

UDK 005

ISSN 0354-8635

management

2010 - 55



Redakcioni odbor:

dr Čedomir Nestorović, Faculty of Coimbra, Portugal
dr Dejan Petrović, FON, Beograd
dr Jasmina Četković, Ekonomski fakultet, Podgorica, Crna Gora
dr Jasmina Omerbegović Bijelović, FON, Beograd
dr Sonja Petrović Lazarević, Department of Management,
Monash University, Australia
dr Milan Martić, FON, Beograd
dr Goran Putnik, University of Minho, Portugal
dr Mirjana Drakulić, FON, Beograd
dr Miroslav Svatoš, Faculty of Economics, Czech Republic
dr Milija Suknović, FON, Beograd
dr Robert Lesković, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija
dr Siniša Nešković, FON, Beograd
dr Roberto Biloslavo, Faculty for Management, Koper, Slovenija
dr Vesna Milićević, FON, Beograd
dr Stanka Setnikar Cankar, Faculty of Administration, Ljubljana, Slovenia
dr Vinka Filipović, FON, Beograd
dr Peter A. Delisle, Austin College
dr Peter Bielik, Faculty of Economics and Management, Slovak Republic
dr Milica Bulajić, FON, Beograd
dr Sladjana Barjaktarović, FON, Beograd

Časopis se redovno referiše u publikacijama:
DEST- Department of Education, Science and Training of Australia
Ulrich Periodicals

Tehnički urednik
Milivoje Radenković
Andrej Novović

Adresa redakcije
Beograd, Jove Ilića 154
Tel/fax 011/3950-868
E-mail: menage@fon.rs
http://management.fon.rs

Časopis izlazi četiri puta godišnje ili po potrebi

Žiro račun: 840-1344666-69

Štampa
Sigra Star Beograd

CIP Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005
ISSN 0354-8635 = Management (Srpsko
izd.)
COBISS.SR-ID 110318855

SADRŽAJ

5 Korporativna društvena integracija – elektronsko poslovanje i javne politike

Selena Pješivac, Aleksandar Marković

17 Izveštaji upravljačkog računovodstva za potrebe odlučivanja u poslovnoj banci

Draginja P. Djurić

25 Proizvodna strategija i konkurentnost industrije urmi u Ujedinjenim Arapskim Emiratima

Khalid Alrawi

35 Implementacija mehanizma koncesije za razvoj infrastrukture

Miloš Milosavljević, Sladjana Benković

43 Primjena integralnog pristupa planiranja lokalnog razvoja

Rade Ivanković, Mirjana Miljanović

53 E – zapošljavanje i menadžment ljudskih resursa

Svetlana Mitrović

63 Definisanje trajanja i kvaliteta pregovaračkog procesa i njegova unutrašnja struktura

Dragan Gruevski

69 Menadžment konsalting u sektoru mspp iz perspektive klijenta

Dragan Dukić, Ivica Nikolić

79 Visoke tehnologije kao izvor konkurentskih prednosti

Aleksandra Tošović Stevanović

Korporativna društvena integracija - elektronsko poslovanje i javne politike

UDK: 005.35 ; 35.077:004.738

Selena Pješivac*, Aleksandar Marković**

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

* selenapjesivac@seea.gov.rs, ** markovic.aleksandar@fon.rs

Koncepti društveno odgovornog poslovanja i društveno odgovornog ponašanja deo su najšireg vrednosnog CSR sistema (Corporate Social Responsibility). Korporativna društvena odgovornost i održivi razvoj predstavljaju oblike implementacije CSR koncepta u javnim politikama u koje spada i politika energetske efikasnosti. Autori ovog rada e-Upravu smatraju vidom implementacije elektronskog poslovanja. E-Uprava ima za cilj da informacije od javnog značaja putem interaktivnih e-servisa učini transparentnim i dostupnim građanima. Cilj ovog rada je da proširi fokus istraživanja sa korporativne društvene odgovornosti preduzeća na društvenu odgovornost e-Uprave. Budući da e-Uprava ima potencijal da CSR koncept transformiše u koncept korporativne društvene integracije, autori dokazuju da društveno odgovorno ponašanje, osim profitno orijentisanih kompanija, obuhvata i državnu upravu, vladine i nevladine organizacije i umreženu zajednicu odgovornih pojedinaca.

1. Uvod

Elektronsko poslovanje, osim tehnološko-ekonomskih prednosti, nudi mogućnosti za veoma progresivne attribute poslovanja. U tradicionalnom poslovnom okruženju, CSR je prvo uveden kao korisna alatka u odnosima s javnošću koja služi za dosledno upravljanje reputacijom preduzeća, a tek potom kao strateški model poslovanja koje je održivo i suštinski integrisano sa društvenom zajednicom. CSR i održivost predstavljaju etički izbor i poslovnu filozofiju koja priznaje sve društvene, kulturne i ekološke konsekvence poslovne prakse i demonstrira one aktivnosti, koje vode ka društvenom blagostanju, a koje se nalaze van interesa same kompanije i van obaveza, koje proističu iz zakonske regulative [1] (Pickton, D. i Broderick, A., 2005:229). Argumenti koji govore u prilog CSR-u tiču se uticaja CSR na zajednicu, kulturu i životnu sredinu u kojoj kompanije posluju [2] (Porter, M. & Kramer, M., 2006:81). Mišljenje da CSR obuhvata samo poslovni sektor, preduzeća i kompanije, te da bi ovaj vrednosni koncept trebalo da implementiraju samo preduzeća i kompanije, podložno je kritičkoj proveri. Najveći doprinos na planu promocije CSR-a dala je Evropska komisija. Vlada u Evropi više je doprinela CSR-u od bilo koje organizacije civilnog društva [3] (Mesanović, E., 2005).

CSR koncept se bazira na analizi uloge korporacija u Evropskoj uniji sa aspekta važnosti uticaja korporacije na društvo i na budućnost Evrope kao ekonomske sile. Upotreba termina "korporativno" unosi izvesnu nekonzistentnost u razumevanje koncepta korporativne društvene odgovornosti i integracije. Razumevanje ovog pojma po inerciji navodi na razmišljanje o veli-

kim korporacijama, dok se vladin i nevladin sektor, pa i mala i srednja preduzeća, najčešće nalaze po strani. Problem nastaje kao posledica nerazumevanja tamo gde se korporativno posmatra samo kao atribut korporacije. Potrebno je redefinisati pojam *korporativnog*, polazeći od njegove etimologije: reč "*corps*" je francuskog porekla, nastala je u XIV veku od latinske reči *corpus* (telo), militarnog je porekla i označava:

- odvojeni ogranak ili odeljenje vojnih snaga sa specijalnom namenom;
- taktičku jedinicu zemaljske vojne snage, veću od divizije i manju od vojske, kojom komanduje general i koja je sačinjena od najmanje dve divizije i nekoliko sporednih trupa za akciju;
- telo, sastavljeno od ljudi koji zajedno deluju i imaju zajednički cilj¹.

Iz prvobitnog značenja reči "*korporativno*" (*corporativement*, fr. u društvu, zajednički) nastalo je mnoštvo izraza koji se danas koriste u teoriji menadžmenta, a bez čijeg razumevanja nije moguće sagledati najširi kontekst značenja korporativne društvene integracije na Internetu. Najčešće se "*korporativno*" povezuje sa grupom i organizacijom, pa tek onda sa inkorporisanim kompanijom; pod terminom "*korporativna država*" se podrazumeva velika, moćna država, koja izgleda kao da radi bez ljudske intervencije; to je država u kojoj velike organizacije kao što su trgovačke unije i organizacije poslodavaca, upravljaju zemljom i biraju članove parlamenta. Korporacija predstavlja zakon-

¹ The American Heritage® Dictionary of the English Language

sko telo, pravno lice, a korporativizam - sistem vlasti gde velike moćne grupe za pritisak utiču na državnu politiku [4].

2. Elektronsko poslovanje u funkciji javnih politika

Procena uticaja elektronskog poslovanja na vođenje javnih politika (*PIA, Policy Impact Assessment*) ukazuje na brojne aspekte na koje bi koncept društveno odgovornog elektronskog poslovanja trebalo da da odgovor. Analiza društveno odgovornog elektronskog poslovanja u funkciji javnih politika obuhvata sledeće aspekte [5]

- a) procenu uticaja elektronskog poslovanja na životnu sredinu (*EIA, Environmental Impact Assessment*)
- b) procenu uticaja elektronskog poslovanja na društvo (*SIA, Social Impact Assessment*)
- c) procenu uticaja elektronskog poslovanja na razvoj tehnologija (*TIA, Technology Impact Assessment*)
- d) procenu uticaja elektronskog poslovanja na zdravlje (*HIA, Health Impact Assessment*)

Kao prvo, Internet je idealan medij za inicijative, koje nisu nametnute zakonskom regulativom. Kao drugo, društveno odgovorno elektronsko poslovanje kreira socijalno i ekološki prihvatljive dimenzije odnosa kompanija, organizacija i institucija sa društvenom zajednicom u online prostoru. Primena informaciono-komunikacionih tehnologija pruža šansu za upravljanje promenama u široj društvenoj zajednici, koja uključuje i grupe za pritisak, i javnu upravu. Elektronsko poslovanje generiše nova rešenja i socijalne inovacije koje mogu da savladaju birokratska i budžetska ograničenja rada u državnoj upravi. CSR koncept određuje predmet istraživanja društveno odgovornog elektronskog poslovanja sa aspekta cilja, sredstva, rezultata i manifestacije - performanse. Da li je moguće koncept održivog razvoja primeniti i na oblast elektronskog poslovanja u oblasti energetske efikasnosti? Da li i u kojoj meri elektronsko poslovanje može da utiče na stvaranje preduslova za održivi razvoj globalne zajednice i državne uprave?

Društveno odgovorno elektronsko poslovanje u oblasti energetske efikasnosti podrazumeva korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija niskog energetskog intenziteta, pa izbor takvih tehnologija *a priori* predstavlja vid društveno odgovornog ponašanja. Međutim, društveno odgovorno elektronsko poslovanje predstavlja takođe i cilj, sredstvo i rezultat *diseminacije* (širenja) informacija o javnim politikama pu-

tem Web baziranih tehnologija i e-medija. Samim tim, elektronsko poslovanje predstavlja vid socijalne inovacije sa velikim potencijalom unapređenja svesti o značaju javnih politika. Elektronsko poslovanje, planirano i vođeno na društveno odgovoran način, može predstavljati agens održivog razvoja. Pod održivim razvojem podrazumeva se dinamičan proces koji omogućava realizaciju svih ljudskih potencijala i unapređuje kvalitet života ljudi, a da istovremeno štiti i podstiče sisteme koji omogućavaju život na Zemlji. Reč je o socijalno-ekonomskom i ekološkom projektu, sa veoma pozitivnim ciljem poboljšanja kvaliteta ljudskog života [6] (Alakeson, V. at al 2002:16.).

Da bi se CSR koncept integrisao sa konceptom elektronskog poslovanja, neophodno je da se prvo definišu, kompariraju i suprotstave značenja ovih pojmova u tradicionalnom i online okruženju, respektivno. Društveno odgovorno elektronsko poslovanje predstavlja sistem vrednosti koji integriše brigu o zajednici u sve online aktivnosti, uključujući *e-commerce* (e-trgovinu) i *e-Upravu* (e-Government), a u poslednje vreme i u sve popularnije društvene platforme (Facebook, Twitter i sl.). Čak su i afinitetni pretraživači poput Google-a, otvorili posebne sajtove, posvećene CSR-u [7]

Potencijal diseminacije CSR sadržaja pomoću informaciono komunikacionih tehnologija izrazito je veliki. Sintagma *društveno odgovornog elektronskog poslovanja* odnosi se na vrednosne attribute poslovanja putem elektronskih servisa i predstavljena je novim atributom elektronskog poslovanja, društvenom odgovornošću. Reč nije, dakle, samo o tradicionalnom shvatanju CSR-a u online okruženju, već i o potencijalu CSR-a za integracijom. Iako se još uvek smatra da CSR ne poseduje jasno definisani skup opštih kriterijuma o tome šta sve ovaj koncept obuhvata i na koje se sve oblasti odnosi, u teoriji CSR-a sve češće je prisutan novi teorijski koncept *korporativne društvene integracije*.

Integrisani CSR se, za razliku od tradicionalnog shvatanja ovog koncepta, može odnositi na sve sektore, i profitni, i neprofitni, dok se društveno odgovorno poslovanje odnosi, uglavnom, na one kompanije ili organizacije koje su profitno orijentisane. U praksi se pojmovi CSR-a i društveno odgovornog poslovanja često izjednačuju jer kompanije u primeni ovog koncepta vide važnu PR alatku za upravljanje reputacijom, a cilj im je veoma često, stvaranje profita i sticanje konkurentne prednosti na tržištu. Dok se društveno odgovorno poslovanje, odnosi, pre svega, na privatni sektor, čija je misija da generiše profit, CSR koncept *integracije* obuhvata mnogo šire interakcije i mehani-

zme koje regulišu tržište i odnose sa stejkholderima. CSR se tiče svih interakcija pojedinca i države, civilnog i neprofitnog sektora, javnog i privatnog partnerstva itd. Sve dimenzije elektronskog poslovanja G2G, G2B, G2C, B2B, B2C, B2G, C2G, C2B i C2C mogu biti uključene u CSR. Korporativna održivost, održivi razvoj, korporativna društvena odgovornost, socijalni ugovor, korporativno preduzetništvo [8] (Cingula, M. i Čalopa, K., 2008: 199), korporativno građanstvo i filantropija, sve su to moderni koncepti koji se ne tiču samo kompanija i odnosa koje iste ostvaruju sa društvenom zajednicom i stejkholderima, već i komunikacije vlada, aktivista i civilnog sektora. Integracija zavisi od *interakcije stejkholdera*, u najširem smislu te reči, pri čemu su stejkholdersi i strane od interesa, a ne samo zainteresovane strane (stejkholderi). Kao što se javnosti multipliciraju u praksi, isti je slučaj i sa stejkholdersima i multistejkholdersima. Prema mišljenju autora, za razliku od identifikovanih stejkholdera, u stejkholderse (*pl.*) spadaju sve strane od interesa, čak i one koje nisu postale zainteresovane za određeni problem, a imaju potencijal da utiču problem, bilo da ga sami stvaraju ili rešavaju. Stejkholderi, za razliku od stejkholdersa i multistejkholdersa utiču i nalaze se pod uticajem ciljeva jedne organizacije, ali ne i samog problema, pa tako pojam multistejkholders i stejkholders mreža može da postane generički povezan sa Internet zajednicom.

U literaturi o značaju interaktivnosti CSR tema na korporativnim Web prezentacijama nailazimo i na niz akronima CSR/CC/SD [9] (Capriotti, P. & Morreno, A., 2006:85). CSR, korporativno građanstvo i održivi razvoj su pojmovi koji se odnose kako na privatni, tako i na civilni i javni sektor, bilo da je reč o tradicionalnom ili online okruženju.

U Networking fazi promovisanja CSR-a dosta se pažnje posvećuje Internetu kao kanalu komunikacije koji doprinosi diseminaciji informacija o energetske efikasnosti i smanjenju informacione asimetrije u ovoj oblasti. Internet značajno doprinosi širenju informacija i unapređenju svesti o društveno odgovornim praksama. Mnogo je primera globalnih akcija u kojima učestvuju gotovo svi stejkholdersi. Primer društveno odgovornog elektronskog poslovanja, nastao kao rezultat *Networking-a* i interakcije stejkholdersa, jeste globalna kampanja „60 minuta za planetu Zemlju“ Svetskog fonda za zaštitu prirode (WWF). Generalni sekretar Ujedinjenih nacija, Ban Ki Mun, pozvao je građane širom sveta da se priključe akciji Svetskog fonda za prirodu da u akciji „Sat za našu planetu“ putem elektronskih medija, jednoglasno zatraže da se preduzmu konkretne mere u cilju

sprečavanja klimatskih promena. U svom video obraćanju putem Interneta, generalni sekretar je izjavio da je „Sat za našu planetu“ prikaz javne zabrinutosti za pitanje klimatskih promena ikada zabeležen do sada. Ovim je pažnja javnosti usmerena na apel za postizanje globalnog sporazuma o klimatskim promenama uoči nedavnog zasedanja svetskih lidera u Kopenhagenu u decembru 2009. Stejkholdersi su na ovaj način poručili svojim predstavnicima da, u toku pregovora o klimatskim promenama u Kopenhagenu, potpišu sporazum koji će zaštititi ljude i planetu. „Potreban nam je sporazum koji je ambiciozan, delotvoran i fer, sporazum zasnovan na čistoj nauci,“ - rekao je Ban Ki Mun, generalni sekretar Ujedinjenih nacija. On je naglasio ozbiljnost klimatskih promena i težinu zadatka: „Krećemo se u veoma opasnom pravcu. Naša planeta se zagreva. Moramo promeniti naše navike“, rekao je on. „Potreban nam je ekološki razvoj koji doprinosi svim zajednicama. Potrebna nam je održiva energija u cilju poboljšanja kvaliteta života i klimatskih uslova u svetu. Ovo je put budućnosti koji moramo preći zajedno.“

„Sat za našu planetu“ smatra se najvećom globalnom akcijom koja je ikada pokrenuta, to je glas za budućnost planete Zemlje. Milioni ljudi dalo je svoj doprinos gašenjem svetiljki na sat vremena. Gradovi od Las Vegasa do Sidneja, od Kejptauna do Pekinga, isključili su svoja svetla na jedan sat [10]. U ovoj akciji je učestvovalo 80 država sveta i 9000 gradova. Među njima je bili i gradovi Srbije: Beograd, Novi Sad, Vršac, Niš i dr. Poslata je snažna poruka svetu da je jedinstvenom akcijom, putem Interneta, moguće sprečiti globalno zagrevanje. Kampanja je vođena u elektronskim i štampanim medijima, putem direktnog marketinga, e-maila i na najpopularnijoj društvenoj platformi - Facebook-u. Putem umrežavanja, za samo mesec dana, kampanja je okupila više od milion pristalica.

U dokumentima Odeljenja za trgovinu i industriju Vlade Velike Britanije, kao i u Zaključcima sa konferencije o CSR-u Svetske banke, posebno je izdvojen uticaj vlade i ostalih organizacija neprofitnog sektora na zajednicu, kao i na perspektive razvoja CSR-a [11] (World Bank/DevComm-SDO, 2003). Stephen Timms, ministar za energiju, elektronsko poslovanje i poštanske usluge Velike Britanije smatra da je CSR – ponašanje organizacija u privatnom sektoru i njihov doprinos ciljevima održivog razvoja. Međutim, on istovremeno naglašava da je ovaj pristup i vrednost za koju se isti zalaže takođe, važan i za organizacije, uključujući e-Government. Društveno odgovorno ponašanje podrazumevani je atribut poslovanja kompanija, ali i organizacija i institucija. Lokalna i globalna

zajednica su krajnji korisnici, a često i inicijatori poslovnih procesa, zagovornici dvosmerne komunikacije, što je jedna od specifičnih odlika e-Uprave. Nemaju samo kompanije uticaj na društvo, ali zato sve institucije u društvu utiču na društvo, bile one profitne ili neprofitne [12] (Valentino, B., 2008:17). Nevladine organizacije su poznate po svojim progresivnim aktivnostima, jer one „deluje lokalno, a misle globalno”. U celovit sistem *korporativnog tela* društva [4] koje čine sve institucije zajedno, kao jedinstveni organizam, sastavljen od delova, e-Uprava se takođe može *inkorporirati* u virtuelni mehanizam države koji koordinira radom tog sistema.

Ako se primeri uspešne prakse predstavljaju kroz brigu o zajednici koju promovišu najuspešnije kompanije na tržištu, zablude da samo one posluju odgovorno možemo otkloniti primerima uspešne prakse koju sprovodi Evropska unija preko svojih direktorata i pripadajućih agencija. Najveći doprinos na planu promocije CSR-a dala je Evropska komisija. Vlada u Evropi više je doprinela CSR-u od bilo koje organizacije civilnog društva [3] (Mesanović, E., 2005). Mnoge vladine agencije na svim nivoima bile su formirane za stvaranje uslova za primenu ovog koncepta, ali se nisu neposredno deklarirale kao društveno odgovorne organizacije. To je zato što se od države očekuje da bude odgovorna prema zajednici, pa je pitanje dobrovoljnosti, zapravo, sporno pitanje ukoliko se ne razgraniče principi obaveze i responzivnosti. Društveno odgovorno elektronsko poslovanje kreira društvenu zajednicu prema afinitetnom, a ne geografskom principu ili po principu hijerarhije. Drugo je pitanje da li je online zajednica profitno-orijentisana ili ne.

Pored slobodnog protoka ljudi, robe, kapitala i usluga, društveno odgovorno elektronsko poslovanje promovise i petu vrstu slobode: slobodan protok informacija i znanja, odnosno, slobodan pristup informacijama od javnog značaja. U informacije od javnog značaja spadaju finansijski izveštaji i izveštaji o stanju životne sredine, sve informacije do kojih organi vlasti dolaze, vršeći vlast. U komunikacionom smislu, slobodan pristup informacijama od javnog značaja i pravo javnosti da zna su neophodni preduslovi za razvoj demokratije i ukupni održivi razvoj društva. Elektronsko poslovanje kreira društvo, zasnovano na znanju i time doprinosi održivoj zajednici [13] (Türk, V., 2003). Elektronsko poslovanje je društveno odgovorno ako brigu o društvu i ekologiji inkorporira u sve komunikacione procese u online okruženju. Time se vrši *reinženjering odnosa* učesnika javne sfere i pruža novi kvalitet njihovom umre-

žavanju. Sama tehnologija ne doprinosi održivom razvoju, već to čini način primene tehnologija i način razmene informacija između stejkholdera, u ovom slučaju, putem e-medija.

Internet pruža novi potencijal za stvaranje socijalnog kapitala, društvene debate i interakcije u javnoj sferi. Društveno odgovorno elektronsko poslovanje predstavlja, *skup vrednosnih koncepata*, prisutnih u *javnoj sferi* Interneta. Elektronsko poslovanje obuhvata razmenu informacija i izgradnju odnosa koji se ostvaruju putem e-medija unutar organizacije i sa njenim eksternim učesnicima i stejkholderima. Imajući u vidu da je društveno odgovorno elektronsko poslovanje, pre svega, vrednosni koncept, ovde se razmatraju oni aspekti elektronskog poslovanja koji doprinose dobrobiti šire društvene zajednice. Društveno odgovorno elektronsko poslovanje kreira društvo znanja, napredno, informaciono društvo koje komunicira, razmenjuje informacije i obavlja poslovne transakcije putem elektronskih servisa, vodeći i na taj način računa o očuvanju životne sredine.

Tehnologija po sebi, kao ni tehnno-ekonomska opravdanost korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija nisu dovoljne, mada su osnovni preduslovi za kreiranje socijalnog kapitala i socijalnih inovacija kao novog načina organizacije i izgradnje odnosa među ljudima. Pod socijalnim kapitalom ovde podrazumevamo socijalnu mrežu i norme reciprociteta koji su sa njom povezane [14] (Putnam, R., 2002). Socijalni kapital, pored prirodnog, humanog, proizvodnog i finansijskog kapitala čini jednu od pet vrsta kapitala održivog razvoja [6] (Alakeson, V. et al., 2003:16). U odsustvu socijalnih inovacija, tehnologija bi nam izmicala pre nego što bismo stigli da upotrebimo sve njene potencijale za kreiranje održivog društva [6] (Alakeson, V. et al. 2003:23).

Ne treba zaboraviti da društveno odgovorno elektronsko poslovanje osim socijalne, obuhvata i ekološku inovaciju, u koju spada i energetska efikasnost. Za iskorišćavanje prednosti digitalnih tehnologija neophodne su politike poslovanja i vlade koje pospešuju socijalne inovacije i prate tehnološke inovacije u javnoj sferi Interneta [15]. Pojam javne sfere je razradio nemački teoretičar Habermas, J. (1969). On je definisao *javnu sferu* kao virtuelnu i imaginarnu zajednicu koja nužno ne postoji u jasno omeđenom fizičkom prostoru [16]. Za Habermasa, J. (1969), javna sfera je homogen prostor otelotvorenih subjekata u simetričnom odnosu koji dolaze do konsenzusa kroz argumentovanu raspravu i iznošenje vrednosnih tvrdnji [17] (Sitarski, M. et al., 2007: op.cit. 9 -17). Dosadašnji

najvažniji rezultati u zadovoljavanju potreba istraživanja društveno odgovornog poslovanja na Internetu u Srbiji predstavljeni su rezultatima empirijskih istraživanja Centra za proučavanje informacionih tehnologija (CePIT) Beogradske otvorene škole (BOŠ) u publikaciji „Internet i javna sfera u Srbiji“ (2008). Iako se ni u jednom istraživanju pojam *korporativne društvene odgovornosti* i *društveno odgovornog elektronskog poslovanja* imanentno ne pojavljuju, CePIT-ova istraživanja se, zapravo, odnose na pitanja koliko, kako i da li se Internet u Srbiji koristi kao sredstvo i prostor za diskusije na teme koje su od sveopšteg, javnog značaja; koji su to Web sajtovi koji predstavljaju mesto razmene mišljenja, koje su teme predmet diskusija i kakav je njihov karakter, da li takve teme imaju uticaj na društveni život i sl. Time se promoviše značaj Interneta kao socijalne inovacije i daje se primat načinu korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija u javnoj sferi nad brojem Internet korisnika. U istraživanju CePIT-a posebna pažnja je posvećena analizi Web sajtova državnih institucija Srbije, ustanova lokalne samouprave, načinu na koji su predstavljene društveno korisne informacije, otvorenosti ovih institucija u smislu njihove spremnosti na interakciju sa posetiocima, kao i temama i diskusijama koje se odvijaju na interaktivnim servisima tih sajtova u slučaju da oni postoje [17]. Zaključak do kojeg je CePIT došao u svom istraživanju Interneta i javne sfere u Srbiji jeste da je Internet danas jedan od socijalnih prostora u kojima građani mogu da debatuju o pitanjima od opšteg interesa ili da bar doprinose da se neka od njima bitnih pitanja uvedu u javni diskurs. Međutim, Internet nije samo socijalni prostor u kojem se odvija takva debata, nego se aktivno transformiše komunikaciju koja dovodi do stvaranja nove, autentične javne sfere [17] (Sitarski et al., 2008:19). U toj „novoj, autentičnoj javnoj sferi“ nazire se potencijal *„korporativne društvene integracije“*.

Društveno odgovorno elektronsko poslovanje odnosilo bi se, u posmatranom kontekstu, na uticaj organizacije i usluga koje organizacija pruža pomoću digitalnih tehnologija na širu društvenu zajednicu, a taj uticaj obuhvata sve stejkholdere. Korporativna društvena odgovornost elektronskog poslovanja bila bi posebna dimenzija CSR-a, koja se, bavi ekološkim, ekonomskim i socijalnim aspektom transakcija, generisanja, razmene i širenja informacija.

Diseminacija informacija dovodi do unapređenja svesti korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija u elektronskom poslovanju, e-Upravi i informacionom društvu. U izvesnom smislu, društveno odgovorno elektronsko poslovanje koristi isti konceptualni

okvir za komparativno razumevanje kao što je to slučaj i sa CSR-om u tradicionalnom poslovnim okruženju. Za razliku od tradicionalnog modela, model društveno odgovornog elektronskog poslovanja je dinamičniji i transparentniji. Razlika između CSR-a u elektronskom i tradicionalnom modelu poslovanja je u tome što je u društveno odgovornom elektronskom poslovanju struktura stejkholdera heterogenija. Druga specifičnost koncepta društveno odgovornog elektronskog poslovanja, odnosi se na izbor kanala komunikacije. U elektronskom poslovanju, za razliku od tradicionalnog poslovnog okruženja, komunikacija se realizuje isključivo putem Web baziranih tehnologija i e-servisa. **Društveno odgovorno elektronsko poslovanje** je elektronsko poslovanje u funkciji *korporativne društvene integracije* koja uzima u obzir sledeće kriterijume uticaja na društvo:

- a) ekonomski, ekološki, kulturni i socijalni uticaj jedne kompanije, organizacije, institucije i njenih/njihovih usluga na širu društvenu zajednicu i stejkholderse sa kojima kompanija/organizacija/institucija komunicira putem informaciono-komunikacionih tehnologija
- b) ekonomski, ekološki, kulturni i socijalni uticaj jedne kompanije, organizacije, institucije i njenih/njihovih usluga na širu društvenu zajednicu i stejkholderse sa kojima jedna kompanija/organizacija/institucija razmenjuje informacije i usluge putem informaciono-komunikacionih tehnologija
- c) ekonomski, ekološki, kulturni i socijalni uticaj jedne kompanije, organizacije, institucije i njenih/njihovih usluga na širu društvenu zajednicu kao stejkholdersa sa kojim kompanija/organizacija/institucija gradi odnose, a za čiju je komunikaciju/ interakciju i integraciju neophodna računarska mreža.

Mnogo je autora, međutim, koji izražavaju zabrinutost zbog negativnog uticaja digitalne tehnologije na socijalni kapital i poslovanje. Oni se protive veličanju uloge Interneta u kreiranju održive zajednice jer smatraju da Internet onemogućava alternativna razmišljanja i zatvara individue u svojevrsne „echo komore“, sastavljene od individualaca koji razmišljaju na isti način [18] (Susnstein, C.R., 2004). Ovakvi argumenti koji se protive monolitnom načinu razmišljanja, proizilaze iz činjenice da virtualna komunikacija teži da bude što kraća i sporadična, čime se, prividno, otežava izgradnja jakih društvenih mreža i socijalnog kapitala. Informaciono-komunikacione tehnologije, e-mail, mobilna telefonija i video-konferencije mogu

da udalje individue iz stvarnog sveta, što može rezultirati situacijom da nismo ni tamo, ni ovde [19](Prusak, L. i Cohen, D. 2001).

Pojedini autori smatraju da rasprava o Internetu ionako ne bi trebalo da se svodi na pitanja tehnologije jer je Internet, pre svega, socijalni prostor, a ne alat [20](Poster, M, 1995). Internet se posmatra i kao prostor, pogodan za socijalnu inovaciju [6] (Alakeson et al. 2003:23).

3. Simetričnost informacija i eksternalizacija mreže

Holistički pristup elektronskom poslovanju objedinjuje tehnologiju, ekonomiju, društvo i ekologiju. Ovaj pristup pruža viziju korporativne društvene integracije kao vida socijalne inovacije i novog načina kreiranja odnosa organizacije i njenih stejkholdera. Na osnovu simetričnosti informacija i eksternalizacije mreže moguće je uspostaviti delotvorniji sistem za društveno odgovorno elektronsko poslovanje u oblasti javnih politika, u koje spada i politika energetske efikasnosti.

Perspektiva umrežavanja i izgradnja specifičnih odnosa interakcije između organizacija, biznisa, lokalne zajednice i regiona u javnoj sferi Interneta, može da doprinese uspostavljanju energetski efikasnijeg ekološkog sistema. Od elektronskog poslovanja u oblasti energetske efikasnosti korist ostvaruju svi: i lokalna, i globalna zajednica, i planeta Zemlja. Ipak, društveni potencijali koje pruža elektronsko poslovanje u oblasti energetske efikasnosti u javnoj sferi još uvek nisu iskorišćeni u dovoljnoj meri.

Razlog za to je što na prihvatanje elektronskog poslovanja značajno utiču tehnološki, organizacioni, menadžment i ekološki faktori [21] (Tornazky, L.G. and Fleischer, M., 1990). Elektronsko poslovanje u svom svakodnevnom radu primenjuju srednji menadžment - izvršioci i viši menadžment, funkcioneri i rukovodioci, zaposleni u privrednom sektoru i u javnoj upravi, ali nisu svi oni jednako zastupljeni u procesu donošenja odluka kada je u pitanju izbor tehnologija niskog energetskog intenziteta za elektronsko poslovanje.

Odlučujući faktor za efikasno i društveno odgovorno elektronsko poslovanje u e-Government-u jeste **simetričnost informacija**, teorija suprotna teoriji asimetričnosti informacija [22] (Lee, H. et al., 2004:1975-86; Chen et al., 2000:436-43, Lai, F. et al. 2007:728). Teorija asimetričnosti informacija polazi od pretpostavke da informacije koje su predmet razmene i transakcija nisu ravnomerno distribuirane u mreži učesnika

[23](Anthony, W.P. i Gales, L.M. 2002). Kada u razmeni informacija jedan učesnik ima prednost u odnosu na ostale učesnike, ovu pojavu nazivamo asimetričnošću informacije [24](Stigler, G.J. 1961., Akerlof, G.A.1970). Simetričnost informacija je važna za korisnike e-Governmenta, u ovom slučaju građane, jer oni koriste javne servise. Isto važi i za potrošače i kupce u e-commerce-u.

Eksternalizacija mreže značajno doprinosi institucionalizaciji elektronskog poslovanja i smanjenju asimetričnosti informacija i to širenjem znanja i sakupljanjem informacija u mreži [25](Lai, F. et al. 2007:728). Eksternalizacija mreže može biti pozitivna i negativna. Pozitivna eksternalizacija postoji kada vrednost proizvoda ili servisa za korisnika raste sa porastom broja korisnika identičnih proizvoda i servisa [26](Srinivasan, R. et al, 2004:41-58), što je slučaj sa eksponencijalnim rastom broja korisnika Interneta u svetu. Negativna eksternalizacija postoji kada se vrednost proizvoda i usluga smanjuje u odnosu na ukupan broj korisnika ovih proizvoda i servisa, kao što je to slučaj sa mobilnom telefonijom. Pozitivnu eksternalizaciju mreže podržava i čuveni Metcalfe-ov zakon prema kome je vrednost mreže proporcijalna kvadratu broja njenih korisnika [27] (Metcalfe, B., 1995:53). Razlika između pozitivne i negativne eksternalizacije mreže je u kvalitetu, tačnosti, načinu i svrsi korišćenja mreže.

Elektronsko poslovanje u oblasti energetske efikasnosti sa svim njegovim ekološkim, ekonomskim, kulturnim i socijalnim, ali i integracionim aspektima, pogodno je istraživačko polje za teoretičare, ali i za praktičare. Društveno odgovorno elektronsko poslovanje namenjeno je stručnoj i široj javnosti, pre svega, institucijama državne uprave koja je u obavezi prema poreskim obveznicima da posluje odgovorno.

Definicije e-Uprave u osnovi, pokrivaju oblast društveno odgovornog elektronskog poslovanja, mada ne sve njegove aspekte i interakcije. One prevazilaze upravljanje javnim politikama od strane centralne vlasti jer e-Government ne obuhvata samo lokalnu zajednicu, već i globalnu zajednicu. E-Uprava obuhvata sve individue koje koriste informaciono-komunikacione tehnologije i povezane su Internetom, ali i sve sektore delovanja.

4. Društvena odgovornost u e-upravi

Društveno odgovorno elektronsko poslovanje ima potencijal da putem elektronskih servisa, namenjenih građanima, upravlja promenama u javnoj upravi i da njihovom primenom, znatno poboljša kvalitet usluga

državne administracije u odnosu na tradicionalne modele komunikacije „preko šaltera“. Pitanje je da li odnos društveno odgovorno elektronskog poslovanja u e-biznisu uopšte možemo smatrati analognim odnosu između korporativne društvene odgovornosti i poslovanja u tradicionalnom okruženju. S obzirom na to da je u elektronskom poslovanju faktor uticaja na globalnu zajednicu mnogo veći, potrebno je koncept CSR-a posebno usmeravati ka informacionom društvu, a ono je u delokrugu rada javnih institucija, pre svega, državne uprave.

Društveno odgovorno elektronsko poslovanje u e-Upravi može se posmatrati kroz ekonomski, socijalni, politički i ekološki aspekt razmene informacija i transakcija, nastalih korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija u javnoj upravi. Rezultate realizacije CSR-a u elektronskom poslovanju možemo svrstati u četiri osnovne kategorije [28](Codaglione, C., Wimmer, M.A.,2007:16), a to su:

- e-Uprava,
- informaciono-komunikacione tehnologije i održivi razvoj
- informaciono društvo
- Internet ekonomija

Specifičnost istraživanja discipline društveno odgovornog elektronskog poslovanja u njegovoj interdisciplinarnosti, pa je i potreba za integrisanim pristupom neizbežna. Takav pristup zahteva kompetencije stručnjaka različitih disciplina koje vode ka inovaciji i novim rešenjima. Štaviše, izazov je sa jedne discipline preći na istraživanje i analizu interakcije više aspekata i njihovih holističkih interakcija, koji otkrivaju e-Upravu kao socio-tehnički sistem [28](Codagnone, C. and Wimmer, M., 2007:14).

Kao što primera korporativne društvene odgovornosti ima i u javnom, a ne samo u privrednom sektoru, tako i društveno odgovornih primera elektronskog poslovanja ima i u nekomercijalnim servisima e-Uprave, a ne samo u e-commerce-u.

Dinamika razvoja srpskog informacionog društva zavisi od sposobnosti za identifikaciju prepreka za ostvarenje koristi od koncepta e-Uprave. Nema svrhe od servisa e-Uprave, ukoliko je procenat građana koji te usluge koristi mali. Promenom percepcije, stavova, uverenja, ponašanja i unapređenjem svesti o značaju elektronskog poslovanja, prepreke uvođenja društveno odgovorne e-Uprave je moguće savladati kako kod krajnjih korisnika, tako i u samoj državnoj administraciji. Elektronizacija rada državne administracije,

e-Government, implementacija strategije razvoja informacionog društva, kao i e-business strategije, u krajnjem ishodu, dovešće do unapređenja odnosa vlade i vladinih agencija sa internim i eksternim stakeholderima. Ta interakcija za rezultat može imati intenzivniju razmenu informacija sa stakeholderima, koja vodi do smanjenja asimetričnosti informacija.

Strategija održivog razvoja Republike Srbije (2008.) bazira se implicitno na konceptima CSR-a i društveno odgovornog poslovanja. To nije nimalo slučajno jer su iscrpljivost fosilnih goriva i klimatske promene postale globalni problem, pa je stoga neophodna aktivacija svih segmenata globalne zajednice, koja je povezana Internetom. Unapređenje svesti o značaju energetske efikasnosti, značaju racionalnog korišćenja energije i energenata, kao i šireg korišćenja obnovljivih izvora energije putem informaciono komunikacionih tehnologija, jedno je od mogućih rešenja problema sa kojim se suočava današnja globalna zajednica. Da bi sistem vrednosti, sadržan u društvenoj odgovornosti kao delu koncepta održivog razvoja bio implementiran kroz društveno odgovorno poslovanje u e-Upravi, potrebno je da se svi ovi koncepti integrišu u jedinstvenu strategiju razvoja e-Uprave jer u društveno odgovornom elektronskom poslovanju leži veliki potencijal informacionog društva.

Polazeći od opštih kriterijuma društveno odgovornog elektronskog poslovanja, a uzimajući u obzir potencijale uticaja odgovornog elektronskog poslovanja na informaciono društvo izdvojene su specifične kategorije koje bi elektronsko poslovanje i e-Uprava trebalo da zadovolje. Da bi se dostigao odgovarajući stepen socijalne inovacije u oblastima elektronskog poslovanja, e-Uprave i Internet ekonomije neophodno je:

- Istraživanje potreba javnog sektora za novim konceptima, okvirima i rešenjima;
- Stavljanje akcenta na inovativna rešenja koja se mogu razvijati u javnom sektoru;
- (na primer, baza podataka o utrošenoj energiji u javnim objektima, energetski bilansi za gradove i opštine);
- Stavljanje akcenta na inovativna aplikativna rešenja koja omogućavaju primenu novih energetske efikasne tehnologije u javnom sektoru (na primer, praćenje i merenje ostvarenih ušteda u javnoj rasveti putem digitalnih tehnologija);
- Sprovođenje evaluacije i analize zastupljenosti tema energetske efikasnosti na sajtovima državne uprave, s obzirom na kompleksne faktore koji međusobno utiču na objektivnost činjenica i na specifične interese u datom kontekstu;

- Dati svoj doprinos međunarodnoj standardizaciji i integracionim naporima;
- Izvršiti transfer znanja i unaprediti veštine IKT sektora u oblasti e-Uprave;
- Prihvatiti poziciju preteče-pionira i promotera socijalno inovativnih rešenja u javnom sektoru;

Pod kategorijom podrazumevamo grupu srodnih atributa (dimenzija) koje vode ka holističkom razumevanju e-Uprave [28](Codaglione, C. i Wimmer, M. 2007:185). Međusobne interakcije kategorija društveno odgovornog elektronskog poslovanja u e-Upravi moguće je svrstati u sedam novih podkategorija (prema Wimmer M., 2008:16)[29]. Njihovi odnosi interakcije definišu specifične kriterijume društveno odgovornog poslovanja u e-Upravi, a to su:

- odnos *državna uprava / IKT*: ukazuje na način kako državne institucije koriste IKT u svojim aktivnostima i servisima, bilo da je reč o internim ili međuinstitucionalnim interakcijama;
- odnos *državna uprava / društvo*: određuje kvalitet interakcije državne uprave sa društvom, a taj kvalitet određuju, sa svoje strane, javni servisi, e-participacija građana, orijentacija ka korisniku, njihova očekivanja od institucija da pružaju usluge na tradicionalan način, umesto u online okruženju itd.;
- odnos *državna uprava / ekonomija*: određuje da li i kako institucije ispunjavaju svoje ciljeve, da li to čine na efikasan i efektivan način, da li obezbeđuju vrednosti za novac, da li brinu o *cost/benefit* analizi i da li pribegavaju modernizaciji radi smanjenja troškova;
- odnos *društvo / IKT*: određuje kako i da li građani koriste IKT za svoje svakodnevne aktivnosti, kakvi su problemi društvenih promena i njihov uticaj na digitalno raslojavanje, informatičku nepismenost, zavisnost od IKT;
- odnos interakcije *državna uprava / ekonomija / IKT*: ukazuje na koji način institucije postižu veću efikasnost i efektivnost korišćenjem IKT; modernizacija putem IKT zasnovana je na ekonomskim faktorima; interakcije unutar institucija i među institucijama; fokus je sada na modernizaciji sa ekonomskog stanovišta;
- interakcija *državna uprava/društvo/ekonomija*: ukazuje na koji način institucije postižu veću efikasnost i efektivnost u interakcijama sa svojim korisnicima putem organizacionih promena i modernizacije; ova kategorija fokusira se, između ostalog, i na efikasnost, kao i druge oblasti interakcije sa onim korisnicima koji ne koriste IKT;

- odnos *državna uprava/društvo/IKT/ekonomija*: postiže veću efikasnost i efektivnost budući da implementira društvene vrednosti kroz modernizaciju svojih interakcija sa korisnicima putem ekstenzivnog korišćenja IKT-a.

Elektronsko poslovanje u oblasti energetske efikasnosti predmet je svih navedenih interakcija. Unapređenje svesti o značaju Samo efikasna interakcija dovodi do e-participacije građana kao instituta dobre uprave. Očekuje se da će društveno odgovorno elektronsko poslovanje doneti veći broj sloboda građanima, a zahtevaće i veću transparentnost i fleksibilnost elektronske javne administracije.

5. Perspektive primene csr koncepta u elektronskom poslovanju

U prvoj dekadi novog milenijuma mnoga pitanja iz oblasti ekonomije, prava, etike, socijalne politike, zaštite životne sredine i pitanja odnosa između poslovanja i zajednice, postala su predmet naučnih istraživanja. Novu ekonomiju karakterišu značajne promene u poslovanju, ali i društvenoj zajednici. Početak demokratizacije društva i vlasničke transformacije u privredi odvijao se paralelno sa informatizacijom društva. Gotovo sve promene u društvu uslovljene su primenom inovativnih tehnologija koje omogućavaju globalno povezivanje i održivi razvoj.

Najviši pravni akt, Ustav Republike Srbije uveo je institut slobodnog pristupa informacijama od javnog značaja. Zakonom o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja (2004) priznato je pravo građana na obaveštenost informacijama od javnog značaja. Ovo pravo dovelo do smanjenja asimetričnosti informacija, što potvrđuje i činjenica da su mnoge državne institucije zbog Zakona postale odgovornije prema građanima i njihovim ljudskim pravima. Građani po prvi put imaju mogućnost da aktivno učestvuju u procesu odlučivanja i da samoinicijativno, kada država nije u stanju da im to omogući, putem instituta Poverenika za informacije od javnog značaja, ostvaruju svoja osnovna ljudskih prava. Elektronsko poslovanje u e-Upravi dovelo je do standardizacije i automatizacije poslovnih procesa, kao i do proaktivnijeg pristupa samih institucija i organizacija u odnosu na pravo javnosti da zna. Od elektronskog poslovanja najveću korist imaju građani jer im je omogućeno da aktivno učestvuju u gotovo svim procesima od javnog značaja, kao što je i pravo na pristup informacijama do kojih u radu dolaze organi u vršenju javne vlasti. Perspektiva razvoja društveno odgovornog elektronskog poslovanja, pre svega, povećanja efikasnosti i efektivnosti jav-

nih online servisa u odnosu na građane. Prateće pojave ovog fenomena jesu decentralizacija sistema državne uprave i proces deregulacije. Za birokratiju državnog aparata ovo predstavlja preteću pojavu. Objektivnost, transparentnost i antidiskriminatorni stav su kvalitete koje tržište informacija pruža, a što bi trebalo da odlikuje i globalnu Internet ekonomiju. Informacione i komunikacione tehnologije, međutim, same po sebi ne dovode do šire rasprostranjenosti, produktivnog korišćenja, upravljanja i pristupa informacijama od javnog značaja. Same po sebi, IKT ne dovode ni do demokratičnijeg društva. Način na koji javnost koristi informaciono-komunikacione tehnologije da bi došla do informacija, motivisanost i stepen proaktivnosti šire javnosti približava društvo ovom cilju. Pretpostavka je da će liberalizacija u oblasti komunikacija, društvenog i poslovnog umrežavanja kao posledica eksplozivnog razvoja Interneta, i dovesti do formiranja informacionog društva, koje će primenjivati društveno odgovorno elektronsko poslovanje.

Prvu deceniju XXI-og veka obeležile su dve velike promene:

- Prva je - globalizacija. Ona je nastala kao posledica međusobne zavisnosti svetskih ekonomija.
- Druga je - tehnološka e-volucija, nastala kao posledica tehnološke revolucije 90-ih godina XX-og veka.

Obe promene su izazvane pojavom Interneta, s tim što je u Srbiji šira primena Interneta obeležila i složeni period tranzicije. Sve ove krucijalne pojave uticale su na današnji profil informacionog društva u Srbiji. Primena informaciono-komunikacionih tehnologija i e-Uprava kao deo javne sfere, u kontekstu slobodnog pristupa informacijama od javnog značaja i društveno odgovornog elektronskog poslovanja doprineće razvoju e-demokratije, ali i sveukupno boljem životu i zadovoljnjem građaninu.

Održivi razvoj predstavlja integralni ekonomski, tehnološki, socijalni i kulturni razvoj, usklađen sa potrebama zaštite i unapređenja životne sredine. On omogućava sadašnjim i budućim generacijama zadovoljavanje njihovih potreba i poboljšanje kvaliteta života“ (Wikipedia). Sam termin *održivi razvoj* je jezički, donekle neadekvatan i neprecizan. Postavlja pitanje kako je moguće *održavati* nešto što je podložno stalnoj promeni. Razvoj podrazumeva promenu, tj. rast, stagnaciju ili opadanje. Vreme u kome živimo je dinamično. Da ne bi došlo do stagnacije i opadanja, potrebno je da se blagovremeno uspostavi balans između prirodnih sistema, prirodnih resursa i društvenih i ekolo-

ških izazova koji se nalaze pred društvom, državom i čovečanstvom kao celinom.

Od 2005. godine Evropa svojim građanima pruža moderan, online javni servis koji uključuje servise vlade, obuku i zdravstvene usluge. Korisnici imaju pristup široko-pojasnoj infrastrukturi Interneta i to po veoma konkurentnim cenama [30]. Komisija Evropskih zajednica u svojoj Komunikaciji Evropskom Parlamentu, Evropskom Savetu i Evropskom ekonomskom i socijalnom komitetu (COM 2005) ističe da je Evropa - stub izuzetnosti u oblasti korporativne društvene odgovornosti i da CSR može da odigra ključnu ulogu u održivom razvoju podizanjem inovativnog evropskog potencijala i konkurentnosti.

Ukoliko je pristup širokopojasnom internetu obezbeđen i tehno-ekonomski momenat zadovoljen, uz postizanje određenog stepena socijalne kohezije, e-Uprava može da postane najrazvijeniji oblik društveno odgovornog elektronskog poslovanja.

Polazeći od prava na slobodan pristup informacijama od javnog značaja, informacije kao sredstva i informacije kao cilja *e-Uprava je socijalni prostor i javna sfera za generisanje, čuvanje i korišćenje informacija od javnog značaja primenom informaciono-komunikacionih tehnologija. Ona podstiče e-participaciju građana i ima za cilj poboljšanje efikasnosti, produktivnosti i transparentnosti rada državne uprave.*

Državna uprava prikuplja, obrađuje i daje na korišćenje one informacije koje nastaju u toku njenog rada, a pored toga, generiše informacije koje su neophodne za rad i proces njenog odlučivanja. Ove informacije postaju značajne ukoliko ih koriste oni, kojima su iste namenjene. Uspeh e-Uprave zavisi od proaktivnosti građana kao latentnih donosilaca odluka.

U zaključku Komunikacije (COM 2006) Akcionog plana *i2010* za pospešivanje e-Uprave u Evropi, kaže se da je efektivna i inovativna javna administracija ključna za globalnu konkurentnost Evrope. E-Uprava se smatra ključem kojim se otvaraju potencijali informacija i znanja koji leže u javnom sektoru. Društveno odgovorno elektronsko poslovanje je moguće najšire posmatrati kao odgovor organizacija i institucija na koncept održivog razvoja, ali i odgovor e-Uprave na potrebe održivog razvoja. Ako bi se prefiksom *e-* odredio novi kanal komunikacije putem digitalnih tehnologija, time bi se uspostavio specifičan okvir koji prevazilazi značenje pojma *društveno odgovornog poslovanja* i prevodi ga u koncept *korporativne društvene integracije*.

LITERATURA

- [1] Pickton, D. i Broderick, A. (2005) *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Financial Times, str.5 -720
- [2] Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80 (12), str. 57-68
- [3] Mesanović, E. (2005) Corporate Social Responsibility: Leading aspects of CSR Concept in Bosnia and Herzegovina, Masters degree
- [4] [online] dostupno na: <http://www.brainyquote.com/words/co/corporate148395.html> [datum poslednjeg pristupa 1.03.2010.]
- [5] [online] dostupno na: <http://www.ia-ia.org/modx/index.php?id=151> [Datum poslednjeg pristupa 7.03.2010.]
- [6] Alakeson, V. , Aldrich, T., Goodman, J., Jorgensen, B. & Miller, P. (2003) Digital Europe: Social Responsibility in the Information Society. Report to the European Community. Forum for the Future, March 2003., str. 13-26 [online] dostupno na http://www.digital-eu.org/uploadstore/theme_reports/social_report.pdf
- [7] [online] dostupno na: <http://www.google.org> [datum poslednjeg pristupa 1.03.2010.]
- [8] Cingula M. & Čalopa, M (2006) Rethinking of entrepreneurship: towards social responsibility, *Journal of Information and organizational sciences*, 30 (2), str.199-204, Faculty of organization and informatics, University of Zagreb, Varaždin, Croatia [online]. dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=32933 [datum poslednjeg pristupa 18.12.2008.]
- [9] Capriotti, P. & Moreno, A. (2006) Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate website, *Public relation Review*, 33, March
- [10] [online] dostupno na: <http://www.earthhour.org/news/sr/sr/article?id=eh1913134051125176621> [datum poslednjeg pristupa 1.9.2009]
- [11] World Bank/DevComm-SDO (2003) Mazurkiewich, P. Corporate Environmental Responsibility: Is a common CSR framework possible? Svetska banka, str. 1-18 [online] dostupno na: <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrframework.pdf> datum poslednje posete 17.05.2009 [datum poslednjeg pristupa 2.05.2009.]
- [12] Valentino, B. (2008) MBA Toolkit for CSR: *CSR and Public Relations China CSR*, 3 (2), February, str.16 [online] dostupno na: www.chinacrs.com [datum poslednjeg pristupa 28.11.2008.]
- [13] Turk, V. (2003) E-business and CSR – the business case for the new economy. Corporate responsibility challenges and opportunities for e-business and ICT companies, Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy, Germany. [online] dostupno na: http://www.nenanet.at/index_en.php/filemanager/download/66/Tuerk_SA03.pdf [datum poslednjeg pristupa 12.05.2009]
- [14] Putnam, R. (1995) Tuning in, tuning out : the strange disappearance of social capital in America, Political Science and Politics, Washington DC (op.cit) . [online] dostupno na: http://www.digital-eu.org/uploadstore/theme_reports/social_report.pdf [datum poslednjeg pristupa 31.05.2008.]
- [15] Corporate Social Responsibility. A government Update. First published May 2004. Department of Trade and Industry UK. dostupno na www.csr.gov.uk [datum poslednjeg pristupa 1.07.2008.]
- [16] Habermas, J. (1969) Javno mnjenje. Beograd. Kultura
- [17] Sitarski, M. et al., (2007), *Internet i javna sfera u Srbiji*, Centar za proučavanje informacionih tehnologija Beogradske otvorene škole, Beograd, str. 9-17
- [18] Susnstein C. R.(2004) Democracy and Filtering, *Communications of the ACM*, Dec2004, 47 (12), str. 57-59, Database: Ebsco, Business Source Complete
- [19] Prusak,L. & Cohen, D. (2001) How to Invest in Social Capital, *Harvard Business Review*, 79 (6), str. 86-93
- [20] Poster M. (1995) CyberDemocracy: Internet and the Public Sphere. [online] <http://www.hnet.uci.edu/mposter/writings/nternet.html> [datum poslednjeg pristupa 31.05.2008]
- [21] Tornatzky, L.G. and Fleischer, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*, Lexington Books, Lexington, MA.
- [22] Lee, H., Padmanabhan, V. and Whang, S. (2004) Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect, *Management Science* 50(12), str. 1875-86.
- [23] Anthony,W.P. and Gales, L.M. (2002), *Organization Theory: A Strategic Approach*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, Nj.
- [24] Stigler, G.J. (1961) The economics of information, *Journal of Political Economy*, 69 (3), str. 213-225

- [25] Lai, F. et al. (2007) On network externalities, e-business adoption and information asymmetry. Emerald Group Publishing Limited, *Industrial management & Data Systems*, 107 (5), str. 728-746.
- [26] Scrivinasan, R. et al. (2004), First in, First out? The effects of network externalities on pioneer survival, *Journal of Marketing*, 68 (1), str. 41-58
- [27] Metcalfe B. (1995), Metcalfe's Law: a network becomes more valuable as it reaches more users, *InfoWorld*, 17 (4), str. 53
- [28] Codagnone, C. and Wimmer M. A. (2007) Roadmapping eGovernment RTD 2020: Visions and Research Measures towards European Citizenship and Innovative Government, (Eds.). eGovRTD2020 Project Consortium. [online] <http://www.egovrtd2020.org/EGOVRTD2020/FinalBook.pdf> [datum poslednjeg pristupa 1.02.2009.]
- [29] Wimmer, M.A. (2007) *Roadmap for future research and implementations in eGovernment* in Codagnone, C. and Wimmer M. A. (Eds.) Roadmapping eGovernment RTD 2020: Visions and Research Measures towards European Citizenship and Innovative Government, (Eds.). eGovRTD2020 Project Consortium. [online] dostupno na: <http://www.egovrtd2020.org/EGOVRTD2020/FinalBook.pdf> [datum poslednjeg pristupa 1.02.2009.]
- [30] Intelligent Energy Europe, Ademe, "Evaluation and Monitoring of energy efficiency in the New EU Member Countries and the EU-25", Paris, 2007, p. 18 Available at: <http://www.odyssee-indicators.org/publications/PDF/brochure.pdf> [Accessed 4.01.2009]
- [31] COM (2005) 12 final
- [32] COM (2006) 136 i2010

Izveštaji upravljačkog računovodstva za potrebe odlučivanja u poslovnoj banci

UDK: 657.375.05:336.71 ; 005.52:005.33

Draginja P. Đurić
Banca Intesa

Uticao okruženja na razvoj banaka rezultirao je u novom trendu razvoja bankarskih usluga, a on opet na spektar informacija koje su neophodne menadžmentu banke za praćenje pojedinih segmenata poslovanja, ocenu rizika, bolje tržišno pozicioniranje u konkurentnom okruženju, ali i kvalitetno poslovno odlučivanje. Posebna pažnja je posvećena definisanju kvalitetnog sistema upravljačkog računovodstva poslovne banke iz ugla iskusnog profesionalca, polazeći od specifičnosti upravljanja i odlučivanja u poslovnoj banci, čiji je krajnji cilj definisanje elemenata sistema efikasnog i efektivnog upravljačkog računovodstva. Definirana su tri osnovna segmenta upravljačkog računovodstva poslovne banke: Segment strateškog upravljanja; Segment upravljanja performansama; i Segment upravljanja rizicima, pri čemu je su svaki od navedenih segmenata definisani izgled, sadržaj i vremenska dinamika informacija koje treba da sadrže, kao i nivo menadžerske strukture banke kojoj je taj izveštaj potreban. Isto tako precizirane su i namene izveštaja, tj. vrste odluka koje se baziraju na pojedinim izveštajima.

1. Uvod

U današnje vreme, bankarstvo je delatnost u stalnom procesu promena. Za bankarstvo se ne može reći da je nešto posebno, već pre nešto, što stalno postaje nešto novo – nudi nove usluge, vrši spajanja i konsolidaciju u mnogo veće i sveobuhvatnije poslove koje više nije lako prepoznati samo kao bankarske, usvoja nove tehnologije, koje se menjaju brže nego što većina nas može da prati i suočava se sa nizom pravila koja se menjaju, dok sve više i više nacija saradjuje sa ciljem da se regulišu i kontrolišu banke i druge finansijske institucije koje služe svojim građanima. Iz svih ovih razloga upravljanje bankom, a naročito donošenje poslovnih odluka, postalo je veoma komplikovano. Drugim rečima, neophodno je da menadžment banke raspolaže kvalitetnim i aktuelnim informacijama, kako iz okruženja, tako i iz samog poslovnog sistema banke. (PIS) Stoga raste značaj tzv. Poslovnog informacionog sistema koji treba da učini upravljanje poslovanjem banke fleksibilnijim i efikasnijim. Rezultat ovih zahteva jeste i neopodnost da PIS ne može i ne sme da se iscrpljuje u obezbeđivanju informacija koje osvetljavaju samo prošlost i sadašnjost određenih poslovnih kretanja i stanja. Naprotiv, pošto je poslovanje svake organizacije okrenuto budućnosti, ostvarivanju budućih razvojnih ciljeva, to i PIS treba u što većoj meri da predstavlja podršku budućem poslovnom odlučivanju i budućoj poslovnoj politici. To praktično znači da on mora da emituje: programske informacije, planske informacije, informacije o potencijalnim limitirajućim faktorima, o potencijalnim pozitivnim faktorima, kao i informacije o mogućim korektivnim faktorima. Kao rezultat ovih zahteva menadžmenta, nastao je segment upravljačkog računovodstva u organizacijama, pa i u bankama.

2. Proces upravljanja i sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja

U uslovima vrlo dinamičnih promena poslovnog okruženja, najviši upravljački nivo u bilo kom poslovnom entitetu suočen je sa značajnim i rastućim izazovima u procesu ostvarivanja definisanih poslovnih ciljeva. Top menadžeri donose odluke i iniciraju aktivnosti koje pokrivaju vrlo širok opseg delovanja – od organizovanja dnevnih operativnih aktivnosti, pa do definisanja i sprovođenja dugoročne razvojne strategije. Preduslov uspešnog funkcionisanja organizacije, jeste, postojanje adekvatnog sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja, koji obezbeđuje pravovremene i tačne informacije neophodne za donošenje menadžerskih odluka. U tom kontekstu, svaki poslovni subjekat mora da definiše i razvije sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja koji će omogućiti identifikovanje, merenje, analizu i tačnu interpretaciju informacija i podataka kako bi se omogućilo ostvarivanje svih projektovanih ciljeva organizacije. Posledično, i poslovna banka, kao kompleksna organizaciona forma, mora da ima razvijen, pouzdan i efikasan sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja. Evidentno je i da proces *uspešnog* upravljanja podrazumeva postojanje vrlo jake korelacione veze između sistema koji *“proizvodi”* upravljačke informacije i sistema odlučivanja. Naime, preduslov za donošenje ispravnih upravljačkih odluka, kao i generalno adekvatnog sistema upravljačkog odlučivanja, jeste uspostavljanje jasnih, direktnih i pravovremenih tokova informacija ka top menadžerima, kao i srednjem i nižem nivou menadžmenta. Vrlo dinamičan razvoj tržišnog okruženja, rastuća kompleksnost strukture proizvoda i usluga koje se pružaju klijentima, *pritisak* regulatornih ograničenja i slično, postavljaju dodatne prepre-

ke i izazove u procesu upravljanja poslovnim bankom. Karakteristike ambijenta u kome banke posluju, stavljaju banke u specifičnu poziciju gde je za uspešnu realizaciju definisanih poslovnih ciljeva potreban i veći nivo sofisticiranosti menadžerskih informacija. Upravo iz tih razloga, u praksi se vrlo često sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja proširuje na oblasti: Strateškog upravljanja (*strategic management*), gde je akcenat na „proizvodnji“ informacija i podataka koji su neophodni za donošenje strateških (dugoročnih) odluka. Posledično, u ovom segmentu je značajno unapređena uloga odgovornog lica za upravljačko računovodstvo i izveštavanje (*management accountant*); Upravljanja performansama (*performance management*), gde se potencira razvoj sistema donošenja poslovnih (operativnih) odluka kroz upravljanje performansama u okviru organizacije; kao i oblast Upravljanja rizicima (*risk management*), gde se kroz razvoj prakse identifikovanja, merenja, upravljanja i izveštavanja o izloženosti rizicima nastoje ostvariti postavljeni ciljevi organizacije. U kontekstu navedenog, osnovni cilj funkcionisanja uspostavljenog sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja u poslovnim bankama, jeste pružanje adekvatne podrške najvišem nivou menadžmenta u procesu:¹

- Formulisanja strategije;
- Planiranja i definisanja poslovnih aktivnosti;
- Optimalnog korišćenja ograničenih resursa i efikasnog donošenja poslovnih odluka;
- Očuvanja poslovne imovine banke.

Na ovim osnovama postavljen sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja pretpostavlja i novu ulogu i značaj lica koja su odgovorna za kreiranje ovih izveštaja. Prema jednoj od definicija, odgovorno lice za upravljanje računovodstvenim izveštajima (*management accountant*) „primenjuje svoje profesionalno znanje i veštine u pripremi i prezentaciji finansijskih i drugih izveštaja na način kojim se pruža adekvatna podrška najvišem nivou rukovodstva pri formulisanju politika kao i u procesu planiranja i kontrole sprovedenih poslovnih operacija“. Bazirano na ovoj definiciji, evidentno je da su njihove aktivnosti više okrenute ka budućnosti i donošenju odluka koje će uticati na poslovanje banke u narednom periodu, nego na knjigovodstveno evidentiranje i istorijsko praćenje nastalih računovodstvenih podataka. Konzistentno sa ostalim ulogama u današnjoj organizacionoj šemi banke, lica koja su odgovorna za funkcionisanje sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja imaju dvo-

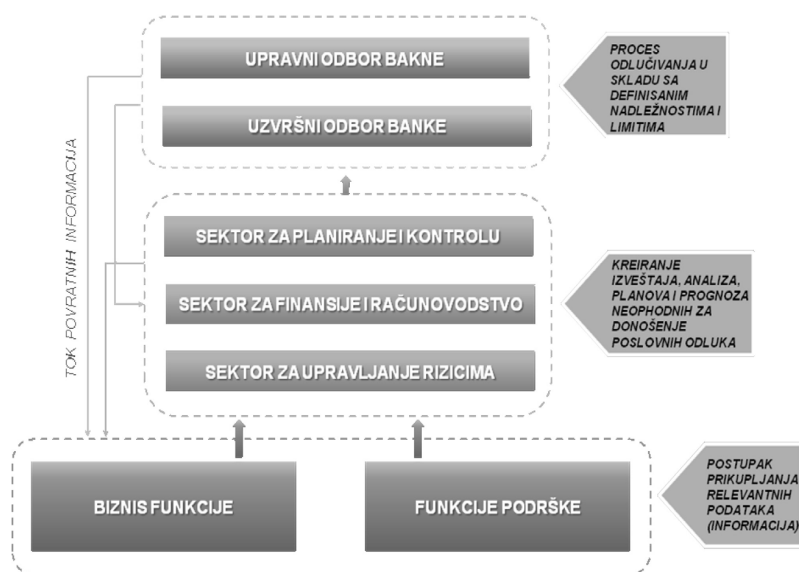
struku ulogu u njenom funkcionisanju. Na jednoj strani, ona obezbeđuju tok informacija ka biznis funkcijama, dok na drugoj, usmeravaju, izveštavaju i koordiniraju rad finansijske (računovodstvene) funkcije. Generalno, njihove aktivnosti odnose se na planiranje i prognozu kretanja osnovnih poslovnih indikatora, analizu varijansi ostvarenih rezultata, praćenje i kontrolu troškova i drugo. U praksi, vrlo često dolazi do potpunog poistovećivanja funkcije menadžerskog i finansijskog računovodstva i izveštavanja. Suštinska razlika se odnosi na činjenicu da je osnovna svrha ili cilj upravljačkog računovodstva da top menadžmentu pruži adekvatne informacije neophodne za proces upravljanja i odlučivanja, dok je svrha finansijskog računovodstva i izveštavanja prevashodno da obezbedi i pruži finansijske informacije zainteresovanim stranama van organizacije (akcionarima, kreditorima, regulatornim agencijama, poreskim organima i slučno). Suštinski, finansijsko računovodstvo predstavlja deo upravljačkog računovodstva i izveštavanja. Naime, izveštaji koji se sastavljaju u sklopu upravljačkog računovodstva se mogu generisati za bilo koji period (dnevni, nedeljni, mesečni i drugo) i prevashodno služe za praćenje ostvarenih rezultata i prognozu budućih kretanja (tzv. „*future looking*“). Na drugoj strani, finansijski izveštaji se obično sastavljaju za tačno određen period vremena (na primer jedna fiskalna godina). Finansijski izveštaji se baziraju na istorijskim podacima i treba da posluže licima van banke da donesu odgovarajuće finansijske odluke.

3. Elementi sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja u poslovnoj banci

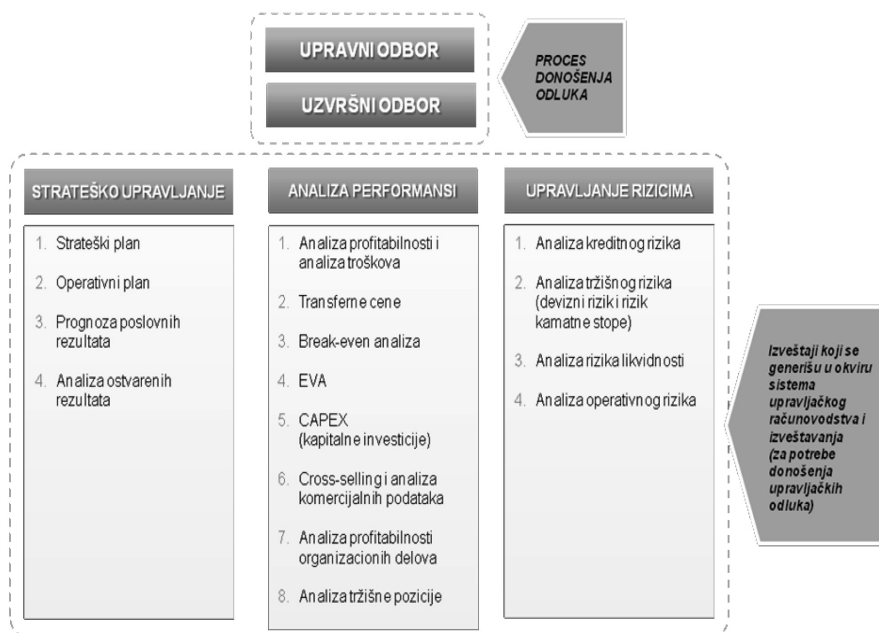
Sam dizajn, struktura i složenost sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja, odnosno broj učesnika u sistemu, kao i broj generisanih izveštaja/analiza direktno je uslovljen veličinom i kompleksnošću same banke (ili bilo koje druge organizacije). Složeniji i veći poslovni sistemi sami po sebi pretpostavljaju i razvijaju strukturu upravljačkog računovodstva i izveštavanja koju karakteriše veći broj formi izveštaja kao i (hijerarhijskih) linija izveštavanja (Slika 1).

Osnovna kategorizacija izveštaja podrazumeva grupisanje izveštaja/informacija na segmente strateškog upravljanja, segment operativnog, odnosno upravljanja prema performansama kao i segment upravljanja rizicima (slika 2). Iako je ova podela samo uslovna, budući da postoji međuzavisnost i uslovljenost njihovih sadržaja, u suštini ona se bazira na razlici u krajnjim korisnicima, deteljnosti sadržaja kao i frekvenciji proizvodnje.

¹ Bhimani, A. (2006) *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press: Oxford.



Slika 1: Osnovni činioci sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja i tok informacija²



Slika 2: Pregled osnovnih izveštaja koji se generišu u sistemu upravljačkog računovodstva i izveštavanja³

4. Segment strateškog upravljanja

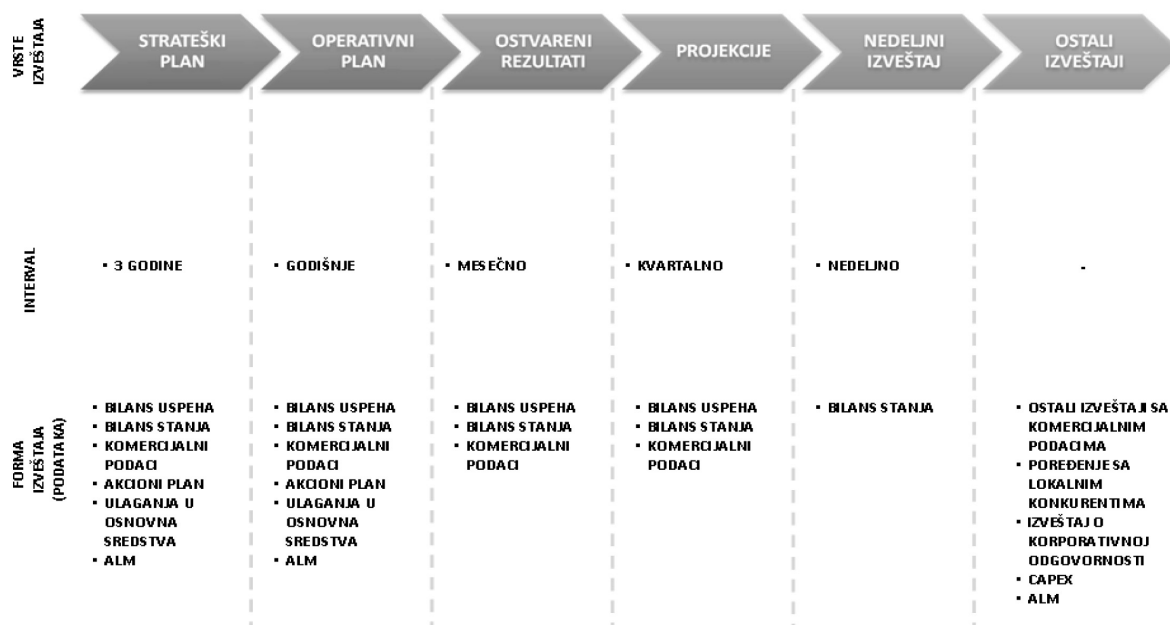
Celokupan tok, od izrade do komuniciranja/prezentovanja dokumenata koji se svrstavaju u okviru ove kategorije, vezuje se za proces strateškog upravljanja i odlučivanja. U procesu izrade učestvuju sve osnovne i pomoćne funkcije banke (uz koordinaciju funkcije planiranja i izveštavanja), dok su nastala dokumenta isključivo namenjena najvišem upravljačkom nivou.

Istovremeno, kako je strateški razvoj banke direktno vezan za planove razvoja matične banke, tokom samog postupka izrade ovih dokumenata postoji direktna interakcija između subsidijarne banke i matične grupacije (Slika 3).

Kada je reč o kompleksnim međunarodnim finansijskim organizacijama uobičajeno je da se sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja bazira na stan-

² Žarkić-Joksimović N. "Upravljanje finansijama", FON, Beograd, 2008.

³ Žarkić-Joksimović N. "Upravljanje finansijama", FON, Beograd, 2008.



Slika 3: Tok izveštavanja subsidijarne kompanije ka matičnoj bankarskoj grupaciji⁴

dardizovanoj metodologiji koja omogućava kreiranje unificiranih formi koji će omogućiti uporedivost prezentovanih informacija. Primena standardne metodologije podrazumeva:⁵

- formiranje i održavanje standardizovane baze podataka;
- kreiranje i dostavljanje standardizovanih izveštaja;
- primenu međunarodnih računovodstvenih standarda izveštavanja;
- izveštavanje u lokalnim valutama; kao i da se
- komunikacija obavlja na engleskom jeziku.

Strateško planiranje predstavlja proces definisanja strategije razvoja kao i proces donošenja odluka vezano za alokaciju raspoloživih resursa kako bi se omogućilo sprovođenje izabrane strategije. U izvesnom smislu, strateško planiranje definiše pravac u kome treba da se kreće organizacija. Za svaku organizaciju od suštinsko značaja je da se definišu odgovori na tri strateška pitanja: *gde se kompanija trenutno nalazi, u kom pravcu treba da ide, i kako će se to ostvariti*. Dokument koji, uslovno rečeno, treba da da odgovore na ova pitanja jeste strateški plan. Strateški plan se obično odnosi na period od tri godine. Na bazi strateškog plana, izvodi se tzv. operativni plan koji se odnosi na kraći vremenski period (najčešće godinu dana) i koji sadrži veći nivo detaljnosti.

U poslednjoj deceniji došlo je do značajnih promena u procesu budžetiranja poslovnih banaka. U ranijem periodu, priprema budžeta je predstavljala regulatornu obavezu, pri čemu su banke nastojale da procene svoje troškove i prihode u narednoj godini. Ovakav pristup se brzo izmenio budući da je tržišno okruženje postalo značajno dinamičnije, bolje organizovano i konkurentnije. Samim tim, da bi bile uspešne, banke moraju konstantno da unapređuju svoju sposobnost za tačno predviđanje budućeg poslovanja, kao i za precizno procenjivanje potrebnih resursa. Drugim rečima, da bi održale svoju profitabilnost, banke više ne mogu sebi da *priuste* da imaju bilo kakvo nepodudaranje između anticipiranih prihoda i troškova.

Posledično, zajedno sa rastom značaja procesa budžetiranja, i instrumenti koji se koriste u samom procesu (pre svega sistem izveštavanja) su postali više integrisani i sa većom detaljnošću. Međutim, veći nivo detaljnosti ne pretpostavlja situaciju u kojoj se top menadžmentu prezentuju izveštaji koji sadrže veliki obim informacija. Veći nivo detalja se traži kod poslovnih funkcija/segmenata koji generišu veće troškove i prihode za banku. Upravo iz tog razloga, u novije vreme se u proces izveštavanja uvode ključni indikatori za merenje učinka (engl. *KPIs – key performance indicators*; Slika 4). Osnovni cilj je da se pruži podrška menadžmentu kako bi konstantno bio fokusiran na osnovne generatore rasta prihoda i troškova banke.

Bez obzira na izabrani model izveštavanja, uobičajena je praksa da danas većina poslovnih banaka budže-

⁴ Arnold A., Hope B. "Accounting for Management Decision", Prentice Hall, London, 1990.

⁵ Davis, S. and Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, Management Accounting Research, 15, pp. 135-153.

Bazna godina	Plan			Plan	P Godina 2 vs. Godina 1			Plan	Godina 3 vs. Godina 2		
	Godina 1	abs.	%		Godina 2	abs.	%		Godina 3	abs.	%
16,789	19,569	2,780	17%	Neto Operativna Marža	21,688	2,119	13%	24,898	3,154	13%	
7,065	7,956	891	13%	Ukupni operativni rashodi	8,455	499	11%	9,544	1,002	11%	
9,724	11,613	1,889	19%	Neto operativni profit	13,233	1,620	2%	15,354	2,152	2%	
4,200	5,900	1,700	40%	Rashodi rezervisanja za kreditne rizike	6,899	999	23%	7,159	-651	-8%	
403	120	-283	-70%	Ostali rashodi rezervisanja	200	80	67%	200	0	0%	
5,121	5,593	472	9%	Neto profit pre poreza	6,134	541	-87%	7,995	2,804	11%	
-516	-402	114	-22%	Porez na profit	-579	-177	44%	-860	-280	48%	
4,605	5,191	586	13%	Neto profit posle poreza	5,555	364	-43%	7,135	2,523	59%	
5.9%	5.7%	-0.3%	-4%	Kamatna marža	5.3%	-0.4%	-6%	5.1%	-0.2%	-5%	
42.1%	40.7%	-1.4%	-3%	Troškovi/Prihodi	39.0%	23.5%	82%	38.3%	31.8%	81%	
2,055	2,031	-24		Ukupan broj zaposlenih	2,069	38		2,100	31		
170	182	12		Ukupan broj ekspozitura	192	10		210	18		

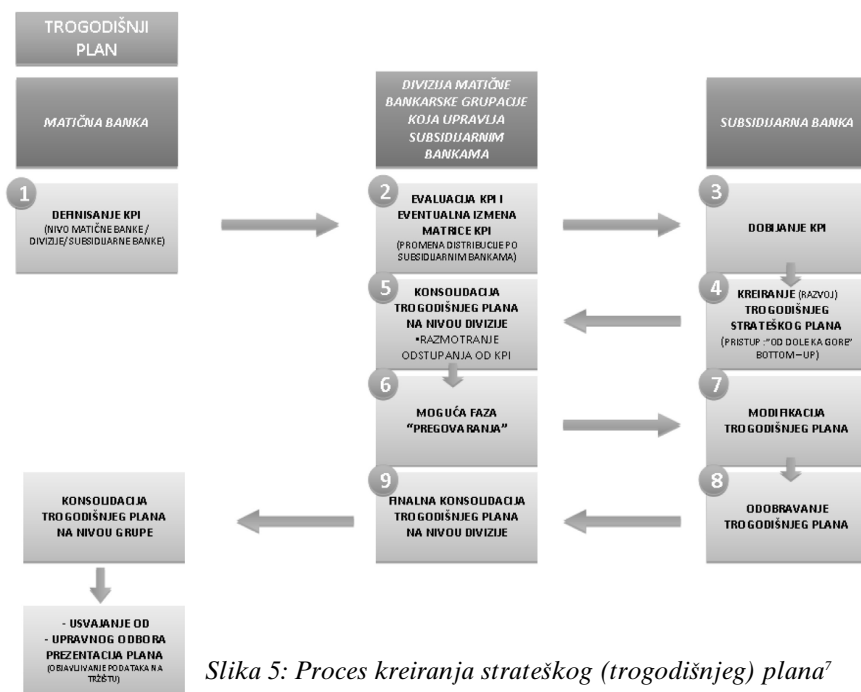
Slika 4: Pregled ključnih indikatora preformansi⁶

tira sva svoja konta bilansa uspeha uz različit nivo detaljnosti. Koncept je takav da se sada top menadžmentu prezentuju osnovni podaci, kako bi on mogao da se više fokusira na najvažnije poslovne indikatore. Ukoliko je potrebno, na upit, dostavljaju se detalji koji *stoje* iza agregatnih podataka. Na ovaj način, najviši upravljački nivo u banci u poziciji je da može da posveti više vremena analizi najvažnijih pokazatelja i da preduzme odgovarajuće akcije. Istovremeno, za top menadžment je od suštinske važnosti da svi pre-

zentovani podaci budu tačni i jasno formulisani, kako bi se minimizirao rizik donošenja pogrešnih upravljačkih odluka.

Strateški i operativni plan

U situaciji kada banka posluje u okviru finansijske grupacije, proces kreiranja strateškog plana inicira matična banka i on se odvija kroz nekoliko interakcija (Slika 5).



Slika 5: Proces kreiranja strateškog (trogodišnjeg) plana⁷

⁶ Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, D. (eds) (2007), *Issues in Management Accounting*, 3rd edition, FT/Prentice Hall: Harlow.

⁷ Arnold A., Hope B. "Accounting for Management Decision", Prentice Hall, London, 1990.

Strateški plan, u suštini, predstavlja formalizovan izveštaj koji sadrži set poslovnih ciljeva koji treba da se ostvare, kao i plan za njihovu realizaciju. Strateški plan može biti *fokusiran* na interne i eksterne korisnike. Eksterno orijentisani strateški planovi dominantno su usmereni na ciljeve koji su značajni svim tzv. spoljnim *stejholderima*, pre svega (potencijalnim) investitorima i klijentima. Na drugoj strani, interno orijentisani strateški planovi sadrže tzv. međuciljeve, čije ispunjenje pretpostavlja ostvarenje tzv. eksternih ciljeva. U ovu kategoriju ciljeva spadaju

razvoj novih proizvoda i sluga, razvoj IT sistema, finansijsko i organizaciono restrukturiranje i drugo. Sam format strateškog plana zavisi od konteksta njegove upotrebe. Nije uobičajeno da organizacije koriste i po nekoliko formi prezentacije strateškog plana. Strukturalno, strateški plan se sastoji iz dva dela – kvalitativnog i kvantitativnog dela. Kvalitativni deo sadrži analize makroekonomskog scenarija, SWOT analizu, misiju kompanije, strateške smernice kao i akcioni plan koji treba da omogući ostvarenje definisanih planova (Slika 6).

Srbija: Makroekonomski scenario

	Jedinica	Note	2005	2006	2007	2008	2009E	2010E	2011E
Realni BDP y/y	%	(1)	6.0	5.7	7.5	5.7	1.0	2.0	3.5
Nominalni BDP	RSD, bn	(1)	1,750.0	2,042.0	2,338.8	2,773.8	3,023.5	3,265.4	3,526.6
BDP per capita	RSD, th	(1)	235	275	315	376	411	445	482
Inflacija y/y (prosečna)	%		17.3	12.7	6.8	12.9	8.0	6.0	4.5
EUR / RSD (prosek)	RSD per Euro		83.72	84.19	79.67	81.46	94.00	93.65	92.73
EUR / RSD (na kraju perioda)	RSD per Euro		85.16	79.17	78.44	89.70	94.00	93.30	92.15
Kamatna stopa na tržištu novca (pros.)	%	(2)	n.a.	19.62	10.49	14.60	15.38	12.75	12.25
Kamatna stopa na tržištu novca	%	(2)	n.a.	15.30	9.57	17.75	13.00	12.50	12.00
Kamatna stopa na kredite	%		n.a.	16.90	12.50	17.80	18.10	16.00	15.60
Kamatna stopa na depozite	%		n.a.	5.12	4.39	6.80	7.42	4.80	4.30
Bankarski krediti y/y	% RSD	(3)	53.9	17.26	40.17	40.00	6.75	8.00	10.00
Bankarski depoziti y/y	% RSD	(4)	46.5	38.58	50.95	11.00	9.00	8.80	9.60
Bankarski krediti	RSD, bn		487.4	594.3	815.0	1,141.0	1,218.0	1,315.5	1,447.0
Bankarski depoziti	RSD, bn		398.1	555.6	816.2	906.0	987.5	1,074.4	1,177.6

Slika 6: Izvod iz kvalitativnog dela strateškog plana*

(a) Osnovni makroekonomski pokazatelji

(b) SWOT analiza

SWOT analiza

Jake strane (Strengths)	Slabe strane (Weaknesses)
■ Široka i disperzovana baza klijenata, iz svih poslovnih sektora i prihodnih grupa, što garantuje stabilnost u upravljanju likvidnosnom pozicijom ■ Snažna kapitalna pozicija ■ Dobra pokrivenost poslovne mreže sa 179 ekspozitura i 145 bankomata ■ Visok nivo efikasnosti poslovanja ■ Snažna pozicija na tržištu ■ Dobar imidž – banka je stekla reputaciju na tržištu kao institucije koja pruža proizvode i usluge visokog kvaliteta ■ Dobar kvalitet kreditnog portfolija	■ Neadekvatna tehnološka platforma za dalji ubrzani razvoj ■ Visoka koncentracija deviznih depozita ■ Nizak procenat cross selling-a između korporativnih klijenata i građana ■ Visok procenat neaktivnih klijenata ■ Gužve u ekspoziturama (posebno u većim mestima) ■ Neefikasnosti u procesima naplate potraživanja

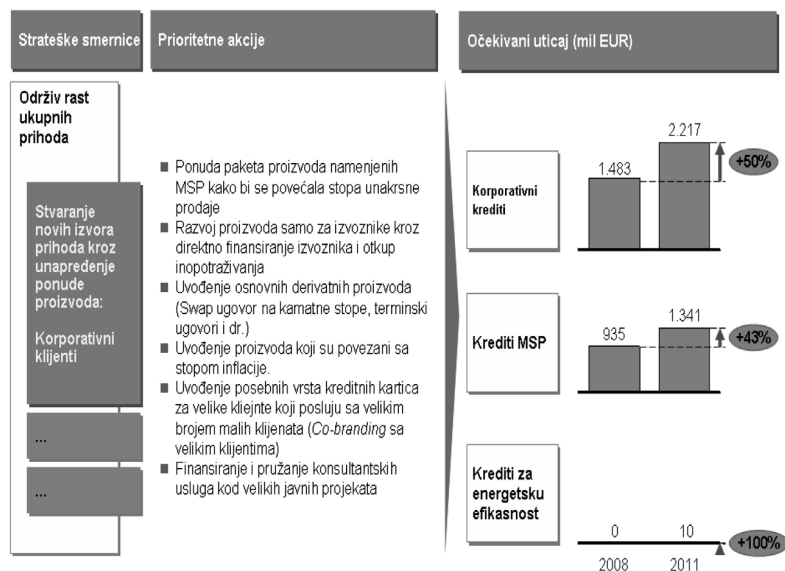
* Davis, S. and Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, 15, pp. 135-153.

SWOT analiza

Mogućnosti (Opportunities)	Pretnje (Threats)
■ Još uvek nedovoljna penetracija tržišta (nizak nivo krediti/BDP ratio u poređenju sa ostalim zemljama u regionu) ■ "Preuzimanje" dela nezadovoljnih klijenata ostalih banaka, koristeći visok nivo kvaliteta proizvoda i usluga banke ■ Koristiti prednosti brenda matične banke ■ Razvoj proizvoda investicionog bankarstva i integrisanje u ponudu korporativnim klijentima ■ Mogućnosti za dalje unapređenje efikasnosti poslovanja ■ Obučeni mladi kadrovi ■ Unapređenje ponude kroz inovativne i savremenije proizvode	■ Prenošnje krize na domaću ekonomiju (recesija) ugrožava mogućnosti za dalji rast: □ Usporavanje rasta ukupnih kredita i depozita (visoka volatilnost u kamatnim maržama) □ Nepredvidivost u kretanju inflacije i stope deviznog kursa ■ Dodatna regulatorna ograničenja koja mogu da limitiraju rast ■ Pritisak na cene zbog konkurencije ■ Pad kvaliteta kreditnog portfolija (posebno u delu deviznih kredita zbog pada vrednosti domaće valute)

(c) Izvod iz akcionog plana

Akcioni plan



Kvantitativni deo obuhvata finansijske projekcije pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha, kao i projekcije seta odabranih finansijskih izveštaja (Slika 7). Preciznije, u okviru kvantitativnog dela sadržane su višegodišnje (najčešće trogodišnje) projekcije:⁹

- pozicija bilansa stanja, praćeno komentarima o očekivanim trendovima;
- pozicija bilansa uspeha, sa posebnim osvrtom na trend kretanja neto operativnih prihoda, troškova poslovanja, operativnih prihoda kao i rashoda rezervisanja;
- osnovnih pokazatelja uspešnosti poslovanja, uključujući:

a) Pokazatelji profitabilnosti

ROA - Prinos na ukupnu aktivu

ROE - Prinos na kapital banke

b) Pokazatelji kamatnih marži

Kamatnosna aktiva/ ukupna aktiva

Prosečna kamatna stopa na kamatonosnu aktivu

Prosečna kamatna stopa na kamatonosnu pasivu

(izvore finansiranja)

c) Pokazatelji adekvatnosti kapitala

Ukupan kapital/ukupna aktiva

Osnovni kapital/ukupna aktiva

⁹ Major, M. (2007) Activity based costing and management: a critical review, in Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. (eds) Issues in Management Accounting, 3rd edition, FT Prentice Hall: Harlow.

d) Pokazatelji trenda rasta

Stopa rasta ukupne aktive
Stopa rasta kamatonosne aktive
Stopa rasta kredita
Stopa rasta depozita

e) Pokazatelji likvidnosti

Ukupni krediti/depoziti
Ukupni krediti/ depoziti+kapital

Kapitala, gde je neophodno da se posebno vodi računa da se u svim godinama projekcija, ispunjavaju zakonski definisan kriterijum minimalnog nivoa kapitala. U slučaju da projekcije ukazuju da je potrebno povećanje kapitala, u ovom delu se mogu navesti mogući modaliteti za dokapitalizaciju/povećanje pokazatelja adekvatnosti kapitala.

6. Zaključak

Nasuprot mnogim drugim poslovima, poslovi u bankarstvu zahtevaju pored tehničkog znanja i stručnost, a ne samo jedno ili drugo. Ljudi stiču poverenje u banku sa kojom posluju i oslanjaju se na njeno poštenje, pouzdanost i stabilnost.

Menadžeri koji se bave pružanjem bankarskih usluga nikada ne prestaju sa učenjem, pošto njihova delatnost svakog dana zahteva nešto novo, a klijenti i vlasnici od menadera očekuju da budu „iznad proseka“, bez obzira kako se okruženje brzo menjalo.

Očigledno je da su procesi globalizacije koji su zahvatili svetsku ekonomiju doneli značajne promene u bankarstvu. Banke sve više liče na finansijske supermarkeete u kojima se nudi kompletna usluga, od klasičnih poslova, preko investicionog bankarstva, osiguranja, do trgovine harijama od vrednosti. Osim toga novi poslovi i nove tehnološka rešenja uslovljavaju banke da se stalno prilagođavaju, pronalaze nove modele, instrumente.

Za tu novu ulogu banke u kompleksnom okruženju menadžment banke mora imati pored ostalog i razvijen sistem upravljačkog računovodstva kao značajnu podršku za odlučivanje.

LITERATURA

- [1] Bhimani, A. (2006) *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press: Oxford.
- [2] C. Gowthorpe, *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, 2009.
- [3] Chenhall, R. H. (2006) *The contingent design of performance measures in* Bhimani, A. (ed.) *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press: Oxford.
- [4] Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, D. (eds) (2007), *Issues in Management Accounting*, 3rd edition, FT/Prentice Hall: Harlow.
- [5] Parmenter, D. (2007) *Performance measurement*, *Financial Management*, February, pp. 32-33.
- [6] Žarkić-Joskimović N., Milićević V. „Finansijska racia u funkciji poslovnog odlučivanja“, *Poslovna politika*, septembar, 1995.
- [7] Žarkić-Joskimović N. „Upravljanje finansijama“, FON, Beograd, 2008.
- [8] The Institute of Certified Management Accountants (ICMA).
- [9] Najviši upravljački nivo u ovom kontekstu najčešće obuhvata top menadžment kao i članove Upravnog odbora Banke.
- [10] Major, M. (2007) *Activity based costing and management: a critical review*, in Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. (eds) *Issues in Management Accounting*, 3rd edition, FT Prentice Hall: Harlow.
- [11] Davis, S. and Albright, T. (2004) *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance*, *Management Accounting Research*, 15, pp. 135-153.
- [12] Arnold A., Hope B. „Accounting for Management Decision“, Prentice Hall, London, 1990.
- [13] Thomas, R. J. (1999) *What machines can't do: politics and technology in the industrial enterprise*, in Mackenzie, D. and Wajcman, J. (eds) *The social shaping of technology*, (2nd edition) Open University Press: Maidenhead.

Proizvodna strategija i konkurentnost Industrije urmi u Ujedinjenim Arapskim Emiratomima

UDK: 005.21:[338.45:634.613(536.2)

Professor Khalid Alrawi

Univerzitet za nauku i tehnologiju u Al-Ainu

Odesk za poslovnu administraciju

E-Mail: Kalrawi47@hotmail.com

Ovaj istraživački rad predstavlja pregled strateškog menadžmenta u Industriji urmi (Date Industry) u Ujedinjenim Arapskim Emiratomima. Istraživanje predstavlja prikaz strateškog menadžmenta. Uvodi se kategorija shvatanja procesa strateškog upravljanja u praksi. Pored toga, ovo istraživanje pokreće raspravu o misiji i ciljevima strateškog upravljanja u Industriji urmi.

Snage, slabosti, prilike i pretnje (strengths, waeknesses, opportunities, and threats) – sprovedemo SWOT analizu i predložiti strategije koje će pomoći menadžmentu da posluje s uspehom.

U ovom radu definišemo osnovne strategije i termine u oblasti strateškog upravljanja. Predstavljamo koristi koje kompanija može da ima od strateškog upravljanja. Takođe raspravljamo o značajnim odnosima između firmi/poslovanja i strateškog menadžmenta.

Ovo istraživanje pokreće raspravu o pitanjima kao što su globalna razmišljanja i strategijske implikacije prirodnog okruženja.

Zaključci ovog istraživanja pokazuju da je nova uloga menadžmenta u uspostavljanju efektivne strategije u integrisanju i usmeravanju zaposlenih u kompaniji. Ove uloge moraju postati vodeće ideje, mišljenja u svojoj disciplini i moraju se aktivno sprovoditi u svim sektorima i među svim zaposlenima. Postoji i potreba za programima obuke za zaposlene koja bi imala za cilj da unapredi usluge potrošačima, zadovoljstvo i komunikaciju sa potrošačima i da to postigne na efektivan i efikasan način.

1. Uvod

U najširem smislu, strategija znači sredstvo koje pojedinac ili organizacija koriste da bi postigli svoje ciljeve. Ova definicija se odnosi na planove, politike i principe koji vode i ujedinjuju određeni broj specifičnih delatnosti (Smith, 2005). Za sve definicije poslovne strategije zajedničko je da se strategija usredsređuje na postizanje određenih posebnih ciljeva, da kritična aktivnost kojom se stvara strategija obuhvata resporedjivanje resursa, a ta strategija oper implicira određenu konzistentnost, integraciju ili koheziju (Harris i blair, 2006).

Preduzećima u određenom industrijskom sektoru poslovne strategije su potrebne da bi im pokazale pravac i smisao, da bi uključile resurse na najefektivniji i najefikasiniji način i da bi koordinisale odluke koje donose različiti pojedinci (Wheelen and Hunger, 2006).

Značajni aspekti formulacije strategije obuhvataju razvijanje poslovne misije, vršenje spoljne revizije, završavanje eksterne revizije, razvijanje alternativnih strategija i pravljenje izbora između alternativnih strategija (Borognovo, 2006). Izvođenje eksterne revizije uopšteno traži najviše vremena. Efektivno upravljanje se više oslanja na kontrolne mehanizme koji su lični i proaktivni. Kada se takva pitanja identifikuju, stara politika uključivanja odozgo-nadole mora se za-

meniti politikom koju podržava ceo organizacioni nivo (Yip, 2004).

Strategija firme predstavlja model ili politiku za ubiranje profita iz poslovanja. U poslovnoj literaturi politika prethodi strategiji i bavi se jedino održivošću osnovnih poslovnih koncepata. U svakom slučaju, firma je još uvek potrebna strategija koja će joj omogućiti da opstane u borbi s konkurencijom koja primenjuje isti poslovni model ili politiku (Bieber i dr., 2002).

Maksimizovanje pristupačnosti i prilagodljivosti zahteva da proces strateškog planiranja uglavnom kombinuje i strategiju odozgo-nadole i strategiju odozdo-nagore, tako da top menadžment postavlja smernice u vidu izjava o misiji, poslovnih principa i ciljeva poslovanja, dok pojedinačne poslovne jedinice preuzimaju formulisanje strateških planova (Grant, 2003).

Strategija se bavi usklađivanjem resursa i sposobnosti firme da iskoristi prilike koje se javljaju u spoljnom okruženju. Pojačan naglasak na ulozi resursa i sposobnosti kao osnove za formulisanje strategije posledica je dva faktora. Prvo, kako okruženje firme postaje nestabilnije, kao pouzdanija osnova za formulisanje strategije uzimaju se unutrašnji resursi i sposobnosti, pre nego eksterni fokus tržišta. Drugo, sve je očigled-

nije da je prevashodni izvor vrhunske profitabilnosti pre konkurentna prednost nego privlačnost određene industrijske delatnosti (Grant, 2008).

Prvi deo ovog istraživanja predstavlja uvod u tehnike strateškog menadžmenta, i nastavlja se kratkim istorijskim pregledom izabrane kompanije. Drugi deo bavi se misijom, ciljevima i strategijama koje menadžment koristi. Takođe se posvećuje pažnja primeni strategije od strane menadžmenta.

Posebna pažnja posvećena je razvijanju uspešne strategije. Osvrt na novu strategiju menadžmenta prethodi zaključku.

2. Fabrika za preradu urmi u Al-Ainu

Strateški cilj menadžmenta Industrije urmi u Al-Ainu (Al-Ain Date Factory) jeste da proizvede i iznese na tržište urme vrhunskog kvaliteta koje odgovaraju i prevazilaze međunarodne standarde. Industrija urmi je u vlasništvu državnog preduzeća u Al-Ainu, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, osnovanog pre 13 godina, 1996, a u okviru sektora prehrambene industrije. Ima 153 zaposlena; od ovog broja, 53 ljudi angažovano je u okviru menadžmenta.

Menadžment primenjuje jedan sveobuhvatni pristup u kojem je kontrola kvaliteta uspostavljena na svim nivoima proizvodnje i prerade urmi. Pošto to nije samo postrojenje za preradu urmi, ono se izdvaja time što je daleko ispred svih ostalih kompanija za proizvodnju urmi u Emiratima po svom jedinstvenom pristupu proizvodnji urmi i po svojoj posvećenosti kvalitetu.

Ujedinjeni Arapski Emirati su jedan od najvećih proizvođača urmi u svetu. Žitelji Emirata su najveći potrošači ovog proizvoda, a mnogi su i pravi poznavaoци ovog proizvoda. Ujedinjeni Arapski Emirati su bogati urmama različitih vrsta, oblika i boja koje nije moguće naći nigde drugde u svetu. Da bi ovaj proizvod imao odgovarajući prijem na novim i sofisticiranim tržištima, značajno je da urme iz Emirata budu pažljivo gajene, da se njima pažljivo rukuje i da imaju lepo pakovanje.

U jednoj raspravi, šefovi odeljenja u kompaniji tvrdili su da mala (manje od 59 zaposlenih) i srednja (60-199 zaposlenih) preduzeća u Ujedinjenim Emiratima – prema klasifikaciji Trgovinske i industrijske komore – do sada još nisu dostigla svoje pune potencijale, i to iz nekoliko razloga.

3. Misija Industrije urmi

Misija predstavlja izjavu o namerama, o onome što organizacija teži da postigne na dugi rok, ali, kao i vizija, misija ne definiše strategiju, već daje smernice o opštem pravcu u kom će strategija odvesti organizaciju (Pfeffer i Sutton, 2006). U našem slučaju, misija menadžmenta jeste da zadovolji potrebe i želje potrošača tako što će proizvesti urme visokog kvaliteta i menadžment je veoma posvećen postizanju ovog cilja. Stoga je jasna izjava o misiji najvažniji alat strateškog menadžmenta.

4. Ciljevi Industrije urmi

Ciljevi predstavljaju predviđanja u vezi sa onim što organizacija treba da predstavlja u budućnosti. Ciljevi su, uopšteno, slika kompanije kakva se predviđa da će biti ako uspešno uposli sve svoje potencijale i sve ljudske potencijale (Moeran, 2005) da bi ih postigla. Strateški ciljevi menadžmenta, kao i mnoge izjave u poslovanju, mogu se naći na web stranicama Vlade, u najavama Trgovinske i industrijske komore, ali su obično isuviše idealizovani da bi se iz njih tačno razaznale smernice u datoj privrednoj delatnosti.

Uopšteno govoreći, ciljevi menadžmenta su da obezbedi da potrošači budu zadovoljni, da proda proizvod dok je još svež i da stvara vrednost u svim svojim aktivnostima. Postizanje dogovora o zvaničnoj izjavi o viziji i misiji umnogome olakšava proces postizanja dogovora o organizacionim strategijama, ciljevima i politikama.

5. Strategija Industrije urmi

U slučaju kada se preduzeće tek osniva, strategija se obično unosi u poslovni plan koji je pripremljen u cilju prikupljanja kapitala. U slučaju već razrađenih kompanija, strategija menadžmenta saopštava se na nekoliko načina, kao vizija, kao misija, putem poslovnog modela ili u smislu strateškog plana, kao što je to bio slučaj kad smo preduzimali ovo istraživanje (Nickerison i Zenger, 2004).

Najbolji pristup strategiji jeste putem analize kako eksternih, tako i internih faktora. Ova strategija prilagođena je tržištu urmi kao robe široke potrošnje, koje ima nekoliko prednosti na osnovu svoje globalne raširenosti. U drugim slučajevima, mnoge slične kompanije nisu uspele da usklade svoje strategije sa svojim unutrašnjim resursima i sposobnostima (Nerkar i Roberts, 2004).

U skladu sa ovim gledištem, strategija koju je postavio menadžment Industrije urmi postignuta je tako što se firma povezala sa svojim spoljnim okruženjem. Sadašnja strategija menadžmenta u skladu je sa spoljnim

nije da je prevashodni izvor vrhunske profitabilnosti pre konkurentna prednost nego privlačnost određene industrijske delatnosti (Grant, 2008).

Prvi deo ovog istraživanja predstavlja uvod u tehnike strateškog menadžmenta, i nastavlja se kratkim istorijskim pregledom izabrane kompanije. Drugi deo bavi se misijom, ciljevima i strategijama koje menadžment koristi. Takođe se posvećuje pažnja primeni strategije od strane menadžmenta.

Posebna pažnja posvećena je razvijanju uspešne strategije. Osvrt na novu strategiju menadžmenta prethodi zaključku.

2. Fabrika za preradu urmi u Al-Ainu

Strateški cilj menadžmenta Industrije urmi u Al-Ainu (Al-Ain Date Factory) jeste da proizvede i iznese na tržište urme vrhunskog kvaliteta koje odgovaraju i prevazilaze međunarodne standarde. Industrija urmi je u vlasništvu državnog preduzeća u Al-Ainu, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, osnovanog pre 13 godina, 1996, a u okviru sektora prehrambene industrije. Ima 153 zaposlena; od ovog broja, 53 ljudi angažovano je u okviru menadžmenta.

Menadžment primenjuje jedan sveobuhvatni pristup u kojem je kontrola kvaliteta uspostavljena na svim nivoima proizvodnje i prerade urmi. Pošto to nije samo postrojenje za preradu urmi, ono se izdvaja time što je daleko ispred svih ostalih kompanija za proizvodnju urmi u Emiratima po svom jedinstvenom pristupu proizvodnji urmi i po svojoj posvećenosti kvalitetu.

Ujedinjeni Arapski Emirati su jedan od najvećih proizvođača urmi u svetu. Žitelji Emirata su najveći potrošači ovog proizvoda, a mnogi su i pravi poznavaoци ovog proizvoda. Ujedinjeni Arapski Emirati su bogati urmama različitih vrsta, oblika i boja koje nije moguće naći nigde drugde u svetu. Da bi ovaj proizvod imao odgovarajući prijem na novim i sofisticiranim tržištima, značajno je da urme iz Emirata budu pažljivo gajene, da se njima pažljivo rukuje i da imaju lepo pakovanje.

U jednoj raspravi, šefovi odeljenja u kompaniji tvrdili su da mala (manje od 59 zaposlenih) i srednja (60-199 zaposlenih) preduzeća u Ujedinjenim Emiratima – prema klasifikaciji Trgovinske i industrijske komore – do sada još nisu dostigla svoje pune potencijale, i to iz nekoliko razloga.

3. Misija Industrije urmi

Misija predstavlja izjavu o namerama, o onome što organizacija teži da postigne na dugi rok, ali, kao i vizija, misija ne definiše strategiju, već daje smernice o opštem pravcu u kom će strategija odvesti organizaciju (Pfeffer i Sutton, 2006). U našem slučaju, misija menadžmenta jeste da zadovolji potrebe i želje potrošača tako što će proizvesti urme visokog kvaliteta i menadžment je veoma posvećen postizanju ovog cilja. Stoga je jasna izjava o misiji najvažniji alat strateškog menadžmenta.

4. Ciljevi Industrije urmi

Ciljevi predstavljaju predviđanja u vezi sa onim što organizacija treba da predstavlja u budućnosti. Ciljevi su, uopšteno, slika kompanije kakva se predviđa da će biti ako uspešno uposli sve svoje potencijale i sve ljudske potencijale (Moeran, 2005) da bi ih postigla. Strateški ciljevi menadžmenta, kao i mnoge izjave u poslovanju, mogu se naći na web stranicama Vlade, u najavama Trgovinske i industrijske komore, ali su obično isuviše idealizovani da bi se iz njih tačno razaznale smernice u datoj privrednoj delatnosti.

Uopšteno govoreći, ciljevi menadžmenta su da obezbedi da potrošači budu zadovoljni, da proda proizvod dok je još svež i da stvara vrednost u svim svojim aktivnostima. Postizanje dogovora o zvaničnoj izjavi o viziji i misiji umnogome olakšava proces postizanja dogovora o organizacionim strategijama, ciljevima i politikama.

5. Strategija Industrije urmi

U slučaju kada se preduzeće tek osniva, strategija se obično unosi u poslovni plan koji je pripremljen u cilju prikupljanja kapitala. U slučaju već razrađenih kompanija, strategija menadžmenta saopštava se na nekoliko načina, kao vizija, kao misija, putem poslovnog modela ili u smislu strateškog plana, kao što je to bio slučaj kad smo preduzimali ovo istraživanje (Nickerison i Zenger, 2004).

Najbolji pristup strategiji jeste putem analize kako eksternih, tako i internih faktora. Ova strategija prilagođena je tržištu urmi kao robe široke potrošnje, koje ima nekoliko prednosti na osnovu svoje globalne raširenosti. U drugim slučajevima, mnoge slične kompanije nisu uspele da usklade svoje strategije sa svojim unutrašnjim resursima i sposobnostima (Nerkar i Roberts, 2004).

U skladu sa ovim gledištem, strategija koju je postavio menadžment Industrije urmi postignuta je tako što se firma povezala sa svojim spoljnim okruženjem. Sadašnja strategija menadžmenta u skladu je sa spoljnim

okruženjem, kao i sa unutrašnjim okruženjem – njenim ciljevima i vrednostima, resursima i sposobnostima, njenom strukturom i sistemom. Strategija menadžmenta bavi se i neuspelom sličnih firmi kojima je nedostajala ta usklađenost ili sa unutrašnjim ili sa spoljnim okruženjem.

Rukovodilac marketinga je izrazio zabrinutost da glavni problem buduće strategije predstavlja njena orijentisanost na rast, koja u prvi plan stavlja vrhunski učinak. Ovo je, međutim, problem nacionalnih razmera. Kritični problem za Industriju urmi u narednim godinama biće da li ima na raspolaganju dovoljne resurse (prirodne ili tehnološke) da se ravnopravno takmiči sa drugim lokalnim privatnim kompanijama na tržištu kada je u pitanju proizvodnja boljeg i višeg kvaliteta.

Za menadžment u našem istraživanju razvoj sektora proizvodnje urmi je od kritičnog značaja zato što je vlada sve manje u stanju da stimuliše proizvode i troškove ovog sektora, jednostavno zbog svojih visokih troškova, što je dovelo do smanjenja zaposlenosti i slabog rasta naftne industrije, a ključ za revitalizaciju ovog sektora privrede uglavnom je u diversifikaciji, modernizaciji i povećanoj konkurentnosti u celom spektru privatnih i javnih kompanija u ovoj grani delatnosti.

Ovaj sektor je još uvek na drugom mestu u privredi uopšte i u proizvodnom sektoru posebno, a ispred njega je samo sektor naftne industrije. Ova pojava može se okarakterisati kao jednosmerna razvojna strategija čije je težište na savremenom, izvozno-orijentisanom segmentu privrede. Drugi cilj je pomoć društvu u smislu otvaranja novih radnih mesta. Stoga je strategija diversifikacije još uvek relativno skromno razvijena i usvaja se s posebnim ciljem da se poboljša kvalitet i kvantitet urme (Trgovinska komora, 2008).

Pošto su sektori nafte, gasa i ugljovodonika u velikoj meri kapitalno intenzivni sektori, oni ne predstavljaju dinamične izvore radnih mesta, bar ne u meri koja se trenutno traži. Potrebna je veća diversifikacija i do nje treba da se dođe na osnovu istraživanja komparativnih prednosti kao što su lokacija i prirodni resursi. U ovom slučaju, kompanija koja je preduzeće srednje veličine koje je u prošlosti uvek bilo zapostavljeno i previdano, može da odigra značajnu ulogu u rešavanju, bar delimično, problema nezaposlenosti u ovoj oblasti (Al-Ain i Abu Dhabi).

U slučaju Ujedinjenih Arapskih Emirata, preduzeća srednje veličine kao što je naša kompanija imaju potencijala da odigraju veliki broj značajnih uloga: (a) prodaju svoje sopstvene proizvode, obično gotove

proizvode, (b) posluju kao podgovarači ili (c) dobavljajući sirovina (ili polufabrikata) za veće multinacionalne ili lokalne kompanije. Postoji i nekoliko značajnih mogućnosti za otvaranje velikog broja novih radnih mesta uz relativno niske troškove.

6. Kako rukovodstvo primenjuje strategiju

Iako primena poslovne strategije može da izgleda kao jedan od najočiglednijih zadataka menadžmenta, on ni u kom slučaju nije i najlakši. Prvi izazov za strateški menadžment proizilazi iz brojnosti i raznovrsnosti vlasti na čije zahteve i pritiske menadžer ne može a da ne obrati veliku pažnju (Grant, 2008). Biti deo lokalne industrije, a istovremeno biti igrač na međunarodnom tržištu, znači imati poseban status među velikim brojem domaćih organizacija i biti podložan različitim i snažnijim pritiscima nego što trpe druge lokalne kompanije.

U ovom smislu Vlada (kao vlasnik kompanije) ne treba da sumnja u motive menadžmenta već treba u potpunosti da podrži njegove napore, a potrošači treba da shvate kako menadžment posluje i da uvažavaju značaj ovih zahteva i pritisaka.

U poslovnoj literaturi, primena strategije se često smatra najtežom fazom strateškog menadžmenta zato što od svih zaposlenih i od menadžera zahteva disciplinu, žrtvu, posvećenost i naporan rad. Uvek je teže nešto uraditi nego reći da ćete to uraditi (Rosenkopf i Almeida, 2003).

Pored toga, zadatak menadžmenta u primeni strategije se komplikuje i zbog toga što menadžment očekuje da menadžeri prihvate uopštene ciljeve i strategije kompanije i pretoče ih u specifične postupke kojima će odgovoriti na potrebe radnog okruženja.

Šest koraka koje su definisali Robbins i Coulter (2005) smatraju se sredstvom kojim se sprovodi strateški proces. Zajedničko mnogim pristupima analizi strategije jeste to da prave razliku između eksternog i internog okruženja firme. Najpoznatiji i najšire korišćen pristup jeste SWOT pristup, kojim se različiti uticaji na strategiju firme klasifikuju u četiri kategorije: snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i pretnje (Threats).

Prve dve kategorije, snage i slabosti, odnose se na interno okruženje, dok se druge dve, prilike i pretnje, odnose na spoljnje, eksterno okruženje. SWOT analiza može da bude posebno korisna kada donosimo odluku o tome da li da primenimo određenu strategiju ili ne, a donosimo je tako što odlučujemo da li su razlozi za jači od razloga protiv (Santos i Eisenhardt, 2005).

Cilj SWOT analize obuhvata i precizno određivanje cilja menadžmenta kao i određivanje unutrašnjih i spoljnih faktora koji mogu da pomognu ili da odmognu u postizanju ciljeva. Snage u SWOT analizi su resursi i sposobnost kompanije koje joj omogućavaju da se bavi poslovima kojima će stvarati ekonomsku vrednost i možda konkurentnu prednost. U našem slučaju, snage kompanije mogu biti u njenoj sposobnosti da stvara jedinstvene proizvode i izazove veoma veliko zadovoljstvo potrošača. Slabosti kompanije izazvane su nedostatkom resursa ili sposobnosti, što je može omesti da stvori ekonomsku vrednost ili da stekne konkurentnu prednost time što će aktivirati strategiju kompanije (Dane i Pratt, 2007).

U slučaju naše kompanije, mnogo je primera organizacionih slabosti. Na primer, menadžment ima ogroman, birokratsku strukturu što mu ne dozvoljava da uđe u konkurenciju sa drugim sličnim kompanijama. Druga slabost sadašnjeg rukovodstva jeste da kompanija ima više troškove rada nego konkurencija koja može da postigne sličan učinak uz niže troškove rada, a uz to nije prisutna na različitim maloprodajnim tržištima.

Prilike daju organizaciji mogućnost da poboljša učinak i konkurentnu prednost. Odgovarajuće prilike koje rukovodstvo može da koristi kao strategiju nastaju kada se proizvodi i usluge mogu ponuditi u različito vreme i na različitim lokacijama. Na primer, sve veća primena interneta pruža kompanijama bezbrojne prilike da prošire prodaju svojih proizvoda (Aaker, 2004)..

Pretnje obuhvataju pojedinca, grupu ili organizaciju izvan kompanije koja ima za cilj da snizi nivo učinka naše kompanije. Rukovodstvo kompanije suočava se s pretnjama te vrste u svom okruženju. Glavna pretnja za sadašnje rukovodstvo može da dođe od novih proizvoda ili usluga drugih kompanija čiji je cilj da umanje kompetitivnu prednost naše kompanije.

Šta je bolje, dvosmerna razlika između unutrašnjih i spoljnih uticaja ili četvorosmerna SWOT taksonomija? Odgovor je da, ako je SWOT analiza dovoljno osetljiva i vredni, onda unutrašnje faktore treba posmatrati kao snage i slabosti, a spoljne faktore kao prilike i pretnje. U praksi, takve razlike je teško napraviti. Kako tvrde Robbins i Coulter, svaka firma je ograničena resursima i sposobnostima koje ima na raspolaganju (Robbins i Coulter, 2005).

Pod pritiscima spolja i uz ograničavanja iznutra, strateškom menadžmentu je potrebno oštro administrativno čulo da bi mogao da planira odgovarajuće ponašanje u okviru kojeg može da radi. Koraci na koje se odluči mo-

raju da budu dovoljno osetljivi da ne pređu granice različitih grupa i oblasti, ali i dovoljno pragmatični da se postigne očekivani rezultat strategije i dovoljno kreativni da bi doveli u ravnotežu različite unutrašnje i spoljne zahteve i ograničenja. Kao da to nije dovoljno, zadatak postaje još složeniji zato što menadžment nije samo neko ko mehanički primenjuje strategiju kompanije. Stoga je značajno da menadžment ima glavnu ulogu u formisanju strategije (Ottesen i Gronhaug, 2002).

Stoga će strateški menadžment uvek odražavati neke odluke protiv kojih se snažno lobira. Intervencije vlade ili ministarstava tokom procesa odlučivanja predstavljaju važan aspekt kome treba posvetiti pažnju. Kad se donese konačna odluka, rukovodstvo će ipak morati da bude spremno da ubedi vlasti da odluku sprovedu uz punu posvećenost i entuzijizam.

Obimna istraživanja koja je sproveo Veće Trgovinske i Industrijske komore u Al-Ainu u periodu 2006-2007. godine došla su do zaključka da su glavni problemi poslovnih ljudi:

1. *Nedostatak kredita/finansija/kapitala*: efektivni troškovi kapitala često su prilično visoki zato što institucije koje odobrabaju zajmove imaju problema prilikom procenjivanja novih firmi, posebno u onim proizvodnim oblastima koje ne poznaju. Mnoga slična preduzeća u Emiratima nisu zadovoljna postojećim bankarskim / finansijskim institucijama. Smatraju da su procedure dobijanja zajma veoma komplikovane.

2. *Pristup tehnologiji*: s druge strane, digitalna sfera predstavlja veliki problem mnogim srednjim preduzećima u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Unapređenje pristupa tehnološkim mrežama međunarodnog standarda može da bude vrlo skupo, čak izvan mogućnosti mnogih takvih preduzeća, među kojima i Industriji urmi..

U pregledu 60 aktivnih preduzeća u Istočnoj provinciji Ujedinjenih Arapskih Emirata koji je sproveo Veće Trgovinske i industrijske komore (CCIC) 2005. godine, više od 75% preduzeća navelo je da ima probleme sa marketingom. Mada su u UAE mnoge takve prepreke pre subjektivne nego stvarne, one su ipak gušile rast preduzeća. Birokratske prepreke su i dalje veoma snažne, mada je bilo nekih uspeha u smanjivanju birokratije sve do 2007. godine.

3. *Ograničene informacije o mogućim tržištima i klijentima*: Mnogi menadžeri/rukovodioci u Emiratima imaju malo iskustva sa izvozom na strana tržišta. Isto tako, imaju i probleme da identifikuju i privuku stra-

ne investitore. Rezultat je da su njihove firme uvek manjeg obima i ne mogu da se razvijaju uporedo sa tržištima koja rastu.

Ovi problemi se dodatno usložavaju zbog činjenice da su, zbog nemogućnosti da dobiju kredite, preduzeća u Emiratima najranjivija u vreme ekonomske krize. Stoga se neuspeh u poslovanju često pripisuje ozbiljnosti krize. Ovaj problem će se samo dodatno komplikovati kako se privreda kreće ka slobodnijem sistemu cena otkad je 2005. godine ova zemlja ušla u Svetsku trgovinsku organizaciju (WTO).

Nakon duge rasprave sa menadžmentom, došlo se do zaključka da se strateška politika nalazi pred tri značajna izazova u usmeravanju odgovornosti i diferencijaciji zadataka u Industriji urmi. Prvi je postavljanje strateškog pravca kompanije određivanjem njene misije i njenih poslovnih ciljeva. Drugi je izgradnja diferenciranog preduzeća, ne samo projektovanjem različitih uloga i raspodelom zadataka, već i određivanjem odgovornosti menadžera sektora, tako što će im se garantovati i pravo i moć da to čine. Konačni izazov je u usmeravanju procesa tako da se omogući da se koordiniše nekoliko odluka i da se kontrolišu delegirane odgovornosti / zaduženja.

7. Leveridž uspešnosti Industrije urmi

Iako je usklađivanje resursa, sposobnosti i povećenosti menadžmenta postizanju zajedničkih dogoročnih ciljeva od presudnog značaja, top menadžment takođe mora da ostvari kratkoročne rezultate da bi ostao u trci sa ostalim konkurentima i da bi zadržao ugled u zajednici i među stejkholderima. Uloga top menadžmenta je da obezbedi instrumente kontrole i koordinacije da bi uposlio resurse i sposobnosti tako da postignu najbolji mogući učinak (Hopp i dr., 2004).

U ovom procesu, a i da bi kompanija stvorila ugled na novim i sofisticiranim tržištima, o urmama mora dobro da se brine, da se njima pažljivo rukuje, a i pakovanje treba da bude lepo, tako da privuče pažnju probirljivog potrošača. Da bi to postigli, strateški menadžment koristi novi pristup. Menadžment se prvo koncentriše na bolje načine uzgajanja i kulturološke postupke u gajenju urmi. Menadžment primenjuje nove i bolje metode u rukovanju i preradi urmi, tako da uspeva da zadrži prirodnu svežinu voća i da zadrži nepromenjeni kvalitet. Ukratko, menadžment je kao strategiju razvio jedan integralni pristup koji obuhvata kontrolu kvaliteta i na nivou uzgajanja i na nivou prerade, kao i odgovarajuće pakovanje proizvoda. Slika (1) predstavlja okvir u kome deluju okruženje i strategija kompanije.



Slika (1): Okvir u kome deluju okruženje i strategija kompanije

Svrha ove strategije obnove za menadžment je stabilizacija postupaka, korišćenje resursa i sposobnosti da bi se poboljšao nivo konkurentnosti na tržištu. Da bi se postigli ciljevi u neizvesnom i promenljivom okruženju, potrebno je imati jasan osećaj usmerenja. Kako je naglasio Michael Porter, strategija se ne sastoji u tome da se neke stvari urade bolje – to je pitanje efektivnosti rada – strategija je u tome da se neke stvari urade na drugačiji način, i stoga je suština strategije u izboru (Porter, 1996). Strateški izbori se mogu izraziti pomoću dva osnovna pitanja:

- Protiv čega se treba takmičiti?
- Kako se treba takmičiti?

Ni intuicija ni analiza same po sebi nisu dovoljne da bi se donele dobre strateške odluke. Intuicija zasnovana na ranijim iskustvima ne obuhvata primenu analitičkih koncepata strateškog menadžmenta razvijenih i uspešno proverenih u poslovnom svetu (Demeter, 2003).

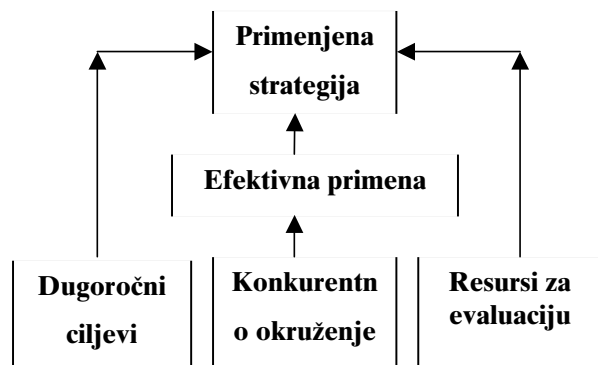
Ignorirati ove tehnike koje se zasnivaju na istorijskom učenju (iskustvu) isto je što i ponovo izmišljati točak. Ipak, ni jedan instrument analize ne može da obuhvati sve aspekte kulture i situacije jedne organizacije. Instrumenti analize takođe ne mogu ni da prime sve subjektivne informacije koje se moraju uzeti u obzir u strateškom menadžmentu, kao što su ličnosti, emocije, vrednosti, verovanja, običaji i etički faktori (Yang, i dr., 2003). Stoga je veoma važno da se intuicija i analiza ukllope u strateški menadžment.

8. Razvijanje uspešne strategije

Da bi strategija koju kompanija razvija bila uspešna, od osnovnog je značaja da strategija bude jednostavna i razumljiva zaposlenima (verovatno tako što će nekim menadžerima biti dozvoljeno da oblikuju njenu buduću politiku i strategiju i postavljaju dugoročne ciljeve) pošto postoji veliki broj lokalnih proizvođača i proizvoda iz inostranstva, posebno iz drugih Zalivskih država kao što su Saudijska Arabija i Oman.

Da bi postigla uspeh, kompanija se trudi da iskoristi svoje resurse – ovo se naziva objektivna procena resursa. Ova tri elementa doprinose četvrtom elementu uspeha (naime, efektivnoj primeni). Uopšteno govoreći, postoje četiri elementa u kojima kompanija tre-

ba uspešno da primeni svoju strategiju i da postigne ciljeve. Slika (2) prikazuje elemente uspešne strategije za jedno preduzeće:



Slika (2): Elementi uspeha za strategiju

Jedan menadžer je rekao da, nažalost, vladina politika prema srednjim preduzećima nije bila ni tako široke ruke ni tako efektivna kako bi trebalo i kako bi moglo da bude.

Menadžer marketinga u fabrici zapaža da „uprkos značaju ovakvih preduzeća za privredu, ona nisu u stanju da iskoriste podsticaje koje daje vlada upravo zato što su to mala ili srednja preduzeća“, komercijalne banke ih smatraju dužnicima visokog rizika i izbegavaju da ih finansiraju. Oblasti koje zavređuju posebnu pažnju su sledeće:

1. Obuka/ razvoj ljudskih resursa
2. Finansiranje istraživanja i razvoja
3. Rešavanje slabosti/problema u transportu i infrastrukturi
4. Podsticanje i stvaranje alternativnih finansijskih izvora
5. Bogaćenje znanja o zakonskom okruženju za ova preduzeća.

U gore navedenoj diskusiji, pitanje oslanjanja menadžmenta na mehanizme kontrole pominje se u uvodnom delu ove studije slučaja. Menadžment nastoji da se njihove posebne odgovornosti shvate u odnosu na ukupni cilj i da strateški i operativni prioriteti budu jasno identifikovani i usaglašeni. Oni zahtevaju standarde i koriste česte neformalne posete da bi raspravljali o (poslovnim) operacijama i brzo identifikovali nove probleme ili nove mogućnosti.

Započinjanje glavnog programa ekspanzije nove infrastrukture trebalo bi, sniženjem troškova proizvodnje, da predstavlja veoma značajan podsticaj za investicije u privatni sektor. Da bi bile sigurne da ovaj podsticaj neće biti neutralisan nedovoljnom tražnjom,

saudijske vlasti bi trebalo ozbiljno da se pozabave razmišljanjem o uspostavljanju modela „duplog koloseka“ kojim bi se postigla uravnoteženija privreda (Stanley, 2003).

U svojim naporima da promoviše strategiju, rukovodstvo kompanije može da obnovi neke politike i razmišljanja time što će definisati misiju i definicije vrednosti kompanije i time uspešnim menadžerima dati više manevarskog prostora, a istovremeno legitimitet novim inicijativama. I još više, oni koji su na najvišim pozicijama u rukovodstvu moraju pažljivo da prate dinamičku neravnotežu koja nastaje njihovim radom i da daju punu podršku preduzetničkom eksperimentisanju ili maštovitim rešenjima za status quo koji proizilazi iz ovakve situacije.

Iz ove diskusije proizilazi da stvaranje strategije ne predstavlja neku apstraktnu analizu pojedinca u čiju razvijanja optimalne strategije za firmu. Razvijanje strategije deo je tekućeg procesa upravljanja. Razlog što je strateško upravljanje izostavilo termine dugoročno planiranje i korporativno planiranje delimično je taj što su želeli da odvoje strategiju od planiranja, ali i da naglase da razvijanje strategije predstavlja centralnu komponentu onoga što menadžeri u stvari rade.

Kad strategiju posmatramo kao deo procesa upravljanja, videćemo da ona ima višestruku ulogu u organizaciji. Neki glavni izvršni organi (direktori), stratezi i neke organizacije bili su dosad uspešni, a da nisu primenjivali koncepte i tehnike strateškog menadžmenta. Ipak, uspeh postignut danas nije garancija da ćemo biti uspešni i u budućnosti (Harris i Kimberley, 2003).

Poslovni svet dobija globalne dimenzije; tehnologija menja prirodu konkurencije u svim granama privrede. Strateški menadžment omogućava organizacijama da prepoznaju promenu i da povećaju svoju spremnost da joj se prilagode; uspešno prilagođavanje promenama predstavlja ključ za opstanak i prosperitet. Ne postoji dobar alternativni pristup strateškom menadžmentu. Time što će što je moguće više menadžera uključiti u proces formulisanja strategije, stratezi će se na najbolji način postarati da formulisane strategije budu efektivno primenjene. Takođe je važno objasniti zašto su promene potrebne, i to na što efektivniji način (Dudley, 2000).

9. Nova strategija menadžmenta

Ocena snaga i slabosti deo je organizacione analize koja se vrši na osnovu misije kompanije i razgovora sa menadžerima kompanije, a sa ciljem da se menadžmentu sugerišu strategije za budući period.

Primarni zadatak strateškog menadžmenta jeste da smisli kako kompanije mogu da stvore vrednost za akcionare i da postignu visok učinak (Hoegl i Gemuenden, 2001). Svako od tri shvatanja strategije koja navodimo u daljem tekstu daje drugačiji odgovor na pitanje kako kompanije mogu da steknu i iskoriste konkurentnu prednost i da održe tu prednost u dužem vremenskom periodu.

- Korporativna strategija – stepen konkurentnosti u jednoj privrednoj grani određuje i učinak firme. Na osnovu ovakvog shvatanja, uspešnost lokalne firme u nekoj drugoj zemlji ili uspešnost u konkurenciji sa lokalnim ili stranim firmama zavisiće od atributa jedinstvenih za tu privrednu granu – količine znanja koju poseduje i nevezanosti za samo jedno ograničeno geografsko područje.

Najvažnije strategije u ovom pogledu verovatno su sledeće:

1 – Kvalitet: nove strategije koje menadžment treba da primeni zahtevaju posvećenost kvalitetu kojim će se podržati proizvod i dobru volju (goodwill) na lokalnim i na inostranim tržištima. Primena savremenih tehnika u navodnjavanju, dubrenju, oprašivanju, zaštiti voća, proređivanju, branju i transportu omogućava farmama da izgrade postrojenja za preradu koja će obezbediti najviši mogući kvalitet svežeg proizvoda.

2 – Proizvodnja i radna snaga: proizvodne operacije sprovode visoko obučeni radnici koji na tržište iznose sveže urme u lepom pakovanju. Ove dve strategije određiću kakva ova Industrija treba da postane ili kakva želi da bude.

- Poslovna strategija – razlike u sposobnostima/kapacitetima koje su specifične za svaku firmu odgovorne su i za razlike u učinku od firme do firme. Na primer, uspešne firme u proizvodnji urmi teže da postignu sposobnosti koje su vredne, jedinstvene i koje suparničke firme teško mogu da prevaziđu ili da imitiraju. U tom smislu, kompaniji mogu dugoročno da odgovaraju dve strategije, da otvori nova tržišta u inostranstvu i da tako poveća svoj udeo na tržištu.

3 – Uloga menadžmenta je da neprestano smišlja, preispituje, izaziva, menja situacije tako da je uvek potrebno novo prilagođavanje i učenje.

4 – Izlazak na međunarodnu scenu otvaranjem novih tržišta i diversifikovanjem portfolija proizvoda. Cilj ovakve strategije jeste da zaštiti udeo kompanije u opštem obimu određene privredne grane, ali uz koncentrisanje na brendiranu prodaju kojom se obezbeđuje rast. Ciljevi ove dve strategije jesu da se podstakne takmičenje između rukovodstava u ovoj vrsti poslovanja.

-Funkcionalna strategija – institucionalne sile, kao što su privredne reforme i vladina politika doprinose raz-

likama u učinku firmi. Na primer, pro-tržišne reforme u zemlji mogu da otvore vrata sličnim kompanijama da naprave prodor na strana tržišta. Primeri dve strategije koje menadžment može da primeni su sledeći: 5 – Zadovoljiti potrebe potrošača koje su manjeg obima po konkurentnim cenama. Koncept podsticanja strateškog prilagođavanja uspostavljanjem nekolicine principa i smernica šireg opsega u cilju usmeravanja decentralizovanog odlučivanja u skladu je sa postavkama teorije složenosti (Gadeish i Gilbert, 2001).

6 – Veći naglasak na istraživanju i razvoju. Svrha ove dve strategije jeste da pospeše prethodne dve strategije (t.j., poslovne strategije).

Autor zaključuje da sve tri ove perspektive obezbeđuju uvid u snage koje određuju učinak jedne firme. Složenost lokalne konkurencije navodi menadžere širom sveta da se trude i nađu najbolje načine da ostvare uspeh. Generalizacije zasnovane na stereotipima mogu da dovedu do pogrešnih zaključaka, kao što su pretpostavke Zapada da će azijski menadžeri rado žrtvovati kratkoročne profite zarad dugoročnih uspeha na tržištu.

10. Zaključak

Uopšteno govoreći, svakom preduzeću potrebno je da ima čvrst osećaj pravca koji ujedinjuje sve zaposlene i to je slučaj i sa menadžmentom koji je predmet ovog istraživanja. Ali ova potreba je posebno snažna u organizaciji koja ima diferencirane zadatke i u kojoj su zaduženja (odgovornosti) delegirana. Bez toga, decentralizovani proces rukovođenja u kompaniji brzo će se raspasti i dovesti do strateške anarhije.

U ovom istraživanju nivo analize je spušten na nivo izvršnog menadžmenta. Umesto da razmišljamo kako da promenimo prirodu poslovnog okruženja ili sukoljane strateške imperativne sa kojima se suočava strategija menadžmenta, naglašava se istraživanje novih uloga menadžmenta i menadžera. Nove uloge menadžmenta u uspostavljanju efektivnih strategija sastoje se u integrisanju i davanju direktiva drugim zaposlenima u kompaniji. Ove uloge obuhvataju već poznate zadatke, ali i neke nove – oni moraju da postanu lideri u razmišljanju u njihovoj disciplini i da aktivno deluju u različitim sektorima i među zaposlenima.

Programi obuke za zaposlene potrebni su da bi se poboljšala usluga i zadovoljstvo potrošača, kao i da bi se efektivno i efikasno unapredila komunikacija sa potrošačima.

Ova nova razmišljanja i strateške odgovornosti zahtevaju od menadžera da preispitaju mnoge tradicionalne pretpostavke o prirodi svoga posla. Ovo je svakako najveći izazov koji se nalazi pred menadžmentom u

novoj eri efikasne i efektivne produktivnosti. Takva nova razmišljanja zahtevaju veštine i osećaj za perspektivu da bi se poslovalo i u lokalnom i u multifunkcionalnom okruženju.

Menadžment je izgleda svestan mnogih problema koji muče preduzeće i počinje da reaguje donošenjem efektivnih programa. Glavna prednost primene strategije koju je ovo preduzeće izabralo jeste da će se s razvojem postići mnogo bolja ravnoteža prihoda.

LITERATURA

- [1] Aaker, A., (2004), Leveraging the Corporate Brand, *California Management Review*, tom. 46, Spring, str. 6-18.
- [2] Borgonovo, E., (2006), Measuring Uncertainty Importance: Investigation and Comparison of Alternative Approaches, *Risk Management*, tom. 26, No.5, str. 1349-1362.
- [3] - Bieber, M., et al.,(2002), Toward Virtual Community Knowledge Evolution, *Journal of Management Information Systems*, tom. 18, No. 4, str. 11-36.
- [4] Chamber of Commerce, *Annual Reports*, 2008, Al-Ain, UAE.
- [5] Dane, E., and Pratt, G.,(2007), Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making, *Academy of Management Review*, tom 32, No. 1, str. 33-54.
- [6] Demeter, K.,(2003), Manufacturing Strategy and Competitiveness, *International Journal of Production Economics*,81/82, 205.
- [7] Dudley, S., (2000), Rethinking Concepts, Concerns and Collaboration in Interorganizational Relationship, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, tom 3, No. (3-4), str. 275-282.
- [8] Grant, R., (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, str.29.
- [9] Grant, R., (2003), Strategic in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors, *Strategic Management Journal*, tom 14, (June), str. 491-517.
- [10] Gadiesh, O., and Gilbert, J., (2001), Transforming Corner-office, Strategy into Frontline Action, *Harvard business Review*, (May), str.73-80.
- [11] Harris, J., and Blair, E.,(2006), Functional Compatibility Risk and Consumer Preference for Product Bundles, *Journal of the Academy of Marketing Science*, tom 34, No. 1, str. 19-26.
- [12] Harris, J., and Kimberly, T.,(2003), The case for Greater Agency Involvement in Strategic Partnerships, *Journal of Advertising Research*, tom 34, No. 4, str. 43-53.
- [13] Hoegl, M and Gemuenden, H., (2001), Teamwork Quality and The Success of Innovative Projects: a Theoretical Concept and Empirical Evidence, *Organization Science*, tom 12, No. 4, str. 435-450
- [14] Hopp, J et al, (2004), Benefits of Skill Chaining in Serial Production Lines with Cross-trained Workers, *Management Science*, tom 50, No. 1, str. 83-98.
- [15] Moeran, B., (2005), Tricks of the Trade: The Performance and Interpretation of Authenticity, *Journal of Management Studies*, tom 42, No. 5, str. 901-922.
- [16] Nickerson, A., and Zenger, R., (2004), A Knowledge-based Theory of the Firm-The Problem Solving Perspective, *Organization Science*, 15: 617-632.
- [17] Nerkar, A., and Roberts, W., (2004), Technological and Product- Market Experience and The Success of New Product Introductions In the Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal*, 25:779-799.
- [18] Ottesen, G., and Gronhaug, K., (2002), Managers' Understanding of Theoretical Concepts: The Case of Market Orientation, *European Journal of Marketing*, tom 36, No.11/12, str. 1209-24.
- [19] Pfeffer, J., and Sutton, I., (2006), Evidence Based Management, *Harvard Business Review*, tom 48, No. 1, str. 62-74.
- [20] Porter, M., (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, (November-December), str.64.
- [21] Robbins, S., and Coulter, M., (2005), *Management*, 8th Ed, Person, pogl. 8.
- [22] Rosenkopf, L., and Almeida, P., (2003), Overcoming Local Search Through Alliances and Mobility, *Management Science*, 49: 751-766.
- [23] Smith, C., (2005), Corporate Social Responsibility: Whatever or How? *California Management Review*, tom 45, no. 4, str. 52-76.
- [24] Stanley, M., (2003), Global Economic Forum, 23 May 2003; and Robert Looney, "Thailand's Taxonomic: A New Asian Paradigm" *Strategic Insights*, tom 2, No.12, (December), str.17.
- [25] Santos, M., and Eisenhardt, M, (2005), Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, 16:491-508.
- [26] Wheelen, T., and Hunger, J., (2006), *Strategic Management Business Policy*, 8th Ed, Prentice Hall, strp.112-13.
- [27] Yip, G., (2004), Using Strategy To Change Your Business Model, *Business Strategy Review*, tom 15, No. 2, str.17-24.
- [28] Yang, K, et al, (2003), An Exploratory Analysis of Flexible Workday Policies in a Job Shop, *International Journal of Production Research*, tom 41, No. 8, str. 1721-1737.

Implementacija mehanizma koncesije za razvoj infrastrukture

UDK: 339.727.22:338.49(497.11)

Miloš Milosavljević¹, Slađana Benković²

¹ Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

² Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

Razvijenost infrastrukture je jedan od ključnih indikatora stepena ekonomske razvijenosti entiteta, nezavisno od toga da li se radi o preduzećima, privrednim granama, nacionalnim ili supranacionalnim ekonomijama. Kako se bude ubrzavao razvoj zemalja trećeg sveta i kako bude starila bazična infrastruktura u razvijenim zemljama, povećavaće se jaz između postojeće i potrebne infrastrukture. Doslovno tome, javlja se potreba da se daleko kvalitetnije izuči materija upravljanja infrastrukturnim razvojem, te razviju novi i kvalitetnije izuče stari metodi, modeli, tehnike i postupci za realizaciju i finansiranje infrastrukturnih projekata. Ovaj rad prezentuje koncesiju kao mehanizam javno-privatnog partnerstva kojim se upravlja sistemskim infrastrukturnim razvojem. Poseban naglasak je na multidimenzionalnoj ulozi države i na naglašavanju potencijala da infrastrukturni razvoj umesto inkrementalnog i inertnog poprimi atribut radikalnog i rapidnog.

1. Uvod

Prema tradicionalnom poimanju potreba za infrastrukturom, njen rast bi trebalo da bude najmanje jednak rastu bruto domaćeg proizvoda nacionalne ekonomije. Međutim, savremeni trendovi menjaju ovu paradigmu i to usled dejstva brojnih faktora. Potrebe za novom infrastrukturom su pod uticajem ubrzane amortizacije infrastrukturnih objekata u razvijenim zemljama, kao i rasta broja stanovnika i urbanizacije u zemljama tzv. „trećeg sveta”. Uz prethodno navedeno, kreiranje globalnih lanaca i mreža snabdevanja, kao i drugih efekata globalizacije, dodatno usložnjava potrebe za infrastrukturom.

Nezavisno od dejstva pojedinačnih faktora, privatna inicijativa u finansiranju infrastrukturnih projekata zbog svojih tržišnih karakteristika posebno po pitanju efikasnosti i efektivnosti, stiče sve veću popularnost. Malo je verovatno da će tradicionalni način finansiranja u sektoru infrastrukture biti u potpunosti zamenjen finansiranjem iz privatnih izvora, ali treba očekivati makar pozitivne inkrementalne promene na ovom polju. Svakako je u praksi najpopularniji i teorijski najfundiraniji pristup onaj koji se oslanja na primenu mehanizma koncesije i BOT aranžmana za finansiranje infrastrukturnih potreba.

2. Ekonomska opravdanost investicija u infrastrukturu

Stepen razvijenosti infrastrukture, koliko god pretenciozno i neodređeno zvučalo, predstavlja najbolji indikator razvijenosti jedne ekonomije. Brojni autori su koristili pokazatelje kao što su elastičnost investicija i implicitna stopa povraćaja za izračunavanje produktivnosti investicija u infrastrukturu i na taj način došli do neočekivanih rezultata. U početnim studijama [2] o produk-

tivnosti američkog nevojnog infrastrukturnog kapitala iz kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina prošlog veka zaključeno je da je stopa povraćaja investicija u infrastrukturu oko 60%. Dalja empirijska istraživanja [7] o transportnoj i telekomunikacionoj infrastrukturi u zemljama u razvoju dovele su do zaključka da je stopa povraćaja nešto iznad 60%, a povraćaj na investicije u transportnu infrastrukturu u zemljama OECD-a i zemljama u razvoju su, prema [4], dostigla i ekstremne vrednosti od 95%.

Za razliku od inicijalnih studija iz osamdesetih i početka devedesetih, koji predimenzioniraju posledice ulaganja u infrastrukturu na ekonomski rast, novije analize pokazuju skromnije procene efekata ovog uticaja. Razlog tome je korišćenje sadržajnijih alata, većeg broja kvalitetnijih podataka, rafiniranih modela i sadržajnijih metodoloških pristupa. Smer i intezitet možda nisu onakvi kakvim su se činili ranijih godina, ali je potvrđen pozitivan uticaj infrastrukture na razvoj. Otuda i značajan porast privatnih investicija u infrastrukturu u novom milenijumu. Samo u prvih šest godina u razvijenim zemljama je prema podacima Svetske banke nivo investicija je udvostručen u odnosu na poslednju deceniju dvadesetog veka. Merna i Njiru [18] posebno ističu perspektive i značaj investicija u infrastrukturu u zemljama u razvoju, naglašavajući da one u apsolutnim ciframa iznose 200 milijardi dolara godišnje, dok relativno predstavljaju 4% nacionalnog outputa, odnosno 40-60% ukupnih javnih investicija.

Bitan zaključak ovih studija je da se finansiranje infrastrukturnih projekata značajno razlikuje od ostalih javnih investicija i trošenja. Pojedinačne empirijske studije po pravilu pokazuju negativnu korelaciju između javne potrošnje i rasta BDP i produktivnosti [16]. To se

objašnjava činjenicom da javna izdvajanja nemaju uticaj na efikasnost privatnog sektora, a finansiraju se distorzivnim porezima koji negativno deluju na visinu privatnih ulaganja kroz sisteme smanjenja ukupnih povračaja na investicije.

Javni fondovi i kapaciteti država za pozajmljivanjem postaju nedovoljne da bi se zadovoljile rastuće potrebe za infrastrukturom [25], a posebno za članice i kandidate za ulazak u EU koje su pod dodatnim pritiskom Ugovora iz Mastrihta. Shodno tome, javlja se potreba da se privatna inicijativa značajnije uključi u finansiranje i realizaciju infrastrukturnih projekata. Veliki broj praktičara i akademika ukazuju da jedino partnerstvo javnog i privatnog sektora (PPP) može biti na dugi rok održivo [20]. U razvijenim zemljama privatna inicijativa ne predstavlja nikakvu novinu, te se, primera radi, ona u izuzetnoj meri koristi u Velikoj Britaniji [26].

Privatni udeo u ukupnim investicijama u infrastrukturu krajem prošlog milenijuma je varirao od niskih 9 i 13% u Nemačkoj i Francuskoj, do izuzetno visokih 47 i 71% u Sjedinjenim Američkim Državama, odnosno Velikoj Britaniji, respektivno [21]. Praktična verifikacija pozitivnih efekata fenomena privatizacije infrastrukturnih sistema je doprinela delimičnom predimenzioniranju njenog značaja na efikasnost privrede uz tezu o nepromenjenim društvenim troškovima. Nije, međutim, verovatno da će privatna finansijska inicijativa u celosti zameniti tradicionalni način finansiranja infrastrukturnih projekata iz javnih izvora, već će u većoj ili manjoj meri služiti smanjivanju jaza između potreba za infrastrukturom i potencijala pojedinačnih nacionalnih ekonomija u opskrbljivanju datih potreba.

Nezavisno od prethodno rečenog, najznačajniji aspekti i trendovi savremene politike i strategije infrastrukturnog razvoja odnose se na koncepte privatizacije i privatnih finansija. Inklinacija ideje državnog intervencionizma i posledične promene političkog stava o privatnom kapitalu kao korisnom saradniku u sektoru infrastrukture počele su ranih 80-tih godina dvadesetog veka, ali se trend se ubrzo zatim proširio i dobio nove forme i oblike.

Privatna inicijativa pri realizaciji infrastrukturnih projekata najčešće se realizuje kroz osnovne mehanizme javno-privatnog partnerstva, gde se podrazumevaju koncesije i BOT aranžmani, a navedene mehanizme je moguće kvalitativno unaprediti hibridnim modelima finansiranja i realizacije [22] [6]. Hibridni modeli, zapravo dozvoljavaju ili inkrementalni multietapni izbor privatnih partnera ili objedinjavane više manjih poslova u jednu celinu. Ciljevi se najčešće tiču adekvatnijeg dostizanja ekonomije obima, odnosno izbegavanje supar-

ničkih odnosa i akrimonije koja ponekada karakteriše konvencionalne modele za realizaciju projekata i umešto toga omogućavaju da sve strane rade zajedno i kolaborativno za dobrobit infrastrukturnog projekta.

3. Koncesije i bot aranžmani

Evropska komisija [8] razlikuje dva oblika javno-privatnog partnerstva: ugovorni i institucionalni. U prvom slučaju, koji je daleko prisutniji u praksi, saradnju javnog i privatnog sektora karakterizuju isključivo ugovorni elementi, pa se u ovom slučaju radi najčešće o koncesijama. Drugi oblik uključuje zajedničko osnivanje novog pravnog subjekta koji za svoj cilj ima realizaciju infrastrukturnog projekta. U praksi se dosta retko sreće, jer kao svoju inherentnu karakteristiku nosi potencijal da privatnom partneru pruži monopolisanu ulogu.

Pod koncesijom se podrazumevaju različiti vidovi ugovora kojima javna vlast delegira prava domaćim ili stranim privrednim subjektima da vrše određenu delatnost pod posebnim zakonskim uslovima. Konkretno, prema Zakonu o koncesijama (ZOK) Republike Srbije iz 2003. (čije su uvodne odredbe iste kao u zakonskom rešenju iz 1997.), koncesija se definiše kao pravo korišćenja prirodnog bogatstva ili dobra u opštoj upotrebi, odnosno pravo na obavljanje delatnosti od opšteg interesa, koje domaćem, odnosno stranom licu (koncesionaru), ustupa nadležni državni organ (koncedent), pod posebno propisanim uslovima, uz odgovarajuću naknadu [27]. Potreba za koncesionim ugovorima rezultat je nedovoljne akumulacije pojedinačnih nacionalnih ekonomija. Takve ekonomije nisu u stanju da samostalno iniciraju i određuju dinamiku sopstvenog razvoja. Međutim, oskudica državnih sredstava ne predstavlja i jedini razlog za implementaciju koncesionih formi ulaganja.

Koncesioni ugovor naglašava ustupanje javnog dobra, prava, delatnosti ili objekta u cilju ostvarenja javnog interesa, ali ne i kreiranje poslovne zajednice. Za razliku od navedenog, kod BOT aranžmana je u fokusu obezbeđenje finansijskih sredstava i određivanje modela za raspodelu rizika. Prema [14], BOT projekat se može opisati kao „projekat zasnovan na odobravanju koncesije od strane koncedenta (uobičajeno neke javne ili državne agencije) konzorcijumu ili koncesionaru (obično iz privatnog sektora) koji treba da ?izgradi? (što uključuje finansiranje, dizajniranje, upravljanje implementacijom projekta i sl.), ?upravlja? (uključujući i upravljanje i poslovanje objektima i postrojenjima, održavanje, pružanje usluga, naplatu kako bi se pokrili finansijski i investicioni troškovi itd.), i ?prenese? objekat ili fabriku u operativnom stanju i bez dodatnih troškova koncedentu na kraju koncesionog perioda.“

Načelno, pod BOT sistemom se podrazumeva poseban oblik koncesije, kojim se ustupa izgradnje objekata, postrojenja ili pogona, putem finansiranja projekata po izgradi – koristi – predaj sistemu. Pri tome se ugovor odnosi na izgradnju i finansiranje kompletnog objekta, postrojenja ili pogona, njegovom korišćenju i predaji u svojinu domicilne javne vlasti u ugovorenom roku, čija se gornja granica najčešće imperativno zakonski određuje. Po okončanju ugovornog roka entitet privatnog sektora predaje objekat nadležnom organu ili novom privatnom entitetu izabranom javnom licitacijom. Rok trajanja koncesije ili BOT aranžmana je u funkciji reda veličine rizika koje privatna strana preuzima na sebe. Prema [8] što je niži nivo preuzetog rizika i što je niži finansijski doprinos projektu, toliko kraći mora biti koncesioni period.

U implementaciji koncesionih i BOT aranžmana javlja se u osnovi tri strane: (1) investitori, koji obezbeđuju finansijska sredstva, grade i upravljaju infrastrukturnim objektom, (2) vlada zemlje domaćina, koja obezbeđuje garancije i (3) treća strana (komercijalne banke, multilateralne eksim banke, snabdevači itd.) [5].

4. Uloga koncedenta u sprovođenju koncesionog ugovora

Država putem svojih institucija i organizacija igra ključnu ulogu u upravljanju i razvoju koncesijama i javno-privatnim partnerstvima, nezavisno od stepena delegiranih ovlašćenja privatnom sektoru. Osnovni razlog je, svakako, visoka društveno-ekonomske vrednost infrastrukturnih projekata. Loše fundiranje, upravljanje i razvoj projekata dovode neminovno do propasti istih. Koncesije i BOT modeli zahtevaju aktivno uključivanje i podršku koncedenta, stabilnu političku i ekonomsku klimu, definisan i stabilan pravni ambijent, konvertibilnu valutu, kao i druge uslove koje strani investitori inače očekuju.

Državni i kvazidržavni organi kreiraju legislativni i ukupni konceptualni okvir za razvoj koncesije kao elementa partnerstva javnog i privatnog sektora. Hronološki posmatrano, koncesija kao pristup javno privatnog partnerstva nije statičnog karaktera, već je koncept koji evoluirao. Od rudimentarnog partnerstva koga je karakterisao visok nivo neformalnosti, koncesije i javno-privatna partnerstva su se pretvorila u ugovornu i institucionalizovanu relaciju javnog i privatnog sektora i uključuju široku lepezu modela [13]. Otuda, treba očekivati i dalje teorijsko i praktično utemeljenje koncesionog procesa i razrade posebnih modela kojima bi se realizovali infrastrukturni projekti.

Iako su intervencionistički potencijali i odgovornosti države po pitanju realizacije infrastrukturnih projekata mnogostruki i kompleksni, od izuzetnog je značaja izvršiti njihovu sistematizaciju. Načelno, država mora da:

- 1) definiše i kreira opšti ambijent za razvoj javno-privatnog partnerstva,
- 2) bude aktivno uključena u izbor privatnog aktera, kao i da
- 3) direktno ili indirektno nadzire sprovođenje infrastrukturnih projekata.

4.1. Kreiranje adekvatnog investicionog i regulatornog okruženja

Investiciono okruženje se može definisati kao sistem makrosocijalnih, političkih, pravnih i ekonomskih institucija koje oblikuju i definišu granice ponašanja mikro subjekata u društvenim, političkim i ekonomskim razmenama, odnosno kojima određeni investitor (bilo javni ili privatni) može da se obrati zarad zaštite svojih prava [17]. Prema [15] potrebno je ustanoviti dobro definisano, ali ne preterano birokratizovano, zakonsko i administrativno poslovno okruženje. Inicijativa i spremnost privatnog sektora da participira u projektima od javnog značaja u mnogome zavisi od složenosti društvenih, ekonomskih, pravnih, ekoloških i drugih uslova. Suština kreiranja pogodnog operativnog okruženja je u smanjenju rizika koji su sa aspekta realizatora projekata nekontrolabilni. U nekim slučajevima je potrebno ići i dalje od načelnih društveno-ekonomskih uslova, pa je potrebno kreirati i dodatne garancije privatnom sektoru, najčešće u vidu minimalne garantovane cene ili poreskih olakšica za određeni vremenski period.

Spremnost privatnog sektora da razvija infrastrukturne projekte takođe zavisi od pravnog i regulatornog okvira u kome se projekat operacionalizuje [14]. Shodno studiji [19] najnaprednije i najmučnije ekonomije imaju tendenciju da kreiraju slična institucionalna rešenja koje uključuju transparentan zakonski sistem sa normama kreiranim kroz reprezentativne demokratske institucije, koje su univerzalno prihvaćene i interpretirane od strane nezavisnog suda i pokazuju nepristrasnost i efikasnost u sprovođenju javnih pravnih normi. Izgradnja institucija sistema, koliko god zvučalo kao floskula, nije samo prosta uloga, već i pretpostavka za ostvarenje saradnje javnog i privatnog sektora. To je posebno uočljivo kada se radi o dugoročnim i kapitalno intenzivnim projektima. Realizacija infrastrukturnih projekata ne bi trebalo da bude politička ideja trenutne strukture vlasti, već mora postojati jasan zakonski i administrativni okvir za realizaciju projekata kako bi se pravilno raspodelio rizik i umanjile šanse za destruktivno i koruptivno ponašanje aktera.

4.2. Kreiranje nadležnih institucija za izbor koncesionara

Osetljivost uloge države po pitanju kreiranja javnih tela koje će vršiti selekciju privatnih partnera ogleda se u potrebi za kvalitetnim institucionalnim okvirom za kreiranje i sprovođenje tenderskog postupka, te definisanju selekcionih kriterijuma i metoda za izbor koncesionara. Koncesionar koji ispoljava distinkcije u troškovnom ili kvalitativnom smislu je prihvatljiv, a smatra se optimalnim ako je preferiran po svim kriterijumima u odnosu na ostale koncesionare koji su razmatrani.

Kumaraswamy i Zhang [14] su, pozivajući se na određena empirijska istraživanja, došli do zaključka da su troškovi tendera kod BOT modela daleko veći nego kod tradicionalnih projekata. Naime, kod BOT modela troškovi su od 0.48-0.62% vrednosti ukupnog projekta, dok se kod tradicionalnih projekata ta vrednost kreće između 0.18 i 0.32%. Shodno tome, tenderska procedura za BOT modele zahteva ustrojstvo protokola za odabir izvođača projekta koji će obezbediti optimalnu efikasnost projekta.

Nadležna tela koja sprovode tenderski postupak treba da budu nezavisna u svom radu. Ta nezavisnost se u apsolutnom smislu odnosi na relaciju sa svim potencijalnim učesnicima na tenderskom procesu, ali je i dalje predmet otvorene debate da li je nezavisnost neophodna i u odnosu na političku vlast u zemlji. Ipak, većina zemalja je prihvatila model u kome regulatorna tela imaju veoma visok stepen autonomije u odnosu na politički establišment.

Konkretnije mere koje omogućavaju nezavisnost regulatornih organa odnose se unapred određenu dužinu mandata članova koja načelno treba da bude duža od mandata političke garniture; detaljno definisanje procesa u radnim telima i uslova imenovanja članova tog tela; restriktivne odredbe koje definišu mogućnost razrešenja članova regulatornih organa; kao i jasan sistem finansiranja. Kerf i saradnici [11] posebno ističu da je korisno pronaći mehanizam autonomnog finansiranja regulatornog tela.

Načelno, regulatorni okvir u evropskim zemljama prema [8] definiše tri suštinska postupka tenderskog izbora:

- Otvorena procedura, gde sve zainteresovane strane mogu da učestvuju u tenderskom postupku,
- Ograničena procedura, gde sve zainteresovane strane mogu da učestvuju u pred-tenderskim kvalifikacijama. Ukoliko prođu kvalifikacije, mogu učestvovati na tenderu.
- Pregovaračka procedura, koja je slična ograničenoj proceduri ali otvara mogućnost post-tenderskih pregovora o ugovornim specifikacijama.

Po završetku planova i izboru optimalnog projektnog rešenja, po pravilu sledi objavljivanje projekata i poziv na učešće na tenderu stranama zainteresovanim za izvođenje radova. U skladu sa legislativom EU, šalje se Zahtev za ponudama (Request for Proposals), koji sadrži sve vrste ugovora i kriterijume koji će se koristiti pri izboru pobednika na tenderu. Zapravo, ovde se uređuje metod izbora koncesionara, a kriterijumi u tim metodama za izbor su veoma diversifikovani. U ekstremnim slučajevima kao kriterijumi se javljaju cena na jednoj, odnosno kvalitet usluge na drugoj strani, ali je najčešća određena kombinacija ovih dvaju kriterijuma.

Tenderska komisija, koju sastavlja naručilac posla, vrši izbor optimalne ponude po svim preferiranim kriterijumima. Kada se kao kriterijum postavi jedino cena, postupak izbora koncesionara je jednostavan i sastoji se u prihvatanju najniže ponude. Ipak, inovativnije metode za selekciju koncesionara u svom opsegu imaju i kriterijume zasnovane na kvalitetu.

4.3. Aktivno učešće javnih organa u fazama životnog ciklusa projekta

Za razliku od prethodnih uloga, čiji je značaj univerzalnog karaktera, aktivacija tokom svih faza životnog ciklusa dobija na značaju samo kod pojedinih projekata koje karakteriše visoka ekonomska i socijalna vrednost. Posledično tome, odgovornost za izvođenje projekata nije samo na privatnom konzorcijumu, već se podrazumeva i odgovornost javnog sektora.

Plastičan primer za odgovornost države je slučaj kompanije Metronet rail iz Velike Britanije. Ovo londonsko javno-privatno partnerstvo koje je upravljalo linijama metroa je doživelo administrativni krah, te je javna vlast morala da reaguje sa 2 miliona funti kako bi preduzeće spasilo bankrotstva. Preduzeće je nakon toga vraćeno u javno vlasništvo [10].

Najčešće rešenje je ustanovljenje interdisciplinarnog tima koje će kontinuelno pratiti i nadgledati razvoj projekta i kvalitet pruženih usluga. Na taj način će u svakoj fazi životnog ciklusa projekta biti obezbeđene mere sigurnosti i kvaliteta.

Ova uloga je značajna i zbog mogućnosti ocene performansi projekta čime se stvara povratna informaciona sprega i komunikacija izvršenog postojećeg programa ili projekta sa budućim odlukama o programima i projektima, kao i strategijom razvoja ekonomije. Zavisno od vrste i veličine infrastrukture, uloga države može podrazumevati set aktivnosti vezane za eksproprijaciju

zemljišta, izdavanje garancija, plaćanje infrastrukturnih usluga, ali i brojne druge aktivnosti duž čitavog životnog ciklusa projekta.

5. Uloga koncesionara u sprovođenju koncesionog ugovora

Projektno društvo koje se osniva sa ciljem sprovođenja investicija u infrastrukturni projekat, a na osnovu ugovora o osnivanju privrednog subjekta, naziva se koncesionarom. Prema [5] ovo društvo čine sponzori, koje uobičajeno sačinjavaju građevinske kompanije i finansijske institucije i koji su organizovani u vidu konzorcijuma koji realizuje projekat i koji treba da ima komercijalne benefite od takvog projekta.

Cilj osnivanja ovog društva je učešće u javnom nadmetanju, te se osnivanje obavlja u preliminarnim fazama realizacije projekta. Svrha osnivanja ovog društva je obezbeđenje finansijskih sredstava i drugih resursa neophodnih za izvođenje projekta. Uobičajeno se osniva privredno društvo koje se direktno kapitalizuje sredstvima sponzora i koje ima uske i vremenski ovičene ciljeve. Ovaj konzorcijum se u nauci o projektnom finansiranju najčešće naziva entitetom za specijalne namene.

Investitori glomaznih i kapitalno intenzivnih projekata, kakvi su infrastrukturni, uslovljavaju formiranje entiteta za posebne namene kako bi se kreditni rizik ograničio na specijalne projekte i kako bi se ispunili specifični ciljevi projektovanja, izgradnja, upravljanja i održavanja infrastrukturnih objekata kao i pružanja infrastrukturnih usluga. U tom smislu, izolacija projektnih rizika kreira ambijent u kome ne postoji opasnost pojavljivanja drugih rizika iz poslovnih aktivnosti koje investitor ne može sagledati [3]. Ipak, entiteti za specijalne namene mogu biti osnovani sa mnogo nepoželjnijim ciljevima, kao što su izbegavanje poreskih obaveza i prikrivanje transakcija sponzora. Prema [12], pažnja stručne i akademske javnosti na zloupotrebe entiteta za specijalnu namenu su posebno akcentovane nakon propasti energetske korporacije Enron 2002. godine. Neodgovarajuća upotreba entiteta i fraudalno računovodstveno izveštavanje, te neadekvatna revizija koju je obavio tadašnji revizorski gigant Arthur Andersen, uslovile su promenu koncepta izveštavanja entiteta za specijalnu namenu.

Prema [8], ključni princip javno-privatnog partnerstva je da rizik treba da bude alokiran na partnera koji može najbolje da upravlja tim rizikom. Zapravo, jedno od najznačajnijih načela projektnog finansiranja kao modaliteta finansiranja pojedinačnih poslovnih poduhvata

se i sastoji u činjenici da je ovaj pristup u prednosti u odnosu na direktno finansiranje zbog mogućnosti da se daleko lakše i jednostavnije anticipativno alokira rizik na pojedine učesnike u poslu. Efektivna alokacija rizika ima direktan finansijski uticaj na projekat što ima za posledicu niže ukupne troškove projekta i posledičnu uvećanu tzv. vrednost za novac u poređenju sa tradicionalnim načinom finansiranja i realizacije. Cilj nije preneti rizik na privatnog aktera, nego ga pravilno rasporediti kako bi se ukupni troškovi minimizirali. Projektno finansiranje je specifično u smislu raspodele rizika, jer se u periodu ugovaranja vrši i definisanje rizika koje će snositi koncesionar, koncedent ili neka treća strana (poput osiguravajućeg društva).

Alokacija rizika u finansiranju infrastrukturnih projekata nije apstraktan fenomen, već su najčešće imperativno zakonski ili ugovorno, saglasnošću volja koncedenta i koncesionara, definisani rizici koje snosi javni, odnosno privatni sektor. Primera radi, rizik okončanja eksproprijacije zemljišta predstavlja rizik koji snosi javni sektor. Sa druge strane, rizik nabavke materijala, izgradnje i održavanja infrastrukturnih kapaciteta po pravilu pada na privatnog partnera u poslu.

U daljem tekstu su date smernice za alokaciju rizika koje nisu obligatornog karaktera i nemaju univerzalnu primenljivost, već opisuju generički model koncesionog ugovora. Različiti koncesioni ugovori mogu podrazumevati drugačiji sistem alokacije rizika, te je situacioni pristup najbolji za alokaciju rizika. Ipak, u nastavku će biti opisane neke načelne direktive za optimalnu distribuciju rizika.

Rizik se najčešće definiše za različite faze projekta [28], kao što su rizik dizajna infrastrukture, izbora izvođača radova, izgradnja infrastrukturnog objekta, odnosno pružanje infrastrukturne usluge, upravljanje objektima i sl.

Izbor izvođača radova je od velikog značaja za uspešnu realizaciju infrastrukturnog projekta. Osnovni kriterijumi za izbor izvođača radova su pretprojektno iskustvo u relevantnoj oblasti, značajne preporuke i reputacija na tržištu. Ukoliko se projekat realizuje u inostranstvu, potrebno je da izvođači radova poznaju lokalno tržište i poseduju dobre kontakte sa lokalnim podizvođačima. Iako se prilikom potpisivanja ugovora o izvođenju radova koristi određen oblik osiguranja, šteta u slučaju da projekat propadne može biti nenadoknativna. U određenim slučajevima izvođač radova može biti i sam sponzor projekta. Tada postoji konflikt interesa i rizik od sastavljanja neadekvatnih ugovora. Ukoliko postoje nedostaci u tenderskoj specifikaciji, posledice takvih propusta po pravilu snosi javni sektor. Greške u

projektovanju infrastrukturnih sistema snosi izvođač radova i takve greške prouzrokuju eroziju povraćaja na investicije.

U fazi izgradnje ključne distorzije koje se u implementaciji projekta mogu javiti tiču se hipertrofije troškova, nepoštovanja anticipiranog vremenskog okvira za završetak projekta i nepodudarnosti efekata projekta sa kriterijumima koji su postavljeni u fazi dizajniranja. Sličnu klasifikaciju prema konstrukcionim fazama koristi i Abdou [1], te deli rizike sa finansijskog, vremenskog i dizajnerskog aspekta.

Analiza rizika prekoračenja troškova se odnosi na najvažnije stavke troškova u budžetu projekta, način na koji se kontrolišu troškovi i mogućnost njihovog prekoračenja. Ukoliko do probijanja budžeta dođe usled neefikasne prakse izgradnje ili odstupanja od planskih troškova, logika koncesionog mehanizma nalaže da ovakvi uvećani troškovi padaju na teret privatne ugovorne strane u ugovoru, jer je konzorcijum nadležan za kontrolu ovakvih trošenja. Eventualna odstupanja u nabavnim cenama inputa, odnosno troškovima, koja su sa aspekta konzorcijuma nekontrolabilna, nemaju uvek jasno definisanu stranu koja će snositi troškove. Za ovakva troškovna prekoračenja najčešća je praksa da ih snosi projektno društvo, mada se posebnim klauzulama može bliže i detaljnije odrediti koji su inputi ključni u proizvodnji, te se ravnomernije raspodeliti rizik povećanja cena ovih inputa. Kada je reč o svim aktivnostima države koje imaju specifično dejstvo na projekat, kao što su odlaganja u obezbeđenju dozvola i saglasnosti za izvođenje radova, treba teretiti koncedenta, tj. samu javnu vlast. Kontrolu troškova izgradnje projekta zahtevaju finansijski, koji moraju da odobre svako povećanje ključnih troškova, čak i u slučaju kada postoji dovoljno sredstava za završetak projekta. Projektna kompanija ima određenu slobodu da upravlja manjim varijacijama troškova koji spadaju u glavne kategorije, pogotovo ako ukupni troškovi projekta nisu fiksno određeni, već imaju fluktuirajući karakter.

Prema [22], empirijski dokazi pokazuju da je mehanizam javno-privatnog partnerstva i same koncesije pokazuje velike prednosti u odnosu na tradicionalne načine izgradnje infrastrukture po pitanju izgradnje u planiranom vremenu. Primera radi, Nacionalna revizorska kancelarija Velike Britanije je 2003. godine izvestila da je 76% revidiranih projekata javno-privatnog partnerstva bilo završeno i dostupno za upotrebu u vremenu koje je bilo predviđeno ugovorima. Za razliku od toga, tek 30% tradicionalno finansiranih i realizovanih projekata infrastrukture je bilo izvršeno u ugovorom predviđenom roku [24]. Uzroci nastajanja zastoja u izgradnji

projekta i odlaganja završetka projekta mogu biti neispunjavanje obaveza od strane izvođača radova ili dobavljača, faktori koji spadaju u domen više sile i faktori treće strane. Odstupanje u planiranom vremenu izgradnje treba da snosi koncesionar ukoliko su oni posledica neefikasne prakse izgradnje ili slabosti u koordinaciji podizvođača. Sa druge strane, ukoliko su odlaganja u vremenu izgradnje posledica dejstva tzv. više sile, penale za odlaganje treba da snosi osiguravajuće društvo uz uslov da je projekat osiguran. Rizik više sile se odnosi na delovanje faktora koji spadaju u domen više sile, kao što su štrajkovi, poplave, požari i druge elementarne nepogode ili katastrofalne tehničke greške koje mogu uticati na smanjenje kapaciteta ili mogu privremeno ili trajno prekinuti funkcionisanje projekta. Projekat je izložen riziku više sile i tokom perioda izgradnje i tokom operativnog perioda.

Kada projekat ne zadovolji kriterijume koji su postavljeni tenderskom dokumentacijom, kao što su nezadovoljavajući kvalitet infrastrukturnih usluga ili defekti u infrastrukturnim objektima, likvidacione štete snosi koncesionar. Rizik loših performansi podrazumeva da projekat (zbog lošeg projektovanja i neadekvatne tehnologije) ne funkcioniše u skladu sa očekivanjima. Ovakav rizik i posledično uvećani troškovi imaju značajnih efekata na povraćaj na investicije, odnosno profitabilnost samog projekta.

6. Zaključak

Kreiranje adekvatnog poslovnog ambijenta za razvoj partnerstva javnog i privatnog sektora postaje imperativ za rast i razvoj nacionalnih ekonomija. Ova potreba je posebno uočljiva u zemaljama u razvoju. Uloge države u stvaranju regulatornih i investiciono podsticajnih elemenata poslovnog okruženja za upliv privatnog kapitala u realizaciji infrastrukturnih projekata su mnogostruke i složene. Ona se protežu od krajnje uopštenih, kao što je poštovanje načela pravne države, pa sve do specifičnih zahteva za efikasnim institucijama za izbor koncesionara.

Za funkcionalni mehanizam koncesije je od primarnog značaja optimalno alocirati rizik između koncedenta, koncesionara i ostalih ugovornih strana. Načelo koje treba poštovati je da odgovornost i posledični rizik treba pripisati onoj strani koja na najbolji način može da upravlja datim specifičnim rizikom. Na taj način se minimiziraju ukupni troškovi finansiranja i realizacije infrastrukturnog projekta i svim interesnim stranama se ostavlja prostor za maksimizaciju povraćaja na investicije, kako u čisto finansijskom, tako i u širem društveno-ekonomskom kontekstu.

7. LITERATURA

- [1] Abdou, O.A (1999). Managing construction risks, *Journal of Architectural Engineering*, 2(1), 3-10
- [2] Aschauer, D. (1989). Public investment and productivity growth in the Group of Seven, *Economic Perspectives, Federal Reserve Bank of Chicago*, pages 17-25.
- [3] Benković, S., and Milosavljević, M., (2009). Advantages and Disadvantages of Project Financing, *Management*, No 52
- [4] Canning, D. and Fay, M. (1993). The effect of Transportation Networks on Economic Growth. *Columbia University. Discussion Paper Series*.
- [5] David, A.K., & Fernando, P.N. (1995). The BOT Option: Conflicts and Compromises, *Energy Policy*, 23 (8), pp 669-675.
- [6] Deloitte, (2009). Closing America's Infrastructure Gap: The Role of Public Private Partnership, *A Deloitte Research Study*
- [7] Easterly, W., & Rebelo, S., (1993). Fiscal policy and economic growth: An empirical investigation, *Journal of Monetary Economics, Elsevier*, vol. 32(3), pages 417-458, December.
- [8] European Commission, (2003). *Guidelines for Successful Public Private Partnership*, Bruxelles: European Commission.
- [9] European Commission, (2004). Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions, Bruxelles: European Commission.
- [10] Jupe, R. (2009). A "fresh" start or the "worst of all worlds"? A critical financial analysis of the performance and regulation of Network Rail in Britain's privatised railway system, *Critical perspectives on Accounting*, 20 (2), 175-204
- [11] Kerf, M., Gray, R.D., Irwin, T., Levesque, C, Taylor, R. (1998). Concessions for infrastructure: A guide to their design and award, *Washington D.C.: World Bank technical paper No. 399*
- [12] Ketz, J.E., (2003). *Hidden Financial Risk: Understanding Off-Balance Sheet Accounting*, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- [13] Koch, C., & Buser, M., (2006). Emerging Metagovernance as an Institutional Framework for Public Private Partnership in Denmark, *International Journal of Project Management*, 24 (7), pp 548-556
- [14] Kumaraswamy, M.M., and Zhang, X.Q., (2001). Governmental Role in BOT-led Infrastructure Development, *International Journal of Project Management*, Vol. 19, pp 195-205
- [15] Kwak, Y.H., Chih, Y.Y., and Ibbs, C.W., (2009). Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development, *California Management Review*, Vol. 51, No 2, pp 59-62
- [16] Landau, D., (1986). Government and Economic Growth in the Less Developed Countries: An Empirical Study for 1960-1980, *Economic Development and Cultural Change*, University of Chicago Press, Vol. 35/1, pp 35-75
- [17] Li, S., and Filer, L., (2007). The Effects of the Governance Environment on the Choice of Investment Mode and the Strategic Implications, *Journal of World Business*, Vol. 42, Issue 1, pp 82-83
- [18] Merna, T. and Njiru, C., (2002). *Financing Infrastructure Projects*, London: Thomas Telford
- [19] Milgrom, P., North, D., and Weingast, B., (1990). The Role of Institutions in the Revival of Trade: The Law Merchant, Private Judges, and the Champagne Fairs. *Economics and Politics*, Vol. 2
- [20] Miller, J.B., (1999). Applying Multiple project Procurement Methods to a Portfolio of Infrastructure Projects, *Procurement Systems: A Guide to Best Practice in Construction*, E&N Spon
- [21] Miller, R., and Lessard, D., (2003). The Strategic Management of Large Engineering Project: Shaping institutions, Risks, and Governance, *Massachusetts Institute of Technology, IMEC Research Group*, p 3
- [22] Milosavljevic, M. and Benkovic, S. (2009). Modern Aspects of Public Private Partnership, *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, Vol. 3, pp. 25-28
- [23] Munnell, A. (1990). Why has productivity growth declined? Productivity and public investment, *New England Economic Review, Federal Reserve Bank of Boston*, issue Jan, pages 3-22.
- [24] National Audit Office, (2003). PFI: Construction performance, www.nao.gov.uk.
- [25] Smit, H., and Trigeorgis, L., (2009). Valuing Infrastructure Investment: An Option Games Approach, *California Management Review*, 51 (2)
- [26] Winch, G.M., (2000). Institutional reform in British construction: partnering and private finance. *Building Research and Information* 28 (2), 141-155.
- [27] Zakon o koncesijama, Službeni glasnik RS, br. 20/97, 22/97 i 25/97
- [28] Zou, P., Zhang, G., & Wang J., (2007). Understanding the key risks in construction projects in China, *International Journal of Project Management*, 25, 601-614

Primjena integralnog pristupa planiranja lokalnog razvoja

UDK: 332.14(497.6) ; 005.51/52

Rade Ivanković¹, Mirjana Miljanović²

¹ Fakultet za proizvodnju i menadžment u Trebinju

² Fakultet za proizvodnju i menadžment u Trebinju

Promjenjeni uslovi života i postojeći problemi zahtijevaju drugačiji pristup rješavanju problema, kako od strane lokalne uprave, tako i od strane građana. Strateško planiranje je sredstvo kojim će se prevazići stalno prisutni izazovi tekućih problema i kreirati put budućeg razvoja opštine Trebinje. Za kreiranje Strategije razvoja opštine Trebinje korištena je metodologija participativnog planiranja, razvijena i preporučena od strane Svjetske banke. Strategija je sastavljena od tri razvojna cilja koja su istaknuta kao najvažnija za dalji napredak Trebinja, pa i cijele regije istočne Hercegovine koja se najvećim dijelom oslanja na ovaj grad.

Definisani su ključni elementi za praćenje i vrednovanje realizacije strategije (indikator: broj preduzeća, zaposlenost, prihod lokalne privrede, rentabilnost i produktivnost, demografsko podmlađivanje). Radi se o operativnom planu implementacije i o strateškim indikatorima. Takođe, definisane su i uloge i odgovornosti mnogobrojnih institucionalnih aktera u implementaciji, finansiranju i praćenju i vrednovanju ostvarivanja strategije

1. Uvod

Planiranje je sistematski proces utvrđivanja potreba i rad na najbolji mogući način da bi se potreba zadovoljila unutar strateškog okvira koji omogućava da identifikujemo prioritete i da odredimo operativne principe. Planiranje znači razmišljanje o budućnosti, da bi smo u vezi sa tim uradili nešto danas [3].

Zašto je potrebno planirati razvoj? Zato što se time:

- obezbjeđuje jasno razumjevanje šta je potrebno da uradimo, da bi postigli svoje razvojne ciljeve,
- određuje prioritete u procesu donošenja odluka,
- dozvoljava da fokusiramo moguće ograničene resurse na akcije od kojih ćemo imati najveće koristi,
- održava planiranje u kontaktu sa kontekstom globalnim, nacionalnim i regionalnim,
- obezbjeđuje sredstvo za komunikaciju sa drugima,
- obezbjeđuje koherentan/skladan vodič za svakodnevnu implementaciju.

Planirati je moguće na strateškom nivou, na nivou aktivnosti i na operativnom nivou, može da se planira za organizaciju, lokalnu samoupravu, za program ili za projekat. Dvije glavne vrste planiranja su: strateško planiranje i akciono planiranje. Strategija je zapravo konačni rezultat strateškog planiranja [4]. Strateško planiranje ili razvoj strateškog okvira je u vezi sa širom slikom. Njime opština Trebinje:

- analizira situaciju ili kontekst u kome ona funkcioniše (socijalni, politički, ekonomski, ekološki) tako da
- razumije kontekst i da je u mogućnosti da formuliše viziju sopstvenog razvoja,
- identifikuje problem ili probleme u okviru situacije za koje opština vjeruje da je osposobljena da se njima bavi,
- selektuje radne ciljeve za sebe,

- racionalno upravlja resursima (finansijama, kadrovima, vremenom),
- formuliše izjavu o viziji koja je bazirana na analizi problema i njihovoj identifikaciji,
- analizira svoje snage i slabosti za bavljenje određenim problemom,
- identifikuje prilike i prijetnje u okruženju koje mogu da utiču na njen rad,
- određuje prioritete svog rada,
- revidira strateške opcije za postizanje ciljeva i selektuje one koji joj najviše odgovaraju,
- strukturira i organizuje sebe na adekvatan način.

2. Metodologija kreiranja strategije razvoja

Metodologija izrade Strategije održivog razvoja opštine Trebinje počiva na principima održivog planiranja razvoja lokalne zajednice, kao i na najuspješnijim primjerima iz prakse. Ona se bazira na nekoliko principa, a to su: fazni proces planiranja, uz partnersko učešće javnog, privatnog i nevladinog sektora, fokus na kritična pitanja, izbor jasnih prioriteta djelovanja i razrađen plan implementacije.

Za kreiranje Strategije razvoja opštine Trebinje korištena je metodologija participativnog planiranja, razvijena i preporučena od strane Svjetske banke, sa sljedećim fazama izrade [4]:

- faza 1: organizacija aktivnosti,
- faza 2: analiza stanja, PEST i SWOT analiza,
- faza 3: definisanje vizije, strateških i operativnih planova,
- faza 4: identifikacija mjera i projekta,
- faza 5: priprema za implementaciju strategije.

Pošto je radena u kompleksnom i nestabilnom okruženju i projektovana na dug vremenski period, strategija je kompleksna i obuhvatna, sa raznovrsnim i iznijansiranim sadržajima i fleksibilno integrisanim komponentama.

tama privrednog, društvenog i infrastrukturnog razvoja. Jedinstvena je, unikatna, jer je i u cjelini i u detaljima prilagođena specifičnom duhu, kulturi i identitetu Trebinja.

3. Izvod iz socio-ekonomske analize

Zahvaljujući klimatskim uslovima i obilju padavina, prostor opštine Trebinje spada u vodom najbogatija područja na Balkanu i Evropi. Geografski položaj i reljef opštine Trebinje uslovio je posebne klimatske karakteristike pogodne za poljoprivrednu proizvodnju, ali i za život ljudi.

Geografski položaj i prirodne odlike:

- površina: 904 km²;
- klima: mediteranska i brdsko-planinska;
- procjena broja stanovnika: 33.120;
- gustina naseljenosti: 37st/km²;

Ekonomska situacija

Primjetno je bitno poboljšanje odnosa broja firmi i broja stanovnika, sa 1:60 u 2004. na 1:42 u 2007. godini, što je u najvećem dijelu ostvareno rastom broja preduzetničkih radnji. Prihod u sektoru energije i prerađivačke industrije trpe ozbiljne oscilacije. Sektori koji pokazuju rast u prihodima i zaposlenosti (građevinarstvo, trgovina, poljoprivredno-prehrambena proizvodnja) ne mogu apsorbovati evidentni pad u ranije nosećim sektorima (elektroprivreda i prerađivačka industrija), ni udare u vidu viškova radnika koji se mogu očekivati. Jedino građevinarstvo pokazuje ozbiljniji potencijal zapošljavanja u kratkom roku, ali tek uz eventualne organizovane prekvalifikacije radne snage. S druge strane, građevinarstvo ipak ne pokazuje dovoljan dugoročan razvojni potencijal. Osim električne energije, **najznačajniji izvozni proizvodi** su alati za mašinsku industriju i konfekcija.

Kada su u pitanju investicije, izdvajaju se investicije u uzgoj i prerađu grožđa i proizvodnju vina. U najavi i pripremi su dvije velike investicije, koje mogu bitno da preoblikuju privrednu strukturu Trebinja: izgradnja turističkog kompleksa Trebinje resort (eng. resort) i izgradnja aerodroma na Zubcima. U pogledu fizičke infrastrukture za razvoj malih i srednjih preduzeća, izdvajaju se dva projekta: Industrijska zona Volujac i osnivanje Poslovnog inkubatora.

Trebinje posjeduje izuzetan **turistički potencijal**. Pored dobrog geoprometnog položaja i izuzetno povoljne klime, pretpostavke za razvoj turizma čine i raskošna i očuvana priroda, kulturno-istorijski spomenici, vjerski objekti, tradicionalne kulturne manifestacije... Na osnovu ovakvih pretpostavki moguće je raditi i na razvoju vjerskog, i sportsko-rekreativnog, planinskog, izletničkog, lovno-ribolovnog, ruralnog, kulturno-istorijskog, tranzitnog i manifestacionog turizma. S druge strane, pokazatelji govore o tome kako ljudi prolaze, a malo se zaustavljaju u Trebinju. Dio problema je u sla-

boj turističkoj infrastrukturi i organizaciji i malim smještajnim kapacitetima, dok je turistička signalizacija još uvijek oskudna. Najveći dio prirodne i kulturne baštine Trebinja ekonomski i turistički tek je neznatno iskorišćen i predstavlja veliki izazov i priliku za turističke i kulturne preduzetnike.

Stanje poslovnog okruženja

Anketa preduzeća i preduzetničkih radnji, provedena u maju 2008. godine, pruža sljedeće uvide u stanje poslovnog okruženja:

- *najveći problemi za razvoj poslovanja su siva ekonomija i kriminal, te problemi finansijske prirode (za akcionarska društva na prvom mjestu je pristup kreditima, zatim slijedi obezbjeđenje stabilnog tržišta/kvalitetnih kupaca i visoki porezi; za preduzetnike kriminal predstavlja jedan od većih problema, zatim pristup kreditima, visoki porezi i korupcija);*
- *tri četvrtine preduzeća smatra da je Trebinje zadovoljavajuće, dobro ili čak jako dobro mjesto za poslovanje; 60% firmi bi preporučilo opštinu Trebinje drugima kao dobro mjesto za otvaranje firme;*
- *čak 2/3 preduzeća ne koristi usluge za razvoj poslovanja; najviše nedostaju usluge uvođenja sistema i standarda kvaliteta, potom menadžment i menadžment ljudskim resursima, marketing...*
- *samo 7% firmi planira da preseli/izmjesti poslovanje (u potpunosti ili jednim dijelom) van područja opštine Trebinje, čak 84% vlasnika/menadžera anketiranih preduzeća ne pripada ni jednom stručnom ili poslovnom udruženju, 45% preduzeća ostvaruje neku vrstu saradnje sa lokalnim firmama iz istog sektora (razvoj poslovanja, posuđivanje opreme, marketing);*
- *preduzeća su uglavnom zadovoljna kvalitetom usluga opštinske administracije (61% preduzetnika se do sada nije žalio na rad opštinskih organa ili zaposlenih u opštini);*
- *odgovarajućim su ocijenjeni troškovi zakupnine prostora i naknada za ovjeru dokumenata; za sve ostale troškove preduzetnici smatraju da ima prostora za smanjenje.*

Poljoprivreda

Obradivo zemljište čini nešto manje od 10% ukupne površine opštine, dok pašnjaci čine oko 40% površine opštine. Korišćenje plastenika i staklenika znatno je manje nego u zapadnoj Hercegovini. Na području opštine pod plastenicima i staklenicima nalazi se svega 7-8 ha zemljišta. Poseban problem za razvoj voćarske i povrtlarske proizvodnje predstavlja nedostatak otkupnih i prerađivačkih kapaciteta, zbog čega velike količine ovih proizvoda ne pronalaze svoj put do kupaca i prerađivača. Poljoprivredno-prehrambena proizvodnja bilježi izvozni rast. Najviše se izvozi riba, zatim eterična ulja, vino, višnje i ljekovito bilje.

Ekologija

Mjere zaštite životne sredine od izrazitog su značaja za trebinjsko područje, ne samo sa aspekta zaštite života i zdravlja, već i zbog toga što je nezagađena životna sredina pretpostavka za razvoj trebinjske privrede, posebno u domenu poljoprivredno-prehrambene proizvodnje i turizma. Ključni ekološki problemi Trebinja imaju regionalnu dimenziju, tako da njihovo rješavanje podrazumijeva usklađeno djelovanje svih aktera koji su odgovorni za područje Istočne Hercegovine. Zagađenje voda kreće od TA Gacko, fekalne kanalizacije iz Bileće i Lastve, otpadnih voda trebinjske Industrije alata, ali i mnogih divljih deponija, i putem podzemnih voda ugrožava sliv Trebišnjice. Najznačajniji zagađivači vazduha su termoelektrični objekti i rudnici za površinsku eksploataciju uglja, separacije i izduvni gasovi automobila. Uz sanaciju gradske deponije, izgradnja regionalne sanitarne deponije čvrstog otpada predstavlja jedan od najvažnijih ekoloških prioriteta.

Prostor i infrastruktura

Rezultati anketiranja građana, provedenog u maju 2007. godine, pokazali su da su anketirani građani najviše zadovoljni snabdjevanjem električnom energijom, a najnezadovoljniji održavanjem puteva, zatim vodosnabdjevanjem, te kanizacionom mrežom.

- *Tri najveća trebinjska problema vezana za putnu infrastrukturu i saobraćajnu povezanost sa okruženjem su blizu rješenja. Vlada RS je odobrila sredstva u iznosu od 7 miliona KM za završetak dijela radova na izgradnji južne gradske saobraćajnice, koja dobrim dijelom prolazi kroz gradsko područje, te se ubrzo očekuje realizacija ovog projekta. U toku su aktivnosti na završetku izgradnje puta od Trebinja do Herceg Novog. U ovoj godini se očekuje početak radova na putnom pravcu Gacko – Foča, odnosno rješenje prevoja Čemerno (radovi su već počeli).*
- *Uskoro treba da počne realizacija projekta dogradnje i rekonstrukcije sistema vodosnabdjevanja.*
- *Pitanje obezbjeđivanja tehničke vode nije riješeno, što predstavlja ozbiljan problem, posebno u poljoprivredi i vinarstvu, gdje voda značajno učestvuje u ukupnim rashodima (troškovima).*
- *Mrežom za prečišćavanje otpadnih voda pokrivena su samo pojedina gradska naselja dok sekundarna kanizaciona mreža ne postoji u većem dijelu opštine.*
- *Prema procjenama predstavnika mjesnih zajednica, sva domaćinstva u 12 MZ imaju električnu energiju, 95% domaćinstava u 2 MZ i 90% domaćinstava u 4 MZ. S druge strane, proizvodnja sistema Hidroelektrana na Trebišnjici, na godišnjem nivou, predstavlja oko 1/4 ukupno proizvedene električne energije u Republici Srpskoj. Otprilike 1/6 električne energije proizvedene u sistemu HET-a se potroši na području Istočne Herce-*

govine, a 1/12 na području opštine Trebinje.

- *Kada je u pitanju pokrivenost domaćinstava fiksnom telefonijom, u šest mjesnih zajednica sva domaćinstva imaju fiksnu telefoniju, od toga su pola urbane i pola ruralne MZ. U urbanim MZ od 90% do 100% domaćinstava ima fiksnu telefoniju, dok je u MZ Zasad, koja je dijelom gradska a dijelom prigradska, pokrivenost fiksnom telefonijom 60%.*

Društvena infrastruktura

Na teritoriji opštine posluju tri fakulteta u sklopu Univerziteta Istočno Sarajevo i jedan privatni.

Trebinje je **grad kulture**. Kulturna baština je sržni dio jedinstvenog identiteta ovog grada. Kulturna tradicija Trebinja zasniva se prvenstveno na institucijama, manifestacijama i na kulturnim pregaocima. Od institucija se izdvajaju Muzej Hercegovine, Narodna biblioteka Trebinje, Centar za informisanje i kulturu i Dom mladih, dok su najznačajnije manifestacije Dučićeve večeri poezije, Dučićev dan i Trebinjske ljetne svečanosti, koje objedinjavaju cijeli niz raznovrsnih i kvalitetnih kulturnih događaja. Trebinje je **regionalni zdravstveni centar** i ima važnu ulogu u liječenju i zaštiti zdravlja stanovništva cijele Istočne Hercegovine. Potrebe stanovnika za zdravstvenim uslugama rastu proporcionalno starenju trebinjske populacije, a mijenja se i struktura potrebnih usluga. Dvije najznačajnije zdravstvene ustanove su Opšta bolnica Trebinje i Dom zdravlja.

U Trebinju se izdvajaju **značajna sredstva za socijalnu zaštitu i sprovodi odgovorna socijalna politika** za socijalno ugrožene kategorije. Institucionalno, socijalna zaštita na području Trebinja je organizovana kroz rad Centra za socijalni rad. Centar za socijalni rad ima visoko razvijen sistem osnovnih i proširenih prava iz socijalne zaštite. Ostali vidovi djelovanja socijalne zaštite su organizovani kroz rad raznih nevladinih organizacija i drugih oblika organizovanja građana, čija polja djelovanja su vezana za zadovoljavanje nekih socijalnih potreba.

Zahtjevi za intervencijom zajednice iz oblasti socijalne zaštite se povećavaju sa povećanjem udjela starog stanovništva, invalida, djece i omladine sa posebnim potrebama i drugih socijalno ugroženih kategorija. Procjene ukazuju da će se potrebe za socijalnom zaštitom (time i za izdvajanjima za ove namjene) u narednom periodu povećavati, prvenstveno zbog sve nepovoljnije starosne demografske strukture Trebinja. **Opštinski [tab civilne zaštite]** rukovodi akcijama civilne zaštite i obavlja druge poslove u zaštiti i spasavanju. Postoje dvije vatrogasne jedinice, Teritorijalna vatrogasna jedinica Trebinje i Vatrogasno društvo Lastva, jedinice civilne zaštite, te posebna jedinica Gorske službe spašavanja. Nedostatak ljudstva, nedovoljna opremljenost i zastarjela oprema predstavljaju sve veći problem i sve više dolaze do izražaja, jer su sve češći i sve veći požari u ljetnjim mjeseci

ma. Kako požari uglavnom dolaze iz susjedstva, sve je izraženija potreba za regionalnom, prekograničnom saradnjom i koordinacijom u ovoj oblasti.

Sport je dobro razvijen i organizovan kroz rad klubova iz mnogih popularnih ekipnih sportova, kao što su fudbal, košarka, džudo, karate, rukomet, atletika i plivanje. U gradu djeluju 34 sportska kluba, društva i udruženja, koja okupljaju ukupno 2.648 članova. Primjetan je **intenzivan razvoj civilnog sektora**, koji može bitno da doprinese razvoju i promociji Trebinja u širem okruženju. Pedesetak nevladinih organizacija pokriva skoro sve segmente društvenog života: od afirmacije dječijih, omladinskih i ženskih interesa, do prava penzionera, izbjeglih i raseljenih lica, okupljanja lica kojima je potrebna pomoć, itd.; od brige o prirodnoj i kulturno-umjetničkoj baštini, do modernih igara, obuka, umjetnosti, održivog i ekonomskog razvoja. Ipak, aktivnosti NVO nisu dovoljno uvezane i potrebno je ostvariti bolju koordinaciju u ovom sektoru.

5. SWOT analiza

U ovom dijelu sažete su najvažnije, strateške prednosti Trebinja na kojima se može graditi razvojna strategija, najizrazitije slabosti koje treba umanjiti ili neutralizovati, prilike koje treba strateški iskoristiti i prijetnje koje treba izbjeći ili minimizirati pri izgradnji i realizaciji strategije. SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) metodološki predstavlja svojevrsan most između sadašnjeg stanja, utvrđenog socio-ekonomskom analizom, i budućeg stanja, projektovanog strateškim planom. Resursne snage bi u pravilu trebale biti kamen temeljac strategije, jer imaju najbolje izglede za uspjeh lokalnog razvoja opštine. [2] Ovdje su izdvojene samo najznačajnije snage, slabosti, prilike i prijetnje, sintetizovane iz prethodnih nalaza analize.

Snage:

- Grad na tromeđi, sa malim udaljenostima od luka, aerodroma i poznatih turističkih destinacija; po prirodno-geografskim karakteristikama, jedna od najprivlačnijih lokacija u jugoistočnoj Evropi za zdrav život i odmor;
- Upravljački i proizvodni centar energetskog sektora, strateški najvažnijeg sektora RS i BiH;
- Brz, efektan i dinamičan razvoj vinarske industrije;
- Blaga mediteranska klima, tako da bi se svaki pedelj obradive zemlje mogao da navodnjava;
- Jedinstvena kulturna baština i tradicija;
- Odgovorna i efikasna socijalna zaštita.

Slabosti:

- Daleko od glavnih administrativnih i ekonomskih centara, još uvijek otežan robni i putnički saobraćaj sa Dubrovnikom i Pločama;
- Demografsko starenje, sve radno aktivno stanovništvo prešlo u grad, mladi odlaze, uspješni se ne vraćaju;
- Ljudski resursi nisu pripremljeni za izazove nove

ekonomije, projektnog pristupa i preduzetništva;

- Postojeća privredna struktura nije održiva ni u srednjem ni u dugom roku, nedovoljno razvijeni privatni sektor ne može ponijeti teret zapošljavanja do oblikovanja nove privredne strukture; nepovoljna preduzetnička i investiciona klima;
- Održavanje i promovisanje kulturne baštine suviše zavise od sve oskudnijih budžetskih i sponzorskih sredstava;
- Nije uspostavljen sistem višegodišnjeg kapitalnog programiranja i budžetiranja.

Prilike:

- Promocija prirodne, vjerske i kulturne baštine, posebno u sklopu regionalne, prekogranične turističke ponude;
- Privlačenje strateških investitora u turizmu i poljoprivredno-prehrambenoj industriji;
- Veliki infrastrukturni (građevinski) projekti u neposrednom okruženju;
- Proaktivan projektni pristup sredstvima Razvojnog fonda RS (posebno ekonomsko-socijalnoj komponenti);
- Proaktivan projektni pristup pretpriступnim fondovima (IPA) Evropske unije (posebno komponenti prekogranične saradnje – CBC);
- Fokusirano i kreativno angažovanje intelektualnog, političkog i ekonomskog kapitala dijaspore za promociju i razvoj Trebinja.

Prijetnje:

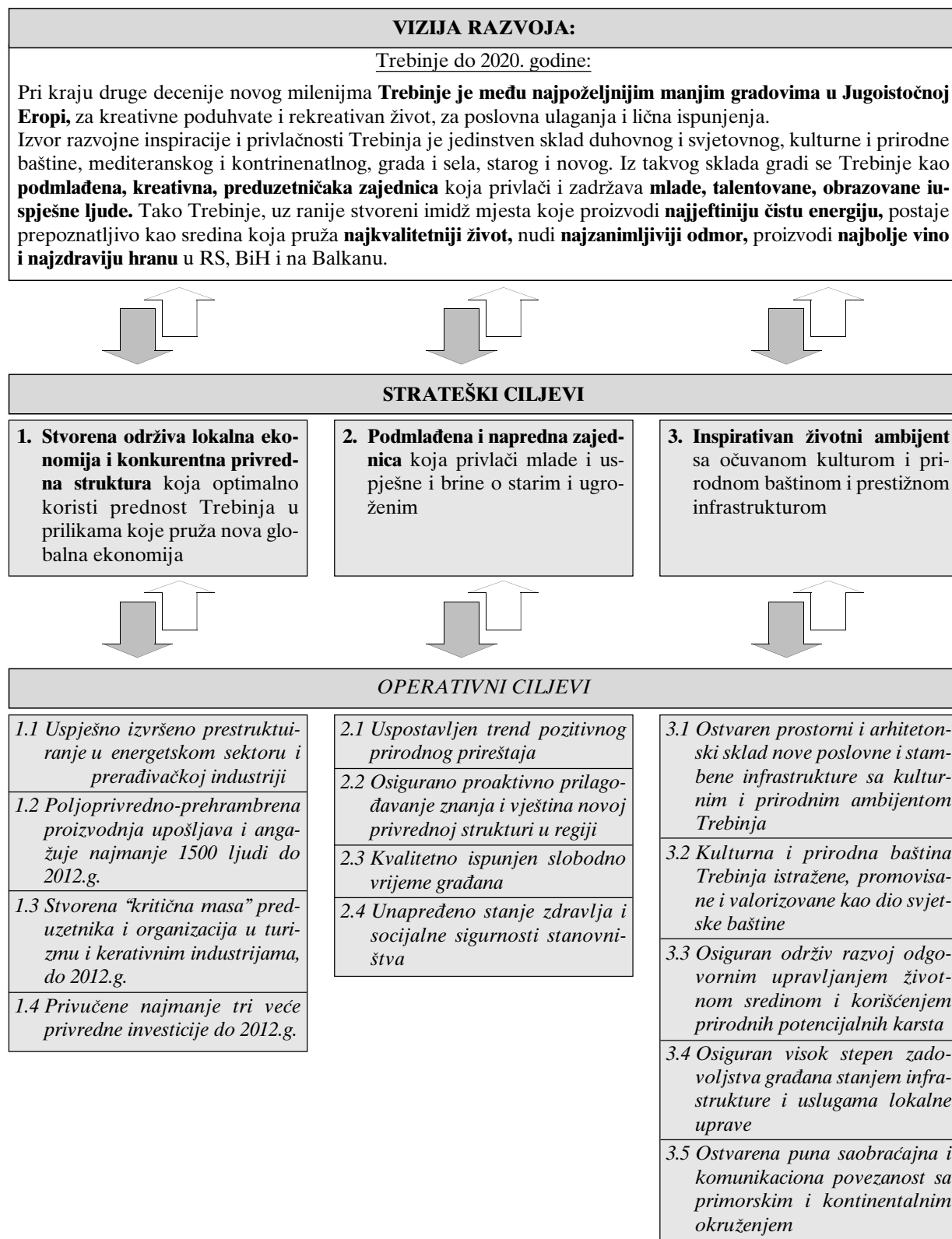
- Vjerovatnoća ozbiljnog smanjenja broja radnih mjesta, čak i u kratkom roku, u nosećim privrednim sektorima (prerađivačka industrija i energtika);
- Međusobna nepovezanost i neusklađenost (ponegdje i odsustvo) javnih politika, fondova i institucija (između EU, OHR-a, države, entiteta i lokalnog nivoa) koji bi trebalo da ubrzaju i olakšaju strukturne reforme u privredi i društvu;
- Nekonrolisana rastuća potražnja za građevinskim zemljištem može dovesti do gubljenja najboljeg poljoprivrednog zemljišta;
- Zagađenja vode i vazduha od Termoelektrane i Rudnika Gacko mogu ozbiljno da ugroze orijentaciju Trebinja ka razvoju poljoprivredno-prehrambene proizvodnje i turizma;
- Sve više socijalno ugroženih, sve veći pritisak na socijalne fondove, sve veća potražnja za zdravstvenim uslugama,... zbog nepovoljne starosne strukture stanovništva;
- Nekonrolisana intenzivna stambena i poslovna izgradnja može da dovede do nepopravljivog narušavanja prirodne, kulturne i arhitektonske baštine Trebinja.

6. Vizija razvoja

Metodološki, vizija razvoja predstavlja ideal kojemu jedna sredina u razvojnom pogledu teži. Metaforički rečeno, ona je „ostvariv san koji upućuje na to kako bi

sudionici koji predstavljaju sredinu željeli da ta sredina izgleda u budućnosti“. Sadržajno i stilski, dobra vizija treba da efektno izrazi jedinstveni identitet i specifične prednosti mjesta, s jedne strane, i da, u skladu s njima, ocrtta poželjnu budućnost na inspirativan i izazovan na-

čin, s druge strane. Posebno je važno da se o sadržaju vizije postigne konsenzus u zajednici. Kad se donese, vizija razvoja predstavlja neku vrstu društvene, ali i lične obaveze za sve koji mogu i trebaju da doprinesu njenom ostvarenju.



7. Od strateških ciljeva do projekata

Strateški ciljevi izviru iz ključnih problema i izazova, identifikovanih tokom ekonomske i socijalne analize, s jedne strane, i postavljene vizije razvoja, s druge strane. U stvari, oni predstavljaju prvu razradu vizije, određujući fokuse na koje treba skoncentrisati napore, energiju i ograničene resurse kojima raspolažemo. Za svaki od tih fokusa, kroz strateški cilj se definiše ono najvažnije što želimo da postignemo do kraja razvojnog ciklusa obuhvaćenog strategijom.

U drugom sloju razrade, vrši se razrada svakog strateškog cilja u vidu više operativnih ciljeva. Operativni ciljevi predstavljaju operacionalizaciju strateških ciljeva, mjerljive i vremenski određene mete koje treba dostići na svakom od strateških pravaca, neku vrstu prolaznih vremena koje treba postići. Dobro definisani operativni ciljevi poslije mogu poslužiti i za mjerenje napretka u ostvarivanju strategije.

U trećem koraku, razrađuju se specifične mjere podrške, programi i projekti koje treba preduzeti kako bi se ostvarili operativni ciljevi i, kroz njih, strateški ciljevi. Osim veze sa ciljevima, za mjere podrške i projekte definišu se očekivani rezultati i glavne aktivnosti, daje se procjena troškova sa modalitetima i potencijalnim izvorima finansiranja, daje se vremenska orijentacija u pogledu trajanja i perioda realizacije, te definišu uloge i odgovornosti različitih aktera u njihovoj realizaciji. Uz neke tipične mjere podrške i projekte koji se primjenjuju u odgovarajućim situacijama lokalnog ekonomskog i društvenog razvoja, važno je da strateški dokument uključi mjere podrške i projekte prepoznate i kandidovane od strane lokalnih aktera.

Ovakav pristup u potpunosti je korišćen u pripremi ove strategije razvoja, nastojeći da se ostvari djelotvorna kombinacija nekih standardnih instrumenata lokalnog razvoja, stvorenih u razvijenim industrijalizovanim evropskim zemljama, s jedne strane, i specifičnih mjera i projekata sa naglašenim lokalnim obilježjima.

8. Glavne preporuke za realizaciju strategije

Prva preporuka odnosi se na stvaranje posebne kancelarije za razvoj pri kabinetu načelnika opštine, odmah nakon usvajanja strategije. Osnovni razlog (misija) uspostavljanja kancelarije je osiguravanje efikasne implementacije i ažuriranja strategije razvoja. Vrlo je važno da svi akteri shvate da ova kancelarija neće implementirati ni jedan pojedinačni projekat (svaki projekat imaće svoje implementatore, određene po prirodi posla, izabrane kroz odgovarajuću proceduru), već će svakodnevno brinuti o realizaciji cjeline strategije. Druga važna preporuka je korišćenje partnerstva javnog i privatnog sektora za implementaciju projekata koji zahtijevaju veća sredstva (kakvih obično nema u opštnom budžetu), gdje se privatnom sektoru ulaganje is-

plati u određenom roku i gdje su obje strane zainteresovane za efikasnu implementaciju. Pri ugovaranju ovakvih aranžmana posebno treba voditi računa o odgovarajućoj raspodjeli rizika između strana.

Treća preporuka tiče se pravovremenog rezervisanja dijela sredstava planiranih iz opštinskog budžeta, u pravilu tokom pripreme nacrtu budžeta za narednu godinu. Preporučuje se i izrada analize kreditne sposobnosti opštine i programa višegodišnjeg finansiranja, najmanje za trogodišnji period.

9. Praćenje i vrednovanje realizacije strategije

Da bismo upravljali implementacijom strategije, kao i implementacijom projekata, moramo biti u mogućnosti da mjerimo stepen ostvarenja definisanih ciljeva i rezultata u određenom vremenskom periodu, za šta nam služe objektivno provjerljivi indikatori. Objektivno provjerljivi indikatori definisani na nivou strategije nam omogućavaju jasan uvid u stepen ostvarenja strateških i operativnih ciljeva u određenom vremenskom periodu (uvid u promjene elemenata socio-ekonomske analize), dok nam indikatori definisani za svaki od projekata omogućavaju da pratimo implementaciju projekata sa aspekta stepena ostvarivanja definisanih opštih i specifičnih ciljeva i očekivanih rezultata svakog od projekata. To nam omogućava i precizno sagledavanje uticaja projekta na ostvarivanje operativnih i strateških ciljeva. Takođe, možemo na vrijeme uočiti eventualna odstupanja i preduzeti korektivne akcije. Kancelarija za razvoj će praćenjem definisanih indikatora kontrolisati ostvarenje ciljeva, tako što će prikupljati i analizirati podatke potrebne za njihovo dokazivanje u okviru aktivnosti ažuriranja strategije, kao i u okviru monitoringa i evaluacije projekata.

U daljem tekstu definisani su glavni indikatori za praćenje i vrednovanje realizacije Strategije razvoja opštine Trebinje od 2009. do 2017. godine. Izdvojeni su ključni ekonomski indikatori (broj privrednih subjekata, zaposlenost, prihod lokalne privrede, te rentabilnost i produktivnost) i najvažniji socijalni indikator demografskog podmlađivanja zajednice. Stanje indikatora je definisano u vremenskom slijedu koji obuhvata 2007. (baznu godinu), 2012. (godinu koja je na prelazu između kratkog i srednjeg roka) i 2017. (krajnju godinu postavljenog strateškog perioda). Procjene su date u rasponu, gdje donja granica predstavlja neku vrstu pesimističkog scenarija, a gornja optimistički scenario. I jedan i drugi scenario podrazumijevaju veoma ozbiljno angažovanje resursa i aktera predviđenih u strategiji.

Indikator broja preduzeća

Da bi se ostvarili ciljevi Strategije razvoja opštine Trebinje, potreban je rast broja firmi najmanje od 20 do 30 novoformiranih firmi godišnje u periodu realizacije strategije.

2007.	2012.	2017.
296	360-420	460-560

Prije svega, treba podsjetiti da je u periodu 2004 – 2006. godine i zabilježen ovakav rast na području opštine Trebinje. Novih 20-30 firmi godišnje znači da će se na oko 1000 stanovnika opštine osnivati približno jedna nova firma, a, poređenja radi, važno je napomenuti da je na području Istarske županije na 1000 stanovnika osnivaju 3-4 nove firme. To znači da je ovo realno i ostvarivo.

Indikator zaposlenosti

Opštinu Trebinje u narednom periodu očekuje značajno prestrukturisanje lokalne privrede.

2007.	2012.	2017.
9.796	10.500-11.000	12.000-13.000

S obzirom da velika privatizovana preduzeća ostvaruju značajne gubitke, u toku njihovog prestrukturisanja, do 2012. godine može da se očekuje nastavak trenda smanjivanja broja radnika, i to po dosadašnjoj dinamici od oko 4% ili oko 200 radnika godišnje. Nakon 2012. godine, i prestrukturisanja ovog dijela trebinjske privrede, i ovdje se očekuje rast zaposlenosti. S druge strane, ako se Strategija bude valjano sprovodila, u sektoru privatnih preduzeća očekuje se rast zaposlenosti, i to u periodu snažnog prestrukturisanja (do 2012.) po dinamičnijoj stopi od oko 10% (200-300 novih radnih mjesta godišnje) i u kasnijem periodu po umjerenijoj stopi od 5% (2012-2017. oko 200 novih radnih mjesta svake godine).

Indikator prihoda lokalne privrede

Kao što smo rekli, opštinu Trebinje očekuje značajno prestrukturisanje lokalne privrede i to će se značajno odraziti i na ukupan prihod lokalne privrede.

2007.	2012.	2017.
333 miliona €	375-400 mil. €	0.55-0.66 mlrd €

Kod već spomenutih velikih privatizovanih preduzeća očekuje se nastavak trenda smanjenja prihoda koji je započeo od 2006. godine i to po dosadašnjoj dinamici od oko 3-4% u prosjeku godišnje. Nakon 2012. godine, i ovdje se očekuje rast prihoda. U sektoru privatnih preduzeća očekuje se u rast prihoda od oko 10-15% godišnje, u skladu sa dosadašnjim trendom i prosjecima koji se ostvaruju u drugim, za poređenje važnim područjima (prosjek u Istarskoj županiji je 15%).

Indikator rentabilnosti i produktivnosti

Dinamika prestrukturisanja lokalne privrede će se najbolje vidjeti praćenjem promjena u rentabilnosti i produktivnosti. Ostvarena dobit je pokazatelj rentabilnosti, međutim, u nedostatku detaljnih podataka na osnovu kojih se može računati produktivnost, koristićemo ostvarenu dobit po radniku kao pokazatelj i jednog i drugog. Povoljniji scenario predviđa da se gubici eliminišu u 2009. godini, dok nepovoljniji to eliminisanje predviđa za 2010. godinu.

2007.	2012.	2017.
- 345 € po radniku	250-375 € po radniku	oko 1.000-1.500 € po radniku

Nakon perioda snažnog prestrukturisanja i eliminisanja gubitaka, očekuje se rast ostvarene dobiti po zaposlenom do 2.000-3.000 KM u 2017. godini (npr. kao poređenje možemo navesti da je u opštini Bijeljina prosjek po firmama u 2006. godini bio 1200 KM ostvarene dobiti po zaposlenom radniku).

Indikator demografskog podmlađivanja

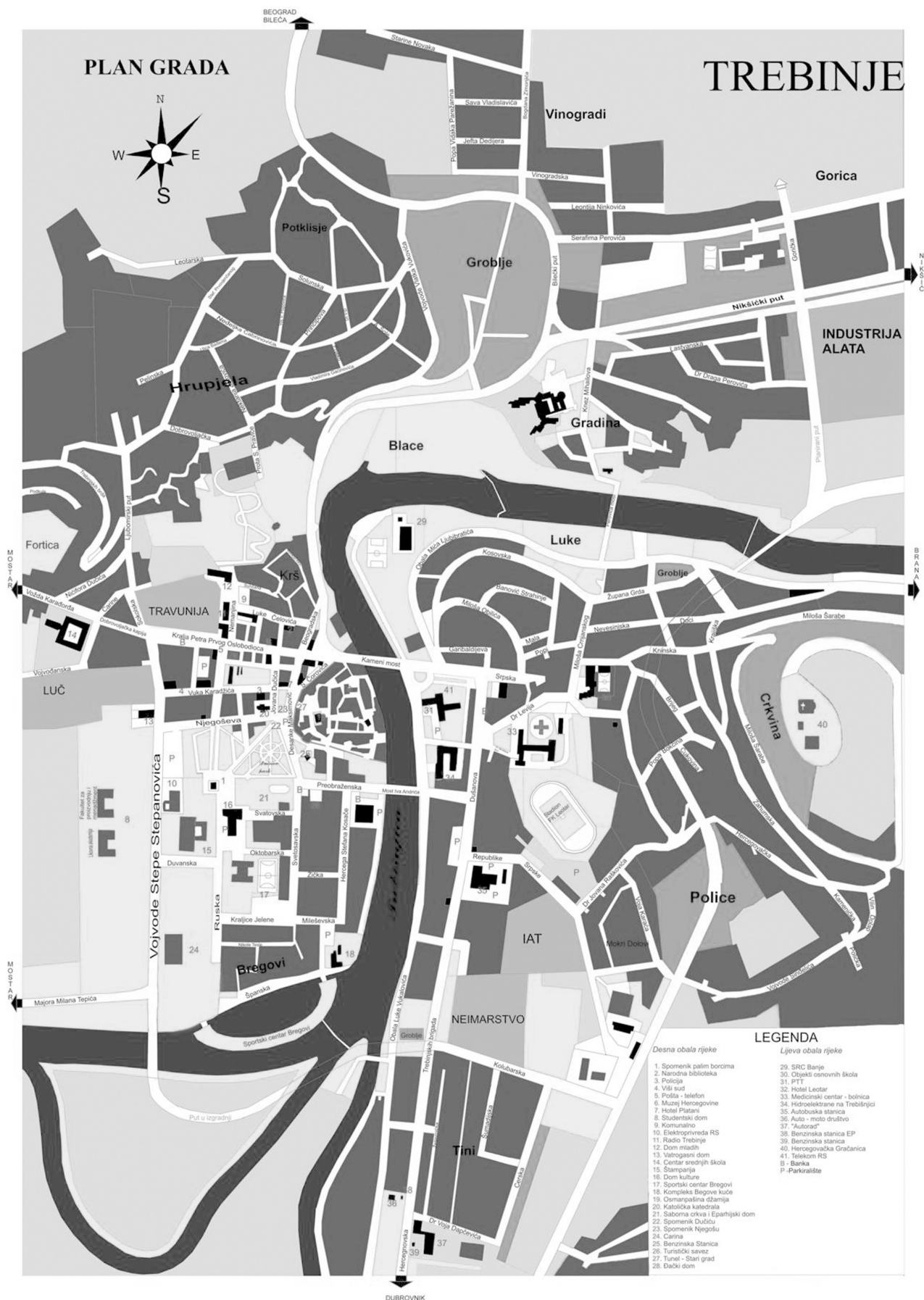
U Trebinju u prosjeku umire oko 320 ljudi godišnje, i, zbog starenja stanovništva, postoji tendencija rasta broja umrlih.

danas	2012.	2017.
280 novorođenčadi*	330 novorođenčadi	380 novorođenčadi
	10-15 mladih obrazovanih bračnih parova	10-15 mladih obrazovanih bračnih parova

*prosjek za 2005; 2006. i 2007. godinu

Zato bi, u 2012. godini, trebalo dostići broj od 330 novorođenih beba, a u 2017. godini 380 (toliko beba je u Trebinju rođeno 1999. godine). Pošto se u Trebinju zasnjuje oko 150 brakova svake godine, potrebno je stimulirati za početak 20-30 mladih bračnih parova za zasnivanje porodice i tako dobiti 15-20 dodatnih novorođenih beba, odmah u prvoj godini. Pošto je depopulacija jedan od najkrupnijih strateških izazova za Trebinje, ovu mjeru bi trebalo proširivati do nivoa kada bi svaki novi bračni par bio „pokriven“ paketom mjera koje pomažu u zasnivanju porodice.

Takođe, radi podmlađivanja i napredovanja zajednice, bilo bi vrlo korisno godišnje privlačenje bar 10-15 obrazovanih mladih bračnih parova iz drugih sredina, svake godine, za život u Trebinju. Ovim bi se povećavao broj stanovnika za dodatnih 20-30 obrazovanih mladih ljudi svake godine, a novopridošli mladi bračni parovi takođe



predstavljaju potencijal za dobijanje nove djece. Ove dvije mjere su usko povezane i utiču jedna na drugu.

Odgovarajuća baza podataka za sekundarne podatke, urađena u toku Socio-ekonomske analize, može u znatnoj mjeri da se iskoristi pri obradi podataka i praćenju stanja indikatora. Baza je šire postavljena i omogućuje definisanje i praćenje i drugih indikatora, ukoliko se za tim pokaže potreba.

Aktivnosti praćenja i vrednovanja realizacije prioriteta projekata treba da se definišu u sklopu projekta uspostavljanja i osposobljavanja kancelarije za razvoj, jer će praćenje i vrednovanje (monitoring i evaluacija) biti važan dio posla ove kancelarije. U sklopu tog prioriteta projekta do kraja prve polovine 2009. godine treba detaljno razraditi sistem monitoringa i evaluacije sa indikatorima i njihovim ciljnim vrijednostima za strategiju i prioritete projekte.

10. Zaključak

Dobra strategija se zasniva na prednostima, a ne na slabostima, ona je "igra na svom terenu", nadmetanje u onome u čemu smo bolji od drugih. Nema te strategije koja počiva na sigurnim činjenicama, jer se svaka strategija bavi budućnošću. Raspoložemo činjenicama o prošlosti, a varijante budućnosti procjenjujemo, dobrim dijelom na osnovu onoga što se dešavalo u prošlosti i što nagovještava neku pravilnost dešavanja u sadašnjosti. U dovoljnoj mjeri su markirani najvažnije kvalitativne promjene koje se dešavaju u svjetskoj ekonomiji (prelaz na "ekonomiju znanja" i "ekonomiju doživljaja", prelaz na čiste i obnovljive energetske izvore, održivost kao ključni princip ekonomskog, društvenog i ekološkog razvoja...) i prilike koje, u takvom kontekstu, Trebinje može da iskoristi prije i bolje nego druge sredine u okruženju. Dakle, osnovna strateška rješenja zasnovana su na razumnim procjenama. Primijenjen je integrisani pristup planiranju da bi se omogućilo prirodni trebinjskog identiteta da nađe svoju razvojnu perspektivu. Upravo ovdje su došli do izražaja sinergijski efekti između trebinjske ekonomije, ekologije i društvene odgovornosti.

Strategija, prije svega, podrazumijeva koncentraciju raspoloživih resursa na rješavanje problema koji imaju najveći razvojni potencijal. Mora biti fokusirana na

najvažnije strateške izazove, jer će, u protivnom, voditi raspršivanju uvijek oskudnih resursa bez postizanja stvarnog strateškog efekta.

U takvom kontekstu, ključni izazovi na koje nova strategija razvoja treba da se fokusira, obuhvataju [4]:

- pretvaranje komparativnih lokacijskih i resursnih prednosti, kojima Trebinje nesumnjivo raspolaže, u konkurentske prednosti nove trebinjske ekonomije;
- uspostavljanje održive privredne strukture, koja će iskoristiti konkurentske prednosti Trebinja, kroz podršku razvoju ljudskih resursa, preduzetništva i malih i srednjih preduzeća;
- prestrukturisanje energetskog sektora i preradiivačke industrije;
- strateško upravljanje prostorom i infrastrukturom, koje će osigurati usklađeno širenje grada, zaštitu kulturne i prirodne baštine, razvoj poslovnih zona i zaštitu kvalitetnog zemljišta;
- preokretanje negativnih demografskih trendova i osiguranje stabilnog demografskog podmlađivanja;
- strateško prilagođavanje obrazovanja, kulture i sporta prilikama i zahtjevima nove ekonomije;
- spremnost da se odgovori na očekivane, sve izraženije zdravstvene i socijalne potrebe stanovništva.

Predviđeno je i da se detaljan plan praćenja i vrednovanja ostvarivanja strategije, sa operativnim indikatorima, razradi u sklopu uspostavljanja i osposobljavanja kancelarije za razvoj, koja je prvi prioritet nakon usvajanja dokumenta.

LITERATURA

- [1] Certo S., Certo T., Moderni menadžment, 10. izdanje. MATE, d.o.o., Zagreb, 2008.
- [2] Thompson A., Strateški menadžment - u potrazi za konkurentskom prednošću, MATE, d.o.o., Zagreb, 2008.
- [3] Wren D., Voich D., Menadžment - proces, struktura i ponašanje, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1994.
- [4] Izvod iz Strategije razvoja opštine Trebinje 2009-2017. godine, koja je usvojena 30.01.2009. godine.

E-zapošljavanje i menadžment ljudskih resursa

UDK: 004.738.5:331.5 ; 005.96

mr Svetlana Mitrović

Predmet ovog rada je elektronsko zapošljavanje. U ovom radu analiziraju se mogućnosti elektronskog zapošljavanja i primene online društvenih mreža i poslovno-socijalno orijentisanih sajtova u zapošljavanju. Izrada modela e-zapošljavanja, koji je takođe prikazan u ovom radu, pokušaj je da se na novi, efikasniji način, primenom informacionih tehnologija i komunikacionih mreža, pristupi traženju, selekciji i zapošljavanju ljudskih resursa. Model e-zapošljavanja, bazira se na konceptu elektronskog poslovanja i metodama menadžmenta ljudskih resursa. Predloženi model prilagođen je uslovima zapošljavanja u Srbiji.

1. Uvod

Ljudski potencijali, predstavljaju resurs, čije znanje, veštine, sposobnosti i iskustvo, uz primenu novih tehnologija i stalnog osposobljavanja, mogu da odgovore na tržišne promene i utiču na uspešno ostvarivanje ciljeva organizacije.

Primena Interenta, u regrutovanju ljudskih resursa u razvijenim zemljama je dominantna, sa tendencijom da zameni tradicionalne metode.

Ponude poslova i profila lica zainteresovanih za posao na virtuelnim tržištima rada, online društvenim mrežama dostupnije su u najkraćem vremenskom periodu.

Na tržištu rada, zbog prilagođavanja čestim promenama, od nezaposlenih ili zaposlenih koji žele da pronađu novi bolji posao, pored posedovanja odgovarajuće kvalifikacije, zahteva se i razvijanje dodatnih veština i sposobnosti.

Praćenje trendova na tržištu rada olakšano je sa zaposlenima koji poseduju odgovarajuće kompetencije. Njihovo učešće, u definisanju poslovne strategije organizacije, uz posedovanje sposobnosti za planiranje novih poslovnih modela i transformacija poslovnih procesa, omogućavaju opstanak organizacije i doprinose njenom razvoju.

3. E-zapošljavanje

E-zapošljavanje je prikupljanje i razmena standardizovanih elektronskih poruka između poslodavca, lica koja traže zaposlenje i organizacija za zapošljavanje i socijalno osiguranje, u ponudi i oglašavanju poslova, prijavljivanju, selekciji, izboru kandidata i prijavi zaposlenog organizacijama za zapošljavanje i socijalno osiguranje, zasnovano na propisima za njegovu primenu.¹

Okruženje u kojem deluje menadžment ljudskih resursa u stanju je stalnih promena koje se uočavaju, u ka-

rakteru rada i zapošljavanja, obrazovanju i inovaciji znanja, privrednom restrukturiranju, demografskim razlikama i stilu života.

Globalnim strukturnim promenama i zahtevima vremena treba da se prilagode sve funkcije organizacije i ona u celini.²

Razvoj informacionih tehnologija i komunikacionih mreža odrazio se i na funkcionisanje i poslovanje organizacije. E-globalno tržište rada bez geografskih ograničenja, podstiče veću konkurentnost i mobilnost ljudskih resursa.

Websajtovi tržišta rada doprinose brzini i kvalitetu posredovanja u zapošljavanju. Na njima se formiraju baze podataka o slobodnim radnim mestima i poslovnim biografijama lica koja traže zaposlenje. Websajtovi najčešće nude i druge usluge:

- pretraživanje listinga poslova prema ključnim rečima, kategorijama poslova i lokaciji;
- dobijanje smernica i sugestija za izradu e-poslovnih biografija, uz mogućnost besplatnog unosa u bazu poslovnih biografija;
- savetovanja o planiranju i razvoju karijere;
- dobijanje informacija o organizovanju različitih vrsta obrazovanja, treninga i obuka;
- sajmovi zapošljavanja i drugih korisnih informacija.

Sajtovi koji oglašavaju ponude poslova u inostranstvu nude i informacije o dozvolama za rad, smeštaju, osiguranju i dr.

Širokopojasni Internet, ADSL i savremeni komunikacioni softver povećanom broju korisnika računarske opreme omogućavaju da započnu sopstveni posao ili da ga obavljaju od kuće (eWorking).

Subjektima zapošljavanja koji koriste Internet poznato je koliko njegova primena doprinosi efikasnijem zapošljavanju.

POSLODAVCIMA Internet u zapošljavanju omogućava:

- organizovanje rada na daljinu i saradnju sa zaposlenima na različitim lokacijama;
- oglašavanje slobodnih radnih mesta velikom auditorijumu;
- da brzo i lako dođu do većeg broja kandidata čije kvalifikacije odgovaraju zahtevima slobodnih radnih mesta;
- postizanje kvalitetnijeg zapošljavanja primenom odgovarajućih softvera.

LICIMA KOJA TRAŽE ZAPOSLENJE Internet u zapošljavanju omogućava:

- pregled e-tržišta rada sa ponudama poslova na specijalizovanim sajtovima za zapošljavanje i online društvenim mrežama;
- izradu i promociju poslovne biografije;
- direktan kontakt sa poslodavcem u najkraćem roku;
- samostalno obavljanje poslova kod kuće, e-posao (eWorking).

Internet pruža velike mogućnosti za zapošljavanje kroz različite forme i oblike rada, za lica različitih kvalifikacija, invalidnih i lica sa posebnim potrebama. Navešćemo neke od njih:

- poslovi koji se obavljaju radom kod kuće, e-posao (eWorking);
- poslovi u virtuelnim organizacijama i timovima;
- poslovi webmastera, profesionalnih web dizajnera i drugi poslovi.³

3.1 Online ponude poslova

Internet, u segmentu zapošljavanja, poslodavcima omogućava jeftinije oglašavanje ponude poslova, bez vremenskog i geografskog ograničenja.

Da bi se olakšalo pretraživanje poslova neki Websajtovi nude i automatizovana rešenja.

Poslovi se oglašavaju na specijalizovanim sajtovima i portalima za zapošljavanje, online društvenim mrežama, sajtovima tržišta rada, sajtu Nacionalne službe za zapošljavanje, agencija za zapošljavanje, poslodavaca, uspešnih domaćih i stranih kompanija, Službe za upravljanje kadrovima, omladinskih i studentskih zadruga, e-glasila i medija, online dnevne i nedeljne štampe, stručnih časopisa i dr.

Dosadašnja praksa u Srbiji pokazala je da se sve više ponude poslova elektronski oglašavaju.

3.2 E-poslovna biografija

Pronalaženje novog posla lakše je i brže ukoliko se poseduje dobra poslovna biografija.

Poslovna biografija može postati elektronska ukoliko se:

- objavi na Internetu - verzija za Web (HTML), verzija u formatu ASCII, verzija za elektronsku obradu,
- pošalje e-poštom, ili
- pošalje na papiru, skenira i smesti u računarski sistem.

Sajtovi i online društvene mreže za zapošljavanje, često pružaju i sugestije za izradu elektronskih poslovnih biografija.

Za aplikante na slobodna radna mesta važno je da podatke iz poslovne biografije pošalju u formatu koji traži poslodavac.

Danas se kompanije uglavnom oslanjaju na elektronske poslovne biografije, u Evropi na e-CV, a u Americi na e-Resumes.

Prezentacija potencijalnih kandidata u razvijenim zemljama obavlja se i putem video CV (vCV) ili online video Rezimea (online vResumes).

3.3 Online društvene mreže u e-zapošljavanju

Internet omogućava pojedincu slobodu izražavanja kroz, napisano, sliku ili zvuk, informisanja, komunikacije i saradnje sa drugima.

Društvene mreže (social networking websites) omogućavaju socijalne interakcije među ljudima i njihovo umrežavanje. Predstavljanju novinu na Internetu.

Korisnici mreža imaju mogućnost ličnog predstavljanja, često svog profila, socijalnih veza i drugih dodatnih usluga. U najvećoj meri usluge su besplatne. Online društvenim mrežama danas se koriste stotine miliona ljudi.

Korišćenje usluga društvenih mreža u preduzeću ili među njima predstavlja potencijal koji ima veliki uticaj na poslovni svet i obavljanje poslova. Postaju značajno sredstvo za povezivanje i komunikaciju lica koja su u potrazi za poslom i poslodavaca zainteresovanih za nove zaposlene. U okviru društvenih mreža dele se interesi i/ili aktivnosti. Većina njih obezbeđuje i različite načine interakcije korisnika, kao što su e-mail poruke ili usluge časkanja. Za korišćenje mreža po-

željna je što brža internet veza, za neke i uređaji kao što su web kamere ili slušalice.

Najpoznatije online društvene mreže su *facebook*, *myspace*, *twitter*, *fixster*, *linkendIn*. Svaka od njih ima svoje specifičnosti.

Facebook je globalni socijalni sajt za umrežavanje. Osnovan je 2004. godine. Sajt je besplatan, a njegovi korisnici mogu biti preduzeća koja se reklamiraju ili pojedinci koji promovišu svoje profile.

Prema najnovijim podacima mrežu koristi 350 miliona aktivnih korisnika širom sveta, od kojih 35 miliona svakodnevno ažurira svoj status, 65 miliona pristupa ju mreži preko svojih mobilnih uređaja. Mreža broji 700.000 aktivnih preduzeća. Smatra se da *facebook* u ovom trenutku nema konkurenta.

Registrovani korisnici mreže mogu dobiti više informacija o virtuelnim radnim mestima na linkovima:

- <http://www.eworkplace-mn.com>,
- <http://twitter.com/eWorkPlaceMN>,
- <http://www.linkedin.com/in/eworkplacemn>.

LinkedIn je poslovno-orijentisani socijalni sajt za umrežavanje. Najveća je i najmoćnija svetska profesionalna mreža.

LinkedIn korisnicima omogućava:

- da upravljaju inoformacijama koje su javno dostupne;
- pronalaženje poslovnih partnera i klijenata;
- kreiranje projekata i saradnju na njihovim realizacijama;
- prikupljanje podataka i deobu datoteka u rešavanju problema;
- pronalaženje najboljih talenata za organizaciju;
- sticanje novih znanja;
- distribuciju oglasa za posao i dr.

Na mrežu se mogu registrovati lica starija od 18 godina. Registrovanim korisnicima, poslovnim saradnicima, diplomcima i stručnjacima, dozvoljeno je da održavaju listu detalja o ostvarenim kontaktima, da pronađu ljude i znanja, kako bi ostvarili svoje profesionalne ciljeve, uz mogućnost kontrolisanja ličnog profila na mreži. Profesionalci se pridružuju mreži i stručnjacima sličnih interesa, pripadnosti, iskustva i ciljeva. Mreža, im omogućava proširivanje liste veza sa licima koja nisu na njoj registrovana.

LinkedIn pruža profesionalne usluge u regrutovanju. U oglašavanju poslova i njihovoj pretrazi po ključnoj reči, zemlji i poštanskom broju. Naprednom pretra-

gom omogućava se pronalaženje poslova po više određenih kriterijuma, i to po broju poslova, od poslednjeg, uz dobijanje spiska njihovih poslodavaca.

Licima koja traže posao mreža omogućava izradu profila, njihovo predstavljanje poslodavcima, kroz zajedničke mreže. Profil treba da bude predstavljen tako da rezimira dosadašnja profesionalna i stručna dostignuća korisnika mreže. Na mreži mogu predstaviti i preporuke prethodnih poslodavaca, klijenata, kolega. Preporuke mogu uticati na dobijanje ili za obavljanje poslova.

Mreža omogućava organizacijama da jačaju svoj brend i prošire svoje uticaje.

Od decembra 2009. godine *LinkedIn* širom sveta ima više od 55 miliona registrovanih korisnika, koji predstavljaju 170 „industrija“, u više od 200 zemalja, i teritorija.

4. Primena koncepta e-zapošljavanja

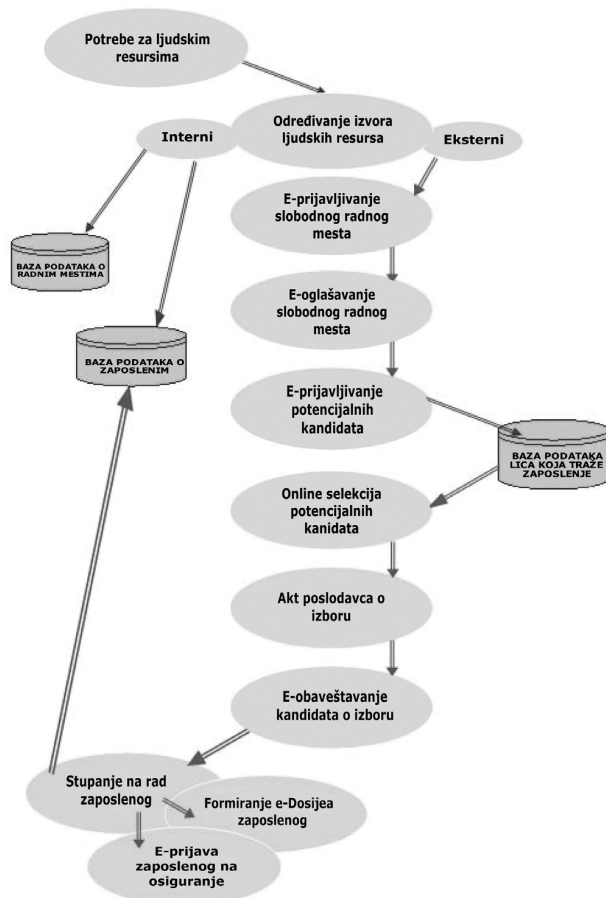
Bitna pretpostavka primene novih tehnologija u menadžmentu su ljudski resursi i upravljanje njima. Suočavanje sa izazovima tehnološkog razvoja i tržišta zahteva menadžere osposobljene za brzo prilagodjavanje procesa rada i funkcionisanja privrednih subjekata na izmenjene uslove poslovanja.⁴

Višegodišnje, iskustvo iz menadžmenta ljudskih resursa, istraživanje zapošljavanja u svetu i kod nas, podstaklo je autora ovog rada, da aktivnosti i ceo proces zapošljavanja, uz primenu informacionih tehnologija i komunikacionih mreža prilagodi subjektima zapošljavanja.

Predložen model e-zapošljavanja i sprovođenje aktivnosti iz modela opisani su u ovom radu.

Model e-zapošljavanja sprovodi se kroz sledeće aktivnosti:

- utvrđivanje potrebe poslodavca za ljudskim resursima;
- određivanje izvora pribavljanja ljudskih resursa;
- e-oglašavanje slobodnih radnih mesta;
- e-prijavljivanje potencijalnih kandidata i lica koja traže zaposlenje;
- online selekcije potencijalnih kandidata;
- izbor kandidata;
- stupanje na rad novog zaposlenog;
- e-prijave na osiguranje zaposlenog.



Slika 1. Shema modela e-zapošljavanja⁵

4.1. Aktivnosti modela E-zapošljavanja

Procesu zapošljavanja prethodi procena potreba za ljudskim resursima u organizaciji u pojedinim organizacionim celinama, za određene periode.

Zasnivanje radnog odnosa moguće je kada postoje ekonomski uslovi i potrebe u datoj organizaciji, odnosno kod poslodavca. Uslovi koji se utvrđuju za obavljanje poslova objektivno su dati i odgovaraju zahtevima procesa rada u organizaciji.

Utvrđivanje potreba za ljudskim resursima može biti uslovljeno: promenom delatnosti organizacije, uvođenjem nove tehnologije, razvojem novih proizvoda i usluga, povećanjem kompetentnosti organizacije boljim pozicioniranjem na tržištu, samovoljnim odlaskom zaposlenog iz organizacije, smrtnog slučaja i u drugim slučajevima.

Popuna slobodnog radnog mesta može biti stalna ili privremena, što zavisi od vrste i dužine trajanja poslova.

Pri formiranju predloga za popunu slobodnog radnog mesta nužno je da budu obuhvaćeni odgovori na sledeća pitanja:

- koje kompetencije (kvalifikacije i sposobnosti) je potrebno da poseduje zaposleni za određene poslove?
- na koji način treba izvršiti popunu slobodnog radnog mesta?

Izvori pribavljanja ljudskih resursa. Organizacija potrebe za ljudskim potencijalima može obezbediti od nezaposlenih ili zaposlenih (unutar ili van organizacije) koji žele novi bolji posao.

Poslodavac najpre sagledava mogućnosti popune slobodnog radnog mesta analizom kompetencija zaposlenih u organizaciji. Konstatuje da li među zaposlenima ima onih koji svojim kvalifikacijama i sposobnostima ispunjavaju uslove za obavljanje slobodnih poslova ili zaposlenih, čije usmeravanje, motivaciju i razvoj treba podstaći, koji bi ostali duži period u organizaciji.

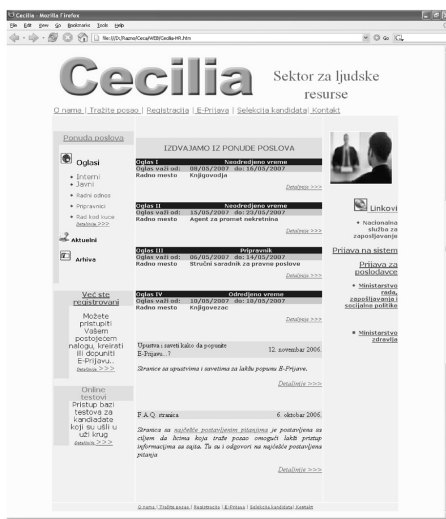
Prednosti raspoređivanja zaposlenih: zadovoljstvo zaposlenog što je mogao uticati na razvoj sopstvene karijere; poslodavca što je u kraćem roku obezbedio zaposlenog za obavljanje poslova, uz smanjenje troškova.

Međutim, kada poslodavac konstatuje da za obavljanje slobodnih poslova ne može naći kompetentnog zaposlenog iz organizacije, opredeljuje se za regrutovanje kandidata i vrši izbor odgovarajuće ekonomske metode pribavljanja ljudskih resursa iz *spoljnih (eksternih) izvora*.

E-prijavlivanje slobodnog radnog mesta vrši poslodavac na Websajtu Nacionalne službe za zapošljavanje. Na osnovu e-Prijave o slobodnom radnom mestu treba da se identifikuju podaci o radnom mestu i potrebnim znanjima i sposobnostima, kao i drugim uslovima za izvršavanje poslova radnog mesta, koji se unose i u evidenciju o slobodnim radnim mestima.

E-oglašavanje slobodnog radnog mesta, vrši Nacionalna služba za zapošljavanje ili agencije za zapošljavanje. Poslodavac potrebe za novim zaposlenim može oglasiti i na svom Websajtu, specijalizovanim sajtovima za zapošljavanje, online društvenim mrežama i dr.

E-oglašavanjem, o ponudama poslova, obavestava se širi auditorijum, brže i jeftinije. Da bi privukli što veći broj onih koji aktivno traže posao ili razmišljaju o tome, modelari u izgradnji oglasa često koriste model AIDA (akronim od engleskih reči: Attention, Interest, Desire, Action - Pažnja, Interes, Želja, Akcija).



Slika br. 2 Web strana e-ponude poslova poslodavca

E-prijavljivanje potencijalnih kandidata. Na slobodna radna mesta apliciraju kandidati kojima odgovaraju ponudeni poslovi i uslovi rada ili lica kojima je neophodno zaposlenje.

Za dobijanje podataka o licima koja traže zaposlenje struktuisan je Upitnik o kandidatu, u formi *e-Prijave za posao* - elektronske poslovne biografije, računarskog programa za online prijavljivanje potencijalnih kandidata za posao.

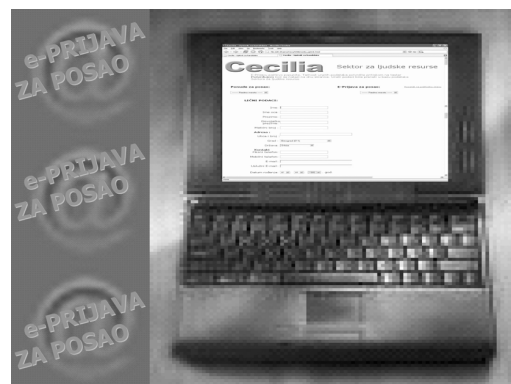
Popunjavaju je potencijalni kandidati pri učešću na oglas, ali je mogu popuniti i lica koja su zainteresovana za rad u organizaciji.

Menadžeri za ljudske resurse proaktivno na online društvenim mrežama i profesionalno-socijalnim sajtovima pristupaju bazama podataka o licima koja traže zaposlenje. Nakon pronalazjenja odgovarajućeg kandidata, upoznaju ih sa ponudjenim poslovima i uslovima za njihovo obavljanje. Kandidati koji su izrazili želju za apliciranjem, dobijaju instrukcije za popunu *e-Prijave za posao*.

E-Prijava za posao svakom građaninu pruža mogućnost za sistematično, hronološki i fleksibilno predstavljanje svojih kompetencija. Sastoji se od obaveznih i opcionih pitanja i uključuje kategorije za predstavljanje:

- **Ličnih podataka:** ime, prezime, godine života, pol, adresa, telefon, e-mail, i dr.
- **Radnog iskustva:** period radnog angažovanja, naziv i delatnost poslodavca, naziv radnog mesta, osnovne aktivnosti i zaduženja i dr.
- **Obrazovanja i usavršavanja:** period obrazovanja-usavršavanja, naziv obrazovne institucije, smer, zanimanje, naziv zvanja, prosečna ocena, stručni ispit i dr.

- **Veština, znanja i sposobnosti:** znanje stranih jezika, podaci o dodatnim znanjima i sposobnostima koje pojedinac poseduje, ističući društvene, organizacione, računarske, tehničke, umetničke i druge veštine, znanja i sposobnosti.
- **Dodatne informacije:** o referencama i dr..
- **Prilozi:** prosledjivanje elektronskih podataka (lična dokumenta, preporuke).⁶



Slika br. 3 Web strana e-Prijave za posao

U skladu sa Kodeksom poslovne etike podaci o kandidatima mogu biti korišćeni samo u svrhu zapošljavanja.⁷

U odnosu na podnošenje CV-ja, Rezimea ili individualnih prijava i biografija *e-Prijava za posao* ima prednosti zbog lakšeg, bržeg dobijanja, sortiranja i obrade podataka, izbegavanja dobijanja nepotrebnih podataka, efikasnije selekcije potencijalnih kandidata, fleksibilnosti, uz mogućnost dopune sa novim podacima i priložima u elektronskom obliku (lična dokumenata, preporuke, sertifikati i dr.).

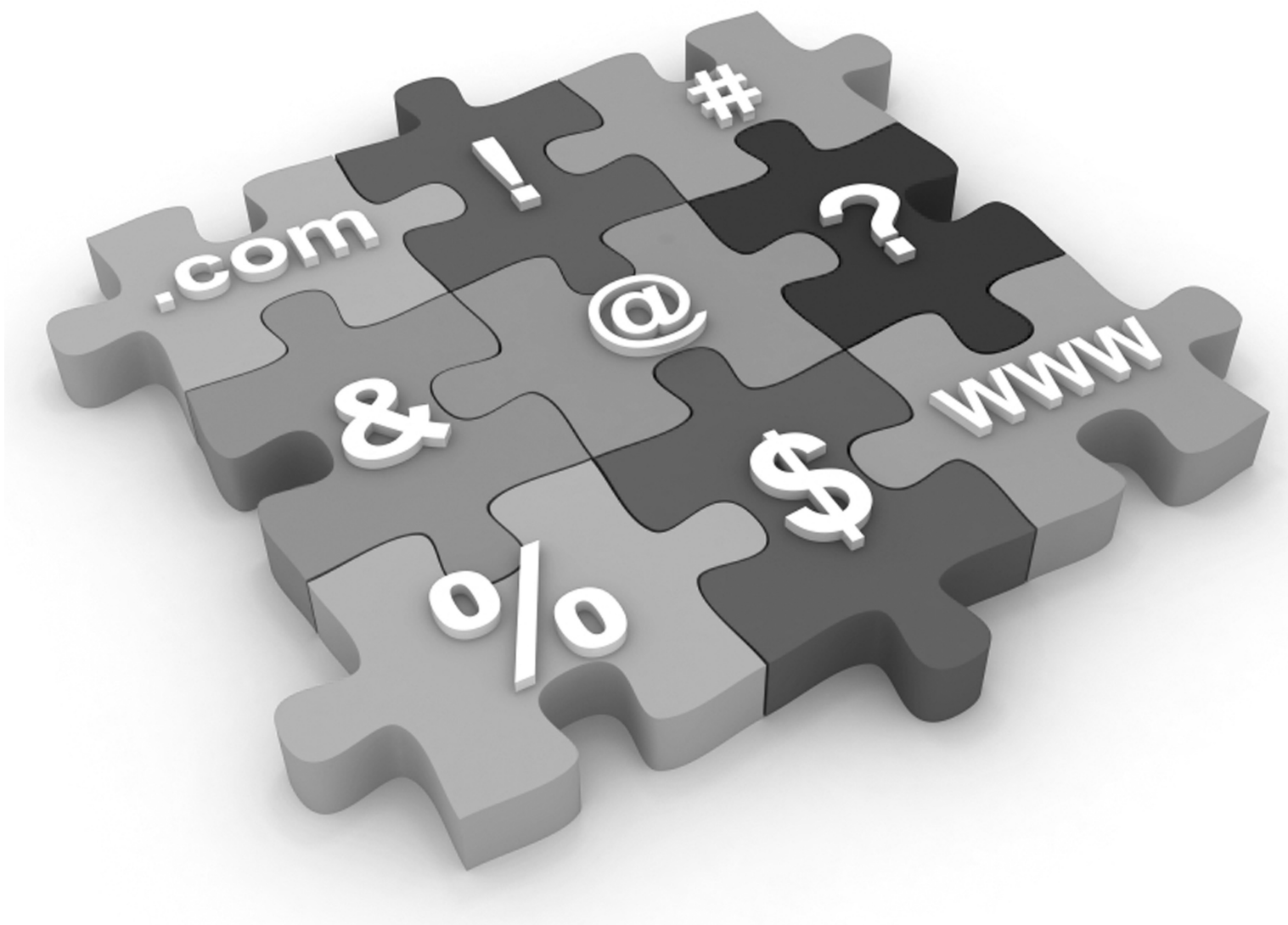
Online komunikacija sa učesnicima oglasa ostvaruje se putem e-maila, VoIP-a, Skype-programa i mobilnog telefona.

Svi učesnici oglasa obaveštavaju se o ishodu njihovih prijava u svim fazama e-zapošljavanja.

Online selekcija potencijalnih kandidata. Selekcija postaje važnija, zbog veće ponude, kompetentnih kandidata na tržištu rada i troškova metoda selekcije.

Poslodavac pristupa selekciji potencijalnih kandidata zbog nastojanja da u uslovima promovisanja jednakih mogućnosti, pravedno, izvrši izbor između kompetentnih kandidata.

Menadžeri za ljudske resurse imaju još uvek ključnu ulogu u procesu selekcije. Njihova uloga može biti po-



sredna i neposredna. Mogu biti savetodavci linijskim rukovodiocima u predlaganju najefikasnijih metoda selekcije, obučavanja za selekciju, najčešće za vođenje intervjua. Za sprovođenje selekcije angažuju za i konsultanti, specijalisti.

Kriterijumi po kojima se kandidati rangiraju moraju biti jasni, zbog donošenja kredibilnih odluka u procesu selekcije.

Kriterijumi selekcije obično se prikazuju u vidu specifikacije, tj. opisa osobe koja predstavlja idealnog kandidata.

Lewis (1985) izdvaja tri kriterijuma selekcije:

- organizacioni kriterijumi,
- odeljenski ili funkcionalni kriterijumi; i
- kriterijumi individualnog radnog mesta.⁸

Najčešće se za kriterijume selekcije određuju: obrazovanje, vrsta i nivo stručne spreme, radno iskustvo, osobine ličnosti, posedovanje veština i specifičnih znanja.

Na osnovu podataka iz E-Prijave za posao, koje su o sebi dali potencijalni kandidati i zadatih kriterijuma formira se *e-Lista potencijalnih kandidata*. Potencijalni

kandidati sa e-Liste, koji su ušli u uži izbor dobijaju uputstvima za online selekciju.

Za potencijalne kandidate, koji u nekoj od narednih faza selekcije, ne postignu zadovoljavajuće rezultate, obustavlja se procedura zasnivanja radnog odnosa, uz evidentiranje razloga.

Za sprovođenje online selekcije potencijalnih kandidata potrebno je da poslodavac i potencijalni kandidati poseduju odgovarajuće savremene komunikatore.

Ukoliko poslodavac nema mogućnosti za sprovođenje online selekcije, ovu aktivnost, kao uslugu, može poveriti nosiocima zapošljavanja ili specijalizovanim organizacijama koje sprovode profesionalnu selekciju kandidata po zahtevu poslodavca.

Za utvrđivanje podobnosti i sposobnosti kandidata za obavljanje određenih poslova poslodavci najčešće koriste testove. Važno je da testove sprovode i interpretiraju kompetentni stručnjaci.

Testovi koji se koriste u sprovođenju procesa zapošljavanja mogu se svrstati u: testove inteligencije, testove znanja, testove sposobnosti, testove posebnih sposobnosti, testove sposobnosti za obuku, testove dostignuća, testove ličnosti i dr.⁹

Poslodavci najčešće koriste testovi:

Online testovi znanja - kandidati koji poseduju radno iskustvo često se podvrgavaju proverama znanja kako bi se proverila usklađenost znanja sa zahtevima radnog mesta.

Proces selekcije može biti olakšan i ubrzan ukoliko kandidati poseduju sertifikate o proveru znanja, kao što su *ECDL* (European Computer Driving Licence) - međunarodni sertifikat o poznavanju računarskih programa, *EBCL* (European Business Competence Licence) - internacionalno priznat sertifikat u oblasti poslovnih veština i menadžmenta i *TOEIC®* - The Test of English for International Communication - za potrebe poslovnog sveta test znanja iz engleskog jezika namenjen onima kojima engleski nije maternji jezik.

Online testovi sposobnosti mere potencijal pojedinca za njegov razvoj u opštem i posebnom smislu. Testovi sposobnosti mogu se podeliti u dve kategorije: testove koji mere opšte mentalne sposobnosti ili opštu inteligenciju i one koji mere posebne sposobnosti i potencijale.

Najčešće se vrši provera znanja iz pravnih nauka, računovodstvenih i knjigovodstvenih poslova, poslovnih

veština i menadžmenta, računarskih znanja i veština, stranih jezika i dr.

Online testovi ličnosti - Primena testova ličnosti u selekciji kandidata otvorila je raspravu koliko je sama ličnost važna za uspeh u nekom poslu ili organizaciji i otpora da se nečija ličnost može izmeriti. Testovi ličnosti najčešće se koriste za menadžerske, profesionalne poslove i poslove sa visokom spremom.

APA's Board of Scientific Affairs and Board of Professional Affairs 2001. godine uspostavio je jedinicu kojom se izveštavaju psiholozi o stanju u Internet-skom testiranju.

Prednosti, kojima doprinosi primena Interneta u testiranju: jeftinije je i ekonomičnije, nema potrebe štampanja i umnožavanja materijala, jednostavnosti izmene pitanja, brže i lakše dobijanje rezultata.

Međutim, postoje i neki *problemi* vezani uz Internet-sko testiranje kao što su obezbeđenje sigurnosti i osiguranja stručnog objašnjenja rezultata, prevencija neautorskog korišćenja materijala, zadržavanje autorskih prava.¹⁰

Online Intervju. Nakon obavljenog testiranja sprovodi se on-line intervju. Primenuje se kako bi potencijalni kandidati dobili potpunije informacije o slobodnim poslovima i uslovima za njihovo obavljanje a poslodavci informacije koje mogu uticati na donošenje odluke o izboru kandidata.

Poslodavcu i licima koja traže zaposlenje web kamerom, *Videokonferencijom* ili *Skype programom* omogućava se komunikacija osim glasom i živom slikom.

Potencijalnim kandidatima poslodavac priprema i prosleđuje DVD-Video sa uputstvima za vođenje intervju, uz određivanje termina (dan i vreme) za njegovu obavljanje.

Online intervju može se sprovoditi u više nivoa. Prvi intervju, najčešće vodi menadžer za ljudske resurse, drugi Konkursna komisija, ukoliko je formirana, i poslednji koji vodi poslodavac. Specifičnost pitanja zavisi od nivoa intervju i vrste posla.

Na nekim sajtovima daju se sugestije za vođenje intervju. Na pojedinim sajtovima, sajtu LinkedIn prikazane su simulacije video intervju.

Predlaganje kandidata za zasnivanje radnog odnosa vrši se nakon obavljene on-line selekcije potencijalnih kandidata za zasnivanje radnog odnosa. Tim koji je

obavljao selekciju poslodavcu u elektronskoj formi predlaže Listu kandidata za izbor, sa obrazloženjem.

Akt o izboru kandidata. Poslodavac pre donošenja akta o izboru kandidata, može obaviti razgovor, što je veoma važno sa aspekta njegove odgovornosti pri izboru kandidata.

Prilikom izbora kandidata treba uzeti u obzir interesovanje kandidata za obavljanje određenih poslova i interes organizacije.

E-obaveštavanje o izboru kandidata. Važno je svim učesnicima oglasa dati povratnu informaciju o ishodu njihovih prijavi. Kandidati koji su aplicirali na oglas obaveštavaju se o rezultatu oglasa e-mailom, izuzev kandidata koji su prezentovani poslodavcu, oni se o konačnom rezultatu obaveštavaju mobilnim telefonom, Internet telefonom (VoIP) ili Skype-om.

Podaci o potencijalnim kandidatima koji nisu izabrani, ali su u toku selekcije pokazali dobre rezultate, kao i onih koji nisu ušli u uži izbor, mogu da ostanu i dalje u bazi podataka o licima koja traže zaposlenje, zbog eventualnog naknadnog kontaktiranja, pod uslovom da su za to dali saglasnost.

Zasnivanje radnog odnosa kandidata. Po prijemu akta o izboru kandidata, priprema se predlog e-Ugovora o radu. E-Ugovor o radu prosleđuje se e-poštom kandidatu. Ujedno se obaveštava o datumu i mestu za potpisivanje Ugovora. Po zaključivanju Ugovora o radu, menažer za ljudske resurse obaveštava kandidata o vremenu kada treba da dođe u organizaciju i licu koje će ga primiti radi stupanja na rad.

Stupanjem na rad zaposlenog vrši se i njegovo faktičko zasnivanje radnog odnosa. Po stupanju na rad zaposlenog, menažer za ljudske resurse formira e-Dosije novog zaposlenog, otvara mu e-mail, obezbeđuje pristup dokumentima, fajlovima, aplikacijama i e-pošti.¹¹

E-prijava zaposlenog. Za ostvarivanje prava iz radnog odnosa zaposlenog, menadžer za ljudske resurse vrši popunu obrazaca (e-prijave o zasnivanju - prestanku radnog odnosa, e-prijave na osiguranje, e-prijave za zdravstveno osiguranje) i prosleđuje nadležnim organizacijama. NSZ, Fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje (PIO) i matičoj filijali osiguranika za zdravstveno osiguranje.

Organizacije registruju prava novog zaposlenog iz svoje nadležnosti i potom kvalifikovana dokumenta prosleđuju poslodavcu, koji ih smešta u e-Dosije zaposlenog.

4.2. Prednosti primene modela E-zapošljavanja u menadžmentu ljudskih resursa

Predloženi model e-zapošljavanja, novi je organizacioni model koji koristi informacionu i komunikacionu tehnologiju u segmentu zapošljavanja. Dinamički povezuje subjekte zapošljavanja. Prednosti modela e-zapošljavanja su brojne:

- proces e-zapošljavanja je automatizovan, celokupna dokumentacija je centralizovana, u elektronskoj formi;
- HTML dokumenti zamenjuju papirnate obrasce i formulare;
- jeftinije e-oglašavanje slobodnih radnih mesta;
- e-prijavljivanje potencijalnih kandidata;
- e-evidentiranje potencijalnih kandidata i lica koja traže posao;
- analiza velikog broja e-Prijava za posao,
- brže i lakše identifikovanje najkvalitetnijih potencijalnih kandidata za sprovođenje selekcije;
- pronalaženje i zapošljavanje najboljih stručnjaka;
- e-obaveštenje potencijalnih kandidata o njihovom statusu;
- primena Internet servisa za online selekciju potencijalnih kandidata;
- online komunikacija poslodavca sa potencijalnim kandidatima, licima koja traže zaposlenje, NSZ i organizacijama za osiguranje zaposlenih;
- poboljšanje komunikacije i saradnje između subjektima zapošljavanja na tržištu rada;
- subjektima zapošljavanja pruža se mogućnost povezivanja i korišćenja potrebnih baza podataka i dokumenta za kvalitetno odvijanje procesa;
- fleksibilnost modela, prilagođavanje i njegov razvoj prema potrebama korisnika;
- efikasnije i kvalitetnije zapošljavanje.¹²

5. Zaključak

Globalizacija tržišta rada, primena novih tehnologija u poslovanju korenito menjaju tretman ljudskog potencijala, radnog, stvaralačkog i karakter upravljanja.

Model e-zapošljavanja predstavlja novi koncept zapošljavanja i radnog angažovanja. U modelu su implementirana savremena naučna i stručna saznanja iz menadžmenta ljudskih resursa, informacionih i komunikacionih tehnologija; standardi koji se primenjuju u razvijenim zemljama i domaći propisi iz segmenta zapošljavanja.

Primena modela e-zapošljavanja podrazumeva i promene u organizaciji rada, primenjenoj tehnologiji i metodologiji poslodavca, nosioca zapošljavanja i organizacija za osiguranje zaposlenih. Može se sprovesti uz pri-

menu savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, upotrebu i razmenu standardizovanih dokumenata u elektronskom obliku, primeni elektronskog potpisa i korišćenju kriptografskih mehanizama zaštite.

E-zapošljavanje doprinosi povećanju efikasnosti, efektivnosti i inovativnosti procesa zapošljavanja. Postignuti rezultati pokazuju da primena e-zapošljavanja doprinosi uvidu u sve faze procesa zapošljavanja, poboljšanju kvaliteta procesa i značajnom smanjenju troškova.

Implementacija predloženog modela e-zapošljavanja treba da omogući akterima zapošljavanja kvalitetniji, brži, jeftiniji i sigurniji proces, uz manje napora i grešaka.

Predviđa se da će u budućosti najbrže rasti jedna od online kategorija koja se odnosi na traženje mogućnosti za zaposlenje i saveta za razvoj karijere. Budućnost e-zapošljavanje je neizbežna, od kompanija, virtuelnih radnih mesta i rada kod kuće.

LITERATURA

- [1] Mitrović, S. E-zapošljavanje, monografija, Zadužbina Andrejević, Edicija Posebna izdanja, Beograd, 2008.
- [2] Čamilović, S. i Vujić, V. Osnove menadžmenta ljudskih resursa, „Tekon“, Beograd, 2007.
- [3] Mitrović, S. E-zapošljavanje ljudskih resursa u Srbiji, Zbornik radova Simpozijuma o računarskim naukama i informacionim tehnologijama, YU Info, Kopaonik, 2008.
- [4] Bosanac, D. Primena novih tehnologija u upravljanju ljudskim resursima, Pravni informator, Online izdanje časopisa, br. 11, Beograd, 2009
- [5] Mitrović, S. Internet i zapošljavanje ljudskih resursa, Magistarska teza, Fakultet organizacionih nauka, Beograd 2007.
- [6] Odluka 2241/2004/EC Evropskog parlamenta i saveta od 15. decembra 2004. godine o jedinstvenom Okviru Zajednice za transparentnost kvalifikacija, znanja i sposobnosti („Europass“)
- [7] Kodeks poslovne etike „Službeni glasnik RS“, br. 1/2006
- [8] Lewis, C. (1985) Employee Selection. London. Hutchinson.
- [9] Torrington, D. i Taylor, S.H.L. Menadžment ljudskih resursa, „SP Print“, Novi Sad - peto izdanje, Beograd, 2004.
- [10] Maravić, J. Testiranje putem Interneta, Časopis Edupoint, br. 34, Zagreb, 2005.
- [11] Gejts, B., PoslovŽnje brzinom misli, „Prometej“, Novi Sad, 2001.
- [12] Mitrović, S. E-zapošljavanje, Časopis InfoM, br. 30, Beograd, 2009.

Definisanje trajanja i kvaliteta pregovaračkog procesa i njegova unutrašnja struktura

UDK: 005.574

Dragan Gruevski¹

¹“St. Kliment Ohridski” University

Faculty of Administration and Information Systems Management

Bitola, Republic of Macedonia

Šta uopšte znači pregovarati u poslovnom svetu? Da li je to u suštini isti konceptualni okvir ili je to nešto sasvim drugo? I u teoriji i u praksi tvrdi se da je to apsolutno isti odnos između dve ili više strana koje pokušavaju da dođu do sporazuma o određenom broju pitanja, koje prepoznaju sličnosti i razlike u svojim interesima a vodi ih želja da prođu jednako dobro, bilo da je reč o neuspehu ili o uspehu u ovoj aktivnosti. Ono što se razlikuje jeste sadržaj pregovora koji se definiše specifičnošću oblasti u okviru koje se pregovara. Glavni motiv je uvek profit koji obezbeđuje privilegovan društveni status, ali i otuđenje. Postoje ipak i drugi motivi. Stara odeća, papir, staro gvožđe takođe mogu da budu tema poslovnih pregovora za kompanije koje o njima pregovaraju sa dobavljačima ovih roba. Izgleda da u ovakvim slučajevima profit nije primarni motiv. Ipak, elementi pregovaranja između dve strane s ciljem da svaka zadovolji svoje interese prisutni su u svakom slučaju; čak i u najjednostavnijem slučaju kada vam siromah zazvoni na vrata i ponudi da vam očisti dubre za minimalnu kompenzaciju možete naći iste one elemente pregovaranja koji su prisutni i kod pregovora između velikih korporacija, prilikom obimnih transakcija. Strane uključene u pregovore, njihovi interesi, zahtevi, pozicije, pregovaračka klima, društveni položaj strana u pregovorima, sve su to faktori koji određuju pojedine delove pregovaračkog procesa. Ne zaboravimo da čak i lokalni biznismen obezbeđuje bolji plasman svoje robe/proizvoda/usluga time što „kuca na vrata“ nekog jačeg preduzetnika koji će mu pomoći da proširi svoje prisustvo na tržištu.

1. Uvod

Kad govorimo o (poslovnom) pregovaranju, govorimo u stvari o neposrednom odnosu između saradnika, partnera, potrošača roba i usluga u različitim preduzećima, organizacijama, kompanijama. To znači da govorimo o tipu komunikacije koji se može veoma uspešno primeniti, koji se može planirati, usmeravati i primenjivati. U ovom slučaju, kao i kod poslovne komunikacije, tema je poslovni protok informacija koje se razmenjuju, a sve u jednom cilju – postizanja zajedničkog dogovora. Svakodnevni kontakti sa zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, vlastima, konkurencijom, prevoznicima, često poprimaju oblik formalne ili neformalne transakcije, pregovaranja, što je kao oblik komunikacije od suštinskog značaja u poslovnom svetu.

Ključni momenat od koga uspeh pregovora zavisi jeste određivanje faktora – odrednica; karakteristike koje mnogo znače i koje nas vode saradnji i uspešnom zaključenju posla predstavljaju pravi izazov koji se nalazi pred ovim naučno-istraživačkim radom. Ovaj rad predstavlja pokušaj da se uspostavi određeni poredak u okviru najraznovrsnijeg haotičnog eksperimentalnog znanja i nezavršenih naučnih elementarnih istraživanja i pretpostavki, a takođe i da se otvori polje za dalja istraživanja problematike pregovaranja u Makedoniji.

2. Struktura rada

Ovaj rad je podeljen na dva dela (teorijski i istraživački). U prvom, teorijskom delu, razmatraju se stavovi velikog broja poznatih autora o psihologiji, sociologiji, komunikologiji, a čije sugestije se opravdano i u celini mogu povezati sa savremenim koncepcijama, shvatanjem i percepcijama nekih problema u pregovaranju. Drugi, istraživački deo sadrži prezentaciju, analizu i tumačenje rezultata sprovedenih anketa i konkretne zapise (pregovaračkih situacija u realnom vremenu) do kojih smo došli u nekoliko gradova u Makedoniji (Bitola, Kumanovo, Strumica, Veles, Skopje, Tetovo, Demir Hisar, Kruševo, Kavadarci i Štip), u kojima je učestvovalo 130 ispitanika koji su učestvovali u cilju transformisanja ukupnih odnosa i restrukturiranja kapitala.

3. Tematika i predmet istraživanja

Tema ovog istraživanja jeste pitanje uticaja situacionih faktora na kvalitet procesa pregovaranja. Takvo određivanje problematike naglašava prevashodno istraživački karakter ovoga rada. (Kako situacioni faktori ispoljavaju svoj uticaj? Koje su glavne karakteristike ovih odnosa?) Stoga, kad se ima u vidu trenutno naučno znanje o tzv. „situacionim faktorima“, bilo je neophodno da se oni specifikuju kroz nekoliko nivoa i pod-problema kojima se ovo istraživanje bavi: 1) *problem klasifikacije*, u stvari, da li se varijable odred-

nica pregovaračkog procesa mogu odrediti tako da same po sebi budu dovoljno „snažne“ da bi imale uticaja u svakoj pregovaračkoj situaciji i da se razlikuju jedna od druge? 2) *problem istraživanja*, u stvari, u čemu se sastoji interakcija između situacije i drugih faktora u pregovaračkim situacijama u realnom vremenu? i 3) *problem deskripcije*, koji je u vezi sa profilom prosečnog pregovarača u Makedoniji, u odnosu na određene aspekte pregovaranja.

Cilj ovog istraživanja jeste da ispita uzajamni odnos između unutrašnjih fizičkih personalnih faktora (poverenja, saradnje, stepena tolerancije frustracije, potencijala koji se poseduje) i spoljnih varijabli (vrsta i karakter date aktivnosti), koje se posmatraju kao moguće odrednice poželjnog načina ponašanja zato što je činjenica da tokom te interakcije oni vrše snažan uticaj na kvalitet pregovaranja u smislu klime, pristupa i vremena pregovaranja.

4. Značaj i naučna opravdanost istraživanja

Danas u svetu postoji ogromna količina materijala, iskustva, i ogroman broj modela, šema, pravila i postupaka u pregovaranju. (William, M.:1955; Pruitt, G.D.:1981; Micik, P.: 1988; Plenkov, P.: 1991; Tudor, G.:1992; Ninberg, H.: 1993; Gnjata, V.: 2003; Mandic, T.:2003; Lax A.D and Sebenius K.J.: 2003; Harvey, B.:2008) Popularisane su mnoge škole; mnogi metodi su nudi kao najbolji. Veliki broj seminara, kurseva i obuka organizovano je za različite profile pojedinaca i grupa koje su prolazile obuku za ovaj posao. Takođe je štampan veliki broj priručnika, brošura i knjiga kao osnovica za dodatnu sistematizaciju u cilju teorijskog i naučnog razumevanja ove problematike. Istovremeno, literatura ne nudi potpuno precizne podatke i vremenske okvire, mada se isto tako kaže da u zapadnim zemljama „još od ranije“ postoje određeni oblici organizovane obuke i kvalifikacija biznismena koji tokom intenzivnih kurseva stiču znanja o poslovnoj komunikaciji i pregovaranju. U svakom slučaju, za početak se uzima godina 1924., kada je autor Mary Parker Hayward pisala o tzv. „integrativnom pregovaranju“.

Smatra se da je na Balkanu (u bivšoj Jugoslaviji) prvi pokušaj teorijske i praktične obrade tematike poslovnog pregovaranja učinio Predrag Mičić u svom delu *Kako voditi poslovne razgovore*, objavljenom 1980. godine. U Makedoniji je ova tematika naglo izbila u prvi plan po objavljivanju nezavisnosti, 1991. godine, u stvari, nakon uvođenja parlamentarne demokratije i tržišne ekonomije. Ipak, ranija posmatranja pregovaranja na akademski način, kao pitanje od naučnog interesovanja, nisu zadovoljavajuća. Vredi pomenuti da

je broj objavljenih naslova o ovoj tematici zanemarljivo mali u poređenju sa zemljama u okruženju. Naime, u Makedonije je objavljeno samo nekoliko knjiga o poslovnom pregovaranju, a i to su uglavnom bili prevodi. Jedino rad T. Arsovske (1995), *Kako voditi uspešne poslovne razgovore*, predstavlja skroman početni pokušaj koji se samo delimično može nazvati „originalnim autorskim delom“.

Nasuprot tome, činjenice o globalnom povezivanju, postojanje ogromnih banaka podataka, neograničeni broj vremenskih i prostornih mogućnosti govore o tome da poslovni svet prodire duboko u sve sfere poslovne egzistencije i na taj način osnažuje svoj uticaj. Stoga svest da uspešna poslovna aktivnost predstavlja jedan od ključnih faktora za unapređenje ukupnog društvenog i poslovnog života jeste značajna činjenica koja se mora prihvatiti. U tom kontekstu, pregovori zaista mogu da budu samo mali deo tih odnosa, ali je njihov značaj suštinski. Njihova dinamika, razvoj i postignuti rezultati imaće značajan uticaj na dalje napore u svakom poslovnom sektoru.

Ovo je i razlog što su svi naši naponi usmereni na uspostavljanje naučnih istraživačkih ciljeva u pregovaranju (kao što je ispitivanje i poboljšanje znanja o odrednicama pregovaranja, ispitivanje metodskih pristupa i stvaranje većeg broja instrumenata za istraživanje, nalaženje praktičnih rešenja i uputstava potrebnih u poslovnoj praksi i u obuci za pregovaranje) izgleda sasvim aktuelni i opravdani. Ovi naponi i pokušaji ponudili su veliki broj odgovora na neka veoma značajna pitanja u ovoj sferi (kao što je prosečni vremenski okvir pregovaranja u Republici Makedoniji, količina teorijskog znanja o pregovaranju koju biznismeni imaju, svest o značaju ove teme, stav prema istraživanjima ove teme, prosečni profil pregovarača u Makedoniji, itd.).

5. Hipotetički okvir istraživanja

Opšti postulat postavljen je afirmativno i glasi: Postoje određeni spoljni (faktori okruženja) i unutrašnji (lični) faktori koji poseduju jednak nivo sposobnosti prognoziranja i određivanja kvaliteta pregovaranja, u svim uslovima i situacijama u pregovaranju. Shvatanje i razumevanje ovih faktora vodi unapređenju kvaliteta pregovora čime se skraćuje vreme pregovaranja. U suštini, vrsta i karakter organizacije u čije ime se pregovaranje vrši, nivo menadžmenta, kao i elementi latentne zrelosti pregovarača, predstavljaju ključne odrednice u tom procesu. Ovaj postulat se postiže kroz niz od tri dodatne i osam pojedinačnih hipoteza koje neposredno dovode do indikatora koje sada imamo.

6. Metodološki pristup

U ispitivanju teme u našem istraživanju pre svega smo počeli teorijskom analizom znanja o ovoj tematici koju su naučnici ponudili, a kojoj smo pristupili na dva načina. Naime, u domenu pregovaranja očigledna su sledeća istraživanja: 1) istraživanja izazvana analizom profila, zaključaka i postupaka ranijih vrhunskih menadžera, sistematizovana lična iskustva, i 2) klasični eksperimenti, psihometrijski i drugi testovi sa ciljem da se ocene odnosi između uspostavljenih varijabli. Prvim pristupom precizno smo odredili različite profile praktičara (pravni savetnici, advokati, inženjeri) koji su sistematizovali svoje znanje o pregovaranju i lična iskustva i ponudili ih kao originalne modele, načine i škole. Drugi pristup poznat je u radu sociologa, sociopsihologa, teoretičara menadžmenta koji su sprovodili neposredna ispitivanja pregovora ili su posredno došli do zaključaka na osnovu istraživanja drugih problema i aspekata pregovaranja (Deutsch and Krauss; Chertkoff & Conley; Baron; Hofstade and Crozier).

Istraživanje se zasniva na analitičko-deskriptivnoj metodologiji čiji je cilj da se odrede značajne percepcije interpersonalnih odnosa koji se javljaju u procesu pregovaranja i da se nađu odgovori na pitanja postavljena u istraživanju primenom odgovarajućih statističkih postupaka i zaključaka. Isto tako, tokom određivanja interakcije između različitih tipova varijabli (na primer, lični kontakt, elementi okruženja i uslovi interakcije), najprimenljiviji postupak je neposredno istraživanje događaja zabeleženih u pregovaranju u realnom vremenu. To znači da je klasično analitičko-deskriptivno ispitivanje obogaćeno studijom slučaja.

Sve u svemu, ispitivanje je dobilo prvenstveno operativni karakter, u pogledu vremena u kome se odvija i neposrednog istraživanja aktuelnog, stvarnog, tranzicionog perioda života i rada.

Tehnike istraživanja koje smo primenili su sledeće: anketa sa upitnikom za ocenjivanje, tehnika ocenjivanja i posebno tehnika sistematskog posmatranja u vidu studije slučaja. Anketni upitnik korišćen je za ocenjivanje najznačajnijih osnovnih pokazatelja i činjenica o međuljudskim odlikama pojedinaca koji su značajni za ovo istraživanje. Ocenjivanje odgovora ispitanika (dato na formularu upitnika) vršeno je na skali za evaluaciju, a ocene su se kretale od krajnje zadovoljavajuće do nezadovoljavajuće, za poznavanje određenih posebnih elemenata u procesu pregovaranja i njihovog odnosa prema pregovaranju. Na kraju, studija slučaja omogućava nam (na osnovu određenih pozicija) da sprovedemo objektivno posmatranje, potvrdu i

opisivanje različitih specifičnih i relevantnih informacija do kojih smo došli u konkretnom pregovaračkom procesu – specifičnoj situaciji. Vredi pomenuti odgovarajuće organizovane pojedinačne sastanke sa zainteresovanim pojedincima, kao i seminar na kome su primenjeni sledeći metodi: metod nastave, tehnika prezentacije, igre, video projekcija, itd.

7. Zaključna predviđanja

Ovo istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se odrede i klasifikuju relevantne odrednice pregovaranja, sa posebnim akcentom na tzv. faktore okruženja (situacione faktore). U datom trenutku (suprotno očekivanjima koja o njemu govore kao o „nematerijalnoj pojavi u zoni sumraka“), istraživanje je počelo stavom da su pregovarači opšteprisutna društvena pojava, da su zapaženi u mnogim vrstama društvenih odnosa i da tu pojavu treba istražiti. Činjenica da je izdvojen ogroman broj teorijskih koncepata nije doprinela stvaranju neke eklektičke teorije pregovaranja; upravo suprotno, ona predstavlja osnovu za naš sopstveni pristup bavljenju ovom problematikom.

Opšta hipoteza o uticaju inter-fizičkih faktora i faktora okruženja na pregovarački proces još uvek nije potvrđena (tri posebne hipoteze su samo delimično potvrđene); jedini potvrđeni uticaj jeste onaj o stepenu tolerancije frustracije tokom vremena pregovaranja (a to pripada grupi inter-fizičkih varijabli) i uticaj tipa vlasništva i grane poslovanja na uzajamno zavisnu saradnju i formalnost (što spada u spoljne, varijable okruženja). Zbog čega ovo? Razlozi se nalaze u potvrdi i oceni predstavnika tzv. „socijalne revolucije“. Naime, pregovaranje kao društvena situacija uglavnom zavisi od interakcije između uzajamnog odnosa pregovarača i spoljnih, situacionih okolnosti što stvara tzv. „pregovarački kontekst“ (poseban i jedinstven za svaku novu situaciju). Velika je verovatnoća da upravo ovakva predviđanja treba definisati kao „nematerijalna“. Uopšteno govoreći, smatramo da se rešenje ovog problema nudi ovim predviđanjima (kao što je teorija igara, koncepcije korelacija). Stoga, ako odrednice (stepen frustracije, tip vlasništva i grana delatnosti, a verovatno i druge) koje su dovoljno „moćne“ da bi mogle da utiču na sve pregovaračke situacije treba izdvajati, onda treću grupu odrednica interakcije treba najbolje razumeti i objasniti gore navedenim teorijskim konceptima. U stvari, ovo je glavni koncept autora koji se bave određivanjem situacija interaktivnog konteksta dijada (E. Bern; C. Stayner; T. Mandić).

Varijable koje izgleda da su značajne odrednice pregovaračkog procesa prvo ukazuju na vlasništvo. Uti-

caj vlasništva na kvalitet pregovaranja statistički je potvrđen u odnosu na aspekte: osnovni stav (saradnja-takmičanje) ($X^2 = 8.7 > 5.99 * 0.05 / \text{s.s. } 2$), osnovni pristup (formalni-neformalni), ($X^2 = 7.62 > 5.99 * 0.05 / \text{s.s. } 2$). Sve u svemu, sa sigurnošću možemo da tvrdimo da: vlasnici privatnih kompanija su kooperativniji i opredeljeni su za formalni pristup. ($t = 2.98 > 2.57 * 0.01$) Ova informacija verovatno proizilazi iz osnovnih potreba za opstankom i razvojem kompanije koja je „na svome“. Ovo govori o očekivanom i opravdanom izboru (kada vlasnik privatne kompanije tvrdi da su uvek otvoreni za saradnju, sporazum, razumevanje, kompromise kojima se garantuje opstanak i razvoj). Njegov način proaktivne saradnje, kao crta karaktera, potrebniji je njemu nego onima koji rade u javnom sektoru, a koji su, u odnosu na tip vlasništva nad kapitalom, manje motivisani da insistiraju na poštovanju principa „saradnje“ do maksimuma. U stvari, ovo je potvrđeno i u komentarima zaposlenih u „društvenim službama“ pre nego što su otvorili svoje privatne firme. Poistovećivanje sa svojom firmom veoma je uobičajeno među svim ispitanicima u privatnom sektoru obuhvaćenim ovim istraživanjem, što nije slučaj sa onima iz javnog sektora. S duge strane, tendencije za potpunom razmenom između ličnih i društvenih interesa kompanije uglavnom javno iznose i komentarišu ispitanici zaposleni u „društvenom sektoru“, a imaju svoje privatne firme.

Isto tako, vlasnici privatnih firmi opredeljuju se za formalni pristup (koji je očigledan prilikom potpisivanja dokumenata, zahteva za verifikaciju, potvrđivanje, kad se radi o činjenicama, tačnim podacima, raspravama, itd.) koji im obezbeđuje odgovarajuću zaštitu i garantuje pouzdanost u konkretnim poslovima i odlučivanju. Princip „čist račun, duga ljubav“ prihvatljiviji je kad dođe do pregovora od opšteg značaja, iako verovatno postoji i prostor za „privatne“ interese, nasuprot činjenici da su mnoga pitanja ostavljena kao „otvorena“ (što znači nedefinisano ugovorena).

Vrsta rada (delatnosti) predstavlja varijablu koja ima značajan uticaj na pregovaranje. Za razliku od tipa vlasništva, tip delatnosti ima neposredan uticaj na vreme pregovaranja, ali nema uticaj na osnovni stav i na pristup. Naime, procenjene vrednosti pokazuju da su stav i pristup tokom pregovaranja slični i kod trgovaca i kod isporučilaca usluge, samo se „vreme trajanja“ razlikuje. ($t = 2.69 > 2.57 * 0.01$) Za ovo postoje dva verovatna razloga: a) verovatno duže vreme pregovaranja jer u svakodnevnoj praksi borbe za prednost, za nižu cenu, kod kupovine, prodaje, nisu stekli ni znanje ni originalnost i 2) različite robe nameću različito vreme pregovaranja zato što treba odgovoriti na mnoga

pitanja o kvalitetu, ceni, uslovima plaćanja, odbijanja prijema robe, servisiranju i garancijama, transportu, itd. U uslužnim delatnostima potrebno je u proseku kraće vreme za pregovaranja (prosečno 1 sat) zato što se pregovara o manjem broju stavki, a cena je već utvrđena i ne menja se često pošto ne zavisi od tržišta.

Kad govorimo o ličnim varijablama, jedino značajna je nivo tolerancije frustracije koji ima neposredan uticaj na vreme pregovaranja. Nema izuzetno značajnih statističkih podataka o drugim konjunktivnim odnosima koji bi ukazivali na njihovu povezanost. Tako saradnja ($X^2 = 3.97 < 12.59 / \text{s.s. } 6$) i poverenje ($X^2 = 2.26 < 9.49 / \text{s.s. } 4$) kao osobine latentne zrelosti u svojoj ekskluzivnosti nemaju nikakav uticaj na pregovaranje. Ni one ni nivo njihove legitimne moći. ($X^2 = 4.24 < 5.99 / \text{s.s. } 2$) Ali ovo je u potpunoj suprotnosti u odnosu na gornja istraživanja. Zašto je to tako? Razlog je jednostavan. Naime, moć predstavlja funkcionalni odnos između nosioca moći i onoga koji od te moći zavisi. U stvari, suština ovog odnosa jeste ravnoteža, ali nema dovoljno „moći“ koja bi proizvela akciju u bilo kojoj vrsti pregovaranja (ispitanici su veoma svesni ovoga – „zavisi s kim pregovaram i o čemu“). Stoga se moć može posmatrati samo kao lična varijabla (varijabla ličnosti) koja ima različit uticaj u različitim situacijama. U stvari, sasvim je prihvatljivo definisati moć kao funkciju, korelaciju moći, s jedne strane i zavisnost od te moći, sa druge (Blau).

Sličan je i odnos između saradnje i poverenja. Naime, saradnja i poverenje – kao osobine ličnosti (posmatrane zasebno) ne pokazuju uticaj na kvalitet pregovaranja. Uticaj osobina ličnosti raste ili se smanjuje u zavisnosti od specifičnosti situacije. Kako objasniti ovu očiglednu kontradiktornost? Objasnjenje proizilazi iz suštine interakcije odnosa komunikacije i njihove složenosti (Rogers; Bern, Janakov; Beshka; Mandić). Stoga, kvalitet komunikacije zavisi od percepcije partnera, ali i od saglasnosti inicijatora. To znači da u vrlo osetljivoj sferi društvene interakcije kao što je pregovaranje, partner našu saradnju i poverenje uvek može da sagledava na drugačiji način, što opet dokazuje da „zavisi kome, kada i kako“. Ali ovo nije slučaj sa nivoom tolerancije frustracije. Dobro je poznato da ona nema uticaj na osnovni stav (saradnja-takmičanje) ($X^2 = 7.67 < 9.49 / \text{s.s. } 4$) niti na osnovni pristup (formalni-neformalni) ($X^2 = 7.46 < 9.49 / \text{s.s. } 4$), ali svako utiče na vreme pregovaranja u svakoj pregovaračkoj situaciji ($X^2 = 7.4 > 5.99 * 0.05 / \text{s.s. } 2$), što se kao podatak objašnjava osnovnim karakteristikama ove tematike i fiziološkom pozicijom u pogledu reakcija i manifestacija (gestikulacije) koje nastaju pod uticajem frustracije.

Postavlja se pitanje: Da li se posebne pregovaračke situacije mogu odrediti tako da se mogu klasifikovati u reprezentativne tipove? Ovo se postiže studijom slučaja. Prema distinktivnim karakteristikama interakcije ovi slučajevi su grupisani u nekoliko grupa: 1) pregovaranje sa nepoznatim partnerom; 2) pregovaranje sa dobro poznatim partnerom koji je izgubio kredibilitet; 3) pregovaranje sa dobro poznatim partnerom sa kojim se dobro sarađuje. Prvi tip nazivamo inicijativnim, drugi je kulminativni, a poslednji je pregovarački (ova podela je napravljena po teoriji koju je postavio Blau). Poslednji tip nazvan je „pregovarački“ zato što se smatra da je „pregovaranje moguće čak i uslovima odsustva moći, što ne znači slabost, već znači da se odnosi uspostavljaju preko drugih postulata“ a to je verovatno poverenje, koje se, prema autoru, ali i prema praksi, smatra najboljim instrumentom za nalaženje novih rešenja. Mnogi autori predlažu neke nove modele u kojima se naglasak stavlja na pitanje preformulacije pozicija posmatranja pregovaračkog procesa kao problema koji zahteva zajedničko kreativno rešenje, u stvari, koji traži odgovor na pitanje kako ...? Stoga je to ključni momenat i ključni korak u uspešnim pregovorima. To je trenutak kada su obe strane dovedene u tzv. „alarmantnu situaciju“ (putem velikog broja „situacija kulminacije“ u kojima je moć najjači instrument) kada počinju da tragaju za najprihvatljivijim rešenjem.

Iz gore navedenog, a u kontekstu metodološkog cilja istraživanja, ispostavlja se da su teorijski modeli u kojima se podiže momenat „preformulacije“ kao poslednji korak, prihvatljiviji i superiorni (Rayder, Coleman, Mandic). Kad govorimo o pristupu posmatranju, analiziranju i ispitivanju pregovaranja, najimpresivniji je pristup koji predstavlja transakciona analiza. Ovdje zapažamo najveće pojednostavljenje shvatanja međusobnih odnosa između dva ili više pojedinaca „uhvaćenih“ u činu pregovaranja. Analiza transakcija koje „dolaze jedna za drugom“ tokom pregovaranja, obogaćena poznavanjem „igara“ koje su prisutne u poslovnom svetu, nudi drugačiju mogućnost za naučnu obradu ove problematike.

Ovo svakako ne znači psihologizovanje poslovne operacije, mada ipak zahteva da se prihvate očigledne činjenice da, kada govorimo o analiziranju spoljnih manifestacija, ni u kom slučaju ne smemo da zanemarimo da su one povezane sa elementima koji čine „čoveka kao celinu“. Ovo je razlog što smo veoma skloni autorima koji posebno naglašavaju nauku o čovečanstvu (Cicourel), pre nego onima koji ovu problematiku klasifikuju u „nematerijalne pojave“ kojima svako može da „žonglira“. Činjenica da postoji još mnogo škola, ogranaka, seminara, obuke za pregovarače u odnosu

na broj relevantnih naučnih istraživanja u ovoj sferi ukazuje na to da je pristup posmatranju ove problematike neadekvatan.

Iskreno se nadamo da će prethodne tvrdnje o distinktivnom karakteru i interdisciplinarnosti pregovaranja kao fenomena doći do onih u R. Makedoniji koji nameravaju da zakonom zaštite ekskluzivitet u bavljenju ovom veštinom (medijacija u pregovaranju u pravnoj formi). Oni treba da shvate i prihvate suštinske razlike između gore navedenih pristupa. Naime, bavljenje aktivnostima koje predstavljaju akt pregovaranja i medijacije otvoreno je za svakog, ali ekskluzivitet naučnog bavljenja ovom tematikom pripada nauci o čoveku u čijem je nadmoćnom ponašanju u smislu njegovih postupaka i instrumenata već nekoliko puta bilo reči u ovom istraživanju.

Profil prosečnog pregovarača u Makedoniji ukazuje na to da razlike između različitih pregovarača koji pripadaju različitim nivoima hijerarhije, različitim tipovima vlasništva i poslovnih delatnosti nisu statistički značajne i uglavnom ostaju neutralne. Zapaženo je samo nekoliko ekstrema kada je u pitanju potreba za obukom i emocionalni stav prema pregovaračima. Sve u svemu, prosečni pregovarač u Makedoniji više voli individualna pregovaranja, u kojima se sfera odlučivanja prihvata kao ekskluzivni akt i poslovna tajna. On ne prihvata preveliki rizik, niti preduzima nagle korake tokom pregovaranja. Njegovo znanje o ovom procesu je skromno, ali on toga nije uvek svestan. U stvari, on ovu aktivnost smatra ključnom i uvek je spreman da se usavršava. Po njemu, ključne odrednice pregovaranja su partner i problem o kome se pregovara.

Dimenzije Varijable	Ekstrem 1 1 2	Neutralnost 3 4 5	Ekstrem 2 6 7
Osnovni pristup		3.18 3.04	
Način ubeđivanja		4.03 4.44	
Nivo rizika		4.01 4.08	
Povlašćeni stil		4.19 4.56	
Potrebe za obukom			5.48 5.51
Emocionalni stav prema pregovaranju		4.08	5.28

Tabela 1. Profil prosečnog pregovarača u Makedoniji

Kad posmatramo gore navedene varijable, ozbiljno je istraženo samo pitanje rizika u odlučivanju (Stoner, Kogan & Wallach, Miller, Moscovici & Zavalloni, De

Goulleu). Iz celokupne teorijske rasprave (u vezi sa različitim aspektima pitanja rizika) značajni su sledeći zaključci: 1) nivo rizikovanja je u korelaciji sa sistemom vrednosti i kulturom pojedinaca koji donose odluke; 2) rizik je veći kada se odluke donose grupno. Ovaj stav može da predstavlja osnov za određivanje statusa prosečnog pregovarača u Makedoniji, u odnosu na pregovarače iz različitih društvenih sredina.

Nažalost, ne znamo ništa o rezultatima sličnih istraživanja sprovedenih u našoj zemlji, osim, možda, istraživanja motiva za postizanjem cilja (Lazarević, Havelka; T. Nikolovski) koji su naglašeni kao značajne odrednice za postavljanje i postizanje ciljeva. Gore pomenuti autori zapažaju da je nivo ovakvog motiva kod nas na nezadovoljavajuće niskom nivou, što se verovatno može povezati sa uticajem nekih karakteristika prethodnog društvenog sistema (anti-preduzetnički, ugovorna privreda, fobija od privatnog vlasništva, tendencija ka osrednjosti, nedostatak inicijative), kao i uticaju nekih tradicionalnih vrednosti. Kad se uzme u obzir nekoliko popularnih izreka kao što su „Ne ističi se“, „zlatna sredina“, „Dvaput meri, a jedamput seci“, „Neće grom u koprive“, vidi se da je naš sistem vrednosti uvek isticao „umerenost i ravnotežu“ po čemu se razlikujemo od društava u kojima se konkurencija i rizik sistematski nameću (čak i procesu obrazovanja). Novi sistem koji se uvodi, u kojem će individualnost, slobodna konkurencija, timski rad i preduzetništvo biti deo instrumentalnih vrednosti verovano će doprineti promeni svesti i širem prihvatanju ovih vrednosti.

Na kraju, možemo da zaključimo da je većina postavljenih ciljeva u ovom naučnom radu postignuta. Naglašavanje uticaja situacionih faktora kao ključnih odrednica različitih društvenih odnosa sasvim je opravdano, iako, kad govorimo o pregovorima, ključne faktore uticaja treba tražiti u uzajamnom uticaju između situacionih faktora i nekih ličnih odlika ponašanja.

Vredi pomenuti da kao poseban doprinos ovom naučnom radu ističemo: 1) otkriće nekoliko tzv. „jakih“ odrednica pregovaranja; 2) uspostavljanje i definisanje tri tipa pregovaračkih situacija i 3) pripremu novog instrumenta „Protokol beleženja pregovaračkog procesa“.

LITERATURA

- [1] Becker, F.E; Wormann, J: Mastering Communication at Work , McGrawHil, New York, 2007
- [2] Gnjato, V. :*Sastanci - interesno komuniciranje*, Zagreb, Alinea, 2003.
- [3] Krech D.; Crutchfield R.; Ballachey E. : *Individual in society - A textbook of socioal psychology*, New York, McCraw - Hill Book Company, Inc., 1962.
- [4] Lazaroski, J. : Ramkovna skica za proucuvanje na odnosot megu odnesuvaweto i strukturata na licnosta, Vo: Nikola Petrov, ed. *Prosvetno delo br. 4 i 5*, Skopje, SPDRM, 1992.
- [5] Ludlow, R. & Panton, F. : The essence of EFFECTIVE COMMUNICATION, Pretice Hall Europe, 1992.
- [6] Lax A.D and Sebenius K.J. : *3 – D Negotiating*, Harvard Business Review, 2003.
- [7] Mandic, T. : *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Beograd, CLIO, 2003.
- [8] Micic. P. : *Kako voditi poslovne razgovore*, Beograd, P&N, 1988
- [9] Nirnberg. X. : *Vestina na pregovaranjeto*, Skopje, Kultura, 1993.
- [10] Plenkovic, M.: *Poslovna komunikologija*, Zagreb, Alinea, 1991
- [11] Pruitt, G.D. : *Negotiation Behavior*, New York, Academic Press, 1981.
- [12] Tudor, G. : *Kompletan pregovarac , umijece poslovnog pregovaranja*, Zagreb, Consult, 1992
- [13] William, M: *Proactive Selling – Control the Process – Win the Sale*, AMACOM, NewYork, 1955
- [14] Haris E.T&Nelson, D.M: *Applied Organizational Communication*, third edition, LEA, New York, 2008
- [15] Harvey, B: *Tork & Grunts Guide To Effective Negotiations*, MC Business, London, 2008

Menadžment konsalting u sektoru MSPP iz perspektive klijenta

UDC: 005.942:334.7

Dr Dragan Dukić¹, Dr Ivica Nikolić²

¹Agencija za konsalting Philip MAKON – Novi Sad

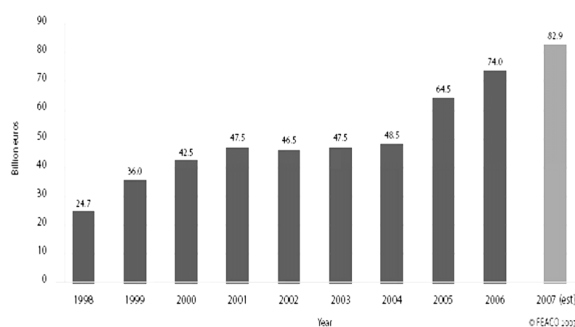
²Fakultet za menadžment nekretnina - Beograd

U radu se analizira pogled vlasnika i menadžera malih i srednjih preduzeća, na menadžment konsalting, u tranzicionim okolnostima u Srbiji. Menadžment konsalting usluga može biti definisana kao uspešna samo ako je klijent zadovoljan rezultatom i načinom angažovanja konsultanta, a da bi konsultant mogao da realizuje uslugu na zadovoljavajućem nivou, neophodno je da poseduje određene sposobnosti. Razlozi angažovanja konsultanta u sektoru MSPP, sposobnosti konsultanta, kao i pokazatelji uspeha menadžment konsalting usluge, identifikovani od strane klijenta, predstavljaju smernicu konsultantima u cilju postizanja što boljih efekata konsalting usluga.

Uvod

Više od dvadeset godina krajem prošlog veka, u svetskoj privredi beležen je nadprosečan rast konsalting industrije. Vođene stalnim rastom tražnje, marže su postale izuzetno visoke, a konsalting firme su zapošljavale najstručnije ljude u takozvanom ratu za talente [11].

Početak ovog veka, došlo je do promena. Rast konsalting industrije se smanjio i došlo je do stagnacije odnosno negativnih rezultata (Slika 1). Stara pravila igre prestala su da važe [21]. Istovremeno, kupci postaju sve sofisticiraniji i zahtevniji, svesni svoje uloge, time moćniji i zahtevniji. To je smanjilo stopu dobiti, pa čak pretilo opstanku konsalting preduzeća na tržištu, međutim, konsalting sektor je pokazao fleksibilnost i sposobnost da izađe iz krize.



Slika 1. Veličina evropskog menadžment konsalting tržišta 1998-2007 [27]

U našem privrednom ambijentu, usluge menadžment konsaltinga u ozbiljnijem obimu pojavile su se tek u poslednjih nekoliko godina. Ekstremno promenljivo poslovno okruženje, efekti globalizacije, sve veća konkurencija na tržištu, itd., prosto teraju preduzeća da

konstantno menjaju i da sve više unapređuju svoje poslovanje. U takvoj situaciji, potrebno je svaki segment poslovanja podići na što je moguće viši nivo kompetentnosti, jer to je postalo pitanje opstanka preduzeća. A to zapravo znači da preduzeća moraju da posluju čak i iznad granica sopstvenog znanja i raspoloživog vremena. Van tih granica potrebna im je eksterna pomoć osoba i organizacija sa visokim stepenom profesionalnog znanja iz pojedinih oblasti poslovanja. Tu vrstu pomoći između ostalog, preduzećima pružaju konsultantske agencije i nezavisni konsultanti.

Nivo intelektualnog kapitala koji poseduju konsalting firme, veoma je značajan za njihovo poslovanje. Osim toga, te firme obično imaju velike baze podataka, vrhunski softver i savremenu telekomunikacionu tehnologiju, što uz zaposlene, čini kombinaciju resursa teško dostupnih i najvećim firmama iz neke druge oblasti. Istovremeno, činjenica je da konsultanti, kao nosioci profesije isključivo zasnovane na znanju, nisu voljni da dele "know-how" sa konkurentima [25]. Sve to čini da su usluge vrhunskih menadžment konsalting firmi veoma skupe i teško dostupne za ogromnu većinu potencijalnih korisnika konsalting usluga. Tu prazninu popunjavaju male specijalizovane konsalting firme ili pojedinci.

Prilikom sagledavanja bilo kojeg menadžment konsalting procesa, važno je pojasniti ulogu klijenta u tom procesu [23, st.202]. Istovremeno, i pored evidentnog rasta potreba za menadžment konsaltingom, u praksi postoje određene osnove za nezadovoljstvo među klijentima [8], odnosno određeni problemi koje klijent želi da reši kada se odluči za korišćenje usluga konsaltinga [20]. Ovi problemi se mogu razdvojiti u dva dela [6, s.16], i to:

- Teškoća da se utvrdi kvalitet pružaoca/dobavljača usluge (konsultanta) pre kupovine same usluge; i
- Vrednovanje kvaliteta usluge nakon njene realizacije.

Potrebno je da obe relacije budu na zadovoljavajućem nivou da bi menadžment konsalting angažman dao svoje pune efekte i da bi se smatrao uspešnim.

2. Ciljevi i metodologija

Prethodno navedeni problemi otvaraju pitanje koliko klijenti razumeju menadžment konsalting i kako gledaju na ovu vrstu usluga. Ovo istraživanje stoga ima za cilj da doprinese saznanju koji su to razlozi koji klijenta navode da angažuje konsultante i šta klijenti najviše vrednuju kod konsultanata u našim poslovnim okolnostima, odnosno koje su to strateške sposobnosti koje vode do uspeha menadžment konsaltinga. Konsultantske firme koje posluju u našem privrednom miljeu, trebalo bi da poseduju i da razvijaju te strateške sposobnosti. Osim toga, kroz ovo istraživanje će se identifikovati elementi, koje klijenti smatraju pokazateljima uspešnog menadžment konsaltinga.

Istraživanje je podrazumevalo pregled literature, a zatim nestandardizovane i polustandardizovane intervjue sa vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća, ali i sa konsultantima. Na ovaj način je dobijena matrica razloga za angažovanje konsultanata, strateških sposobnosti i pokazatelja uspeha menadžment konsaltinga. Jedna od prednosti ovakvog načina istraživanja jeste i mogućnost za generisanje kvalitativnih, ali i kvantitativnih podataka. Prednost kvalitativnih istraživanja je u mogućnosti da se holistički sagledaju i razumeju kako složene tako i detaljne pojave u menadžment konsalting procesu.

Slabost ove metodologije je mogući subjektivan ili neiskren odgovor sagovornika odnosno klijenata, kao i mogući nedovoljno reprezentativan uzorak usled nepostojanja sređenih podataka o realno pruženim uslugama ove vrste za mala i srednja preduzeća i preduzetnike (MSSP).

3. Menadžment konsalting posmatran iz ugla klijenata

Razumevanje menadžment konsaltinga u svetu znatno je poraslo u protekloj deceniji, između ostalog, zahvaljujući knjigama i radovima na tu temu [10; 17; 4; 5; 19; 7;]. U našoj privredi, u tom smislu je naročito značajno angažovanje države, odnosno Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, koje je osnovalo

mrežu regionalnih konsalting agencija, sa ciljem da pospeši osnivanje i unapredi rad sektora male privrede u zemlji.

Prilikom realizacije menadžment konsalting (MC) usluga, relacije između konsultanta kao pružaoca usluga i klijenta kao korisnika usluga mogu biti dvojake (Slika 2.), i to:

- Direktna – neposredna komunikacija pre, u toku i nakon pružanja usluge, kao i
- Indirektna – sama usluga, načinom realizacije i apsorpcije, kvalitetom, vrednošću, razumljivošću, satisfakcijom, i dr. predstavlja specifičnu komunikaciju između klijenta i konsultanta.



Slika 2.: Direktna i indirektna relacija klijent-konsultant

Kupac (korisnik) konsultantske usluge, ranije je u velikoj meri uziman "zdravo za gotovo", često kao slaba žrtva jakih i uverljivih menadžment konsultanata. Ova slika konsalting klijenta je u priličnoj meri kritikovana u stručnoj literaturi [26; 9;]. Međutim, komercijalna klima za konsalting je postala dosta teža i zahtevnija. Kao osnovni razlog za ovo ističe se činjenica da klijenti imaju sve više menadžerskog znanja, iskustva u radu sa konsultantima, sve je više zahtevnih klijenata, a sve je izraženiji uopšteno skeptičan stav prema konsultantima u poslovnom svetu.

Stoga je ovaj rad usredsređen na klijenta, odnosno na njegovo razumevanje i viđenje delatnosti menadžment konsaltinga. Kao polazna tačka analize uzeta je potreba i težnja da se daju odgovori na neka od sledećih pitanja [3, str.186]:

- Kako i na osnovu čega klijenti "kupuju" menadžment konsalting (MC) usluge?
- Kako se organizuju za prijem "menadžment saveća" od eksternih stručnjaka?
- Kako firmama i njihovim menadžerima koriste takve usluge?
- Kako klijenti u svojim organizacijama gledaju na konsultante i koje su to posledice (često negativne) od njihovog viđenja konsultanata?

- Kako je potreba za spoljnim menadžment konsalting uslugama prihvaćena među menadžerima u firmama?
- Kako možemo razumeti (potencijalno različito) korišćenje MC među menadžerima u različitim kontekstima?
- Koje su posledice upotrebe konsaltinga u firmi klijenta i kako su ovi rezultati nastali?
- Na koji način i pod kojim uslovima mogu konsultanti doprineti svojim klijentima kroz "učenje i razvoj znanja"?
- Kako se forme odnosa konsultant-klijent razvijaju tokom vremena?
- Koje su karakteristike "uspešno postavljenog" zadatka za konsultante?
- Koje su to sposobnosti koje trebaju imati konsultanti da bi uverili klijenta da mogu da mu pruže kvalitetnu uslugu i da takvu uslugu realno i pruže?
- Kako klijenti ocenjuju i vrednuju učinke konsalting angažmana?

3.1. Šta prethodi angažovanju konsultanta

Aktivnosti koje prethode angažovanju konsultanta su veoma važne za uspešnu realizaciju projekta na kojem se angažuje konsultant, a one između ostalog podrazumevaju: prepoznavanje potrebe za konsultantskom uslugom, opis zadatka konsalting projekta, sa ciljevima, odluku o tome kakva usluga je potrebna i kakav konsultant, zatim pronalaženje odgovarajućeg i kvalifikovanog konsultanta, kao i pravljenje ugovora sa konsultantom ili agencijom/kompanijom.

Pre nego što angažuje konsultanta, klijent mora da pripremi jasne instrukcije u kojima tačno definiše šta mu je potrebno. Te instrukcije u suštini predstavljaju opis posla ili opis zadatka, koji sadrži tačna i precizna uputstva o onome što konsultant treba da obavi za klijenta, kao i neku vrstu vodiča koji objašnjava veličinu i svrhu posla koji je u pitanju. Opis zadatka ima sledeće ciljeve:

- Da se omogućiti konsultantu da ispravno i u celosti razume postavljene zadatke.
- Objašnjava šta se od konsultanta očekuje.
- Objašnjava značaj i složenost posla.
- Određuje odgovornosti konsultanta i klijenta i opisuje kako će se rukovoditi projektom ili procesom.
- Sprečava nastanak zabune oko onoga što treba da se postigne na kraju.

Opis zadatka predstavlja osnovu za ugovorni odnos sa konsultantom. [to je opis zadatka jasniji i direktniji, utoliko bolje i za klijenta i za konsultanta. Jedino ako je opis zadatka jasan, moguće je vršiti monitoring rada

i preduzimati korektivne akcije ukoliko stvari ne idu kao što je planirano. Mora se, međutim, imati na umu i to da opis zadatka ne može da predvidi baš svaku moguću situaciju. Na primer, može se dogoditi da se neke nepredviđene i neizbežne okolnosti nepovoljno odraze na rezultat rada ili na rokove. Uobičajena pitanja prilikom pisanja opisa zadatka za konsultanta, su:

- Zašto je određena usluga potrebna?
- Koji su očekivani rezultati?
- Koje ciljeve je potrebno ostvariti?
- Koje metode treba da se koriste u radu?
- Koje veštine su potrebne?
- Ko sve treba da bude uključen?
- Koliko će vremena biti potrebno za ostvarenje ciljeva?
- Da li postoji neki rok do koga predviđeni zadatak mora da bude dovršen?
- Mogu li se proizvodi koji treba da nastanu u procesu kvantifikovati?
- Kako će se znati da li je zadatak dobro obavljen?
- Kako će se prikupljati informacije tokom sprovođenja zadatka?
- Koliko će to da košta?

Postoji mnogo različitih načina na koje se može napisati opis zadatka za konsultanta. U narednom popisu data su samo opšta uputstva koja ukazuju na opšte tačke:

- Opis situacije - opšte informacije o kontekstu u kome se nalazi projekat ili zadatak. Ovde se ističu razlozi zbog kojih je zadatak ili projekat važan i pruža se uvid u šire tokove čiji je on deo.
- Svrha - eksplicitno se navodi cilj zadatka ili projekta kao i razlozi zbog kojih je neophodna pomoć sa strane.
- Ciljevi projekta ili zadatka - ovde se navode svi pojedinačni ciljevi i zadaci. Jasnoća u definisanju ciljeva i zadataka zavisi od toga koliko je dobro određen problem analiziran i koji je nivo ekspertize potreban.
- Opis projekta ili zadatka - Ovde se u širokim crtama opisuje zadatak. Daju se podaci o klijentu ili korisnicima projekta ili zadatka, objašnjava se na koga će on imati uticaja i navodi se lokacija za izvršenje zadatka.
- Vremenski okvir - važno je da datum početka i završetka projekta ili zadatka budu jasno navedeni. Ovo je neophodno i zbog budžetiranja (ukupno trajanje, iznos, broj ljudi) kako za klijenta tako i za konsultanta. Najzad, ovo je važno i zbog monitoringa tokom procesa.
- Odgovornost - u cilju dobrog upravljanja i kontrole, neophodno je da se unapred razjasni ko će biti odgovoran i za šta tokom realizacije zadatka ili projekta. Na ovaj način se podstiče odgovor-

nost i sprečava se konfuzija u vezi sa ulogama i odgovornostima konsultanta i lidera tima u organizaciji.

- **Komunikacija** – veoma je važno je da u opisu zadatka budu jasno navedeni kanali komunikacije kao i ko su tim lideri sa obe strane.
- **Nivoi ovlašćenja** - Ovde se navodi ko je odgovoran za koji nivo odlučivanja u organizaciji tako da konsultant može da se obrati pravim ljudima za pojedina pitanja.
- **Potrebne kvalifikacije i iskustva** – potrebno je jasno definisati koja znanja i iskustva su potrebna za realizaciju zadatka. Kompetencije konsultanta podrazumevaju veštine (tehničke kao i one koje se tiču određenih ponašanja), znanja i stavove. Što se preciznije opišu tražene kompetencije, to je lakše konsultantima da sami sebe procene pre nego što prihvate zadatak.
- **Relevantne politike** - često je neophodno konsultantu pružiti uvid u interne politike i procedure, kao i one spoljašnje, koje su bitne za realizaciju projekta ili zadatka. Na ovaj način se omogućava konsultantima da se bolje pripreme.
- **Okvir za realizaciju projekta ili zadatka** - opis očekivane realizacije zadatka ili projekta. To podrazumeva i spisak najvažnijih zadataka koje konsultant treba da obavi. Na osnovu toga, kao i na osnovu opisa ostalih bitnih elemenata projekta, konsultanti treba da kažu na koji način predlažu da rade i koje metode i tehnike će koristiti.
- **Očekivani rezultati** - usmeravanje pažnje na ono što iz menadžment konsalting procesa treba da proizade, tj. na rezultate (konsalting proizvode). Važno je da se proizvodi tako formulišu da se oni mogu objektivno prepoznati i meriti. Važno je i da se ukaže i na očekivani stepen kvaliteta rezultata ili proizvoda. Ovde se takođe navode najvažniji pokazatelji [18, st.31,32].
- **Plan i mehanizmi za izveštavanje** - U ovom delu navode se različiti tipovi izveštaja koji su potrebni na različitim nivoima realizacije zadatka ili projekta. Kada je u pitanju jednostavniji zadatak, biće dovoljan samo jedan, završni, izveštaj. Komplikovaniji i duži projekti mogu da zahtevaju izveštavanje u određenim intervalima. Važno je da budu precizirani forma i tip izveštaja se očekuje (pisani, usmeni ili oba), u kojim intervalima treba da se podnosi i kome.
- **Cena-budžet** - U najvećem broju slučajeva, organizacija-klijent će odvojiti određenu sumu za posao koji obavlja konsultant. Međutim, to se retko

unapred navodi u opisu zadatka, zbog toga što se očekuje da će se konsultanti ponašati tržišno i ponuditi najbolji mogući kvalitet za ponuđenu cenu.

3.2. Strategija i strateške sposobnosti

Razumevanje bližeg i daljeg okruženja, u kombinaciji sa sposobnostima organizacije, omogućava formulisane strategije koja popunjava praznine i povećava performanse organizacije [14]. Strategija je skup pravila i odluka koje usmeravaju organizaciono ponašanje i ona je u suštini nematerijalna i apstraktnog je koncepta, koji ne daje direktne i konkretne rezultate u pogledu organizacionih performansi [1, p.31].

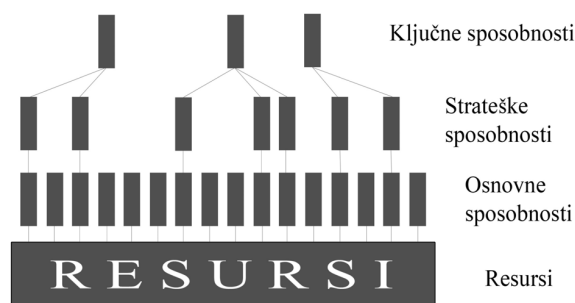
Greiner i Metzger [12, st.7] su definisali menadžment konsalting kao: "... ugovoren i pružen savetodavni servis organizacijama, od strane posebno obučених i kvalifikovanih ljudi, koji na objektivан i nezависан način, pomažu organizaciji klijenta, da identifikuje probleme upravljanja, analizira te probleme, i koji preporučuju odgovarajuća rešenja, a takođe pomažu i u implementaciji rešenja." Prema toj definiciji, poslovno savetovanje zahteva specifične sposobnosti i odgovarajući nivo znanja, koji bi omogućili konsultantima da pomognu klijentima da identifikuju i reše probleme upravljanja u svojim organizacijama.

Osnovne poslovne sposobnosti su veštine koje organizacije poseduju a koje joj omogućavaju da obavlja poslovne aktivnosti [14, st.126]. Većina organizacija poseduje brojne osnovne sposobnosti.

Neke od tih sposobnosti imaju veći značaj od drugih. Prema istim autorima, takve poslovne sposobnosti, koje su na višem nivou od osnovnih, nazivaju se strateške sposobnosti i imaju tri specifične karakteristike:

- Predstavljaju vrednosti za kupca,
- Bolje su nego kod većine ostalih konkurenata, i
- Teško se imitiraju ili repliciraju.

Jedinstvena kombinacija određenih strateških sposobnosti, koja se teško imitira, može se nazvati ključna ili noseća sposobnost (core competence) [15]. Odatle se može zaključiti da ključna sposobnost nije prost zbir pojedinačnih sposobnosti, već da je to kombinacija komplementarnih veština i baza znanja ugrađenih u grupi ili timu koji rezultuje sposobnošću da se izvrši jedno ili više ključnih procesa na nivou visokih standarda [13]. Odnos između sposobnosti, strateške sposobnosti i ključnih kompetencija može se predstaviti kao na slici 3.



Slika 3.: Odnos između osnovnih, strateških i ključnih sposobnosti organizacije

Identifikovanjem strateških i ključnih sposobnosti, njihovim usklađivanjem sa okruženjem i uključivanjem u strategiju, organizacija poboljšava svoje performanse i stiče dugoročno održivu konkurentsku prednost.

Simon i Kumar [24, st.366] su analizirali radove osam autora akademskih radova kako bi istražili koje su to zajedničke karakteristike konsaltinga, iznete u tim radovima, koje po mišljenju klijenata, predstavljaju strateške sposobnosti za uspeh menadžment konsaltinga. Iako svaki autor koristi vlastitu terminologiju, bile su prepoznatljive zajedničke karakteristike konsaltinga koje su oni isticali. Na listi sastavljenoj u okviru njihove studije, sve strateške sposobnosti koje su se nalazile u tri ili više radova, bile su uključena u ovaj popis (Tabela 1).

Sposobnost	Br. navoda u literaturi	Autori koji navode sposobnost
Komunikacija klijent-konsultant	7	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999), Popovich(1995), Riley(1999)
Saradnja i uključenost klijenta	6	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Hegyi-Gioia(1999), Popovich(1995), Riley(1999)
Širina osnovnih veština	5	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Ford(1979), Popovich(1995)
Tehnička znanja	5	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Ford(1979), Popovich(1995)
Definisanje (identifikacija) problema	4	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999)
Integritet i poštenje	4	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Hegyi-Gioia(1999), Ford(1979)
Sposobnost da shvate klijenta	3	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Riley(1999)
Marketing	3	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999)
Postavljanje razumnih očekivanja	3	Bobrow(1998), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999)

Tabela 1.: Strateške sposobnosti, sa aspekta klijenata, koje vode ka uspehu menadžment konsaltinga - analiza akademske literature

3.3. Merenje uspešnosti menadžment konsaltinga

Ukoliko konsultant daje neadekvatne savete, konsekvence po klijenta mogu biti različite, od usporenog tempa rasta, izazivanja krizne situacije, pa sve do samog bankrota preduzeća. Mnoge negativne posledice neefektivnog konsaltinga mogu se preduprediti ukoliko se preduzmu odgovarajući koraci za prethodno, ali i tekuće procenjivanje efekata konsalting angažmana.

Potreba za merenjem uticaja menadžment konsaltinga na performanse organizacije, dovela je do zaokre-

ta u shvatanju menadžment konsaltinga. Konsalting zasnovan na aktivnostima, zamenjen je konsaltingom zasnovanim na rezultatima, kao što je dato u tabeli 2. [22]. Konsalting intervencije su povezane sa specifičnim poslovnim potrebama preduzeća, pri čemu se konsalting posmatra kao merljiva varijabla koja bi trebalo da ima određeni uticaj na performanse preduzeća. U slučaju da su rezultati angažovanja konsultanata nepoznati, najdirektnija posledica po preduzeće je da se dragocena sredstva preduzeća troše bez mogućnosti kontrole.

Konsalting zasnovan na aktivnostima	Konsalting zasnovan na rezultatima
Nije definisana poslovna potreba za konsalting intervencijom	Intervencija povezana sa specifičnim poslovnim potrebama
Ne vrši se procenjivanje performansi	Vrši se efektivno procenjivanje performansi
Nema specifičnih i merljivih ciljeva	Definisani su specifični i merljivi ciljevi
Ne ulažu se napor u pripremu učesnika konsultantskog procesa da ostvare rezultate	Rezultati/očekivanja se komuniciraju stakeholderima/učesnicima
Ne ulažu se napor da se obezbedi radno okruženje koje će podržati implementaciju	Poslovno okruženje se priprema da podrži implementaciju
Ne ulažu se napor u stvaranje partnerstva sa ključnim menadžerima	Uspostavlja se partnerstvo sa ključnim menadžerima i klijentima
Nema merenja rezultata niti cost-benefit analize	Mere se rezultati i vrši se cost-benefit analiza
Planiranje i izveštavanje o konsultantskoj intervenciji je fokusirano na inpute	Planiranje i izveštavanje o konsultantskoj intervenciji je fokusirano na outpute

Tabela 2. Konsultantske paradigme zasnovane na aktivnostima i rezultatima

4. Analiza rezultata istraživanja

Većina intervjuisanih klijenata bilo je iz većih gradova (Beograd, Novi Sad, Niš, Kragujevac, Subotica, ...). Uglavnom svi imaju određena mišljenja o angažovanju konsultanata, uprkos činjenici da ih (trenutno) ne angažuju. Jedan deo klijenata, imao je još ranije ozbiljnih iskustava u angažovanju konsultanata, sa različitim rezultatima.

Delatnost u kojoj su klijenti bili zastupljeni varirala je od trgovine, proizvodnje, građevine, do turizma i hotelijerstva, itd.

Oblasti poslovanja, za koji su (ili bi) klijenti angažovali konsultanta, takođe su prilično široka, od informacionih tehnologija, finansijskog i poreskog konsaltinga, marketinga, do strateškog konsaltinga, obuke i razvoja, organizacionih promena, itd.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da klijenti imaju veoma različite razloge da angažuju konsultante, ali isto tako i mnogo nejasnoća i nesigurnosti u tom pogledu. Međutim, može se zaključiti da je svima zajedničko da u prvom redu traže opipljiv rezultat od angažovanja (i troška) konsultanata. Zajednički stav (potencijalnih) klijenata jeste taj da očekuju da fokus konsultanta treba da bude na potrebama klijenta.

4.1. Razlozi za angažovanje konsultanata

Kao rezultat sprovedenog istraživanja, izdvojen je set glavnih razloga za angažovanje konsultanata. Prema značaju koji klijenti pridaju pojedinim razlozima za angažovanje konsultanata, izdvojeno je sedam najčešćih razloga:

1. Potreba za brzim rešavanjem problema;
2. Potreba za novim, savremenim rešenjima;

3. Potreba za dodatnom pomoći ili resursom;
4. Potreba za nezavisnim i objektivnim savetom;
5. Postizanje ili održavanje konkurentnosti;
6. Nedovoljno osoblja za realizaciju određenog projekta;
7. Nedovoljna stručnost u svojoj organizaciji (in-house).

Dva razloga dominiraju u odnosu na ostale, a to su potreba za brzim i potreba za savremenim rešenjima. Takođe je indikativno da klijentima najmanje nedostaje stručnost unutar sopstvene organizacije. Da li je to stvarno tako ili klijenti još uvek ne prepoznaju ulogu i značaj stručnosti u domenu menadžmenta, predstavlja vrlo zanimljivu temu za neka buduća istraživanja.

Navedeni razlozi, posmatrano u celini, ukazuju na to da klijenti, kada žele da angažuju konsultanta, traže nešto što iz nekog razloga ne mogu da urade sami u vlastitoj firmi. Oni su tada u izvesnoj meri u stanju zavisnosti i ranjivosti. Stoga konsultanti treba da imaju veoma izraženu etičku obavezu prema svojim klijentima:

- moraju postaviti interese klijenta na prvo mesto;
- moraju obezbediti istinsku korist za klijenta, i
- ne smeju zloupotребiti poverenje klijenata.

Sublimiranjem svih razloga zbog kojih klijenti angažuju konsultante, može se potvrditi ranije definisan zajednički zahtev za konsultanta, koji je Bergholz [2, st.29-33] formulisao u ime svih klijenata: *"Pomozite mi, ili mi pokažite kako da unapredim poslovanje svoje firme. Ja znam da vi imate znanja koja ja nemam. Ne mogu da vas pitam direktno, ali vi možete pronaći odgovarajuća rešenja, a bez ugrožavanja mog samopoštovanja. Vaše povratne informacije i saveti mogli bi biti korisni. Ja računam na vas da ćete naći efektivne načine da mi ih dostavite ... "*

4.2. Strateške sposobnosti konsultanata - sa aspekta klijenta

U pregledu literature u (Tabela 1.) prikazane su određene strateške sposobnosti konsultanata, identifikovane od strane klijenata. Međutim ta istraživanja su rađena 2000-te godine i to na uzorku od 500 top firmi u Australiji. Ti rezultati su ipak poslužili kao polazna osnova za ovo istraživanje. U tranzicionim poslovnim okolnostima kakve su u Srbiji, a na uzorku malih i srednjih preduzeća, odnosno preduzetnika, rezultati su nešto drugačiji i subjektivniji.

Kao konačan rezultat istraživanja i analize, identifikovano je dvanaest strateških sposobnosti, koje su klijenti, tj. vlasnici i menadžeri malih i srednje velikih firmi, identifikovali kao važne za uspeh konsaltinga. Te sposobnosti su:

1. Inovativnost i kreativnost
2. Integritet i poštenje
3. Racionalnost
4. Uspešno rešavanje problema
5. Stručnost
6. Sposobnost identifikacije problema/šansi
7. Klijent-konsultant komunikacija
8. Kvalitet usluge
9. Objektivnost
10. Dodavanja vrednosti organizaciji klijenta
11. Poznavanje poslovnog ambijenta
12. Sopstvena uspešnost konsultanta

Vidi se da su tri najvažnije identifikovane strateška sposobnosti inovativnost, poštenje i racionalnost. To u potpunosti korespondira sa potrebom i željom klijenata za brzim i savremenim rešenjima, što su najvažniji razlozi za angažovanje konsultanata.

Istovremeno, mada to nije od presudnog značaja za klijenta, jasno je istaknuta sposobnost konsultanta da reši sopstvene probleme, odnosno da sebe učini uspešnim. Klijenti jednostavno nemaju poverenja u konsultanta ukoliko se on nije dokazao na sopstvenom primeru.

4.3. Pokazatelji uspešnosti konsaltinga iz perspektive klijenata

U praksi, klijent koji se odluči da koristi usluge profesionalnih poslovnih savetnika, na veoma brz i jednostavan način može da proceni da li je konsultant u stanju da uradi ono što se od njega očekuje. To radi tako da angažuje konsultanta/e na malim projektima, sa malo rada i malo sredstava, pa ukoliko bude zadovoljan rezultatima saradnja se nastavlja i proširuje. Dakle, konsalting ni u kom slučaju nije "prodaja magle".

To može da se uradi samo jednom. Postoje brojni faktori na osnovu kojih klijenti prosuđuju da li je konsalting usluga uspešna, bez obzira da li se radi o "pilot" projektu, malom ili pak većem menadžment konsalting angažmanu. Klijenti smatraju da su glavni pokazatelji odnosno indikatori uspešnosti menadžment konsaltinga: pravovremenost pružanja usluga i postizanje dogovorenih ciljeva. Pokazatelj kojem klijenti pridaju ponajmanji značaj jeste implementacija predloženih rešenja. Tačnije, sa porastom broja zaposlenih, raste i značaj ovog indikatora. Kao pokazatelji uspešnosti menadžment konsalting usluge, (potencijalni) klijenti iz sektora MSPP, uglavnom ističu:

1. Pravovremenost pružanja usluga
2. Postizanje dogovorenih ciljeva
3. Zadovoljstvo klijenta
4. Postizanje merljivih finansijskih rezultata
5. Ponašanje zaposlenih u organizaciji klijenta
6. Implementacija preporučenih rešenja

Može se videti da su navedeni finansijski i nefinansijski pokazatelji uspeha. To je saglasno sa literaturom [16] koja sugerisu izbalansirano merenje uspeha, a ne samo finansijska merenja. Stoga je svaka pojedinačna

Menadžment konsalting	Pokazatelji uspešnosti:	Pravovremenost pružanja usluga	Postizanje dogovorenih ciljeva	Zadovoljstvo klijenta	Postizanje merljivih finansijskih rezultata	Ponašanje zaposlenih u organizaciji klij.	Implementacija preporučenih rešenja
Strateške sposobnosti:							
Inovativnost i kreativnost				•		•	•
Integritet i poštenje			•	•		•	•
Racionalnost	•	•			•		
Uspešno rešavanje problema			•		•		
Stručnost	•	•			•		
Sposobn. identif. problema/šansi	•	•	•		•		
Klijent-konsultant komunikac.			•			•	
Kvalitet usluge			•		•		•
Objektivnost			•	•	•		
Dodav. vrednosti. organ. klijenta			•		•	•	
Poznavanje poslovnog ambijenta	•	•					
Sopstvena uspešnost konsultanta				•		•	

strateška sposobnost stavljana u odnos prema svakom od pokazatelja uspešnosti. Rezultat je da većina strateških sposobnosti imaju uticaja i na finansijske i na nefinansijske pokazatelje.

5. Zaključak

Evidentno je da su korisnici usluga menadžment konsaltinga u Srbiji skoncentrisani u većim gradovima i da su iz raznih oblasti poslovanja. Takođe, vrlo je širok dijapazon oblasti za koje oni angažuju konsultante. Mnogo je više potencijalnih klijenata, tj. onih koji imaju određene potrebe, ali još uvek se nisu odlučili da angažuju savetnike, uglavnom zbog toga što im ova vrsta usluga izgleda previše mistifikovana. Menadžment konsalting usluge nisu u dovoljnoj meri dostupne u manje razvijenim sredinama, što utiče na sporiji razvoj malih, pretežno proizvodnih, preduzeća i preduzetnika u tim sredinama.

Ovo istraživanje pokazuje da konsultanti treba da poseduju multidisciplinarne veštine, da budu kompetentni, kreativni i da imaju odlične ljudske osobine. U uspešnom menadžment konsaltingu, mora da bude operacionalizovano i implementirano što više strateških sposobnosti. U krajnjem ishodu, te sposobnosti kroz pruženu uslugu konsaltinga, utiču na bar jedan, a obično na više pokazatelja uspešnosti. U praksi, nakon donošenja odluke o angažovanju konsultanta, klijentove pretpostavke i zahtevi pretvaraju se u očekivanja. Zbog toga je vrlo važna sposobnost konsultanta da ispravno shvati klijenta i da što preciznije ispuni njegova očekivanja.

Što je preduzeće klijenta manje, u većoj meri je prisutan preduzetnički duh i stil rukovođenja, tako da se sa sigurnošću može reći da su vlasnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća – preduzetnici. Njih karakteriše odlučnost i brzo donošenje odluka, tako da oni u prvi plan ističu potrebu za konkretnim i brzim rešenjima. Svesni brzih promena poslovnog ambijenta, očekuju da ponuđena poslovna rešenja budu savremena i kreativna. Zbog svega toga klijenti preferiraju konsultante koji su brzi, precizni, inovativni, racionalni, poštjeni i stručni.

Vreme je ključni faktor i kao pokazatelj uspešnosti konsalting usluge. Za klijenta, pravovremenost pružanja usluge, uz postizanje dogovorenih ciljeva, nalazi se na vrhu liste kriterijuma uspešnosti menadžment konsalting usluge.

Uočljivo je još nešto. Klijenti ne žele konsultante koji nisu uspešni i koji se nisu ostvarili na ličnom planu. Moglo bi se reći da neuspeh smatraju zarazom. Stoga

se imidž, status i reference konsultanta smatraju vrlo važnim sa aspekta klijenata. Izuzetak su ključni konsultanti. Menadžment konsalting, kao složen i suptilan odnos između savetnika i klijenta, zasniva se na obostranoj korektnosti i korisnosti, a rezultat je obostranog poverenja. Klijenti mogu da angažuju više konsultanata za specifične delove projekata, međutim, oni žele da izgrade dugoročne poslovne veze najčešće sa jednim, a ponekad i sa više ključnih konsultanata. Ovi konsultanti su potrebni klijentima da bi im pomogli da sagledaju celovitu sliku svog poslovanja, da budu prisutni u dužem periodu i da preuzmu deo odgovornosti za poslovanje klijenta. Ovde se primećuje određena sličnost sa lekarom opšte prakse, koji ne gubi svoju ulogu, iako ljudi sve više koriste usluge specijalista za svoje zdravstvene potrebe. Uloga ključnih konsultanata je takva da svojim savetom u različitim situacijama pomognu klijentu da donese ispravnu odluku. Ove savetodavne usluge ne moraju biti posebno skupe. One zahtevaju zrelost, predviđanje i empatiju konsultanta, više nego velike administrativne procedure.

U ovom momentu, dosta je uočljiv raskorak između pristupa konsultanata merenju uspeha svoga rada, u odnosu na pristup koji imaju klijenti prema merenju uspešnosti tih istih usluga. To ne znači da konsultanti evaluaciju vrše pogrešno, već da je potrebno još više da vode računa o tome šta klijenti traže i očekuju od usluga koje su kupili. Istovremeno, što je veći izbor među alternativnim pružaocima konsalting usluga, to će konsultanti biti više uvidavni prema klijentu i povoljniji sa cenom, a klijenti će biti upoznatiji sa tim šta mogu i treba da očekuju za tu cenu. Obzirom da se odnos tržišne snage pomera od konsultanata prema njihovim klijentima, obe strane treba da redefinišu svoje uloge i pristupe. Za konsultante, to je strateški zadatak i pitanje opstanka.

LITERATURA

- [1] Ansoff, H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, Nj., 1984.
- [2] Bergholz, H., *Do more than fix my company*, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, pp. 29-33, 1999.
- [3] Buono, A.F. et al. *Management Consulting: Introducing the Client*, Scandinavian Journal of Management, Volume 22, Issue 2, p.186-187, 2006.
- [4] Buono, A.F., *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*, Greenwich, Conn. : Information Age Publishing, 2002.
- [5] Buono, A.F., *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*, Greenwich: Information Age Publishing, 2004.

- [6] Clark, T., *Managing Consultants, Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press, Buckingham, 1995.
- [7] Czerniawska, F., *The Trusted Firm: How Consulting Firms Build Successful Client Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, England, 2007.
- [8] Easley, C.F. J., Harding, C.F., *Client vs consultant*, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, p.3-8, 1999.
- [9] Fincham, R. *The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change*, Journal of Management Studies, 36(3): 331-351, 1999.
- [10] Fincham, R., & Clark, T., *Critical Consulting*, Oxford: Blackwell Business, 2002.
- [11] Gladwell, M., *The talent myth - Are smart people overrated?*, The New Yorker, July 22, p.28, 2002.
- [12] Greiner, L.E. and Metzger, R.O., *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nj., 1983.
- [13] Hamel, G., Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- [14] Hubbard, G., Pocknee, G., Taylor, G.A., *Practical Australian Strategy*, Prentice-Hall, Sydney, 1997.
- [15] Javidan, M. *Core competence: what does it mean in practice?*, Long Range Planning, Vol. 31 No. 1, pp. 60-71, 1998.
- [16] Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The balanced scorecard measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9, 1992.
- [17] Kipping, M. & Engwall, L., *Management Consulting. The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- [18] Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N., *Strategic capabilities which lead to management consulting success*, Management Decisions, Vol. 38 Nos 1 and 2, pp. 24-35, 2000.
- [19] McKenna, C., *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K., 2006.
- [20] Monteleone, F., *Anyone need a consultant?*, Computerworld, 31 January, Vol. 34 No. 5, p. 52, 2000.
- [21] Niewiem, S., Richter, A., *The Changing Balance of Power in the Consulting Market*. Business Strategy Review, Spring, Vol. 15 Issue 1, p8-13, 2004.
- [22] Philips, J., *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies Inc., New York, 2000.
- [23] Schein, E.H., *The concept of 'client' from a process consultation perspective*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 No. 3, pp. 202-216, 1997.
- [24] Simon, A., Kumar, V., *Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success*, Management Decision, 39/5, p.362-372, 2001.
- [25] Simon, G.A., *What to share?*, Journal of Management Consulting, November, Vol. 9 No. 4, p.79, 1997.
- [26] Sturdy, A., *The Consultancy Process - an Insecure Business*, Journal of Management Studies, 34(3): 389-413, 1997.
- [27] <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>

Visoke tehnologije kao izvor konkurentskih prednosti

UDK: 005.591.6 ; 334.71:004 ; 658.11:004

Mr Aleksandra Tošović-Stevanović

Fakultet za poslovne studije u Beogradu

Sve privrede generišu ili eksploatišu novu tehnologiju i znanje, ali neke su u tom procesu intenzivnije od drugih. Visoke tehnologije predstavljaju važnu problematiku ovoga rada, jer pružaju firmama konkurentsku prednost promenom ključnih faktora za uspeh. Privrede visokih tehnologija su primarni izvor generisanja novca kao suprotnost privredama vezanim za resurse, rad i kapital, koje su dominirale dvadesetim vekom. Istaknut je značaj pojedinih država koje su napravile veliki tehnološki napredak u poslednjoj deceniji dvadesetog veka i postale značajnije u razvoju tehnologija, zbog velikih i trajnih investicija u nauku i tehnologiju, u obrazovanje i istraživanje i razvoj (R&D). Takođe su prikazane konkurentske prednosti u oblasti visokih tehnologija po metodu OECD-a na četiri grupe tehnologija (niske, srednje-niske, srednje-visoke i visoke tehnologije) prema nivou R&D intenzivnosti.

1. Uvod

U dvadeset prvom veku tehnologija je osnovni izvor konkurentskih prednosti. To je izraženo kod firmi sa visokim tehnologijama. Nauka omogućava nova rešenja, a potom automatizaciju procesa proizvodnje i rada, fleksibilnost organizacije, kreiranje savremenih sistema, specijalizaciju i nov pristup kvalitetu proizvoda i usluga. Da bi se sve ovo moglo ostvariti, u firmi je glavno pitanje mogućnost pristupa novim tehnologijama. U razvijenim privredama, to je oslonac na vlastitu istraživačku i razvojnu aktivnost, a u nerazvijenim, putokaz je prema onima koji su to već postigli.

Pet tehnološki povezanih karakteristika je važno za analizu konkurentске dinamike. Prvo, tehnološke mogućnosti odnose se na potencijal inovacija između lanca vrednosti firme unutar jedne privredne grane. Drugo, konkurentska dinamika razlikuje se u uslovima stepena prisvajanja koristi proisteklih iz inovacione aktivnosti. Treće, resursi obavezivanja zahtevaju uspešne promene kod konkurentске dinamike. Privrede zasnovane na znanju, koje zahtevaju osnovna istraživanja, mogu zahtevati veće resursne obaveze nego privredne grane zasnovane na tehnologiji, uključujući dodatna istraživanja i razvoj. Četvrto, značajni rivali su obično pušteni iz institucionalne režije do tržišta. Na kraju, različita konkurentska dinamika zahteva različitu brzinu izvršenja [10].

2. Tehnološke promene

Promene u strukturi privrede su stalne. Nova tehnologija, kao rezultat inovacije, ima za posledicu pojavu novih firmi i novih grana. Praćenjem životnog ciklusa proizvoda i firmi mogu se pratiti i strukturne promene u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji.

Tehnološke promene bitno utiču na promenu ekonomije. Uočljiv je njihov uticaj na rast i razvoj firmi i svake pojedine grane. Tehnološke promene doprinose i strateškim promenama ekonomije. One dovode u pitanje postojeću konkurentsku prednost firmi, ali i kreiraju novu koja je jača od postojeće prednosti.

Tehnologija je proces, tehnika ili metodologija – koja je opredmećena u dizajnu proizvoda, ili u industrijskim ili uslužnim procesima – koja transformiše inpute rada, kapitala, informacija, materijala i energija u outpute veće vrednosti [3].

Tehnologija se odnosi na procese pomoću kojih organizacija transformiše rad, kapital, materijale i informacije u proizvode ili usluge [3].

Tehnološke promene igraju važnu ulogu u konkurentskoj dinamici. Promene imaju nekoliko ishoda. Prvo, donose nove proizvode i procese. Drugo, menjaju vrednost lanca i vrednost instalacije firme. Takođe menjaju i prirodu rivaliteta između firmi.

Tehnološke promene izazivaju stanje u kome mnogi proizvodi i usluge postaju nekonkurentni, pa firme u kojima se dešava taj proces imaju samo dve opcije: smanjiti troškove ili izvršiti tehnološke promene kojima će stvarati nove proizvode ili usluge. U dinamičnoj privredi ovo je stalan proces i predstavlja objektivnu ocenu dometa tehnoloških promena [10].

Kod značajnih tehnoloških promena nije jednostavno sagledati koje se koristi mogu očekivati, ne samo za potencijalne kupce novih proizvoda ili usluga, već i za samu firmu kao inovatora tih promena. Ali i pored toga firma mora da primenjuje tehnološke promene, inače može biti zatečena, a kao posledica javiće se iz-

gubljenno vreme, kašnjenje u novim investicijama i nestabilnost u konkurentskoj poziciji na tržištu.

Efekat tehnoloških promena nije isti u svakoj delatnosti. U nekim delatnostima, promene se tretiraju kao mogućnost da se poboljša strateška pozicija na tržištu, ali za neke firme mogu biti, čak i opasnost. U svakom slučaju, bez obzira na prethodnu tvrdnju, tehnološka promena je jedan od pokretača konkurencije. Firme koje imaju vodeću poziciju na tržištu, postigle su to, upravo eksploatacijom tehnoloških promena.

Tehnološke promene ne snižavaju samo troškove poslovanja, što je nekad bio njihov cilj, već osposobljavaju firmu da menja svoju tržišnu orijentaciju, a u slučajevima novih tehnologija i otvaraju nova tržišta [10].

Menadžment firme treba da analizira kritične faktore i kad ih sagleda mora da se oslanja na one s kojima namerava da poboljša svoju konkurentsku poziciju. U svetskoj ekonomiji postoje firme koje svoju konkurentsku poziciju grade na bogatstvu sirovina i jeftinoj radnoj snazi. Ali ima i onih firmi koje istu takvu poziciju grade i u nedostatku sirovina i uz skupu radnu snagu.

Tehnološke inovacije su prva primena nauke i tehnologije u novom smeru sa komercijalnim uspehom [3]. Statistička definicija tehnološke inovacije, kako ju je definisao Eurostat [10], uključuje razvoj proizvoda i procesa i ograničeni udeo organizacijskih inovacionih aktivnosti kao što su marketing i trening direktno vezanih za implementaciju novih proizvoda, usluga i procesa.

Da bi bila komercijalno uspešna, inovacija mora predstavljati novu vrednost za kupca. U tom smislu samo tehnološka inovacija nije dovoljna, te je ona često praćena novim poslovnim modelom. Ono što je pri tome bitno, jeste stvaranje novog tržišta, bilo putem tehnološke inovacije, poslovnog modela ili njihove kombinacije.

Inovatori ili inovacione firme su firme koje su uvele nove ili poboljšane proizvode ili usluge na tržište, ili nove ili poboljšane procese. Firme mogu biti inovaciono aktivne bez uvođenja inovacije na tržište (inovacija može biti komercijalno neisplativa ili inovacioni projekat još nije završen). Potrebno je imati u vidu da je inovacija **nova za firmu koja je uvodi** bez obzira na to da li je ona nova konkurentima – domaćim ili stranim (Radman i dr, 2003). Ono što je pri tome ključno, jeste da li firma ostvaruje ekonomski efekat, odnosno da li komercijalizuje inovaciju.

Jedan od glavnih pokretača ekonomskog rasta je difuzija ili širenje inovacija kroz ekonomiju. [irenje inova-

cija nije jednostavan proces koji se odvija samo automatizmom tržišta. To je složen proces u kome pored tržišta, kao ključnog mehanizma, moraju biti prisutni i brojni netržišni elementi, kao što su razvijeni sistem podrške R&D i saradnje između firmi ili između firmi i infrastrukturnih organizacija.

Produktivnost se ne mora automatski poboljšati ako zemlja ulaže u R&D i inovacije. Tehnologija i tehnološke promene se ne pretaču automatski u produktivnost, a time i u konkurentnost. Na primer, difuzija informacionih tehnologija (IT) ne podiže automatski produktivnost, ako njena upotreba nije usmerena na ključne nosioce poslovnog procesa, odnosno na one aspekte poslovnog procesa koji stvaraju vrednost kupcu. Produktivnost može biti i rezultat smanjenja zaposlenosti i ne mora biti nužno vezana za uvođenje novih tehnologija [10].

3. Osobine visokih tehnologija

Visoke tehnologije koriste one firme čiji proizvodi ili usluge imaju karakteristike naprednih i inovativnih tehnologija. Takve firme kao zajedničko imaju oslanjanje na napredne naučne i tehnološke studije i često su poznate po velikim troškovima istraživanja i razvoja. Za sticanje konkurentskih prednosti države jedan od kriterijuma je postizanje velikog i održivog izvoza u sektoru visokih tehnologija.

Visoke tehnologije, kao oslonac nove tehnno-ekonomske paradigme (TEP), su vrhunski proizvod povećanog i specifično strukturisanog ulaganja u naučnoistraživački rad, intenzivne interaktivne veze nauke i privrede, ali i celovitog razvoja naučnoistraživačkog kompleksa i inovacione aktivnosti.

Visoke tehnologije se mogu bliže odrediti i klasifikovati na različite načine. Klasifikacija koja sledi zasniva se na osobinama koje visoke tehnologije poseduju u efektima koje proizvode u sveobuhvatnom i kompleksnom uticaju na ekonomski i društveni sistem na globalnom nivou [3].

Osobine visokih tehnologija su [3]:

- visoka i rastuća kapitalna, obrazovna, naučna i informaciona intenzivnost;
- mala i opadajuća energetska i resursna intenzivnost;
- mali ili opadajući, a u nekim slučajevima (čiste tehnologije) nikakvi štetni efekti na prirodno i društveno okruženje;
- visoka akumulativnost;

- manja osetljivost na krize i slabiji efekti kriza u okruženju;
- kratkoća životnog ciklusa proizvoda, roba i usluga i tehnoloških sistema i procesa;
- visoka elastičnost tražnje po dohotku;
- visoka i rastuća fleksibilnost reprodukcionihi sistema i procesa;
- visoke obrazovne potrebe, posebno za visokostručnom radnom snagom i kreativnim radom;
- veliki značaj intervencije države u svim fazama kreiranja, proizvodnje i primene visokih tehnologija i njihovih proizvoda;
- male importne potrebe i kreiranje male ili privremene uvozne zavisnosti, prvenstveno u okviru sistema koji su internacionalni ili globalni.

Firme čiji proizvodi ili usluge imaju karakteristike inovativnih tehnologija kao zajedničko imaju oslanjanje na napredne naučne i tehnološke studije i često su poznate po velikim troškovima istraživanja i razvoja (Keeble, Wilkinson, 2000). U sektore visokih tehnologija spadaju avioindustrija, kompjuteri, softverske i slične usluge, elektronika, poluprovodnici, farmaceutska industrija, naučni instrumenti i električne mašine (OECD, 1990). Pojmovi **tehnološki proizvodi** i **proizvodi napredne tehnologije** se takođe koriste za označavanje proizvoda visokih tehnologija.

Sektor visokih tehnologija doprinosi brzom rastu i razvoju proizvodnje i usluga povećanjem opšte efikasnosti rada i kapitala. Istraživanja vršena poslednje decenije dvadesetog veka pokazala su da je stopa rasta u pedeset najboljih zemalja (u smislu R&D intenzivnosti, broja naučnika i inženjera) bila oko tri puta veća nego u ostatku sveta za period od 1986-1994. godine (OECD, 1999). Visoke tehnologije pružaju firmama konkurentsku prednost promenom ključnih faktora za uspeh. U nekim slučajevima, male firme sa ograničenim iskustvom su uspele da prevaziđu nedostatke koje stvaraju dominantni konkurenti kroz tehnološke inovacije. U većini zemalja OECD, trgovina u industrijskom sektoru je sastavljena od povećanog udela proizvoda visokih tehnologija.

Iako su opšti trendovi jasni, velike razlike i dalje ostaju između zemalja. SAD, Velika Britanija, Holandija, Japan, Finska i Irska su vodeće zemlje u ekonomiji zasnovanoj na znanju, mereno udelom izvoza visokih tehnologija. Slično tome, među zemljama u razvoju, izvoz visokih tehnologija je koncentrisan u malom broju zemalja, najviše Južnoj Koreji, Maleziji, Filipinima, Singapuru i Tajlandu (WB, 2001). Mnoge druge razvijene i zemlje u razvoju zaostaju u mnogim važnim poljima uključujući investicije u ino-

vacije i porastu visokostručne radne snage (OECD, 2001; Mani, 2000).

Izvoz visokih tehnologija razvijenih zemalja i zemalja u razvoju su uglavnom slični u smislu specijalizacije proizvoda i tehnološke sofisticiranosti. Raspoloživi podaci za izvoz visokih tehnologija (1997) pokazuju da se obe grupe zemalja sve više specijalizuju za proizvodnju i izvoz komponenti i delova u električnim proizvodima i kancelarijskoj opremi.

Razvijene zemlje teže većoj raznovrsnosti strukture izvoza, dok mnoge zemlje u razvoju tek treba da razviju tehnološke sposobnosti (WB, 2001). Čak i među prvih pet zemalja izvoznika visokih tehnologija, samo Južna Koreja i Tajvan imaju značajne domaće tehnološke sposobnosti. Ovo znači da multinacionalne kompanije izvlače maksimum od izvoza visokih tehnologija iz ovih zemalja.

Tržišna konkurentnost tehnoloških prednosti države je ostvarena kada u novim proizvodima i procesima pruža važnu procenu ekonomske produktivnosti njenog naučnog i tehnološkog sistema. Na primer, mnoge azijske zemlje su postale važni snabdevači proizvoda visokih tehnologija na svetskom tržištu. Takav uspeh pokazuje orijentaciju ka razvoju visokih tehnologija kroz nadogradnju neophodnih naučnih i tehnoloških resursa (WB, 2001).

Sofisticiranost kupaca igra važnu ulogu u povećanju izvoza proizvoda visokih tehnologija date države. Rezultati pokazuju da postoji pozitivan odnos između sofisticiranosti kupaca i izvoza proizvoda visokih tehnologija, jer se tako kompanije forsiraju da postave napredne tehnologije kako bi ostale konkurentne (Seyoum, Belay, 2005).

4. Podela po metodu oecd-a na četiri grupe tehnologija prema nivou r&d intenzivnosti

Firme sa višim nivoom tehnološke intenzivnosti imaju više uslova za inovacije, osvajanje novih tržišta, produktivniju upotrebu raspoloživih resursa i veće nadoknade ljudima koji rade za njih. Privredne delatnosti visokih tehnologija se šire u međunarodnoj trgovini i njihova dinamika im pomaže da poboljšaju efikasnost u drugim sektorima [2]. Da bi se analizirao uticaj tehnologije na efikasnost u privredi, važno je prepoznati privredne grane i delatnosti koje su tehnološki intenzivnije, kroz kriterijume koji omogućavaju izgradnju specijalnih usaglašenih klasifikacija. Osmišljeno je za potrebe OECD u saradnji sa Eurostat-om i izvršena je klasifikacija sa ciljem pružanja prikladni-

jeg instrumenta za analizu međunarodne trgovine. S obzirom da za usluge nisu bili na raspolaganju nikakvi podaci, dve predložene klasifikacije su se odnosile samo na prerađivačke industrije [2].

Metod koji je OECD koristio za klasifikaciju sektora i proizvoda po nivou tehnologije zasnivao se na klasifikaciji koja je stvorena u SAD, a kasnije je primenjena na sve zemlje OECD. Tada su zemlje, po prvi put, bile rangirane i poređene u polju visokih tehnologija.

OECD je u drugoj fazi 1984. godine razvio novu klasifikaciju, upotrebom uzorka od jedanaest zemalja. Klasifikacija se zasnivala na direktnoj R&D intenzivnosti (količnik R&D troškova i toka opredmećene tehnologije po jedinici outputa u 22 sektora prerađivačke industrije) i stvorila je spisak koji postavlja privrede u tri kategorije, koje su prihvatile zemlje OECD, a i mnoge druge i opsežno ih koristile [2]:

1. *visoke tehnologije,*
2. *srednje tehnologije,*
3. *niske tehnologije.*

Klasifikacija je imala prednost u pružanju proste i skladne forme za međunarodna poređenja, ali je isto tako imala ograničenja, najviše zbog nedostatka dovoljno klasifikovanih podataka o sektorima. Deset godina od kada je skiciran prvi spisak, osetila se potreba za razmatranjem određenih poboljšanja [2]. OECD je shodno tome pripremio dva nova spiska: jedan za sektorski pristup i drugi za proizvodni pristup. Podaci koji su korišćeni za pripremu spiska sektora zasnovani su na **International Standard Industrial Classification – ISIC**. Nova klasifikacija je pokrivala samo prerađivačku industriju za koju je OECD pripremio duge i relativno kompletne serije. Međutim, u sektorskom pristupu neophodno je bilo da se uključe usluge, uz odgovarajuću raspoloživost podataka, jer su se usluge sve više kretale sa upotrebe na proizvodnju. Proizvodni pristup je razvijen kao dodatak sektorskom i pružao je prikladniji sistem za analiziranje međunarodne trgovine. Zasnivao se na **Standard International Trade Classification – SITC**.

Pod pretpostavkom da su za određenu vrstu investicija i za sve grupe proizvoda, razmere R&D troškova ostvarene u proizvodnji ostale konstantne, koeficijenti input-outputa su množeni direktnom R&D intenzivnošću.

Ovi pokazatelji su računati za period od 1973-1992. godine, ali je krajnja klasifikacija konstruisana za podatke iz 80-ih i 90-ih godina dvadesetog veka upotre-

bom sva tri pokazatelja: privrede klasifikovane u višoj kategoriji imaju veću R&D intenzivnost za sve pokazatelje od privreda sa nižom kategorijom (uz jedan izuzetak, nafta).

Kao rezultat su prepoznate četiri grupe prerađivačke industrije [2]:

1. *visoke tehnologije,*
2. *srednje-visoke tehnologije,*
3. *srednje-niske tehnologije,*
4. *niske tehnologije.*

Na primeru najrazvijenijih zemalja savremene svetске privrede zemalja OECD-a je moguće uočiti evoluciju koja se odvija u tom okviru.

5. Međunarodna trgovina prema tehnološkoj intenzivnosti

Privredne delatnosti visokih tehnologija su više orijentisane prema međunarodnoj trgovini od privrednih delatnosti koje su manje tehnološki intenzivne. Iako čine samo 25% ukupne OECD trgovine u proizvodnji proizvoda, njihov udeo brže raste od proseka u proizvodnji.

Od 1996-2005. godine, farmaceutska industrija je imala najveću stopu rasta u industrijskoj trgovini u oblasti OECD. Ostale privredne delatnosti visokih tehnologija, naučni instrumenti, avioindustrija, radio, TV i komunikacija, takođe su imale visoku stopu rasta (grafikon 1). Među privrednim delatnostima visokih tehnologija, samo kancelarijska oprema i kompjuteri su imali relativno spor rast [7].

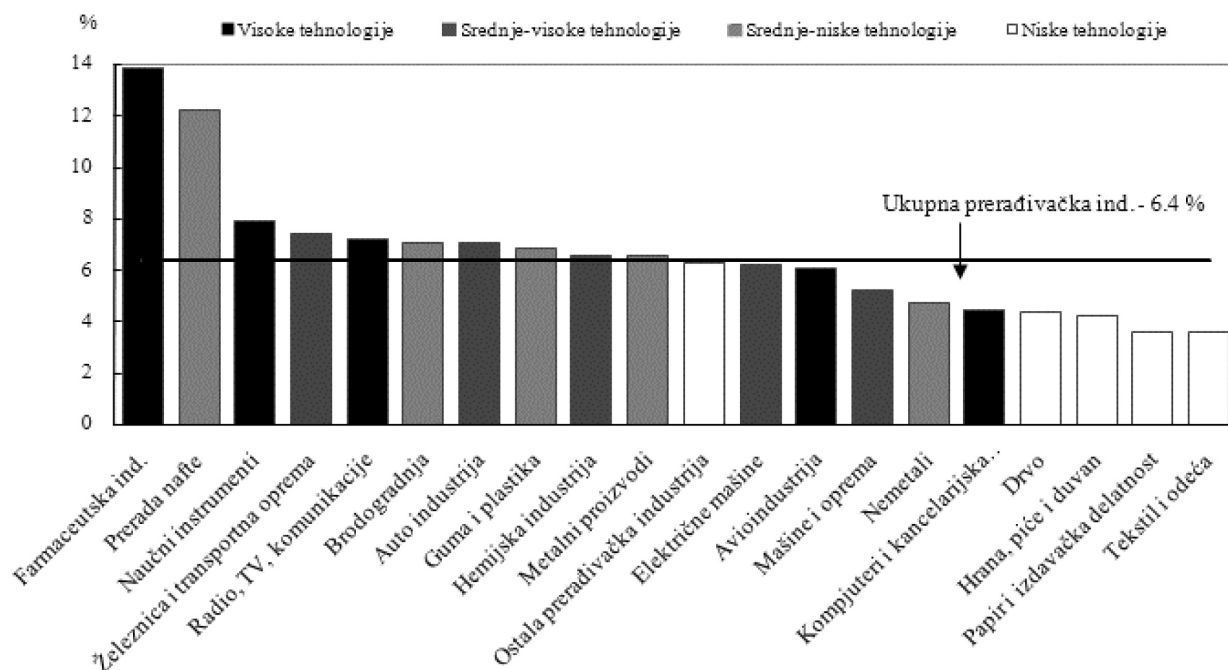
Visoke i srednje-visoke R&D intenzivne industrijske delatnosti činile su preko dve trećine ukupnog industrijskog izvoza zemalja OECD-a u 2005. godini. Razlike između zemalja su velike. Udeo privrednih delatnosti visoke i srednje-visoke tehnologije je u opsegu od preko 80% u Japanu i Irskoj, do manje od 10% u Rusiji.

Privredne delatnosti visokih tehnologija iznose preko 50% industrijskog izvoza u Irskoj i preko 30% izvoza u [vajcarskoj, Koreji, SAD, Velikoj Britaniji i Holandiji [7]. U Japanu i Nemačkoj, izvoz privredne delatnosti srednje-visokih tehnologija, čine mašine i oprema, motorna vozila i hemikalije i dr.

Tehnološko intenzivni izvoz i izvoz visokih tehnologija čine većinu rasta u trgovini u poslednjoj deceniji dvadesetog veka. Japan je jedina zemlja u kojoj je ukupan industrijski izvoz rastao brže od izvoza visokih tehnologija u periodu od 1994-2003. godine. Tehnolo-

ški izvoz ima veći rast na Islandu, u Turskoj i istočno-evropskim zemljama, iako se većina tih zemalja, sa Mađarskom i Češkom kao izuzecima, usmeravala primarno na izvoz niske i srednje-niske tehnologije. Sa skoro 17% ukupnog tehnološkog izvoza OECD-a, Nemačka je imala najveći udeo na tržištu tehnologije u 2003. godini, a posle nje su bile SAD.

Procena zemalja u smislu jačine i slabosti tehnološke intenzivnosti ne sme da se usmeri samo na izvoz nego mora da odredi ulogu uvoza, jer izvoz može mnogo da zavisi od uvoza u istoj privredi. Pokazatelji iskazanih komparativnih prednosti (**Revealed Comparative Advantage – RCA**) omogućavaju bolje razumevanje profila specijalizacije neke zemlje.



Grafikon 1. Rast industrijske delatnosti po osnovu privredne i tehnološke intenzivnosti, OECD (1996-2005).

Ovaj pokazatelj govori da je samo nekolicina zemalja OECD specijalizovana za proizvodnju visokih tehnologija. U 2003. godini je trgovinski suficit ovih privrednih delatnosti predstavljao više od 6,5% ukupne proizvodnje u [vajcarskoj, 5,5% u Irskoj i oko 4,5% u SAD. Trgovinski suficit u privrednim delatnostima srednje-visoke tehnologije je predstavljao više od 15% ukupne proizvodnje u Japanu i preko 7% u Nemačkoj.

Konkurentna prednost Japana u udelu visokih tehnologija je drastično opala tokom 1990-ih, dok je u Irskoj porasla. Prednost Češke, Finske, Mađarske, Poljske, Turske i Novog Zelanda se dosta smanjila. Kod privrednih delatnosti koje su srednje-visoko R&D intenzivne desile su se veće promene, sa poboljšanjem konkurentskih prednosti u mnogim zemljama [6].

6. Novi izvoznici visokih tehnologija

Nekoliko država je napravilo velike tehnološke napretke u poslednjoj deceniji dvadesetog veka i postalo istaknutije u razvoju tehnologije zbog njihovih velikih i trajnih investicija u nauku i tehnologiju (S&T)

u obrazovanje i R&D. Međutim, njihov uspeh može zavisiti i od drugih faktora kao što su politička stabilnost, pristup kapitalu i infrastruktura koja može da podrži tehnološke napretke.

Georgia Tech Technology Policy i Assessment Center (TPAC) su 1987. godine formulisali indikatore visokih tehnologija (**High Tech Indicators - HTI**).

Počevši od 1990. godine, vršena je analiza na svake tri godine. Analiza izvršena 2003. godine urađena je na primeru od 33 zemlje.

Postoji nekoliko vodećih pokazatelja koji su važni za zemlje koje žele da iskoriste svoj potencijal da postanu važni izvoznici proizvoda visokih tehnologija. HTI je zasnovan na modelu koji identifikuje četiri **input indikatora**:

- **Nacionalna orijentacija (NO)** – dokaz da država preduzima korake da bi postala tehnološki konkurentna, što pokazuju eksplicitne ili implicitne strategije zemlje koje obuhvataju saradnju između javnog i privatnog sektora.

- **Društveno-ekonomska infrastruktura (SE)** – društvene i ekonomske institucije koje podržavaju i održavaju fizičke, ljudske, organizacione i ekonomske resurse koji su važni za modernu, tehnološki zasnovanu državu. Pokazatelji obuhvataju postojanje dinamičnih tržišta kapitala, porast stranih investicija i državne investicije u obrazovanje.
- **Tehnološka infrastruktura (TI)** – društvene i ekonomske institucije koje direktno doprinose sposobnosti države da razvije, proizvede i plasira novu tehnologiju. Pokazatelji obuhvataju postojanje sistema za zaštitu prava intelektualne svojine, opseg do koga su R&D aktivnosti vezane za privrednu primenu, konkurentnost u proizvodnji visokih tehnologija i sposobnost stvaranja kvalifikovanih naučnika i inženjera.
- **Proizvodni kapacitet (PC)** – fizički i ljudski resursi posvećeni stvaranju industrijskih proizvoda i efikasnosti sa kojom su ti resursi korišćeni. Pokazatelji obuhvataju trenutni nivo proizvodnje visokih tehnologija, kvalitet i produktivnost radne snage uključujući prisustvo stručne radne snage i postojanje inovativne prakse menadžmenta.

HTI je zasnovan na modelu koji identifikuje i tri **output indikatora** [9]:

- tehnološki položaj u industriji i sposobnost izvoza proizvoda visokih tehnologija (TS),
- tehnološki značaj u izvoznom miks (TE),
- stopa tehnoloških promena (RTC).

7. Analiza hti indikatora

Na osnovu ove grupe vodećih pokazatelja, Izrael i Kina su dobile najveće ocene od 15 ispitanih zemalja (Argentina, Brazil, Kina, Češka, Nemačka, Mađarska, Indija, Indonezija, Izrael, Island, Japan, Malezija, Meksiko, Filipini, Poljska, Tajland, SAD i Venecuela) u 2005. godini. Obe zemlje su predstavljene kao budućí nosioci izvoza tehnoloških proizvoda na svetskom tržištu. Izrael je bio prvi u orijentaciji zasnovanoj na jakoj vladinoj i kulturološkoj podršci u promociji proizvodnje tehnologije i prvi u društveno-ekonomskoj infrastrukturi zbog velikog broja obučanih naučnika i inženjera, veoma poštovanog privrednog preduzetništva i njegovog doprinosa naučnom znanju. Izrael je bio drugi i treći u dva preostala pokazatelja.

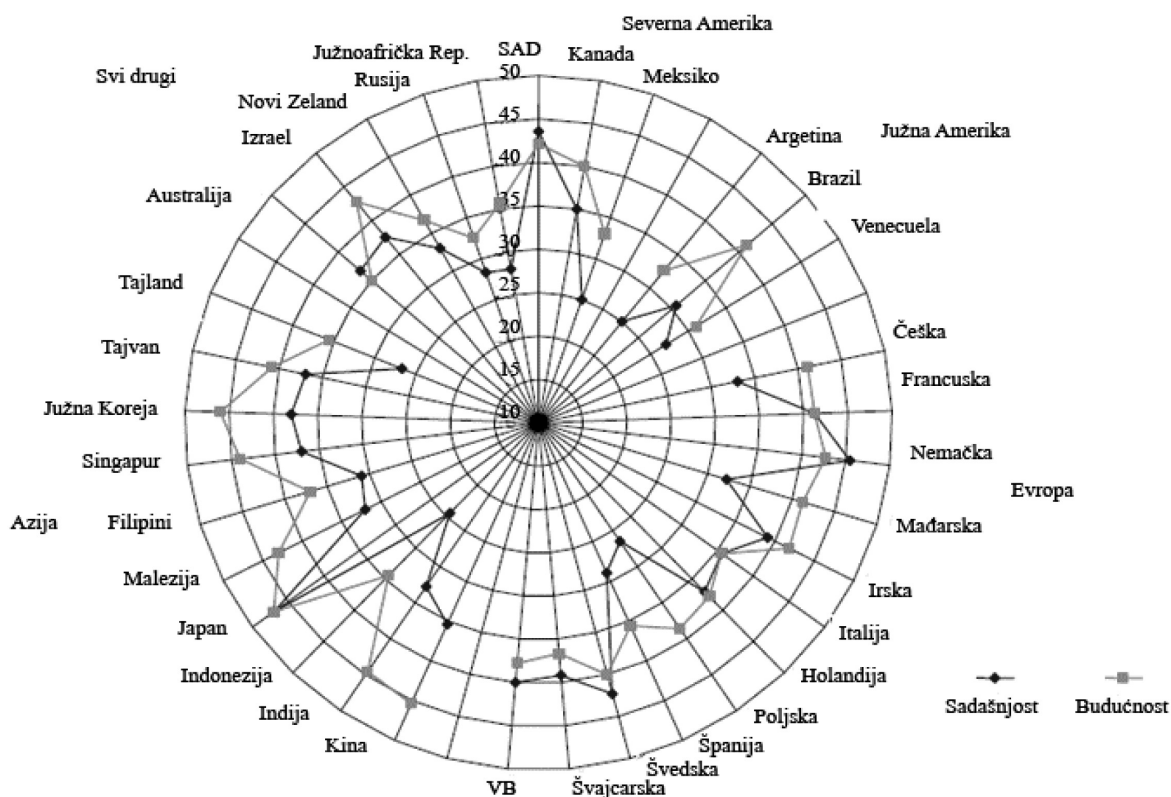
Ukupna ocena Kine za 2005. godinu je niža u odnosu na Izrael, ali je rast u opštoj oceni u poslednje 2 godine zapažen. Kina je pokazala poboljšanje u sva četiri

pokazatelja i veliko poboljšanje u tri: nacionalnoj orijentaciji, tehnološkoj infrastrukturi i proizvodnim kapacitetima. Veličina populacije je pomogla u povećanju ocene nekolicine komponenti pokazatelja. Ovo pokazuje kako efekti obima utiču na prednosti zemalja u razvoju, u smislu velike domaće tražnje za visokotehnološkim proizvodima i sposobnošću obuke velikog broja naučnika i inženjera.

Island i Izrael u 2005. godini, našle su se na nižoj poziciji u odnosu na Kinu. Češka i Malezija su pokazale visoke ukupne ocene, zbog visokih ocena pokazatelja nacionalne orijentacije i proizvodnog kapaciteta. Iako još nemaju visoke ukupne ocene, postoje još neke zemlje koje postavljaju osnovu za proizvodnju i izvoz visokotehnoloških proizvoda u bliskoj budućnosti. Tajland, Meksiko i Argentina su napredovale u svakoj oceni u periodu 2003-2005. godine. Ocena Tajlanda u 2005. godini je povećana zbog rasta u proizvodnji elektronike. Opšta ocena Meksika je bila veća 2003. godine, na osnovu većih stručnih ocena za nacionalnu orijentaciju i tehnološku infrastrukturu, kao i povećane statističke ocene o upisima studenata u srednje škole i na fakultete. Ocene za Meksiko su 2005. godine bile stabilne u ova tri pokazatelja, dok je njegov rang u proizvodnom kapacitetu rastao. Argentina je pokazala postepeni stabilni rast u većini pokazatelja tokom 2003. i 2005. godine.

Ovi pokazatelji pružaju sistematski način za poređenje buduće tehnološke sposobnosti za širu grupu zemalja nego što bi to bilo raspoloživo upotrebom drugih pokazatelja. Rezultati naglašavaju kako grupe zemalja koje se takmiče na tržištima visokih tehnologija mogu da se prošire u budućnosti. Rezultati takođe oslikavaju velike razlike među nekoliko novih i prelaznih ekonomija [9].

Slika 1. predstavlja sposobnost proizvodnje visokih tehnologija za 2005. godinu i njenu projekciju u narednih 15 godina. Prezentovano je pet grupa zemalja na skali od 10-50, gde 10 predstavlja zemlje gde u osnovi nema proizvodnje, dok 50 predstavlja zemlje znatnih industrijskih aktivnosti sa proizvodima tehnoloških prednosti na međunarodnom tržištu. Velika Britanija, [vajcarska, [vedska, SAD, Nemačka i Australija prezentuju produktivnu sposobnost preko očekivane buduće proizvodne sposobnosti. Azija i Južna Amerika pokazuju najveći očekivani rast proizvodne sposobnosti. Ove mere doprinose sagledavanju šire slike globalne tehnološke konkurentnosti.



Slika 1. Sadašnjost vs budućnosti (15 god.): Sposobnost proizvodnje visokih tehnologija 2005.

8. Oblici saradnje u oblasti visokih tehnologija

Suočene sa novim oblicima konkurencije mnoge kompanije, ulažu svoja sredstva i stručno znanje kako bi razvile nove proizvode, dostigle ekonomiju obima i pristup novim tehnologijama i tržištima. Jedan od glavnih faktora koji sprečava mnoge firme da postignu svoje tehnološke ciljeve, a samim tim i strateške, je nedostatak sredstava. Oblast istraživanja i razvoja podrazumeva izuzetno velika finansijska sredstva i kritičnu masu kadrova. Troškovi sticanja i usavršavanja neophodnih stručno-tehničkih vještina kao i nabavke specijalizovane opreme se povećavaju. Čak i kada se radi o najvećim korporacijama, vođstvo u nekim segmentima tržišta u kojima su one tradicionalno dominirale, je neodrživo jer nemaju dovoljno tehnoloških sposobnosti da bi se prilagodile brzom promeni tržišnih zahteva.

Strateške alijanse predstavljaju kombinaciju zajedničkih ulaganja i licencnih ugovora, zajedničkih istraživačko-razvojskih aktivnosti, ugovora o dugoročnom snabdevanju sirovinama zaključenih između kompanija iz različitih zemalja. Mogu se javiti unutar jedne privredne delatnosti (intraindustrijska) ili između različitih privrednih delatnosti (interindustrijska). Imaju ograničeno trajanje u kome se vlasništvo u preduzeću

ne menja. To je odnos između firmi u ostvarivanju stratejskih ciljeva, što donosi vrednost za potrošača i profitabilnost za partnere. Strateške alijanse su specijalna forma zajedničkih firmi tj. neformalni ili formalni aranžmani između dve ili više kompanija sa zajedničkim ciljem [11]. One su rezultat rasta globalne konkurencije, rasta potreba za investicijama u nove tehnologije i povećanja rizika. Po kompleksnosti alijanse se mogu svrstati između poslovnih aranžmana tipa potrošač-prodavač i potpunih akvizicija. Velika prednost alijansi je fleksibilnost, tj. mogućnost da se prilagođavaju promenama okruženja.

Strateške alijanse funkcionišu kao složen i međusobno povezan inovacioni sistem, koji u poslovanju ide mnogo dalje od tradicionalnog korišćenja tehnologije preko imitacija. Njihova je strategija razvoj inovacionih procesa na temelju savremene tehnologije. „Poslednjih godina, kompetentnost i znanje su sve više u središtu pažnje uspešnih firmi kao sredstvo za povećanje konkurentskih prednosti. Proces učenja i način na koji se odvija veoma je povezan sa postojanjem veza i odnosa, odnosno mreža. Intenzivnije uključivanje u mreže i njihova isprepletanost podstiče proces učenja i direktno se odražava na poslovne performanse firmi. Firme stiču znanje i uče na različite načine. Na sam

proces učenja kroz mreže utiču pre svega karakteristike samih učesnika (njihove kompetencije, povezanost ambicija) i vrste odnosa“ [11].

Strateške alijanse se dizajniraju u cilju poboljšanja ili dramatične promene pozicije zahvaljujuću razvoju novih tehnologija, novih proizvoda i novih tržišta. Alijanse često imaju višestruke ciljeve. Primera radi, cilj alijanse može biti pristup tehnologiji, dobijanje veće kritične mase i deljenje rizika budućeg tehnološkog razvoja. Kao osnovni razlozi za formiranje strategijskih alijansi navode se [11]:

- bolji pristup kapitalu,
- veća tehnička kritična masa,
- deljenje rizika i odgovornosti,
- bolji odnosi sa strategijskim partnerima,
- koristi od transfera tehnologije,
- smanjeni troškovi istraživanja i razvoja,
- korišćenje distributivnih veština,
- pristup marketinškim snagama,
- pristup tehnologiji,
- standardizacija,
- korišćenje sporednih proizvoda,
- obučavanje u menadžmentu.

Postoje tri osnovna tipa strategijskih alijansi [4]:

- korporativna saradnja,
- zajednički tehnološki razvoj,
- outsourcing.

Korporativna saradnja uključuje odnos između velikih i malih kompanija. Velike kompanije obezbeđuju kapital i sve relevantne tržišne informacije, koje doprinose stvaranju inovativnih proizvoda i usluga, dok za male kompanije ova saradnja predstavlja prozor u realan svet tehnološkog razvoja i omogućava tehnološki protok iz eksternih izvora.

Zajednički tehnološki razvoj odnosi se na dve ili tri firme koje se udružuju zajedno u određenom vremenskom periodu u vođenju istraživačkog projekta, čija korist je važna za svaku ponaosob. To mogu biti R&D projekti, timski rad, razmena tehnološkog znanja ili zajednička ulaganja. Neki doprinose svojim tehnološkim ili tržišnim znanjem, a neki doprinose menadžerskim i operativnim znanjem i veštinama.

Outsourcing kreira direktne i indirektne mogućnosti za pristup znanju i veštinama poslovnog partnera, tehnologije, kompetentnosti, strateškog pravca [4].

Strateške alijanse mogu ostvariti održivu konkurentsku prednost ukoliko saradnja uključuje transfer uče-

nja. One daju okvir koji pomaže ovakvim partnerstvima da razviju kooperativnu sredinu u kojoj je učenje moguće u cilju postizanja dugoročnog uspeha. Naglašavanje značaja učenja pomaže razvoj individualnog i organizacionog razumevanja, omogućavajući time buduću uspeh strateških alijansi.

9. Zaključak

Razvojna iskustva iz poslednje decenije dvadesetog veka pokazuju da što je zemlja u svom izvozu imala veću zastupljenost proizvoda i usluga zasnovanih na fizičkom kapitalu i jeftinoj radnoj snazi to je bivala sve siromašnija. S druge strane, zemlje koje su podigle životni standard, taj prosperitet su prevashodno ostvarile izvozom proizvoda i usluga višeg stepena prerade, plasirajući ih kupcima sa visokim zahtevima, ostvarujući istovremeno i više cene za svoje proizvode.

Tehnološki aspekt je u globalnom svetu daleko veći izazov za male i nerazvijene zemlje, nego za razvijene. Dostupnost savremenih tehnoloških rešenja i njihova pristupačnost pod povoljnijim uslovima, mogu doprineti smanjivanju jaza u pogledu velikog tehnološkog zaostatka, određenih zemalja za razvijenim svetom. Tome treba dodati i dalja ulaganja u nauku, obrazovanje i istraživanje i razvoj. Privreda zasnovana na znanju, koja je garant održivog privrednog razvoja, mora biti prioritetan cilj u postizanju konkurentskih prednosti.

Globalizacija, kao i sve prisutnije inovacije na polju tehnologije bitno su promenile pravila poslovanja na svetskom tržištu i uvele novine u poslovnoj orijentaciji firmi. Borba za osvajanje tržišnog prostora postaje agresivnija i dinamičnija i u njoj opstaju samo one firme koje su u poslovni ambijent ugradile visok nivo fleksibilnosti i inovativnosti.

U radu je istaknuto da faktori proizvodnje, koji determinišu konkurentske prednosti u pojedinim oblastima privređivanja (nivo tehnoloških dostignuća, posredovanje kapitala, odgovarajuća kvalifikaciona struktura kadrova, infrastruktura, informacione tehnologije), predstavljaju gledano u dinamičnoj interakciji, najbitnija obeležja konkurentskih prednosti država.

Razvoj visokih tehnologija širokog spektra i njihova primena u reprodukcionom procesu je jedan od ključnih odgovora privrednog i društvenog mehanizma svetske privrede. U savremenom razdoblju se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama.

LITERATURA

- [1] Afuah, A. **Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits**, Oxford University Press, 1998
- [2] Hatzichronoglou, T. "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification", **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, 1997/2
- [3] Kotlica, S. **Osnovi tehnološkog menadžmenta**, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005
- [4] Narayanan, V. K. **Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage**, Prentice Hall, 2001
- [5] OECD **Globalisation of Industry. Overview and Sector Reports**, OECD, Paris, 1996
- [6] OECD **The changing nature of manufacturing. Science, Technology and Industry Scoreboard**, OECD, Paris, 2005
- [7] OECD **Staying Competitive in the Global Economy – Moving Up the Value Chain**, OECD, Paris, 2007
- [8] Pilat, D., A. Cimper, K. Olsen and C. Webb "The Changing Nature of Manufacturing in OECD Economies", **STI Working Paper**, OECD, Paris, 2005
- [9] Porter, A. L. (eds) **High tech indicators: technology-based competitiveness of 33 nations 2005 final report**, Technology policy and assessment center Georgia Institute of technology, 2006
- [10] Radman, G. i dr, **Razvoj inovativnosti i tehnologije**, Nacionalno vijeće za Konkurentnost, Zagreb, 2003
- [11] Cvetković, S., Ribač, S. **Strategijske alijanse i inovaciona sposobnost preduzeća**, Ekonomske teme, 2004



Metode istraživanja u poslovnim studijama

*P. Ghuari, K. Gronhaug, Research methods in Business Studies
(Metode istraživanja u poslovnim studijama), Prentice Hall, 2010.*

Knjiga je, po uvodnim napomenama autora, namenjena prvenstveno studentima na MBA programima, master studijama i istraživački orijentisanim studentima na dodiplomskim studijama. Preporučuje se i studentima doktorskih studija, kao i onima koji se bave istraživanjima u oblasti savremenog menadžmenta i poslovanja. Naglašava se da je ova knjiga posebno dragocena u pripremi teza i završnih radova za različite tipove poslovnih studija kada se očekuju i rezultati istraživanja koja studenti sprovode u odnosu na konkretna pitanja i probleme.

Tri osnovna dela knjige iscrpno predstavljaju osnovne metode i tehnike istraživanja uz brojne primere, napomene o široj literaturi u konkretnoj oblasti i zadatke za vežbanje. Prvi deo se bavi opštim značajem i izazovima istraživanja u domenu poslovnih studija, drugi vodi čita-

oca kroz istraživački proces, a treći deo se bavi analizom, primenom i pisanjem izveštaja.

U prvom delu detaljnije se razmatra specifičnost istraživačkog zadatka i procesa u oblasti poslovnih studija. Ukazuje se na osnovne razlike između istraživanja i rešavanja konkretnih problema u praksi uz oslonac na «zdrav razum». Zaključuje se da većih razlika tu ne bi trebalo da bude, budući da bi menadžeri rešavajući probleme prakse trebalo da poseduju znanja i sposobnosti za evaluaciju posledica odluka koje donose. Drugim rečima, menadžersko odlučivanje i rešavanje problema, ukoliko se sistematično obavlja, vodi boljem odlučivanju i rezultatima od onih odluka koje se zasnivaju isključivo na intuiciji i ličnim preferencama. To znači da su istraživački procesi, metode i procedure neophodne i radi ispunjavanja akademskih ciljeva širenja teorijskih saznanja,

ali i radi dragocene podrške u rešavanju stalnih problema prakse. Istraživači u oblastima poslovnih studija, stoga, imaju veoma različite ciljeve i orijentaciju, od objektivnog rešavanja opštih pitanja i problema, do rešavanja specifičnog problema za konkretnu kompaniju.

Etička pitanja u oblasti istraživanja predstavljaju poseban aspekt koji se odnosi na etiku i moralne principe koji utiču na to kako istraživač ili istraživački timovi vode aktivnosti istraživanja, posebno vezano «za situacije i aktivnosti u kojima može da nastane stvarna ili potencijalna šteta bilo koje vrste za bilo koga». Istraživači imaju moralnu obavezu i odgovornost da pronalaze odgovore na pitanja pošteno, iskreno, tačno i precizno. Jedno od najosetljivijih pitanja u tom domenu je odnos istraživača i subjekta istraživanja kada je reč o poslovnim studijama. Navodi se osam oblasti odnosa istraživač-subjekt koji mogu da izazovu etičke teškoće: očuvanje anonimnosti subjekata; izlaganje subjekata mentalnom stresu; postavljanje pitanja subjektima koja mogu štetno da utiču na njihove sopstvene interese; korišćenje specijalne opreme i tehnike, kao što su snimanje razgovora, video snimanje ili korišćenje opreme koja je štetna po zdravlje; uključivanje subjekata u istraživanje bez njihovog pristanka; korišćenje prevare i laži; korišćenje sile u pribavljanju informacija; onemogućavanje prava subjekata. Zaključuje se da etička pitanja zaslužuju pažnju već u ranim fazama istraživačkog procesa.

Istraživački proces polazi od aktivnosti identifikovanja istraživačke teme i zadatka do uobličavanja i struktuiranja istraživačkog problema, determinisanja istraživačkog pristupa, strategije prikupljanja informacija na adekvatan način, razvoj mogućnosti merenja i prikupljanja i analize podataka. Polazi se od analize uloge teorije u poslovnim istraživanjima, a naglasak je na istraživačkom procesu i objašnjenju osnovnih koncepata teorije, modela i znanja. Poseban deo bavi se istraživačkim problemom uz mišljenje autora da većina studenata poslovnih studija imaju teškoća u formulisanju istraživačkog problema i da ne prave razliku između istraživačkog problema i istraživačke teme. Kao prvi korak istraživačkog procesa navodi se istraživačka tema koja se odnosi na fenomen ili temu koja će se istraživati, na primer kako firme organizuju svoje aktivnosti, kako se u poslovnom sistemu ostvaruje istraživanje i razvoj ili kako firme ulaze na inostrana tržišta. Naglašava se da istraživačka tema nije isto što i istraživački problem jer je tema obično mnogo šira i opštija od istraživačkog problema koji može da bude, na primer, koja je organizaciona struktura najefikasnija ili da li su firme oslonjene na birokratski tip organizovanja manje inovativne od onih koje su organizovane na «organski» način.

Istraživački dizajn je sveukupni plan povezivanja postavljenog istraživačkog problema sa relevantnim i praktično primenjivim empirijskim istraživanjem. To je plan ili okvir za prikupljanje podataka i njihovu analizu kojim se definiše i tip istraživanja – eksploratoran, deskriptivan ili kauzalan. Istraživački metodi se u ovoj knjizi odnose na tehnike prikupljanja podataka.

Značajni problemi merenja vezuju se za operacionalizaciju istraživačkih postavki i podataka. Merenje empirijskog istraživanja je težak zadatak budući da kvalitet informacija u velikoj meri zavisi od procedura koje su korišćene za prikupljanje i analizu podataka. Ističe se osnovna istina kroz postulat «đubre na ulazu, đubre na izlazu» kojim se ukazuje na visok stepen povezanosti svih istraživačkih aktivnosti u fazi prikupljanja i analize podataka sa konkretnim izvedenim zaključcima kao rezultatima istraživanja. Poseban deo posvećen je merenjima u kvalitativnim istraživanjima, kao i različitim tipovima izvora podataka i sagledavanjem prave vrste podataka za određenja istraživanja. Analiziraju se prednosti i nedostaci primarnog i sekundarnog prikupljanja podataka.

Istraživanje u poslovnim studijama veoma je oslonjeno na prikupljanje podataka i autori Pervez Ghauri i Kjell Gronkaug veoma iscrpno objašnjavaju ovu fazu istraživanja pre svega praveći razliku između kvalitativnih i kvantitativnih metoda prikupljanja podataka uz analizu situacija koje su pimerene jednoj tj. drugoj vrsti. Objašnjene su osnovne metode za poslovno istraživanje kao što su ankete, intervju i fokusne grupe. Dalje, objašnjeno je uzorkovanje i osnovne aktivnosti pripreme analize podataka uz objašnjenja uloge statistike u analizi i predstavljanju podataka. Analiza podataka predstavljena je kvalitativnim i kvantitativnim metodama analize uz predstavljanje rasprostranjenih tehnika statističke analize. Posebno se razmatra studija slučaja kao metod i objašnjava kada se ona može koristiti uz posebnu napomenu da je u kompleksnim situacija kros-kulturnih istraživanja potreban dodatni oprez u postavljanju istraživačkog problema, prikupljanju podataka i odabiru metoda za njihovu analizu.

Na kraju, pisanje izveštaja, elaborata u kome su sadržani svi rezultati istraživanja, predstavlja posebno važnu fazu istraživanja u kojoj treba ostvariti konciznost, konzistentnost i ubedljivost uz prikaz potrebnih dokaza i argumentacije za zaključke koji se donose. Struktura izveštaja analizira se po delovima sa odgovarajućim primerima i uputstvima za korišćenje napomena, prikaz bibliografske građe vezano za različite tipove izveštaja, kao što su teze, oralne prezentacije ili pisani izveštaji koji se pripremaju za objavljivanje.

Dr Maja Levi Jakšić

Uputstvo za pripremu rada

NASLOV RADA (u najviše dva reda) TITLE OF PAPER IN ENGLISH (two lines at the most)

Marko Marković¹, Ivan Ivanović²
¹Fakultet organizacionih nauka u Beogradu
²Saobraćajni fakultet u Beogradu

Sadržaj - U ovom uputstvu je opisano na koji način je potrebno pripremiti radove za časopis. Rukopis rada tehnički obraditi po ugledu na tekst ovog uputstva.

Abstract - *This document presents a template for preparing the camera-ready papers that will be included in the journal. We suggest your papers to be prepared in form of this template.*

1. UVOD

Radove pisati na srpskom ili engleskom jeziku. Original rada treba da bude otkucan samo sa jedne strane listova A4 formata (210 x 297 mm). Koristiti margine: **2.5 cm** gornja, **2 cm** donja, leva i desna.

Maksimalan obim rada je **8 strana**, uključujući i tekst, slike, tabele, literaturu i ostale priloge. Stranice numerisati grafitnom olovkom u gornjem desnom uglu.

Radove dostaviti u dva primerka (original + jedna kopija) i na disketi u formatu MS Word 6.0

Ako zadnja stranica teksta nije popunjena, kolone na toj stranici svesti na istu dužinu.

2. PODNASLOV (npr. Simulacioni model)

Na sredini prve stranice rukopisa, nakon jednog praznog reda, napisati naslov rada na srpskom jeziku. Ispod njega sledi naziv rada na engleskom jeziku. Koristiti font *TimesRomanBold 14 pt.*

Imena autora i nazive njihovih institucija pisati fontom TimesRoman 10 pt, takođe na sredini stranice. Način pisanja je pokazan na početku ovog uputstva.

Ostali delovi rukopisa se obrađuju u dve kolone razmaknute **0,5 cm**. Rad kucati običnim proredom i dvostrukim proredom između pasusa. Preporučuje se font TimesRoman 10 pt, kojim je kucano i ovo uputstvo. Početak pasusa kucati od početka kolone.

Posle naslova rada i imena autora sledi kratak sažetak na srpskom jeziku pisan kurzivom - *Italic*. Iza toga sledi kratak sažetak na engleskom jeziku takođe pisan

kurzivom - *Italic*. Podnaslove u rukopisu pisati u **Bold-u** velikim slovima veličine kao u tekstu (ne manje od 10 pt).

3. PODNASLOV (npr. UPOREDNA ANALIZA)

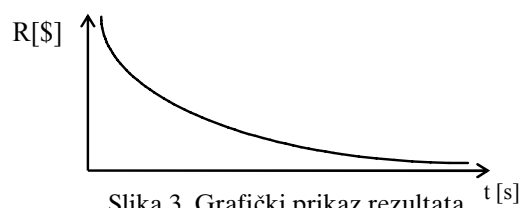
Jednačine pisati u jednoj koloni sa numeracijom uz desnu ivicu, kao

$$\sigma^2(r_p) = E\left(\sum_{i=1}^n [r_{p,i} - E(r_p)]^2\right) \quad (12)$$

Ako se ne želi prelamanje, jednačine se mogu pisati preko obe kolone.

4. ZAKLJUČAK

Slike, tabele, grafikone ili listing programa prilagoditi širini jedne kolone. Ukoliko je potrebno ubaciti neku od navedenih ilustracija za koju je jedna kolona nedovoljna, koristiti širinu cele stranice i odmah potom preći na dvokolonsko formatiranje. U nastavku se daje primer slike sa legendom.



Slika 3. Grafički prikaz rezultata

LITERATURA

Navesti samo literaturu koja je direktno vezana za problematiku rada, a redne brojeve referenci kucati u uglastim zagradama. Literatura se u tekstu navodi u uglastim zagradama po redosledu citiranja. Na primer, u ŠŠĆ je pokazano.... U nastavku se daje primer navođenja literature na kraju rada.

- [1] Banks, J. and S. J. Carson, Discrete-Event System Simulation, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.
- [2] Bodily, S. Spreadsheet Modeling as a Stepping Stone, Interfaces, Vol. 16, No. 5, pp 34-52, 1986
- [3] Protić D. Simulacija rada Aerodroma Beograd, Zbornik radova, SinfoN, str. 75-81, Zlatibor, 1994