjaju ponašanje putnika i omogućavaju im da posvete veću pažnju turističkim proizvodima, te tako utiču na lično i grupno iskustvo koje potrošači, tj. turisti, imaju od putovanja.

2. Značaj ICT u organizovanju poslova turističkih agencija

ICT u turizmu dovele su do razvoja novih funkcija u menadžmentu turističkih agencija, koje se pre svega ogledaju u upotrebi Interneta, ali i drugih oblika savremene komunikacije sa klijentima. Posebno značajnu ulogu ove tehnologije imaju kod upravljanja, kreiranja i promocije turističke ponude, što se ogleda (Klenosky, Gitelson 1998):

Uloga ICT-a u unapređenju poslovanja turističkih agencija

- u povećanoj profitabilnosti paket aranžmana i drugih turističkih proizvoda koje kreiraju turoperator i klasične turističke agencije. Ovo je najprimenljivije kod sistema avionskih rezervacija, gde avio kompanije i drugi organizatori putovanja imaju precizan uvid o ponudi, odnosno raspoloživim prevoznim kapacitetima, kao i o tražnji. To omogućava avio-kompanijama i drugim organizatorima putovanja, da u zavisnosti od visine tražnje, kreiraju različite tarife tokom godine (npr. u sezoni i van sezone i sl.),
- u pomoći turoperatorima i turističkim agencijama da shvate potrebe turističke klijentele, i da saglasno željama i potrebama turista formiraju turistički proizvod,
- u stvaranju boljih uslova za komunikaciju i saradnju između partnera u lancu turističke ponude (turoperator, turističke agencije, avio kompanije, hoteli, drugi prevoznici...),
- u kompletnoj reorganizaciji načina turističkog posredovanja (proces kreiranja turističkog proizvoda turoperatora i turističkih agencija i prodaja klijentima), uz porast Internet posrednika i revolucije e-turizma,
- u prostorno-geografskom širenju poslovanja turističkih agencija, a posebno turoperatora.

Savremeni turista obično kupuje turistički proizvod na jedan od četiri načina: preko turističke agencije, preko turoperatora, preko regionalne turističke organizacije ili direktno korišćenjem ICT (Klenosky, Gitelson 1998). U svakoj fazi prodaje, razmena informacija je bitan faktor od kog zavisi uspešnost same prodaje. Da bi se informacije brzo prenele, bile tačne i jasno usmerene ka turistima, turistički posrednici i receptiva, koji učestvuju u procesu kreiranja turističkog proizvoda, moraju biti ključni faktori. Iako ICT ne mogu isključiti odgovornost turoperatora ili turističkih agencija za loše poslovne performanse, njihova primena može ovakve nedostatke ublažiti.

Korišćenje ICT povećava broj poslovnih izazova sa kojima se sreću subjekti turističkog sektora, u smislu permanentnog održavanja i uvođenja novijih i savremenijih tehnologija i osposobljavanja kadrova za korišćenje tehnoloških inovacija i obavljanje sve složenijih poslovnih operacija. Značaj ICT-a povećava i činjenicu da se turističke usluge ne mogu skladištiti ili preprodati kasnije, već je momenat proizvodnje jednak momentu potrošnje. Informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju turističkim agencijama potpunije korišćenje raspoloživih sopstvenih kapaciteta i prilagođavanje ponude sa tražnjom, što je i konačni cilj menadžmenta turizma. ICT sistemi su turoperatorima omogućili da po sistemu „odmor u poslednjem minutu“ prodaju uz velike popuste nepopunjene kapacitete. Takođe, ICT su omogućili i malim turističkim agencijama da daju ažurne prezentacije i detaljnu ponudu turističkog proizvoda, koja može biti prezentovana na globalnom nivou. S obzirom na to, ICT omogućavaju bolju i efikasniju saradnju i razmenu informacija u okviru same turističke agencije (Intranet), između stalnih poslovnih partnera (Extranet) i drugih učesnika u turističkoj industriji (Internet), čime se povećava globalni značaj turističke industrije (Cooper et al. 2005).

Pojava ICT učinila je poslovanje turističkih agencija efikasnijim, tako da su one danas sposobne da reaguju na specifične zahteve turističke klijentele koja za svoj novac traži novi kvalitet turističkog proizvoda. ICT su ponudile nove mogućnosti turističkoj industriji u nalaženju novih načina za zadovoljenje tražnje, u smislu oblikovanja turističke ponude prilagođene turisti pojedincu, što podrazumeva uvažavanje tzv. „ekonomije malog obima“. Ova nova ponuda turističkih proizvoda, koja uvažava specifične zahteve, namenjena je platežno sposobnijim i zahtevnijim turistima koji su skloni ka avanturističkim oblicima turizma.

3. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija u turizmu

Radi boljeg razumevanja uticaja ICT na mnoge aspekte turističke industrije, kao i značaja koji ove tehnologije imaju na razvoj različitih preduzeća turističkog sektora (avionske kompanije, hoteli, agencije, restorani i sl.), potrebno je osvrnuti se na tok razvoja ICT i njihov uticaj na turizam poslednjih godina.

Savremene ICT u sektoru turizma zasnivaju se u velikoj meri na transferu tehnologije iz oblasti avio-saobraćaja. Avio-kompanije su zahvaljujući uvođenju centralnih rezervacionih sistema (CRS - Central Reservation Systems) bili tehnološki lideri u oblasti putovanja. Velika promena devedesetih godina 20. veka je bila napuštanje CRS sistema, koji se sastojao uglavnom od informacija o letovima za privatne letelice i prelazak na globalne sisteme koji sadrže podatke za više stotina letova prema različitim destinacijama. Znači, globalni distribicioni sistemi (GDS - Global Distribution System) nastali su objedinjavanjem centralnih rezervacionih sistema avio-kompanija, gde je potreba za efikasnijom prodajom karata diktirala povezivanje u šire, globalne sisteme. Prema nekim autorima, uloga globalnih distribicionih sistema (GDS) u SAD je ogromna jer oni predstavljaju glavni mehanizam za rezervacije putovanja i efikasno poslovanje. Za razliku od CRS-a koji je pokazivao raspored putovanja samo jednog aviona, GDS se bavi organizovanjem rasporeda letova, davanjem informacija o raspoloživosti mesta na letovima, o cenama, pravilima putovanja, detaljima o kupovini karata itd (Klenosky, Gitelson 1998). Danas su mogućnosti za upotrebu informaciono-komunikacionih tehnologija praktično neograničene. Mogu se koristiti za upravljanje sistemom prtljaga i tereta, za pružanje informacija tokom letenja, obezbeđenje zabave putnicima tokom letenja, za upravljanje bezbedonosnim sistemima turističkog transporta i kontrolu na ulaznim i izlaznim saobraćajnim punktovima.

Savremene tehnologije doprinele su promenama u poslovanju turopredvođača koji počinju da se povezuju na rezervacione sisteme avio-kompanija ili pak da razvijaju sopstvene rezervacione sisteme. U početku primena ITC imala je ulogu da unapredi poslovne operacije u domenu bukinga paket aranžmana. Istovremeno i klasične turističke agencije javljaju se kao korisnici savremenih informacionih tehnologija, povezujući se sa rezervacionim sistemima avio-kompanija ili

Uloga ICT-a u unapređenju poslovanja turističkih agencija

turoperatora. Primenom ove tehnologije povećana je efikasnost u pružanju informacija turistima, pojednostavljena prodaja i rezervacija turističkih aranžmana, kao i izdavanje svih vrsta dokumenata vezanih za putovanje.

Sedamdesetih godina 20. veka globalni distribicioni sistemi Sabre i Apollo počinju sa instaliranjem sopstvenih rezervacionih sistema u turističke agencije. Na ovaj način obrada rezervacija postala je efikasnija jer je znatno skraćeno vreme unošenja podataka (Klenosky, Gitelson 1998). Međutim, danas su turistička tržišta Severne Amerike, Evrope i Azijskog Pacifika podložna zasićenju, jer većina turističkih agencija ima rezervacione sisteme koji potiču ili su vezani direktno za jedan od četiri vodeća GDS-a (Amadeus, Galileo, Sabre i Worldspan) (Deepthi 2008). O zasićenosti tržišta informacionim tehnologijama najbolje pokazuje podatak da prihodi od primene GDS-a stagniraju. To je delimično posledica sve većeg korišćenja globalne mreže - Interneta i e-poslovanja od strane turoperatora i turističkih agencija.

Paralelno sa razvojem GDS, tokom 90-ih godina 20. veka dolazi do ekspanzije i razvoja Interneta. Internet je uveo revoluciju u kanale prodaje i stvorio nove odnose između potrošača i dobavljača - direktnih pružaoaca turističkih usluga, smanjivši na taj način posredničku ulogu turističkih agencija. Kao globalna mreža računara, Internet pruža potencijalnim turistima trenutni pristup, interaktivne multimedijalne informacije i druge pogodnosti. Obilje informacija na Internetu (različiti podaci, grafici, video poruke i prezentacije, fotografije, zvučni zapisi i sl.) omogućavaju stvaranje novih komunikacionih kanala za turističku industriju. Prezentacija multidimenzionalnih sadržaja na Internetu zahteva od turoperatora i turističkih agencija korišćenje agresivnog marketinga. Sajt, koji predstavlja virtuelnu prodavnicu turoperatora ili turističke agencije, mora biti lak za pretraživanje i sa osnovnim informacijama o turističkoj ponudi. Takođe mora biti interaktivan, tj. mora da obezbedi dvosmerni protok informacija i od i ka potrošačima. Web prezentacije omogućavaju turističkim agencijama da promovišu svoje usluge i aranžmane i da razvijaju svoj brend. Korisnicima je tako pružena velika udobnost i lakoća kupovine turističkih proizvoda, pa elektronska prodaja postaje sinonim novog milenijuma.

Savremene informacione tehnologije i turizam su dva osnovna katalizatora koja omogućavaju da inovativne organizacije i pojedinci međusobno komuniciraju i budu u interakciji sa spoljnim svetom. Intenzivno korišćenje informacionih tehnologija neminovno utiče na sektor turizma, pa se sve češće govori o elektronskom turizmu (e-turizam) koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u različitim tipovima turističkih agencija, ali i u avio-prevozu, hotelijerstvu i drugim sektorima turizma. Elektronski turizam omogućava primenu inovacija i korišćenje savremenih komunikacionih tehnologija koje obezbeđuju otvaranje više sajtova odjednom, tako da potrošači mogu da porede proizvode i usluge više kompanija istovremeno. Između 2002. i 2008. godine udeo on-lajn rezervacija u ukupnom broju rezervacija, porastao je u Velikoj Britaniji sa 5% na preko 60% i očekuje se

da će od 2008. do 2012. porasti do 80%. U Nemačkoj je zabeležen ekvivalentan rast on-lajn rezervacija sa oko 10% u 2002. godini, na skoro 50% u 2008. Prema procenama, broj on-lajn rezervacija će do 2012. godine porasti za preko 70% (Deepthi 2008). Prema nekim podacima, 2009. godine je skoro 60% svih putovanja u SAD kupljeno on-lajn. Prema procenama on-lajn maloprodajno tržište Kine uskoro će nadmašiti on-lajn rezervacije SAD.

Značaj e-turizma u savremenim uslovima izuzetno je veliki. Danas postoji veliki broj on-lajn turističkih agencija, ali i brojne Internet avionske kompanije i Internet destinacije. Mnoge low-cost avio kompanije imaju više od 90% Internet rezervacija sa malim troškovima procesiranja, što znatno smanjuje operativne troškove kompanije, a istovremeno dovodi do razvoja novog tržišta – on-lajn turista zainteresovanih za putovanja (Cooper et al. 2005).

Za razliku od CRS-a i GDS-a koje su kontrolisale avionske kompanije, Internet nije zatvoren sistem zavistan od ugovora sa receptivom. Otvoreniji je i konkurentniji, a takođe omogućava receptivi (turističkim destinacijama) da preskoči posrednike poput turističkih agencija i tuoperaora i da direktno uspostavi kontakt sa turistima. Ovakav sled događaja sasvim sigurno ne ide na ruku turističkim agencijama, već je okrenut potrošačima. S druge strane, Internet je doprineo unapređenju i osavremenjavanju poslovanja turističkih agencija i tuoperaora, koji su tako reći decenijama imali nepromenjeno poslovanje. Savremene informacione tehnologije dovele su da se na Internet tržištu, osim on-lajn turističkih agencija, pojave različiti dobavljači turističkih usluga, pa se sve češće govori o pojedinačnim dobavljačima, poput British Airwaysa, koji preko svog sajta nudi sopstvene turističke proizvode, kao i višestruki dobavljački sajtovi (poznati kao „ubice agencija“) itd (Bastakis et al. 2004).

Lepeza proizvoda koje turistima nude Internet turističke agencije je velika i neprestano se povećava. Novije analize vodećih sajtova on-lajn turističkih agencija rangiraju turističke proizvode prema njihovoj tražnji sledećim redom: avionske karte, hotelske rezervacije, iznajmljivanje automobila, krstarenja, paket-aranžmani, odmori u poslednjem minutu, MICE, informacije o destinacijama, informacije o vizama, ulaznice za manifestacije ili turističke atrakcije, turističko osiguranje, parkiranje, menjačnice i rezervacije restorana.

On-lajn kupovina za potrošače, pored niza pogodnosti, ima i veliki broj nedostataka. Naime, turisti kupovinom određenog turističkog proizvoda, svesno ili nesvesno kupuju i veliki broj dodatnih usluga koji su sastavni deo ponuđenog proizvoda. Ovakav način kreiranja turističkog proizvoda poznat je pod nazivom dinamičko pakovanje.

Dinamičko pakovanje dozvoljava potrošačima da sami on-lajn kupuju proizvode uz mogućnost korišćenja različitih popusta čime se oni ohrabruju i motivišu da i dalje obavljaju na ovaj način kupovinu. Na taj način se zadovoljavaju i pojedinačne - individualne potrebe e-turista, koje se razlikuju od potrošača do

potrošača. Februara 2004. godine lastminute.com je objavio da je prodaja dinamičnih paketa dostigla 10,3 miliona evra, u odnosu na 1,5 miliona evra januara 2003. godine (Cooper et al. 2005). Pretraživanje informacija na Internetu vrši se pretraživačima, od kojih su najpopularniji Google, Netscape, Yahoo, Excite i Altavista.

Internet je omogućio turistima da bez pomoći turističkog posrednika-agencije, kreiraju turistički proizvod prema svojim željama i potrebama, s jedne, a s druge strane promenio ponašanje turističke klijentele prilikom turističkog putovanja u smislu sve dužeg boravka u izabranoj destinaciji. Istraživanja pokazuju da dobro informisani putnici više upoznaju samu destinaciju, unapred imaju isplanirana mesta koja će da posete i ne troše svoje vreme na rešavanje problema koji se mogu javiti zbog nedovoljne informisanosti. Turističke destinacije koje putem Interneta nude pravovremene, relevantne i tačne informacije imaju veće šanse da budu izabrane. Internet poboljšava funkcije destinacijskog menadžment sistema (DMS - Destination Management Systems). DMS daje informacije o turističkim atraktivnostima, smeštajnim kapacitetima i načinima njihove rezervacije, kao i o drugim turističkim objektima koji mogu biti značajni za boravak turista u određenoj destinaciji (Deepthi 2008).

Ekspanzija Interneta, a posebno pojava Web 2.0 tehnologije početkom 21. veka, uticala je na nastanak sajtova koji obezbeđuju visok stepen interakcije između turističkih agencija i korisnika turističkih usluga, kao i uzajamnu razmenu informacija i iskustava između samih turista. Upravo je interakcija između turista dovela do kreiranja raznovrsnih web sadržaja, gde posebno mesto i ulogu imaju blogovi. Na blogovima koji se bave putovanjima i turističkom tematikom uopšte, podaci se prikazuju obrnutim hronološkim redosledom, a postojeći sadržaji se mogu upotpunjavati komentarima, vestima, slikama, klipovima i linkovima ka drugim blogovima ili sajtovima. Prema podacima za 2007. godinu na Internet pretraživaču koji se prvenstveno koristi za pretragu blogova (www.technorati.com) je indentifikovano 112 miliona blogova sa više od 500.000 ulaza pod terminom „odmor“ (Deepthi 2008). Razmena utisaka i doživljaja sa turističkih putovanja između turista putem blogova često može biti odlučujući faktor za izbor određene turističke destinacije.

4. Ograničavajući faktori veće upotrebe ICT u turizmu

Kao posledica masovne razmene informacija između potencijalnih turista i preterana upotreba Interneta za izbor turističkih putovanja uopšte, dovela je do prezasićenosti potrošača Internetom i informacijama koje on nudi. Iz tog razloga su mnogi potrošači želeli da se ograde od „bombardovanja“ informacijama putem Interneta. Ovakav trend doveo je do formiranja sistema poznatog pod nazivom „od potrošača do potrošača“ (C2C) (Deepthi 2008). Ovaj sistem, koji je nastao uporedo sa razvojem društvenih mreža olakšao je rad sistema Web 2.0 i povratio poverenje potrošača u informacije do kojih dolaze putem Interneta. Otvoreni su mnogi manje pristrasni sajtovi (www.tripadvisor.com) koji pružaju dosta pouzdane

informacije zainteresovanim korisnicima. Tako je stvorena virtuelna zajednica u kojoj su, putem društvenih mreža, povezani potrošači, koji imaju slična interesovanja. Stvaranjem ovakvih sajtova, za koje se ne može tvrditi da su apsolutno nepristrasni (i na njima se reklamiraju određeni turoperatori, hotelski lanci i sl.) ugroženo je poslovanje turističkih agencija, što je kao posledicu imalo dodatno prilagođavanje agencija tržištu i stvaranje prijatnije turističke atmosfere za potencijalne turiste.

Pomenute virtuelne zajednice čine ljudi koji traže druga lica sa kojima će razmeniti informacije i ideje uz posredovanje ICT-a. Istraživanja su otkrila da ove virtuelne zajednice olakšavaju putnicima da donose odluke koje su vezane prvenstveno za izbor putovanja i da dele svoja putnička iskustva pre, tokom i posle putovanja. Takođe, neke analize upućuju na to da će većina turističkih Internet sadržaja u budućnosti biti kreirana od strane pojedinaca, a ne agencija, turoperatora ili drugih turističkih organizacija. Značaj razvoja i širenja fenomena društvenih mreža ogleda se i u podatku da je kompanija AOL, 2008. godine sajt www.bebo.com kupila za 850 miliona dolara (www.theinquirer.net), dok se vrednost sajta Facebook procenjuje na oko 10,5 milijardi dolara.

S druge strane, korišćenje ICT u turizmu i usvajanje novih tehnologija nije jednostavan proces, jer postoje ograničenja koja usporavaju širenje on-lajn poslovanja, a vezana su za dostupnost neophodne tehnologije od strane potencijalnih turista.

Mnogobrojni korisnici Interneta i on-lajn tehnologije generalno se mogu svrstati u dve kategorije (Cooper et al. 2005):

- posmatrač, koji samo pretražuje Internet i koristi ga za planiranje putovanja,
- kupac, koji pretražuje Internet, ali i kupuje turističke proizvode.

Odluka o kupovini turističkih proizvoda putem Interneta je veoma složen proces u kome se mogu izdvojiti sledeći koraci ili faze (Cooper et al. 2005):

- postojanje svesti korisnika o velikom broju alternativnih opcija kupovine turističkog proizvoda,
- formiranje stava o korišćenju Interneta kao načina kupovine turističkog proizvoda,
- postojanje namere za upotrebu Interneta kao oruđa za kupovinu,
- donošenje odluke o prihvatanju ili odbijanju Interneta kao posrednika u kupovini turističkog proizvoda,
- procena značaja Interneta posle završene kupovine.

Da li će turista doneti odluku da prihvata kupovinu preko Interneta ili ne, dobrim delom zavisi i od prethodnih ličnih i iskustava drugih turista u korišćenju ove komunikacione mreže. Neki nedostaci koji prate ovaj način kupovine, često mogu da povećaju odbojnost prema Internet i elektronskoj kupovini (e-commerce).

Uloga ICT-a u unapređenju poslovanja turističkih agencija

Više faktora utiču na donošenje odluke potrošača o kupovini određenog turističkog proizvoda, kao što su: kredibilitet sajta, odnosno samog prodavca turističkih usluga, tačnost informacija datih na sajtu, stepen bezbednosti plaćanja putem Interneta, stepen razvijenosti postojećih tehnologija itd.

Bezbednosna pitanja vezana za Internet kriminal, pronevere na aukcijama, prevare kod prodaje turističkih aranžmana i gubljenje privatnosti i drugo, u znatnoj meri usporavaju rast broja klijenata koji su voljni da turistički proizvod kupe putem elektronske trgovine, odnosno Interneta. Dalji rast Internet rezervacija podrazumeva takvu poslovnu politiku segmenata turističke ponude koja će povećati poverenje potrošača u ovaj način pružanja usluga. Osim toga, dalji dinamički razvoj Internet prodaje turističkih proizvoda, može ugroziti ulogu, ali i samo postojanje posrednika u prodaji turističkih usluga, što se već dogodilo mnogobrojnim turoperaterima i turističkim agencijama.

Zato se danas veoma često postavlja pitanje, kada je u pitanju Internet, kakvu poslovnu politiku treba da vode turoperatori i turističke agencije da bi opstale na turističkom tržištu, odnosno šta treba da sadrži dobar Internet sajt? Na osnovu dosadašnjih iskustava, da bi kreirani web sajt postigao poslovni uspeh, pre svega mora da bude sa dobrom i jednostavnom navigacijom, sadržajan, savetodavan, da ga prožima prijateljski odnos i briga prema turističkoj klijenteli i profesionalizam poslovanja na relaciji prodavac-kupac, odnosno da ima prepoznatljivu marku - brend koji uliva poverenje kod klijenata, zatim treba da ima alate za brzo pretraživanje reči, i posebno važno, da nudi prihvatljive cene za visok kvalitet usluga u turističkoj destinaciji.

Velika ponuda turističkih sadržaja i konkurencija na turističkom tržištu, usloveli su stvaranje novih segmenata turističke ponude i orijentaciju ka specifičnim ciljnim grupama. Jedan od tih segmenata je kreiranje turističke ponude prilagođene klijentima sa invaliditetom i starijim kontigentima stanovništva („turizam trećeg doba“), jer se u razvijenim zemljama udeo ovih grupa stanovništva u ukupnoj turističkoj tražnji permanentno povećava.

Najveći problem e-turizma je u činjenici da postoji velika disproporcija između broja posetilaca sajta agencije i onih, koji se posle posete odlučuju za kupovinu određenog turističkog proizvoda. Istraživanja su pokazala da potrošači prilikom planiranja putovanja koriste informacije Internet sajtova, ali se često, ipak, odluče da putuju u sopstvenoj režiji, izbegavajući korišćenje usluga turističkih agencija. Vreme koje prosečno protekne od prikupljanja informacija sa sajta do donošenja odluke o putovanju i rezervaciji, iznosi oko mesec dana. Kako bi ostale u koraku s novim turističkim trendovima, mnoge turističke agencije teže da razviju nove alate i promociju destinacije uvodeći jedan novi sistem, poznat pod nazivom destinacijski menadžment sistem (DMS).

Sve češće prevladava mišljenje da je za razvoj turizma i poboljšanje kvaliteta turističkih usluga u destinacijama, neophodna angažovanost države,

odnosno javnog sektora. Potrebno je obezbediti pristup javnog sektora na Internetu i njegovo uključivanje u rešavanje problema u turizmu i pružanje pomoći malim i srednjim preduzećima u promociji i prodaji turističkih proizvoda elektronskim putem i sl. Ovo se postiže razvojem DMS-a, kao oblika turističkog marketinga, koji se koristi za koordinaciju, razvoj i plasman turističkog proizvoda određene destinacije. Inicijativu obično preuzimaju regionalne i lokalne turističke organizacije. DMS ustvari predstavlja mehanizam za skladištenje informacija o turističkim davaocima usluga, atrakcijama za posetioce i drugim aktivnostima u destinacijama, ali i na regionalnom i nacionalnom nivou. Za razliku od većine turističkih sajtova, koji daju informacije o destinacijama širom sveta, DMS imaju jasan geografski fokus, što ih čini merodavnijim i pouzdanijim. Jednostavni sistemi menadžmenta destinacije najčešće raspolažu multimedijalnim sadržajem vezanim za destinaciju (fotografije, video zapis), dok moderniji DMS imaju informativne centre, multimedijalne punktove, usluge za stalne članove i dr. Neki od najboljih primera dobro razvijenih nacionalnih DMS-a jesu Australijska turistička organizacija, Visit Britain, Kanadska turistička organizacija, Finski turistički odbor, Singapurski turistički odbor itd (Buhalis 2003).

Tipična konfiguracija DMS-a zasnovana je na spajanju velikog broja raznovrsnih izvora informacija na jednom mestu, nudeći na taj način klijentima da razviju individualne pakete on-lajn ili da kupuju paket aranžmana od turoperatora ili turističkih agencija. Osnovna baza za razvoj DMS sistema bile su postojeće baze regionalnih i lokalnih turističkih organizacija. Ove baze su pružale informacije o regionu, kao i podatke o pojedinačnim turističkim proizvodima. Prilikom formiranja ovih sistema osnovni cilj nije bio prodaja proizvoda ili takmičenje sa turoperatorima, ali su vremenom preuzeli i funkciju prodaje turističkih proizvoda. Prirodna nadgradnja regionalnih i lokalnih baza podataka bio je razvoj DMS-a, koji je omogućio klijentima da rezervišu turističke proizvode on-lajn, pre ili nakon odlaska u destinaciju. Ovakva organizacija je donela ekstra prihode lokalnim turističkim organizacijama i agencijama, jer je povećana prodaja drugih usluga povezanih sa turističkim proizvodima.

Destinacijski menadžment sistemi prvi put su se javili krajem 80-ih i početkom 90-ih godina 20. veka, da bi ekspanziju doživeli početkom 21. veka. Implementacija ICT-a je bila ključna za razvoj DMS-a, jer je izazvala radikalne promene u menadžmentu i marketingu turističkog sektora. Glavna funkcija DMS-a je komunikacija sa potrošačima, dobavljačima i lokalnim i regionalnim turističkim stakeholderima. Uprkos velikim troškovima razvoja, implementacija ovih sistema je višestruko isplativa za turističke organizacije. Glavni faktori uspeha DMS-a vezani su za uticaj javnog sektora, postojanje kvalitetnih podataka o turističkim proizvodima na regionalnom nivou, kao i veze sa drugim eksternim sistemima. Pored toga, sistemi menadžmenta destinacije se ne koriste od strane potrošača samo za prikupljanje informacija prilikom donošenja odluke o putovanju, već su bitni za pronalaženje informacija koje olakšavaju potrošačima samo putovanje i omogućavaju turistima da unapred kreiraju boravak u turističkoj destinaciji.

5. Budućnost ICT u turizmu i agencijskom poslovanju

Analitičari e-turizma naglašavaju njegov nedostatak na tržištu „trećeg doba“, naročito među grupom ljudi starosti od 55 do 65 godina. Starenje populacije i povećanje kontigenata starijeg stanovništva u zemljama EU, SAD, Japanu i novim emitivnim zemljama kao što su Kina i Rusija i dr., nameće potrebu kreiranja e-turizma prilagođenog potrebama i zahtevima ovog segmenta potrošača. Danas, u neki razvijenim zemljama postoje specijalizovani turoperator koji su turistički proizvod prilagodili starijim kontingentima stanovništva („turizam trećeg doba“), dok drugi, za ovaj segment tražnje, umesto elektronske nude telefonsku rezervaciju i prodaju paket aranžmana.

Mnogi turisti tokom poslednje decenije koriste prednosti novih tehnologija koje su dostupne putem WAP mobilnih telefona (Wireless Application Protocol) i na taj način ostvaruju globalni pristup turističkom tržištu (Carl 2001). Evolucija tehnologije omogućava upotrebu Interneta putem mobilnih telefona, koji su, za komunikaciju sa kupcima, daleko fleksibilniji i jeftiniji alat od računara. Fleksibilnost ove tehnologije se ogleda u činjenici da putem mobilnog telefona potrošač može, sa bilo kog mesta, npr. da pošalje poruku železničkoj kompaniji sa zahtevom za izdavanje voznog reda, a zatim i izvrši kupovinu karte za putovanje. Novi trendovi u upotrebi alata komunikacije primoravaju turističke agencije da pronađu načine za prodaju svojih turističkih proizvoda, a da istovremeno smanje troškove vezane za izdavanje skupih brošura, kataloga i drugih propagandnih publikacija. U budućnosti uspeh e-turizma će svakako zavisiti od upotrebe 3G (treće generacije) mobilnih telefona, ali i drugih tehnologija.

Sa poboljšanjem i unapređenjem informaciono-komunikacionih tehnologija, kao u slučaju Web 2.0, javlja se sve veći broj izazova za turističku industriju i za konvencionalne modele poslovanja. Kako je za turističku klijentelu, pored obilja informacija, izuzetno bitna vizuelizacija proizvoda, odnosno turističke destinacije, multimedijalna prezentacija postaje osnova za eksploataciju potencijala ICT-a. Korišćenje trodimenzionalnih (3D) i virtuelnih tura, može da simulira posete i kreira virtuelno iskustvo slično stvarnoj poseti. Porast broja digitalnih karata, zajedno sa aerofoto i satelitskim snimcima, kao što je Google Earth, može da poboljša turistička iskustva i opredeli turistu za određenu turističku destinaciju. Takođe, važnu ulogu ima i interaktivna digitalna televizija.

Među najperspektivnijim informacionim i komunikacionim tehnologijama smatraju se one koje su vezane za mobilne i bežične tehnologije kao što su PDA (Personal Digital Assistant) i 3G mobilni telefoni. Korišćenjem mobilnog telefona ili PDA omogućava se posetiocima da na jednostavan način pregledaju veliki broj informacija o određenoj turističkoj destinaciji (Cooper et al. 2005). Navedenim tehnologijama moguće je danas izvršiti rezervaciju hotelskog smeštaja ili avionske karte, dok će one u budućnosti pomagati turistima u izboru ili pak, u planiranju dnevnih aktivnosti u turističkoj destinaciji.

Budući razvoj novih tehnologija poput svetske interaktivne mikrotalasne mreže (WiMAX - Worldwide Interoperability for Microwave Access), omogućiće bežični pristup na veće razdaljine od trenutno mogućih. Korišćenje novih tehnologija, posebno satelitske navigacije i tehnologije, omogućava tuoperatorima i turističkim agencijama da utvrde stepen mobilnosti turista i utvrde pravce dalje promocije određenih turističkih destinacija. Takođe, raste uloga televizije u prodaji različitih roba i usluga, pa i promociji i prodaji turističkih proizvoda. Očigledno je da i mediji utiču na razvoj turizma, čineći turistički proizvod dostupnijim klijentima, smanjujući neizvesnost putovanja potencijalnim turistima i pružajući putnicima podršku u pravljenju njihovog personalizovanog turističkog proizvoda.

Informaciono-komunikacione tehnologije, zahvaljujući permanentnom usavršavanju računarske (hardver i softver) i telekomunikacione tehnologije, kao i drugim tehnološkim inovacijama (netware, groupware, humanware i sl.), nesumnjivo su dovele do revolucije u prodaji turističkih proizvoda, kao i do promene u strukturi turističke ponude, promocije, distribucije i prodaje turističkih proizvoda. Uticaji ICT na turističku industriju ogledaju se u radikalnim promenama u organizaciji globalnog turističkog poslovanja. Ove promene najbolje se očituju u novom načinu poslovanja u turizmu, koji je postao veoma racionalan i omogućio i turističkim agencijama i turistima uštedu vremena za izbor, rezervaciju i kupovinu turističkih proizvoda.

Turisti su upotrebom ICT, dobili veću fleksibilnost u izboru odmora i veći stepen autonomije prilikom kupovine turističkih proizvoda. Pored toga što su ICT uslovile razvoj virtuelnih preduzeća, ostvaren je i veliki pritisak na turističke agencije i tuoperatore, koje, da bi ostale na tržištu, ulaze u oštru borbu sa konkurentima.

Do pojave Interneta, turistička ponuda je posmatrana kao sistem koji ne može da funkcioniše bez posrednika, poput turističkih agencija - retajlera (prodavaca turističkih usluga) i tuoperatora. Sa pojavom Interneta javljaju se i novi oblici distribucije, kao što je direktna prodaja. Zato su, turistički posrednici, zahvaljujući ICT počeli, osim klasičnih masovnih turističkih proizvoda - paket aranžmana, da nude turističke proizvode prilagođene individualnim potrebama turista.

Obim i brzina promena u turizmu, koje nastaju evolucijom savremenih tehnologija, izuzetno su veliki. Promene u informaciono-komunikacionoj tehnologiji su veoma brze, pa su radi očuvanja i poboljšanja pozicija na tržištu, turističke agencije i tuoperatori prinuđeni da menjaju strategiju poslovanja i kanale prodaje turističkih proizvoda. Sve prisutnija on-lajn kupovina primorava turističke agencije da analiziraju stavove, mišljenja i komentare turista na Internetu i na osnovu toga formiraju i ponude na tržištu nove turističke proizvode prilagođene zahtevima klijentata. Očigledno, Internet i druge tehnologije predstavljaju veliki poslovni izazov za turističke agencije, koji može opredeliti strategiju poslovanja u budućnosti.

6. Zaključak

Informacione i komunikacione tehnologije za sve učesnike na turističkom tržištu, a posebno turističke agencije i tuoperatore, nametnule su potrebu za

Uloga ICT-a u unapređenju poslovanja turističkih agencija

preisptivanjem dosadašnjeg načina poslovanja i kreiranjem strategije koja će im obezbediti opstanak i dalji razvoj. Nova struktura turističke tražnje i mogućnost koje nude savremene informaciono-komunikacione tehnologije, predstavljaju ključne faktore promena u poslovnom ponašanju turističkih agencija na tržištu. Novonastala situacija na globalnom turističkom tržištu, primorava turooperatore i turističke agencije da u poslovanju primene savremene informacione i komunikacione tehnologije, uz inovacije u kanalima prodaje, koje su u skladu sa promenama u ponašanju potrošača. ICT su omogućile kreiranje novih turističkih proizvoda, koji uključuju atraktivne sadržaje, nepoznate destinacije i nova iskustva, odnosno ponudu prilagođenu sve sofisticiranijim zahtevima turista.

Smatra se da će posebno važnu ulogu u digitalizaciji turističkog poslovanja imati DICRMS (Destination Intergrated Computerized Reservation Management Systems) unapređeni destinacijski menadžment sistem (DMS). Ovaj sistem treba da radi u globalnoj mreži (WAN - Wide Area Network) i treba da bude pristupačan preko Interneta i putem mobilnih uređaja (Deepthi 2008). Visoki troškovi uvođenja i korišćenja savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija vodi ka globalizaciji velikih turoperatora i turističkih agencija, uz dalju koncentraciju agencijskog poslovanja u malom broju kompanija.

Ove revolucionarne tehnologije su turističkim agencijama omogućile nove oblike komuniciranja sa potrošačima, ali su dovele i do pojave nekih problema:

- visoki troškovi investiranja kapitala u informacione i komunikacione tehnologiju i relativno visoki troškovi poslovanja na prebukiranom turističkom tržištu, primoravaju manje turooperatore, a naročito turističke agencije, da se na različite načine povezuju sa većim subjektima na turističkom tržištu,
- zloupotreba u plaćanju turističkih usluga elektronskim putem, povećava rizik kupovine turističkih proizvoda putem Interneta,
- obilje različitih sadržaja na Internetu, koji su ponekad nedovoljno verodostojni, dovodi do zasićenosti potrošača informacijama vezanim za putovanja,
- dostupnost jeftinijih turističkih opcija koje se sreću na Internetu, smanjuje stepen lojalnosti turista prema proizvodima koje nude turooperatori i turističke agencije,
- stalne inovacije u informacionoj tehnologiji i promene u poslovanju turističkih subjekata, otežavaju komunikaciju između potrošača i turističkih agencija, što se posebno odnosi na starije generacije turista.

Pojava mnogobrojnih sajtova koji nude turističke proizvode različitog kvaliteta i cena, smanjuje stepen lojalnosti klijenata prema određenom turooperatoru ili turističkoj agenciji. Drugim rečima, većina turista spada u tipične globalne potrošače. To znači, da korišćenjem Interneta oni žele da maksimalno zadovolje svoje turističke potrebe uz što manje izdatke, pri tome zanemarujući ulogu turističke agencije koja im je omogućila informacije o određenom turističkom proizvodu. Lojalnost određenom turooperatoru ili turističkoj agenciji nije postao

dominantni način ponašanja potrošača na on-lajn turističkom tržištu. Sadašnji razvoj novih tehnologija i softvera dovodi do stvaranja društvenih mreža i izaziva novu revoluciju u turističkom poslovanju, pa se postavlja pitanje kako će turističke agencije i turoperatori iskoristiti potencijal koji ova nova tehnologija nudi.

Uprkos svim ovim nedostacima i potencijalnim opasnostima kako za turiste, tako i za agencije, informacione i komunikacione tehnologije igraju i igraće još važniju ulogu u procesu kreiranja turističke ponude i potražnje.

Literatura

1. Bastakis, C., Buhalis, D., Butler, R. (2004) The perception of small and medium sized accommodation providers on the impacts of the tour operators power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25:151-170.
2. Buhalis, D. (2003) *Information Technology for Strategic Tourism Management*, London, UK.
3. Carl, M. (2001) WAP for travel and tourism services - *Results of an international survey of a virtual panel of real experts*. Research Centre of Bornholm, Denmark.
4. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Wanhill, S., Gilbert D. (2005) *Tourism: principles and practice*, Third edition. London, UK.
5. Deepthi, S., (2008) *ICT and Tourism: Challenges and Opportunities*. Indian Institute of Management, Kozhikode, India.
6. Klenosky, D., Gitelson, R. (1998) *Travel agents destination recommendations*. London, UK.
7. Poon, A. (1993) *Technology and Competitive Strategies*. Wallingford.
8. <http://www.theinquirer.net/inquirer/news/1600092/aol-sell-shut-bebo>

THE ROLE OF ICT IN BUSINESS IMPROVEMENT OF TRAVEL AGENCIES

Abstract: Modern information and communication technologies have influenced the changes in the way of travel agency business - tour operators and retailers, in the direction of the efficiency increase and speed of operation as well as in providing quality tourist services. Nowadays, with the use of these technologies, small travel agencies are allowed, at a relatively low cost, to computerize most business operations and to operate successfully in the global tourism market (e.g. Internet sites, e-mail, booking travel services through the Internet). At the same time, technological innovations in the tourism business have jeopardized the mediating role of travel agencies on the one hand, that is, transformed the nature of tourist supply and provided consumers - tourists greater autonomy in deciding on the purchase and consumption of tourist products. It is believed that in the future tourists will obtain most of the services related to travel electronically, and services of travel agencies will be used only for the purchase of complex tourism products (cruise travel, longer journeys, visits to unknown destinations, adventurous forms of tourism etc).

Keywords: information technology, tourism, travel agencies, tour operators, tourists.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 695-711
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

ULOGA MREŽNOG DIJAGRAMA U ANALIZI KAPACITETA I EFIKASNOSTI PROCESA

Dr Marija Andelković-Pešić*

Dr Radenko Milojević*

Dr Vesna Janković-Milić*

Rezime: U radu se razmatraju pitanja kapaciteta procesa i promene strukture procesa. Cilj rada jeste da ukaže na efekte unapređenja procesa putem povećanja njihovog kapaciteta. Zadatak je razmotriti mogućnosti i sugerisati ideje za unapređenje procesa putem eliminisanja ograničenja, bilo da ona dolaze od nedovoljnog kapaciteta, bilo od neodgovarajuće strukture procesa. Realizacija ovog zadatka može se olakšati konstruisanjem mrežnog dijagrama, kao alata metoda mrežnog planiranja. Mrežni dijagram smatra se adekvatnim alatom za realizaciju ovog zadatka, jer pruža mogućnost analize strukture i vremena trajanja procesa.

Ključne reči: proces, kapacitet, usko grlo, efikasnost, mrežni dijagram.

Uvod

Savremeni pristup upravljanju preduzećem sugerise da se uspešnim smatra ono preduzeće koje može da generise dovoljnu sumu novca da zadovolji potrebe svih stejkholdera, što podrazumeva da je prethodno obezbeđena satisfakcija potrošača. Potrošači se mogu posmatrati kao prvi među jednakim stejkholderima, s obzirom da je uslov generisanja novca kontinuirano ispunjenje njihovih zahteva. Ako se ima u vidu filozofija modela balansna karta tada se može reći da je uslov ispunjenja zahteva potrošača i obezbeđenja njihovog zadovoljstva (perspektiva potrošača) efikasnost poslovnih procesa (perspektiva internih procesa). Ova činjenica govori u prilog usvajanja procesne orijentacije, kao osnove savremenog pristupa upravljanju preduzećem.

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, e-mail: marija.andjelkovic@eknfak.ni.ac.rs, radenko.milojevic@eknfak.ni.ac.rs, vesna.jankovic@eknfak.ni.ac.rs

Rad je rezultat rada na projektu broj 179066, koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije

UDK 005.6, pregledni rad

Primljeno: 03.06.2011. Prihvaćeno: 14.11.2011.

Perspektiva procesa, u modelu usklađena lista, ključna je za ispunjenje zahteva potrošača, u smislu obezbeđenja proizvoda i usluga očekivanih karakteristika i kvaliteta. Na taj način, indirektno, perspektiva procesa uslov je ostvarenja željenog nivoa finansijskih performansi. Pri tome, uticaj perspektive procesa na finansijski rezultat može se posmatrati dvojako, preko povećanja prihoda i smanjenja troškova. Povećanje prihoda javlja se kao posledica obezbeđenja zadovoljstva postojećih potrošača i privlačenja novih, a kao posledica povećanja kvaliteta proizvoda i brzine isporuke, dakle preko perspektive potrošača i perspektive internih procesa. Smanjenje troškova javlja se po osnovu produktivne upotrebe resursa, što podrazumeva da se svaka aktivnost uspešno realizuje prvi put, te da nema potrebe za ispravljanjem grešaka i defekata i korišćenjem resursa u te svrhe.

Premda procesni pristup dobija na značaju tek poslednjih decenija prošlog veka, ideje o procesnoj orijentaciji javljaju se još u delima Adama Smita. U savremenim uslovima, procesni pristup smatra se relevantnim odgovorom na izazove sa kojima se preduzeća suočavaju, a koji se, pre svega, odnose na dinamično okruženje i potrebu unapređenja poslovanja sa aspekta kvaliteta, vremena i troškova, paralelno.

1. Značaj procesne orijentacije preduzeća

Svakom zaposlenom u preduzeću povereni su izvesni zadaci koje treba da obavi i na taj način da određeni doprinos ostvarenju definisanih ciljeva. Znanja i sposobnosti zaposlenih predstavljaju značajan faktor uspešnosti izvršenja zadataka. Međutim, znanja zaposlenih moraju biti adekvatno usmerena i umrežena. Ovo umrežavanje može se značajno lakše ostvariti primenom procesne orijentacije. Podsticanjem komunikacije i saradnje, procesna orijentacija doprinosi uspostavljanju veza između zaposlenih, kao pojedinaca, ali i između organizacionih jedinica (Sommer 2003). Iz tog razloga, značajnom karakteristikom procesne orijentacije smatra se identifikovanje vlasnika procesa.

U dvadesetprvom veku nužno je zameniti tradicionalni pristup upravljanju, koji polazi od strategijskih poslovnih jedinica i funkcija preduzeća, savremenim pristupom, koji polazi od portfolia resursa i sposobnosti preduzeća (Anđelković-Pešić 2007). Ovaj drugi pristup upravo počiva na procesnoj orijentaciji. Procesna orijentacija obezbeđuje brojne koristi. Jedna od njih odnosi se upravo na najznačajniju karakteristiku procesne orijentacije, a podrazumeva da se identifikovanjem „vlasnika procesa“, koji je odgovoran za proces od početka do kraja, izbegava tradicionalna fragmentacija odgovornosti, te posledično i „prenošenje“ odgovornosti. S obzirom na to da se granice procesa precizno definišu, postiže se bolja komunikacija i bolje razumevanje zahteva krajnjih korisnika rezultata procesa. Uspostavljanjem veze između aktivnosti, koje pripadaju istom procesu, bez obzira na njihovu organizacionu podeljenost, procesna orijentacija smanjuje rizik suboptimizacije (Harrington 1997). Sve

Uloga mrežnog dijagrama u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa

prethodno navedeno ukazuje na značajno veće mogućnosti za obezbeđenje nižih troškova i kraćeg vremena realizacije procesa, u odnosu na tradicionalni način upravljanja poslovanjem preduzeća (www.netmba.com). U konačnom, shodno ideji procesne orijentacije, za svaki proces mogu se identifikovati ključni pokazatelji performansi, pri čemu njihovo praćenje predstavlja uslov kontinuiranog unapređenja procesa (Harmon 2008).

Prvi korak ka procesnoj orijentaciji jeste identifikovanje poslovnih procesa, a pre svega ključnih poslovnih procesa. Pri tome, ključni su oni procesi kojima se obezbeđuje ispunjenje kritičnih zahteva potrošača (Chang 2005). Kritični zahtevi potrošača mogu se odrediti jedino putem uspostavljanja i održavanja komunikacije sa potrošačima, a to su zahtevi koji se moraju ispuniti da bi potrošači uopšte uzeli u razmatranje proizvode i usluge konkretnog preduzeća kao jednu od ponuđenih alternativa.

Kada se identifikuju kritični zahtevi potrošača i odgovarajući ključni procesi sledeći korak jeste proveriti da li postoji jaz između onoga što potrošači zahtevaju i očekuju i rezultata procesa koji to treba da obezbede. Postojanje jaza upućuje na to da konkretan proces ima izvesna slaba mesta ili ograničenja, koja onemogućavaju ispunjenje kritičnih zahteva i obezbeđenje zadovoljstva potrošača. Problem slabih mesta ili ograničenja može se rešiti na različite načine, a jedan od njih podrazumeva povećanje kapaciteta procesa, upravo putem povećanja kapaciteta resursa koji predstavlja ograničenje procesa. Nekada realizacija ovog načina eliminisanja ograničenja zahteva promenu strukture procesa, odnosno restrukturiranje procesa. U oba slučaja zadatak je povećati efikasnost procesa, a cilj obezbediti zadovoljstvo potrošača, a zatim i ostalih stejkholdera.

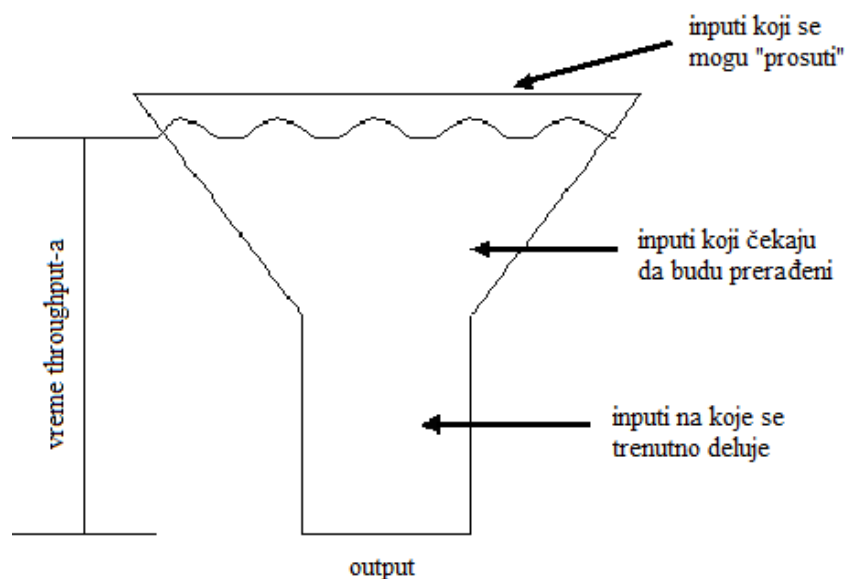
Da bi se prethodno istaknuto obezbedilo elementi i granice procesa moraju biti precizno definisane. Definisane procesa počinje identifikacijom outputa procesa, koji za krajnjeg potrošača ili neki drugi proces u preduzeću ima određenu vrednost (Harrington 1991). Nakon identifikacije outputa primenjuje se retrogradni postupak. U toku ovog postupka identifikuju se i analiziraju sve aktivnosti koje treba obaviti da bi se dobio output procesa, kao i sami inputi procesa. Na taj način se zapravo vrši razlaganje procesa. U ovom smislu zadatak vlasnika procesa je da obezbedi adekvatnu strukturu procesa, ali i uspešnu realizaciju aktivnosti. Ovo je moguće ostvariti povećanjem efikasnosti realizacije aktivnosti, između ostalog, i putem povećanja stepena korišćenja kapaciteta resursa putem kojih se date aktivnosti realizuju.

2. Kapacitet procesa i usko grlo

Pri analizi procesa mora se imati u vidu da ono što uđe u proces u vidu inputa, nakon određenih transformacionih i transakcionih aktivnosti izlazi iz procesa u vidu outputa. U tom smislu, proces se može posmatrati kao levak (slika 1). Neke aktivnosti ili resursi procesa ograničavaju količinu inputa koja može biti

prerađena, te predstavljaju limitirajuće faktore. Ako se u proces unese više inputa, oni čekaju da budu prerađeni, a ako se unese mnogo više inputa, oni mogu biti zauvek izgubljeni (Chase, Jacobs, Aquilano 2004, 128).

Slika 1: Struktura jedinica u procesu



Izvor: Chase, Jacobs, Aquilano 2004, 128

Kapacitet procesa predstavlja jedan od faktora efikasnosti procesa, a određen je kapacitetom aktivnosti, odnosno resursa, kojima se aktivnosti realizuju. Aktivnost ili resurs sa najmanjim kapacitetom je onaj koji determiniše kapacitet čitavog procesa. On ima najnižu stopu throughputa ili najveće negativno odstupanje od standardnog trajanja (Chen, Li 2009). Takva aktivnost ili resurs predstavlja usko grlo procesa.

Kapacitet procesa može se povećati povećanjem kapaciteta resursa koji predstavlja usko grlo ili smanjenjem obima posla koji se realizuje pomoću resursa koji predstavlja usko grlo. U prvom slučaju obično je reč o investicijama u proširenje kapaciteta ili dodatnom angažovanju zaposlenih. U drugom slučaju, reč je o transferisanju zadataka na aktivnosti koje se realizuju pomoću drugih, nedovoljno iskorišćenih resursa. Pri transferisanju zadataka mora se obratiti pažnja na to gde se transferišu zadaci, odnosno na koje aktivnosti, jer je potrebno transferisati zadatke sa aktivnosti koje se realizuju pomoću resursa koji predstavljaju usko grlo na aktivnosti koje se realizuju pomoću resursa koji imaju neiskorišćeni kapacitet (Harrington 1999). Ako se o ovome ne vodi računa može se desiti da transfer zadataka još više smanji kapacitet procesa, odnosno da izazove efekat suprotan željenom.

Uloga mrežnog dijagrama u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa

Identifikovanje uskog grla procesa predstavlja kritični segment analize procesa, jer usko grlo, ne samo da determiniše kapacitet procesa, već i predstavlja mogućnost povećanja tog kapaciteta. Naime, prema Goldrattu (Goldratt, Cox 1993) ušteda vremena resursa koji predstavlja usko grlo predstavlja uštedu za čitav proces, dok ušteda vremena resursa koji nije usko grlo ne doprinosi povećanju efikasnosti procesa, jer je stopa throughputa svakako određena uskim grlom. Identifikovanje i eliminisanje uskog grla predstavlja trajni zadatak menadžera ili vlasnika procesa (Dowdle, Stevens, Mc Carty, Daly 2003). Naime, kada se eliminiše jedno usko grlo automatski neki drugi resurs postaje onaj koji ima najmanji kapacitet i izvor novih mogućnosti za povećanje efikasnosti procesa. Što je veća razlika između kapaciteta resursa koji je pretpostlednji po veličini kapaciteta i kapaciteta resursa koji predstavlja usko grlo to je uticaj uskog grla na efikasnost procesa značajniji i obratno.

Usko grlo izaziva dve prateće pojave: glad i blokadu (www.goldratt.com). *Glad* se javlja kada je kapacitet određenog resursa neiskorišćen, jer nema inputa koje bi obrađivao zato što resurs koji bi trebalo da isporuči te inpute predstavlja usko grlo. *Blokada* se javlja kada je kapacitet određenog resursa neiskorišćen, jer resurs koji bi trebalo da preuzme njegove autpute nije u mogućnosti da to učini, odnosno predstavlja usko grlo.

3. Mrežni dijagram – alat za analizu kapaciteta procesa

Veza između kapaciteta preduzeća, odnosno njegovih procesa, i tražnje svakako mora da postoji. Međutim, preduzeće ne treba da usklađuje kapacitete sa tražnjom, već tok proizvodnje u toku, koja se javlja u poslovnim procesima, sa tražnjom, odnosno, prema Goldrattu treba uskladiti tok, a ne kapacitete (Goldratt, Cox 1993).

Ovakav pristup poljuljava dugo važeću ideju o usklađenosti kapaciteta i tražnje. Ovo zbog toga što potpuno usklađivanje svih kapaciteta nema uvek željeni efekat. Naime, takva usklađenost bila bi moguća jedino kada bi vreme procesiranja u svim fazama procesa bilo konstantno, odnosno ako ne bi bilo varijacija. Varijacije u vremenu procesiranja, odnosno promena dužine procesiranja, prouzrokuju neiskorišćeni kapacitet u narednim fazama procesa, odnosno na narednim stanicama procesa, s jedne strane, ili gomilanje proizvodnje u toku, s druge strane (Chang 2005). Na taj način resurs, koji prema veličini kapaciteta ne predstavlja usko grlo, usled varijacija u vremenu procesiranja može da postane usko grlo. Upravo iz tog razloga ne treba usklađivati kapacitet, već tok procesa.

Značajnu ulogu u analizi kapaciteta procesa i povećanju efikasnosti procesa može imati mrežni dijagram, pod uslovom da se njegova primena prilagodi potrebama analize procesa. Mrežni dijagram predstavlja alat metoda mrežnog planiranja. Primena metoda mrežnog planiranja u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa smatra se poželjnom, jer ove metode omogućavaju (www.sfsb.hr):

- proračun trajanja procesa,
- optimalnu raspodelu resursa,
- pronalaženje najboljeg rešenja strukture procesa itd.

Mrežni dijagram predstavlja grafički prikaz strukture procesa. On omogućava analizu strukture i vremena realizacije procesa, uz analizu troškova realizacije. Analiza strukture odnosi se na utvrđivanje redosleda i međusobnog odnosa aktivnosti, kao delova procesa. S druge strane, pod analizom vremena podrazumeva se identifikovanje vremena početka i završetka svake aktivnosti procesa, a zatim i izračunavanje eventualnih vremenskih rezervi. Ovo dalje omogućava identifikovanje kritičnih događaja i kritičnih aktivnosti procesa, a to su one kod kojih kašnjenje nije dozvoljeno, jer se odražava na trajanje procesa kao celine. Resursi pomoću kojih se realizuju kritične aktivnosti obično su „kandidati“ za dobijanje epiteta usko grlo.

Neki od načina za obezbeđenje povećanja kapaciteta, a posledično i efikasnosti procesa jesu sledeći (Sommer 2003):

- dodati nove jedinice resursa radi povećanja kapaciteta resursa koji predstavlja usko grlo (npr. dodatna mašina),
- produžiti vreme eksploatacije resursa koji predstavlja usko grlo (npr. produženo radno vreme ili uvođenje nove smene),
- povećati efikasnost aktivnosti koja se realizuje pomoću resursa koji predstavlja usko grlo,
- preneti deo aktivnosti sa resursa koji predstavlja usko grlo na resurse čiji kapacitet nije dovoljno iskorišćen (u slučaju kada je to moguće),
- redizajnirati proizvod tako da se omogući bolje korišćenje resursa,
- izabrati *outsourcing* kao alternativu za povećanje fleksibilnosti i eliminisanje negativnih efekata uskog grla itd.

4. Konstruisanje mrežnog dijagrama i određivanje efikasnosti procesa

Mrežni dijagram konstruiše se na osnovu podataka o međuzavisnosti aktivnosti i vizuelno pokazuje sekvencijalnu zavisnost aktivnosti, kao delova procesa (Gliviak, Sakál 2005). U nastavku je dat pregled aktivnosti (tabela 1) sa vremenom trajanja i međuzavisnošću aktivnosti, kao i mrežni dijagram procesa (slika 2).

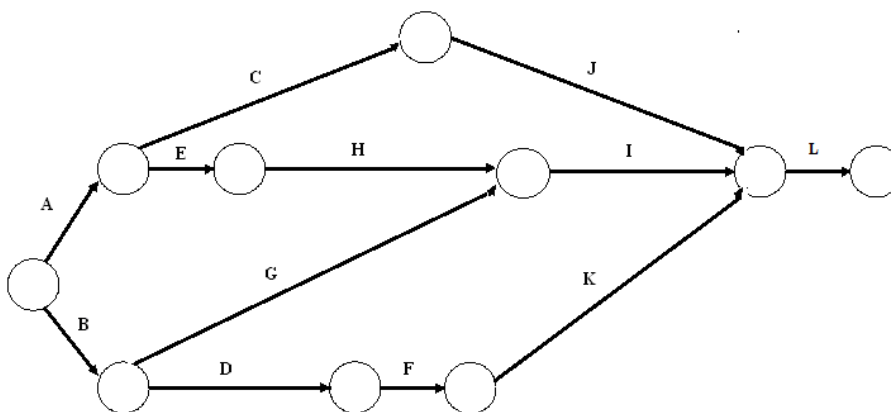
Efikasnost procesa može se odrediti na različite načine. Ipak, s obzirom da je u ovom radu reč o analizi kapaciteta i efikasnosti procesa polazeći od ograničenja ili uskih grla, efikasnost procesa biće određena na bazi metodologije koju sugerise Goldratt, kao tvorac teorije ograničenja.

Tabela 1: Tabelarni prikaz aktivnosti hipotetičkog procesa, njihovog trajanja i međuzavisnosti (prerađeno prema: Laguna, Marklund 2005)

naziv aktivnosti	vreme trajanja u min	zavisnost
A	4	-
B	9	-
C	7	A
D	5	B
E	6	A
F	3	D
G	10	A, D
H	5	F
I	6	G, H
J	8	C
K	4	E
L	5	I, J, K
Σ	72	

Goldratt predlaže sledeći način za određivanje, odnosno povećanje efikasnosti procesa. Po njemu, najpre treba odrediti maksimalno vreme koje jedinica u procesu može provesti u jednoj fazi procesa. Za određivanje ovog vremena potrebno je raspolagati podatkom o tražnji za autputima procesa. Ovo vreme označava se kao VM. Pod pretpostavkom da se dnevno radi 8 sati, u toku radnog dana zaposlenima je za realizaciju procesa na raspolaganju 480 minuta (60 min * 8 sati).

Slika 2: Mrežni dijagram hipotetičkog procesa



Ako je, pri tome, dnevna tražnja za autputima procesa 30 jedinica, maksimalno vreme koje jedinica može provesti u procesu iznosi 16 minuta, odnosno:

$$VM = \frac{\text{vreme trajanja procesa u toku dana}}{\text{dnevna tražnja u jedinicama}} = \frac{60 * 8}{30} = 16 \text{ min/jed.} \quad (1)$$

U sledećem koraku treba odrediti teorijski (minimalni) broj faza procesa (BF), potrebnih da se zadovolji ograničenje vezano za maksimalno vreme koje jedinica može provesti u jednoj fazi, i to na sledeći način:

$$BF = \frac{\text{zbir trajanja svih aktivnosti}}{VM} = \frac{72}{16} = 4,5 \approx 5 \text{ faza} \quad (2)$$

U nastavku sledi formulisanje pravila po kome će aktivnosti biti raspoređene, odnosno grupisane u faze. Strukturnih pravila nema, s tim što se međuzavisnost mora uvažavati, a najčešće se aktivnosti grupišu u faze prema broju aktivnosti koje od njih zavise. Dakle, pri rangiranju prvo će mesto zauzeti aktivnost od koje zavisi najveći broj drugih aktivnosti (Kaufman, Sato 2005). Ukoliko ima više aktivnosti sa istim brojem zavisnih, potrebno je formulisati dodatno pravilo, na primer, prednost treba dati aktivnosti koja ima duže trajanje. Rangirane aktivnosti, polazeći od dva navedena kriterijuma, prikazane su u tabeli 2.

Tabela 2: Rangiranje aktivnosti radi grupisanja u faze

naziv aktivnosti	broj zavisnih aktivnosti
B, A	6
D	4
E	3
G, C, H, F	2
J, I, K	1
L	0

Kada je izvršeno rangiranje aktivnosti, sledi njihovo grupisanje u faze. Pošto je određeno da faza može trajati 16 minuta, ako je u prvoj fazi samo aktivnost B, ostaje neiskorišćen „kapacitet“ faze od 7 minuta ($16 - 9 = 7$). Zato prvoj fazi može biti dodeljena još neka aktivnost, a jednak broj zavisnih aktivnosti (kao i aktivnost B) ima aktivnost A, s tim što je prednost data aktivnosti B, zato što duže traje u odnosu na aktivnost A. Prema tome, prvoj fazi dodeljuje se i aktivnost A, koja traje 4 minuta. Nakon toga, neiskorišćen „kapacitet“ prve faze iznosi 3

Uloga mrežnog dijagrama u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa

minuta ($9 - 4 = 3$). Kada se proces dodeljivanja aktivnosti faze završi dobija se raspored aktivnosti po fazama, prikazan u Tabeli 3.

Tabela 3: Dodeljivanje aktivnosti fazama procesa – princip najdužeg trajanja

r.br. faze	naziv aktivnosti	vreme trajanja u min	neiskorišeno vreme po fazama	aktivnosti sa najvećim brojem zavisnih	aktivnosti sa najdužim trajanjem
1	B	9	7	A	A
	A	4	3	-	-
2	D	5	11	E	E
	E	6	5	G, C, H, F	G
3	G	10	6	C, H, F	C
4	C	7	9	H, F	H
	H	5	4	F	F
	F	3	1	J, I, K	J
5	J	8	8	I, K	I
	I	6	2	K	K
6	K	4	12	L	L
	L	5	7	-	-

Kada se izvrši grupisanje aktivnosti po fazama treba utvrditi efikasnost procesa. Efikasnost procesa (EP) može se odrediti na sledeći način:

$$EP = \frac{\text{zbir vremena trajanja aktivnosti}}{VM * BFr} = \frac{72}{16 * 6} = 0,75 = 75\%, \quad (3)$$

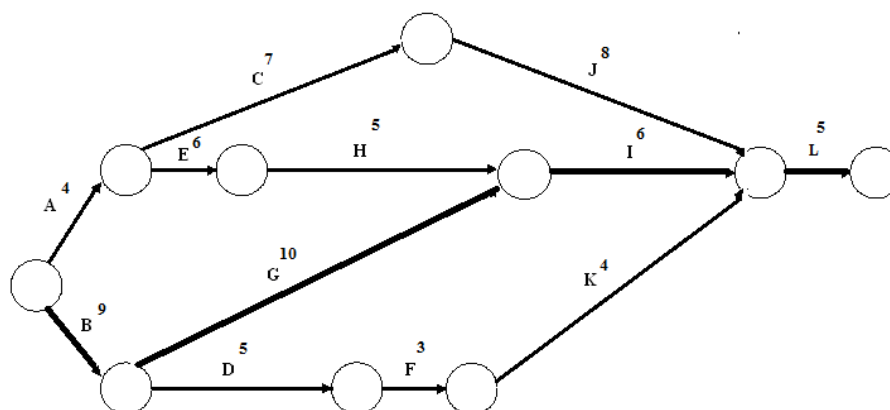
pri čemu je BFr realan broj faza, koji, kao što se može videti iz tabele 3, iznosi 6.

Efikasnost procesa od 75% pokazuje da tokom procesa postoji 25% neiskorišćenog vremena. Povećanje efikasnosti može se obezbediti drugačijom raspodelom, odnosno drugačijim grupisanjem aktivnosti po fazama.

Ovako prikazana efikasnost procesa, određena metodologijom koju sugeriše Goldratt, uvažava trajanje aktivnosti, ali ne i njihovu međuzavisnost. Naime, u konkretnom primeru postoje aktivnosti koje se paralelno realizuju, što doprinosi da proces realno traje kraće, nego što je prikazano.

Preciznije, u prethodnoj analizi polazi se od toga da proces traje 72 minuta, a realno on traje znatno kraće, tačnije 30 minuta (što je moguće utvrditi analizom vremena pomoću mrežnog dijagrama, prikazanog na slici 3).

Slika 3: Mrežni dijagram – kritični put B-G-I-L



Kritični put, kao najduži put od početne do završne aktivnosti dijagrama, predstavlja najkraće moguće vreme realizacije procesa. U konkretnom slučaju, kritični put obuhvata aktivnosti B-G-I-L i traje 30 minuta. Posmatrano na ovaj način, realna efikasnost procesa (EPr) je značajno manja, odnosno iznosi:

$$EPr = \frac{\text{vreme realizacije procesa}}{VM * BFr} = \frac{30}{16 * 6} = 0,3125 = 31,25\% \quad (4)$$

Ovako izračunata efikasnost procesa, u poređenju sa efikasnošću određenom po osnovu metodologije koju sugerise Goldratt, oslikava realno stanje procesa. Ipak, Goldrattov pristup ne može se zanemariti, jer je njegova namera da ukaže na potrebu kombinovanja aktivnosti procesa tako da se poveća njegova efikasnost. U osnovi Goldrattove ideje jeste upravo procesna orijentacija. Stoga on sugerise da se aktivnosti ne kombinuju u faze prema organizacionim jedinicama kojima pripadaju, kako bi se izbegli negativni efekti funkcionalne podeljenosti, već da se kombinuju na način koji omogućava maksimalno moguću usklađenost trajanja faza (Yahya, Goh 2002), odnosno povećanje efikasnosti procesa kao celine.

5. Mrežni dijagram u funkciji povećanja efikasnosti procesa

Kada se preduzimaju akcije na polju povećanja efikasnosti, mora se voditi računa o zavisnosti između aktivnosti, tako da, kao što je već istaknuto, u prvoj fazi ne može biti aktivnost koja zavisi od aktivnosti koje pripadaju drugoj ili trećoj fazi. Takođe, vrlo često je moguće izvršiti podelu jedne aktivnosti na dve ili više aktivnosti sa kraćim vremenom trajanja. Dakle, povećanje efikasnosti procesa moguće je obezbediti na neki od sledećih načina (Ash, Pittman 2008):

Uloga mrežnog dijagrama u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa

- podelom aktivnosti na više aktivnosti sa kraćim trajanjem,
- korišćenjem paralelnih faza, na primer, formiranjem dve faze koje su sastavljene od istih aktivnosti, tako da se proizvodnja u toku iz prethodne faze može preneti u bilo koju od dve paralelne faze,
- obučavanjem radnika kako bi za kraće vreme obavljali određene aktivnosti (ako se aktivnost ne može dodeliti nekoj fazi zbog toga što traje malo duže nego što u okviru te faze postoji neiskorišćeno vreme),
- uvođenjem prekovremenog rada za obavljanje aktivnosti koje nije moguće skratiti itd.

Za isti primer moguće je kreirati proces, čija je efikasnost znatno veća, a samo drugačijom preraspodelom aktivnosti po fazama, uvažavajući prvi i osnovni princip njihovog grupisanja, koji se odnosi na broj zavisnih aktivnosti. Kada bi se umesto drugog principa (najduže trajanje aktivnosti) koristio princip „aktivnost čije je trajanje najbliže, ali manje od neiskorišćenog kapaciteta faze“ povećala bi se efikasnost procesa.

Tabela 4: Dodeljivanje aktivnosti fazama procesa – princip približnog trajanja

r.br. faze	naziv aktivnosti	vreme trajanja u min	neiskorišćeno vreme po fazama	aktivnosti sa najvećim brojem zavisnih	aktivnosti sa približnim trajanjem
1	B	9	7	A	A
	A	4	3	-	-
2	D	5	11	E	E
	E	6	5	G, C, H, F	H
	H	5	-	G, C, F	G
3	G	10	6	C, F	F
	F	3	3	C	C
4	C	7	9	J, I, K	J
	J	8	1	I, K	I
5	I	6	10	K	K
	K	4	6	L	L
	L	5	1	-	-

Sada proces ima pet faza (jednu fazu manje u odnosu na prethodno rešenje), što po definiciji znači povećanje njegove efikasnosti. Pri tome, ispoštovano je da maksimalno vreme koje jedinice mogu provesti u jednoj fazi iznosi 16 minuta ili manje. Efikasnost procesa nakon preraspoređivanja aktivnosti je povećana i sada iznosi:

$$EP = \frac{\text{zbir vremena trajanja aktivnosti}}{VM * BFr} = \frac{72}{16 * 5} = 0,90 = 90\% \quad (5)$$

Kao što je već istaknuto, ovako izračunata efikasnost je nerealno visoka, jer nije uzeto u obzir postojanje paralelnih aktivnosti. Ukoliko se polazi od vremena realizacije procesa, a ne zbira vremena trajanja aktivnosti, kao delova procesa, realna efikasnost će, kao i u prethodnom slučaju, biti značajno manja i iznosiće 37,5%, odnosno:

$$EPr = \frac{\text{vreme realizacije procesa}}{VM * BFr} = \frac{30}{16 * 5} = 0,375 = 37,5\% \quad (6)$$

Ovakav način povećanja efikasnosti procesa retko se može susresti u praksi preduzeća u Srbiji, pre svega zbog toga što se grupisanje aktivnosti u faze najčešće ne vrši na prethodno opisani način, već po principu funkcionalne pripadnosti. Naime, u slučaju kada se proces proteže kroz više funkcija, tada se aktivnosti grupišu u faze u zavisnosti od funkcije ili organizacione u okviru koje se realizuju. Ukoliko je, pak, reč o proizvodnji, faze najčešće predstavljaju skup aktivnosti koje se obavljaju u jednom pogonu ili na jednoj grupi mašina.

Ipak, neke preporuke date u okviru ovog načina poboljšanja procesa, a koje se tiču promene strukture procesa, kao što su podela aktivnosti, paralelno izvođenje aktivnosti, uvođenje prekovremenog rada i slično, mogu se koristiti u cilju povećanja efikasnosti procesa i u preduzećima koja ne primenju istaknuti način za grupisanje aktivnosti u faze.

Shodno prethodno istaknutom, potrebno je praviti razliku između kapaciteta procesa i utilizacije (stepena korišćenja) kapaciteta. Ovo je u skladu sa Goldrattovom tvrdnjom da ne treba usklađivati kapacitete resursa međusobno, već tok proizvodnje u toku. Naime, kapacitet procesa predstavlja određenu (maksimalno moguću) količinu proizvoda u jedinici vremena. Imajući u vidu da proces podrazumeva međuzavisnost većeg broja resursa, to je, kapacitet procesa određen kapacitetom resursa koji je najmanji u poređenju sa ostalima. Ako se dve aktivnosti odvijaju paralelno, tada je kapacitet procesa uslovljen resursom čiji je kapacitet manji. Utilizacija kapaciteta, zapravo, pokazuje u kom procentu se mogući kapacitet procesa zaista koristi. Kada se govori o povećanju kapaciteta, pre svega se misli na povećanje utilizacije kapaciteta.

6. Povećanje kapaciteta procesa

U prethodnom primeru predmet analize bilo je vreme realizacije aktivnosti procesa. Iz narednog primera može se videti da nije dovoljno samo voditi računa o trajanju procesa, već je potrebno uvažiti i kapacitet procesa, odnosno resursa pomoću kojih se realizuje (tabela 4).

Uloga mrežnog dijagrama u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa

Ukoliko se ima u vidu međuzavisnost aktivnosti, s jedne strane, i kapacitet resursa kojima se te aktivnosti realizuju, s druge strane, moguće je identifikovati potencijalne načine za povećanje kapaciteta procesa. Analiza vremena realizacije procesa i analiza kapaciteta procesa, odnosno aktivnosti iz kojih se sastoji ukazuju na isti problem, a to je da je usko grlo resurs kojim se realizuje jedna od kritičnih aktivnosti.

Tabela 4: Kapacitet resursa i procesa pre transfera zadataka

resursi	vreme trajanja aktivnosti	kapacitet resursa	raspoložive jedinice resursa	ukupan kapacitet resursa (jedinice po času)
Ra	4	1/4	1	$60 \cdot 1/4 = 15$
Rb	9	1/9	3	$60 \cdot 3/9 = 20$
Rc	7	1/7	2	$60 \cdot 2/7 = 17,14$
Rd	5	1/5	1	$60 \cdot 1/5 = 12$
Re	6	1/6	2	$60 \cdot 2/6 = 20$
Rf	3	1/3	1	$60 \cdot 1/3 = 20$
Rg	10	1/10	2	$60 \cdot 2/10 = 12$
Rh	5	1/5	2	$60 \cdot 2/5 = 24$
Ri	6	1/6	2	$60 \cdot 2/6 = 20$
Rj	8	1/8	3	$60 \cdot 3/8 = 22,50$
Rk	4	1/4	2	$60 \cdot 2/4 = 30$
Rl	5	1/5	2	$60 \cdot 2/5 = 24$

Izvor: prerađeno prema: Laguna, Marklund (2005, 157-158)

U konkretnom slučaju, a prema podacima iz tabele 4. reč je o resursima Rd i Rg, odnosno aktivnostima D i G, čiji kapacitet iznosi 12 jedinica. Ove aktivnosti traju 5, odnosno 10 minuta, a za njihovu realizaciju zaposlenima je na raspolaganju jedna, odnosno dve jedinice resursa, respektivno. To znači da je za sat vremena na ovim resursima moguće 12 puta realizovati aktivnost D i G, što bi, s obzirom da je aktivnost G kritična aktivnost, značilo da je kapacitet procesa 12 jedinica za sat. Takođe, kao što je istaknuto, potrebno je obratiti pažnju na kapacitet resursa koji su sledeći na listi potencijalnih uskih grla, a to su u ovom slučaju resursi Ra (15 jedinica na sat) i Rc (17 jedinica na sat). U konkretnom slučaju, zadatak je skratiti aktivnost G ili povećati kapacitet resursa pomoću koga se realizuje ili prebaciti deo posla na resurs koji služi realizaciji neke druge aktivnosti, pri čemu je poželjno da to bude aktivnost koja se odvija paralelno sa odgovarajućom kritičnom aktivnošću.

Ako se ima u vidu slika 2, sa mrežnog dijagrama može se videti da je aktivnost koja se odvija paralelno sa aktivnošću G, aktivnost H. Ova aktivnost traje znatno kraće, a što je važnije, kapacitet resursa pomoću koga se ona realizuje

iznosi 24 jedinice na sat. To praktično znači da je, ukoliko je to tehnički izvodljivo, poželjno deo aktivnosti G transferisati na resurs Rh. Ako je moguće jednu petinu posla transferisati sa resursa Rg na resurs Rh to bi značilo sledeće:

- aktivnost G tada bi trajala 8 minuta ($10-2=8$), što bi značilo da je kapacitet resursa Rg povećan sa 12 na 15 jedinica za sat ($60*2/8=15$),
- aktivnost H tada bi trajala 7 minuta ($5+2=7$), što bi značilo da je kapacitet resursa Rh smanjen sa 24 na 17 jedinica za sat ($60*2/7=17,14$).

Povećanjem kapaciteta resursa Rg transferisanjem dela posla na resurs Rh rešen je samo deo problema. Drugi resurs koji predstavlja usko grlo jeste Rd. Kapacitet ovog resursa takođe iznosi 12 jedinica na sat. Aktivnost koja se odvija paralelno sa aktivnošću D, a koja se realizuje pomoću resursa sa većim kapacitetom jeste aktivnost E. Kapacitet resursa Re iznosi 20 jedinica na sat. U slučaju da se petina posla transferiše na aktivnost na aktivnost E, odnosno da se realizuje pomoću resursa Re dogodilo bi se sledeće:

- aktivnost D tada bi trajala 4 minuta ($5-1=4$), što bi značilo da je kapacitet resursa Rd povećan sa 12 na 15 jedinica za sat ($60*1/4=15$),
- aktivnost E tada bi trajala 7 minuta ($6+1=7$), što bi značilo da je kapacitet resursa Re smanjen sa 20 na 17 jedinica za sat ($60*2/7=17,14$).

Tabela 5: Kapacitet resursa i procesa pre transfera zadataka

resursi	vreme trajanja aktivnosti	kapacitet resursa	raspoložive jedinice resursa	ukupan kapacitet resursa (jedinice po času)
Ra	4	1/4	1	60*1/4=15
Rb	9	1/9	3	60*3/9=20
Rc	7	1/7	2	60*2/7=17,14
Rd	4	1/4	1	60*1/4=15
Re	7	1/7	2	60*2/7=17,14
Rf	3	1/3	1	60*1/3=20
Rg	8	1/8	2	60*2/8=15
Rh	7	1/7	2	60*2/7=17,14
Ri	6	1/6	2	60*2/6=20
Rj	8	1/8	3	60*3/8=22,50
Rk	4	1/4	2	60*2/4=30
Rl	5	1/5	2	60*2/5=24

Svakako, još jednom treba ponoviti da je transfer dela poslova moguće izvršiti jedino ukoliko to dopuštaju tehničke mogućnosti, te je ovakav način povećanja kapaciteta lakše ostvariti kod neproizvodnih procesa, gde su tehnička

Uloga mrežnog dijagrama u analizi kapaciteta i efikasnosti procesa

ograničenja značajno manja u poređenju sa proizvodnjom. U tabeli 5 dat je pregled kapaciteta resursa nakon transfera poslova. Iz tabele se može videti da nema prostora za dalje povećanje kapaciteta procesa, jer su kapaciteti ostalih resursa, odnosno resursa kod kojih nije došlo do transferisanja zadataka, približno ujednačeni, odnosno da dalji transfer posla sa jedne aktivnosti na drugu ne bi povećao kapacitet procesa.

Uska grla sada su svi resursi čiji kapacitet po času iznosi 15 jedinica, odnosno Ra, Rd i Rg. Kapacitet resursa Ra mogao bi da se poveća transferom dela posla na aktivnost B, odnosno resurs Rb. Međutim, kada je reč o resursima Rd i Rg dalje povećanje kapaciteta na prikazani način nije moguće jer resursi odgovarajućih paralelnih aktivnosti nemaju dovoljan kapacitet za preuzimanje posla.

Preciznije, ukoliko bi se deo posla transferisao na aktivnosti D i/ili G na aktivnost C, E ili H to bi ponovo dovelo do istog ograničenja u kapacitetu po času. Na primer, transfer posla od 1 sata sa aktivnosti D na aktivnost E, dovela bi do sledećeg:

- aktivnost D tada bi trajala 3 minuta ($4-1=3$), što bi značilo da je kapacitet resursa Rd povećan sa 15 na 20 jedinica za sat ($60 \cdot 1/3=20$),
- aktivnost E tada bi trajala 8 minuta ($7+1=8$), što bi značilo da je kapacitet resursa Fe smanjen sa 17,14 na 15 jedinica za sat ($60 \cdot 2/8=15$).

Zaključak

Upravljanje procesima predstavlja relevantan odgovor preduzeća na dinamično okruženje. Procesni pristup obezbeđuje veću vidljivost procesa, odnosno omogućava sagledavanje toka procesa u celini. Na taj način, uz transparentnost i adekvatnu koordinaciju, izbegava se suboptimizacija procesa, odnosno obezbeđenje lokalnog optimuma na štetu optimizacije toka procesa. Kada se ima u vidu celina procesa, može se uvideti zašto je i kako moguće obezbediti usklađenost kapaciteta resursa ili preciznije usklađenost stepena korišćenja resursa. Ovo usklađivanje podrazumeva pronalaženje načina za unapređenje procesa, što mogu biti minorne izmene u smislu preraspodele posla između delova procesa, ali i značajne promene koje se tiču promene strukture procesa.

Na osnovu pojednostavljenog primera prikaznog u ovom radu može se zaključiti da je unapređenje procesa složen poduhvat, te da pri donošenju odluke o načinu unapređenja treba imati u vidu više parametara. Dakle, ukoliko se uvažava samo vreme trajanja procesa, može se ugroziti njegov kapacitet, što će značiti više jedinica u procesu (ili više proizvodnje u toku), i, u konačnom, vezivanje više sredstva u robnom obliku nego što je to realno potrebno. Ukoliko proces sadrži resurs koji predstavlja usko grlo, potrebno je obezbediti potpuno korišćenje kapaciteta istog, jer jedan sat izgubljen pri korišćenju uskog grla, predstavlja sat izgubljen za čitav proces, odnosno čitavo preduzeće, što zapravo znači da kapacitet

uskog grla određuje kapacitet procesa. Zato je, i pored svih negativnih karakteristika zaliha, potrebno osigurati da ispred resursa koji predstavlja usko grlo uvek postoje zalihe, kako se ne bi desilo da on ima neiskorišćeni kapacitet. Osim toga, poželjno je da između resursa koji predstavlja usko grlo i resursa na kojima se obavljaju operacije koje prethode postoji komunikacija u pogledu potrebne količine proizvodnje u toku, odnosno zaliha, kako ne bi došlo do njihovog nekontrolisanog povećanja.

Literatura

1. Anđelković-Pešić, M. (2007) Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach. *Facta Universitatis*, 4 (2): 199–209.
2. Ash R., Pittman, P. (2008) Towards holistic project scheduling using critical chain methodology enhanced with PERT buffering. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1 (2): 185 -203.
3. Chang , J. F. (2005) *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. New York: Taylor & Francis Group LLC, Auerbach Publications.
4. Chase, R., Jacobs, R., Aquilano, N. (2004) *Operations Management for Competitive Advantage*. Irwin: McGraw Hill.
5. Chen, L., Li, K. (2009) Resource-Constrained Multi-project Management with Activity Weights in Software Engineering, 2009 *IITA International Conference on Control, Automation and Systems Engineering* (CASE 2009): 458-461, Zhangjiajie, China: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
6. Dowdle, P., Stevens, J., Mc Carty, B., Daly, D. (2003) Process-Based Management: The Road to Excellence. *Cost Management*, 17 (4): 12-19.
7. Gliviak, F., Sakál, P. (2005) Network Analysis and Project Management – an Overview. *Journal of the Applied Mathematics, Statistics and Informatics* (JAMSI), 1 (1): 101-113.
8. Goldratt, E. M., Cox, J. (1993) *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Hampshire: Gower Publishing.
9. Harrington, J. (1991) *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
10. Harrington, J. (1997) The new model for improvement – total improvement management. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1 (1): 32-39.
11. Harrington, J. (1999) Performance improvement: a total poor-quality cost system. *The TQM Magazine*, 11 (4): 221-230.
12. Harmon, P. (2008) Governance and Maturity. *Business Process Trends*, 1 (7): 1-2.
13. Kaufman, J., Sato, Y. (2005) *Value Analysis Tear-Down: A New Process for Product Development and Innovation*. New York: Industrial Press Inc.
14. Laguna, M., Marklund, J. (2005) *Business Process Modeling: Simulation and Design*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education Inc.
15. Sommer, R. (2003) Business Process Flexibility – A Driver for Outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (3): 177-183.
16. Yahya, S., Goh, W-K. (2002) Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5): 457-468.
17. www.goldratt.com/agiway.htm, [18.01.2011.]
18. www.netmba.com/operations/process/analysis [02.12.2010.]
19. www.sfsb.hr/~gmatic/mrezn%20uvod%202006.pdf [10.04.2011.]

THE ROLE OF THE NETWORK DIAGRAM IN ANALYSIS OF PROCESS CAPACITY AND EFFICIENCY

Abstract: This paper deals with issues concerning process capacity and process structure changes. The aim of the paper is to point out the effects of process improvement by enhancing its capacity. The task is to explore the possibilities and to suggest ideas for improving the process by eliminating restrictions, whether they come from insufficient capacity, or they come by inappropriate structure of the process. Realization of this task can be facilitated by constructing a network diagram, as a tool of network planning methods. Network diagram is considered to be an adequate tool for the realization of this task, because it offers the possibility of process structure analysis, as well as process duration analysis.

Keywords: process, capacity, bottleneck, efficiency, network diagram.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 713-726
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

OGRANIČENJA CVP ANALIZE I PRELOMNE TAČKE RENTABILITETA ZA POTREBE POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Prof. dr Dejan Riznić*
Prof. dr Predrag Marjanović**

Rezime: *Analiza CVP (troškovi – volumen – rezultat) može da posluži kao dopunsko oruđe, odnosno upravljački instrument, u svrhu realizacije jednog od osnovnih ciljeva – maksimiziranje dobitka preduzeća. CVP analiza, a u okviru nje analiza prelomne tačke, stekla je veliku popularnost među korisnicima zbog svoje jasnosti, jednostavnosti i mogućnosti grafičkog (vizuelnog) i računskog predstavljanja planiranih i ostvarenih rezultata za potrebe kontrole. Međutim, zbog svih ograničenja teorijskog i praktičnog karaktera ne treba je bezrezervno i nekritički prihvatati. Naime, informacije na osnovu analize rezultata prelomne tačke namenjene su isključivo kratkoročnom poslovnom odlučivanju za situacije nedovoljne zaposlenosti kapaciteta u okviru stabilnog privrednog ambijenta. Model operiše samo sa jednom promenljivom varijablom (obim aktivnosti), dok su ostali faktori kao gradivni elementi finansijskog rezultata konstantni. To upućuje na zaključak da je međusobni uticaj ostalih bitnih elemenata isključen, a što nije u saglasnosti sa dinamičkim interakcijama svojstvenih teorijskim načelima i privrednoj praksi. Na osnovu tih argumenata može se zaključiti da je koncept prelomne tačke zasnovan na statičkom pristupu sa pretežno kvantitativnom orijentacijom i zato se mora kombinovati sa drugim relevantnim informacijama dinamičkog i kvalitativnog karaktera. Struktura rada je koncipirana tako da u potpunosti odgovara cilju istraživanja, koji bi se najkraće mogao definisati kao sveobuhvatni kritički prikaz ograničenja CVP analize u dinamičkom okruženju.*

Cljučne reči: *CVP analiza, prelomna tačka, prihod od prodaje, troškovi.*

1. Uvod

Jedno od najvažnijih analitičkih sredstava za potrebe donošenja kratkoročnih poslovnih odluka jeste analiza relacija „troškova - volumena -

* Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, e-mail: d.riznic@tf.bor.ac.rs

** Visoka škola za računovodstvo i berzansko poslovanje, Beograd,
e-mail: pedamarjanovic@yahoo.com

UDK: 657.471.1, pregledni rad

Primljeno: 30.8.2011. Prihvaćeno: 10.11.2011.

rezultata“ (ili CVP analiza), koja na jednostavan i transparentan način prikazuje uticaj promena u obimu aktivnosti na relevantne troškove i rezultat. Poznavanje ovih odnosa pomaže menadžentu da formuliše poslovne planove, kao i da identifikuje kritični obim aktivnosti koji predstavlja granicu između područja gubitka i dobitka (prelomna tačka rentabiliteta).

U semantičkom smislu termin „volumen“ koji se koristi u CPV analizi može biti višeznačan. Tako, na primer, u proizvođačkim organizacijama volumen aktivnosti može biti iskazan kao broj proizvedenih komada, a u uslužnim delatnostima, obim aktivnosti će biti prikazan kao časovi rada, broj noćenja i sl. Za razliku od termina „volumen“, značenje prihoda od prodaje, koji se koristi u CVP analizi, je generičkog karaktera i koristi ga skoro sve organizacije.

U teorijskom smislu CVP analiza zasniva se na pretpostavkama o linearnim funkcijama troškova i prihoda, unutar relevantnog opsega aktivnosti, za kratkoročni vremenski period. Pretpostavka o linearnosti troškova i prihoda omogućava, između ostalog, brze projekcije ukupnih troškova za alternativne obime aktivnosti. Dalje, aproksimacija o linearnosti troškova i prihoda, koja je inače statičkog karaktera, omogućila je da CPV analiza stekne značajnu dinamičku prednost u odnosu na druge modele kao što je, na primer, plan poslovnog rezultata.

Pretpostavke na kojima se bazira analiza troškova – volumena - rezultata nose obeležje jednog stabilnog poslovnog okruženja, kojeg karakteriše perfektno tržište kapitala, radne snage i proizvodnih resursa. Tako, na primer, model operiše sa: konstantnim prodajnim cenama i marginalnom maržom po jedinici, nepromenljivom proizvodnom strukturom, konstantnim fiksnim troškovima unutar relevantnog opsega aktivnosti i proizvodnjom bez zaliha.

Operativno, CVP analiza primenjuje se pri proceni ciljnog dobitka, izračunavanju prelomne tačke, analizi planirane marže sigurnosti, izračunavanju obima prodaje potrebnog za ostvarivanje ciljnog dobitka i odlučivanju o nivou cena u situaciji nedovoljne zaposlenosti.

Nakon početne eksplikacije osnova modela CVP analize, u daljem tekstu nameravamo da se bavimo njenom kritičkom ocenom, ograničenjima i nedostacima. Dakle, ključne tačke kritičke analize biće zasnovane na preispitivanju teorijskih postavki za potrebe praktičnog apliciranja.

Problem ograničenja validnosti rezultata CVP analize treba postaviti u širem i užem smislu. Dakle, izlaganje ćemo početi kritičkom ocenom konsenzusa o linearnosti troškova i prihoda koji su kao bazični elementi inkorporirani u CVP analizu i presečnu tačku rentabiliteta. Dalje, instrumentarij CVP analize kao podloge za donošenje poslovnih odluka na osnovu optimizacije odnosa troškova – obima i rezultata je inkorporiran u obračun po varijabilnim (marginalnim) troškovima i sa njime predstavlja organsku celinu. U tom smislu u radu će se posebno kritički razmatrati relevantna teorijska ograničenja sistema obračuna po varijabilnim troškovima u svetlu praktične aplikacije i interpretacije analitičkih pokazatelja za potrebe poslovnog odlučivanja.

Ograničenja CVP analize i prelomne tačke rentabiliteta za potrebe poslovnog odlučivanja

I na kraju, valja napomenuti, da se CVP analiza često pogrešno identifikuje sa analizom prelomne tačke, iako zapravo čini metodološki koncept za njeno utvrđivanje. Iz tih razloga, u radu se posebno kritički razmatraju teorijske postavke i ograničenja modela za utvrđivanje prelomne tačke rentabiliteta, koje mogu imati uticaj na domene njegove praktične aplikacije.

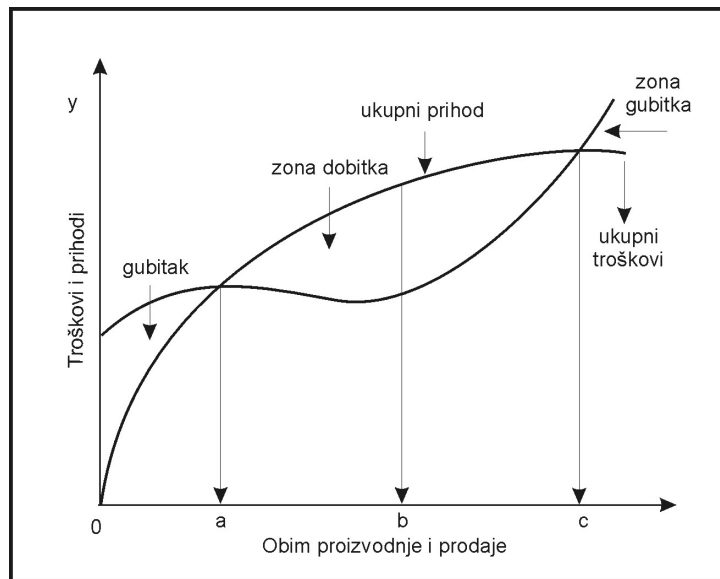
2. Ograničenja implementacije ekonomske teorije u računovodstvenoj praksi kroz prizmu prelomne tačke rentabiliteta

Analiza prelomne tačke rentabiliteta je podoban kvantitativni bazični element pri donošenju kratkoročnih odluka zbog svoje sublimiranosti i transparentnosti prikaza osnovnih parametara poslovanja, kao što su troškovi i prihodi. Suštinske razlike između učenja ekonomske teorije i računovodstvene prakse po pitanju prelomne tačke rentabiliteta sastoje se upravo u načinu tumačenja funkcionalne zavisnosti ukupnog prihoda i troškova od obima prodaje, proizvodnje i tržišnih cena. Naime, u ekonomskoj teoriji moguće su uslovno dve osnovne tržišne situacije, prva polazi od pretpostavke da je tržišna struktura imperfektna, tj. sačinjena od malog broja velikih ponuđača. U takvim uslovima preduzeće će uspeti da proda veću količinu proizvoda samo ukoliko smanji jedinične cene svojih proizvoda. Funkcija ukupnog prihoda neće imati oblik prave linije već oblik ekspanzionalne funkcije sa polazištem u koordinatnom početku. Osim toga, različiti elasticiteti cena za pojedine proizvode i njihove supstitute, pri variranju raspoloživog dohodka, uticaće na to da se tražnja za nekim proizvodima povećava, odnosno smanjuje u zavisnosti od procenjenog nivoa satisfakcije koji oni donose potencijalnim korisnicima. Konkurencijom između proizvođača i proizvoda ni izdaleka se ne iscrpljuju svi faktori koji mogu uticati na ponašanje prodajne cene. Međutim, čak i kada bi se moglo ustanoviti njihovo pojedinačno dejstvo na prodajne cene i prihode, ostaje još uvek imanentan problem vezan za izbor reprezentativnog oblika krive prihoda u opsegu mogućeg obima proizvodnje. Drugu tržišnu situaciju koju je prihvatila računovodstvena praksa, karakteriše potpuna konkurencija u kojoj individualni proizvođač ima malo tržišno učešće u prodaji homogenih proizvoda, prodaja se ostvaruje po cenama koje su van njegovog uticaja i tržišno su određene, tako da se, uz izvesne teorijske apstrakcije, funkcija ukupnog prihoda može predstaviti kao prava linija.

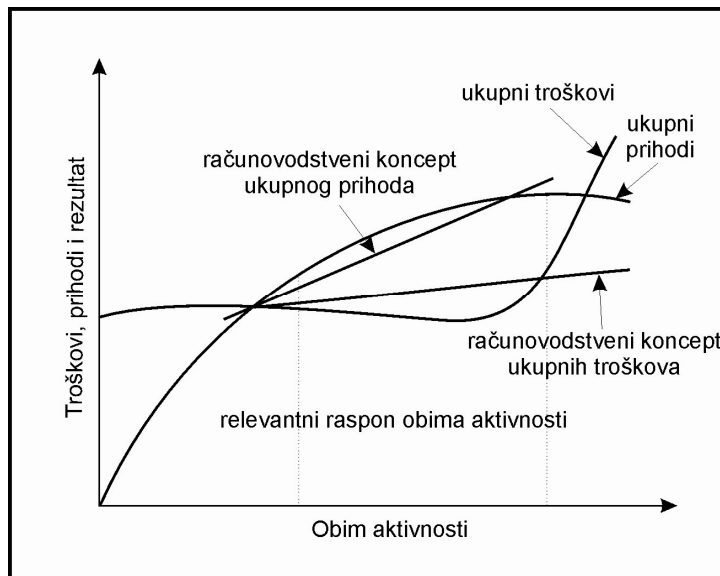
Za konstruisanje prelomne tačke rentabiliteta, pored prihoda, podjednako je značajna funkcija ukupnih troškova. Za kratkoročno odlučivanje, koje se primenjuje u ovom modelu, fiksni troškovi se moraju uzeti kao konstantni, tj. neizmenjivi. Eventualne promene u obimu proizvodnje mogu nastati samo promenama u varijabilnim faktorima na fiksna sredstva koja su u preduzeću instalirana. Kriva prosečnih ukupnih troškova imala bi oblik slova „S” sa tipičnim sekvencama rasta i opadanja za moguće opsege proizvodnje. Međutim, nešto iz konceptijskih, a više iz pragmatičnih razloga računovodstvena praksa je stala na stanovište, da ukupne troškove treba prikazati u obliku prave sa ishodištem na

apcisi u visini fiksnih troškova. Radi kontinuiteta daljeg izlaganja prikazaćemo grafički uz neophodne komentare suštinske prirode, razlike između ekonomsko - teorijskog ponašanja prihoda, troškova i rezultata i računovodstvenih pretpostavki o pravolinijskom ponašanju prihoda i troškova na grafikonima 1 i 2.

Grafikon 1. Ekonomsko-teorijsko ponašanje prihoda, troškova i rezultata



Grafikon 2. Računovodstvena pretpostavka o pravolinijskom ponašanju prihoda



Izvor: Grafikon 1 i 2. Prema: (Stevanović 2005, 304- 305)

Ograničenja CVP analize i prelomne tačke rentabiliteta za potrebe poslovnog odlučivanja

Prema učenju ekonomske teorije (Grafikon 1) očigledno je da se zona dobitka nalazi između obima aktivnosti prostorno omeđenih tačaka „a” i „c”. U nultom vremenu pri nultom obimu aktivnosti ukupni troškovi su u celini sazđani od fiksnih troškova. Pri startovanju proizvodnje nastaju marginalni troškovi i marginalni prihodi dodatnih jedinica proizvodnje koji do tačke „a” u celini služe za pokriće fiksnih troškova, te je otuda logična pojava početne zone gubitka. Nakon pokrića fiksnih troškova od tačke „a” do „c” nastaje zona dobitka, u kojoj je ekstremnim iznosom određena tačka optimalnog obima aktivnosti - „b”. Tačka optimuma predstavlja maksimalni finansijski rezultat koji je moguće postići u zoni dobitka. U tom smislu prof. Babić (1967, 256) napominje sledeće: „kada se izjednače dopunski troškovi i dopunski prihodi, preduzeće de fakto, ostvaruje mogući optimum, a kada se izjednače prosečni varijabilni troškovi i prodajna cena, ostvareni mogući maksimalni čist finansijski rezultat je već odavno iščezao, odnosno sveo se na gubitak koji odgovara ukupnoj masi fiksnih troškova.” Međutim, po našem mišljenju ova konstatacija je samo delimično tačna, jer ukoliko govorimo o relevantnom rasponu obima aktivnosti, fiksni troškovi su već odavno pokriveni, prema tome, dodatne jedinice proizvoda nakon zone optimuma prouzrokovaju nesporno gubitke, ali ne u visini mase fiksnih troškova, već će biti na nivou razlike rastućih marginalnih troškova koji prevazilaze marginalne prihode, i vode ka tome da preduzeće pri ekstremno visokom obimu proizvodnje i prodaje ulazi u novu zonu gubitka.

Bez pretenzija da i dalje teorijski osporavamo prethodno simplificirane pretpostavke ekonomsko - teorijskog i računovodstvenog učenja, fokusiraćemo se u sledećim izlaganjima na jedan pragmatičniji - računovodstveni pristup koji je prikazan na grafikonu 2. Suština računovodstvenog koncepta zasniva se na pretpostavci da preduzeće posluje unutar relevantnog obima aktivnosti koji je smešten u zoni dobitka. Ako taj deo izdvojimo, zapazićemo mogućnost pravolinijskog ponašanja ukupnog prihoda, ukupnih troškova i ukupnih rezultata, što je lako uočljivo sa grafikona 2.

3. Nedostaci koncepta obračuna po varijabilnim (marginalnim) troškovima

Obračun po varijabilnim (marginalnim) troškovima, bavi se uglavnom odnosima između triju veličina: prihoda od prodaje, varijabilnih troškova i kontribucionog dobitka. Ovaj koncept je takođe poznat i po tretmanu fiksnih troškova, koje posmatra kao troškove uslovljene pogonskom spremnošću celine preduzeća, a koje menadžeri žele da održe u planskom obračunskom periodu. Konkretnije, fiksni troškovi su nastali kao rezultat prethodnog perioda i kao takvi irelevantni su za poslovno odlučivanje sa aspekta teorijskog modela. Dalje, konceptualno fiksni troškovi ne ulaze u obračun zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda i konzistentno tome, imaju tretman troškova perioda, pa se može zaključiti, da je finansijski rezultat uslovljen prihodom od prodaje, odnosno prodatim količinama i prodajnim cenama i visinom varijabilnih troškova u obračunskom periodu, a ne i stepenom iskorišćenja raspoloživog kapaciteta.

Logično je, da se na osnovu bazičnog koncepta obračuna po varijabilnim troškovima, može postaviti i pitanje, sa koliko se uspešnosti u konkretnoj poslovnoj politici preduzeća mogu koristiti metodologija i rezultati ovog obračuna za potrebe dugoročne analize. S obzirom da je u fokusu interesovanja kalkulisanje rezultata, na osnovu obima prodaje i varijabilnih troškova tzv. marginalni dobitak (bruto marža), to je pažnja menadžmenta usmerena na kratkoročne efekte smanjenja visine varijabilnih troškova radi ostvarivanja što većeg marginalnog rezultata za potrebe pokrivanja fiksnih troškova. Prema tome, sistem obračuna po varijabilnim troškovima sa svojom metodologijom i informacijama je model čija iskazna moć odgovara analizi i odlučivanju u kratkom roku i to unutar relevantnog opsega fiksnih troškova.

Metodologija obračuna po varijabilnim troškovima je u nekim segmentima isuviše orijentisana na kvantitativne elemente. Međutim, bez validne analize kvalitativnih činioca, koji mogu znatno da utiču na proces donošenja poslovnih odluka, ovaj sistem obračuna teži ka trivijalnosti. Statički koncept kvantitativne analiza često polazi od premise konstantnosti nekih troškovnih i netroškovnih faktora. Međutim, teorijska pretpostavka je da će se elementi troškova ponašati identično u budućnosti kao i u prošlosti, odnosno da će delovati na isti način i istim intenzitetom u stvarnosti nije realna.

Preduzeća u istim oblastima, granama i grupacijama, imaju različitu strukturu troškova u ceni koštanja, odnosno u ostvarenom ukupnom prihodu. Struktura troškova se može razmatrati na različite načine. Za potrebe ove tematike od posebnog je značaja podela troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu u kominciji sa prikazom strukturalnog ušeca u ukupnim troškovima i prodajnoj ceni. Učešće fiksnih troškova u odnosu na prodajnu cenu, odnosno ukupan prihod može biti značajno ograničenije uspešne primene metodologije i informacija, koje produkuje ovaj sistem. Tako, na primer, visoko učešće fiksnih troškova u strukturi troškova po jedinici proizvoda i prodajnoj ceni, navodi na zaključak o uspešnoj primeni metodologije i informacija iz sistema obračuna po varijabilnim troškovima za poslovno odlučivanje, jer svaka dodatna jedinica prodaje doprinosi dodatnom pokrivenju fiksnih troškova i približavanju prelomnoj tački rentabiliteta. Međutim, visoko učešće varijabilnih troškova u strukturi troškova i prodajnoj ceni, u potpunosti derogira ovaj metod, jer postoji samo uzan sloj fiksnih troškova koje treba pokriti i u tom slučaju sistem obračuna po punim troškovima obezbeđuje korektnije informacije za poslovno odlučivanje. U kontekstu strukture troškova, treba istaći još jednu bitnu činjenicu, koja se odnosi na kontribicioni dobitak pri fluktuaciji obima prodaje. Preduzeća kod kojih u strukturi troškova dominiraju fiksni troškovi, suočiće se sa smanjenjem neto dobitka, u periodima pada obima prodaje u odnosu na preduzeća sa preovlađujućim udelom varijabilnih troškova u strukturi ukupnih troškova. Međutim, u periodima rasta prodaje, poslovni rezultati biće korigovani za troškove koji su bili privremeno odloženi, odnosno pokriveni na teret prethodnog perioda.

Ograničenja CVP analize i prelomne tačke rentabilneta za potrebe poslovnog odlučivanja

Pokriivanje fiksnih troškova na teret prihoda perioda u kome su nastali, a varijabilnih troškova tek nakon realizacije proizvoda, dobar deo teoretičara smatra neispravnim (Novičević, Antić 2005, 249). Kao argument za to ističu činjenicu, da su svi troškovi podjednake važnosti, jer su gradivni elementi cene koštanja i kao takve treba ih pokriti nakon realizacije. Kada su troškovi iste važnosti, ne mogu se pokrivati po preferencijalnom principu, jer na kraju, sve se svodi na logiku, da za utvrđivanje neto dobiti treba pokriti ukupne troškove.

Stepen korišćenja kapaciteta takođe je jedan od ograničavajućih faktora u primeni metodologije i informacija koje ovaj sistem obračuna može da pruži za potrebe poslovnog odlučivanja (Malinić 2004, 303). Ovaj sistem obračuna je pogodan za kratkoročno odlučivanje u situaciji kada nema dodatnog ulaganja u raspoložive kapacitete. Stoga se logično nameće pitanje, kakav će pristup u formulisanju poslovne politike imati preduzeće, respektujući metodologiju i informacije sistema obračuna po varijabilnim troškovim, u slučaju: a) kada je stepen poslovne aktivnosti ispod nivoa postojećeg normalnog kapaciteta i b) kada je ostvaren, ili je približno ostvaren nivo normalnog korišćenja kapaciteta. Po ovom pitanju, u literaturi postoji apsolutni konsenzus koji glasi: u slučaju nedovoljne zaposlenosti, preduzeće će prihvatiti sve poružbine čije su cene iznad nivoa varijabilnih troškova, a sa približavanjem stepenu punog korišćenja kapaciteta, rezon se menja, jer je preduzeće tada u mogućnosti da vrši selekciju poružbina i menja proizvodnu strukturu prema konceptu maksimizacije neto dobiti (Malinić 2004, 304). Drugim rečima, u situaciji nedovoljne zaposlenosti preduzeće će prihvatiti svaku dodatnu poružbinu, čije su cene iznad nivoa varijabilnih troškova, jer će tom razlikom u ceni, ma kolika ona bila, delimično pokriti jedan deo fiksnih troškova. U drugom slučaju kada se preduzeće približava stepenu potpunog korišćenja kapaciteta veliki deo fiksnih troškova je već pokriven i poslovni koncept se menja. Preduzeće je sada u mogućnosti, da vrši izbor poružbina prema stepenu doprinosa marginalnom rezultatu po oskudnom faktoru proizvodnje, a to znači da je u fokusu poslovne politike u takvim okolnostima ukupna rentabilnost, odnosno neto dobitak s obzirom da je najveći deo fiksnih troškova pokriven iz prihoda prethodnog perioda. Dakle, pogodnost sistema obračuna po varijabilnim troškovima i informacija koje on pruža je neprocenjiva za kratkoročno poslovno odlučivanje, u uslovima nedovoljne zaposlenosti kapaciteta, dok u situaciji potpune zaposlenosti te informacije moraju biti korigovane drugim kvantitativnim podacima, koji se odnose na visinu pune cene koštanja, odnosno ukupnu rentabilnost.

Po značaju, ne i poslednja zamerka, koja se može uputiti ovom sistemu obračuna odnosi se na način reagovanja fiksnih i varijabilnih troškova u odnosu na promene obima aktivnosti sa stanovišta teorijskog učenja i praktičnog apliciranja (Gowthorpe 2009, 125). U teoriji, na primer, troškovi direktnog rada su varijabilnog karaktera. Međutim, u praksi se ne može očekivati da će svako smanjenje obima aktivnosti, bar u kratkom roku, prouzrokovati automatsko otpuštanje proizvodnih radnika. Osim toga, i način plaćanja nadnica menja prirodu

troškova. Na primer, u tekstilnoj industriji, kada se radnicima plaća nadnica po komadu, onda to je varijabilni trošak, jer zavisi od količine proizvedenih jedinica. S druge strane, kada je cena rada fiksno određena, onda ovaj po teoriji, promenjivi trošak menja karakter ponašanja i poprima sva obeležja fiksnog troška. Takvih primera ima i u drugim delatnostima, kao što su: komercijalni avio-prevoz, delatnost restorana i turističkih agencija itd.

4. Kritički osvrt na validnost koncepta i rezultate poslovne analize zasnovane na modelu prelomne tačke rentabiliteta

Prelomna tačka rentabiliteta je deo jednog šireg koncepta za poslovno odlučivanje, koji je u teoriji i poslovnoj praksi poznat kao CVP analiza. Koncept CVP (troškovi - volumen - profit), zasnovan je na učenju o načinu reagovanja troškova i profita, prilikom promena obima poslovnih aktivnosti. Razumevanje ovih odnosa je od bitne važnosti za razvoj planova i predračuna budućeg poslovanja (Meigs, Meigs 1999, 1092). Prema tome, ova analiza ima attribute planskog i kontrolnog instrumentarija i kao takva, zajedno sa prelomnom tačkom rentabiliteta, je involvirana u sistem obračuna po varijabilnim troškovima, sa kojim predstavlja organsku celinu. Prelomnu tačku rentabiliteta i CVP analizu treba posmatrati kao odnos integrisanog dela u celinu, koja u krajnoj instanci predstavlja komplementarni deo metodologije obračuna po varijabilnim troškovima iz čije baze crpi i obrađuje podatke nephodne za kratkoročno poslovno odlučivanje.

Nesporna je činjenica, da je analiza prelomne tačke rentabiliteta uži koncept od CVP analize, ali je isto tako nesporno, da je ona sa njom komplementarna, jer se oslanja na identičnu metodologiju koja ima za cilj da testira konkretne poslovne odluke kroz prizmu uticaja na ispunjenje globalnog poslovnog plana. Prelomna tačka rentabiliteta uživa relativno visoku popularnost među višim rukovodstvom, zbog jednostavnosti procene globalnih tokova rentabilnosti u kratkom roku pomoću analize, planiranja i kontrole odnosa „troškova – prihoda - rezultata“ (Stevanović 2005, 395). U cilju razumevanja i kontinuiteta daljeg izlaganja, potrebno je se u radu fokusirati na sledeće probleme, formulisane: a) odnosom troškova i obima aktivnosti i b) osnovnim agregatima, teorijskim pretpostavkama modela, načinom prikazivanja i kritičkim osvrtom na rezultate analize prelomne tačke rentabiliteta.

4.1. Odnos između troškova i volumena

Za potrebe analize odnosa troška - volumena - profita treba najpre odrediti neku merljivu veličinu volumena ili aktivnosti koja služi kao nosilac troška, odnosno uzročnik nastalih troškova (Meigs, Meigs 1999, 1078). Tek nakon toga, možemo analizirati kako troškovi reaguju na promene u obimu aktivnosti. Jedinica mere koja služi za definisanje nosioca troškova naziva se bazna aktivnost. Ona može biti jedinica ključnog inputa u proizvodnji, kao što su tone materijala, sati

Ograničenja CVP analize i prelomne tačke rentabiliteta za potrebe poslovnog odlučivanja

direktnog rada, mašinski časovi rada itd. Alternativno i najčešće, bazna aktivnost može se zasnivati na outputu, kao što su ekvivalent dodatnih jedinica proizvodnje, prodaje ili prihod od prodaje. Problem izbora bazne aktivnosti, iako na prvi pogled jednostavan, može u izvesnim uslovima biti prilično kompleksan i to u situacijama: proizvodnje širokog asortimana, višefaznoj proizvodnji revizibilnog karaktera, kupovanoj proizvodnji i mešovitoj proizvodnji proizvoda i usluga. U tom smislu, identifikaciju nosioca troškova, odnosno baze aktivnosti je najlakše učiniti u monoprodukciji, gde se aktivnost može lako kvantitativno i vredonosno izraziti, dok je bazu aktivnosti za proizvodnju širokog spektra teže odrediti bez bojaznosti od mogućih grešaka. Jednom kada je odgovarajuća baza aktivnosti izabrana, svi troškovi poslovanja prema karakteru reagibilnosti se mogu svrstati u jednu od sledeće tri šire kategorije: a) fiksni troškovi (ili fiksni rashodi) koji ne variraju sa promenom obima aktivnosti na kratak rok unutar relevantne zone zaposlenosti, b) varijabilni troškovi koji variraju sa promenom obima aktivnosti po obrascu direktne proporcionalnosti i konstantne reagibilnosti i c) mešoviti troškovi koji se često nazivaju semivarijabilni troškovi i sadrže, jednim delom fiksnu, a drugim delom varijabilnu komponentu.

Fiksni troškovi su najvećim delom nepovratni troškovi i kao takvi nisu relevantni za model presečne tačke, jer su već učinjeni u prethodnom periodu i na njih se u budućem periodu ne može uticati. Varijabilni troškovi i deo mešovitih troškova su u žiži interesovanja menadžmenta, iz razloga što su to troškovi koji tek treba u budućnosti da nastanu i kao takvi su relevantni za donošenje poslovnih odluka. Problemi koji se u ovom delu najčešće javljaju, mogu se identifikovati kao: neadekvatan ili pogrešan izbor bazne aktivnosti što može da poremeti koncept kauzaliteta između troškova i učinaka, neodrživa konstantnost reagibilnosti varijabilnih troškova unutar relevantne zone i netačno podvajanje mešovitih troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu.

U striktno teorijskom smislu navedeno ponašanje troškova važi za kratkoročni vremenski horizont. Na dugi rok, svi su troškovi varijabilni, tako da firma, po potrebi, u zavisnosti od kretanja obima proizvodnje i prodaje, može da menja obim objekta, opreme koju poseduje, kao i broj zaposlenih (Ljutić 2011, 93). Neki autori (Slović 2010, 86-87) smatraju da je ovakav koncept troškova simplifikovan, zato što se ponašanje troškova posmatra isključivo kroz prizmu promena obima aktivnosti. Konkretnije, kada bi smo u dinamičku analizu ponašanja troškova kao nezavisnu promenljivu uključili vremenski aspekt, onda bi imali obrnutu situaciju. Naime, relacija fiksnih troškova na protok vremena bila bi proporcionalna, dok bi protok vremena za varijabilne troškove bio irelevantan. Dalje, na grafičkoj ilustraciji fiksni troškovi bi bili prikazani kao varijabilni, a varijabilni kao fiksni. U sklopu izlaganja o dinamici troškova, treba napomenuti sledeće: da je klasično učenje o nedeljivosti fiksnih troškova nerealno i da obim aktivnosti nije jedini faktor koji određuje visinu troškova (Kolarić 1975, 143). Osim toga, u dinamičku analizu ponašanja troškova treba uključiti još i faktore:

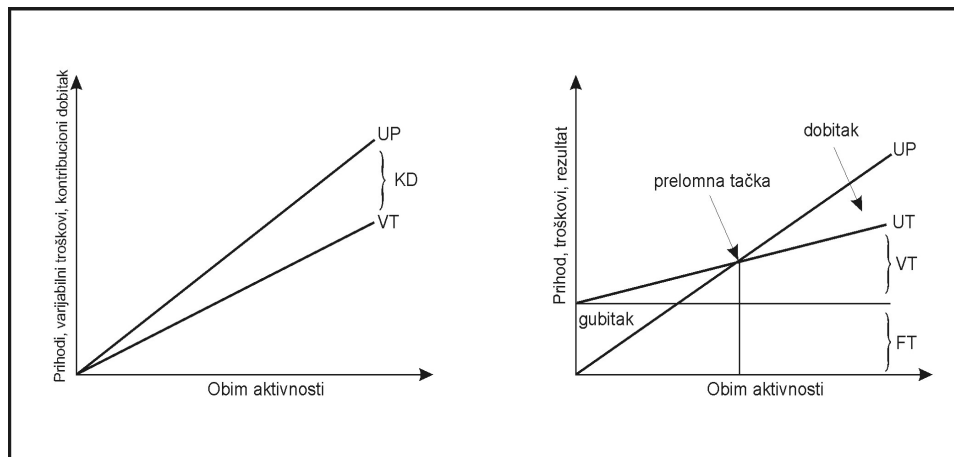
kvaliteta, cena, veličinu preduzeća, proizvodni asortiman i način reagovanja organa upravljanja na promene u obimu aktivnosti.

4.2. Osnovni agregati i grafički prikaz modela prelomne tačke rentabiliteta

Najširi okvir CVP analize, u kome je presečna tačka rentabiliteta samo operativni instrumentarij, počiva na sledećim pretpostavkama (Horngren, Harison, Oliver 2009, 953): a) menadžment može lako da klasifikuje troškove na varijabilne i fiksne i b) svaki faktor koji može uticati na troškove zavisen je od obima aktivnosti. Fiksni troškovi su nepromeljivi. U širem opretnom kontekstu pri analizi presečne tačke rentabiliteta koriste se sledeći izvorni agregati: obim aktivnosti, prihod od prodaje, ukupni troškovi, varijabilni i fiksni troškovi. Na osnovu izvornih agregata može se matematički izraziti prelomna tačka rentabiliteta kroz jednačinu: prihodi od prodaje = ukupni troškovi. U ekonomskom smislu, presečna tačka rentabiliteta (tačka pokrića) predstavlja obim aktivnosti gde su ukupni troškovi pokriveni prihodima od prodaje.

Za potrebe suptilnije analize koristi se marža kontribucije, kao obračunska kategorija, koja se dobija kao razlika između prihoda od prodaje i varijabilnih troškova (grafikon 3). U suštini marginalni rezultat pokazuje, koliko prihod iznad nivoa varijabilnih troškova pojedinačnog proizvoda, linije proizvodnje ili izabranog asortimana doprinosi pokriću fiksnih troškova. Stvarni značaj i praktična korisnost računovodstvenog učenja o poimanju ponašanja marginalnog, odnosno kontribucionog dobitka i ukupnog rezultata preduzeća ilustrovana je (grafikon 4).

Grafikon 3. Prikaz kontribucionog dobitka Grafikon 4. Prikaz prelomne tačke



Izvor: (Chadwick 1997, 52-53)

Značenje simbola: UP-ukupan prihod, VT-varijabilni troškovi, KD-kontribucionni dobitak, UT-ukupni troškovi, FT-fiksni troškovi

Ograničenja CVP analize i prelomne tačke rentabiliteta za potrebe poslovnog odlučivanja

Dinamičkom analizom grafičkog prikaza prelomne tačke rentabiliteta, može se očigledno zaključiti, da na položaj presečne tačke rentabilnosti i iznos kontribucionog dobitka i neto dobitka utiču sledeći faktori: promena prodajnih cena, promena varijabilnih troškova po jedinici, promena ukupnih fiksnih troškova unutar relevantne zone zaposlenosti, promena obima proizvodnje i prodaje. Osim pobrajanih elemenata, promena asortimana proizvodnje i prodaje takođe utiče na položaj praga rentabiliteta. Promena asortimana ima respektivni uticaj na sve prethodno pobrajane faktore, a preko njih i na finansijski rezultat, iako se zbog svoje prirode ne može analitički na grafiku prikazati.

4.3. Teorijske postavke i praktična aplikacija koncepta prelomne tačke rentabiliteta

Prikazana prelomna tačka rentabiliteta na grafikonu rentabilnosti može biti količinski i vrednosno izražena, količinski kada je u pitanju preduzeće koje proizvodi samo jedan proizvod, a vrednosno u slučaju kada se radi o proizvodnji (prodaji) više vrsta proizvoda, što je u praksi znatno češći slučaj. Osim toga, presečna tačka rentabiliteta za potrebe brze analize, može se utvrditi i algebarskim putem. Smatra se da je prvu algebarsku formulu za ove svrhe postavio berlinski profesor Šer (Kovačević 1982, 207). Teorijske postavke modela prelomne tačke su istovremeno i njena ograničenja kada je u pitanju praktična primena. Logično je najpre pretpostaviti, da jedan deo teorijskih ograničenja nastaje iz razlike koja postoji između ekonomskog i računovodstvenog učenja o ponašanju troškova i prihoda. Drugi deo ograničenja potiče iz samog koncepta CVP analize i metodologije obračuna po varijabilnim troškovima, u kojoj je CVP analiza implementirana. O navedenim ograničenjima, kao okvira u kome je smešten koncept prelomne tačke rentabiliteta, bilo je više reči u prethodnom izlaganju. Iz tih razloga, u daljem razmatranju, pokušaćemo da damo jedan sublimirani prikaz teorijskih pretpostavki u primeni koncepta presečne tačke kako sledi (Majcen 1988, 137-138): da su svi fiksni troškovi apsolutno fiksni i da se ne menjaju u okviru relevantnog raspona aktivnosti; da su svi varijabilni troškovi, bez razlike, proporcionalno varijabilni; da nabavna cena sredstava za proizvodnju i merila po kojima se obračunava izvršeni rad, budu konstantni u relevantnom obimu aktivnosti; da prodajne cene proizvoda budu konstantne za čitavo analizirano razdoblje, tj. da se ukupni prihod ponaša proporcionalno; da struktura proizvoda bude stalna za analizirani period i da kapacitet bude stalan, tj. bez povećanja ili smanjenja fiksnih troškova

Ovim ograničenjima možemo dodati i sledeće faktore koji podrazumevaju: stabilnost opšteg nivoa cena (monetarna i cenovna stabilnost) i sinhronizaciju proizvodnje i prodaje (proizvodnja bez zaliha). Uvidom u pobrajana ograničenja, može se zaključiti da su svi faktori, od kojih zavisi poslovni rezultat u posmatranom periodu za određenu relevantnu zonu zaposlenosti, konstantni osim obima proizvodnje koji predstavlja jedinu nezavisnu varijablu. Na osnovu svega

navedenog, može se tvrditi da je model pre svega statički i kvantitativno orijentisan, jer u sebe ne uključuje dinamičke promene faktora, kao i njihov međusobni kvalitativni i kvantitativni uticaj.

Kritički osvrt na teorijske postavke koncepta možemo postaviti u širi i uži okvir. Sa stanovišta šireg okvira mogu se osporavati dve simplificirane pretpostavke (Michael 1997, 401): Prva, u ekonomskom smislu, ukupan prihod i ukupni troškovi najčešće nisu linearni. Računovodstvena pretpostavka o linearnosti važi samo za određeni opseg aktivnosti koji je poznat po nazivu relevantna zona; Druga, oportunitetni troškovi koji se odnose na trošak ulaganja u vlasnički kapital nisu računovodstveno obuhvaćeni, ali su zato uključeni u ekonomski model. Na taj način, ekonomsko shvatanje i računovodstveno merenje ukupnih troškova nisu konvergentni. Nijedan model nije „korektan“, zato što oba modela, ekonomski i računovodstveni, polaze od simplifikiranih pretpostavki o ponašanju troškova i prihoda. Ekonomski model ne uključuje fluktuacije u prihodima koji nastaju kao rezultat popusta koje dajemo pojedinim kupcima. S druge strane, troškovi nisu nikada striktno fiksni niti su striktno varijabilni. Imajući ovo u vidu, CVP analiza i prelomna tačka rentabiliteta nose u sebi sva ova ograničenja, uključujući još i pretpostavke o konstantnosti ključnih faktora i linearnosti troškova i prihoda unutar relevantne zone zaposlenosti.

U širem kontekstu, možemo dalje raspravljati o validnosti modela u ambijentu različitih konkurentskih tržišnih struktura. Shodno pretpostavkama koncepta prelomne tačke o konstantnim prodajnim cenama model se može sa dosta uspeha primeniti na tržištima slobodne konkurencije. Naime, konstantnost cena može se jedino ostvariti na tržištu slobodne konkurencije, gde se potrošači susreću sa većim brojem ponuđača koji nude homogene proizvode. Na taj način, zbog atomizirane ponude homogenih proizvoda, isključena je svaka mogućnost direktnog uticaja na formiranje cena, jer su cene već formirane na tržištu i moraju se prihvatiti (preuzeti) kao zadate veličine (Pindyck, Rubinfeld 2005, 252). Implicitno se nameće zaključak, da je maksimiziranje dobitka u takvim uslovima jedino moguće kroz povećani obim proizvodnje (prodaje), jer je strategija konkurencije putem cena i diferenciranja proizvoda u potpunosti isključena. Uz sve navedene aproksimacije, opšteg karaktera, postoji još jedan problem koji je na prvi pogled tehničke prirode, a u suštini ima mnogo ozbiljniju kritičku dimenziju. Problem se odnosi na arbitrarnost postupka pri razgraničavanju mešovitih troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu. Bez obzira na uhodane metode njihovog razgraničenja, moguće su greške koje će direktno uticati na validnost odluka donetih na bazi analize rezultata prelomne tačke rentabiliteta.

Pored navedenih ograničenja opšteg karaktera, mogu se u kritičkom svetlu posmatrati i pojedinačne teorijske pretpostavke na kojima počiva analiza praga rentabiliteta, poput ponašanja troškova, konstantnog proizvodnog i prodajnog asortimana, konstantne prodajne cene, koje nisu realne u stvarnom svetu, čak ni za kraće vremensko razdoblje. Naime, u realnom svetu, mnoge pretpostavke biće

Ograničenja CVP analize i prelomne tačke rentabiliteta za potrebe poslovnog odlučivanja

odbačene, ili će njihov uticaj na poslovne rezultate biti potcenjen ili precenjen. U praksi može doći do sledeće situacije (Chadwick 1997, 55): fiksni i varijabilni troškovi neće se uvek ponašati prema zadatom obrascu; prodajne cene neće biti konstantne, jer se proizvodi prodaju na različitim tržištima, tržišnim segmentima i kupcima po različitim cenama; odluke koje donosi menadžment mogu uticati na visinu i strukturu varijabilnih i fiksnih troškova; nivo efikasnosti proizvodnje nije uvek konstantan; miks proizvoda mora se menjati sa promenama tražnje, te ga je iz tih razloga vrlo teško predvideti. Osim toga, ne sme se zaboraviti da je grafikon praga rentabilnosti najkorisniji, ako se primenjuje za kratkoročno odlučivanje i da ga treba koristiti u kombinaciji sa ostalim informacijama bitnim za opstanak i razvoj preduzeća.

5. Zaključak

Analiza „troškovi - volumen - rezultat“ (CVP) i prelomna tačka rentabiliteta mogu se uspešno koristiti za kratkoročno poslovno odlučivanje, u situacijama nepotpune zaposlenosti kapaciteta i u opsegu relevantnog obima aktivnosti. Relevantni opseg aktivnosti i kratak rok, kao ograničenja CPV analize, imaju za cilj da pomognu menadžerima pri kvantificiranju mogućeg poslovnog rizika u budućem poslovanju. U tom smislu, sa teorijskog aspekata, možemo govoriti o konstantnosti prodajnih cena, fiksnih troškova i asortimana kao o realnoj činjenici. Iako ova analiza počiva na rigoroznim pretpostavkama koje su u radu naglašene, odlikuje se i znatnim stepenom fleksibilnosti. Ta fleksibilnost ogleda se u tome što se pomoću niza grafikona prelomne tačke rentabiliteta mogu pratiti stalne promene u rezultatu koje nastaju kao posledica promena konstantnih faktora u dinamičkom okruženju.

Model prelomne tačke rentabiliteta, koji je integralni deo CPV analize, najčešće je oslonjen na kvantitativne finansijske informacije. To praktično znači da analizom nisu obuhvaćeni oportunitetni troškovi kapitala, čija je visina bitna za određivanje pozicije prelomne tačke. Dalje, model između ostalog podrazumeva kontinualnost u proizvodnji i prodaji. Međutim, kada dođe do zastoja u proizvodnji i prodaji stvaraju se zalihe, koje takođe imaju karakter oportunitetnog troška.

Bazični koncept CVP analize i prelomne tačke je u najširem smislu fokusiran na kontribicioni dobitak, odnosno na njegovo učešće u pokriću fiksnih troškova. Sledstveno tome, u poslovnoj politici, preduzeće će pre dostizanja prelomne tačke rentabiliteta prihvatiti sve porudžbine čije su prodajne cene iznad nivoa varijabilnih troškova. Nakon dostizanja prelomne tačke menadžment će vršiti selekciju porudžbina i asortimana po kriteriju maksimizacije kontribucionog dobitka. Na taj način će merama poslovne politike inicirati promene u strukturi troškova, a što će se odraziti i na opseg marže sigurnosti.

Literatura

1. Babić, Š., (1967) *Uvod u ekonomiku poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Chadwick, L. (1997) *The Essence of Management Accounting*. London: Pret. Hall.
3. Gowthorpe, C. (2009) *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Data Status.
4. Horngren, C., Harison, W., Oliver, S. (2009) *Financial and Managerial Accounting*. London: Pearson Education, Inc.
5. Kolarić, V. (1975) *Teorije dinamike troškova*. Beograd: Rad.
6. Kovačević, M. (1982) *Sistemi obračuna troškova*. Beograd: Privredna štampa.
7. Ljutić, Ž.B., (2011) *Finansijski menadžment: Uvod u finansijska tržišta i bankarstvo*. Beograd: MBA Press Inc.
8. Majcen, Ž. (1988) *Troškovi u teoriji i praksi*. Zagreb: Informator.
9. Malinić, S. (2004) *Upravljačko računovodstvo i obračun troškova*. Kragujevac: Ekonomski fakultet - CIDEF.
10. Meigs, R., Meigs, W. (1999) *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. Zagreb: Mate.
11. Michael, M. (1997) *Cost Accounting: Creating Value for Management*. London: McGraw Hill Companies, Inc.
12. Novičević, B., Antić, Lj. (2005) *Upravljačko računovodstvo: obračun troškova*. Niš: Petrograf.
13. Pindyck, R., Rubinfeld, D. (2005) *Mikroekonomija*. Zagreb: Mate.
14. Slović, D. (2010) *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Megagraf.
15. Stevanović, N. (2005) *Upravljačko računovodstvo*. Beograd,: Čuruga print.

THE LIMITATIONS OF THE CVP ANALYSIS AS A BASIS FOR BUSINESS DECISIONS

Abstract: The limitations of CVP analysis (cost-volume-profit) may be used as the additional utility, i.e. the managing instrument in the cause of realization one of the primary aims-the maximizing of the profit of the firm. The CVP analysis, in the framework of analysis of the break point gained a huge popularity among its managing stuff-because of its transparency ease-of-use and the possibility of graphic (visual) mathematical overview of the planed and the realized results for the needs of controlling. On the other hand, due to restrictions of the theoretical and practical character it is not necessary to accept it without reserve and without a criticism. Namely, the information acquired on the basis of analysis of the results of breakeven point are exclusively for short term business making of decisions for the situations of unrealized production capabilities in the circle of the stable economic ambience. The model operates with one stable variable (the volume of activities),while the rest of the factors such as consisting elements of the financial result are constant.This pints out to the conclusion that the mutual interaction of the rest of important elements is not in use,which is not in accord with dynamical interactions which are used in theoretical principles and production industry practice.On the basis of those arguments we can may make a conclusion that the concept of the braking point is based on the statical approach with quantitative orientation and because of that fact it must be combined with other relevant information od dynamic and qualitative character.The structure of work is thus conceived to completely responds to the aim of exploration,which can be defined in the shortest way as completely critical review of the limitation of the CVP analysis in the dynamic scope.

Keywords: CVP analysis, breakeven point, the profit from sell, costs.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011, str. 727-740
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

ULOGA INVESTICIONIH FONDOVA U RAZVOJU TRŽIŠTA KAPITALA

Mr Dragan Milovanović*

Rezime: Pad poverenja i povlačenje stranih investitora sa tržišta kapitala Srbije uticao je na pad vrednosti prometa na Beogradskoj berzi. Povećan rizik investiranja na tržištu kapitala Srbije usmerio je investitore na manje rizična ulaganja, a s tim u vezi i manji prinos. U takvim uslovima na tržištu kapitala Srbije, investicionu alternativu predstavlja ulaganje u investicione fondove. Investicioni fondovi nose nešto veći rizik od štednje u banci, ali po pravilu i veći prinos na uložena sredstva. U radu je izvršena analiza investicionih fondova na tržištu kapitala Srbije, sa aspekta vrste, načina funkcionisanja i prinosa investicionog fonda. U radu je takođe izvršena kvantitativna analiza neto vrednosti aktive po akciji fonda NAV (net asset value), stope ukupnog prinosa otvorenih investicionih fondova (total rate of return of open investment funds) i stope ukupnog prinosa zatvorenih investicionih fondova (rates of total yield closed-end investment funds). Cilj rada je da se ukaže na prednosti i nedostatke investiranja u investicione fondove na tržištu kapitala Srbije, kao i na mogućnosti ostvarivanja prinosa na investirana finansijska sredstva.

Ključne reči: otvoreni investicioni fond, zatvoreni investicioni fond, NAV (net asset value), stopa prinosa, rizik

Uvod

Investicioni fondovi (*investment funds*) predstavljaju jedan od najpopularnijih načina ulaganja novca u svetu. U zemljama koje karakteriše visok stepen razvijenosti berzi i berzanskog poslovanja, investicioni fondovi su postali izuzetno popularni tokom poslednjih 20-ak godina. Na našim prostorima razvoj tržišta investicionih fondova u poslednjih 10-ak godina vezuje se prvenstveno za definisanje zakonske regulative neophodne za uspešno funkcionisanje tržišta investicionih fondova, zatim osnivanje većeg broja investicionih fondova i društava za upravljanje investicionim fondovima, kao i povećanje stepena svesti investitora

* Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, e-mail: dragan.milovanovic@efbl.org

UDK: 336.76, pregledni rad

Primljeno: 16.03.2011. Prihvaćeno: 13.10.2011.

o značaju tržišta kapitala kao mestu sakupljanja kapitala. Investicioni fondovi su nastali kao permanentna težnja “malih investitora” i investitora koji ne poznaju u punom kapacitetu zakonitosti koje važe na tržištu kapitala, da investiraju kapital i uđu na “mala vrata” na tržište kapitala, kako bi kroz pozitivno poslovanje investicionog fonda ostvarili prinos. Prema Zakonu o investicionim fondovima, investicioni fond predstavlja instituciju kolektivnog investiranja u okviru koje se prikupljaju i ulažu novčana sredstva u različite vrste imovine sa ciljem ostvarenja prihoda i smanjenja rizika ulaganja (Sl. glasnik 2006). Indirektno investicioni fond predstavlja finansijsku instituciju koja povlači sredstva manjih individualnih investitora kojima za uzvrat emituje akcije (*shares*) ili, ređe, potvrde o učešću u finansijskoj aktivi fonda (*units*) (Šoškić, Živković 2006, 451). Prikupljena novčana sredstva fonda se ulažu u različite vrste imovine (akcije, obveznice, blagajničke zapise i druge zakonom dozvoljene hartije od vrednosti), u skladu sa investicionim ciljevima navedenim u prospektu, radi ostvarivanja dobiti i smanjenja rizika ulaganja. Prihode ostvarene na takav način, investicioni fondovi investiraju, na domaćem i međunarodnom finansijskom tržištu, u hartije od vrednosti stvarajući diversifikovani investicioni portfolio. Ulaganjem u investicione fondove investitor ostvaruje prihode po osnovu dividende na akcije i kamate na obveznice kojima investicioni fond trguje, kapitalne dobiti kao razlike u ceni HOV, kojima investicioni fond trguje, u zavisnosti od investicione strategije fonda, kao i prihod u vidu kapitalne dobiti kroz porast vrednosti investicione jedinice investicionog fonda.

U prvom poglavlju rada, Investicioni fondovi na tržištu kapitala Srbije, izvršićemo analizu stanja na tržištu kapitala Srbije prema kretanju osnovnih pokazatelja tržišta kapitala Srbije, stepenu razvijenosti i značaju investicionih fondova, kao i kretanju glavnih berzanskih indeksa na Beogradskoj berzi. U drugom poglavlju analiziraćemo osnovne principe funkcionisanja investicionih fondova i kretanja vrednosti investicionih jedinica investicionih fondova u 2010. godini na tržištu kapitala Republike Srbije. Treći dio rada nosi naziv Merenje prinosa investicionih fondova, gde analiziramo neto vrednost aktive po jednoj investicionoj jedinici (*NAV- net assets value*), stopu prinosa otvorenih investicionih fondova i stopu prinosa zatvorenih investicionih fondova. U četvrtom delu rada se obrađuju rizici ulaganja u investicione fondove na tržištu kapitala Republike Srbije.

1. Investicioni fondovi na tržištu kapitala Srbije

Republika Srbija se već duži vremenski period nalazi u fazi korenitih reformi ekonomskog i finansijskog sistema. Nizak stepen razvijenosti tržišta kapitala Republike Srbije jedan je od razloga sporog izgrađivanja tržišne privrede u Srbiji. Donošenjem Zakona o hartijama od vrednosti, Zakona o preduzećima i Zakona o bankama 1989. godine, aktivirano je finansijsko tržište posle pedesetogodišnjeg diskontinuiteta u postojanju. Razvojem tržišta kapitala dolazi do jačanja *tržišnih standarda ponašanja* koji karakterišu savremena finansijska tržišta, čime se stiču uslovi za ispravljanje dosadašnjih devijacija ekonomskog i finansijskog

Uloga investicionih fondova u razvoju tržišta kapitala

sistema i hvatanje koraka se zemljama koje karakteriše visok stepen razvijenosti tržišta kapitala. Tržište kapitala Republike Srbije je kao mlado i u fazi razvoja, izuzetno potreseno globalnom finansijskom krizom. To se pre svega manifestuje padom vrednosti prometa na Beogradskoj berzi u poslednje tri godine, što je predstavljeno tabelom 1.

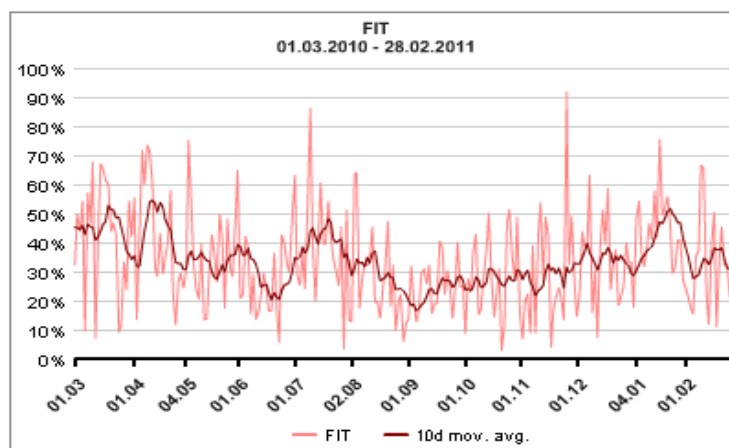
Tabela 1. Vrednost prometa na Beogradskoj berzi u periodu 2005-2010. godina

Godina	Promet RSD	Indeks				
		2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
2005	48,350,670.61					
2006	100,583,951.91	108,03%				
2007	164,990,865.96		64,03%			
2008	71,853,776.13			56,45%		
2009	41,778,491.98				41,86%	
2010	23,017,197.76					44,91%

Izvor: Beogradska berza, www.belex.rs, (10.02.2011.)

Kao što vidimo, trend pada vrednosti prometa na Beogradskoj berzi počev od 2006. godine nastavio se i tokom 2007, 2008, 2009, i 2010. godine. Berzanski analitičari kao ključni i hronični problem tržišta kapitala Republike Srbije navode izuzetno nizak promet zbog slabe potražnje, ali i ponude akcija. Tržište kapitala Srbije previše zavisi od inostrane potražnje. To se videlo i na početku globalne finansijske krize kada su strani ulagači brzo napustili naše tržište, kao i sada kada kriza jenjava, a nema značajnijeg priliva novca iz inostranstva.

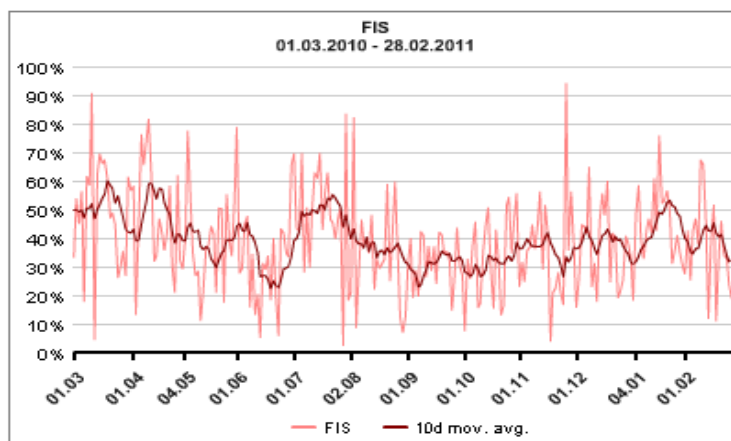
Grafikon 1. Vrednosti parametra (FIT) u periodu od 01.03.2010. do 28.02.2011. godine



Izvor: Beogradska berza, www.belex.rs, (28.02.2011.)

Razlog za to je vrlo jednostavan, došlo je do pada poverenja u tržište kapitala Republike Srbije i kompanije čijim se akcijama trguje na Beogradskoj berzi. Međutim, vrednosti pokazatelja učešća stranih investitora u ukupnom prometu Beogradske berze (FIT) i pokazatelja učešća stranih investitora u ukupnom prometu akcijama Beogradske berze (FIS) u proteklih godinu dana ne pokazuju visoku volatilnost, tj. došlo je do stagnacije ovih parametara. Kretanje vrednosti parametra (FIT) u periodu od 01.03.2010. od 28.02.2011. godine, predstavljeno je grafikonom 1, a vrednosti parametra (FIS) u periodu od 01.03.2010. od 28.02.2011. godine, predstavljeno je grafikonom 2.

**Grafikon 2. Vrednosti parametra (FIS)
u periodu od 01.03.2010. do 28.02.2011. godine**



Izvor: Beogradska berza, www.belex.rs, (28.02.2011.)

Ovo su samo neki od podataka koji treba da ilustruju stanje tržišta kapitala Republike Srbije danas, međutim, tržište kapitala Republike Srbije pruža mogućnosti za ostvarivanje prinosa. Jedan od najznačajnijih repera stanja na Beogradskoj berzi koji opisuje kretanja cena najlikvidnijih srpskih akcija u realnom vremenu jeste indeks **BELEX15**. Indeks **BELEX15** kotiran je na više Evropskih berzi kao što su: *Scoach*, *Boerse Stuttgart*, *Warsaw Stock Exchange* u vidu indeksnog sertifikata. U proteklih godinu dana beleži značajne oscilacije sa tendencijom pada.

Drugi indeks Beogradske berze **BELEXline**, koji predstavlja opšti, osnovni “benchmark” indeks Beogradske berze, čija se vrednost računa na kraju trgovačkog dana, takođe beleži u proteklih godinu dana značajne oscilacije sa tendencijom pada. Kretanja indeksa Beogradske berze **BELEX15** i **BELEXline** u proteklih godinu dana, predstavljena su grafikonom 3 i grafikonom 4 respektivno.

Uloga investicionih fondova u razvoju tržišta kapitala

Grafikon 3. Kretanje indeksa BELEX15 u poslednjih godinu dana (2010-2011.)



Izvor: Beogradska berza, www.belex.rs, (27.02.2011.)

Kretanje indeksa **BELEXline** u proteklih godinu dana predstavljeno je grafikonom 4.

Grafikon 4. Kretanje indeksa BELEXline u poslednjih godinu dana (2010-2011.)



Izvor: Beogradska berza, www.belex.rs, (27.02.2011.)

Podaci predstavljeni na grafikonu 3 i grafikonu 4, pokazuju veliku volatilnost cena finansijskih instrumenata kojima se trguje na tržištu kapitala Republike Srbije. To je za posledicu imalo povećanje stepena rizičnosti investiranja u HOV na domaćem tržištu kapitala. Investicioni fondovi investitorima nude mogućnost ulaganja finansijske aktive na tržištu kapitala uz manji stepen rizika, u odnosu na individualno investiranje. Zemlje visoko razvijenih tržišta kapitala karakteriše postojanje velikog broja i visok stepen razvijenosti investicionih fondova.

Prema portfolio teoriji, investicioni fondovi vrše smanjivanja investicionog rizika kroz diverzifikaciju. Diversifikacija ima za cilj da se ulažu sredstva u veliki broj instrumenata, kako bi se mogući gubitak poništio potencijalnim dobitkom na drugim instrumentima. Investitor, i sa malim sredstvima investiranim u investicioni fond, dobija diverzifikaciju rizika svojstvenu velikim investicionim iznosima investiranim u veliki broj različitih hartija od vrednosti. Investicioni fondovi kupuju i prodaju velike iznose hartija od vrednosti, što dovodi do manjih transakcionih troškova nego što bi to platio individualni investitor. Investicioni fond daje mogućnost investitoru da svoje akcije pretvori u gotov novac u bilo kom trenutku, što predstavlja vrlo značajnu karakteristiku likvidnosti investirane finansijske aktive. Ulaganje u investicione fondove je vrlo jednostavna procedura, koja zahteva potpisivanje pristupnice fondu i ulaganje prema planu i dinamici investitora, dok je minimalna investicija na dovoljno niskom nivou za pojedinačne investitore koji raspolažu malim iznosom finansijske aktive.

Na tržištu kapitala Srbije postoje tri osnovne vrste investicionih fondova, i to otvoreni investicioni fondovi, zatvoreni investicioni fondovi i privatni investicioni fondovi.

2. Osnovni principi funkcionisanja investicionih fondova

Otvoreni investicioni fond posluje na principu prikupljanja novčanih sredstava putem emitovanja investicionih jedinica. Broj vlasnika investicionih jedinica u fondu i vrednost imovine fonda se permanentno menjaju. Imovina ulagača se ulaže u različite hartije od vrednosti: akcije, obveznice, blagajničke zapise i druge zakonom dozvoljene hartije od vrednosti. Celokupna imovina je podeljena na jednake delove - investicione jedinice. Svaka investiciona jedinica je proporcionalan deo u ukupnoj imovini otvorenog investicionog fonda. Vlasnici otvorenog investicionog fonda su investitori, koji ulažu novac i na taj način kupuju jedinice otvorenog investicionog fonda. Vrednost jedinice se menja zavisno od promene kursa hartija od vrednosti koje su u portfoliju otvorenog investicionog fonda. Merilo uspešnosti otvorenog investicionog fonda je ostvareni prinos, tj. rast vrednosti jedinice. Cilj poslovanja je povećanje ukupne imovine otvorenog investicionog fonda i time povećanje imovine ulagača. Cilj otvorenih investicionih fondova je očuvanje vrednosti imovine uz ostvarenje visoke stope prinosa na duži vremenski period investiranjem na domaća i strana tržišta hartija od vrednosti.

U zavisnosti od odabranog investicionog cilja, otvoreni investicioni fondovi se mogu deliti na (Investicioni-fondovi 2011):

1. Fond očuvanja vrednosti imovine,
2. Fond prihoda,
3. Balansirani fond,
4. Fond rasta vrednosti imovine.

Uloga investicionih fondova u razvoju tržišta kapitala

Fond očuvanja vrednosti imovine ulaže u kratkoročne dužničke hartije od vrednosti i novčane depozite. Ovi fondovi imaju najmanju stopu rizika, i kao takvi ostvaruju najniže prinose u odnosu na ostale vrste otvorenih fondova. Fond prihoda ulaže najmanje 75% svoje imovine u dužničke hartije od vrednosti (obveznice). Ulaganje u fond prihoda nosi nešto veći rizik od ulaganja u fond očuvanja vrednosti imovine, a time i ostvaruje nešto veće prinose. Karakteristika fonda prihoda je da je izložen riziku kretanja kamatnih stopa, drugim rečima: kada kamatne stope rastu, vrednost imovine fonda prihoda se smanjuje. Balansirani fond ulaže najmanje 85% imovine u vlasničke i dužničke hartije, sa tim što u dužničke hartije od vrednosti ulaže najmanje 35% a najviše 65% ukupne imovine fonda. Ovaj fond nosi umerenu stopu rizika i umerene prinose. Fond rasta vrednosti imovine ulaže najmanje 75% vrednosti svoje imovine u vlasničke hartije od vrednosti (akcije). Ovakvi fondovi su najrizičniji, i najprimerniji osobama koji su spremni da prihvate visok rizik investiranja. Većina investicionih fondova u Srbiji su fondovi rasta vrednosti.

U prethodnoj 2010. godini, na tržištu kapitala Republike Srbije desilo se dosta promena po pitanju investicionih fondova. Na tržištu su se pojavila dva nova fonda od strane DZU Raiffeisen Invest a.d. Beograd: fond očuvanja vrednosti imovine Raiffeisen Cash i fond rasta vrednosti imovine Raiffeisen World. DZU Citadel Asset Management je preuzetom balansiranom fondu „Hypo Balance“ uz odluku Komisije za Hartije od vrednosti promenio naziv u „Triumph Balance“. Komisija za Hartije od Vrednosti odobrila je i spajanje dva otvorena investiciona fonda „Triumph“ i „KD Ekskluziv“. Sumirano na kraju godine, možemo reći da su samo tri fonda imala negativno kretanje i to iz grupe fondova rasta vrednosti imovine. Najveći pad investicione jedinice imao je fond Raiffeisen Akcije od -50.54 odsto, zatim fondovi Focus Premium -20.69 odsto i Delta Dynamic -4.59 odsto (seebiz.eu 2011). Povećanje vrijednosti jedinice iz ove grupe fondova, ostvarili su fond Ilirika Global od 10.06 odsto, zatim fond Fima Proactive sa rastom od 8 odsto, fond Raiffeisen World sa 6.67 odsto, fond Citadel Triumph sa 5.52 odsto i fond Kombank Infond sa 1.17 odsto (seebiz.eu 2011). Svi balansirani fondovi na kraju godine imali su povećanje vrednosti investicione jedinice. Najveće povećanje vrednosti jedinice imao je fond Triumph Balance od 9.80 odsto, zatim 4.37 odsto fond Erste Euro Balanced 35 i 3.87 odsto fond Delta Plus.

Najmanje rizični fondovi, fondovi očuvanja vrednosti imovine, u 2010. godini, imali su pozitivne promene. Najveću pozitivnu promenu imao je fond Erste Cash od 8.93 odsto, zatim fond Raiffeisen Cash sa rastom od 8.71 odsto, fond Fima Novac sa 7.77 odsto i fond Citadel Novčani sa 7.64 odsto. Ukupna imovina otvorenih investicionih fondova u 2010. godini smanjena je za -8.47 odsto (seebiz.eu 2011). Najveći rast imovine imao je fond Erste Cash 312.28 odsto, a najveći pad imovine imao je fond Raiffeisen Akcije od -90.20 odsto (seebiz.eu 2011).

Kretanje vrednosti investicione jedinice, fondova na tržištu kapitala Srbije u 2010. godini predstavljen je tabelom 2.

Tabela 2. Kretanje vrednosti investicione jedinice fondova na tržištu kapitala Srbije u 2010. godini

Red. Br.	Naziv fonda	Rast vrednosti investicione jedinice	Naziv fonda	Pad vrednosti investicione jedinice
1.	Ilirika Gold	10,06%	Raiffeisen Akcije	-50,54%
2.	Triumph Balance	9,80%	Focus Premium	-20,69%
3.	Erste Cash	8,93%	Delta Dynamic	-4,59%

Izvor: seebiz.eu, www.seebiz.eu, (20.01.2011.)

Takođe je značajno istaći da je na kraju 2010. godine vrijednost imovine svih otvorenih investicionih fondova iznosila 1,078,876,273.62 RSD.

Zatvoreni fond svoja sredstva prikuplja putem javne ponude i ima ograničen broj akcija. Kada je javna ponuda završena, investitori koji su kupili akcije fonda njima mogu trgovati na organizovanom tržištu po tržišnoj ceni tih akcija koja može biti niža ili viša od vrednosti imovine fonda. Društvo za upravljanje je dužno da uvrsti akcije fonda na organizovano tržište u roku od 3 dana od dana prijema rešenja o izdavanju. Pored hartija od vrednosti u koje ulažu otvoreni fondovi, zatvoreni fondovi mogu ulagati i u nekretnine, kao i u privredna društva kojima se ne trguje na organizovanom tržištu, pa mogu biti rizičniji od otvorenih fondova. Zatvoreni fondovi ne vrše otkup akcija od svojih članova, već ih oni moraju prodati na sekundarnom, berzanskom ili vanberzanskom tržištu.

U zavisnosti od investicione politike i vrste imovine u koju ulažu, zatvoreni fondovi se dele na (Investicioni-fondovi 2011):

- Zatvorene fondove koji više od 50% svoje imovine ulažu u hartije od vrednosti kojima se trguje na organizovanom tržištu;
- Zatvorene fondove koji više od 50% svoje imovine ulažu u akcije preduzeća kojima se ne trguje na organizovanom tržištu i udele ortačkih, komanditnih i društava sa ograničenom odgovornošću u Republici Srbiji;
- Zatvorene fondove za ulaganje u nekretnine koji više od 60% imovine ulažu u nepokretnosti.

Na tržištu kapitala Srbije postoje i privatni fondovi organizovani kao društva sa ograničenom odgovornošću. Namenjeni su iskusnim investorima, i minimalan ulog iznosi 50.000 EUR.

3. Merenje prinosa investicionih fondova

Investicionom politikom investicionog fonda utvrđuju se osnovni ciljevi i strategija ulaganja investicionog fonda. Osnovni cilj investicione politike otvorenih investicionih fondova je ostvarivanje atraktivnih prinosa, uz prihvatljiv rizik.

Uloga investicionih fondova u razvoju tržišta kapitala

Investiciona jedinica je udeo u ukupnoj neto imovini otvorenog investicionog fonda. Obračun neto vrednost aktive po jednoj investicionoj jedinici (NAV- Net assets value) je predstavljen u tabeli 3. Početna vrednost investicione jedinice svih otvorenih fondova u Srbiji iznosi 1.000 dinara. Kada fizičko ili pravno lice uloži određena sredstva u fond on zapravo kupuje određeni broj investicionih jedinica. Neto vrednost fonda računa se svakog radnog dana, po završetku trgovanja. S obzirom na to da se vrednost hartija od vrednosti svakodnevno menja, tako se i neto vrednost fonda svakodnevno menja. Neto vrednost fonda je i dobar pokazatelj uspešnosti poslovanja investicionog fonda. Takođe je značajno istaći da cena po kojoj se vrši kupovina ili prodaja akcija otvorenih fondova odgovara tržišnoj vrednosti portfolia HOV kojim oni raspolažu. Cena akcija se određuje na bazi neto vrednosti aktive NAV po jednoj akciji. Kod zatvorenih investicionih fondova cijene akcija zavise od tržišnih kretanja i odnosa ponude i tražnje za njima, pa se samim tim mogu razlikovati od neto vrednosti aktive (Erić 2003, 220).

Obračun neto vrednosti aktive po jednoj investicionoj jedinici (*NAV- Net assets value*), prikazaćemo na hipotetičkom primeru. Pretpostavimo da investicioni fond XXX poseduje 1.500 investicionih jedinica. Tekuća tržišna cena akcija na kraju dana iznosi 1,5 n.j, a gotovina koju fond poseduje iznosi 15 000 n.j. Obaveze fonda iznose 5.500 n.j. Izračunati neto vrednost aktive otvorenog investicionog fonda po investicionoj jedinici.

Tabela 3. Obračun neto vrednosti aktive po jednoj investicionoj jedinici (*NAV- Net assets value*)

Opis	Vrednost
1. Gotovina	15 000
2. Tržišna vrednost finansijskih instrumenata (1500*1,5)	2250
3. Ukupna tržišna vrednost aktive fonda (1+2)	17 250
4. Obaveze (pasiva fonda)	5500
5. Neto vrednost aktive fonda (3-4)	11750
6. Broj investicionih jedinica	1 500
7. Neto vrednost aktive po jednoj investicionoj jedinici (<i>NAV- Net assets value</i>) (5/6)	7,83

Investicioni fondovi mogu ostvariti dobit za svoje investitore po tri osnova. Kao prvo, po osnovu dividendi i kamata primljenih na hartije od vrednosti u portfoliu. Kao drugo, po osnovu realizovane kapitalne dobiti (*capital gains distributions*) ukoliko je prodajna cena HOV veća od nabavne cene. Treći vid predstavlja rast vrednosti HOV iz portfolia fonda, a time i do rasta NAV (*Net assets value*) fonda (Šoškić 2006, 282). Prinos investitora u investicione fondove nije garantovana kategorija. Investitor u zavisnosti od stanja na tržištu kapitala, kretanja cena HOV i drugih parametara, može da ostvari i određene gubitke po

pojedinin kategorijama ili čak i svim u određenom periodu. Investiciona politika u investicione fondove treba se bazirati na dugoročnom vremenskom horizontu.

Prinos (*yield*) predstavlja prihod po akciji plaćen akcionarima na osnovu dividendi i kamata, tj. po prvom osnovu prihoda fonda (Šoškić 2006, 282). Obično se izražava kao procenat nabavne cene akcija fonda (*offer price* ili *buy price*). Isplate pored dividendi i kamata obuhvataju i realizovanu kapitalnu dobit (*capital gains distributions*), tj. obuhvataju sve isplate akcionarima po prvom i drugom osnovu prihoda fonda. Ukupan prinos investitora fonda (*Total yield of the fund investors*) pored isplata obuhvata i nerealizovane kapitalne gubitke koji se manifestuju u rastu NAV. Kao sveobuhvatna i najbolja mera performansi investicionog fonda uzima se prinos po osnovu dividende ili/i kamate, profit realizovan prodajom HOV i rast vrednosti akcija fonda NAV.

Ako sa Up označimo stopu ukupnog prinosa otvorenih investicionih fondova, sa p_t prinos, realizovanu kapitalnu dobit sa k_t , a rast vrednosti NAV sa $NAV_{t+1} - NAV_t$, tada stopu ukupnog prinosa otvorenih investicionih fondova izračunavamo po relaciji 1 (Šoškić 2006, 282):

Relacija 1.:

$$Up = \frac{p_t + k_t + (NAV_{t+1} - NAV_t)}{NAV_t}$$

Po istom principu u tabeli 4. izvršićemo proračun stope prinosa otvorenog investicionog fonda po akciji:

Tabela 4. Stopa prinosa otvorenog investicionog fonda po akciji

Dividenda po akciji u tekućem obračunskom periodu	Realizovana kapitalna dobit po akciji	Neto vrednost aktive po akciji na početku obračunskog perioda NAV _t	Neto vrednost aktive po akciji na kraju obračunskog perioda NAV _{t+1}	Stopa prinosa otvorenog investicionog fonda po akciji
0,43	0,32	7,83	7,90	10,47%

Kod zatvorenih investicionih fondova situacija je jednostavnija jer se stopa prinosa dobija kao i kod svake druge akcije kao odnos zbira kapitalne apresijacije $C_{t+1} - C_t$ i dividende d , sa cenom akcije fonda na početku perioda C_t , što je predstavljeno relacijom 2 (Šoškić 2006, 282):

Relacija 2.:

$$p = \frac{(C_{t+1} - C_t) + d}{C_t}$$

Uloga investicionih fondova u razvoju tržišta kapitala

Po istom principu u tabeli 5, izvršićemo proračun stope prinosa zatvorenog investicionog fonda po akciji:

Tabela 5. Stopa prinosa zatvorenog investicionog fonda po akciji

Dividenda po akciji u tekućem obračunskom periodu	Realizovana kapitalna dobit po akciji	Cena akcija na početku obračunskog perioda C_t	Stopa prinosa zatvorenog investicionog fonda po akciji
0,80	0,45	30	4,17%

Kod otvorenih investicionih fondova investitori, po pravilu, ne dobijaju pun iznos ukupnog prinosa. Uz menadžment proviziju, koja se oduzima pre formiranja NAV_{t+1} , tu su i druge provizije namenjene, uglavnom pokrivanju troškova distributivno-prodajne organizacije fonda. Strukturu troškova investicionog fonda je moguće predstaviti pomoću sledeće matematičke relacije:

$$T_u = U_n + I_n + N_u + T_f + D_t + T_t$$

T_u - Ukupni troškovi,

U_n - ulazne naknade,

I_n - izlazna naknada,

N_u - naknada za upravljanje imovinom fonda,

T_f - troškovi fonda, D_t -drugi troškovi,

T_t - troškovi transfera novca.

Ulagáč plaća ulaznu naknadu prilikom kupovine udela fonda (*od 0 – 5 % iznosa uplate, (uobičajno 3%)*). Ulagáč plaća izlaznu naknadu prilikom (prodaje) otkupa udela fonda (*0 – 5% vrednosti lične imovine (uobičajno 0% ili 1%)*). Društvo za upravljanje ima pravo na godišnju naknadu za upravljanje imovinom fonda, koja se svakodnevno obračunava kao procenat imovine fonda, ili kao procenat prosečne godišnje neto vrednosti imovine fonda i naplaćuje se direktno iz imovine fonda (*od 1% do 5% (uobičajno 3%)*). Troškovi koji se naplaćuju iz imovine fonda se odnose na troškove vezane za trgovinu hartijama od vrednosti (provizije brokersko-dilerskog društva, Berze, Centralnog registra) kao i troškovi kastodi banke i eksterne revizije. Druge troškove ulagač plaća po osnovu drugih usluga koje društvo za upravljanje obavlja po podnesenom zahtevu ulagača: izrada i dostava izveštaja o prometu i stanju udela, dostava finansijskih izveštaja fonda. Troškovi koji nastaju kod banaka ili drugih finansijskih organizacija preko kojih kupujete investicione jedinice (*uobičajno isto kao kod plaćanja računa, max 1%*).

4. Rizici ulaganja u investicione fondove na tržištu kapitala Republike Srbije

Kako svako investiciono ulaganje nosi određen stepen rizika, tako i ulaganje u investicione fondove nosi određen rizik. Visina rizika je u finansijama tesno povezana sa visinom prinosa. Rizik najjednostavnije rečeno predstavlja verovatniću trpljenja gubitka, štete ili povrede (Erić 2003, 146). Može se reći da su prinos i rizik dve strane iste medalje. Rizici koji najviše utiču na prinose investicionih fondova su najčešće sledeći: kamatni rizik, rizik promene vrednosti hartija od vrednosti, rizik kursa i valute, operativni rizik, rizik likvidnosti, rizik promene poreskih propisa i sl.

Najčešće se rizici dele na one na koje društvo za upravljanje investicionim fondovima može da utiče i na one na koje ne može. Prva grupa rizika se najčešće eliminiše kvalitetnom diversifikacijom portfolia fonda. Rizik portfelja se meri tzv. koeficijentom beta portfelja, koji pokazuje osetljivost portfolia na promene celog tržišta hartija od vrednosti. Kada je beta koeficijent manji od 1 znači da je njegov prinos manje osetljiv od prinosa ukupnog tržišta i sa tim i manje rizičan. Rizici mogu biti sistematski i nesistematski. Sistematski rizik je onaj koji upravljač nema uticaj jer se sa diversifikacijom ulaganja taj rizik ne može izbeći. Nesistematski rizik je onaj koji se može ograničiti diversifikacijom i odgovarajućim izborom ulaganja. Na bazi rizičnosti investicija u otvorene investicione fondove, moguće je kreirati skalu rizičnosti investicija, što je predstavljeno tabelom 6.

Tabela 6. Skala rizičnosti investicija u otvorene investicione fondove

Otvoreni investicioni fond	Skala rizičnosti
Fond očuvanja vrednosti imovine	1 - 2
Fond prihoda	2 - 4
Balansirani fond	4 - 6
Fond rasta vrednosti imovine	8 - 10

Skala rizičnosti: 1- bez rizika, 5 - srednje rizičan,.....10 - visoko rizičan

Zaključak

Investicioni fondovi su profesionalno vođene finansijske institucije koje mobilišu kapital više pojedinaca radi ulaganja u skup hartija od vrednosti različitih izdavalaca. Oni nisu ništa drugo do skup akcija i/ ili obveznica. Ovi fondovi dolaze do kapitala tako što prodaju svoje akcije ili udele, i dalje ta sredstva koriste za investiranje u mnoge i različite segmente tržišta. Osnivanje velikog broja investicionih fondova dovelo je do obogaćenja institucionalne strukture bankarsko – finansijskog sektora i do povećanja konkurentnosti. Osim toga, izvršeno je i produbljivanje finansijskog tržišta. U strukturi vrsta investicionih fondova u Srbiji dominiraju fondovi rasta vrednosti, koji donose najveću dobit, ali nose i najveće

Uloga investicionih fondova u razvoju tržišta kapitala

rizike, koji su svoje postojanje na najočitiji način prikazali tokom ulaska u finansijsku krizu. Svaki investitor čiji je primarni investicioni cilj da zaštiti svoj kapital, a da uz to ostvaruje relativno visoku stopu prinosa uz minimalan rizik, trebalo bi da razmotri mogućnost investiranja u investicione fondove.

Generalno gledano, obim prometa hartija od vrednosti na Beogradskoj berzi trenutno je mali. Razlog takvog stanja na tržištu kapitala Republike Srbije je poljuljano poverenje investitora, usled naglih korekcija u cenama akcija u skorijoj prošlosti i globalnih ekonomskih dešavanja. Do naglih korekcija je došlo prvenstveno zbog slabog poznavanja funkcionisanja tržišta kapitala domaćih investitora, netransparentne privatizacije, te niskog stepena korporativnog upravljanja. Da bi se desio povratak poverenja investitora u tržište kapitala Republike Srbije, bilo bi neophodno obezbediti potpuno poštovanje standarda korporativnog upravljanja, poslovanje preduzeća učiniti transparentnijim i ubrzati rešavanje sudskih sporova. U poslednjem vremenskom periodu tržište kapitala Republike Srbije, kao i tržišta kapitala zemalja okruženja postajala su nestabilnija i zahtevaju permanentne analize emitenata i sveobuhvatnog rizika koji prati ulaganja. Ulaganje u investicione fondove donosi dosta izbalansiran odnos prinosa i rizika, uzimajući trenutne okolnosti na tržištu kapitala Republike Srbije, po pitanju odnosa prinosa i rizika.

Međutim, bez obzira na to investitori na ovim prostorima još nemaju naviku da investiraju na berzi i većina njih će se pre odlučiti za neki drugi vid ulaganja kao što su nekretnine, jer još uvek postoji strah nasleđen iz prošlosti. Ono što je sigurno jeste da će investiranje u investicione fondove u skoroj budućnosti sigurno dobiti na značaju, jer Evropa i svet se sve više integrišu, informacije se šire brzinom svetlosti, tako da je neizbežno da se i tržište kapitala Republike Srbije i njeni građani sve više uključuju u tokove savremenog sveta.

Literatura

1. Beogradska berza, www.belex.rs, (10.02.2011.)
2. Beogradska berza, www.belex.rs/trgovanje/izvestaj/godisnji [10.02.2011.]
3. Beogradska berza, www.belex.rs/trgovanje/ucesce_stranaca [28.02.2011.]
4. Bodie, Z., Kane, A., Marcus, J. (2006) *Počela ulaganja*. Mate: Zagreb
5. Bodie, Z., Kane, A., Mareus, J. (2009) *Osnovi investicija*. Beograd: Data status
6. Bradfield, J. (2007) *Introduction to the Economics of Financial Markets*. Oxford University Press
7. Erić, D. (2003) *Finansijska tržišta i instrumenti*. Beograd: Čigoja
8. Fabozzi, F., J., Fabozzi, T., D. (1989) *Bond Markets, Analysis and Strategies*. Englewood Cliffs, NJ, itd: Prentice-Hall International Inc.
9. Hoover, S. A. (2006) *Stock valuation An Essential Guide to Wall Street's Most Popular Valuation Models*. The McGraw-Hill Companies
10. Investicioni-fondovi, www.investicioni-fondovi.com [20.01.2011.]
11. Ivanišević, M. (2008) *Poslovne finansije*. Beograd: Ekonomski fakultet

12. Kelleher, J. (2010) *Equity Valuation for Analysts & Investors A Unique Stock Valuation Tool for Financial Statement Analysis and Model-Building*. The McGraw-Hill Companies
13. Mishkin, F. S., Eakins, S. G. (1989) *Finansijska tržišta + institucije*. Zagreb: Mate
14. Mishkin, F. S., Eakins, S. G. (2006) *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*. Beograd: Data status
15. Seebiz.eu, www.seebiz.eu/sr/fondovi/investicioni-fondovi, [20.01.2011.]
16. Sl. glasnik RS (br. 46/2006) Zakon o investicionim fondovima
17. Šoškić, D. (2006) *Hartije od vrijednosti - Upravljanje portfoliom i investicioni fondovi*. Beograd: CID Ekonomski fakultet
18. Šoškić, D., Živković, B. (2006) *Finansijska tržišta i institucije*. Beograd: CID Ekonomski fakultet
19. Ušćumlić, M., Oručević, M. (1991) *Elementi numeričke analize*. Tuzla: Karanco
20. Van Horne, J., Wachowicz, J. (2002) *Osnove finansijskog menadžmenta*. Zagreb: Mate

THE ROLE OF INVESTMENT FUNDS IN CAPITAL MARKET DEVELOPMENT

Abstract: Decline in trust and the withdrawal of foreign investors from the Serbian capital market contributed to the decline in value of turnover on the BSE. Increased risk of investing in the Serbian capital market focused investors on less risky investments, and in that respect and less profit. In such circumstances, the Serbian capital market, the investment alternative is to invest in mutual funds. Mutual funds carry a slightly higher risk than savings in the bank, but as a rule, and higher yields on invested funds. The paper analyzes investment funds in the capital markets of Serbia, in terms of types, methods of functioning and income of the fund. The paper is also a survey of the net asset value per share of the fund NAV (net asset value), the total rate of return of open investment funds (total rate of return of open investment funds) and the rate of total yield closed-end investment funds (rates of total yield closed-end investment funds). The aim is to point out the advantages and disadvantages of investing in mutual funds in the capital markets of Serbia, and the possibilities of realizing returns on invested funds.

Keywords: open-ended investment fund, closed-end investment fund, the NAV (net asset value), rate of return, risk;

LISTA RECENZENATA ZA 2010. i 2011. godinu

Robert Gora, University of Information Technology and Management, Rzeszow, Poland
Robert Vodopivec, University of Maribor, Slovenia
Angel Georgiev Angelov, Faculty of Management and Informatics, UNWE, Sofia, Bulgaria
Penka Goranova, Tsenov Academy of Economics - Svishtov, Bulgaria
Dino Martellato, Faculty of Economics, University "Ca' Foscari" Venezia, Italy
Tatiana Orekhova, Donetsk National University, Ukraine
Alexandru Trifu, University „Petre Andrei” of Iasi, Romania
Ümit Gökdeniz, Marmara University, Istanbul, Turkey
Diana Mihaela Pociovali-Steau - Constantin Brancusi University of Targu Sin, Romania
Eleftrios Thalassinos – European Chair Jean Monnet University of Pireus, Greece
Edvard Claessens - European Chair Jean Monnet University of Antwerpen, Belgium
A. G. Merikas, University of Piraeus, Greece
Ileano Tache – Transilvania University of Brasov, Faculty of Economic Sciences and Business Administration, Romania
Божидар Вељковић – Универзитет у Марибору, Словенија
Нада Денона Боговић – Универзитет у Ријеци, Хрватска
Љубица Костовска, Економски факултет Скопје, Македонија
Веселин Драшковић – Факултет за поморство у Котору, Универзитет Црне Горе
Никола Кнего – Економски факултет у Загребу
Предраг Ивановић – Економски факултет у Подгорици
Ђуро Кутлача – Институт Михајло Пупин
Драган Васиљевић – Факултет организационих наука Универзитета у Београду
Весна Милићевић – Факултет организационих наука Универзитета у Београду
Владе Милићевић – Факултет организационих наука Универзитета у Београду
Наталија Богданов – Пољопривредни факултет Универзитета у Београду
Софија Аџић - Економски факултет Универзитета у Новом саду, Суботица
Сузана Салаи – Економски факултет Универзитета у Новом Саду, Суботица
Божидар Лековић – Економски факултет Универзитета у Новом Саду, Суботица
Ковиљко Ловре – Економски факултет Универзитета у Новом саду, Суботица
Јелена Кончар – Економски факултет Универзитета у Новом саду, Суботица
Саша Вељковић – Економски факултет Универзитета у Београду
Драгана Покрајчић - Економски факултет Универзитета у Београду
Биљана Гавриловић - Економски факултет Универзитета у Београду
Славица Манић – Економски факултет Универзитета у Београду
Слободан Аћимовић – Економски факултет Универзитета у Београду
Предраг Бјелић - Економски факултет Универзитета у Београду
Бојан Илић - Економски факултет Универзитета у Београду
Љиљана Максимовић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Стево Јаношевић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Петар Веселиновић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Владимир Сенић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Предраг Станчић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Емилија Вуксановић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Славица Петровић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Властимир Лековић - Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Зора Арсовски - Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Драгана Марковић - Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Срђан Ђинђић - Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Милена Јакшић – Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Милева Анђелковић – Правни факултет Универзитета у Нишу
Видоје Стефановић - Природно-математички факултет Универзитета у Нишу
Александар Радивојевић - Природно-математички факултет Универзитета у Нишу
Слађана Ристић-Горгиев – Филозофски факултет Универзитета у Нишу
Зоран Аранђеловић – Економски факултет Универзитета у Нишу
Петар Хафнер – Економски факултет Универзитета у Нишу
Љиљана Станковић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Драгослав Китановић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Снежана Ђекић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Нада Барац - Економски факултет Универзитета у Нишу
Борко Крстић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Благоје Новићевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Евица Петровић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Живорад Глигоријевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Бобан Стојановић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Слободан Цветановић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Сретен Ђузовић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Драгана Раденковић Јоцић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Милан Спасојевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Вера Ђорђевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Ивана Симић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Миливоје Пешић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Вукашин Шушић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Милорад Стојилковић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Раденко Милојевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Биљана Ракић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Наташа Голубовић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Јадранка Ђуровић Тодоровић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Жарко Поповић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Горица Бошковић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Срђан Маринковић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Љиља Антић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Тамара Миленковић Керковић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Весна Секулић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Ксенија Денчић Михајлов - Економски факултет Универзитета у Нишу
Тадија Ђукић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Сузана Стефановић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Драган Петровић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Бојан Крстић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Сузана Ђукић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Дејан Спасић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Биљана Ђорђевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Иван Марковић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Зоран Стефановић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Винко Лепојевић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Игор Младеновић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Љиљана Бонић - Економски факултет Универзитета у Нишу
Маја Ивановић-Ђукић - Економски факултет Универзитета у Нишу

Uputstvo za pisanje radova za časopis EKONOMSKE TEME

1. Obim referata: najmanje jedan autorski tabak (30000 karaktera bez razmaka); Margine: *Page Setup - Margins* - top, bottom - 5cm, left, right - 4cm, header, footer - 4.3cm; *Paper size*: A4; Font: Times New Roman (latinica) - 11pt. Prored: *Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single. Tabele raditi u programu *Word for Windows*, slike u *Corel Draw*.
2. Forma rada: Naslov rada na srpskom (bold, velika slova, 12pt, centrirano); Naučno zvanje, ime i prezim (bold, mala slova, 12pt, centrirano); Fusnota: institucija, e-mail (10pt); Rezime i ključne reči na srpskom (italic, 10pt); Podnaslovi (bold, mala slova, 11pt, centrirano); Uvod, razrada i zaključak (11pt); Tekst rada (11pt); Literatura (10pt); Naslov rada, abstract i ključne reči na engleskom (10pt).
3. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Stanković, Đukić 2009, 41) - br.strane ako je potrebno.
Reference ne navoditi u fusnotama.
Listu referenci na kraju rada navesti po abecednom redu prezimena autora (10pt) po sledećem modelu:
Knjige, monografije: Prezime, ime autora (godina izdanja) *Naslov publikacije*. Mesto: ime izdavača.
Npr. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) *Marketing*. Niš: Ekonomski fakultet.
Članci u naučnim časopisima: Prezime, ime autora (godina izdanja) Naslov članka. *Naslov časopisa*, Vol(broj): strane.
Npr. Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
Radovi u zbornicima sa konferencija: Prezime, ime autora (godina izdanja) Naslov članka. *Naziv konferencije*: br. strana. Mesto održavanja, organizator.
Npr. Jerger, J., Knogler, M. (2009) The economic and financial crisis in South-Eastern Europe. *Proceedings of the Scientific Conference The Challenges of the World Economic Crisis*: 1-11. Niš: Faculty of Economics.
Internet izvori: Naziv, adresa sajta (datum pristupa). Npr. Narodna banka Srbije, www.nbs.rs (15.02.2011.)

SVI RADOVI SE RECENZIRAJU. RADOVI ĆE BITI KATEGORIZOVANI PREMA PRAVILNIKU MINISTARSTVA ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE. SAMO RADOVI KOJI DOBIJU DVE POZITIVNE RECENZIJE BIĆE OBJAVLJENI.

Guideline for writing papers for ECONOMIC THEMES:

1. The paper should be introduced at at least one author's sheet (30 000 characters without spaces). Page format: Page Setup - Margins - top, bottom - 5cm, left, right - 4cm, header, footer - 4.3cm; Paper size: A4; Font: Times New Roman (Latin) - 11pt. Spacing: Paragraph - Indents and spacing: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single; Tables and formulas write in program *Word for Windows*, and for pictures use *Corel Draw*.
2. Paper should have: Title in English (bold, all caps, 12pt, center); Scientific degree, author's name (bold, small caps, 12pt, center); Footnote: institution, e-mail (10pt); Abstract and key words in English (italic, 10pt); Subtitles (bold, small caps, 11 pt, center); Introduction, elaboration and conclusion (11pt); References (10pt); Title, abstract and key words in Serbian (10pt).
3. References should be cited in the text as follows: (Stanković, Đukić 2009, 41) - page number if necessary.
References should not be listed in the footnotes.
The list of references should be arranged in alphabetical order by the author's last name at the end of the paper (10pt), according to following model:

Books, monographs: Author's last name, first name (year of publication) *Title*. Place: Publisher.

E.g. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) *Marketing*. Niš: Ekonomski fakultet.

Articles in scientific journals: Author's last name, first name (year of publication) Article title. *Journal title*, Vol (issue): Page numbers.

E.g. Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.

Papers in Proceedings: Author's last name, first name (year of publication) Paper title. *Conference title*: Page number(s). Place of meeting, Organizer.

E.g. Jerger, J., Knogler, K. (2009) The economic and financial crisis in South-Eastern Europe. *Proceedings of the Scientific Conference The Challenges of the World Economic Crisis*: 1-11. Niš: Faculty of Economics.

Internet sources: Title, website address (access date). E.g. Narodna banka Srbije, www.nbs.rs (15.02.2011.)

ALL PAPERS WILL BE REVIEWED. ONLY PAPERS WHICH HAVE TWO POSITIVE REVIEWS WILL BE PUBLISHED.