

2009.

1

EKONOMSKE TEME

Niš, 2009.



godina XLVII

YU ISSN 0353-8648

EKONOMSKE TEME

Izdaje: Ekonomski fakultet u Nišu

Za izdavača:

Prof. dr Borko Krstić, dekan

Uredivački odbor:

Dr Živorad Gligorijević, Ekonomski fakultet Niš
Dr Nataša Golubović, Ekonomski fakultet Niš
Dr Goran Milovanović, Ekonomski fakultet Niš
Dr Blagoje Novičević, Ekonomski fakultet Niš
Dr Ljiljana Maksimović, Ekonomski fakultet Kragujevac
Dr Dragana Pokrajčić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Robert Gora, University of Information Technology and Management, Rzeszow, Poland
Dr Robert Vodopivec, University of Maribor, Slovenia
Dr Angel Georgiev Angelov, Faculty of Management and Informatics, UNWE, Sofia, Bulgaria
Dr Penka Goranova, Tsenov Academy of Economics - Svishtov, Bulgaria
Dr Dino Martellato, Faculty of Economics, University "Ca' Foscari" Venezia, Italy
Dr Ljubica Kostovska, Faculty of Economics Skopje, Macedonia
Dr Tatiana Orekhova, Donetsk National University, Ukraine
Dr Alexandru Trifu, University „Petre Andrei” of Iasi, Romania
Dr Ümit Gökdeniz, Marmara University, Istanbul, Turkey

Glavni i odgovorni urednik:

Prof. dr Ljiljana Stanković

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

U finansiranju ovog časopisa učestvuje

MINISTARSTVO ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE

Tehnička obrada:

Ivana Randelović

Adresa redakcije i administracije:

Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja br. 11, tel. 528-606, 528-601

E-mail: institut@eknfak.ni.ac.rs

Žiro račun Ekonomskog fakulteta u Nišu:

840-1683666-17

Štampa: "Kominotrade" - Kraljevo

Tiraž: 300

ISSN 0353-8648

SD 1990; UDC 33; ID 1117795

EKONOMSKI FAKULTET NIŠ

**EKONOMSKE TEME
GODINA XLVII
BROJ 1**

Niš, 2009.

FACULTY OF ECONOMICS NIŠ

**ECONOMIC THEMES
YEAR XLVII
No. 1**

Niš, 2009

SADRŽAJ

1. Dragan Đuričin, Stevo Janošević STRATEGIJSKA ANALIZA LJUDSKIH RESURSA	1
2. Verica Babić, Sladana Savović ZNAČAJ LIDERSTVA ZA USPEH PROCESA PREUZIMANJA	47
3. Ivana Simić INTEGRALNI PRISTUP ORGANIZACIONOM PONAŠANJU.....	63
4. Nataša Golubović, Goran Milošević EKONOMSKA AKTIVNOST I DRUŠVENA STRUKTURA – “DRUŠVENA UKORENJENOST” EKONOMSKE AKTIVNOSTI	75
5. Slavica Jovetić, Nenad Stanišić ULAGANJE U RAZVOJ LJUDSKOG KAPITALA KAO OSNOVNA DETERMINANTA SAVREMENOG PRIVREDNOG RAZVOJA: EMPIRIJSKA STUDIJA NA PRIMERU EVROPSKIH ZEMALJA	89
6. Gorica Bošković, Aleksandra Jovanović UTICAJ KLASTERA NA KONKURENTNOST I REGIONALNI RAZVOJ INDUSTRIJE	107
7. Ivan Marković DOHA RUNDA MULTILATERALNIH TRGOVINSKIH PREGOVORA	121
8. Ana Krstić RAZVOJ I ZNAČAJ KONCEPTA INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE	139
9. Ljiljana Stanković, Ana Popović UPRAVLJANJE PONUDOM I ZALIHAMA ORIJENTISANO NA TRAŽNJU POTROŠAČA	153



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 1-46
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

STRATEGIJSKA ANALIZA LJUDSKIH RESURSA

Prof. dr Dragan Đuričin*
Prof. dr Stevo Janošević*

Rezime: U radu se razmatraju relevantni aspekti strategijske analize ljudskih resursa. Imajući u vidu samu prirodu ljudskih resursa, izlaganje otpočinje sa analizom značaja ovog resursa za ostvarivanje konkurenčke prednosti. Posebno se razmatra značaj učenja i znanja, kao i uloga ljudskih resursa u procesu upravljanja promenama. S obzirom da nematerijalna aktiva opredeljuje potencijal rasta i uvećanja vrednosti preduzeća, sledi analiza ljudskog kapitala kao najvažnijeg dela nematerijalne aktive. Izlaganja nastavljaju specifičnostima menadžmenta ljudskih resursa i opisom najznačajnijih aktivnosti u ovom procesu (planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, razvoj i ocena performansi zaposlenih, izgradnja sistema kompenzacije i održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih). Budući da se ljudski resursi ne posmatraju izdvojeno od aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću, jer aktivnosti opredeljuju potrebne resurse i sposobnosti i direktno su povezane sa strategijom preduzeća, izlaganja završavaju analizom uloge ljudskih resursa u poslovnoj strategiji. Pažnja je usmerena na tri povezana pitanja: (1) uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa, (2) korišćenje Usklađene liste za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa i (3) razvoj kompetencija ljudskih resursa.

Ključne reči: ljudski resursi, menadžment znanja, nematerijalna aktiva, ljudski kapital, poslovna strategija, Usklađena lista

* Ekonomski fakultet Beograd

• Ekonomski fakultet Kragujevac

Rad je rezultat rada na Projektu 149052 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UDK 331.101.262; Monografska studija

Primljenno: 26.02.2009.

Uvod

Ljudski resursi bitno opredeljuju ostvarivanje konkurentске prednosti preduzeća. Posledično, brojna pitanja i različiti načini njihovog rešavanja koji se tiču ljudskih resursa predstavljaju integralni deo strategijskog menadžmenta. Poslovna strategije od ljudskih resursa zahteva da poseduju odgovarajuća znanja, stručnost, iskustvo, veštine i entuzijazam, dok je kredibilan menadžerski tim sa jasnom vizijom i sposobnošću motivisanja podređenih osnovna poluga implementacije strategije. To što ljudski resursi predstavljaju vredan i specifičan resurs odražava na način njihovog upravljanje. Menadžment ljudskih resursa predstavlja aktivnosti regrutovanja ljudskih resursa, praćenja performansi, održavanja i razvoja njihovih kompetencija, razvoj karijere i nagradjivanje. Ove aktivnosti su zbog svog karaktera i značaja tesno povezane sa ostalim aktivnostima. Ljudski resursi, pored nabavke, razvoja tehnologije i infrastrukturnih aktivnosti, čine jednu od osnovnih aktivnosti podrške u tzv. „lancu vrednosti“. Konceptualnu osnovu izmenjenog fokusa u procesu formulisanja, vrednovanja i implementacije strategije predstavlja pogled na preduzeće baziran na resursima (engl. *resource – based view of the firm*) koji je podstaknut upravo izmenjenom ulogom i značajem ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja.

U strategijskom menadžmentu je odavno prihvaćeno da je znanje (i sa njim povezani fenomeni) sa kojim raspolažu zaposleni najznačajniji resurs preduzeća i ključni izvor konkurentске prednosti. Znanje je suštinski elemenat tzv. „nematerijalne aktive“. Značaj nematerijalne aktive raste tako da kod propulzivnih preduzeća ona višestruko prevazilazi vrednost materijalne aktive. Stoga se u preduzeću strategijski menadžment može definisati i kao proces učenja koji je usmeren na razvijanje i održavanje ključnih komponenti njegovih zaposlenih. Suštinu uspešno formulisane i implementirane strategije predstavlja sposobnost učenja, odnosno, prikupljanje, stvaranje i korišćenje znanja. Učenje je stalni proces, a od zaposlenih se zahtevaju brojne promene koje su uslovljene zahtevom za uvećanjem fonda znanja. Nematerijalnu aktivu čine humani kapital, tehnološki kapital (intelektualna svojina), organizacioni kapitali i relacioni kapital. Humani kapital se vezuje za ljudske resurse i predstavlja najpotentniju komponentu nematerijalne aktive. Posledično, ljudski resursi su pokretači budućih performansi preduzeća. Drugim rečima, visok rast tržišne vrednosti preduzeća u odnosu na knjigovodstvenu vrednost je posledica ulaganja u humani kapital, kao i druge elemente nematerijalne aktive.

1. Ljudski resursi kao faktor konkurentske prednosti

Definišući menadžment kao veštinu da se posao obavi preko ljudi, *M. P. Follett* je jezgrovito ukazala na nezamenljivu ulogu ljudskih resursa u menadžmentu preduzeća. Sve je veći broj preduzeća koja zahvaljujući ljudskim resursima ostvaruju konkurentsку prednost („ljudi su naše najveće bogatstvo“), umesto korišćenja odredene tehnologije, položajne rente ili dostupnosti finansijskog kapitala. Otuda se danas sve veća pažnja posvećuje prirodi i karakteristikama ovog resursa.

Osnovne funkcije vezane za menadžment ljudskih resursa su: planiranje, regrutovanje, selekcija, praćenje performansi, nagrađivanje i razvoj. Nezavisno promenljiva u ovoj funkcionalnoj zavisnosti je ponašanje. Različiti programi promena, nezavisno od njihovih specifičnosti, na kraju se uvek svode na promenu ponašanja zaposlenih (menadžera i izvršilaca). Stoga se bitni aspekti menadžmenta ljudskih resursa odnose na razumevanje ponašanja i otkrivanje mogućnosti unapređenja. Pri tome je naglasak na aktivnostima tima, a ne na aktivnostima pojedinca, i usklađivanju interesa pojedinaca sa interesima tima. Kao što violinista u orkestru ne svira muziku sam, jer kad svira ceo orkestar svira ceo tim, tako i u preduzećima zaposleni moraju timski delovati imajući pri tome uvek u vidu planirane ciljeve.

U industrijskoj eri se stvara jasna podvojenost između dve grupe zaposlenih. Prvu grupu čini intelektualna elita, a to su menadžeri i kreativni izvršioci, koji koriste svoje sposobnosti za osmišljavanje poslovnog modela, proizvoda i procesa, za izbor i upravljanje odnosima sa klijentima, praćenje odgovarajućih procesa i merenje performansi. Drugu grupu je sastavljena od ljudi koji se neposredno bave proizvodnjom proizvoda i pružanjem usluga. Fizičke sposobnosti zaposlenih, a ne umne, predstavljaju osnovni faktor produktivnosti u industrijskoj eri [11, str. 5]. U informatičkoj eri sadržaj mnogih poslova se bitno menja. Mašine su automatizovane i integrisane, a svaki zaposleni je uključen direktno u proizvodnju i pružanje usluga, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova i skraćivanje ciklusa proizvodnje. Sposobnost unapređenja postojećih procesa i uvođenja novih stvara se kroz proces učenja. Učenje kroz dodavanje vrednosti ili njen ponovno osmišljavanja predstavlja osnovu konkurentske prednosti.

U uslovima dominacije strategija eksternog rasta potreba za određivanjem prave veličine aktive, kapitala i zaposlenih posle spajanja i pripajanja dobija na značaju. Ljudi koji predstavljaju tehnološki višak mogu lako naći novo zaposlenje samo ukoliko poseduju nova znanja, veštine, energiju, entuzijazam i sl. Permanentno obrazovanje dobija na značaju ne

samo zbog bezbolnog prelaska na nova radna mesta, već i zbog razvoja karijere u slučaju ostanka u istom preduzeću. Prema jednoj analizi, preduzeća u SAD godišnje potroše skoro 60 milijardi dolara na programe obuke, treninga i osvežavanja znanja [3, str. 419]. Preduzeća funkcionišu globalno i prisiljena su da stalno poboljšavaju svoj rad. Izvršavanje radnih zadataka tokom zaposlenja postaje podložno brojnim promenama. Upotreba informacionih tehnologija menja sadržaj mnogih poslova. Umesto internih standarda ili usredsređenosti zaposlenih na poređenje sa svojim ranijim ostvarenjima, naglasak je na eksternim standardima i planiranim unapredjenjima.

U uslovima univerzalne umreženosti relativizira se značaj zaposlenja po principu stalnog zaposlenja u punom radnom vremenu. U preduzećima se povećava broj privremeno zaposlenih, zaposlenih na određeno vreme ili u svojstvu spoljnih saradnika ili honorarno zaposlenih. Spoljnim saradnicima se sve više prepuštaju poslovi koje su nekada izvršavali stalno zaposleni, jer to postaje jeftinija i fleksibilnija opcija. Sve manje se sklapaju ugovori o zaposlenju (engl. *contract of employment*), a sve više ugovori o radu (engl. *contract of performance*).

U cilju procene efikasnosti upotrebe ljudskih resursa, istraživači sa Harvara [19, str. 368] su predložili model „CCCC“ (engl. *competence – kompetentnost, commitment – posvećenost, congruence – usklađenost i cost effectiveness – isplativost*). Analiza kompetentnosti podrazumeva sagledavanje potrebnih znanja i veština kod zaposlenih za poslove koje već obavljaju ili za preuzimanje novih uloga i poslova ukoliko se za to ukaže potreba. Analiza posvećenosti podrazumeva utvrđivanje u kojoj meri su zaposleni posvećeni poslu koji obavljaju u preduzeću. Neusklađenost se manifestuje u odsustvu saradnje, usklađenosti pojedinačnih ciljeva i ciljeva organizacije, nezadovoljstvu, sukobima između nadređenih i podređenih i štrajkovima. Isplativost podrazumeva da su izdaci za ljudske resurse, kao što su zarade, različite pogodnosti, plaćena obuka i sl., na nivou ili niži od konkurenčije.

Ljudski resursi imaju moć učenja. Zahvaljujući znanju i moći učenja ljudski resursi su osnova uvođenja promena. Tim aspektima ljudskih resursa biće posvećena izlaganja u nastavku ovog pitanja.

1.1. Znanje i učenje

Između znanja i učenja postoji direktna povezanost. Zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje. Mnoga stečena znanja ne daju vidljive efekte u kratkom roku, odnosno nije

Strategijska analiza ljudskih resursa

uvek jasna i vidljiva veza između efekata i ulaganja u znanje. Ljudski resursi, sa sposobnošću učenja, predstavljaju najznačajniji faktor vitalnosti preduzeća. Učenje se može definisati kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Stopa učenja mora biti veća od stope promena u okruženju ukoliko se želi obezbediti profitabilan rast. Da bi mogli da uhvate korak sa promenama, od menadžera i ostalih zaposlenih se traži da prihvate principe permanentnog obrazovanja ili doživotnog učenja. Učeći, zaposleni istovremeno utiču na postojeći fond znanja. Najznačajniji faktor u stvaranju tzv. „društva znanja“ su ljudski resursi. Ljudski resursi su „nosač“ tzv. „ljudskog kapitala“ kao kumulanta znanja, veština, iskustva, inventivnosti, energije i entuzijazma koji su ljudi spremni da investiraju u radni proces.

Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju. Znanje postaje osnovni resurs, a ne jedan od značajnih resursa, i jedini pravi izvor konkurentske prednosti. Brojni su dokazi koji nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da na dodatu vrednost i rast društvenog proizvoda najviše utiče znanje. Zemlja, radna snaga i kapital postaju značajni jedino u smislu ograničenja, dok je njihova sekundarna uloga rezultat toga da se mogu stići lako ukoliko postoji znanje. Moderna proizvodnja se sve više bazira na znanju, a sve manje na sirovinama i energiji. Industrijske grane intenzivne znanjem zajedno sa uslužnim granama (po definiciji intenzivne znanjem) predstavljaju kičmu danas najrazvijenijih privreda.

Praćenje izazova i mogućnosti strategijskih promena i njihovo korišćenje u sopstvenoj strategiji zahteva od preduzeća permanentno učenje. Otuda i pojava koncepta tzv. „organizacije koja uči“ (engl. *learning organization*). Brzina učenja pojedinaca određuje brzinu učenja preduzeća kao celine i obrnuto. Preduzeće koje uči izražava sposobnost da stvara i pribavlja nova znanja, nove koncepte i uspešno ih prilagođava poslovnom okruženju i svojim namerama. Takođe, neophodnost restrukturiranja stvara dodatnu potrebu za različitim znanjima i prepostavlja postojanje dinamične organizacije sposobne da se prilagodi novim okolnostima i izazovima. Sa razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija stvorene su brojne operativne i lako dostupne baze podataka koje omogućavaju da se brzo i jednostavno dođe do potrebnih znanja i informacija. Kroz razmenu znanja između zaposlenih dolazi do novih znanja, odnosno, raste fond znanja. Menadžment znanja (engl. *knowledge management*) služi za operacionalizaciju koncepta organizacije koja uči [15, str. 12-23].

Organizacija koja uči ohrabruje timski rad, komunikaciju između različitih poslovnih funkcija i spremnost da se komunicira sa različitim interesnim grupama kako bi se poboljšale performanse. Naglasak je na ohrabrvanju ljudi da rade timski i razmišljaju sistemski, da uče jedni od drugih i da razumeju šta je potrebno uraditi da se uvede promena i da ta promena postane deo svakodnevne prakse. Ovladavanje jednom oblašću otvara mogućnost ulaska u nove oblasti komunikacijom i eksperimentom. Treba praviti razliku između učenja kroz ponavljanje, koje se odvija unutar poznatog okvira (adaptivno učenje ili “učenje u jednom krugu”), i učenja koje je usmereno na iznalaženje kontradiktornosti čiji je rezultat preispitivanje i menjanje bazičnih prepostavki i utvrđenog konteksta (generativno učenje ili “učenje u dva kruga”).

Potrebe za određenim znanjima i njihovom specifičnom kombinacijom se povećavaju. Shvatanje po kome je menadžer onaj koji ima sposobnost da poslove obavi preko drugih ljudi, ili neko ko je odgovoran za rad podređenih i njihov učinak, postaje neadekvatno, jer menadžer postaje odgovoran za primenu znanja i učinak koji se, zahvaljujući tom znanju, postiže. To znači da se znanje počinje primenjivati na znanje. *P. Drucker* smatra da je ovom promenom obeležena poslednja revolucija u menadžmentu preduzeća. Prototip savremene organizacije je simfonijiski orkestar, jer se sastoji od velikog broja visokokvalifikovanih muzičara (izvršilaca) kojima upravlja dirigent (predsednik) s tim da između njega i članova orkestra, izuzev prve violine (generalni direktor), ne postoje posrednici [5, str. 59].

Evolucija uloge zaposlenih je posledica poslovnog modela i organizacije poslovnog procesa. Osnovu masovne proizvodnje predstavljali su usko specijalizovani stručnjaci za razvoj proizvoda koje su proizvodili nekvalifikovani ili polukvalifikovani radnici sa skupim i specijalizovanim mašinama, što je imalo za rezultat proizvodnju velikog broja standardizovanih proizvoda. Radnici u fleksibilnom sistemu proizvodnje treba daleko više da razmišljaju i odlučuju. Rutinski i mehanički poslovi postepeno iščezavaju, a naglasak se stavlja na što bolje korišćenje novih tehnologija donošenjem odluka i rešavanjem problema. Ovladavanje novim tehnologijama od izvršilaca zahteva brojne sposobnosti do kojih se dolazi jedino stalnim učenjem. Nesigurna sudbina preduzeća i preduzetničkih inicijativa od zaposlenih traži da na sebe gledaju kao na „nezavisne preduzetnike“ koji sami treba da brinu o svojoj budućnosti, a posebno o tome koje su kvalifikacije tražene na tržištu radne snage. Tip organizacije zasnovan na komandovanju i kontroli ubrzano zastareva, mnogi upravljački nivoi postaju suvišni, tako da je organizaciona struktura sve plića.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Posledično, menadžeri i izvršioci imaju šansu da moć ostvaruju na drugi način. Pojedini autori govore o savremenoj organizaciji u kojoj će svaki izvršilac istovremeno biti i menadžer.

1.2. Uticaj promena na ljudske resurse

Promene su zakon života. Svedoci smo da se pripadnici različitih organizacija kontinuelno suočavaju sa trajnom potrebom za promenama. Oni, takođe, imaju različite sposobnosti podnošenja promena. S obzirom da se promenama remeti stanje normalnosti i da su pritisci za promenom sve vidljiviji, bitno je upravljati promenama na način da se ostvare vredni rezultati. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturiran pristup u stvaranju održive promene ljudskog ponašanja unutar jedne organizacije. Zato je pravovremeno i efektivno uključivanje zaposlenih u proces promena od izuzetne važnosti. U sprovođenju promena učestvuju tri kategorije ljudi:

1. *Stratezi promena.* To su ljudi koji su odgovorni za iniciranje promene. Njihova odgovornost za implementiranje promena obično postoji.
2. *Implementatori promene.* U pitanju su ljudi direktno odgovorni za sprovodenje promena. Često je implementiranje promena zahtevniji posao od iniciranja promena.
3. *Primaoci promene.* U pitanju su ljudi na koje se odnosi program promene i koji promene prihvataju sa različitom anksioznošću zavisno od karaktera promena i načina njihove prezentacije. Ovi ljudi sebe često doživljavaju kao bespomoćne u odnosu na odluke koje su donete na višem organizacionom nivou. U ekstremnim slučajevima mogu energično da se suprotstavljaju promeni [16, str. 745].

Pri uvođenju promena javljaju se različiti otpori. Posledično, na značaju dobija zahtev za pridobijanje zaposlenih za uvođenje promena u situaciju. Ovo tim pre jer se promene ne mogu ostvariti samo putem prinude, već i pomoću participacije. Participacija je bitna jer održivost promene zavisi od motivacije onih koji je sprovode. U procesu upravljanja promenama menadžeri imaju dve uloge: ulogu tzv. "agenta promene" i ulogu katalizatora promene. Menadžment promenom zahteva kombinaciju ubedivanja (indoktrinacije) i prinude. Inicijatori promene moraju imati dovoljno ovlašćenja, uticaja i autoriteta. Od menadžera koji uvode promene se zahteva da poseduju intelektualne sposobnosti, odgovarajuće znanje i veštine kao i emocionalnu inteligenciju. Možemo, takođe, pomenuti kvalitete kao što su

upornost, sposobnost da se podnese visok nivo rizika, političke sposobnosti, moć uticaja, kao i veštinu upotrebe apsurda.

Određivanje balansa između ubedivanja i prinude u uvođenju promena je posledica stila upravljanja. Surovost, arbitrarne odluke i odluke koje se doživljavaju kao nedostatak poštovanja prema sledbenicima vraćaju se kao bumerang. Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama ne stvara otpor prema promenama, što dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja naredne promene. Drugim rečima, pojedinac koji radi u okviru organizacije mora želeti promenu. Od izvršilaca se očekuje da veruju menadžerskom timu da su promene u interesu preduzeća i njih samih, i da treba da primenjuju nova oblike ponašanja. Menadžeri se suočavaju sa dodatnim izazovima kojima se mora posvetiti dosta pažnje, a odnose se na emotivne posledice promena na zaposlene. Naime, emotivni odgovori zaposlenih obuhvataju: (1) ljutnju zbog prethodnih ulaganja koja postaju uzaludno trošenje, (2) tugu zbog gubitka statusa i nestanka poznate organizacije i (3) strah zbog nepoznate budućnosti i njihovog učešća u njoj. Prethodne frustracije otklanjaju se adekvatnim planom karijere koji kroz permanentno obrazovanje omogućava rad i u drugim preduzećima.

2. Ljudski kapital

Početkom prošlog veka investicije u materijalnu (i finansijsku) aktivu su predstavljale osnovni indikator vitaliteta preduzeća i, time, vodeći indikator njegove konkurentnosti. Posle II svetskog rata se smatralo da investicije u istraživanje i razvoj kao i marketing presudno utiču na konkurentnost preduzeća. Od 1980-ih godina, sa intenziviranjem primene koncepta poslovne strategije *M. Portera*, konkurentske sile i strategija postaju glavni faktori konkurentnosti. Danas strategijski menadžment predstavlja glavnu kompetenciju modernog preduzeća, a investicije u tzv. "nematerijalnu aktivu", odnosno, faktore kao što su intelektualna svojina, ljudski kapital, organizacioni kapital i relacioni kapital, pokazuju na koji način strategija transformiše pokretače vrednosti u vrednost.

Do 1980-ih godina tržišna vrednost preduzeća je gravitirala prema knjigovodstvenoj vrednosti, odnosno, tržišna kapitalizacija je bila na nivou knjigovodstvene vrednosti materijalne aktive. Posledično, stopa prinosa se izračunava kaо proizvod knjigovodstvene vrednosti preduzeća i cene kapitala. Danas u razvijenim tržišnim ekonomijama tržišna vrednost preduzeća je u proseku tri puta veća od knjigovodstvene vrednosti. To znači da ne tržišna vrednost preduzeća više ne gravitira prema knjigovodstvenoj vrednosti. Postojanje značajnih odstupanja tržišne od knjigovodstvene

Strategijska analiza ljudskih resursa

vrednosti preduzeća znači da je preduzeće sposobno da generiše mnogo veću vrednost od one koja je posledica moći kapitalizacije materijalne aktive. Razlog za to odstupanje je nematerijalna aktiva. Uostalom, odavno je prihvaćeno da je nematerijalna aktiva glavni uzrok tzv. „večnog života“ (engl. *going concern*) preduzeća. Kod propulzivnih preduzeća vrednost nematerijalne aktive višestruko prevazilazi vrednost materijalne aktive i kontinuelno se povećava. Na primer, prema [22, str.3], kod kompanije *Microsoft* u 1996. godini vrednost nematerijalne aktive je bila 11 puta veća od vrednosti materijalne aktive. Danas je odgovarajući multiplikator 20. Prema [6, str. 32-6], u proseku 60-70% vrednosti aktive modernih preduzeća čini nematerijalna aktiva.

Izlaganja koja slede odvojeno će tretirati nematerijalne resurse kao najpotentnije faktore stvaranja vrednosti i ljudski kapital kao deo nematerijalnih resursa. Ljudski kapital se vezuje za ljudske resurse *per se* koji imaju ulogu »nosača« ljudskog kapitala.

1.3. Nematerijalna aktiva

Nematerijalna aktiva (engl. *non-material asset*) je aktiva koja nema finansijsku ni fizičku supstancu. Supstancu nematerijalne aktive čine neopipljivi resursi (engl. *intangibles resources*) odnosno, informacije i znanje. Znanje se javlja kao posledica primene informacija pri rešavanju konkretnih problema. Znanje ima različite oblike kao što su eksplisitno i skriveno znanje pojedinaca, strukturirano znanje u okviru baze podataka i potencijalno znanje grupe ljudi koje se javlja u okviru kulture preduzeća. Primena znanja dovodi do njegove konverzije iz jedne forme u drugu formu. Interakcije koje nastaju primenom znanja dovode do novog znanja, transformacije konvencionalne organizacije u organizaciju koja uči i, u krajnjoj instanci, do inovacija (ili znanja primjenjenog u praktične svrhe).

Polazeći od mogućnosti razdvajanja nematerijalne aktive i ljudskih resursa, R. Hall [8] i [9] je nematerijalnu aktivan podelio na: (1) nematerijalnu aktivan koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa i (2) nematerijalnu aktivan koja se može odvojiti od ljudskih resursa. Nematerijalna aktiva koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa je ljudski kapital. U pitanju su razne forme znanja (generičkog i specifičnog) a ne ljudski resursi *per se*. Ljudi »nose« ljudski kapital i imaju slobodu da ga investiraju, pored posla, i u druge aspekte života, kao što su porodica, religija, zabava i sl. Iz ugla preduzeća, ljudski kapital predstavlja kumulantu znanja, veština, invencija, energije i entuzijazma koju su ljudi spremni da ulože u posao. Nematerijalna aktiva može postojati čak i kada preduzeće

napuste ljudi koji su uticali na njeno stvaranje ili ukoliko ostanu u preduzeću ali ne rade istim kapacitetom i sa istom motivacijom kao nekada. Nematerijalnu aktiju koja se može odvojiti od ljudi čine tri komponente: intelektualni kapital (patentni, žigovi, recepture, konstrukcije, *know-how*, i sl.), organizacioni kapital (ključna kompetentnost, norme i pravila ponašanja, baze podataka, baze znanja, kultura preduzeća, i sl.) i relacioni kapital ili kapital po osnovu odnosa sa partnerima (brendovi, dozvole regulatornih tela, ugovori, lojalnost klijenata, licence, kanali prodaje i sl.).

Nematerijalna aktiva predstavlja najpotentniju poziciju aktive, odnosno, poziciju aktive koja najviše utiče na stvaranje vrednosti. Međutim, utvrđivanje vrednosti nematerijalne aktive nije trivijalan posao. Šta više, ona se obično i ne iskazuje u finansijskim izveštajima. Na tu situaciju utiče i činjenica da nematerijalna aktiva nije potpuno kontrolabilna. Posledično, efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu teško se mogu precizno izračunati. Prethodne osobine čine nematerijalnu aktivu jedinstvenom i, u izvesnom smislu, »varljivom« (engl. *elusive*) ili »skrivenom« (engl. *hidden*) bilansnom pozicijom. Uprkos prepoznatom značaju, problem sa nematerijalnom aktivom je u tome što je ona uglavnom posledica specifične konfiguracije ljudskih resursa i njihovih aktivnosti i zato nema precizno određenu cenu. U bilansu stanja preduzeća moguće je identifikovati samo pozicije čiji troškovi ili vrednost ne zavise od drugih pozicija. Činjenica da se ne može iskazati u statutarnim izveštajima (bilansu stanja, pre svega) otežava merenje efikasnosti nematerijalne aktive poređenjem troškova i prihoda koji su posledica odgovarajućih investicija. Nematerijalna aktiva je obično predmet procenjivanja u menadžerskim izveštajima. Osnovni cilj investiranja je maksimiziranje prinosa uz minimiziranje rizika. Međutim, dilema je kako to pravilo primeniti u slučaju nematerijalne aktive kao varljive i skrivene aktive. Stari je menadžerski aksiom da se „može upravljati samo sa onim što se može meriti“. Međutim, u slučaju nematerijalne aktive važi da „najvažnije informacije nisu uvek najpouzdanije, kao i da najpouzdanije informacije nisu uvek najvažnije“.

Za svrhe iskazivanja nematerijalne aktive jedino se intelektualni kapital može precizno definisati i evidentirati. Intelektualni kapital se evidentira po troškovima registrovanja tako da njegova tržišna vrednost može biti veća ili manja od troškova nabavke. Ostale pozicije nematerijalne aktive se teško definišu, zahtevaju interpretaciju ili ih je najjednostavnije iskazati kao troškove. Obzirom da se radi o najpotentnijom poziciji aktive, veoma je važno proceniti njenu vrednost. Postoje značajne razlike u iskazivanju materijalne i nematerijalne aktive. Na Ilustraciji 1 su prikazane te razlike.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Iskazivanje materijalne aktiva	Procena nematerijalne aktive
<ul style="list-style-type: none">▪ Evidencija događaja▪ Samo prošlost▪ Troškovi▪ Monetarni efekti▪ Periodični izveštaji▪ Statutarni finansijski izveštaji	<ul style="list-style-type: none">▪ Evidencija procesa▪ Prošlost + Budućnost▪ Vrednost▪ Nemonetarni efekti▪ Tekuće izveštavanje▪ Menadžerski izveštaji

Ilustracija 1: Iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive

U svakom slučaju, za procenjivanje nematerijalne aktive koriste se tri metoda:

1. *Direktni metod.* Prema ovom metodu monetarni ekvivalent nematerijalne aktive se određuje procenjivanjem vrednosti njenih osnovnih komponenata. Prvo se identifikuju komponente, pa se onda ide na njihovu procenu.
2. *Metod tržišne kapitalizacije.* Prema ovom metodu vrednost nematerijalne aktive predstavlja razliku između tržišne kapitalizacije i vrednosti sopstvenog kapitala.
3. *Metod prinosa na sredstva.* Da bi se primenio ovaj metod, prvo je potrebno prosečnu vrednost bruto dobitka podeliti sa prosečnom vrednošću materijalne aktive. Dobijeni rezultat koji predstavlja prinos na sredstva (engl. *ROA-Return on Asset*) zatim se poredi sa prosekom u grani. Razlika se množi sa prosečnom vrednošću materijalne aktive kako bi se izračunao prosečni godišnji dobitak od nematerijalne aktive. Na kraju se dobija vrednost nematerijalne aktive deljenjem razlike iznad prosečnog dobitka sa prosečnom cenom kapitala.

1.4. Ljudski kapital kao deo nematerijalne aktive

Ljudski resursi su »nosač« ljudskog kapitala. Pod ljudskim kapitalom se podrazumevaju informacije i znanje koje ima svaki pojedinac i koje mu omogućavaju da bude produktivniji u obavljanju svojih aktivnosti. Takođe, ljudski kapital uključuje i kontakte i odnose koji imaju značaj za preduzeće ili za obavljanje specifične aktivnosti. Ljudski kapital se može predstaviti i sadašnjom vrednošću ulaganja u ljudske resurse (plate, bonusi, beneficije, obuka i sl.) od strane preduzeća. Međutim, ovakva definicija otvara dilemu šta je krajnja vrednost ovog ulaganja? Ljudski kapital podleže promenama tokom perioda i razlikuje se od preduzeća do preduzeća. Postoje dve vrste ljudskog kapitala: generički i specifični. Generički kapital ima istu vrednost za različite aktivnosti i kod različitih ljudi. Specifični ljudski kapital

su znanje i veštine koje su karakteristične samo za jedno preduzeće ili za neke njegove aktivnosti. Specifični kapital nastaje kroz proces učenja na bazi iskustva (engl. *learning by doing*) pojedinačnih članova preduzeća i interakciju njihovog pojedinačnog iskustva. Glavni dobitnik ulaganja u specifičan ljudski kapital je preduzeće, dok je njegova vrednost van preduzeća mnogo manja. Stok specifičnih znanja koje posede pojedinac u jednom preduzeću je *know-how*. Većina specifičnih znanja se može opisati mada postoje i specifična znanja koja se teško mogu opisati.

Da su ljudski resursi sa svojim znanjem, veštinama, iskustvom i entuzijazmom najvrednija aktiva odavno je poznato. Otuda modernom stavu da je ljudski kapital kritičan faktor uspeha povezan sa ljudskim resursima može se prigovoriti da je u pitanju »staro vino u novoj boci«. Laureati Nobelove nagrade za ekonomiju G. Baker i T. Shultz su zaslužni za razjašnjenje ove dileme. Prema ovim autorima, ljudski kapital je kumulanta znanja, veština i mogućnosti svih zaposlenih u jednom preduzeću u koju se može investirati radi povećanja njene sposobnosti stvaranja vrednosti. Pri tome se ljudski kapital odvojeno tretira od ljudskih resursa, odnosno rada *per se*. Ono što je novo u vezi sa ljudskim kapitalom to je intenziviranje potrebe za menadžmentom znanja kako bi se ostvarila distinkтивna kompetentnost kao prepostavka konkurentske prednosti, kao i da postoje alati koji to omogućavaju (računar i Internet).

Prema [7], ljudski kapital čine četiri komponente: (1) elementi koje svaki zaposleni unosi u radni proces (inteligencija, energija, entuzijazam, iskustvo, veštine, emotivna inteligencija i sl.), (2) sposobnost učenja (unapređenje, imaginacija i kreativnost), (3) sposobnost delovanja (konverzija podataka u informacije za akciju) i (4) motivacija (podela informacija i znanja i razvoj timskog duha i ciljne orientacije). Drugi autori [18] smatraju da osnovu ljudskog kapitala predstavlja profesionalni intelekt. Osnovne četiri komponente profesionalnog intelekta date su na Ilustraciji 2. Suštinu poslovne strategije čini način na koji se ove četiri komponente profesionalnog intelekta razvijaju i dele u okviru jednog preduzeća. Takođe, ove četiri komponente profesionalnog intelekta predstavljaju osnovu psihološkog ugovora koji postoji između zaposlenih i preduzeća.

1.	<i>Care why</i>	Samo-motivujuća kreativnost
2.	<i>Know why</i>	Razumevanje uzročno-posledičnih odnosa
3.	<i>Know how</i>	Efektivno izvršenje radnih zadataka
4.	<i>Know what</i>	Kognitivno znanje, suština naučne oblasti

Ilustracija 2: Komponente profesionalnog intelekta

Strategijska analiza ljudskih resursa

Ljudski resursi, kao i drugi resursi, su ograničeni. Ono što ih čini jedinstvenim to je činjenica da se za njih vezuje nematerijalna aktiva. Na globalnom nivou ponuda ljudskih resursa raste po stopi od 6-7% godišnje, a tražnja po znatno većoj stopi od 9-11%. Gep je još veći ukoliko se posmatra samo segment visoko potentnih ljudskih resursa (obrazovani i sa dobrom praksom). Strategijska implikacija ovog stanja je da opstanak i prosperitet preduzeća zavise od njihove sposobnosti da privuku, zadrže i unaprede talenat ljudskih resursa. Posledično, ulaganje u ljudske resurse postaje osnovni vid investiranja i stvaranja trajne konkurentske prednosti. Ljudski resursi u jednom preduzeću se mogu razviti i kultivisati ali, takođe, mogu napustiti preduzeće, apstinirati ili delovati kontraproduktivno. Drugim rečima, performanse ljudskih resursa nisu predvidive niti su pod popunom kontrolom. Otuda menadžment ljudskih resursa predstavlja kombinaciju nauke i veštine. Glavni fokus menadžmenta ljudskih resursa, pored razvoja ključne kompetentnosti, je i ocena efektivnost ulaganja u razvoj ljudskih resursa. Postoji nekoliko merila intenziteta ulaganja u ljudske resurse:

1. broj dana treninga, obuke i osvežavanja znanja po zaposlenom (ukupno i posle prve godine radnog staža)
2. budžet kontinuelnog obrazovanja zaposlenih
3. broj programa kontinuelnog obrazovanja
4. stopa prinosa na ulaganja u ljudske resurse
5. odnos između procenjene kompetentnosti i zahtevane kompetentnosti

Intenzitet ulaganja u ljudske resurse obično se prati preko broja sati koji zaposleni u preduzećima provode na kursevima permanentnog obrazovanja (trening i osvežavanje znanja). Prema [22, str. 6], u najboljim preduzećima prema kriterijumu prodaje po zaposlenom godišnje na programima permanentnog obrazovanja svaki zaposleni prosečno provede 117 sati. Prema istom izvoru u istoj grupi preduzeća zaposleni posle prve godine provedu na istim programima 72 sata. Interesantno je da se radi o ulaganjima izuzetno visoke stope prinose (ROI=391%).

Kombinovanjem nematerijalnih resursa stvara se stok znanja u koga se može investirati iz različitih perspektiva (istraživanje i razvoj, marketing, organizaciona promena, ljudski kapital i sl.). Radi se o ulaganjima sa visokim stopama prinosa. Suprotno od materijalnih resursa čija se vrednost prenosi (postepeno posredstvom amortizacije trajne aktive ili trenutno posredstvom vrednosti sirovina i repromaterijala) na proizvode i/ili usluge i time smanjuje, vrednost nematerijalnih resursa se upotreboom, uglavnom, povećava. Ta činjenica je osnova sinergije koja nastaje kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih resursa. Naime, informacije i znanje

omogućavaju sinergiju na tri načina: znanje se ne troši upotrebom, znanje se koristiti na više mesta u istom trenutku i kombinovanjem delova znanja dobijaju se nove informacije i znanje. Doduše, kod nekih elemenata nematerijalnih resursa vremenom dolazi do smanjivanja vrednosti. Na primer, vrednost intelektualnog kapitala i tehnološkog *know-how* se smanjuje tokom vremena zbog zastarevanja, dok se lojalnost brendu smanjuje zbog marketing shizofrenije.

Značaj ljudskih resursa za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti je nedvosmislen. Otuda se ovoj funkciji u modernom preduzeću pridaje izuzetan značaj. Jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa je uvođenje pozicije »glavnog direktora razvoja znanja« (engl. *chief knowledge development officer*). Ova pozicija se obično uvodi na najviši nivo korporativnog upravljanja, odnosno, u odbor direktora. U zoni nadležnosti ove funkcije nalaze se sledeće aktivnosti: (1) identifikovanje fonda eksplisitnog i implicitnog znanja kojim raspolaže preduzeće (»da li znamo za ono što znamo?«), (2) razvoj mehanizama za formiranje i razvoj baze informacija i baze znanja i njihova upotreba (»znanje o znanju«), (3) identifikovanje jazova u znanju i mehanizama za njihovo popunjavanje kroz regrutovanje, prekvalifikaciju i razvoj (»šta ne znamo?«) i (4) ulaganje u znanje i baze znanja i praćenje efektivnosti tog ulaganja. Konsultujući referencu [14, str. 409] na Ilustraciji 3 su prikazane personalne kvalifikacije i profesionalno iskustvo glavnog direktora razvoja znanja.

Lične kvalifikacije	Profesionalno iskustvo
<ul style="list-style-type: none">▪ Agent promene▪ Sposobnost uticaja▪ Fokusiran na rezultate▪ Arhitekta sistema▪ Puno razumevanje biznis modela	<ul style="list-style-type: none">▪ Razvoj organizacije▪ Razvoj poslovnih procesa▪ IT ekspertiza▪ Menadžment projekata▪ Konsultantske veštine

Ilustracija 3: Karakteristike glavnog direktora razvoja znanja

3. Menadžment ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa obuhvata različite aktivnosti sa ciljem da se poveća njihova efikasnost imajući u vidu ciljeve preduzeća [3, str. 316]. U pitanju je kontinuirani proces putem kojeg se obezbeđuju „pravi ljudi na pravim mestima“.

Uobičajeno je da profesionalci zaduženi za ljudske resurse u personalnim i kadrovskim odeljenjima igraju glavnu ulogu u kreiranju

Strategijska analiza ljudskih resursa

različitih elemenata u procesu menadžmenta ljudskih resursa i da podržavaju njihovu upotrebu od strane funkcionalnih menadžera. S druge strane, funkcionalni menadžeri su, u krajnjoj liniji, odgovorni za efektivno korišćenje ljudskih resursa i na taj način sprovode mnoge aspekte tog procesa, posebno kad su oni povezani sa implementacijom strategije.

Brojni su primeri koji pokazuju da je poboljšanje konkurentske pozicije preduzeća jedino moguće ukoliko se unapredi menadžment ljudskih resursa [20, strane: 471-472]. Tako na primer, menadžment ljudskih resursa može da predstavlja bitnu podršku implementaciji strategije bazirane na uvodenju u proizvodni program inovacija proizvoda, diferenciranih proizvoda kroz unapređenje kvaliteta ili kod strategija eksternog rasta. Osnovu celokupne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa opredeljuju četiri cilja za koja su zaduženi menadžeri ljudskih resursa. Prvi cilj menadžera ljudskih resursa se odnosi na zaposlene. To znači da treba obezbediti da u preduzeću budu zaposleni ljudi sa odgovarajućim sposobnostima. Kada se dođe do željene strukture zaposlenih, menadžeri ljudskih resursa treba da vode računa o tome da zaposleni budu što više motivisani i posvećeni poslu, kako bi se maksimirao njihov rad i uloga, što predstavlja drugi cilj. Treća grupa ciljeva se odnosi na angažovanje i razvoj ljudi tako da se prihvataju promene i efektivno upravlja promenama. Četvrti tip ciljeva je administrativnog karaktera i odnosi se na registrovanje neophodnih podataka o zaposlenima i na različite pravne aspekte administrativnih aktivnosti [21, str. 10-11].

Ne postoji jedna opšteprihvaćena definicija menadžmenta ljudskih resursa. Prema jednom shvatanju, menadžment ljudskih resursa predstavlja savremeno tumačenje konvencionalnog pojma „personalni menadžment“, odnosno novu fazu njegovog razvoja. Personalni menadžment podrazumeva niz aktivnosti koje zaposlenima i preduzeću pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa, a da potom taj dogovor sprovedu u delo. S druge strane, pojam se upotrebljava i za označavanje određenog pristupa menadžmentu ljudskih resursa koji se bitno razlikuje od pristupa personalnog menadžmenta. Personalni menadžeri pokušavaju da razumeju i izraze želje i stavove zaposlenih. Stoga su oni uvek između menadžmenta i zaposlenih, jer uskladjuju njihove potrebe. Menadžment ljudskih resursa je, nasuprot tome, uglavnom usmeren ka potrebama menadžmenta za obezbeđivanjem i angažovanjem ljudskih resursa, a što ne mora da se tiče samo zaposlenja [21, str. 5-6].

Strategijska perspektiva utiče na razliku menadžmenta ljudskih resursa i personalnog menadžmenta [10, str. 157-8]. Menadžment ljudskih resursa je više usmeren na sagledavanje dugoročne, a ne kratkoročne

perspektive. Upotreba atributa „strategijski“, takođe, sugeriše jednu drugačiju filozofiju koja se tiče izvršavanja aktivnosti orijentisanih na ljudе kao resurs. Time se otklanja tehnofobija kao poznata slabost personalnog menadžmenta. Za opisivanje relevantnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa u procesu formulisanja i implementacije poslovne strategije koristi se pojam strategijski menadžment ljudskih resursa. Sa stanovišta psihološkog odnosa, razlika je u tome što se menadžment ljudskih resursa bazira na posvećenosti, umesto na poslušnosti. Konačno, menadžment ljudskih resursa naglašava samokontrolu, a ne kontrolu, individualnu, a ne kolektivnu perspektivu, organsku, a ne birokratsku strukturu, integriranost sa linijskim menadžmentom, a ne uloge specijalista i profesionalaca kao i maksimum koristi, a ne minimiziranje troškova [17, str. 685].

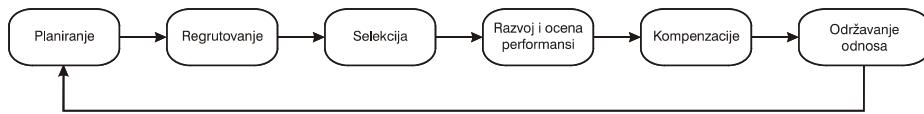
U pitanju je proces usmeren ka postizanju ciljeva preduzeća putem zapošljavanja, otpuštanja, unapređivanja i adekvatnog korišćenja ljudskih resursa [4, str. 455]. Osnovni element menadžmenta su ciljevi. Logično je, otuda, da je jedan od najkritičnijih zadataka menadžera da obezbede zapošljavanje stručnih, talentovanih i motivisanih ljudi koji preduzeću treba da omoguće ostvarivanje ciljeva. Adekvatno angažovanje ljudi podrazumeva razumevanje njihovih individualnih i organizacijskih potreba da bi se mogao iskoristiti njihov potencijal. Ovaj aspekt menadžmenta ljudskih resursa ukazuje na neophodnost uskladijanja iskorišćenosti pojedinaca sa promenama kadrovskih i organizacijskih potreba.

Zapošljavanje, kao bitna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa obuhvata: regrutovanje, selekciju, raspoređivanje i socijalizaciju zaposlenih. Nasuprot produžetku angažovanja ljudi stoji njihovo otpuštanje, što predstavlja neprijatan deo svakog menadžerskog posla. Naime, zaposleni dobijaju otkaz zbog nepoštovanja utvrđenih pravila, nesposobnosti valjanog obavljanja poslova ili zbog određivanja prave veličine. Procedure davanja otkaza su često jasno definisane i uključene su u ugovor o radu. Bitan aspekt menadžmenta ljudskih resursa se odnosi na usavršavanje radnika koje obuhvata: obuku, obrazovanje, ocenjivanje i pripremu zaposlenih za sadašnji i budući posao. Potrebe za razvojem zaposlenih se ne mogu zadovoljiti u preduzeću koje nema programa razvoja karijere (engl. *career pipeline*).

Ilustracija 25-4 prikazuje osnovne aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa. Proces otpočinje sa planiranjem ljudskih resursa, gde se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima i identifikuju upražnjena radna mesta. Slede faze regrutovanja i selekcije koje su u funkciji obezbeđenja najboljih kandidata za određeni posao. Kada ti pojedinci postanu deo preduzeća, neophodno je ulagati u njihovu obuku i usavršavanje i periodično ocenjivati ostvarene rezultate. Zato razvoj i ocena performansi

Strategijska analiza ljudskih resursa

zaposlenih predstavlja četvrtu bitnu aktivnost. Izgradnja adekvatnog sistema kompenzacije zaposlenih za ostvarene rezultate predstavlja petu fazu u procesu, kako zbog samog regrutovanja novih izvršilaca, tako i zbog motivisanja i zadržavanja kompetentnih izvršilaca. Konačno, neophodno je obuhvatiti i pitanja koja se odnose na to kako zaposleni gledaju na svoje preduzeće i tretman koji imaju [3, str. 31] i [19, str. 346]. Izlaganje koje sledi prati logiku Ilustracije 4.



Ilustracija 4: Proces menadžmenta ljudskih resursa

3.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces identifikovanja budućih potreba za ljudskim resursima koji su neophodni za ostvarivanje plana preduzeća i definisanje neophodnih koraka koje je potrebno preuzeti za zadovoljenje tih potreba [3, str. 318]. Da bi se moglo pristupiti ovom zadatku, prema [24, str. 280], treba dati odgovor na sledeća pitanja. Koji se poslovi moraju obaviti da bi se ostvarili ciljevi, jer potrebe za ljudskim resursima zavise od obima ukupnog posla? Koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova. Koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova? Pri planiranju potreba za ljudskim resursima treba, pre svega, razmotriti tražnju i mogućnosti obezbeđivanja potrebne radne snage, kao i potencijalne mere za rešavanje uočenog debalansa. Bitan aspekt ove vrste planiranja je sagledavanje koliko će ljudi sa kojim kvalifikacijama biti potrebno preduzeću. Analiza radnih mesta, organizaciona struktura i osnovna strategijska opredeljenja čine osnovu ove vrste planiranja.

Analiza radnog mesta (engl. *job analysis*) obuhvata prikupljanje i evidentiranje informacija koje se odnose na svrhu radnog mesta, zadatke i aktivnosti koje treba obaviti (odgovornosti), uslove pod kojima se oni obavljaju, neophodnu komunikaciju sa drugima zbog prirode posla, kao i znanje, veštine i sposobnosti koje zaposleni treba da poseduje da bi adekvatno obavio poslove. Rezultati analize radnih mesta koriste se za izradu odgovarajućih akata o sistematizaciji poslova (radnih mesta) i opisa radnog mesta (engl. *job description*). Organizaciona dimenzija predstavlja bitnu dimenziju sistematizacije radnih mesta. Opisom radnog mesta se utvrđuju obaveze, uslovi rada i drugi značajni zahtevi koji se odnose na svako individualno radno mesto. U suštini, opis radnog mesta sadrži

dužnosti koje zaposleni treba da izvršava. Opis radnih mesta se često kombinuje sa uslovima koje radnik mora posedovati (engl. *job specification*) za obavljanje posla na određenom radnom mestu. Njima se utvrđuje znanje, obrazovanje, prethodno radno iskustvo i potrebne fizičke i mentalne sposobnosti. Tako na primer, u uslovima za zapošljavanje menadžera prodaje može da stoji da treba da ima završen ekonomski fakultet, organizacione sposobnosti, najmanje dvogodišnje radno iskustvo u prodaji, znanje engleskog jezika, sklonost timskom radu, odslužen vojni rok za muškarce, vozačka dozvola B kategorije i sl.

Koriste se dva široko rasprostranjena pristupa za analizu radnog mesta. To je funkcionalna analiza radnog mesta i upitnik za analizu radnog mesta [4, str. 459-460]. Oba pristupa pokušavaju da definišu radne aktivnosti i rezultate i znatno se preklapaju. Funkcionalna analiza radnog mesta je najkorišćeniji metod sistematske analize i fokusirana je na sledeće četiri dimenzije radnog mesta: a) šta radnik radi u odnosu na podatke, ljudi i radna mesta, b) koje metode i tehnike koristi, c) koje mašine, alate i opremu koristi, d) koje materijale, proizvode, predmetne stvari i usluge koristi. Upitnik za analizu radnog mesta se fokusira na ponašanje radnika prilikom obavljanja posla. Pristup pokušava da uzme u obzir ne samo dimenzije koje se odnose na radno mesto, već i dimenzije koje se odnose na radnike, odnosno na razmatranje psihičkog reagovanja radnika na zahteve i sadržaj njegovog posla na radnom mestu. Analiza je, naime, usmerena na sledećih šest dimenzija: informacije koje su ključne za sagledavanje ostvarenih rezultata na radnom mestu, obrada informacija i donošenje odluka koje su ključne za rezultate na radnom mestu, fizička aktivnost i spretnost koja je neophodna za određeni posao, međusobni odnosi koje zahteva priroda posla, fizički radni uslovi i reagovanje pojedinaca na te uslove i druge karakteristike radnog mesta kao što je raspored radnog vremena i odgovornost na radnom mestu [4, str. 460].

Na broj i strukturu izvršilaca utiče starosna struktura i zakonski prestanak radnog odnosa po osnovu penzionisanja (starosna i invalidska penzija), napuštanje preduzeća zbog zakonskih mera i sl. Takođe, na broj i strukturu izvršilaca na različite načine utiču strategije internog rasta (povećanje) i eksternog rasta (obično smanjenje) kao i strategija određivanja prave veličine (obično smanjenje). Strategija može uticati i na smanjenje broja zaposlenih na bazi dobrovoljnog odlaska uz otpremninu (engl. *voluntary leave*).

Strategijska analiza ljudskih resursa

3.2. Regrutowanje

Druga bitna aktivnost u upravljanju ljudskim resursima je identifikovanje potencijalnih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Primarni cilj regrutovanja koje predstavlja prvi korak u zapošljavanju je da se privuku najkvalitetniji kandidati za upražnjena radna mesta. Opis radnog mesta i kvalifikacije koje se zahtevaju od kandidata za određeno radno mesto obezbeđuju da proces pronalaženja i animiranja kandidata bude uspešan. Regrutowanje se može vršiti interno, unutar preduzeća, i eksterno, spolja uz pomoć agencija za regrutovanje (engl. *head hunting*)

Interni izvor su postojeći radnici, koji se mogu angažovati na upražnjena radna mesta. Često se ističe da korišćenje sopstvenih kadrova ima brojne prednosti. Prvo, pojedinci regrutovani iz sopstvenih redova bolje poznaju preduzeće i ostale zaposlene, što povećava izglede da budu uspešni. Drugo, mogućnost napredovanja unutar samog preduzeća podstiče lojalnost zaposlenih i obezbeđuje njihovu veću angažovanost, jer znaju da su putevi napredovanja jasni i da će biti nagrađeni za uspešan rad unaprednjem i/ili premeštajem na bolje radno mesto. Treće, obično je jeftinije da se regrutuju ili unaprede ljudi iz samog preduzeća nego da se angažuju sa strane [19, str. 351] i [24, str. 281].

Osnovni načini za utvrđivanje mogućnosti internog obezbeđivanja radne snage su: baze podataka o sposobnostima zaposlenih, plan zamene radnika i plan napredovanja [3, str. 320]. Evidencija o zaposlenima sadrži osnovne informacije o njihovim znanjima i sposobnostima, iskustvu, interesovanjima i ličnim karakteristikama. Na bazi ovih podataka može se sagledati da li je raspoloživa radna snaga u skladu sa postojećim i budućim potrebama preduzeća. Planiranje zamene radnika predstavlja proces kojim se identifikuju potencijalni kandidati koji bi mogli biti na određenim menadžerskim pozicijama. Plan napredovanja predstavlja način da se identifikuju pojedinci sa izuzetnim potencijalima i da im se omogući da dobiju odgovarajuću obuku i zadatke. Cilj je da se obezbedi regrutovanje pojedinca za menadžerske pozicije unutar preduzeća. Ukoliko plan ljudskih resursa pokazuje postojanje viška zaposlenih, smanjivanje broja zaposlenih se ostvaruje otpuštanjem.

U situaciji kad potrebne ljudske resurse nije moguće obezrediti iz internih izvora, neophodno je koristiti eksterne izvore. S druge strane, oslanjanje samo na kadrove koji su stasali unutar samog preduzeća ima za rezultat zatvaranje u sopstveni "atar" ili napredovanje onih koji za to nemaju potrebne kvalifikacije. Osim toga, šanse da nove ideje zažive su manje, a kod zaposlenih se stvara uverenje da dovoljno dug radni staž obezbeđuje

unapređenje po automatizmu. Neka istraživanja [1, str. 242] pokazuju da je upravljanje radikalnom promenom od strane menadžera iz samog preduzeća u većini slučajeva neuspešno.

Za velike kompanije, posebno iz oblasti visokih tehnologija, fakulteti predstavljaju značajan izvor budućih kadrova. Danas u svetu mnogi koledži i univerziteti imaju centre za razvoj karijere koji tesno sarađuju sa osobama koje vode regrutovanje u kompanijama. Stipendiranjem i kreditiranjem školovanja kadrova mogu se obezbediti kadrovi potrebnih kvalifikacija.

Upotreba Interneta za popunjavanje upražnjениh radnih mesta predstavlja najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja uopšte, koje će, nema sumnje, sve više dobiti na značaju. Oglasavanje preko interneta je jeftinije, brže i namenjeno je milionskom auditorijumu. Za obezbeđenje odgovarajućih kadrova mogu se angažovati agencije (službe) za zapošljavanje, različita strukovna udruženja ili specijalizovane firme koje se bave pronalaženjem odgovarajućeg kadra. Jedan od načina je i vrbovanje kadrova iz drugih preduzeća. Istraživanja posvećena načinima putem kojih se dolazi do posla pokazuju da su neformalne metode (kao što su poslovni kontakti i komunikacija ili slanje prijava van konkursa) česte, u nekim slučajevima čak i češće od formalnih metoda, kao što je npr. oglašavanje potrebe za kadrovima [21, str. 174].

3.3. Selekcija

Kroz proces selekcije se određuju kandidati koji najbolje odgovaraju potrebama preduzeća. Selekcija podrazumeva ocenjivanje svakog kandidata prema kriterijumima selekcije. U pitanju je pokušaj da se predviđa da li će potencijalni kandidat biti uspešan u poslu. U tu svrhu, menadžeri i profesionalci za ljudske resurse koriste različite metode selekcije. Proces selekcije se sastoji iz čitavog niza koraka. U praksi se sam postupak selekcije razlikuje od preduzeća do preduzeća, pa čak i između različitih organizacionih nivoa unutar jednog preduzeća. Na primer, faza intervjuisanja može biti čista formalnost za radnike na nižim nivoima. Suprotno tome, prilikom selekcije menadžera na najvišem nivou, intervju mogu biti izuzetno obimni, a da se samo testiranje retko sprovodi ili ga uopšte nema. Isto tako, to što je jedan test za izbor menadžera prodaje bio uspešan u jednom preduzeću ne znači da će on biti isto toliko koristan u drugom. Osobe koje se bave ne samo regrutovanjem, već i selekcijom radnika, suočavaju se sa brojnim zahtevima u oblasti pravne regulative.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Standardan postupak selekcije se sastoji od sledećih sedam faza: popuna obrazaca za posao, prvi detaljni intervju, testovi, uvid u dosadašnji rad, analitički intervjui, fizički pregled i ponuda posla [19, str. 356]. Proces selekcije počinje sa popunjavanjem odgovarajućeg formulara koji sadrži brojna pitanja o prethodnom obrazovanju i radnom iskustvu kandidata, zdravstvenom stanju, kao i druge podatke za ocenu da li zainteresovani kandidat zadovoljava minimalne uslove za obavljanje poslova na određenom radnom mestu. Istovremeno, to omogućava preliminarno poređenje sa kvalifikacijama drugih kandidata.

Ukoliko kandidat uđe u uži izbor, ovaj formular predstavlja osnovu za obavljanje jednog ili više intervjua. Intervju obezbeđuje vizuelni kontakt i predstavlja planiran i dovoljno analitičan razgovor na osnovu prethodno pripremljene liste pitanja u cilju procene znanja, veština i sposobnosti kandidata, i pružanja informacija kandidatu o preduzeću i potencijalnom radnom mestu. Moguće je za određena radna mesta da menadžer odluči da, posle ove faze, ponudi posao potencijalnom kandidatu, odnosno da kandidat odluči da li ponudu prihvati ili odbiti. Kao jedan od pokazatelja koliko se intervju smatra važnom tehnikom govori i podatak da je 90% kompanija koje su učestvovali u jednoj studiji istaklo da od svih tehnika selekcije kandidata za neko radno mesto najviše poverenja imaju u intervjiju [3, str. 326].

Često nije moguće na bazi intervjua doneti validnu ocenu o prijavljenim kandidatima. Zato se može pribeci njihovom testiranju. Osim što povećava tačnost u procesu selekcije, test omogućava da kandidati odgovaraju na ista pitanja u istim uslovima, tako da se njihovi rezultati mogu porebiti. Najznačajniji testovi koji se mogu koristiti u procesu selekcije su: testovi sposobnosti, opšti testovi inteligencije, testovi posebnih sposobnosti, testovi sposobnosti za obuku, testovi dostignuća i testovi ličnosti [21, str. 199-201]. Testovi sposobnosti (prirodnih sklonosti) mere potencijal pojedinca da se razvije i u opštem i u posebnom smislu. Dele se u dve kategorije: testovi koji mere opšte mentalne sposobnosti ili opštu inteligenciju i one koji mere posebne sposobnosti i potencijale. Ti testovi su suprotni testovima dostignuća, koji mere sposobnosti koje pojedinac već ima. Testovi inteligencije treba da ukažu na celokupan mentalni kapacitet kandidata. Ponekad se nazivaju i testovi mentalnih sposobnosti. Testovi posebnih sposobnosti utvrđuju posebne sposobnosti ili potencijale, kao što su sposobnosti u prostoru, sposobnosti percepcije, verbalne, numeričke, motoričke sposobnosti itd. Testovi sposobnosti za obuku koriste se za ocenu potencijalnih sposobnosti radnika za obuku, uglavnom za zanatske poslove. Testom se, zapravo, utvrđuje sposobnost kandidata da, nakon pokazivanja ili

obuke, uradi praktični zadatak koji ranije nije radio. Testovi dostignuća utvrđuju sposobnosti pojedinca koje već ima (na primer, brzina kucanja za radno mesto daktilografa). Na taj način se direktnije ocenjuju mogućnosti kandidata za izvršavanje određenog zadatka. Testovi ličnosti predstavljaju način ocene ličnosti kandidata, kao što je način razmišljanja, osećanja i ponašanja koja se jasno izdvajaju pojedinačno ili u odnosu sa drugim osobama u različitim situacijama. Njihovo korišćenje je još uvek predmet velikih diskusija, kako zbog problema ocene karakteristika jedne ličnosti, tako i zbog problema da se one dovedu u vezu sa zahtevima nekog radnog mesta [3, str. 328].

Često, nezaobilaznu fazu u procesu selekcije predstavlja provera dosadašnjeg rada. Ove provere imaju za cilj da se utvrdi istinitost podataka u prijavi i biografiji (lat. CV - *Curriculum Vitae*). Mogu se vršiti pisanim putem, preko telefona ili u neposrednom kontaktu. Jedna od najznačajnijih referenci, koja se posebno proverava, je iskustvo na prethodnim radnim mestima i uspešnost koja je na njima ostvarivana.

Nakon preliminarnog sagledavanja prijave kandidata, intervjuisanja i testiranja, sledi, za kandidate koji su zadovoljili određene kriterijume, ponuda za zasnivanje radnog odnosa. S jedne strane je ponuda za određeni posao i uslove pod kojima se nude, a potencijalni kandidat odlučuje da li radno mesto zadovoljava njegove potrebe i ciljeve. Radni odnos se zasniva potpisivanjem ugovora o radu. Našim Zakonom o radu [25] u čl. 19 utvrđeno je da Ugovor o radu mora da sadrži: (1) naziv i sedište poslodavca; (2) ime i prezime zaposlenog, mesto prebivališta, odnosno boravišta zaposlenog; (3) stručnu spremu i zanimanje zaposlenog; (4) vrstu i opis poslova koje zaposleni treba da obavlja; (5) mesto rada; (6) vreme trajanja ugovora o radu na određeno vreme; (7) dan početka rada; (8) zaradu, rokove za isplatu zarade i drugih primanja na koja zaposleni ima pravo; (9) vreme trajanja dnevnog i nedeljnog radnog vremena. Ugovorom o radu mogu da se ugovore i druga prava i obaveze.

3.4. Razvoj i ocena performansi

Kada neka osoba zadovolji kriterijume za prijem na radno mesto i konačno zasnuje radni odnos, tada nastupaju procesi uvođenja u posao (socijalizacija i obuka), usavršavanja i ocenjivanja ostvarenih rezultata. Naime, bez obzira na to koliko su aktivnosti regrutovanja i selekcije obavljene kvalitetno, neophodna je obuka za uvođenje u posao i kontinuirano obrazovanje i usavršavanje. Velika preduzeća često imaju formalni program uvođenja u posao. Poseban značaj ima upoznavanje i

Strategijska analiza ljudskih resursa

prilagođavanje normama, vrednostima i pravilima ponašanja (socijalizacija). Pravi se razlika između obuke i razvoja kadrova koji je rezultat usavršavanja. Obuka predstavlja kontinuiran proces pružanja pomoći zaposlenima da ostvare najbolji učinak od prvog dana stupanja na radno mesto. Obuka se organizuje sa ciljem da se unaprede veštine i stručnosti radnika na postojećim radnim mestima. Najčešće se sprovodi kao obuka kod uvođenja u posao i kao tehnička obuka koja ima za cilj da obezbedi specijalizovano znanje za korišćenje novih metoda, procesa i tehnika. Usavršavanje ukazuje na napore orijentisane ka budućnosti i ne mora biti ni u kakvoj vezi sa postojećim radnim mestom, već često predstavlja pripremu za novo radno mesto i unapređenje. U praksi se ova razlika često gubi uglavnom zato što unapređivanje stručnosti na postojećem radnom mestu obično znači i povećavanje performansi na budućim radnim mestima. Obuka se obično odnosi na izvršioce, a razvoj na menadžere.

Da bi bio efikasan, program obuke mora da ostvari veći broj ciljeva [4, str. 469]. Prvo, mora se bazirati na potrebama preduzeća i pojedinaca, jer obuka ne predstavlja sama sebi cilj. Drugo, u ciljevima obuke treba jasno naglasiti koji problemi žele da se reše. Ovo zahteva razmatranje različitih organizacionih potreba i zahteva do kojih se došlo analizom radnih mesta i ocenu sposobljenosti pojedinaca da efikasno izvršavaju poverene poslove. Treće, celokupna obuka treba da se bazira na odgovarajućim teorijama učenja i metodama sprovođenja obuke, a što je osnovni razlog što obuka i upravljanje razvojem kadrova ne može biti posao za amatera. Konačno, obuka se mora ocenjivati da bi se utvrdilo da li program obuke funkcioniše. Ocenjivanje obuhvata ocenu učesnika o korisnosti obuke, ocenjivanje onoga što se stvarno naučilo (na primer, preko testova na kraju i početku obuke), utvrđivanje promena u načinu rada i merenje stvarnih rezultata na poslu [3, str. 329].

U upravljanju razvojem poseban značaj imaju procesi obrazovanja i usavršavanja odabranog osoblja da bi oni usvojili znanja i stručnosti koje su im potrebne za buduće pozicije. Ovaj proces započinje selekcijom kvalifikovanih pojedinaca i nastavlja se tokom njihove radne karijere. Ciljevi upravljanja razvojem su da se ostvari uspeh preduzeća u dugom roku, da se obezbede kompetentne zamene, da se kreira efikasan tim koji zajedno dobro funkcioniše i da se svakom rukovodiocu omogući da iskoristi u potpunosti svoj potencijal. Upravljanje razvojem je, takođe, neophodno zbog velike fluktuacije rukovodilaca, manjka talentovanih menadžera i sve većeg stavljanja naglaska od strane društva na kontinuirano obrazovanje i razvoj [4, str. 469].

Usvajanje novih znanja i veština moguće je obezrediti na dva načina. Jedan predstavlja formalne programe razvoja van radnog mesta, a drugi

uključuje razvoj na radnom mestu i obuhvata: a) program učenja pod nadzorom pretpostavljenog u cilju preuzimanja svih nadležnosti i odgovornosti tog radnog mesta, b) angažovanje na različitim poslovima tokom određenog vremena zahvaljujući čemu zaposleni stiče širok raspon znanja i sposobnosti (sistem rotacije na poslu), c) „šegrtovanje“, gde rukovodilac podučava podčinjenog radnika znanjima i veštinama koje su neophodne za to radno mesto. Ovi planovi razvoja na radnom mestu stavljuju akcenat na aktuelno iskustvo na poslu. Formalne programe upravljanja razvojem najčešće sprovode odeljenja za obuku u okviru preduzeća ili konsultanti sa univerziteta ili specijalizovanih centara za obuku. Česta je praksa slanja menadžera na različite programe obuke koji se organizuju na fakultetima u trajanju od jedne nedelje do tri meseca ili više. Neki univerziteti imaju i programe usavršavanja menadžera u jednogodišnjem trajanju. Najskuplji su poslediplomski kursevi. Njihovim finansiranjem poslodavci šalju jasan signal zaposlenima da se njihov rad vrednuje i da se mogu nadati daljem napredovanju. Za velike korporacije je karakteristično organizovanje kompleksnih programa obuke i razvoja i postojanje posebnih odeljenja koja sa punim vremenom sprovode različite kurseve.

Jedna od značajnijih aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa je ocenjivanje performansi zaposlenih. Ovom aktivnošću se vrši formalno vrednovanje ostvarenih rezultata pojedinca na određenom radnom mestu, daju povratnih informacija zaposlenima i donosi odluka o tome da li treba i kako poboljšati učinke. Mada je osnovni cilj ocene performansi sagledavanje doprinosa zaposlenih ostvarivanju organizacionih ciljeva, ovaj proces se koristi i za druge svrhe u preduzeću. To je pre svega stvaranje sistema kompenzacija, planiranje budućih rezultata, određivanje potreba za obukom i usavršavanjem i ocenjivanje potencijala radnika za napredovanje.

Efektivna ocena ostvarenih učinaka zahteva formulisanje odgovarajućih standarda i sprovođenje potrebne korektivne akcije. Zato kvalitet sistema za ocenu ostvarenih učinaka zavisi od kvaliteta sledeća tri elementa, a to su: standardi, informacije i korektivna akcija. Najvažniji aspekt kod ocenjivanja ostvarenih učinaka je definisanje standarda koji treba da predstavljaju kriterijume na bazi kojih se identificuje uspeh u jednoj aktivnosti. Primarni kriterijumi za ocenu su ciljevi i strategija preduzeća. Program ocenjivanja koji se sprovodi isključivo u cilju ocenjivanja radnika ubrzo će izgubiti na značaju ukoliko se ne integrise u glavne ciljeve preduzeća. Program ocene zato treba da predstavlja kontinuiran proces koji je fokusiran na ispunjavanje zadatka, razvoj zaposlenih i na ciljeve preduzeća. Mada je ovaj princip jasan, ipak ga je teško implementirati, posebno kad dođe do promene u ciljevima preduzeća.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Za ocenjivanje ostvarenih učinaka mogu se koristiti različite metode. Neformalna ocena učinaka podrazumeva stalni proces dostavljanja povratnih informacija radnicima o kvalitetu rada na njihovim radnim mestima i treba da predstavlja jednu od značajnih aktivnosti menadžera i sastavni deo poslovne kulture preduzeća. Najčešće korišćeni neformalni pristupi se mogu podeliti na one koji su usmereni na ponašanje zaposlenih i na ostvarene rezultate. U kategoriji pristupa koji su orientisani na ponašanje zaposlenih, dva su najčešće korišćena načina za ocenu: grafička skala ocenjivanja (engl. *graphic rating scales*) i skala ocenjivanja specifičnih aspekata ponašanja (engl. *behavioral anchored rating scale*) [4, str. 472-474] i [3, str. 331-332].

Grafička skala ocenjivanja predstavlja formular koji sadrži listu kriterijuma (na primer: odsustvovanje sa posla, samostalnost na poslu, ostvareni kvalitet i kvantitet, odnosi sa drugim zaposlenima) na osnovu kojih rukovodilac ocenjuje radnika u rasponu od pet gradacija (na primer: nezadovoljavajuće, uslovno, zadovoljavajuće, više nego zadovoljavajuće i izvanredno). Da bi se eliminisala subjektivnost ocenjivanja, kreirana je skala ocenjivanja bazirana na referentnim aspektima ponašanja zaposlenih na njihovim radnim mestima. Ovaj program ocenjivanja se usmerava na ponašanja radnika koja su specifična i relevantna za određeno radno mesto. Zato se ovaj način ocenjivanja koristi samo u situacijama gde relativno veliki broj zaposlenih obavlja sličan posao. U njegovom formulisanju učestvuju i zaposleni. Ova vrsta ocenjivanja obezbeđuje, isto tako, korisne informacije za sastavljanje programa obuke. Tipičan obrazac za ocenjivanje sadrži od 6 do 10 specifično definisanih ponašanja na nekom radnom mestu.

3.5. Sistem kompenzacija

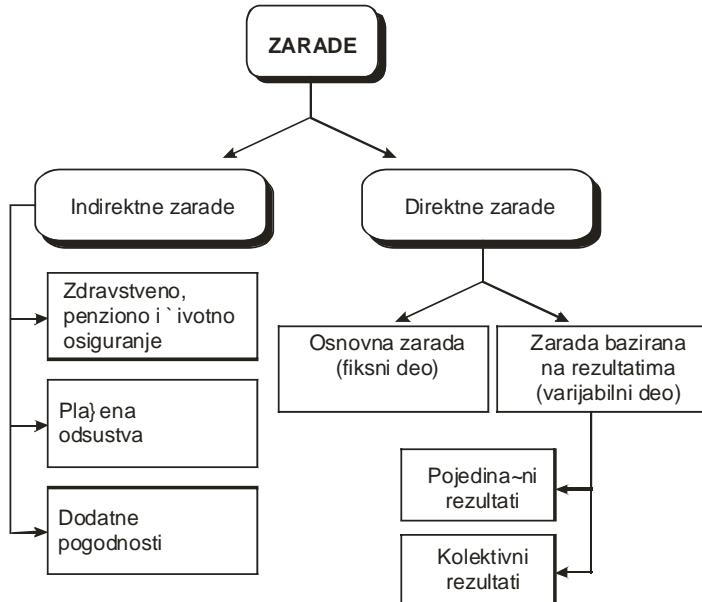
Menadžeri i ostali zaposleni za angažovanje na svojim radnim mestima i za doprinos ostvarenim rezultatima treba da budu plaćeni, odnosno njihovo angažovanje treba na odgovarajući način da bude kompenzovano. Najznačajniji deo sistema nagradivanja je sistem zarada. Naime, sistem nagradivanja obuhvata materijalne i nematerijalne nagrade, s tim da su materijalne nagrade obuhvaćene sistemom zarada. Nematerijalne nagrade se odnose na status, mogućnost razvoja, izazovnost posla i sl. Menadžeri nerado koriste pojam plata (engl. *pay*) ili isplata (engl. *payment*), već češće upotrebljavaju pojmove kompenzacija (engl. *compensation*), nadoknada (engl. *remuneration*) ili nagrada (engl. *reward*). Najčešći sistem kojim se radnici koji nisu na menadžerskim pozicijama nagrađuju su primanja (nadnice) koja se obračunavaju na osnovu radnog vremena

provedenog na poslu ili na osnovu broja proizvedenih jedinica. Nadoknada se obično izračunava na nedeljnoj ili mesečnoj vremenskoj osnovi.

Sistem kompenzacija zaposlenih čine direktnе i indirektnе zarade (Ilustracija 5). Kompenzacije ili nadoknade obuhvataju, naime, zarade koje zaposleni ostvaruju za određeni rad (direktnе zarade) i različite indirektnе koristi. Prosečan paket indirektnih koristi menadžera je znatno sadržajniji i vredniji od onog koji je na raspolaganju ostalim radnicima. Direktne oblike zarada čine: a) osnovna zarada (fiksni deo), koja se isplaćuje za rad obavljen u određenom vremenskom periodu, i b) zarade u obliku različitih stimulacija, koje se ostvaruju na osnovu ostvarenih rezultata rada, odnosno performansi, i predstavljaju varijabilni deo zarade. U prvom slučaju se nagrađuje sudelovanje, a u drugom ostvarenje. Stimulacije za ostvarene performanse imaju dva oblika. Jedna vrsta stimulacija se odnosi na individualne učinke zaposlenih, a druga se vezuje za ostvarene performanse preduzeća, pojedinih organizacionih delova ili rezultate rada određenih timova. Sa povećanjem ukupne zarade zaposlenih, uobičajeno je da raste učešće varijabilnog dela zarade u njihovoј ukupnoj zaradi. Ovakvim sistemom kompenzacija zaposleni preuzimaju na sebe veći rizik poslovanja, jer što je veća mogućnost ostvarenja veće zarade, sigurnost zarade je manja. Indirektnе zarade obuhvataju različite vrste beneficija i pogodnosti koje zaposleni mogu da ostvare (programi zdravstvene zaštite, socijalno i životno osiguranje, plaćena odsustva i različite vrste pogodnosti).

U osnovi dobro koncipiranog sistema kompenzacija je kvalitetno urađena evaluacija radnih mesta, koja se oslanja na analizu radnih mesta i opis poslova određenog radnog mesta. Jedan od češće korišćenih pristupa u evaluaciji radnih mesta je metod bodovanja putem kojeg se korišćenjem različitih faktora porede pojedina radna mesta sa drugim radnim mestima u preduzeću ili na skali. Svrha evaluacije radnih mesta je da se obezbedi mogućnost poređenja relativne vrednosti različitih poslova. Njome se ne određuju nivoi plata i povišice, već je samo osnova za utvrđivanje razlika u primanjima različitih kategorija zaposlenih. Prvi korak u evaluaciji radnog mesta korišćenjem metoda bodovanja je izbor kompenzacionih faktora. Najčešće korišćeni faktori su odgovornost, stručnost, uložen napor i radni uslovi, mada se koriste i drugi faktori, kao na primer: obrazovanje, prethodno iskustvo i sl. Drugi korak podrazumeva kreiranje različitih nivoa, ili skale, u okviru svakog kompenzacionog faktora i dodeljivanje bodova svakom od tih nivoa. Treći korak kod metoda bodovanja je merenje svakog radnog mesta po svakom kompenzacionom faktoru da bi se dobio ukupan broj bodova koji će odražavati vrednost svakog radnog mesta [3, str. 335-336].

Strategijska analiza ljudskih resursa



Ilustracija 5: Komponente sistema kompenzacije zaposlenih

Tradicionalni pristup podrazumeva utvrđivanje različitih grupa poslova unutar kojih postoje različiti nivoi plata (platni razredi). Zaposleni ne može promeniti platni razred bez promene radnog mesta, ali su zato moguće različite skale plata unutar pojedinih platnih grupa. Svaki rang prepostavlja određeni broj bodova. Početnik počinje da radi na najnižem nivou lestvice u kategoriji određenog posla, da bi napredovanjem dospeo do najviše lestvice za tu kategoriju posla. Druga mogućnost je pomeranje na novu lestvicu neke druge platne grupe. Gornji opseg broja bodova između platnih razreda nižeg ranga se preklapa sa donjim opsegom broja bodova višeg platnog razreda. Na taj način se obezbeđuje da najbolji radnik u nižem platnom razredu može imati veću platu od najlošijeg radnika u višem platnom razredu. U cilju obezbeđenja eksterne pravičnosti, utvrđena nadoknada za odgovarajuća radna mesta može se usklađivati sa odgovarajućim nadoknadama za slične poslove na tržištu rada. Pojedine konsultantske firme štampaju godišnje pregledе sistema kompenzacije radnika koji se koriste u većem broju kompanija za ista radna mesta. Na sličan način, analitičkom procenom radnih mesta i poređenjem zarada na istim ili sličnim poslovima, koncipira se sistem kompenzacija i za sam menadžerski vrh.

Kompenzacioni paket se sastoji iz različitih komponenti i varira od jednog do drugog preduzeća. Razlikuju se, pre svega, sa stanovišta učešće fiksnog, odnosno varijabilnog dela. Fiksni elementi su oni koji čine redovnu nedeljnu ili mesečnu platu pojedinca i menjaju se samo u izuzetnim okolnostima. Osnovna plata predstavlja minimalnu cenu rada i na nju se mogu dodavati ostali elementi plate. Osnovna plata ponekad ima dodatak koji se vezuje za uslove rada i posebne sposobnosti radnika. Sledeći oblik kompenzacije radnika su različite vrste *beneficija* koje imaju novčanu vrednost. Odnose se na različite programe zaštite radnika (zdravstveno, životno, penziono osiguranje, nadoknada za slučaj nezaposlenosti, porodiljsko odsustvo), plaćena odsustva (godišnji odmori, bolest ili porodične obaveze) i različite vrste korisnih usluga (krediti za školovanje dece i za hitne slučajeve, rekreacija, službeno vozilo, ishrana). Noviji paketi beneficija uključuju brigu o starim osobama i deci. Beneficije predstavljaju indirektni oblik kompenzacije, daleko su sadržajnije za menadžere i imaju sve veće relativno učešće u ukupnim kompenzacijama. Radnici koji rade po smenama ili isključivo noću mogu ostvarivati novčane premije kao kompenzaciju za takav rad. Prekovremeni rad se plaća po većoj ceni i ova vrsta nadoknade zavisi od broja sati i retko kad je fiksna. Stimulacije predstavljaju značajan varijabilni element plate. Pored stimulacija koje su povezane sa rezultatima rada pojedinaca, postoje i različiti tipovi grupnih ili kolektivnih stimulacija. Kod individualnih stimulacija, za učinak iznad (ispod) standardnog sledi odgovarajuće povećanje (smanjenje) osnovne plate. Ova vrsta stimulacija poseban značaj ima kod nagrađivanja prodajnog osoblja (% od ostvarene prodaje). Kolektivna stimulacija predstavlja kompenzaciju za ostvarene rezultate određenih timova ili organizacionih delova.

Značajan varijabilni element kompenzacionog paketa su bonusi. Bonusi predstavljaju jednokratnu isplatu na kraju godine i najčešće se odnose na podelu ostvarenog profita. Bonusi su, prema tome, uslovljeni uspešnošću poslovanja, odnosno, ovo pravo se stiče nakon ostvarenja određenog nivoa ciljnih performansi. Spadaju u grupu kratkoročnih podsticaja. Različiti se kriterijumi (na primer, individualne performanse, hijerarhijska pozicija, procenat od plate) mogu koristiti za određivanja iznosa za isplatu bonusa. Drugu vrstu rizične ili varijabilne komponente kompenzacionog paketa čine različiti dugoročni podsticaji kojima se obezbeđuje dugoročni fokus na stvaranje vrednosti. Da bi se to obezbedilo u kompenzacioni paket se uključuju opcije i akcije. Ova komponenta kompenzacionog paketa ima poseban značaj za motivisanje menadžera na uvećanju bogatstva za vlasnike.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Jedan od načina za unapređenje efikasnosti korporativnog upravljanja predstavljaju kompenzacione sheme za direktore i menadžere. Naime, kompenzacione sheme treba da osiguraju povezivanje interesa menadžera i vlasnika. U strukturiranju odgovarajućeg sistema kompenzacija za menadžere poseban značaj ima izbor odgovarajućih merila performansi. Zato metrika uspeha treba da predstavlja osnovu u planiranju sistema kompenzacija. Za merenje doprinosa menadžera i direktora rastu vrednosti vlasnika može se koristiti sistem konvencionalnih merila uspeha (kao što je, na primer, dobit ili stopa prinosa) ili sistem ekonomskih merila uspeha (na primer, dodata ekonomska vrednost ili dodata vrednost za akcionare). Ekonomski merila uspeha su superiornija jer potpunije valorizuju ulogu ljudskih resursa i štite interes vlasnika. U narednom delu izlaganja biće više reči o planiranju sistema kompenzacija na bazi Usklađene liste (engl. *Balanced Scorecard*).

Kvalitetno korporativno upravljanje je u funkciji unapređenja performansi poslovanja, uvećanja vrednosti za vlasnike i smanjenja agencijskih troškova. U savremenim kompenzacionim paketima za menadžere i direktore dominiraju različite implicitne nadoknade (kratkoročni i dugoročni podsticaji) nad eksplisitnim podsticajima (osnovna plata, beneficije i pogodnosti). Bonusi su tipičan kratkoročni podsticaj, a različite mogućnosti učešća u vlasništvu preduzeća ili kupovine akcija pod povlašćenim uslovima predstavljaju dugoročne podsticaje. S obzirom da menadžeri i direktori u obavljanju svojih aktivnosti moraju voditi računa kako o kratkoročnim, tako i o održivim performansama preduzeća, struktura kompenzacionog paketa treba da uspostavi odgovarajući balans između kratkoročnih i dugoročnih performansi preduzeća. U razvoju sistema kompenzacija za menadžere korporativnog vrha prisutan je trend u kreiranju sistema kompenzacija koji treba da bude pokretač budućih performansi. Na taj način isplate menadžera su pod rizikom, odnosno imaju karakter investicije.

3.6. Održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih

Održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih predstavlja, takođe, važan aspekt menadžmenta ljudskih resursa. Upravljanje odnosima između zaposlenih se može analizirati iz različitih perspektiva [21, str. 478-479]. Neki naglašavaju rešavanje konflikata na relaciji poslodavac – zaposleni. Drugi posmatraju način vođenja preduzeća i formalna konstitutivna pravila kojima se određuje nadoknada i uslovi, politika rada i raspodela moći u okviru preduzeća. Treći pristup u upravljanju odnosima

Dragan Đuričin, Stevo Janošević

prema zaposlenima akcentira stepen i prirodu učešća zaposlenih u odlučivanju.

Dve oblasti su od posebnog značaja za održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih: a) odnosi između radnika i menadžera i b) prava radnika. S obzirom da zaposleni imaju pravo na sindikalno organizovanje u cilju poboljšanja uslova rada (plata, radno vreme, različiti uslovi rada, beneficije) i da sindikati imaju zakonsko pravo da pregovaraju sa poslodavcima i pomažu u sprovodenju potpisanih ugovora, menadžeri moraju pregovarati sa ovim ovlašćenim predstvincima radnika. Potpisujući ugovore koji regulišu uslove rada za određeni vremenski period, oni dele odgovornost za sprovodenje potписанog ugovora.

Tradicionalno shvatanje sindikata podrazumevalo je suprotstavljen (neprijateljski) odnos, jer su radnici nastojali da ostvare ustupke, a uprava je činila napore da se oni ne prihvate. Međunarodna konkurenca, nezaposlenost i bankrotstvo velikog broja preduzeća doprineli su da u savremenim uslovima sindikat i menadžerski tim čine napore u pravcu uspostavljanja kooperativnih odnosa u rešavanju problema na obostranu korist. Učešće u pregovaranju i donošenju odluka može biti kako kolektivno tako i individualno. Za određene kategorije zaposlenih (menadžerski vrh, pružanje specijalističkih usluga i sl.) može biti karakteristično pregovaranje u cilju postizanja individualnog sporazuma o uslovima rada. Različiti neposredni oblici učešća zaposlenih u odlučivanju mogu da unaprede odnos između radnika i menadžera i da relativiziraju ulogu sindikata. Od devedesetih godina prošlog veka na značaju sve više dobijaju inicijative koje se ne oslanjaju na prisustvo sindikata u vezi sa odnosima prema zaposlenima. Jedan od najinteresantnijih trendova na početku XXI veka se odnosi na promenu u opadanju članova sindikata i povećanju broja novih kolektivnih sporazuma koje poslodavci potpisuju.

Kolektivno pregovaranje predstavlja još uvek najznačajnije sredstvo za regulisanje pojedinih aspekata odnosa na radu između poslodavaca i organizovanih radnika. Postoji više mogućih vrsta pregovaračkih odnosa [4, str. 480-481]. Prvo je suprotstavljen pregovaranje, gde su strane koje pregovaraju u konfliktu u odnosu na problem o kome pregovaraju. Kad se pregovara o resursima, obično se radi o fiksnim iznosima. "Pobeda" jedne strane znači "kapitulaciju" druge strane. Drugo je integrativno pregovaranje, kad se pokušava rešiti više pitanja. Koriste se pokušaji tipa davanja i uzimanja da bi se došlo do rešenja po kome obe strane dobijaju. Treće je pregovaranje uz ustupke i ono se često koristi zbog fluktuacija u poslovanju. Da bi preduzeće opstalo, menadžment traži određene ustupke, a za uzvrat se nudi, na primer, obećanje da će radnici biti zadržani na poslu. Četvrti oblik

Strategijska analiza ljudskih resursa

pregovaranja je kontinuirano pregovaranje. Zajedničko telo (komitet), koje je sastavljeno od predstavnika radnika i menadžmenta, redovno zaseda tokom perioda koji je utvrđen međusobnim sporazumom u cilju sagledavanja i rešavanja problema.

Rezultat kolektivnog pregovaranja je sporazum od obostrane koristi, i za sindikat i za upravu preduzeća. Postoje, međutim, situacije kad nije moguće postići sporazum [4, str. 482-483] i [21, str. 630-631]. Jedna od mogućnosti koju može koristiti sindikalno članstvo u slučaju neuspešnih pregovora je obustava rada (štrajk). Da bi upozorili rukovodstvo, zaposleni mogu da uspore proces rada u toku pregovaranja i da na taj način izvrše pritisak u cilju ispunjavanja njihovih zahteva. Rukovodstvo može, isto tako, da pribegne prekidu poslovanja i da na taj način ne dozvoli zaposlenima da rade. Sledeći način rešavanja konflikta je posredovanje, kada treća, neutralna strana, pomaže u rešavanju neslaganja. Arbitraža predstavlja metod kada treći učesnik, nakon razgovora i analize argumenata obe strane, donosi odluku koja je obavezujuća i za sindikat i za menadžment.

Menadžeri, kako kod prijema tako i tokom rada, moraju voditi računa da zaposleni ne smeju na bilo koji način biti diskriminisani. Različita prava zaposlenih po osnovu rada se štite zakonom i sastavni su deo prakse menadžmenta ljudskih resursa. Ponekad je potrebno mnogo više od onog što zakon propisuje da bi se obezbedila delotvornost i lojalnost zaposlenih i eliminisalo nezadovoljstvo na poslu. Poseban značaj imaju pitanja disciplinske odgovornosti, otpuštanja (otkaza), zdravlja i bezbednosti i zaštite osnovnih ljudskih prava na poslu. U slučaju nezakonitog otpuštanja, zaposleni ima pravo žalbe. Zaposleni imaju pravo da daju otkaz u slučaju kršenja ugovora o radu od strane poslodavca. Jedan od načina raskidanja ugovora o radu je odlazak u penziju. Pravna regulativa, koja se odnosi na zdravlje i bezbednost, sve se više zaoštrava. Poslednjih godina veliki broj različitih socijalnih pitanja, takođe, dobija na značaju. Neke kompanije, zaokupljene problemom alkoholizma i narkomanije, sprovode različite programe pomoći radnicima.

4. Uloga ljudskih resursa u poslovnoj strategiji

Više puta je konstatovano da je konkurentska prednost, uz strategijski fokus i sinergetski efekat, jedan od osnovnih elemenata poslovne strategije. Na konkurenčku prednost utiču različiti faktori. Jedan od faktora je i heterogena resursna kombinacija. Heterogenost je posledica upotrebe resursa koji su jedinstveni (novi, specijalizovani i neutrživi) i/ili superiorni (vredni, retki i teški za imitiranje). Homogena resursna kombinacija dovodi

do lakšeg identifikovanja i imitiranja konkurentske prednosti. Ljudski kapital, kao i druge komponente nematerijalne aktive, suštinski utiče na heterogenost resursne kombinacije. Specijalizovano znanje, specifično iskustvo, odnos sa klijentima i reputacija su karakteristični primeri ljudskog kapitala.

Posedovanje ljudskih resursa ne znači njihovu automatsku transformaciju u vrednost. Da bi se ljudski resursi transformisali u vrednost neophodno je da postoji strategija. Suština strategije je, prema tome, pretvaranje ulaganja u nematerijalnu aktivu u vrednost. Da bi se ulaganja u ljudske resurse pretvorila u vrednost, neophodno je da ljudski resursi »nose« određeni ljudski kapital. Ljudski kapital nose samo vredni ljudski resursi. Ljudski kapital kao i drugi vredni nematerijalni resursi nisu na tržištu već pod krovom preduzeća. Resursi koji su široko raspoloživi nikada ne predstavljaju izvor konkurentske prednosti. Vredni ljudski resursi su ne samo retki već i teško formiraju kritičnu masu. Ponašanje konkurenata u pravcu njihove akvizicije smanjuje njihovu efektivnost zbog rasta troškova odvraćanja od prelaska, gubitka kritične mase ili zbog visokih troškova prelaska.

U daljim izlaganjima pažnju ćemo skoncentrisati na tri povezana pitanja. Prvo uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa. Drugo, korišćenje Uskladene liste kao alata za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa. Treće, razvoj kompetencija kao glavni kritičan faktor uspeha u strategiji ljudskih resursa.

4.1. Uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa

Još jednom se podsetimo da poslovnu strategiju čine generalna strategija (ili strategija preduzeća) i generičke strategije za nivo biznisa. Volumen i struktura ljudskih resursa uvek su u funkciji generalne strategije. Na primer, strategija penetracije koje se ostvaruju putem internog metoda rasta podrazumevaju dodatno zapošljavanje i obuku. Preduzeće koje namerava značajnije povećati obim proizvodnje uvođenjem nove opreme mora da planira zapošljavanje i obuku kadrova koji će biti osposobljeni da je koriste. Na broj i strukturu zaposlenih utiče ne samo povećanje obima poslovanja, već i promene u organizaciji. Strategije spajanja i pripajanja obično imaju suprotan efekat u pogledu broja i strukture zaposlenih. Naime, posle preuzimanja dolazi do određivanja prave veličine (engl. *rightsizing*) kapitala, aktive i broja zaposlenih, što u slučaju broja zaposlenih najčešće znači smanjenje broja zaposlenih (engl. *downsizing*). Strategija restrukturiranja zahteva istovremeno otpuštanje nepotrebnih i zapošljavanje potrebnih kadrova.

Strategijska analiza ljudskih resursa

Pri formulisanju generalne strategije uvek se polazi od raspoloživosti resursa i od resursa koji nisu dovoljno iskorišćeni. Za preduzeće koje ima konkurentne generičke resurse (finansijske i materijalne resurse) kao i nedovoljno iskorišćene nematerijalne resurse postoji velika verovatnoća da će u izboru generalne konkurentске strategije ići prema povezanoj diversifikaciji sve dok postoje mogućnosti za ekspanziju na postojećim tržištima koja gravitiraju prema *core business*. Razlozi za takav izbor su tri moguće sinergije. Prvo, ekonomija obima koja omogućava podelu troškova razvoja nematerijalne aktive na veći broj proizvoda i tržišta. Drugo, efekat krive iskustva u domenu nematerijalnih resursa korišćenjem efekta iskustva na veći broj biznisa. Treće, ekonomija širine, odnosno, korišćenje nematerijalne aktive za ubrzavanje ulaska u nove delatnosti. Zbog pomenutih sinergija, povezana diversifikacija obično dovodi do veće profitabilnosti od nepovezane diversifikacije. To je logična posledica činjenice da se ova konkurentска strategija bazira na boljem korišćenju nematerijalnih resursa. Sinergija u povezanoj diversifikaciji zasnovana na nematerijalnim resursima teže se imitira i predstavlja trajni izvor konkurentске prednosti. Razmena znanja između preduzeća je relativno teška zbog informacione asimetrije oko vrednosti znanja koja postoji između prodavca i kupca znanja. Šta više, pravo svojine na znanje (ili „intelektualna svojina“) nije uvek najbolje regulisano. Alternativu ovoj konkurentskoj strategiji predstavljaju varijante kooperirajućih strategija na bazi zajedničkih ulaganja i poslovnih aliansi pošto one problem stvaranja i prenosa znanja korišćenjem nematerijalnih resursa mnogo uspešnije rešavaju od konkurentske strategije nepovezane diversifikacije.

Posle izbora konkurentske strategije, određuje se strategija ljudskih resursa. Prema [2, str. 38-41], postoji opšta strategija ljudskih resursa i specifične strategije ljudskih resursa. Opšta strategija sadrži preovlađujuću ideju o broju i strukturi ljudskih resursa koja omogućava implementaciju poslovne strategije. Specifične strategije daju konkretnе odgovore kako privući, angažovati, unaprediti i nagraditi ljudske resurse na način da se reše tipični problemi kao što su pobeda u „ratu za talente“, menadžment znanja, plan karijere, sistem kompenzacije i sl. Posledično, arhitekte strategije ljudskih resursa treba da imaju jasan pregled zahteva koje poslovna strategija stavlja pred strategiju ljudskih resursa (vidi Ilustraciju 6).

Strategije ljudskih resursa treba da budu usklađene ne samo sa generalnom strategijom, već i sa generičkim strategijama za nivo biznisa (videti Ilustraciju 7). Na ilustraciji su prikazane dve generičke strategije sa različitim izvorima konkurentske prednosti.

Dragan Đuričin, Stevo Janošević

Strategija ljudskih resursa treba da eliminiše rizik ključnog čoveka (engl. *key man risk*) u smislu da je generalni direktor agent, a ne kočničar promena. Interesantno je da se osnovna struka i skup kompetencija generalnog direktora preduzeća menjaju tokom faza životnog ciklusa preduzeća. Konkretno, u početnim fazama koje se karakterišu inovacija proizvoda i/ili procesa obično su generalni direktori (istovremeno osnivači preduzeća i bitni vlasnici) iz tehničke struke. Sa razvojem preduzeća sve veći značaj dobijaju kompetencije iz oblasti marketinga (rani rast) i finansija (kasni rast i zrelost). Na kraju u fazi opadanja potrebna su znanja iz oblasti svih grana restrukturiranja (spajanje i pripajanje, dezinvestiranje, reinženjering poslovnih procesa, finansijska konsolidacija, finansijsko restrukturiranje i sl.).

		Strategije preduzeća			
		Strategije intenziviranja naporu	Strategije diversifikacije	Strategije stabilnog rasta	Strategije povlačenja
Strategije ljudskih resursa	Menadžment talenta				
	Privlačenje i zadržavanje				
	Učenje i razvoj				
	Menadžment znanja				
	Nagrađivanje				
	Odnosi sa zaposlenima				

Ilustracija 6: Strategija ljudskih resursa i strategija preduzeća

Izvor: delimično modifikovano prema: Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page, str. 36.

Poseban izazov pred strategiju ljudskih resursa predstavlja izbor novog generalnog direktora. Glavni zadatak generalnog direktora je implementacija nove strategije preduzeća (ili generalne strategije) i strategija delova preduzeća (ili generičkih strategija), kao i izbor ključnih menadžera koji će tu implementaciju da obezbede. Kada nova generalna strategija zahteva radikalne promene u odnosu na postojeću generalnu strategiju potrebni su menadžeri sa drugaćijim kompetencijama (znanjima, veštinama, iskustvom, motivacijom, energijom i sl.). Ovi menadžeri se mogu obezrediti angažovanjem menadžera sa potrebnim kompetencijama iz eksternih izvora

Strategijska analiza ljudskih resursa

ili unapređenjem postojećih menadžera sa sposobnošću učenja i evolutivnom kompetentnošću.

Pitanje izbora generalnog direktora sa odgovarajućim kompetencijama dodatno se usložnjava uključivanjem dimenzije raspoloživosti menadžera unutar preduzeća. Uobičajeno je da uspešna preduzeća pokušavaju da naslednika odlazećeg generalnog direktora pronađu u grupi od nekoliko unutrašnjih perspektivnih menadžera, obično saradnika odlazećeg generalnog direktora. Osnovni razlozi za izbor unutrašnjih menadžera leže u tome što oni dobro poznaju preduzeće, dok je njihovo unapređenje potvrda dotadašnjih rezultata i primer koji povećava lojalnost drugih menadžera. Angažovanje menadžera izvan preduzeća vrlo je rizično iz razloga što oni, bez dovoljno znanja o preduzeću u koje dolaze, mogu da iniciraju promene u strategiji i kadrovskoj strukturi koje nisu nužne. Obično se menadžeri koji su na mesto generalnih direktora došli izvan preduzeća zadržavaju kraće, za razliku od onih koji su na ovu poziciju došli iz preduzeća. Sa druge strane, preduzeća koja su u krizi za novog generalnog direktora češće biraju pojedinca izvan preduzeća sa iskustvom iz oblasti. Takođe, menadžeri koji stižu izvan preduzeća, češće se postavljaju na ovu poziciju u slučajevima kada je prethodni generalni direktor otpušten, kada u nema unutrašnjeg menadžera sa željom da preuzme odgovornost i kada u upravnom odboru dominiraju spoljni i neizvršni direktori.

Strategije ljudskih resursa		Generičke strategije za nivo biznisa	
		Strategija niskih troškova	Strategija diferenciranja
Privlačenje i zadržavanje	Učenje i razvoj	Stvarati strukturu zaposlenih jezgro/periferija; regrutovati same zaposlene koji će "sigurno" dodati vrednost; planirati otpuštanja u slučaju dezinvestisanja	Regrutovati i zadržati samo visoko-kvalitetne zaposlene sa kreativnim sposobnostima
	Nagrađivanje	Obezbediti treninge za unapređenje produktivnosti; organizovati trening za primenu sistema menadžmenta kvaliteta	Obezbediti treninge za unapređenje kreativnosti i inovativnih veština; organizovati treninge za kreiranje potpunih rešenja za potrebe kupaca
		Obezbediti finansijske nagrade i priznanja za uspešne inovacije na procesima koji vode sniženju ukupnih troškova	Obezbediti finansijske nagrade i priznanja za uspešne inovacije

Ilustracija 7: Strategija ljudskih resursa i generička strategija za nivo biznisa

Izvor: delimično modifikovano prema: Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page, str. 62.

Prema [23, str. 241-242], uparivanje generalne strategije i tipa generalnog direktora vrši se na sledeće načine. Za implementaciju strategije povezane diversifikacije (vertikalnog ili horizontalnog tipa) kao generalne strategije potrebni su dinamični menadžeri sa iskustvom (engl. *dynamic industry expert*) u grani u kojoj se nalazi *core business* preduzeća. U slučaju strategije nepovezane diversifikacije kao generalne strategije, moguće je angažovanje menadžera, pre svega, sa tehničkom i socijalnom kompetentnošću koja se može odnositi i na druge biznise (engl. *analytical portfolio manager*) izvan *core busines* preduzeća. Preduzeće koje je izabralo strategiju stabilizacije kao generalnu strategiju ima potrebu za menadžerom sa konzervativnim stilom, obično iz oblasti proizvodnje i inženjeringu, sa dobrim poznavanjem budžetiranja i kontrole više manje standardnih procedura (engl. *cautious profit planner*). U slučaju krize kada preduzeća bira strategiju zaokreta, od presudnog značaja za uspeh ove strategije je izbor menadžera sa iskustvom u kriznom menadžmentu, odnosno, menadžera specijaliste za zaokret (engl. *turnaround specialist*). Kada je preduzeće u likvidaciji, preduzećem upravlja likvidacioni upravnik (engl. *liquidation manager*), a kada je preduzeće u stečaju, preduzećem upravlja stečajni upravnik (engl. *professional liquidator*).

Kada se za realizaciju generalne strategije preduzeća koristi metod eksternog rasta (spajanja i pripajanja) za očekivati je da se na pozicijama u menadžerskom vrhu pripojenog preduzeća napravi zamena nekoliko ključnih direktora i menadžera. Osim toga, zbog potrebe za integracijom različitih kultura posle spajanja i pripajanja obično se angažuju „menadžeri integracije“ (engl. *integration manager*) [6, str. 240]. Glavni zadatak ove vrste menadžera je ocena konkurenetskog profila preduzeća „mete“ u smislu pregleda njegovih snaga i slabosti, planiranja ciljane konkurentske pozicije, akcionih planova za smanjivanje jaza između ciljanih i aktuelnih performansi i sl. Uspeh menadžera integracije je verovatniji ukoliko ovaj menadžer dobro poznaje preduzeće „metu“, ima sposobnost promene stila vođenja, sposoban je da radi u različitim timovima i poseduje visoku socijalnu i emocionalnu inteligenciju.

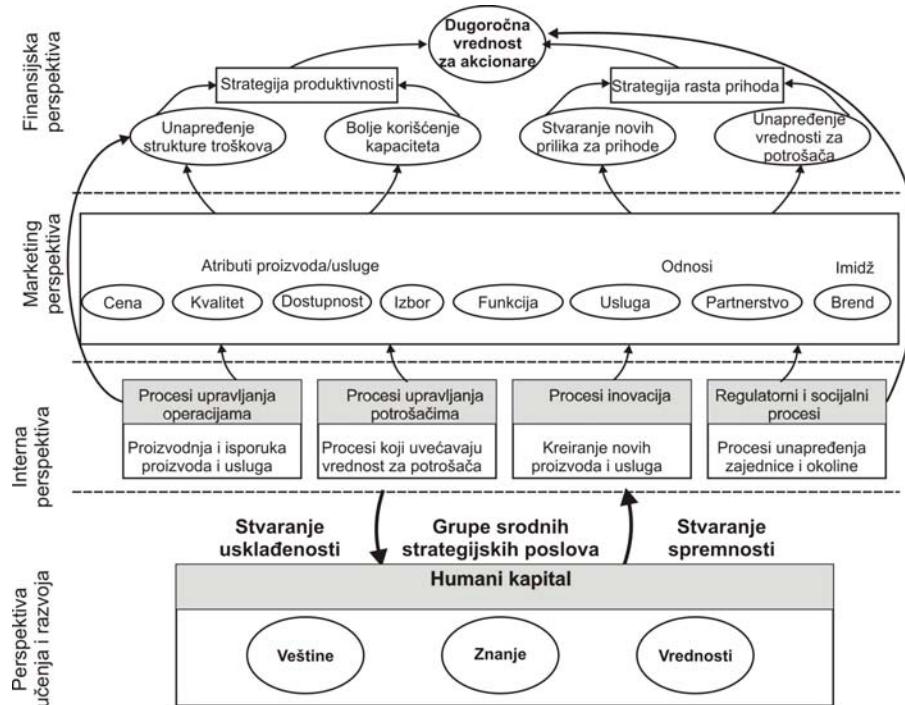
4.2. Korišćenje Usklađene liste za strategiju ljudskih resursa

Već je konstatovano da ljudski resursi „nose“ ljudski kapital. Ljudski kapital predstavlja mogućnost koja se može ali i ne mora iskoristiti za stvaranje konkurentske prednosti. Strategija energizuje ljudski kapital. Pored toga, da bi ljudski kapital doprineo stvaranju konkurentske prednosti, neophodno je da postoji i spremnost za njegovo korišćenje. Spremnost se

Strategijska analiza ljudskih resursa

obezbeđuje motivacijom zaposlenih *per se* kao i odgovornošću za kolektivni rezultat strategije predstavljene Usklađenom listom (i Strategijskom mapom).

Već smo konstatovali da je Usklađena lista operativni sistem za strategijski menadžment. Naime, Usklađena lista služi za formulisanje poslovne strategije. U Usklađenoj listi i Strategijskoj mapi ljudski kapital se locira na internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja (videti Ilustraciju 8).



Ilustracija 8: Lociranje ljudskog kapitala u Strategijskoj mapi

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 225.

Usklađena lista se pravi na nivou preduzeća, na nivou biznisa, na nivou nižih organizacionih jedinica, ali i na nivou pojedinaca (menadžera ili izvršilaca). Od harmonije koja se uspostavlja između usklađenih listi na različitim nivoima zavisi uspeh u implementaciji strategije. Prema [13, str. 140-156], posvećenost implementaciji strategije je posledica motivacije. Motivacija je pozitivan efekat tri aktivnosti: komunikacije i edukacije na temu strategije, povezivanja ličnih ciljeva ljudskih resursa i sistema kompenzacije

Dragan Đuričin, Stevo Janošević

sa strategijom i kontinuelnog obrazovanja pomoću koga ljudski resursi povećavaju kompetencije neophodno za implementaciju strategije.

U ličnim usklađenim listama menadžeri i izvršioci formulišu ciljeve kao što su smanjenje troškova, povećanja prihoda, poboljšanje usluga spoljašnjim i unutrašnjim klijentima, unapređenje procesa kojima se stvara vrednost za klijente i vlasnike i unapređenja lične kompetencije koje dolaze do izražaja u procesu stvaranja vrednosti. Na primer, jedan izvršilac za mašinom za koga se smatra da poseduje adekvatne kompetencije da može koristiti Usklađenu listu (označen kao #13) može formulisati svoje individualne ciljeve na način kao što je prikazano na Ilustraciji 9.

Izvršilac #13	Individualni ciljevi
Finansijska perspektiva	Smanjiti troškove zaustavljanja i pokretanja
Marketing perspektiva	Blagovremeni transfer poluproizvoda do sledeće radne stanice
Perspektiva internih procesa	Smanjiti troškove prelaska na druge proizvode Smanjiti prekide u radu maštine
Perspektiva učenja i razvoja	Dobiti sertifikat za održavanje maštine

Ilustracija 9: Individualna Usklađena lista

Menadžer prve linije pregledaće ciljeve individualne Usklađene liste izvršioca #13 kako bi se obezbedila njihova usklađenost sa ciljevima odeljenja, pogona, poslovne jedinice i preduzeća. Takođe, menadžer prve linije pomaže u definisanju odgovarajućih merila performansi, konkretnih zadataka i, zajedno sa menadžerima drugih nivoa, strategijskih inicijativa.

Motivacija za ostvarenje ciljeva individualne Usklađene liste postiže se njenim povezivanjem sa sistemom kompenzacija. Naime, ciljevi i zadaci izvršilaca sa preciznim merilima ostvarenja iskazanim u individualnoj Usklađenoj listi postaju osnova sistema kompenzacija. Kompenzacije za zaposlene imaju dva osnovna dela: eksplicitnu nadoknadu i implicitnu nadoknadu. Eksplicitna nadoknada se definiše prema Usklađenoj listi, a implicitna sadrži bonuse na koje se stiče pravo u slučaju prekoračenja ciljeva definisanih u Usklađenoj listi.

Promovišući sistem kompenzacija koji je zasnovan na Usklađenoj listi, preduzeće potvrđuje spremnost da sprovodi strategiju opisanu Usklađenom listom na nivo preduzeća. Koncepcija osnova ovakvog pristupa sistemu kompenzacija leži u pretpostavci da ukoliko strategija kao hipoteza o uzrocima i posledicama (ili hipoteza o povezanosti ciljeva po perspektivama), vodi stvaranju vrednosti, zaposleni treba da budu nagrađeni za doprinos pojedinim „uzročnika“ (ili pokretača) u stvaranju vrednosti. Na

Strategijska analiza ljudskih resursa

primer, ukoliko je izabrana generička strategija niskih troškova, sistem kompenzacije treba da bude takav da stimuliše delovanje na pokretače troškova, a što vodi, u krajnjoj liniji, povećanju konkurentnosti po osnovu nižih troškova. Isto tako, ukoliko je izabrana generička strategija diferenciranja, sistem kompenzacije treba da bude takav da stimuliše inovacije na proizvodima/uslugama koje ih čine različitim u odnosu na konkurent, s tim da elemenat diferenciranja nije niža cena. Kompenzacioni planovi karakteristični za strategiju diferenciranja naročito tretiraju nenovčane mere stimulacije (sloboda organizovanja radnog vremena i određivanje radnog vremena namenjenog razvoju kompetencija).

Eksplisitna nadoknada za jednog zaposlenog na bazi Uskladene liste sastoji se od tri dela: (a) nagrade za ostvarenje individualnih ciljeva, (b) nagrade po osnovu ostvarenja ciljeva organizacione jedinice kojoj zaposleni pripada i (c) nagrade po osnovu ispunjenja ciljeva preduzeća. Kompenzacioni planovi koji nagrađuju samo individualne performanse, koće timski rad, sputavaju razmenu znanja i smanjuju sinergiju. Kompenzacioni planovi kod kojih se eksplisitne nadoknade za pojedince obračunavaju na osnovu rezultata poslovnih jedinica i preduzeća u celini naglašavaju potrebu za timskim radom i želju za ostvarenjem sinergetskih efekata. Međutim, ovaj sistem može da podstakne apstinenciju pošto ne stimuliše na ostvarenje ciljeva na individualnom nivou.

Drugi deo nadoknade zaposlenih čini implicitna nadoknada ili bonusi. Preduzeća obično izbegavaju isplatu bonusa u slučaju kada su finansijske performanse slabe. Međutim, slabe finansijske performanse mogu biti posledica finansijske krize a ne nedovoljnog angažovanja pojedinca. Iz tog razloga, šta god da je uzrok, bonusi koji se odnose na period treba da budu isplaćeni, ma koliko to bilo nepoželjno u vremenu finansijske krize [13, str. 268]. Da bi se razdvojio uticaj eksternog okruženja određenoj performansi od doprinosa po osnovu internih procesa potrebno je uspostaviti takav sistem kompenzacije po kome bi nagrade bile isplaćene u slučaju ostvarenja minimalnog finansijskog cilja ili prag cilja (engl. *hurdle*) kao što je dobitak, prihod od prodaje, stopa prinosa na kapital, dodata ekonomska vrednost i sl. Deo novčanih sredstava iznad postavljenog praga dodavao bi se na fond bonusa zasnovan na performansama iz skupa nefinansijskih merila Uskladene liste.

U planiranju bonusa koji su zasnovani na Uskladenoj listi, neminovno se postavlja pitanje pondera koji služe za određivanje relativnog značaja pojedinačnih ciljeva iz Uskladene liste. Preduzeća biraju pondere u zavisnosti od prirode njihovog biznisa, odgovarajuće strategije i prioriteta (vremenske perspektive ciljeva). U slučaju da je osnovni cilj u kratkom roku

Dragan Đuričin, Stevo Janošević

stvoriti vrednost, s tim da su male mogućnosti brzog efektuiranja ulaganja u kompetencije zaposlenih, najveće pondere imaju finansijska merila performansi. Preduzeća koja su orijentisane na stvaranje vrednosti u dugom roku kroz inovacije i razvoj ljudskog kapitala veći značaj pridaju ciljevima iz perspektive učenja i razvoja i interne perspektive. Na primer, ukoliko se kao jedan od problema sa kojim se preduzeće suočava pojavljuje kvalitet proizvoda, tada bi ciljevi koji se odnose na unapređenje procesa uvođenjem koncepta *Six Sigma* ili *TQM* trebalo da budu najviše ponderisani. Ukoliko strategija preduzeća podrazumeva brzu instalaciju nove informacione tehnologije ili obuku zaposlenih, tada ova merila treba da budu i najviše ponderisana, naglašavajući važnost ostvarenja ciljnih performansi u narednoj godini. Ponderi pripisani pojedinim ciljevima treba da budu revidirani svake godine u skladu sa prioritetima strategije [12, str. 267].

Obračun bonusa viših menadžerskih nivoa u preduzeću *Pioneer Petroleum* koji je zasnovan na Uskladenoj listi prikazan je na Ilustraciji 10. Iz Ilustracije je vidljivo da je 60% ukupnog bonusa vezano za ostvarenje finansijskih ciljeva. Pri tom, postoji pet merila: stopa dobitka u prihodu od prodaje u odnosu na konkureniju, stopa prinosa na angažovani kapital u odnosu na konkureniju, smanjenje troškova u odnosu na plan, rast na novim tržištima i rast na postojećim tržištima. Ostatak od 40% bonusa se odnosi na merila uspeha vezana za marketing perspektivu, internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja.

Perspektive	Merilo	Ponder
Finansije (60%)	% poslovnog dobitka u prihodu vs. konkurenacija	18,0%
	% prinosa na angažovani kapital vs. konkurenacija	18,0%
	Smanjenje troškova vs. plan	18,0%
	Stopa rasta na novim tržištima	3,0%
	Stopa rasta na postojećim tržištima	3,0%
Marketing (10%)	Tržišno učešće	2,5%
	Zadovoljstvo kupaca	2,5%
	Zadovoljstvo dilera	2,5%
	Profitabilnost dilera	2,5%
Interni procesi (10%)	Indeks doprinosa zajednici/ očuvanju okoline	10,0%
Učenje i razvoj (20%)	Organizaciona klima	10,0%
	Rejting strategijskih veština	7,0%
	Dostupnost strategijskih informacija	3,0%

Ilustracija 10: Obračun bonusa na bazi Uskladene liste

Izvor: Kaplan, N. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 218.

4.3. Razvoj kompetencija

Kompetencije predstavljaju osnovni način ispoljavanja ljudskog kapitala. Razvoj kompetencija ljudskih resursa treba da bude jasno fokusiran na potrebe implementacije poslovne strategije. U planiranju razvoja kompetencija, neophodno je uvideti značaj, mesto i ulogu ljudskog kapitala u procesu stvaranja vrednosti. Ovo se najjednostavnije postiže uvidom u perspektivu učenja i razvoja i perspektivu internih procesa Uskladene liste i Strategijske mape.

Razvoj kompetencija zaposlenih koje će omogućiti stvaranje vrednosti može se posmatrati kao deo modela spremnosti ljudskog kapitala (engl. *human capital readiness*). Konsultujući referencu [12, str. 224-243] na Ilustraciji 11 je prikazan model spremnosti ljudskog kapitala. Ilustracija pokazuje da se u modelu mogu identifikovati četiri faze:

1. identifikovanje srodnih strategijskih poslova
2. identifikovanje potrebnih kompetencija
3. ocena strategijske spremnosti
4. definisanje programa razvoja ljudskog kapitala

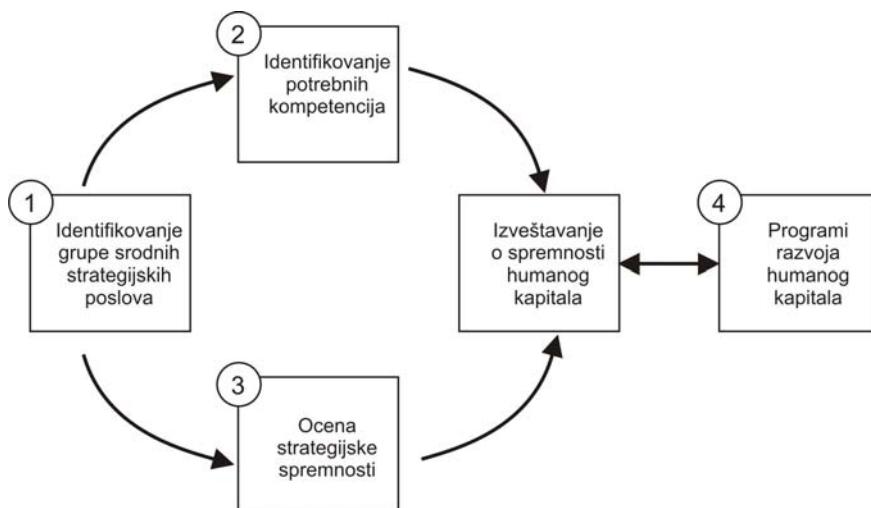
1. Identifikovanje grupe srodnih strategijskih poslova. U prvoj fazi identifikuju se grupe srodnih strategijskih poslova. Osnovna pretpostavka je da su u svakom preduzeću svi poslovi, odnosno sva radna mesta važna. Međutim, samo neki poslovi omogućavaju stvaranje konkurentske prednosti. Na primer, u jednom preduzeću koje se bavi uslugama kompletног održavanja objekata (od čišćenja do održavanja kompleksne opreme) konstatiše se da postoje tri grupe srodnih strategijskih poslova: menadžeri projekata koji upravljaju projektima kod specifičnih klijenata, direktori operacija koji upravljaju odnosima sa postojećim klijentima i menadžeri razvoja poslova koji pronalaze nove klijente. U pomenutom preduzeću, ove tri grupe srodnih strategijskih poslova obuhvataju svega 4% ukupno zaposlenih.

2. Identifikovanje potrebnih kompetencija. U drugoj fazi definišu se zahtevi za kompetencijama za obavljanje poslova koji su od presudnog značaja za uspeh strategije. Reč je o znanju, veštinama i vrednostima neophodnim za obavljanje posla na konkretnom radnom mestu. Znanje se odnosi na ono što pojedinci znaju i razumeju, a stekli su kroz obrazovanje i iskustvo u radu. Reč je o užoj ekspertizi zaposlenog (na primer, poznavanje proizvodne opreme, znanja iz finansija i računovodstva, marketinga i sl.). Veština je znanje kako nešto obaviti na konzistentan i efikasan način (na primer, rukovanje kompleksnom mašinom, revizija izveštaja, finansijska

analiza, prodaja na terenu, itd.). Veštine su komplementarne sa osnovnom bazom znanja. Vrednosti doprinose stvaranju osećaja pripadnosti organizaciji i povećanju posvećenosti u svakodnevnom poslu. Uobičajene vrednosti su na primer: inovativnost, orijentisanost prema ciljevima, pragmatičnost, itd.

3. Ocena strategijske spremnosti. U trećoj fazi ocenjuju se trenutne kompetencije zaposlenih po grupama srodnih strategijskih poslova. Uspoređivanjem neophodnih sa stvarnim kompetencijama zaposlenih, dobija se slika o spremnosti ljudskog kapitala za efikasnu upotrebu u ključnim poslovnim procesima. Izveštaji o spremnosti ljudskog kapitala govore o „jazu u kompetencijama“ koji treba eliminisati.

4. Programi razvoja ljudskog kapitala. U četvrtom fazi kreiraju se programi razvoja ljudskog kapitala. Rešavanje ovog pitanja afirmisalo je dve vrste modela: model grupe srodnih poslova i model strategijskih vrednosti. Alternativni modeli su prikazani na Ilustraciji 12.



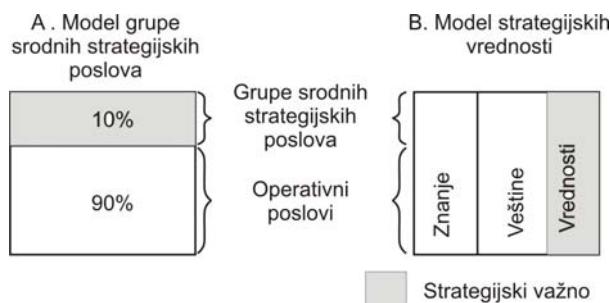
Ilustracija 11: Razvoj kompetencija pomoću modela spremnosti ljudskog kapitala

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 226.

Model grupe srodnih strategijskih poslova fokusira programe razvoja ljudskog kapitala na nekoliko ključnih poslova bitnih za implementaciju strategije. Model pretpostavlja da 90% svih poslova nisu poslovi strategijskog karaktera i da ih treba ignorisati u definisanju programa razvoja ljudskog kapitala. Programi razvoja kompetencija usmereni su prema

Strategijska analiza ljudskih resursa

zaposlenima na radnim mestima u grupi srodnih strategijskih poslova. Na primer, u programu razvoja nalazi se svega 30 zaposlenih na poslovima konstrukcije proizvoda, a njihova spremnost ocenjuje se na skali 1-5 (1 - bez treninga, 2 - u planu treninga, 3 - na treningu, 4 - sposobljen, 5 - sposobnost treniranja drugih). Model je koristan u situaciji urgentne potrebe razvoja kompetencija usklađenih sa strategijom.



Ilustracija 12: Modeli razvoja ljudskog kapitala

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 235.

Model strategijskih vrednosti zasniva se na prepostavci da je strategija posao svih članova preduzeća i da ona mora biti uključena u njihove Usklađene liste. Na osnovu prioritetnih ciljeva (na primer, fokus na klijenta, odnosi sa partnerima, unapređenje ključnih procesa, podrška inovativnosti, itd.), identifikuju se strategijske vrednosti koje treba da se reflektuju na posao svakog člana preduzeća. Na primer, za strategijski prioritet fokus na klijenta, mogu se identifikovati vrednosti, kao što su: poznavanje potreba klijenata, stvaranje kompletnih rešenja potreba klijenta, ekspertiza koja doprinosi poverenju klijenata, obezbeđenje kvaliteta i sl.

Bez opisanog fokusa na razvoj kompetencija u Strategijskoj mapi ili Usklađenoj listi programi obuke i treninga gube fokus, što dovodi do neefikasnog investiranja u ljudske resurse i neadekvatnog uticaja ove vrste ulaganja u nematerijalnu aktivan na vrednost, a samim tim i na konkurenčku prednost.

Zaključak

Brojni su dokazi koji nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da nematerijalna aktiva predstavlja najpotentniju poziciju aktive. Nematerijalna aktiva, naime, opredeljuje potencijal rasta preduzeća i generiše najveći deo uvećane vrednosti za vlasnike. Ljudski kapital je najznačajniji deo

nematerijalne aktive, a ljudski resursi su „nosač“ ljudskog kapitala. Otuda ljudski resursi sa svojim znanjem, veštinama, iskustvom, energijom i entuzijazmom čine najvredniju aktivu preduzeća i jedini pravi osnov stvaranja konkurentske prednosti. Za razvoj proizvoda koji nude superiornu vrednost u odnosu na konkurente, potrebna je organizacija sa duboko ukorenjenim znanjem i sposobnošću učenja. Zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje. Znanje i odnos prema znanju predstavljaju, dakle, jednu od temeljnih odrednica organizacionih sposobnosti i trajnu osnovu konkurentske prednosti. U takvim uslovima uvećanje vrednosti pretpostavlja formulisanje i implementaciju novih strategija koje uvažavaju samu prirodu i značaj ovog resursa. Strategijski menadžment ljudskih resursa se upravo bavi relevantnim aspektima menadžmenta ljudskih resursa u procesu formulisanja i implementacije poslovnih strategija.

Kao i sa drugim resursima u preduzeću, neophodno je upravljati i sa ljudskim resursima. Menadžment ljudskih resursa obuhvata aktivnosti kojima se, pre svega, regrutuju ljudski resursi, prate njihove performanse, održavanju i razvijaju njihove kompetencije, vrši razvoj karijere i nagrađivanje. Ove aktivnosti moraju biti tesno međusobno povezane i u funkciji poslovne strategije. Posledično, strategije ljudskih resursa treba da budu uskladene sa strategijom preduzeća i strategijama pojedinih poslova. Ovo proizilazi iz same suštine strategije koja faktički predstavlja pretvaranje ulaganja u nematerijalnu aktivu kao pokretača vrednosti u vrednost. S obzirom da ljudski resursi „nose“ određeni ljudski kapital, jer ljudski kapital predstavlja mogućnost koja se može ali i ne mora iskoristiti, ulaganja u ljudske resurse treba pretvoriti u vrednost. Primena logike koncepta Usklađene liste i Strategijske mape obezbeđuje odgovarajući okvir za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa. U Usklađenoj listi ljudski kapital je integriran u internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja. Budući da kompetencije predstavljaju osnovni način ispoljavanja ljudskog kapitala, kritičan faktor uspeha strategije ljudskih resursa je razvoj kompetencija koje su u funkciji implementacije poslovne strategije.

Literatura

1. Ann, T. (1999): *Managing Radical Change*, Long Range Planning, Vol. 32, No. 2
2. Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page
3. Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1998): *Management*, third edition, McGraw-Hill, New York

Strategijska analiza ljudskih resursa

4. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1992): *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston
5. Drucker P. (1995): *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled i Grmeč, Beograd
6. Dzinkovski, R. (2000): *The measurement and management of intellectual capital: An introduction*, Management Accounting, Vol 78. Issue 2
7. Fitz-Enz, J (2000): *The ROI of Human Capital*, American Management Association, New York
8. Hall, R.(1992): *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, Vol. 13
9. Hall, R.(1993): *A framework linkingintangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic management Journal, Vol. 14
10. Hussey, D. E. (1995): *Human Resources: A Strategic Audit*, u Hussey, D. E., ed., *Rethinking Strategic Management (Ways to Improve Competitive Performance)*, John Wiley & Sons, Chichester
11. Kaplan, N. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
12. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press
13. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2008): *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press
14. Lank, E. (1997): *Leveraging invisible assets: the human factor*, Long Range Planning, Vol 30, No.3
15. Leibold, M., Probst, G. and Gibbert, M. (2002): *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Wiley, Erlangen
16. Lynch, R. (2000): *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow
17. Mullins, L. J. (2002): *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, Prentice-Hall, Harlow
18. Quinn, J. P. Anderson and S. Filkenstein (1996): *Making the most of the best*, Harvard Business Review, March/April
19. Stoner, J. R., Freeman, E., i Gilbert, D. R. (1997): *Menadžment*, Želnić, Beograd
20. Thompson, J. L (2002): *Strategic Management*, (4th edition), Thompson, London
21. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
22. Weatherly, L. (2003): *Human capital-The elusive asset*, Research Quarterly, No.1
23. Wheelen, T., Hunger, D.J., (2008): *Strategic Management and Business Policy*, eleventh edition, Pearson
24. Wren, D. A. i Voich Jr., D. V. (1994): *Menadžment (proces, struktura i ponašanje)*, Grmeč a.d. i Privredni pregled, Beograd
25. *Zakon o radu*, Službeni glasnik RS, br. 70/2001

THE STRATEGIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES

Abstract: This work analyzes the relevant aspects of strategic analysis of human resources. It starts with an analysis of the significance of this kind of resources for the obtaining of competitive advantage. Special emphasis has been put on the analysis of the importance of learning and knowledge, as well as the role of human resources in the process of the management of changes. Since non-material assets influence the potential growth and increase of value of an enterprise, the author continues with the analysis of human capital as the most important part of non-material assets, following with the description of the specific nature of human resource management and the most important activities in this process: human resource planning, human resource recruitment, selection, development and evaluation of performance, as well as the maintenance of the effective work-force relationship. Bearing in mind that human resources cannot be considered outside the usual enterprise activities, since these activities determine the required resources and capabilities and, therefore, are directly related to the enterprise strategy, the author concludes this work with the analysis of the role of human resources in business strategy. Special attention is paid to three related issues: (1) influence of business strategy on human resource strategy, (2) using of the Balance Scorecard for defining and implementation of human resource strategy and (3) development of human resource competences.

Key words: human resources, knowledge management, non-material asset, human capital, business strategy, Balanced Scorecard



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 47-61
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

ZNAČAJ LIDERSTVA ZA USPEH PROCESA PREUZIMANJA

Prof. dr Verica Babić*
Mr Slađana Savović*

Rezime: U radu se prezentuje značaj i uloga liderstva za uspeh procesa preuzimanja. Proces preuzimanja ima jedinstven potencijal da izvrši transformaciju, da doprinese obnavljanju korporacija i da ostvari strategijske i operativne prednosti koje preduzeća samostalno ne mogu ostvariti. Zbog toga se preduzeća sve češće opredeljuju za proces preuzimanja kako bi zadržala i ojačala tržišnu poziciju. Međutim, često se dešava da, nasuprot postavljenim ciljevima, dolazi do gubitaka tržišnog učešća, malih profita i u dugom roku smanjivanja vrednosti za akcionare. Dok određeni broj neuspeha može biti objašnjen putem tržišnih i finansijskih faktora, značajan broj se odnosi na zanemarivanje pitanja koja se odnose na ljudske resurse. Uloga liderstva za uspeh ili neuspeh procesa preuzimanja dugo je bila zanemarivana od strane istraživača i praktičara. U radu se pokazuje da liderstvo može doprineti uspehu procesa preuzimanja kroz transformaciono liderstvo, kroz integrisanje korporativnih kultura i kroz unapređenje procesa komuniciranja.

Ključne reči: Preuzimanje, liderstvo, organizaciona kultura, strategija, upravljanje promenama

Uvod

Ubrzan rast preuzimanja preduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama ukazuje na njihov značaj i popularnost u oblasti strategijskih promena. Osnovni motiv za pristupanje procesu preuzimanja nalazi se u očekivanju sinergijskih efekata od integrisanja dve poslovne celine. U

* Ekonomski fakultet Kragujevac
UDK 005.21; Pregledni rad
Primljen: 09.03.2009.

literaturi (Haspeslag and Jemison, 1991) je prihvaćeno stanovište da kreiranje vrednosti nastaje u procesu integracije nakon preuzimanja [1, str. 396]. Izučavanja problema povezanih sa preuzimanjem odvijala su se u okviru četiri «škole» bazirane na različitim teorijskim osnovama i pretpostavkama: finansijska škola (tržište kapitala), škola strategijskog menadžmenta, organizacionog ponašanja i škola procesne perspektive [1, str. 397]. Prema Sudarsanam [19, str. 58] mogu se izdvojiti sledeće perspektive u izučavanju procesa preuzimanja: ekomska, finansijska, strategijska, menadžerska i organizaciona. O post – integracionim efektima najviše su se bavile procesna i perspektiva organizacionog ponašanja. Sa stanovišta procesne perspektive primarnu ulogu u procesu kreiranja vrednosti ima stepen u kome je ostvaren visok stepen integracije zadatka, dok sa stanovišta perspektive organizacionog ponašanja tu ulogu ima sposobnost lidera da generišu osećaj zadovoljstva i zajedništva u procesu integracije.

Uspeh integracionih procesa posmatra se kroz stepen u kome je preduzeće koja je izvršilo preuzimanje uspelo da napravi promenu u ciljnog preduzeću. U tom smislu se integracija shvata kao pomeranje granica kako bi se izazvale željene promene u preuzetom preduzeću i zbog toga je zasnovana na primeni administrativne kontrole usmerene ka integraciji uz korišćenje formalnog autoriteta kao mehanizma koordinacije. Za razliku od ovako shvaćenog načina ostvarivanja integracije, kroz linearu jednostrano nametnutu promenu, savremeni autori posmatraju integraciju kao kompleksan i interaktivan proces uzajamnog prilagođavanja dve organizacije. Iz takve perspektive, proces integracije zahteva značajne promene kod obe organizacije. U toku uzajamnog prilagođavanja potrebno je selektivno i postepeno savladati probleme nastale usled narušavanja postojećih granica.

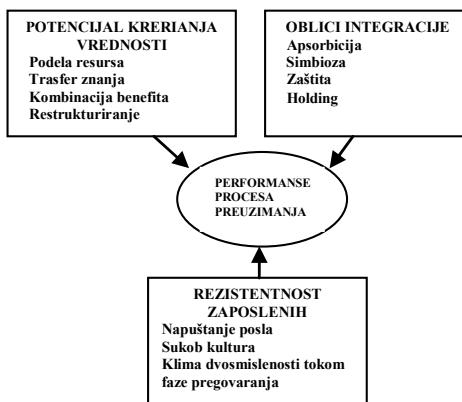
Sa stanovišta perspektive organizacionog ponašanja za uspeh preuzimanja važno je da postoji dobro liderstvo koje usmerava proces promena i preuzima odgovarajuće akcije u kritičnim tačkama promena. Preporučuje se uvođenje lidera promena i razvijanje dobrih relacija između menadžera oba preduzeća uz izbor osobe koja će imati ulogu interfejsa između dve grupe menadžera. Nivo integracije je baziran na višekriterijumskom odlučivanju koje podrazumeava zadovoljavanje zahteva strategijskih zadatka, organizacionih zadatka, organizacione kulture i političkih procesa [12, str. 806]. Da bi se ostvarila uspešna integracija potrebno je obezbediti i dobro liderstvo za odabranu strategiju i pravu strategiju za liderstvo.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

1. Ključni faktori za uspeh procesa preuzimanja

Mnoge kompanije upuštaju se u procese preuzimanja drugih kompanija kako bi kombinovanjem resursa ostvarile veće učešće na tržištu, pristupile novim tržišima, uvele nove proizvode, proširile mrežu kanala distribucije i na taj način ostvarile brojne efikasnosti putem ekonomije obima, ekonomije širine, ekonomije učenja i sl. Iako se sa puno optimizma pristupa ovim procesima empirijske studije pokazuju da je veliki broj preuzimanja ipak neuspešan. Prema istraživanju KPMG-a, jedne od vodećih konsultantskih firmi, samo je 17% od analiziranih kompanija povećalo vrednost nakon integrisanja, kod 30% nije uočena bitnija promena u vrednosti, a kod više od 53% je ostvarena destrukcija vrednosti [9, str. 4].

U nastojanjima da se otkriju glavne determinante koje utiču na performanse posle preuzimanja, iskristalisale su se tri šire grupe faktora: [4, str. 102] potencijal kreiranja vrednosti, stepen integracije i stepen rezistentnosti zaposlenih. Ove glavne determinante performansi preuzimanja prikazane su na slici 1.



Slika 1. Glavne determinante performansi preuzimanja

Izvor: Adaptirano prema Fanlkner D., Cambell A., The Oxford Handbook of Strategy, Vol II: Corporate Strategy, Oxford University press, 2003, pp. 103

Potencijal kreiranja vrednosti - Najveći pokretač kreiranja vrednosti kod preuzimanja jeste sposobnost adekvatne upotrebe pojedinačnih resursa i veština kombinovanih kompanija, bez obzira da li se baziraju na organizacionim sličnostima ili razlikama. Postoje četiri generička mehanizma putem kojih se može kreirati vrednost od preuzimanja: podela resursa, transfer znanja, kombinacija benefita i restrukturiranje. Podelom resursa se određena operativna sredstva dve kompanije kombinuju i

racionalizuju, dovodeći do smanjenja troškova ostvarivanjem ekonomija obima i širine. Deljenje resursa se generalno bazira na postojanju sličnosti između dve organizacije i često se primenjuje kod unutargrantskih preuzimanja. Transferom znanja (ili veština) prenosi se znanje koje doprinosi uvećanju vrednosti, kao što je proizvodna tehnologija, marketing know-how ili veštine finansijske kontrole. Dodatna vrednost stvara se putem rezultirajućeg sniženja troškova ili poboljšanja tržišne pozicije koji dovode do uvećanja prihoda i/ili marži. Kombinacija benefita doprinosi uvećanju tržišne moći ili smanjenju inteziteta konkurenциje. Kompanija koja vrši veliko preuzimanje u postojećoj grani ili seriju manjih preuzimanja, može postići uvećanje profitne marže putem transformisanja strukture grane. Pojavljivanje dominantnog igrača u grani smanjuje stepen konkurentskog rivaliteta, a istovremeno uvećava pregovaračku moć u odnosu na dobavljače i kupce. Takođe mogu se ostvariti finansijske koristi od ujedinjavanja. Restrukturiranje je primenljivo kada preuzeto preduzeće raspolaže potcenjenim ili neiskorišćenim sredstvima. U tom slučaju preduzeća koja vrše preuzimanje teže da nadmaše troškove preuzimanja putem dezinvestiranja određenih sredstava po pravoj tržišnoj vrednosti i putem uvećanja produktivnosti preostalih sredstava. Uvećanje produktivnosti može biti praćeno reduciranjem viška kapaciteta neprofitnih proizvodnih linija ili administrativnih radnika.

Stepen ostvarene integracije - Postojanje mogućnosti za kreiranje vrednosti samo po sebi ne garantuje uspeh. Da bi se koristi realizovale potrebno je efikasno implementirati planove, sprovesti značajne organizacione promene i ostvariti uspešnu integraciju dve kompanije. Haspeslagh i Jemison (1991) razvili su okvir koji ukazuje da će adekvatni oblici integracije zavisiti od odnosa između dva ključna zahteva: stepena strategijske međuzavisnosti dve kompanije i potrebe ostvarivanja organizacione autonomije. Polazeći od ova dva zahteva, mogu se navesti četri oblika integracije: apsorbcija, simbioza, zaštita i holding.

Integracija putem apsorbcije kao cilj postavlja ostvarivanje potpune konsolidacije poslovanja, strukture i kulture uklanjanjem svih granica koje postoje između dve firme. Integracija putem simbioze znači da firma koja vrši preuzimanje pokušava da ostvari balans između dva poslovna modela tako da transferom strategijskih sposobnosti ne ugrozi organizacionu autonomiju preuzete firme. Kod integracije uz zaštitu nova preuzeta firma pozicionira se kao samostalni deo i nastavlja da posluje unutar organizacionog okruženja u kome su njene sposobnosti već uklapljene. Holding, kao oblik integracije, podrazumeva postojanje niskog stepena strategijske međuzavisnosti, pri čemu se preuzetoj firmi ne ostavlja visok stepen autonomije.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Rezistentnost zaposlenih – je treća glavna determinanta performansi preuzimanja. U mnogim slučajevima rezistentnost zaposlenih ometa sposobnost preduzeća koje vrši preuzimanje da kreira planiranu vrednost i ostvari neophodni stepen integracije. Zaposleni često osećaju visok nivo uznemirenosti i neizvesnosti nakon najave preuzimanja i njihova zabrinutost se ispoljava preko pitanja koja se rangiraju od bojazni da će doći do promene u stilu upravljanja pa do toga da mogu biti otpušteni s posla. Zabrinutost se često uvećava kada dode do realizacije preuzimanja, kada se uspostavljaju novi hijerarhijski sistem, struktura moći i sistemi kontrole. Zaposleni i menadžeri preuzete firme mogu osećati da su otudeni i marginalizovani, što može dovesti do povećanja stresa, smanjene posvećenosti poslu i reduciranja performansi.

Deo odgovora na pitanje zašto se preuzimanjem ne ostvaruje predviđen uspeh leži u činjenici da najveći broj kompanija ima prirodnu tendenciju da se fokusa na opipljivije finansijske, poslovne i menadžerske strategije koje se mogu planirati unapred, kao i na potencijalne sinergijske koristi koje se mogu jasno definisati, kvantifikovati i komunicirati analitičarima i investitorima. Međutim, često se ignorisu ili previdaju ključna pitanja, koja se odnose na ljudske resurse i organizacionu kulturu (tzv. meki faktori). Mogući razlozi ovog zanemarivanja su [17, str. 5]: ljudski resursi se svrstavaju u soft faktore, nedovoljna je svest o značaju ljudskih resursa za preuzimanje, nedostatak adekvatnog modela i okvira za upravljanje ljudskim resursima, dominiraju finansijski, računovodstveni i operativni aspekti preuzimanja.

2. Problemi integracije u procesu preuzimanja

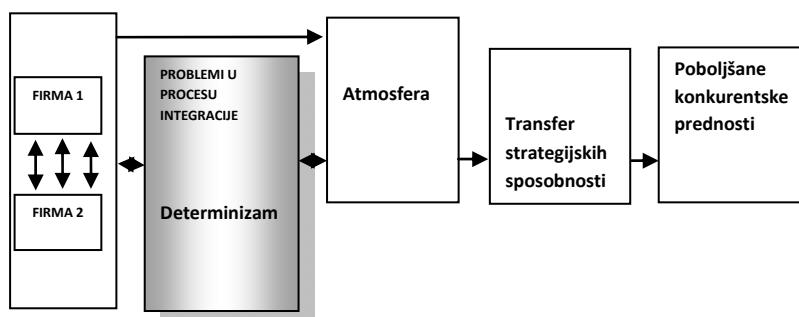
Prema Haspeslagh i Jemison-u (1991) postoje tri glavna problema u procesu integracije u procesu preuzimanja (sl. 2):

- Determinizam – izražen je kod obe firme kroz tendenciju da se zadrže stari obrasci;
- Destrukcija vrednosti – negativan uticaj preuzimanja na menadžere i zaposlene i
- Vakuum u liderstvu – nedostatak odgovarajućeg liderstva za usklađivanje nove svrhe kombinovanih firmi.

Determinizam se ogleda u tendenciji menadžera da se u situaciji kad se menjaju određene okolnosti vezuju za stare obrasce ponašanja, umesto da pokušaju da se prilagode promenama. Faktički, ovakvo nefleksibilno ponašanje potiče od lažnog osećaja sigurnosti koje je kreiralo originalno

opravdanje i koje sprečava menadžere da shvate da menjajuće okolnosti mogu uticati na njihove prethodne pretpostavke i uspeh preuzimanja.

Destrukcija vrednosti određuje uticaj preuzimanja na pojedine menadžere i same zaposlene. Svaka promena nosi sa sobom neizvesnost, strah i tendenciju ka samoodržanju dela zaposlenih. Destrukcija vrednosti može uticati na atmosferu transfera sposobnosti na nekoliko načina. Zapravo destrukcija vrednosti za zaposlene može biti ili ekonomski ili psihološka. Ekonomski vrednost je uništena ako oni izgube posao, sigurnost na poslu, sistem nagradivanja. Destrukcija psiholoških vrednosti nastaje usled neizvesnosti, glasina i drskosti donosilaca odluka koji direktno utiču na život zaposlenih [13, str.28].



Slika 2. Problemi u procesu integracije posle preuzimanja

Izvor: Hespelagh, P., & Jemison, D., Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal, New York: Free Press, 1991, p.122

Vakum liderstva definiše se kao nedostatak adekvatnog liderstva koje će jasno utvrditi novu svrhu kombinovanih preduzeća. Usled mogućnosti destrukcije vrednosti, liderstvo postaje čak i važnije nakon preuzimanja preduzeća. Studije koje su sproveli Hespelagh i Jamison (1991) pokazale su da su mogućnosti transfera sposobnosti umanjene ukoliko ne postoji pravi menadžment u smislu postojanja strategijskog liderstva i interpersonalnog liderstva. Strategijsko liderstvo je važno za proces integracije, jer treba da pomogne zaposlenima u obe firme da razviju, shvate i prihvate svrhu preuzimanja i svoju ulogu u njemu. Top menadžeri treba da obezbede strategijsko liderstvo, novu viziju kompanije, identitet sa kojom obe firme mogu da se identifikuju, i da ohrabre kreativne načine za transfer sposobnosti kako bi se ispunila svrha preuzimanja. Ukoliko ne postoji razumevanje svrhe preuzimanja ili načina na koji zaposleni treba da rade zajedno, menadžeri i zaposleni u dve firme vratiće se starim, dobro poznatim obrascima ponašanja.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Jednom kada se realizuje preuzimanje, top menadžment se preusmerava na druga zahtevnija pitanja, prepustajući fazu implementacije srednjim menadžerima koji postaju odgovorni za ostvarenje sinergetskih efekata i svrhe preuzimanja. Ali neefektivan top menadžment često ih primorava da loše koriste svoje vreme. Kada top menadžment nije u stanju da obezbedi novu viziju, srednji menadžeri troše daleko više vremena na zadatke interpersonalnog liderstva. Veliki pritisak kojim su izloženi srednji menadžeri, prilikom pokušaja da integrišu dve organizacije kojima nedostaje zajednička svrha, primorava ih da preusmere svoj fokus od esencijalnih, odnosno aspekata koji kreiraju vrednost, ka pitanjima vezanim za interpersonalno liderstvo. Može se reći da vakum liderstva na nivou top menadžmenta ima implikacije i na nivo srednjeg menadžmenta. Ovaj vakum utiče na proces kreiranja odgovarajuće atmosfere neophodne za transfer sposobnosti, jer vizija koju dele integrisane firme nije jasno shvaćena od strane zaposlenih.

3. Uloga liderstva u ostvarivanju integracije

Prema Shrivastavi (1986) primarni problem efikasnog menadžmenta procesom preuzimanja je u integraciji dva preduzeća u jedan entitet. Integracija se može izvršiti na tri različita nivoa u zavisnosti od situacije preuzimanja. Prvi integracioni nivo prema ovom autoru je *proceduralna integracija*, gde je cilj integracije homogenizacija i standardizacija poslovnih procedura, kontrole i strategijskog planiranja. Drugi nivo je *fizička integracija*, gde se integrišu proizvodne linije i proizvodna tehnologija. Tipičan problem na ovom integracionom nivou je da se određena sredstva postaju redundantna i potrebno ih je pregrupisati. Povezano sa integracijom novih proizvodnih tehnologija je i pitanje integrisanja postojećih postrojenja i opreme, koja mogu ponekad biti razlog realokacije sredstava i zaposlenih. Poslednji nivo integracije je *menadžment i sociokulturološka integracija* koja uključuje upravljanje korporativnom kulturom i menadžerskim stavovima. Na ovom nivou, top menadžment, srednji i niži menadžment transferiše se, pre svega, od preduzeća koje je izvršilo preuzimanje ka onom koje je preuzeto u cilju obezbeđenja adekvatne kontrole. Shrivastava ukazuje da nije uvek lako izvršiti menadžerski transfer zato što mnoge menadžerske veštine nisu prenosive.

Razlike u menadžment stilu mogu proizvesti situaciju koju karakteriše neizvesnost u pogledu stila ili kulture koji će dominirati. Najčešće menadžment preduzeća koje vrši preuzimanje nameće svoj stil, što može dovesti do toga da menadžment preuzetog preduzeća izgubi identitet. Posledice su povećanje zabrinutosti, nepoverenja, opadanje produktivnosti i

ostvarivanje loših performansi. U ostvarivanju kompatibilnosti menadžment stilova najvažniju ulogu ima liderstvo. U strategijskoj reorijentaciji kakvu predstavlja proces preuzimanja ključnu ulogu imaju lideri, time što postavljaju premise i određuju kontekst u kome se donose strategijske odluke. Integracija dve kompanije je kompleksan i interaktivni proces koji zahteva značajne promene kako kod kompanije koja vrši preuzimanje, tako i kod kompanije koja se preuzima. Efektivni lideri putem artikulisanja vizije, forsiranja grupnih ciljeva, pružanja podrške pojedincima doprinose promeni baznih vrednosti, stavova i uverenja, tako da su zaposleni spremni na veća zalaganja tokom procesa obnove i promena.

3.1. Transformaciono liderstvo kao uslov integracije

Pojedinci ulaze u proces preuzimanja sa svojim ličnim kognitivnim okvirima, baziranim na njihovom prethodnom iskustvu, koji oblikuju razmišljanje, motivaciju i uzročno-posledične odnose. Postojeći kognitivni okviri zaposlenih mogu da se poklapaju ili budu u konfliktu sa okvirima lidera koji predstavljaju novu realnost preuzete kompanije. Ove kognitivne disonance, uvećane i neizvesnošću koje sa sobom donosi proces integracije, povećavaju uticaj i važnost transformacionog liderstva.

Transformaciono liderstvo se može definisati kao odnos između lidera i sledbenika baziran na setu ponašanja lidera koje podređeni opažaju kao izlaganje idealizovanom uticaju, motivacionoj inspiraciji i intelektualnoj stimulaciji [11, str. 50]. Ono pomaže podređenima da zaborave stare rutine, razviju kreativna rešenja nejasnih problema i adekvatno odgovore na nove okolnosti. Transformacioni lideri vizuelizuju budućnost koja se razlikuje od postojećeg stanja i inspirišu podređene da rade sa njima na ostvarivanju te nove budućnosti, tako da se može reći da predstavljaju bitne agente promena. Kod integracije u procesu preuzimanja ponašanje transformacionog lidera igra ključnu ulogu u pomaganju podređenima da prihvate da ih svetla budućnost čeka u integraciji dve organizacije.

Transformaciono liderstvo ostvaruje dvojak uticaj na zaposlene [11, str. 51]: direktni i indirektni. *Direktni efekti* transformacionog liderstva ogledaju se u prihvatanju preuzimanja, performansama i poslovnoj satisfakciji, dok se *indirektni* odnose na kreiranje klime koja podstiče kreativno razmišljanje i naglašavanje jasnih ciljeva.

Transformacioni lideri olakšavaju proces integracije (*prihvatanje preuzimanja*), objašnjavajući viziju i gradeći zajednički osećaj za svrhu. Transformaciono liderstvo utiče i na *poslovne performanse*, koje obuhvataju ono što zaposleni rade i kako to rade. Transformacioni lideri povećavaju

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

poslovnu satisfakciju svojih podređenih, čineći da se zaposleni osećaju posebno (poklanjanjem pažnje svakom pojedinačno), kao i da se osećaju pozvanim da učestvuju u ostvarivanju višeg cilja (putem idealizovanog uticaja i inspiracione motivacije).

Transformaciono liderstvo pored direktnih efekata na zaposlene, može imati i *indirektne efekte*, kreirajući klimu koja podstiče: 1) *naglašavanje jasnih ciljeva* i 2) *kreativno razmišljanje*, prihvataje novih ideja i novih načina obavljanja posla. Tokom preuzimanja ispoljava se nestabilnost procesa, organizacione strukture i uloga pojedinaca, što dovodi do nedostatka jasnih ciljeva. Kreirajući klimu *jasnih ciljeva*, transformacioni lideri pomažu podređenima da sagledaju kako će im novi svet integrisane organizacije pomoći da ostvare svoje lične ciljeve.

Transformacioni lideri izgraduju *kreativnu klimu* putem procesa kao što su: dovođenje u pitanje postojećeg stanja, stimulisanje sledbenika na preispitivanje ključnih pretpostavki na kojima su se bazirali njihovi raniji kognitivni okviri i sugerisanje novih načina posmatranja poslovnih procesa. Kreativno razmišljanje je naročito važno kod integracije u procesu preuzimanja budući da postoji potreba da se odbace ili "zaborave" kompetencije, rutine i norme ponašanja koje su postojale u prethodnoj organizaciji i da se usvoje nove navike. Nova klima će olakšati proces promena ohrabrvanjem zaposlenih da postanu fleksibilni, i da napuštanjem starih mentalnih modela dozvole eksperimentisanje potrebno za izgradnju novih ili promenjenih kognitivnih okvira.

3.2. Uloga liderstva u integrisanju korporativnih kultura

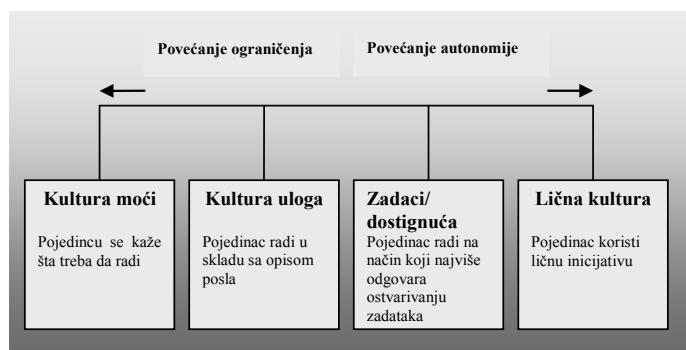
Izazov za lidera koji pokušavaju da iniciraju organizacione promene je da izaberu set akcija koje su ostvarive u okviru kapaciteta organizacije kako bi omogućili prihvatanje promena. Teorije transformacionog liderstva i organizacionih promena naglašavaju da se promene postižu tako što lider implementira jedinstvenu viziju organizacije kroz moćne lične ubedivačke karakteristike i akcije čija je svrha promena interne korporativne kulture po formi i supstanci. Pod korporativnom kulturom podrazumeva se set vrednosti, verovanja i normi ponašanja koji dele članovi firme, a koji utiču na preferencije pojedinaca i njihova ponašanja.

Kada dolazi do značajnih promena, liderstvo predstavlja umetnost mobilisanja drugih da se bore za zajedničke aspiracije. Lideri moraju biti vešti u procesima upravljanja promena, ako žele da uspešno predstavljaju agente promena i motivišu druge da ih prate. Kako će zaposleni reagovati na promene i inovacije, u velikoj meri zavisi od ponašanja lidera koji

predstavljaju ključni izvor uticaja na korporativnu kulturu. Jedan od zadataka efektivnog lidera tokom procesa strategijskih promena je da oblikuje kulturu kojom stimuliše timski rad i donošenje odluka, utiče na stvaranje osećanja privrženosti promenama i ospoznavanje članova tima da samostalno rešavaju probleme. U suprotnom formiraće se negativan stav u obliku cinizma i otvorene rezistentnosti na promene.

Tokom preuzimanja, veliki broj organizacija će pojačati kontrolu, nametnuti veća ograničenja pojedincima i smanjiti njihovu slobodu da donose odluke o aspektima njihovog života. Stepen ograničenja pojedinaca kada se jedan tip kulture menja u drugi zavisi od tipova kulture: *kultura moći* – naglašena je upotreba moći od strane menadžmenta, *kultura uloga* – naglašene su uloge u organizaciji, *kultura zadataka/dostignuća* – naglasak je stavljen na zadatke ili ono što je postignuto u organizaciji i *lična kultura* – pažnja je usmerena ka pojedincima na radnom mestu [7, str. 85]. Na slici 3 prikazana je veza između tipova kulture i efekata na nivo autonomije ili ograničenja koje svaki tip kulture ima na pojedince.

Složenost i tip promena koji se odnose na kulturu zavisiće od prirode preuzimanja. Ako će kompanije biti u potpunosti integrisane, najbolje je inkorporirati novu korporativnu kulturu koja će biti usmerena na dostizanje budućeg poslovnog rasta. Međutim, ukoliko će dve kompanije nastaviti da posluju kao dva odvojena entiteta, integracija kultura neće biti neophodna [9, str. 19]. Ako su korporativne kulture različite, neophodno je razviti strategiju koja će uskladiti ove različitosti. U velikom broju slučajeva, uspešnost preuzimanja može zavisiti od opreznosti menadžmenta prilikom procesa usklađivanja kultura, pri čemu neke forme usklađivanja kulture mogu biti konstruktivnije od drugih [3, str. 55].



Slika 3. Odnos između tipova kultura i efekata na nivo autonomije ili ograničenja

Izvor: Kavanagh M.H., Ashkansasy N.M, "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", British Journal of Management, Vol. 17., 2006, pp. 81-103

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Mogu se navesti tri glavne etape integracije kultura: prva etapa, označena kao *pretnja prema sopstvenoj kulturi*, kako je važna zato što tokom ove faze zaposleni preuzete firme opažaju osećanja kao što su strah, neizvesnost i uzbudjenje; druga etapa, *konfrotacija kultura* dešava se kada se ljudi iz različitih kultura sastaju i počinju da rade zajedno i tokom ove etape mogu da se javi osećanja kao što su nesigurnost i zabrinutost; treća etapa je *modernizacija kulture* koju bi kompanije trebalo da dostignu jer bi time smanjile sukobe kultura i razvile zajedničko shvatanje [13, str. 30].

Kada se preuzimanje odvija na globalnom nivou, javljaju se određene teškoće usled jezičkih barijera, različite poslovne prakse i nedovoljnog razumevanja kulture. Ukoliko zaposleni govore različitim jezikom mogu se javiti problemi prilikom koordiniranja aktivnosti, što zahteva više vremena za izvršavanje zadatka u odnosu na prethodno. Međunarodna preuzimanja ne samo da nose sa sobom dve različite korporativne kulture, već i dve različite nacionalne kulture. Važnost ovog pitanja ilustruju i brojna istraživanja koja pokazuju da više od 90% neuspešnih preuzimanja posledica razlika u kulturi. Nacionalne kulture vrše uticaj na mnoge aspekte organizacionog ponašanja i poslovanja, na primer na otvorenost organizacije ka strategijskim promenama, na njen stil donošenja odluka, čak i na izbor strategije integracije [4, str. 113].

Prema Larisson-u [10, str. 1-18] postoje tri različita pristupa u integrisanju kultura iz perspektive preduzeća koje vrši preuzimanje: *hard pristup*, *soft pristup* i *pristup podrške*. U prvom slučaju preduzeće koje vrši preuzimanje nameće svoju kulturu i praksu "razbijajući mehanizme za održavanje kulture što je pre moguće kako bi se drugo preduzeće prihvatiло dominantu kulturu". Ukoliko preduzeće bira soft pristup integraciji, ide na "ublažavanje mehanizama za održavanje kulture, nastojanjem da interveniše što je moguće manje, zadržavanjem integriteta drugog preduzeća, nadajući se da će na taj način kod zaposlenih izazvati osećanje zahvalnosti za takav tretman, koji će zauzvrat postepeno izražavati spremnost za kooperaciju". Pristup podrške je usmeren ka pozitivnoj interakciji. "Umesto razbijanja ili ublažavanja mehanizama za održavanja kulture, ovaj pristup pokušava da dokaže da su izolovanost i snishodljivost pogrešni stavovi i to ukazivanjem na koristi od zajedničkog rada."

3.3. Uloga liderstva u komuniciranju sa zaposlenima

Organizacione i personalne promene, koje nastaju kao rezultat preuzimanja su evolutivnog karaktera, što znači da su konačni ishodi često nepoznati tokom pregovaranja i predstavljanju neizvesnost za zaposlene. Čak

i kada top menadžeri znaju koje će se promene kod zaposlenih desiti, nesposobni su ili uopšte ne žele da o tome diskutuju sa zaposlenima. Bilo koji neuspeh u komuniciranju dovodi do toga da zaposlenima budućnost izgleda neizvesna i stresna za njih. U takvim situacijama, nije iznenadjuće da zaposleni na razne načine nastoje da smanje neizvesnost, oslanjajući se na glasine ili druge neformalne komunikacije. Međutim, glasine nisu efikasan način smanjivanja zabrinutosti, budući da teže da se fokusiraju na negativne, često potpuno netačne informacije. Bazirane na strahu, a ne na realnosti, ove glasine mogu značajno da pogoršaju uznemirenost, napetost i stres kod zaposlenih. Budući da se glasine ponavljaju, dovode do toga da ljudi sve više veruju u njih, tako da pokušaji menadžmenta da ih demantuju ostaju bez uspeha.

Komuniciranje sa zaposlenima o anticipiranim efektima promena usled preuzimanja je jedini način da menadžment utiče na smanjenje uznemirenosti i zabrinutosti zaposlenih. Ukoliko izostane blagovremeno komuniciranje doći će do daljeg povećanja neizvesnosti i napetosti zaposlenih, što proizvodi disfunkcionalne posledice, kao što su stres, nizak nivo poverenja u organizaciju, nezadovljstvo poslom, slaba posvećenost organizaciji i nastojanje da se ona napusti. Ove disfunkcionalnosti mogu, s druge strane, smanjiti produktivnost i povećati izostajanje s posla i odlazak zaposlenih [18, str. 198].

Očigledan znak postojanja rezistentnosti zaposlenih je visok stepen odlaska iz preuzete kompanije. Utvrđeno je da su napuštanja preuzete kompanije tokom prve godine dvanaest puta veće u odnosu na kompanije koje nisu preuzete i da u proseku 25% top menadžera napusti kompaniju nakon preuzimanja. Naravno, nisu sva ova napuštanja uvek dobrovoljna. Kompanija koja vrši preuzimanje može otpustiti menadžere sa lošim performansama ili im nametnuti sopstveni menadžment tim kao deo integracionog procesa, naročito kada preuzeta firma ima loše performanse pre akvizicije i kada se integracija vrši kroz apsorbaciju ili holding [4, str. 113].

Postoje dva osnovna tipa motivacije koje lideri mogu primeniti kako bi zaposlene zadržali posle preuzimanja: spoljašnja (eksterna) i unutrašnja (interna) motivacija. Spoljašnja motivacija postoji kada je pojedinačno ponašanje posledica dejstva eksternih faktora na pojedince, odnosno kada lideri vrše pritisak i koriste moć prisile da izazovu određeno ponašanje. Unutrašnja motivacija indukuje se u procesu aktivnog angažovanja zaposlenih na poslovima koji su izazovni, interesantni i povezani sa potrebom pojedinaca da pokažu nivo kompetencija, ostvare autonomiju u ponašanju i istovremeno manifestuju saradnju u odnosu na druge [7, str. 85].

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Reakcija pojedinaca na promene zavisiće i od toga kako oni procenjuju situaciju u pogledu njihovog kasnijeg statusa u organizaciji. Oni koji procenjuju da će imati lošiju poziciju nakon preuzimanja ispoljiće rezistentnost na promene. Pojedinci preuzete firme mogu imati osećanje bezvrednosti i inferiornosti ukoliko gube autonomiju i položaj koji su ranije imali. Činjenica da pojedinci odbijaju promene je delimično rezultat neuspeha lidera da shvati šta je to što ih može motivisati da promene svoje ponašanje.

Klima kreirana tokom faze pregovaranja o preuzimanju može imati značajan uticaj na nivo rezistentnosti zaposlenih. Često je prisutna dvosmislenost tokom pregovaranja između ciljnog i preduzeća koje vrši preuzimanje o stvarima kao što su očekivanja o performansama, racionalizacija postrojenja i zaposlenih i budući hijerarhijski odnosi. Sa sigurnošću se može reći da se veći stepen uspeha preuzimanja očekuje u situaciji kada preduzeće koje vrši preuzimanje komunicira jasnu viziju o budućnosti, posebno u pogledu međusobnog odnosa između dva preduzeća i kada se čvrsto pridržava obećanja datih tokom faze pregovaranja [4, str. 114].

Zaključak

Korporacije primenjuju strategiju preuzimanja kada žele da se bolje pozicioniraju u turbulentnom okruženju i formiraju konkurenčku prednost u odnosu na ostale učesnike na tržištu. Tri grupe faktora determinišu performanse posle preuzimanja: potencijal kreiranja vrednosti, stepen integracije i stepen rezistentnosti zaposlenih.

Integracija se može izvršiti na tri različita nivoa u zavisnosti od situacije preuzimanja, na nivou proceduralne integracije, na nivou fizičke integracije i na nivou menadžment i sociokulturološke integracije. Glavni problemi na nivou menadžmenta i sociokulturološke integracije u procesu preuzimanja se označavaju kao determinizam, destrukcija vrednosti i vakuum u liderstvu.

U strategijskoj reorientaciji kakvu predstavlja proces preuzimanja ključnu ulogu imaju lideri, time što postavljaju premise i određuju kontekst u kome se donose strategijske odluke. Integracija dve kompanije je kompleksan i interaktivni proces koji zahteva značajne promene kako kod kompanije koja vrši preuzimanje, tako i kod kompanije koja se preuzima. Lider promena mora simultano da vodi kritičnu masu zaposlenih kroz period velike neizvesnosti, da obezbedi kontinuitet operativnog delovanja i da nauči zaposlene novom obrascu ponašanja. Liderstvo utiče na uspeh procesa

preuzimanja kroz izbor *transformacionog stila* liderstva kojim se vrši idealizovan uticaj na sledbenike, povećava njihova tolerantnost na neizvesnost i sposobnost da prihvate nove, promenjene uslove; zatim kroz *oblikovanje organizacione kulture* kojom se stimuliše timski rad i donošenje odluka, utiče na stvaranje osećanja privrženosti promenama i ospozobljavanje članova tima da samostalno rešavaju probleme i kroz *komuniciranje sa zaposlenima* o anticipiranim efektima promena kako bi se smanjila neizvesnost i rezistentnost zaposlenih.

Literatura

1. Birkinshaw J., Bresman H. and Hakanson L., Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies* 37:3 May, 2000.
2. De Noble A.F., Gustafson L.T. and Hergert M., Planning for Post-merger Integration – Eight Lessons for Merger Success, in book Bruce Lloyd, *Creating Value Through Acquisitions, Demergers, Buyouts and Alliances*, Elsevier Science Ltd, 1997.
3. Fanlkner D., Cambell A., *The Oxford Handbook of Strategy*, Vol II: Corporate Strategy, Oxford University press, 2003.
4. Haspeslagh, P., & Jemison, D., Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal, New York: Free Press, 1991.
2. Kavanagh M.H. and Ashkansasy N.M., "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", *British Journal of Management*, Vol.17, 2006.
3. Kelly J., Cook C. and Spitzer D., *Mergers & Acquisitions: Global Research Report*, KPMG, 1999.
4. Larsson, R., Barriers to acculturation in mergers and acquisitions: strategic human resource implication", *Jorurnal of European Business Education*, Vol.2, No 2., 1993.
5. Nemanich L.A, Keller R.T. , Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, Issue 1, 2007.
6. Pablo, A.L., Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective., *Academy of Management Journal* 37, No 3, 1994.
7. Pascal C., *Managing the Cultural Issue of Merger and Acquisition, The Renault-Nissan case*, Graduate Business School, School of Economics and Comercial Law, Göteborg University, ISSN 1403-851X, 1999.
8. Sitkin S. and Pablo A., "Leadership and the M&A Process", Duke University and Duke Corporate Education, 2004.
9. Sitkin S. B. and Pablo A. L., The Neglected Importance of Leadership in Mergers and Acquisitions, in *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources* (Edited by G. K. Stahl & M. Mendenhall), Stanford University Press, 2004.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

10. Schuler R. and Jackson S., "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisition", *European Management Journal*, Vol.19, No.3,2001.
11. Schweiger, D.M., DeNisi A.S, (1991) Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, from Academy of Management Journal in book Risberg, A., (2006) Mergers and Acquisitions - A Critical Reader, Routledge Taylor & Francis Group
12. Sudarsanam S., *Creating Value from Mergers and Acquisition, The Challenges*, Prentice Hall, 2003.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP FOR THE TAKEOVER PROCESS SUCCESS

Abstract: This paper presents the role and importance of leadership for the takeover process success. Takeovers have a unique potential to transform firms and to contribute to corporate renewal, to gain strategic and operational advantages that neither firm can achieve on its own. Because of that it is more common for companies to engage in takeover process in order to keep or strengthen their market positions. However, it is often the case that, contrary to the intended goals, companies lose market share, have small profits and in the long run shareholders lose value. While a certain number of failures can be explained through market and financial factors, a significant number is related to overlooking human resource factors. The role of leadership in takeover success and failure has been ignored by scholars and practitioners. This paper shows that leadership can contribute to successful completion of takeover activities, such as: transformational leadership, integration of corporate cultures and communication process.

Key words: Takeover, Leadership, Organizational culture, Strategy, Change management

Verica Babić, Sladana Savović



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 63-73
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

INTEGRALNI PRISTUP ORGANIZACIONOM PONAŠANJU

Prof. dr Ivana Simić*

Rezime: Teorijskim kategorisanjem područja organizacione nauke na ona koja su mikro-nivoovskog karaktera i ona čiji je karakter makro-nivoovski, organizaciono ponašanje je svrstano u red mikro-nivoovskih područja. Činjenica je, međutim, da organizaciono ponašanje uključuje, ne samo ponašanje ljudi na individualnom i grupnom nivou (mikro-nivo analize organizacije), već obuhvata i ponašanje ljudi na nivou organizacije kao sistema (makro-nivo analize organizacije). U tom smislu je, u cilju što kompletnije analize sadržaja organizacionog ponašanja, neophodno imati u vidu njegov multinivoovski karakter koji zahteva integralni pristup organizacionom ponašanju.

Ključne reči: organizaciono ponašanje, organizaciona teorija, organizacioni razvoj, menadžment ljudskih resursa.

1. Uvod

Iako se svrstava u red relativno mladih naučnih disciplina, organizacija se, kao nauka, tokom nešto duže od jednog veka postojanja¹ razvila u veoma prepoznatljivu i široko strukturiranu naučnu oblast čiji se sadržaj permanentno obogaćuje. Kako navodi D. M. Rousseau, nekoliko je područja koja obitavaju pod širokim šatorom organizacione nauke [14, 850]. Heterogeni sadržaj organizacije kao nauke, kao i značaj pojedinih tema koje taj sadržaj tretira, predstavljni su neke od ključnih motiva izvesnim organizacionim teoretičarima (Luthans, Robbins, Vecchio, Rollinson i dr.)

* Ekonomski fakultet Niš

Rad je rezultat rada na Projektu 149052 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UDK 005.32; Pregledni rad

Primljeno: 17.03.2009.

¹ Teorijsko afirmisanje organizacije kao nauke otpočinje krajem 19. i početkom 20. veka

da izvrše odgovarajuću „sistematizaciju“ pitanja u okviru organizacione nauke, pre svega, diferenciranjem odgovarajućih ključnih područja ove nauke i determinisanjem njihovih osnovnih sadržaja. Ono što je, pritom, potrebno imati u vidu i što je, gotovo svako od organizacionih teoretičara koji se pozabavio pitanjem diferenciranja područja organizacione nauke istakao, jeste da je svrha tog diferenciranja ili kategorisanja čisto didaktička i da ima za cilj, s jedne strane, jasnije prezentiranje opsega organizacione nauke i, s druge strane, detaljniju i sistematičniju analizu njenog sadržaja. Uz to, valja znati da iako, u načelu, međusobno dosta slične, kategorizacije područja u okviru organizacione nauke, prezentirane od strane pojedinih teoretičara, konkretno se, u izvesnom stepenu i razlikuju. Te razlike predstavljaju, pre svega, rezultat činjenice da su sva područja u okviru organizacione nauke veoma tesno povezana, a njihovi sadržaji do te mere isprepletani da, u principu, samo od autorovog aspekta posmatranja konkretnog problema, zavisi kojim će terminima autor označiti pojedina područja i šta će konkretno uvrstiti u njihov sadržaj.

2. Diferenciranje područja organizacione nauke

Kada je reč o područjima organizacione nauke, organizacioni teoretičari su, zasad, uglavnom jedinstveni po pitanju njihovog broja, jer se ukupno četiri područja, u većini kategorizacija, izdvajaju kao ključna. Neznatne razlike se ispoljavaju u pogledu naziva tih područja² i te razlike su, uglavnom, rezultat različitih aspekata sagledavanja organizacije kao nauke od strane pojedinih organizacionih teoretičara. Bez obzira na te razlike, u načelu se, kao temeljna područja u okviru organizacione nauke, prihvaćena od strane dobrog broja organizacionih teoretičara, mogu izdvojiti (slika br. 1):

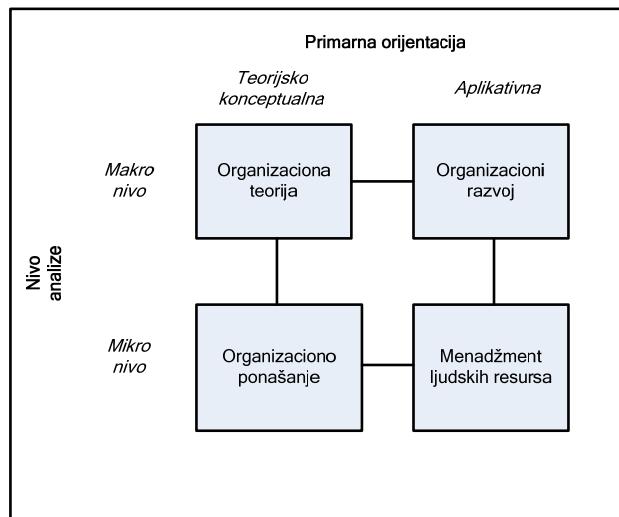
- organizaciona teorija,
- organizaciono ponašanje,
- organizacioni razvoj i
- menadžment ljudskih resursa.

Kao što se na slici br. 1 može videti, osnovu za diferenciranje odgovarajućih područja u okviru organizacione nauke čine dva ključna kriterijuma. Jedan je – nivo analize svojstven konkretnom naučnom području; drugi je – primarna orientacija konkretnog naučnog područja.

² Derek Rollinson, na primer, kao ključna područja u okviru organizacione nauke navodi: organizacionu analizu, organizaciono ponašanje, menadžment ljudskih resursa i organizacioni razvoj [13, 20]. Neki drugi teoretičari, pak, smatraju da su četiri ključna područja organizacione nauke: organizaciona teorija i dizajn, menadžment ljudskih resursa, organizaciono ponašanje i organizacione promene i razvoj [9, 7].

Integralni pristup organizacionom ponašanju

Slika br. 1: Četiri područja organizacione nauke



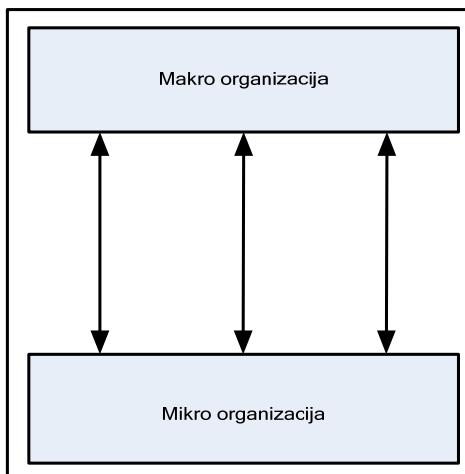
Izvor: uporedi sa [16, 7].

Prema mišljenju izvesnog broja organizacionih teoretičara, sistemski pristup organizaciji omogućava da se veliki broj tema u okviru organizacione nauke može analizirati kroz dva osnovna *nivoa analize*. U pitanju su (slika br. 2):

- mikro-nivo organizacione analize i
- makro-nivo organizacione analize.

Mikro-nivoovska analiza organizacije orijentisana je na organizacione podsisteme, odnosno na karakteristike i procese koji se tiču pojedinaca (individua) i grupa u okviru organizacije, dok je makro-nivoovski orijentisana analiza fokusirana na organizaciju kao celinu, na njenu strukturu, ciljeve, kulturu, promene i sl. Pritom se organizaciono ponašanje i menadžment ljudskih resursa svrstavaju u red mikro-nivoovski orijentisanih područja organizacione nauke, dok su organizaciona teorija i organizacioni razvoj područja organizacione nauke koja karakteriše makro-nivoovska orijentacija. Ono što, svakako, treba imati u vidu jeste činjenica da je navedena kategorizacija osnovnih nivoa analiziranja organizacije čisto teorijske prirode i da ima za cilj preciziranje sadržaja područja u okviru organizacione nauke, a da se, u praksi, dva navedena nivoa, odnosno elementi koje oni uključuju, nalaze u permanentnoj interakciji i da su međusobno neodvojivi.

Slika br. 2: Dvonivoovska analiza organizacije



Izvor: uporedi sa [13, 18].

Sa aspekta *primarne orientacije*, područja u okviru organizacione nauke se kategorisu na ona koja su fokusirana na teoriju (tzv. teorijsko-konceptualna ili, jednostavno, teorijska orijentacija područja organizacione nauke) i na ona koja su usmerena ka iznalaženju praktičnih mogućnosti ili tehnika za primenu konkretnih teorijskih saznanja (tzv. aplikativna ili praktična orijentacija područja organizacione nauke). Svrha formiranja odgovarajućih teorija i koncepata u okviru organizacione nauke, zapravo i jeste da se rezultirajuća saznanja na adekvatan način, putem odgovarajućih metoda i tehnika, primene u praksi. Iako je, i prema ovom kriterijumu, nemoguće povući preciznu liniju razdvajanja između četiri navedena područja organizacione nauke, načelno se može reći da se teorijski-konceptualno orijentisanim područjima organizacione nauke smatraju organizaciono ponašanje i organizaciona teorija, dok primenu, kao primarnu orijentaciju, imaju područja menadžmenta ljudskih resursa i organizacionog razvoja³.

³ Za razliku od organizacione teorije i organizacionog ponašanja kao teorijski-konceptualno orijentisanih područja organizacione nauke, *upravljanje ljudskim resursima i organizacioni razvoj* predstavljaju dva aplikativna organizaciona područja usmerena ka tehnikama praktične primene odgovarajućih principa i koncepata. Pri tome je područje menadžmenta ljudskih resursa mikro-nivoovski orijentisano jer je usmereno ka uspešnijoj primeni principa biheviorističkih nauka na radnom mestu, odnosno ka dizajniranju i implementiraju odgovarajućih sistema za „privlačenje“, razvoj i motivisanje članova organizacije. S druge strane, organizacioni razvoj predstavlja makro-orientisano područje organizacione nauke čiji je cilj da znanja i tehnike biheviorističke teorije primeni u praksi menjanja organizacije i da,

Integralni pristup organizacionom ponašanju

3. Obuhvatnost teorijski orijentisanih područja

Dok su po pitanju broja i naziva temeljnih područja organizacione nauke organizacioni teoretičari, kao što je već istaknuto, manje-više međusobno saglasni, po pitanju sadržaja, naročito nekih od tih područja, saglasnosti nema. Različita shvatanja sadržaja područja organizacione nauke predstavljaju, pored ostalog, i rezultat činjenice da su u pitanju područja međusobno toliko povezana i isprepletana da je pojedine (mada ne sve) njihove sadržaje moguće, gotovo bez ikakvih naročitih posledica, svrstavati u dva ili više organizaciona područja istovremeno. Otuda i ne iznenađuje činjenica da se izvesne teme koje se izučavaju u okviru organizacione nauke, od strane nekih organizacionih teoretičara svrstavaju u jedno područje organizacione nauke, dok se te iste teme od strane drugih organizacionih teoretičara pripisuju nekom drugom području organizacione nauke. Nekoliko takvih primera biće navedeno u tekstu koji sledi u okviru kojeg će, istovremeno, biti prezentirani sadržaji organizacione teorije i organizacionog ponašanja, kao teorijsko-konceptualnih područja organizacione nauke.

Organizaciona teorija predstavlja teorijski-konceptualno orijentisano područje organizacione nauke koje odlikuje makro-nivoovska perspektiva. Primarna jedinica analize u okviru organizacione teorije je, zapravo, organizacija, dok primarni predmet proučavanja organizacione teorije čine odgovarajući organizacioni atributi. Različiti autori različite organizacione atribute smatraju relevantnim za organizacionu teoriju.

Tako, na primer, Stephen P. Robbins navodi da se organizaciona teorija, u osnovi, bavi proučavanjem strukture i dizajna organizacije. Robbins, zapravo, ističe da organizaciona teorija opisuje na koji je način organizacija zaista strukturirana, kao i na koje se načine ona može strukturirati sa svrhom povećanja organizacione efektivnosti. U suštini, organizaciona teorija je fokusirana na ponašanje organizacije kao celine sa svrhom iznalaženja odgovarajućih mogućnosti za adekvatno prilagođavanje organizacije novim okolnostima, kao i za ostvarenje njenih ciljeva [11, 6].

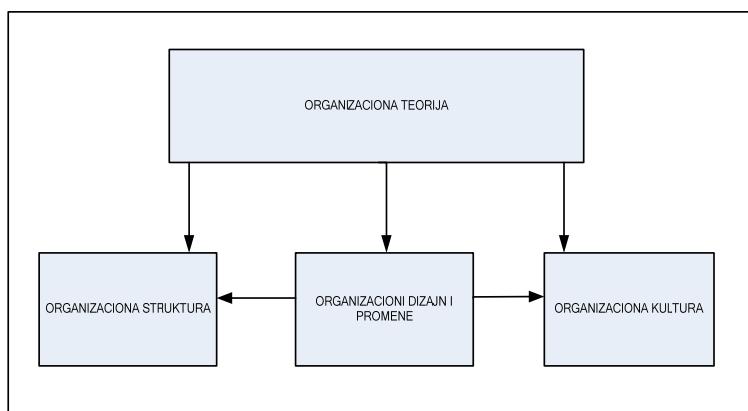
Nešto šire gledište na sadržaj organizacione teorije zastupa Gareth Jones. Ovaj teoretičar smatra da je organizaciona teorija područje organizacione nauke koje proučava kako organizacije funkcionišu, na koji način one utiču na okruženje u okviru kojeg funkcionišu, kao i na koji se način događaji u organizacionom okruženju odražavaju na funkcionisanje organizacija. U tom kontekstu, kao ključne segmente organizacione teorije Gareth Jones ističe [4, 9]:

na taj način, doprinese poboljšanju organizacione konkurentnosti, povećanju organizacione efektivnosti i unapređenju funkcionisanja organizacije, uopšte.

- organizacionu strukturu,
- organizacioni dizajn i promene i
- organizacionu kulturu.

Sadržaji navedenih segmenata detaljnije su prikazani na slici br. 3.

Slika br. 3: Ključne teme u okviru organizacione teorije



Izvor: [4, 9].

Specifično viđenje sadržaja organizacione teorije karakteristično je i za Dereka Rollinsona koji ističe da je za ovo, teorijski-konceptualno orijentisano makro-nivoovsko područje organizacione nauke daleko primereniji naziv – organizaciona analiza. Rollinson naime smatra da je termin „organizaciona teorija“ zastareo i danas već prevaziđen, pre svega iz razloga što organizaciona teorija, prema mišljenju Rollinsona, svoje temelje ima u učenjima klasičara koji su, s jedne strane, nastojali da formulišu univerzalne principe dizajniranja i funkcionalisanja organizacija i, s druge strane, zanemarivali su ljudsku dimenziju procesa rada [13, 7].

Teme koje, prema Rollinsonovom mišljenju, čine predmet proučavanja u okviru organizacione analize jesu veoma heterogene i, mada se načelno tiču organizacionog dizajna i ponašanja ljudi na nivou organizacije, one, konkretno, tangiraju različite probleme koji se manifestuju na nivou organizacije kao celine. Neki od tih problema jesu: moć, politika, konflikti, ciljevi i efektivnost, organizaciona struktura i dizajn, kontrola, kultura i klima, komunikacije, promene, odnosi na relaciji organizacija – okruženje i sl. [13, 7-8].

Organizaciono ponašanje kao teorijski-konceptualno orijentisano područje organizacione nauke koje se bavi sistematskim proučavanjem ponašanja pojedinaca i grupa u okviru organizacije, karakteriše mikro-

Integralni pristup organizacionom ponašanju

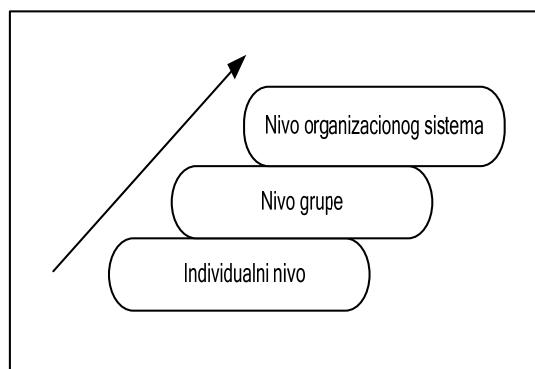
nivoovska perspektiva. Radi se o području organizacione nauke koje je primarno fokusirano na pojedince (individue) i grupe u okviru organizacije. Ključne teme koje se tiču individualnog ponašanja članova organizacije, a koje se analiziraju u okviru organizacionog ponašanja jesu: percepcija, vrednosti, učenje, motivacija, ličnost itd. U vezi sa grupnim ponašanjem članova organizacije, pažnju teoretičara u okviru organizacionog ponašanja uglavnom privlače: uloge, status, liderstvo, moć, komuniciranje, konflikti i sl.

Bez obzira na mikro-nivoovsku orientaciju organizacionog ponašanja, prilikom determinisanja njegovog sadržaja izvestan broj organizacionih teoretičara ističe i njegov makro-nivoovski aspekt, odnosno i ponašanje na nivou kompletne organizacije. Tako se, na primer, organizaciono ponašanje definiše kao:

- „oblast koja proučava strukturu, funkcionisanje i performanse organizacije, kao i ponašanje grupa i individua u njoj“ [10, 9];
- „oblast proučavanja koja počiva na teoriji, metodama i principima različitih disciplina, sa svrhom sticanja znanja o percepciji, vrednostima i kapacitetima učenja i akcijama pojedinaca tokom njihovog rada u okviru grupa i u okviru organizacija, i analize uticaja eksternog okruženja na organizaciju i njene ljudske resurse, misiju, ciljeve i strategiju [1, 6].

Čak i Stephen Robbins koji navodi da sadržaj područja organizacionog ponašanja čini proučavanje pojedinaca i malih grupa, a da je područje organizacione teorije fokusirano na ponašanje organizacija [11, 6], smatra da analiza organizacionog ponašanja uključuje tri elementarna nivoa [12,15]. U pitanju su: individualni nivo, nivo grupe i nivo organizacionog sistema (slika br. 4).

Slika br. 4: Nivoi analiziranja organizacionog ponašanja



Izvor: [12, 15].

4. Multinivoovski karakter organizacionog ponašanja

Očigledno je da, kao mikro-nivoovski orijentisano „teorijsko“ područje organizacione nauke, organizaciono ponašanje uključuje, pre svega, izvesne teme koje se tiču ponašanja individua i grupa u okviru organizacije, ali i da se ponašanje ljudi u okviru organizacije može analizirati kroz tri napred navedena nivoa (individualni, grupni i organizacioni). U tom smislu se, prilikom analiziranja pojedinih tema u vezi sa organizacionim ponašanjem, mora naglasiti o kom nivou analize je reč: da li je u pitanju mikro-nivo analize (koji podrazumeva analizu ponašanja individua i grupa u okviru organizacije, a što, u osnovi, čini sadržaj organizacionog ponašanja kao područja organizacione nauke) ili je u pitanju makro-nivo analize (kada se analizira ponašanje na nivou organizacije), a što, teorijski posmatrano, pripada području organizacione teorije.

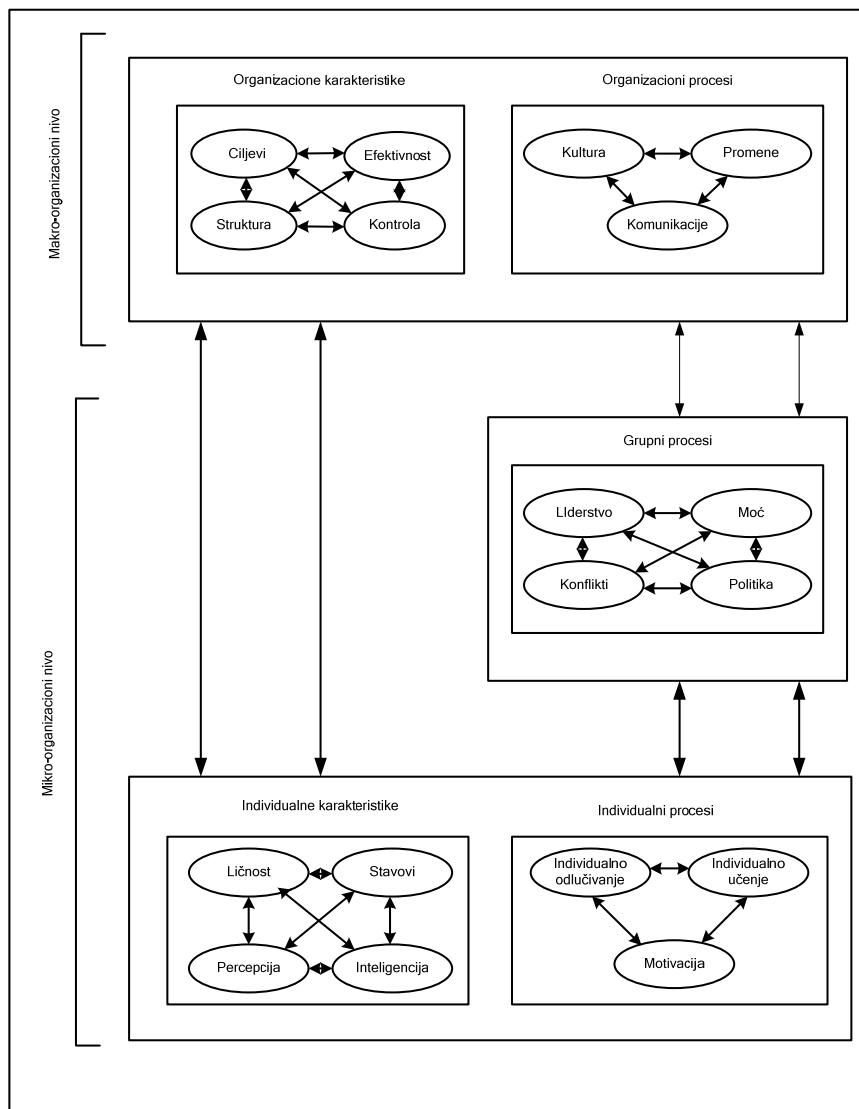
Navedeni problemi predstavljali su neke od ključnih impulsa izvesnim organizacionim teoretičarima (House, Klein, Rousseau i dr.) da se od 90-ih godina 20. veka intenzivnije pozabave formiranjem tzv. integralnog pristupa u organizacionoj nauci. House i njegove kolege kao naziv za ovaj integralni pristup predlažu termin „mezo“ jer ga smatraju primerenijim za pristup koji nastoji da integriše makro i mikro orijentaciju u organizacionoj nauci [3, 98].

Primarni cilj integralnog pristupa u organizacionoj nauci je – identifikovati principe koji omogućuju integralnije razumevanje fenomena koji su karakteristični za različite organizacione nivoe (npr. organizaciona klima, liderstvo, participacija), dok osnovu za nastanak ovog pristup čini saznanje da su izvesni fenomeni svojstveni mikro organizacionom nivou, duboko inkorporirani i u makro-nivoovski organizacioni kontekst, kao i da su izvesni fenomeni makro-organizacionog nivoa često rezultat odgovarajućih interakcija i dinamike elemenata na mikro-organizacionom nivou. U tom smislu se, od strane tzv. „mezo“ orijentisanih organizacionih teoretičara, jednonivoovsko (isključivo makro-nivoovsko ili isključivo mikro-nivoovsko) tumačenje organizacionih fenomena smatra neadekvatnim i nedovoljno pouzdanim za organizacionu nauku [5, 3].

U tom smislu bi se moglo zaključiti da je kompleksne fenomene u organizacionoj nauci, posebno one vezane za ljudsko ponašanje u okviru organizacije, nemoguće razumeti bez njihovog paralelnog analiziranja kroz dva osnovna organizaciona nivoa - mikro i makro nivoa [13, 649]. Ono što se, zapravo, permanentno mora imati u vidu jeste činjenica da između navedenih nivoa analize, tj. između njima pripadajućih sadržaja, postoji tesna veza i izraženo međudejstvo (slika br. 5).

Integralni pristup organizacionom ponašanju

Slika br. 5: Međudejstvo komponenti mikro i makro organizacionog nivoa



Izvor: [13, 658].

*

Iako se organizacije smatraju integrisanim sistemima, to isto se ne bi moglo reći i za organizacionu nauku. Naime, sa svrhom lakšeg naučnog sagledavanja, heterogeni fenomeni koji čine sadržaj organizacione nauke, od strane izvesnog broja organizacionih teoretičara grupišu se u četiri osnovna

područja. U pitanju su područja: organizacione teorije, organizacionog ponašanja, organizacionog razvoja i upravljanja ljudskim resursima. S obzirom na to da se u realnom životu relativno mali broj organizacionih fenomena ispoljava isključivo na jednom organizacionom nivou (makro ili mikro nivou), korektnost ovakve podele se, od strane izvesnog broja organizacionih teoretičara, dovodi u pitanje.

Organizaciono ponašanje jedno je od područja organizacione nauke čiji sadržaj obuhvata fenomene i mikro i makro organizacionog nivoa. U tom smislu ono predstavlja jedno od područja organizacione nauke u čijoj je analizi neophodan integralni pristup.

Literatura

1. Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H. Jr., Konopaske R., „Organizations: Behavior, Structure, Processes“, McGraw-Hill Inc., New York, 2003.
2. Hatch M. J., Cunliffe A. L., „Organization Theory“, Oxford University Press Inc., New York, 2006.
3. House R., Rousseau D. M., Thomas-Hunt M., „The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational behavior“, in Cummings L. L., Staw B., (ed.), „Research in organizational behavior“, Vol. 17, pp. 71-114, 1995, Greenwich, CT: JAI Press.
4. Jones G. R., „Organizational Theory, Design, and Change“, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.
5. Klein K. J., Kozlowski S. W. J., (ed.), „Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Direction“, Jossey-Bass Inc. Publishers, 2000, San Francisco.
6. Klein K. J., Tosi H., Cannella A. A. Jr., „Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments“, Academy of Management Review, 1999, Vo. 24, No.2, 243-248.
7. Luthans F., „Organizational Behavior“, McGraw-Hill International, New York, 2008.
8. Mathieu J. E., Maynard M. T., Taylor S. R., Gilson L. L., Ruddy T. M., „An examination of the effects of Organizational district and team contexts on team processes and performance: a meso-mediation model“, Journal of Organizational Behavior, Vol. 28, No 7, October 2007, p. 891-910.
9. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008.
10. Pugh D. S., (ed.) „Organization Theory: selected readings“, Harmondsworth, Penguin, 1971.
11. Robbins S. P., „Essentials of Organizational Behavior“, Pearson Education, Inc, New Jersey, 2005.

Integralni pristup organizacionom ponašanju

12. Robbins S. P., „Organization Theory: Structure, Design, and Applications“, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1987.
13. Robbins S. P., „Organizational Behavior“, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2001.
14. Rollinson D., „Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach“, Pearson Education Limited, 2005, England
15. Rousseau D. M., „Standing out in the fields of organization science“, Journal of Organizational Behavior, Vol. 28, No 7, October 2007, p. 849.857.
16. Vecchio R. P., „Organizational Behavior: Core Concepts“, Thomson, South-Western, Canada, 2003.

INTEGRATIVE APPROACH TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Abstract: Through theoretical categorizing of the areas of organizational science into those at the micro level and those at the macro level, organizational behavior has been classified as a micro level area. However, the fact is that organizational behavior involves not only the individual and group level behavior, but also behavior at the organizational system level. In that sense, for more complete analysis of organizational behavior content, it is necessary to have in mind its multilevel character which demands integrative approach to organizational behavior.

Key words: organizational behavior, organization theory, organizational development, human resource management.

Ivana Simić



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 75-88
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

EKONOMSKA AKTIVNOST I DRUŠTVENA STRUKTURA – “DRUŠTVENA UKORENJENOST” EKONOMSKE AKTIVNOSTI

Prof. dr Nataša Golubović *

Prof. dr Goran Milošević •

Rezime: Koncept “društvene ukorenjenosti” odnosi se na društvene, kulturne, političke i kognitivne okvire u kojima se donose ekonomske odluke i ukazuje na neraskidivu vezu aktera i njegovog društvenog okruženja. Radi se o konceptu razvijenom u ekonomskoj sociologiji, koji ukazuje na specifičnost sociološkog razumevanja ekonomskih procesa i koji je trebalo da predstavlja alternativu modelu racionalnog izbora u tumačenju ekonomskog ponašanja. Cilj ovog rada je istraživanje potencijala ovog koncepta u objašnjenuju ekonomskog ponašanja.

Ključne reči: društvena ukorenjenost, racionalni izbor, ekonomsko ponašanje, društvene strukture

Uvod

Klasična i neoklasična ekonomija prepostavljaju racionalnog pojedinca koji maksimizira svoju ciljnu funkciju, pri čemu društveni odnosi ne utiču značajnije na njegovo ponašanje. Teorijski argumenti neoklasične ekonomije, po hipotezi, ne dozvoljavaju bilo kakav uticaj društvene strukture i društvenih odnosa na proizvodnju, raspodelu ili potrošnju. Na konkurenckom tržištu ni proizvodjači, ni potrošači, nisu u stanju da značajnije utiču na agregatnu ponudu ili tražnju i, shodno tome, cene ili

* Ekonomski fakultet Niš

• Policijska akademija Beograd
UDK 316.334.2; Pregledni rad
Primljeno: 11.02.2009.

druge uslove razmene. Tako idealizovana tržišta, koja uključuju veliki broj anonimnih kupaca i prodavaca sa savršenim informacijama, funkcionišu bez bilo kakvog trajnjeg kontakta izmedju aktera. U klasičnoj i neoklasičnoj ekonomiji, dakle, ukoliko su uopšte uzimani u obzir društveni odnosi koje pojedinac gradi sa drugim akterima, tretirani su kao teret koji ometa delovanje konkurenčkih tržišta. Smatra se da je teorija idealnog tržišta savršene konkurenčije prezivela brojne intelektualne napade delom zbog toga što je ideja samoregulijućih ekonomskih struktura politički atraktivna za mnoge. Drugi razlog za njen opstanak je taj da eliminacija društvenih odnosa iz ekomske analize otklanja problem porekla sa intelektualne agende, bar u ekonomskoj sferi.

Jedan broj ekonomista danas percipira društvene uticaje kao proces u kojem akteri prihvataju i slede običaje, navike ili norme mehanički i automatski. Time se odbacuje tvrdnja o beznačajnosti društvenih uticaja, ali se zadržava shvatanje o tome kako se ti uticaji ostvaruju. Objasnjenje uticaja društvenih faktora na ekonomsku aktivnost je mehaničko: dovoljno je da poznajemo klasnu pripadnost ili društvenu poziciju pojedinca i možemo da predvidimo njegovo ponašanje. Društveni uticaji su neodvojivi deo pojedinca, tako da se u konkretnom procesu donošenja odluka pojedinci atomizirani, mada sa različitim pravilima kojima se rukovode u odlučivanju.

U poslednje dve decenije u ekonomskoj sociologiji razvijen je koncept "društvene ukorenjenjenosti", kao ključni alternativni koncept koji ukazuje na specifičnost sociološkog razumevanja ekonomskih procesa. Ekonomski sociolozi koriste ovaj koncept sa ciljem da ukažu na to da su institucije i ponašanje pojedinaca ograničeni društvenim odnosima. Nasuprot prepostavci o maksimizaciji korisnosti pojedinaca u ekonomskoj teoriji, akteri ne deluju kao izolovani atomi, već su utkani u strukturu društvenih mreža, koje su zato relevantne za objašnjenje ekonomskih rezultata.

Cilj ovog rada je istraživanje potencijala koncepta "društvene ukorenjenosti" kao alternative racionalnom izboru u objašnjenju ekonomskog ponašanja.

1. Razvoj koncepta društvene ukorenjenosti

U poslednje dve decenije koncept ukorenjenjenosti služio je kao alternativa racionalnom izboru u tumačenju ponašanja pojedinaca. Ekonomski sociolozi koriste ovaj koncept (Granovetter 1985; Zukin i DiMaggio 1990) sa ciljem da ukažu na to da su institucije i ponašanje pojedinaca ograničeni društvenim odnosima. Nasuprot prepostavci o maksimizaciji korisnosti pojedinaca u ekonomskoj teoriji, u stvarnosti

Ekonomska aktivnost i društvena struktura – “društvena ukorenjenost” ekonomske aktivnosti

pojedinci ne deluju kao izolovani atomi, već su utkani u strukturu društvenih mreža koje su zato relevantne za objašnjenje ekonomskih rezultata. Koncept ukorenjenost odnosi se na društvene, kulturne, političke i kognitivne okvire u kojima se donose ekonomske odluke i ukazuje na neraskidivu vezu aktera i njegovog društvenog okruženja.

Pored toga što je koncept ukorenjenosti danas verovatno najpoznatiji i najuticajniji koncept u ekonomskoj sociologiji, njegov analitički status je sporan. Dok ga neki sociolozi smatraju korisnim oruđjem koje jasno ukazuje na specifičnosti sociološkog pristupa u odnosu na ekonomske, drugi dovode u pitanje njegovu analitičku upotrebljivost. Jedan od razloga kontroverzne prirode koncepta ukorenjenosti jesu različita značenja koja mu se pripisuju.

Mada je Granoveter popularizovao koncept ukorenjenosti i dao mu specifičan izraz u kontekstu ekonomske sociologije, dobro je poznato da je on ovaj koncept preuzeo iz Polanijevih radova (1957; 2001 (1944)). Polanji je ovaj koncept koristio kao deo svog napada na liberalizam i tržišno orjentisane pristupe. Prvi deo Polanijevog argumenta dobro je poznat: u pretkapitalističkim društvima privreda je bila integrisana (utkana) u ostatak društva, posebno u njegove političke i religiozne institucije. Sa razvojem kapitalizma, ekonomska sfera se izdvojila i počela da dominira društvom. Drugi deo Polanijevog argumenta manje je poznat, ali logički sledi iz prethodnog: da bi društvo postalo zdravije, privreda mora ponovo da se utka tj. integrise u društvo.

U svom često citiranom radu *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, iz 1985, Granoveter je uveo drugačiji i analitički korisniji koncept ukorenjenosti. On je kritikovao političku dimenziju Polanijevih ideja, ističući da su pretkapitalističke privrede bile jednakо utkane u društvenu strukturu kao i kapitalističke. Dalje, on je uneo analitičku preciznost u koncept ukorenjenosti insistirajući na tome da su sve ekonomske aktivnosti utkane u mrežu društvenih odnosa. Ne postoji ukorenjenost privrede u celini; svaka ekonomska aktivnost ima interpersonalni izraz; i zahvaljući teoriji društvenih mreža taj izraz se može precizno utvrditi.

Možemo da govorimo i o trećem načinu poimanja i upotrebe koncepta ukorenjenosti. On je možda najpopularniji, ali i najmanje interesantan, budući da je “ukorenjen” ovde sinonim za “društveni”. Analitički sadržaj ovako shvaćenog koncepta ukorenjenosti ravan je nuli.

2. Značaj institucija za razumevanje ekonomске aktivnosti
- Karl Polanji

U svom delu iz 1957. godine, *The Economy as Instituted Process*, Polanji upozorava na to da je, bez institucija, razumevanje ekonomskih procesa redukcionističko, svedeno na mehaničke, biološke i psihološke interakcije između elemenata. Interakcije između pojedinaca neće predstavljati koherentnu celinu tj. strukturiranu celinu koja ima funkciju u društvu, odnosno koja ima istoriju. Analiza ekonomskog života mora da uključi istraživanje konkretnih institucija koje usmeravaju ekonomsku aktivnost. Privreda je, piše Polanji, "utkana i upletena u institucije, ekonomске i neekonomске", i dodaje: "uključivanje neekonomске komponente od vitalnog je značaja. Religija ili država mogu biti jednakovажni za strukturu i funkcionisanje privrede kao i monetarne institucije ili raspoloživost alata i mašina koje olakšavaju rad" (1957, s.250). Polanji je istakao tri opšta institucionalna obrasca - reciprocitet, preraspodelu i razmenu - koji odražavaju različite načine organizovanja ekonomskih aktivnosti društva. Bilo koji od pomenitih institucionalnih obrazaca mogao je da dominira u konkretnom društvu, međutim, oni svakako nisu predstavljali odvojene faze u šemi evolucije već elemente manje-više prisutne u svim društvima.

Ekonomija, po Polanjiju, ne može da se razume na osnovu jednog, fundamentalnog pokretačkog motiva. Treba se "čuvati apstraktnih generalizacija u pogledu ekonomskih pitanja koje zamagljuju i previše pojednostavljaju komplikovanost stvarnih situacija. Naš zadatak je da ih odvojimo od takvih uopštavanja i sagledamo njihove konkretne aspekte" (Polanyi 1977, s. xlvii-xlviii). Svođenje privrede u okvire racionalnog, egoističnog, optimizirajućeg ponašanja predstavlja iskrivljenu sliku stvarnosti, smatra Polanji. On je energično odbacio tvrdnju da je čovek rukovodjen isključivo materijalnim a ne idejnim motivima i da je, kao rezultat toga, društvo kao celina determinisano ekonomskim sistemom. Veći deo Polanjijevog opsežnog empirijskog istraživanja posvećen je demonstriranju subordinacije tržišta ostalim institucionalnim formama (istorijski i kulturno). Tržišta, čak i u svojoj idealnoj formi, ne predstavljaju odraz iskonskih, večnih instikata; umesto toga, ona predstavljaju u potpunosti društvene institucije, održavajući kompleksnu alhemiju politike, kulture i ideologije. Za Polanjija, ova tri elementa čine osnovu svake privrede.

Ekonomska aktivnost i društvena struktura – “društvena ukorenjenost” ekonomске aktivnosti

3. Uticaj društvenih odnosa na ponašanje pojedinaca – Talkot Parsons

Parsonov teorijski opus iz 1930-tih treba sagledavati u kontekstu kontroverzi u američkoj ekonomskoj misli izmedju institucionalista s jedne, i neoklasičnih ekonomista, s druge strane. U toj debati Parsons je bio na strani institucionalista u meri u kojoj je, kao i oni, naglašavao ulogu institucija u ekonomskoj razmeni. Za Parsons-a, institucije predstavljaju neekonomski faktor koji nije zasnovan na ekonomskom sistemu već na sistemu društvenih vrednosti (vrednosnim stavovima društva). Institucije, po Parsonsu, predstavljaju “skup normativnih pravila, obavezujućih za učesnike” (1991, s. 170). Neoklasična ekonomija ove faktore drži van teorijskih modela i tretira ih kao ograničenja u donošenju ekonomskih odluka. Institucionalisti, pak, tvrde da institucije u ekonomskoj teoriji moraju da se posmatraju kao sastavni deo ekonomske aktivnosti. U tome se Parsons ne slaže sa institucionalistima. Polazeći od metodoloških argumenata, koji se mogu dovesti do Alfreda Vajtheda (Wenzel 1990), Parsons je kritikovao institucionaliste ističući da svojim metodom oni ne mogu da postignu više od fotografске slike stvarnosti. Smisao nauke, pak, treba da bude apstrakcija.

Parsons je zato zagovarao nužnost postojanja više disciplina u društvenim naukama koje bi analitički bile odvojene i koje bi pronašle svoj predmet istraživanja u jednom aspektu opšte šeme ljudske akcije. U tom kontekstu, odnos ekonomske i društvene teorije predstavljaо je ključnu temu koju je on iznova istraživao tokom svoje karijere. Serija članaka napisanih tokom 1930-tih predstavljala je njegov prvi pokušaj da pozicionira sociologiju u disciplinarnom terenu kojim je tada dominirala ekonomска nauka. U svojim ranim radovima Parsons je naglašavao različitost predmeta istraživanja sociologije i ekonomije. Ekonomska nauka treba da se bavi odnosom ciljeva i sredstva za njihovo ostvarivanje, dok bi analitički okvir sociologije predstavljala analiza osnovnih društvenih vrednosti (Parsons 1991, s. 163). Polazeći od toga, Parsons je smatrao ortodoksnu neoklasičnu ekonomiju potpuno legitimnim pristupom. Analogno tome, mesto sociologije je takodje u grupi naučnih disciplina, što sociologiju čini jednakom sa drugim društvenim naukama. Možemo, naravno, da sumnjamo da je ovakvo shvatanje inspirisano potrebom legitimisanja sociologije kao nauke, te su stoga kontroverze u oblasti ekonomske nauke radije izbegavane (Camic 1987; 1991).

Parsons je smatrao da su ekonomija i sociologija organizovane oko različitih naučnih zadataka, ma koliko oni komplementarni bili. Implikacije tog razgraničenja za Parsonovo shvatanje odgovarajućih društvenih domena na koje se pomenute discipline odnose nešto je komplikovanije. Iako je

Parsons smatrao da je moguće apstrahovati specifičnosti složenih društvenih fenomena u cilju analize njihovih "društvenih" ili "ekonomskih" aspekata, on je takođe smatrao da kada se istražuju kao konkretni entiteti, društvene institucije su fluidne i složene, prostirući se preko utvrđenih analitičkih granica disciplina (Parsons, 1936 (1990)).

Sa empirijskog aspekta, društveni fenomeni predstavljaju mešavinu ekonomskih i društvenih komponenti. "Ma koliko jedna od pomenutih komponenti bila dominirajuća u skupu konkretnih aktivnosti, nikada taj uticaj nije toliki da vodi isključivanju uticaja drugih faktora" (Parsons 1935 b, s.660) Parsons je tvrdio da je takva složenost predmet za istoričare, a ne za sociologe ili ekonomiste. On je odbacio kao emprizam stanovišta da je zadatak nauke "pružanje potpunog objašnjenja datog segmenta stvarnosti". (Parsons 1935a, s.420). Iako je konkretna stvarnost jedinstvena, kao i drugi složeni fenomeni i ona može da bude raščlanjena za potrebe analize, smatra Parsons. Sa ovog stanovišta, nijedna društvena nauka nije u stanju da teorijsko objašnjenje konkretnih društvenih činjenica, već to može da učini samo sinteza istraživačkih principa različitih društvenih nauka (Parsons 1936b, s. 660). Nemogućnost pojedinačnih društvenih nauka da empirijsku stvarnost u potpunosti obuhvate u svoj svojoj složenosti opravdava postojanje društvenih nauka koje su ograničene na analizu izolovanih aspekata ljudske aktivnosti. Parsonovo shvatanje ekonomije kao jasno izdvajene od ostatka društva bilo je analitičkog karaktera i nije odražavalo njegovo shvatanje stvarnosti. Mnogo ispravnije stanovište, po Parsonsu, je da postoji jedan skup varijabli društvenog sistema koje su fundamentalne, ne samo u njegovom ekonomskom već i u drugim aspektima, i obrnuto.

Isti apstraktни principi važe za društveni sistem u celini važe i za privredu, što znači da se privreda može predstaviti kao podsistem društva (Parsons i Smelser, 1956, s.6). U tom kontekstu se analitičko/konkretna distinkcija javlja kao razlika izmedju "analitičkih subsistema" i "konkretnе strukture" privrede (*Ibid*, s. 54). Iako konkretnе entitete, poput kapitala, rada, potrošnje, proizvodnje itd., možemo da posmatramo kao prevashodno ekonomski, takvi entiteti u stvarnosti nisu nikada isključivo ekonomski, već uvek predstavljaju "mešavinu" koja paricipira, u različitoj meri, u svim funkcionalnim podsistemima društva. Ciljevi koje pojedinci sebi postavljaju, uključujući maksimizaciju profita, jesu društvene tvorevine a ne prirodna svojstva ljudi.¹ Analogno tome, konkretni entiteti koji pripadaju drugim podsistemima imaju svoj ekonomski aspekt.

¹ Granoveter samu konceptualizaciju veze izmedju ciljeva i sredstava u utilitarističkoj teoriji ne smatra problematičnom.

Ekonomska aktivnost i društvena struktura – “društvena ukorenjenost” ekonomske aktivnosti

Mada se Parsons slagao sa Polanjijevom tvrdnjom da se sa empirijskog aspekta ne može da povuče precizna granica između različitih aspekata ljudske aktivnosti, on je ipak zagovarao strateško napuštanje takvog pristupa u sociološkoj analizi. U pokušaju da postigne legitimnost po ugledu na ekonomsku nauku, Parsons se držao strategije da se naučni status discipline postiže izolovanjem i proučavanjem samo jednog aspekta ljudske egzistencije. Kao što se ekonomija konstituisala kao naučna disciplina usredsredjujući se na jedan aspekt društvenog života koji se tiče alokacije retkih resursa, sociologija bi legitimnost trebala da postigne tako što će vrednosti izolovati kao svoj domen istraživanja. Izbor u uslovima neizvesnosti i uloga vrednosti u oblikovanju ljudskog ponašanja prostiru se na različite aspekte znanja i iskustva i analitički se odvajaju u dva sveta: ekonomski i društveni. Iako je Parsons zagovarao viziju društva sa jasno odvojenim sferama, on je u svojim ranijim i kasnijim radovima insistirao da ove granice mogu da se povuku samo analitički, dok su u stvarnosti ova dva segmenta tesno isprepletana.

Mada je Parsonova teorijska konceptualizacija multidimenzionalna, nesporno je da je Parsons u svojoj teorijskoj šemi kulturni sistem stavio u privilegovanu poziciju, što ukazuje na odlučujući uticaj zajedničkog sistema vrednosti na aktivnosti pojedinaca (Alexander 1987; 1988). Parsonova konceptualizacija kulture koja naglašava oblikovanje akcije kroz utvrđivanje krajanjih ciljeva, predstavljala je predmet brojnih kritika u sociologiji (Garfinkel 1967; Wrong 1961; Paul DiMaggio i Walter Powell (1991)) i nekompatibilna je sa teorijskom konceptualizacijom ekonomske akcije koja proizlazi iz interpretativnih postupaka aktera. Nije u pitanju samo ideoološko pitanje u vezi sa tim koliko izbora ima u procesu donošenja odluka, (Collins 1992), već činjenica da paronijanski koncept vrednosti daje nepotpuno objašnjenje ljudske aktivnosti. Razlog tome je, kao što je Harold Garfinkel isticao, da vrednosti mogu biti samo orijentaciona tačka za akciju, ali da su previše apstraktne da upravljaju konkretnim društvenim interakcijama (Garfinkel 1967).

4. Društvena ukorenjenost ekonomske aktivnosti – Mark Granoveter

Kao što je Parsons nastojao da ustanovi sociologiju kao zasebnu nauku, tako je Granoveter nastojao da opravda sociološku analizu ekonomske sfere. Razvijajući koncept “društvene ukorenjenosti” Granoveter je tvrdio da se ekonomska sociologija rukovodi, ne konvencionalnim granicama između disciplina, već analitičkim aspektom za koji se opredelila (mreže postojećih društvenih odnosa) u definisanju sociološkog pristupa

ekonomiji. Kao i u slučaju parsonijanske sociologije, Granoveter je odredio ekonomsku sociologiju kao primenu metoda apstrakcije, pri čemu se konkretnе pojave istražuju s jednog aspekta a ne kao multidimenzionalni fenomeni.

Po Granovetteru, nivo ukorenjenosti ekonomskog ponašanja niži je u neatržišnim društvima nego što su tvrdili substantivisti i teoretičari razvoja, ali se malo promenio sa "modernizacijom". Međutim, on smatra da je taj nivo bio i jeste značajniji nego što to smatraju formalisti i ekonomisti (Granovetter 1985).

Granoveter je pošao od hobesijanskog pitanja: kako se može održati društveni i ekonomski poređak ako svaki pojedinac teži ostvarenju svojih sebičnih interesa. Drugim rečima, ako poređak zavisi od poverenja i odsustva zloupotreba među pojedincima, kako je moguće osigurati da se svaki pojedinac ponaša iskreno i pouzdano. Uobičajeni odgovori koje sociološka i ekonomska literatura daju na ovo pitanje, po Granoveteru, nisu zadovoljavajući. Sociološki pristup, nadšocijalizovan, smatra ponašanje pojedinca zavisnim od njegovog društvenog statusa, odnosno pripadnosti klasi. Pojedinci potpuno internalizuju pravila i norme koji odgovaraju njihovom društvenom statusu i ponašaju se u skladu s njima. Iz svega rečenog proizilazi da društvo utiče na ponašanje pojedinaca mehanički, te da društveni odnosi imaju periferan uticaj na to ponašanje.

Ekonomisti, sa svojim podsocijalizovanim pristupom, jednostavno smatraju da društveni odnosi nisu relevantni i tvrde da su samoregulišući mehanizmi tržišne konkurenčije dovoljni da održe red u društvu. Tako su društveni odnosi *a priori* isključeni iz analize, te se poređak, poverenje i zloupotreba ne smatraju relevantnim ekonomskim pitanjima.

Granoveter je pokušao svojom formulacijom koncepta ukorenjenosti da drži srednji kurs između onoga što on naziva "nadšocijalizovanim" i "podsocijalizovanim" shvatanjem društvene aktivnosti. Prvi izraz vezuje se za Denisa Ronga (Wrong 1961), koji ga je koristio da označi tendenciju u sociologiji (koja potiče od Parsons-a), u kojoj se ponašanje pojedinaca percipira kao determinisano skupom normi i vrednosti koje su potpuno internalizovane. Takva koncepcija je atomistička zato što je znanje o društvenoj strukturi irelevantno za objašnjenje društvene aktivnosti (pošto je ponašanje u potpunosti predodredjeno). Drugi izraz vezuje se za eksplanatornu strategiju neoklasične ekonomije, gde se društveni rezultati analiziraju jednostavnim agregiranjem aktivnosti koje preuzimaju racionalni akteri, donoseći odluke nezavisno od drugih aktera.

Ekonomska aktivnost i društvena struktura – “društvena ukorenjenost” ekonomске aktivnosti

Granoveter ističe da su obe pozicije manjkave, a njegov koncept ukorenjenosti nastoji da nadje put izmedju ove dve nezadovoljavajuće formulacije. Uprkos očiglednim razlikama, oba pristupa daju objašnjenje zasnovano na atomizovanim akterima i ne pridaju značaj društvenim odnosima izmedju pojedinaca. Po Granoveteru, poverenje se tiče odnosa izmedju pojedinaca i stepen tog poverenja je obeležje ne pojedinaca, već njihovih konkretnih odnosa (priateljskih, poslovnih i td.). Ekonomske aktivnosti odvijaju se unutar društvenih mreža koje čine društvenu strukturu. Polazeći od toga, analiza individualnog ponašanja utkanog u društvene odnose predstavlja prioritet. “Plodonasna analiza ljudske aktivnosti zahteva od nas da izbegavamo atomizaciju implicitnu u teorijskim ekstremima podsocijalizovane i nadsocijalizovane koncepcije ljudske aktivnosti. Akteri se ne ponašaju i ne odlučuju kao atomi van društvenog konteksta, niti se slepo pridžavaju prethodno napisanog scenarija odredjenog njihovim društvenim položajem i ulogom. Njihovi pokušaji svrshishodne aktivnosti ukorenjeni su u konkretnom, postojećem sistemu društvenih odnosa” (Granoveter 1985, s. 487).

Argument ukorenjenosti ističe ulogu društvenih mreža u generisanju poverenja, što znači da su društveni odnosi “struktura koji vrši ulogu održavanja reda”. Važno je, međutim, ne davati mehaničku i determinističku interpretaciju uloge koju imaju društvene mreže jer: “društveni odnosi mogu biti neophodan uslov za jačanje poverenja medju pojedincima, ali ne i dovoljan” (*Ibid*, s. 491).

Poredeći podsocijalizovanu i nadsocijalizovanu koncepciju ljudske aktivnosti Granovetter ispravno identificuje tačke u kojima su ova dva pristupa slična, ali previdja drugu stvar: i parsonijanska sociologija i neoklasična ekonomija nemaju kao zajedničku tačku samo atomizam, već takođe i viziju društva podelenog na jasno omedjene sfere (Krippner 2001, ss.798-802). Granoveter je koristio koncept ukorenjenosti ne da analizira konkretnе institucije u njihovoј medjusobnoј isprepletanosti, već da analitički izdvoji jedan aspekt društvenog života koji bi predstavljao odgovarajući domen ekonomske sociologije. On je upotrebljavao koncept ukorenjenosti za označavanje mreža društvenih odnosa koje treba analizirati isključivo sa strukturnog aspekta, kao mrežu zamršenih i isprepletanih društvenih veza.

Kritika koncepta ukorenjenosti u verziji koju predstavlja Granoveter ističe da ona ignoriše političke i kulturne dimenzije društva; da nije u stanju da objasni fenomene na makro nivou, i da je izraz “ukorenjenost” neadekvatan i zbunjujući kao metafora (Zukin i Di Maggio 1990, Krippner 2001). Tome bi moglo da se doda da ovaj pristup ne izdvaja i ne razmatra

ulogu interesa i zato zapada u rizik da pridaje preveliku važnost društvenim odnosima u ekonomskom životu.

Uz to, malo pažnje je posvećeno činjenici da su kritika ekonomskog modela ponašanja s jedne, i sociološki koncept ukorenjenosti s druge strane, situirani na dva različita konceptualna nivoa. I dok se prvi odnosi na objašnjenje strukture akcije, drugi nam govori o eksternim varijablama koje utiču na ljudsku aktivnost i rezultate. Onda ne iznenadjuje činjenica da uvodjenje koncepta ukorenjenosti nije vodilo većem teorijskom napretku u razvoju teorije akcije koja bi predstavljala alternativu modelu racionalnog aktera u ekonomiji (DiMaggio and Powell 1991; Fligstein 1997, 2001a). Ekonomskoj sociologiji potrebna je mikro osnova koja će omogućiti razumevanje uloge društvenih struktura u interakcijama i uticaj aktera (Fligstein 2001b) na stabilnost i dinamiku ekonomskih procesa.

Ono što koncept ukorenjenosti čini korisnim, po ekonomskim sociologizima, jesu njegove tesne veze sa teorijom društvenih mreža. Analiza društvenih mreža obezbeduje metriku za analizu društvenih interakcija, uključujući ekonomske (Golubović 2007a; 2007b; 2008b). Mrežna analiza postala je najuticajniji pristup u novoj ekonomskoj sociologiji (Burt 1992; Uzzi 1997; White 2002). Postavlja se, međutim, pitanje u kojoj meri je mrežna analiza obezbedila rešenje dileme uzrokovane nadsocijalizovanom i podsocijalizovanom koncepcijom ljudske akcije? Mrežna analiza je strukturalistička teorija čija objašnjenja nisu zasnovana na teoriji akcije. Polazeći od toga, Granoveterov koncept “društvene ukorenjenosti”, formulisan kao polazna tačka u ekonomskoj sociologiji, ne može se smatrati “rešenjem” problema koji proizilaze iz Parsonsove koncepcije zasnovane na vrednostima. Oba koncepta (Parsonsa i Granovetera) ustanovljena su na analitički različitim nivoima (Beckert 2003), tako da pitanje u vezi sa odgovarajućom osnovom teorije akcije ostaju bez odgovora. Dokle god analitičari društvenih mreža nastoje da ustanove eksplicitnu vezu sa teorijom akcije, nalaze je prevashodno u modelu racionalnog aktera – drugim rečima, u podsocijalizovanoj koncepciji ljudske akcije. Malo autora pokušava da kombinuje istraživanje društvenih mreža i interpretativnije koncepte u teoriji akcije. Ovo ograničeno interesovanje za teoriju akcije predstavlja problem budući da veza između mrežne analize i teorije akcije može da pokrene neka od najinteresantnijih pitanja u ekonomskoj sociologiji: Kako se postaje mrežne strukture tumače u različitom kulturnom i političkom kontekstu? Kakav uticaj na to tumačenje imaju karakteristike poput pola, klase, rase ili etničke pripadnosti? Kakav je uticaj društvenih vrednosti? Kako se razvijaju društvene veze medju pripadnicima društvenih mreža i kako te veze jačaju? Kako poslodavci mogu da koriste mrežne strukture za ostvarenje svojih interesa, itd.? (Golubović 2008a; Golubović 2007c).

Zaključak

Teorijski argumenti neoklasične ekonomije isključuju mogućnost uticaja društvene strukture i društvenih odnosa na proizvodnju, raspodelu ili potrošnju. Čak i kada ekonomisti uzimaju društvene odnose u obzir, oni apstrahuju istoriju društvenih odnosa i njihovu povezanost sa ostalim odnosima u društvu, tj. ono što bi se moglo nazvati istorijskom i strukturnom ukorenjenošću odnosa medju pojedincima. Medjusobni odnosi aktera opisuju se kao tipični, bez specifičnog sadržaja i istorije. Ovakvo tretiranje društvenih odnosa obezbedjuje očuvanje atomiziranog donošenja odluka, čak i kada odluke uključuju više od jednog pojedinca. Zbog toga što se analizirane grupe pojedinaca izdvajaju iz društvenog konteksta, a njihovo ponašanje tretira kao atomizirano i nezavisno od drugih grupa i istorije njihovih odnosa, atomizacija nije eliminisana, samo je prebačena na viši nivo analize.

S druge strane, postoji tendencija u sociologiji (koja potiče od Parsons-a) da se ponašanje pojedinaca percipira kao determinisano skupom normi i vrednosti, koje su potpuno internalizovane. Takva koncepcija je atomistička zato što je znanje o društvenoj strukturi irelevantno za objašnjenje društvene aktivnosti (pošto je ponašanje u potpunosti predodredjeno). U ovom slučaju, atomizacija rezultira iz činjenice da su obrasci ponašanja internalizovani i zato postojeći društveni odnosi imaju tek periferan uticaj na ponašanje pojedinaca. Činjenica da su internalizovana pravila ponašanja po prirodi društvena, ne razlikuje ovaj argument od utilitarističke tradicije u kojoj je izvor funkcije korisnosti otvoren, ostavljujući prostor za ponašanje rukovodjeno dobrovoljno usvojenim normama i vrednostima.

Granoveter je pokušao da kroz koncept “društvene ukorenjenosti” pronadje put izmedju ove dve koncepcije o ekonomskoj ulozi društvenih struktura i interakcija. Budući da se ekonomski aktivnosti odvijaju unutar društvenih mreža koje čine društvenu strukturu, analiza individualnog ponašanja utkanog u društvene odnose predstavlja prioritet. Akteri se ne ponašaju i ne odlučuju kao atomi van društvenog konteksta, a njihovi pokušaji svrsishodne aktivnosti ukorenjeni su u konkretnom, postojećem sistemu društvenih odnosa. Granovetter je uneo analitičku preciznost u koncept društvene ukorenjenosti insistirajući na tome da su sve ekonomski aktivnosti utkane u mrežu društvenih odnosa. Ne postoji ukorenjenost privrede u celini; svaka ekonomski aktivnost ima interpersonalni izraz. Zahvaljući teoriji društvenih mreža taj izraz se može precizno utvrditi.

Ono što koncept ukorenjenosti čini korisnim, po ekonomskim sociologizma, jesu njegove tesne veze sa teorijom društvenih mreža. Analiza društvenih mreža obezbeđuje metriku za analizu društvenih interakcija, uključujući ekonomske. Treba, međutim, ukazati na to da su kritika ekonomskog modela ponašanja i sociološki koncept ukorenjenosti situirani na dva različita konceptualna nivoa. I dok se prvi odnosi na pitanje kako objasniti strukturu individualne aktivnosti, drugi nam govori o eksternim varijablama koje utiču na aktivnost i rezultate. Uz to, u okviru "društvene ukorenjenosti" ne izdvaja se i ne razmatra uloga interesa, te se tako zapada u rizik pridavanja prevelike važnosti društvenim odnosima u ekonomskom životu. Otuda ne iznenadjuje činjenica da uvodjenje koncepta "društvene ukorenjenosti" nije vodilo većem teorijskom napretku u razvoju teorije akcije koja bi predstavljala valjanu alternativu modelu racionalnog izbora u ekonomskoj nauci.

Literatura

1. Alexander, J. (1987), *Twenty Lectures. Sociological Theory Since World War II*, New York: Columbia University Press.
2. Alexander, J. (1988), *Action and its Environments. Toward a New Synthesis*, New York: Columbia University Press.
3. Beckert, Jens (2003), Economic sociology and embeddedness: How shall we conceptualize economic action? *Journal of Economic Issues*, No. 37, pp. 769–787.
4. Burt, R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Camic, C. (1987). "The Making of a Method: A Historical Reinterpretation of the Early Parsons," *American Sociological Review*, No. 52: pp. 421-439.
6. Collins, R. (1992) "The Romanticism of Agency/Structure versus the Analysis of Micro/Macro", *Current Sociology*, No.40, pp. 77-97.
7. DiMaggio, P., Powell, W. (1991), "Introduction", u DiMaggio, P., Powell, W.(eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press, pp. 1-38.
8. Fligstein, N. (1997), *Fields, Power and Social Skill: A Critical Analysis of the New Institutionalism*, Berkeley, California.
9. Fligstein, N. (2001a), "Social Skill and the Theory of Fields", *Sociological Theory*, No. 19, pp. 105-125.
10. Fligstein, N. (2001b), *The Architecture of Markets*, Princeton: Princeton University Press.
11. Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
12. Golubović, N. (2007a), *Društveni kapital*, monografija, Niš: Ekonomski fakultet.

Ekonomska aktivnost i društvena struktura – “društvena ukorenjenost” ekonomске aktivnosti

13. Golubović, N. (2007b), "Alternativni pristupi u konceptualizaciji društvenog kapitala", *Ekonomski anali*, godina LII, broj 174-175, str. 152-167.
14. Golubović, N. (2007c), „Ekonomska funkcija društvenog kapitala“, *Ekonomske teme*, br. 2, str. 27-37.
15. Golubović, N. (2008a), "Izvori društvenog kapitala“, (2008), *Sociologija*, vol.L., No.1, str. 17-34.
16. Golubović, N. (2008b), „Uloga društvenih mreža u difuziji znanja i informacija – pouke za zemlje Balkana (2008), tematski zbornik *Balkan u procesu evropintegracije – koncepcije razvija i socijalne implikacije*, Milorad Božić (red.), Niš: Institut za sociologiju – Filozofski fakultet, str. 75-86.
17. Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, No. 91: pp. 481-510.
18. Krippner, G. (2001), "The Elusive Market: Embeddedness and the Paradigm of Economic Sociology", *Theory and Society*, No. 30, pp. 775-810.
19. Parsons, T., Smelser, N. (1956), *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, Glencoe, ILL: The Free Press.
20. Parsons, T. (1936 (1990)), Prolegomena to a Theory of Social Institutions, *American Sociological Review*, No. 55, ss. 319-333.
21. Parsons, T. (1935a), Sociological Elements in Economic Thought I, *Quarterly Journal of Economics*, No. 49, ss. 414-453;
22. Parsons, T. (1935b), Sociological Elements in Economic Thought II, *Quarterly Journal of Economics*, No. 49, ss. 646-667.
23. Parsons, T. (1991 (1953)), "The Marshall Lectures: The Integration of Economic and Sociological Theory", *Sociological Inquiry*, No. 61, pp. 10-59.
24. Polanyi, K. (1957), "The Economy as Instituted Process", u Polanyi, K. et. al. (eds.), *Trade and Market in the Early Empires*, New York: Free Press, pp. 243-270.
25. Polanyi, K. (1977), *The Livelihood of Man*, edited by H. Pearson, New York: Academic Press.
26. Polanyi, K. (2001 (1944)), *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston: Beacon Press.
27. Wenzel, H. (1990), *Die Ordnung des Handelns*, Frankfurt: Suhrkamp.
28. White, H. (2002), *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*, Princeton: Princeton University Press.
29. Wrong, D. (1961). "The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology", *American Sociological Review*, No. 26, pp. 183-193.
30. Zukin, S., DiMaggio, P. (1990), *Introduction*, u Zukin, S., DiMaggio, P. (eds.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-36.

Nataša Golubović, Goran Milošević

ECONOMIC ACTIVITY AND SOCIAL STRUCTURE – THE “SOCIAL EMBEDDEDNESS” OF ECONOMIC ACTIVITY

Abstract: “Social embbededness” refers to social, cultural, political and cognitive framework for economic decision making process and points out to the unbreakable tie between actor and his social surroundings. Developed in economic sociology and related to the specificity of sociological understanding of economic processes, this concept was assigned a role to present the alternative to rational actor model in explaining economic behaviour. The aim of this paper is to investigate the potential of thic concept in explaining economic behaviour.

Key words: “social embbedednes”, rational choice, economic behaviour, social structures



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 89-105
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

**ULAGANJE U RAZVOJ LJUDSKOG KAPITALA KAO
OSNOVNA DETERMINANTA SAVREMENOG PRIVREDNOG
RAZVOJA: EMPIRIJSKA STUDIJA NA PRIMERU
EVROPSKIH ZEMALJA**

Prof. dr Slavica Jovetić*
Mr Nenad Stanišić*

Rezime: *U savremenom svetu, ljudski kapital postaje osnovni faktor privrednog razvoja. Osvajanje novih tehnologija, značajna ulaganja u razvoj obrazovanja i inovativnosti privrede su pretpostavke uspešnog razvoja. U tom kontekstu, sve više se afirmaže ideja razvoja nacionalnog inovacionog kapaciteta, tj. sposobnosti privrede da proizvodi i eksplatiše nove ideje. Pošto je u teoriji prihvaćeno da stopa ekonomskog rasta, kao i stepen razvijenosti, zavise od faktora kao što su ulaganje u sektor istraživanja i razvoja (R&D), ulaganja u obrazovanje i broj istraživača, to je cilj rada da se utvrди statistička značajnost uticaja svih ovih promenljivih na nivo ekonomske razvijenosti i stope ekonomskog rasta. U radu je prezentirana statističko-ekonometrijska analiza pomenute zavisnosti na primeru 32 evropske zemlje. Urađen je statističko-ekonometrijski model za sve zemlje, a onda je testirana hipoteza o homogenosti populacije uporednom analizom parametara regresije, gde je kriterijum stratifikacije bio nivo razvijenosti. Na osnovu rezultata kvantitativne analize izvedeni su zaključci o statističkoj značajnosti uticaja udela visoko-tehnoloških proizvoda u društvenom proizvodu i u izvozu.*

Ključne reči: ljudski kapital, ekonomski razvoj, inovacioni kapacitet

* Ekonomski fakultat Kragujevac

Rad je deo istraživanja na projektu „Istraživanje nacionalnog inovacionog kapaciteta kao faktora za uspostavljanje ekonomije i društva Srbije zasnovanog na znanju i kompatibilnog sa inovacionim sistemom Evropske unije“, evidencijski broj 149021D, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UDK 330.34(4)

330.43(4); Pregledni rad

Primljeno: 11.02.2009.

1. Uvod

Ako se odupremo neoliberalističkoj doktrini koja upravo doživljava svoje teške trenutke, i ako svetsku ekonomiju posmatramo realističnije, kroz praksu, a ne kroz modele, postaje jasno da ekonomski razvoj zahteva mnogo više od prostog prepuštanja tržišnim snagama i komparativnim prednostima. Potrebna je aktivna ekomska politika koja je usmerena na izgradnju privredne strukture koja će biti konkurentna razvijenim ekonomijama, a ne kompatibilna. Nije potrebno puno mudrosti niti modeliranja da bi se shvatilo da u svetskoj privredi i na svetskom tržištu uspeha imaju one zemlje čija je proizvodna struktura zasnovana na sofisticiranim proizvodima, znanju i modernoj tehnologiji. Zemlje koje su specijalizovane za tu vrstu proizvodnje imaju više uspeha od zemalja čija se privredna struktura zasniva na poljoprivredi, standardizovanim industrijskim proizvodima i sirovinama. Koristeći terminologiju teorije spoljne trgovine, komparativne prednosti treba shvatiti dinamički, kao promenljivu, a ne kao statičku kategoriju. Još više, komparativne prednosti treba menjati, na njih treba uticati aktivnom, proaktivnom ekonomskom politikom. U tom cilju, za nerazvijene zemlje je korisno da „kopiraju“ ekonomsku strukturu, a ne ekonomsku politiku razvijenih zemalja [1, str. 32]. Jedna ista politika ne može istovremeno odgovarati zemljama u različitim uslovima, na različitom stupnju razvoja i pod različitim okolnostima. Da je tako, potvrđuje i samo površni pogled na istoriju liberalizma i protekcionizma u svetskoj privredi. Sadašnje razvijene zemlje, zagovornice brze liberalizacije visokog stepena, su upravo koristile protekcionizam u prošlim vekovima, kada su prelazile put od nisko ka visoko razvijenim ekonomijama. Protekcionizam je bio neophodan kako bi se stvorila privredna struktura koja odgovara tada razvijenim zemljama. Bilo je neophodno industrijalizovati zemlju, a upravo su visoke spoljnotrgovinske barijere bile pogodan instrument za postizanje tog cilja. Danas, politikom neoliberalizma i „Vašingtonskog konsenzusa“ nerazvijenim zemljama nije dozvoljen isti princip. Od njih se zahteva liberalizam, što ih izlaže jakoj konkurenciji svetskog tržišta koja „gura“ privrednu strukturu nerazvijenih zemalja ka proizvodima nižeg stepena obrade, poljoprivredi i sirovinama. Takva specijalizacija, u skladu sa komparativnim prednostima, jasno je, ne daje dobre rezultate u ekonomskom razvoju zemalja većeg dela svetske populacije.

Ono što razlikuje razvijene i nerazvijene zemlje sveta, zemlje koje se brzo razvijaju i one koje se malo razvijaju je, pre svega, privredna struktura. Proizvodi visoke tehnologije, zasnovani na znanju i modernim dostignućima su preduslov ekonomskog razvoja na dugi rok. Zbog toga se sve više ističe značaj ulaganja u znanje, u tehnologiju i inovativnost. Sektor istraživanja i

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

razvoja i obrazovni sistem su ključni u procesu ekonomskog razvoja. Inovacioni sistem, shvaćen kao skup institucija i njihovih interakcija usmerenih ka stvaranju novih znanja i primeni postojećih, postaje deo infrastrukture svake moderne privrede, baš kao što su to u prošlim vekovima bili železnica, autoputevi, telekomunikacione mreže, mreže distribucije električne energije i sl.

Cilj ovog rada je statističko-ekonometrijska provera navedenih stavova. Izbor nezavisnih promenljivih, promenljivih čiji će se uticaj na ekonomski rast meriti, zasnovan je na Furman-Štern-Porterovom modelu nacionalnog inovacionog kapaciteta [2]. Od mnogih determinanti ovog modela izabrano je četiri: broj istraživača na milion stanovnika, učešće potrošnje na obrazovanje u bruto domaćem proizvodu, učešće ulaganja u sektor istraživanja i razvoja u bruto domaćem proizvodu i udio visokotehnoloških proizvoda u izvozu. Izbor varijabli je bio ograničen trenutnom dostupnošću podataka za našu zemlju.

2. Porter-Furman-Štern model nacionalnog inovacionog kapaciteta

Iako se R&D odvija u mnogim zemljama, razvoj i komercijalizacija novih tehnologija je koncentrisana u malom broju zemalja. Na primer, tokom sedamdesetih i ranih osamdesetih, dve zemlje, USA i Švajcarska su imale stopu međunarodnih patenata po glavi stanovnika veću od svih ostalih zemalja zajedno. Postavlja se pitanje zbog čega intenzitet inovacija zavisi od lokacije. Ovo pitanje je značajno iz najmanje dva razloga. Prvi, kako je tehnološki razvoj osnov privrednog razvoja, potrebno je utvrditi pokretače inovativnosti. Drugo, razumevanje inovativnosti ima uticaja na ekonomsku politiku zemlje.

Koncept nacionalnog inovacionog kapaciteta bazira se na tri teorije:

- Romerovom modelu rasta privrede zasnovanog na idejama kao pokretaču razvoja,
- Porterovom modelu nacionalne industrijske konkurentske prednosti i
- Nelsonovom istraživanju nacionalnog inovacionog sistema.

Sve teorije identifikuju faktore od kojih zavisi tok inovacija, ali se razlikuju po nivou apstrakcije i faktorima koje posmatraju.

Mada je ekomska teorija uvek isticala značaj tehnološkog progresa za ekonomski razvoj zemlje, tehnologija je dugo smatrana egzogenom varijablom u modelima ekonomskog rasta. Tek krajem osamdesetih godina 20. veka, tehnološke promene postaju endogena

varijabla ovakvih modela. U svom modelu ekonomskog rasta, Romer uvodi sektor ideja u privredi i formuliše jednačinu proizvodne funkcije ideja:

$$A' t = \delta H A_t A^\phi, \text{ gde su:}$$

A' - stopa tehnološkog progresa,
 $H A$ – broj radnika u sektoru stvaranja ideja,
 A_t – stok ideja do posmatranog perioda.

Prema postavljenoj funkciji, stopa rasta stoka ideja (stopa tehnološkog progresa) je funkcija broja istraživača i akumuliranog stoka ideja u prethodnom periodu koji im je na raspolaganju.

Dajući svoj doprinos objašnjenju fenomena međunarodne konkurentnosti zemalja, Porter formuliše model zasnovan na četiri osnovne varijable:

- poslovna strategija i konkurencija,
- dostupnost i kvalitet inputa,
- uslovi tražnje, i
- podržavajuće privredne grane.

Ove varijable utiču na međunarodnu konkurenčnu prednost privrede, ali su i međusobno u određenoj vezi. Prezentirani model se može upotrebiti i u objašnjavanju fenomena nacionalnog inovacionog kapaciteta. Tako se NIK može posmatrati kao rezultanta uticaja:

- strategije i konkurencije u R&D sektoru,
- dostupnosti i kvaliteta inputa u procesu stvaranja ideja,
- uslova tražnje za proizvodima R&D aktivnosti, i
- postojanja odgovarajuće infrastrukture koja podržava R&D.

Model se zasniva na tri stvari. Prvo, NIK zavisi od zajedničke inovacione infrastrukture (pomažu širenju inovativnosti kroz celu ekonomiju, npr. politika nauke i istraživanja, politika visokog obrazovanja, kumulativni stok tehnologije ...).

Drugo, NIK zavisi i od razvijenosti industrijskih klastera u zemlji. Konkurenčnost firmi zavisi od makroekonomskog okvira u kome one konkurišu.

Treće, NIK zavisi od jačine veze između zajedničke inovacione infrastrukture i industrijskih klastera. Razvoj inovativnosti u mnogome zavisi od podrške institucija i fondova koje su kanal državne podrške klasterima.

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

Za potrebe modela, Porter, Furman i Štern su razvili proizvodnu funkciju ideja zasnovanu na Romerovoj jednačini, pri čemu se stopa tehnološkog progresa može izraziti sledećom jednačinom:

$$A'_{j,t} = \delta_{j,t} (XINF_{j,t}, YCLUS_{j,t}, ZLINK_{j,t}) H A \lambda_{j,t} A \phi_{j,t}, \text{ gde su:}$$

$A'_{j,t}$ – stopa razvoja novih ideja u godini t u zemlji j ,
HA – nivo raspoloživih resursa (kapitala i ljudi) u sektoru stvaranja ideja,
A – raspoloživi stok znanja akumuliran u prošlosti,
XINF – nivo razvijenosti R&D infrastrukture,
YCLUS – razvijenost industrijskih klastera,
ZLINK – veze koje postoje između klastera i infrastrukture.

Izvor međunarodne različitosti u produkciji inovativnog autputa određujemo na osnovu relacije između produkcije međunarodnih patenata, s jedne strane, i merljivih veličina nacionalnog inovacionog kapaciteta.

Rezultati studije govore da R&D autput zavisi od ekonomsko-političkih mera, kao što su zaštita patenata, otvorenost za međunarodnu trgovinu, udela akademskog sektora u ukupnim R&D izdacima, udela privatnih R&D fondova, stepena specijalizacije i stoka tehnologije. Procenjeni nivo NIK utiče na rast produktivnosti ekonomije i udeo visoko-tehnološkog izvoza.

Među razvijenim zemljama postoji konvergencija u razvoju NIK. USA i Švajcarsku vremenom su sustigli Japan, Nemačka i skandinavske zemlje. Ipak, Velika Britanija i Francuska još uvek zaostaju.

Kako bi se razvijeni teorijski model testirao, neophodno je precizno ustanoviti determinante nacionalnog inovacionog kapaciteta, tj. pronaći pokazatelje koji će na najbolji mogući način predstavljati varijable XINF, ZLINK i YCLUS integrisane u model. Porter, Furman i Štern specificiraju sledeću listu varijabli koje na najbolji način opisuju tri nedostajuće varijable modela:

- kvalitet opšte inovacione infrastrukture:
 1. GDP per capita
 2. kumulativ međunarodnih patenata iz prošlog perioda
 3. populacija
 4. broj radnika u R&D sektor
 5. troškovi R&D sektora (izraženi u novcu)
 6. otvorenost zemlje za trgovinu i investicije (procena)
 7. stepen zaštite patenata (procena)
 8. procenat GDP koji se ulaže u visoko obrazovanje
 9. stepen zaštite od monopola (procena)

- klastersko inovaciono okruženje:
 1. procenat R&D fondova koji su izdvojeni od privatnog sektora
 2. stepen koncentracije patenata po granama
- kvalitet veze državnog i privatnog sektora:
 1. procenat R&D fondova koji su izdvojeni od strane univerziteta
 2. razvijenost tržišta venture kapitala (procena)
- ostali faktori:
 1. broj objavljenih radova u međunarodnim naučnim časopisima
 2. GDP
 3. broj zaposlenih
 4. stock kapitala
 5. učešće zemlje u svetskom izvozu visoko-tehnoloških proizvoda

3. Statističko-ekonometrijski model

Cilj postavljenog statističko-ekonometrijskog modela je da se utvrdi:

1. Oblik, tip i smer funkcionalnog slaganja između zavisne promenljive - stope rasta GDP u % (Y) i nezavisnih promenljivih [5, str.129-156]:
 - Broja istraživača na milion stanovnika (X_1),
 - Javne potrošnje na obrazovanje – učešće u GDP (X_2),
 - Ulaganja u R&D – učešće u GDP (X_3) i
 - Udelu visoko-tehnoloških proizvoda u izvozu (X_4).
2. Oblik, tip i smer funkcionalnog slaganja između zavisne promenljive - udela visoko-tehnoloških proizvoda u izvozu (Y) i nezavisnih promenljivih:
 - Broja istraživača na milion stanovnika (X_1),
 - Javne potrošnje na obrazovanje – učešće u GDP (X_2), i
 - Ulaganja u R&D – učešće u GDP (X_3).

Testirane hipoteze u oba regresiona modela su:

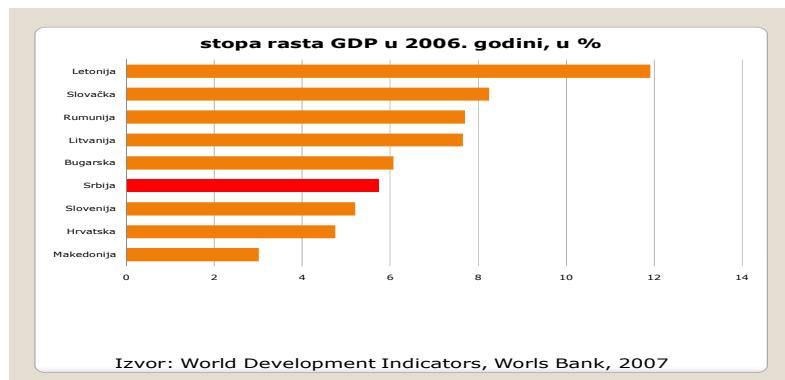
- Višedimenzionalne hiper-ravne površine funkcionalne zavisnosti su statistički značajne.
- Uticaj pojedinih nezavisnih promenljivih je visoko statistički značajan.
- Ne postoji problem multikolinearnosti između nezavisnih promenljivih.
- Ne postoji problem autokorelacije između podataka.

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

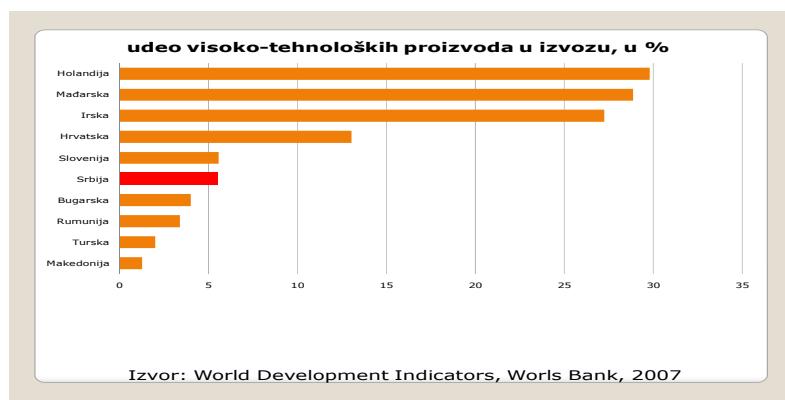
- Ne postoji problem heteroskedastičnosti.
- Postoji dejstvo sa zaostajanjem (od jedne i od dve godine) nezavisno promenljivih na zavisno.
- Efekat rasta i pada ulaganja u R&D je asimetričan.

Korišćeni su podaci za 32 evropske zemlje. Podaci su preuzeti iz statističkih baza podataka Svetske banke i UNESCO-a. Razlike u posmatranim varijablama među izabranim zemljama su prikazane na grafikonima br.1, 2, 3, 4 i 5. Prikazane su vrednosti varjabli za zemlje sa najvećim vrednostima posmatranih varijabli, vrednosti za Srbiju i zemlje okruženja i za zemlje sa najnižim vrednostima varijabli.

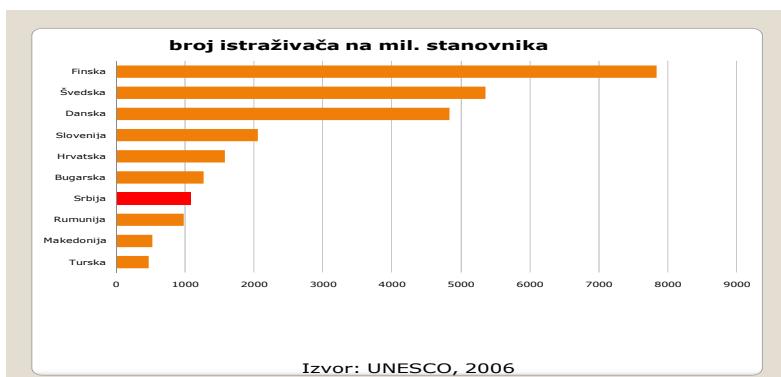
Grafikon br. 1



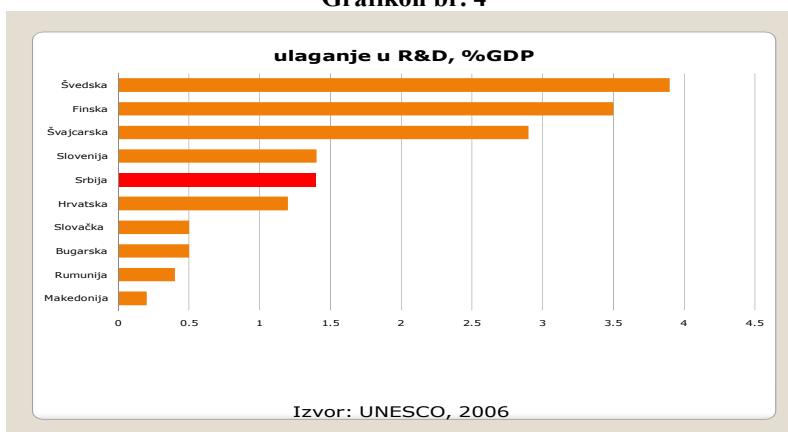
Grafikon br. 2



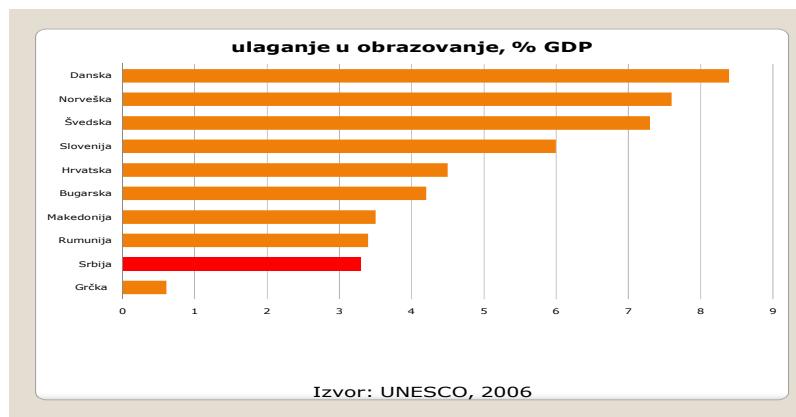
Grafikon br. 3



Grafikon br. 4



Grafikon br.5



Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

U radu je primenjena statističko-ekonometrijska analiza. Eksperimentisano je sa sledećim krivama: višestruki linearni regresioni model, višestruki log-log model, višestruki lin-log model, višestruki log-lin model i višestruki hiperbolični model. U slučaju testiranja problema heteroskedastičnosti eksperimentisano je sa gore navedenim dvodimenzionalnim modelima i parabolom.

U prvom koraku testiran je problem multikolinearnosti. To je problem odnosa podataka u uzorku i dovodi do nepreciznosti ocena varijansi i standardnih grešaka. Može se dogoditi da, usled navedenih pristrasnosti, ocjenjeni parametri imaju suprotan znak dejstva od onog koji je poznat i priznat u ekonomskoj teoriji. Multikolinearnost je testirana preko inverzne korelace matrice čiji se dijagonalni elementi nazivaju varijansa inflatornog faktora (VIF), tj.

$VIF = I/(I-R_k^2)$, gde je R_k^2 višestruki koeficijent determinacije k -te nezavisne promenljive na sve druge nezavisne promenljive. Snee sugerise najstroži kriterijum za utvrđivanje multikorelacionog problema, a to je da multikolinearnost postoji ako je $VIF \geq 5$. [4, str.90].

U trećem koraku, testiran je problem heteroskedastičnosti. Posledice heteroskedastičnosti su: da ocene nisu efikasne, intervali poverenja i testovi bazirani na ocenama varijansi su nepouzdani. U radu je korišćen Glejserov test za otkrivanje heteroskedastičnosti [6, str.172]. Apsolutne vrednosti reziduala regresirane su u odnosu na svaku nezavisno promenljivu posebno. Eksperimentisana je sa svim gore navedenim krivama. Zatim je pomoću t -testa i F -testa testirana hipoteza o izboru zavisnosti. Izabrani model zavisnosti i izračunate vrednosti reziduala korišćene su za transformaciju svih promenljivih u modelu [3, str.211]. Na transformisane promenljive, u zavisnosti od utvrđene veze, primenjen je generalizovani metod najmanjih kvadrata

Testiran je i asimetričan uticaj nezavisno promenljive za koju se prepostavlja da ima takav uticaj [6, str.146]. U model je uvedena veštačka promenljiva X_5 , tj.

$$X_5 = 1, \text{ za } X_i \leq X_{i-1} \text{ i}$$

$$X_5 = 0, \text{ za } X_i > X_{i-1}.$$

Testiranje hipoteze o asimetričnom efektu svodi se na testiranje hipoteze o statističkoj značajnosti parametra uz veštačku promenljivu.

Pošto je prepostavljeno da postoji dejstvo sa zaostajanjem od dve godine primenjen je višestruki klasični regresioni model gde je zavisna

promenljiva stopa rasta GDP u 2006. godini, a nezavisne promenljive su iz 2004. godinu [5, str. 153].

4. Rezultati istraživanja

U prvom koraku testirana je multikolinearnost. U modelu sa stopom rasta GDP kao zavisnom promenljivom, izračunate su sledeće vrednosti VIF:

Nezavisno promenljive	Ocene ρ^2	VIF
X ₁	0,756720	4,5872
X ₂	0,570070	2,8360
X ₃	0,675554	4,1257
X ₄	0,063700	1,7634

Pošto su sve vrednosti VIF-a < 5 zaključeno je da ne postoji problem multikolinearnosti između izabranih nezavisno promenljivih.

Statističko-ekonometrijski model nezavisno promenljive iz 2004. godine (merenje uticaja bez vremenskog zaostajanja)

Eksperimentisano je sa svim gore navedenim regresionim krivama. Izabran je višestruki linearni regresioni model, jer su koeficijent determinacije (ocena $\rho^2 = 0,350089$) i Snedekorova F statistika ($F = 3,648361$) bile najveće. Međutim, pošto je $F < F_{2;29;0.05} = 5,42$, to se prihvata H_0 , a to znači da odabrana regresiona kriva nije statistički značajna. U modelu nijedna promenljiva nema statistički značajan uticaj, odnosno sve Studentove t-statistike su manje od $t_{v;\alpha/2}$.

Zatim je testiran problem heteroskedastičnosti. Utvrđeno je da postoji heteroskedastičnost između apsolutne vrednosti reziduala $|e|$ i udela visoko-tehnoloških proizvoda u izvozu, tj.

$$|e| = f(X_4) - \text{oblik zavisnosti: prava}, F = 5,829.$$

Sve promenljive su transformisane deljenjem sa modeliranom apsolutnom vrednošću reziduala. Tada je primenjen metod najmanjih kvadrata na sve transformisane promenljive.

Testiran je asimetričan uticaj nezavisno promenljive - ulaganje u R&D. U model je uvedena veštačka promenljiva X_5 .

$$\begin{aligned} X_5 &= 1, \text{ za udeo } R&D \text{ u } GDP \leq 1\% \\ X_5 &= 0, \text{ za udeo } R&D \text{ u } GDP > 1\%. \end{aligned}$$

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

Studentova t-statistika je manja od $t_{25;0.025} = 2,05183$, pa se prihvata H_0 , a to znači da ne postoji statistički značajno asimetrično dejstvo učešća ulaganja u R&D.

Eksperimentisano je sa svim gore navedenim višedimenzionalnim regresijama.

Konačno prihvaćeni model, u kome je od nezavisno promenljivih ostalo samo učešće visoko-tehnoloških proizvoda u ukupnom izvozu, je log-log model, tj.:

$$\hat{Y}_i^* = 2,5431452 + 0,0579311 X_{4i}^*.$$

Parametri	Ocena stand. greške	t-stat.	Parametri	Ocene	F =
β_0	0,3595311	7,0735061	ρ^2	0,1715	6,208733
β_1	0,0232493	2,4917329	ρ^{12}	0,1438	
			DW	2,27449	

Iz napred navedenog mogu se uzvesti sledeći zaključci:

- Odabrani statistički model je statistički značajan; $F > F_{1;30;0.05}$
- Uticaj nezavisno promenljive – ideo visoko-tehnoloških proizvoda u izvozu (X_4) je statistički značajan; $t > t_{30;0.025}$
- Koeficijent determinacije $R^2 = 0,1715$ pokazuje da je samo 17,15% varijacije zavisno promenljive objašnjeno varijacijama nezavisno promenljive. 82,85% nije objašnjeno i predstavlja dejstvo ostalih nezavisnih faktora.

Koeficijent elastičnosti za prosečnu stopu rasta GDP u Evropi ($r_s = 11,7821\%$) pokazuje da, ako se nezavisno promenljiva poveća za 1%, zavisno promenljiva će se povećati za 0,21%.

Statističko-ekonometrijski model nezavisno promenljive iz 2005. godine (merenje uticaja sa zaostajanjem od jedne godine)

Usled nezadovoljavajućih rezultata („ispadanja“ iz modela promenljivih kao što su broj istraživača, ulaganje u obrazovanje i u R&D i niskog koeficijenta determinacije) testirano je dejstvo sa zaostajanjem od jedne godine. Primenjen je višestruki klasični regresioni model. Zavisna promenljiva je stopa rasta GDP u 2005. godini, a nezavisne promenljive su za 2004. godinu.

Eksperimentisano je sa svim gore navedenim regresionim krivama. Izabran je **višestruki linearni regresioni model**, jer su koeficijent determinacije (ocena $\rho^2 = 0,2758$) i Snedekorova F statistika ($F = 2,5705$) bile najveće. Međutim, pošto je $F < F_{4,29;0,05} = 2,7278$, to se prihvata H_0 , a to znači da odabrana regresiona kriva **nije statistički značajna**. U modelu samo promenljiva učešće ulaganja u istraživanje i razvoj ima statistički značajan uticaj, odnosno njena *Studentove t-statistike* je veća od teorijske vrednosti ($t=2,1980 > t_{27;0,025}$). Nezavisno promenljive, koje nemaju statistički značajan uticaj, izlašle su, jedna po jedna, iz modela i to prvo promenljiva sa najmanjom t statistikom.

Zatim je testiran problem heteroskedastičnosti. Takođe je eksperimentisano sa svim, gore navedenim, oblicima zavisnosti. Utvrđeno je da ne postoji heteroskedastičnost između absolutne vrednosti reziduala $|e|$ i udela izdvajanja za istraživanje i razvoj.

Usvojen model zavisnosti stope rasta društvenog proizvoda 2005. godine od učešća izdvajanja za istraživanje i razvoj u 2004. godini je linearan.

$$\hat{Y}_i = 5,88012603 - 1,1356 X_{3i}$$

Parametri	Ocena stand. greške	t-stat.	Parametri	Ocene	F =
β_0	0,8295	0,8295	ρ^2	0,1565	5,567839
β_1	0,4812	-2,3596	ρ^2	0,128383	

Koeficijent nagiba b_1 je negativan, što znači da je uticaj nezavisno promenljive negativan, odnosno za procentualno, jedinišno povećanje nezavisno promenljive zavisno promenljiva stopa rasta društvenog proizvoda opada. Ovakav neočekivani rezultat je dobijen jer, vizuelni pregled podataka, ukazuje da je procentualno učešće ulaganja u istraživanje i razvoj veći kod visoko razvijenih zemalja a da je njihova stopa rasta društvenog proizvoda niža. Takođe, i koeficijent proste linearne korelacije i njegova t -statistika (ocena $\rho = -0,54755$, $t=3,52515$) pokazuju da statistički značajno ali negativno kvantitativno slaganje između promenljivih stope rasta društvenog proizvoda i učešća ulaganja u istraživanje i razvoj.

Usled navedenog testiran je asimetričan uticaj nezavisno promenljive - procentualno učešće ulaganja u R&D. U model je uvedena veštačka promenljiva X_2 .

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

$X_2 = 1$, za ideo R&D u GDP > 1,45625% (prosečna vrednost ulaganja za ove 32 zemlje).

$X_2 = 0$, za ideo R&D u GDP < 1,45625%.

Studentova t-statistika je veća od $t_{29,0.025} = 2,04523$, pa se prihvata H_1 , a to znači da **postoji statistički značajno asimetrično dejstvo učešća ulaganja u R&D**.

Eksperimentisano je sa svim gore navedenim višedimenzionalnim regresijama i prihvaćen je sledeći oblik zavisnosti.

$$\hat{Y}_i = 5,032603 + 0,276125 X_3 - 3,222178 X_2i.$$

Parametri	Ocena stand. greške	t-stat.	Parametri	Ocene	F =
β_0	0,3595311	5,639248	ρ^2	0,261908	5,145247
β_1	0,0232493	0,332165	ρ^2	0,1438	
β_2	3,222178	-2,034676			

Iz napred navedenog mogu se uzvesti **sledeći zaključci**:

- Odabrani statistički model je statistički značajan; $F > F_{2,29,0.05}$
- Koeficijent determinacije $R^2 = 0,261908$ pokazuje da je 26,1908% varijacije zavisno promenljive objašnjeno varijacijama nezavisno promenljive. 73,8092% nije objašnjeno i predstavlja dejstvo ostalih nezavisnih faktora.
- Statistički je izraženo negativno asimetrično dejstvo od jedne godine promenljive procentualnog učešća izdvajanja za istraživanje i razvoj na stopu rasta društvenog proizvoda ($t = -2,034676$ približno jednak $t_{29,0.025}$). Isti zaključak se može izvesti i ovde, da visoko razvijene zemlje imaju nižu stopu rasta društvenog proizvoda, a veći ideo izdvajanja za R&D
- Uticaj nezavisno promenljive – procentualno učešće izdvajanja za istraživanje i razvoj u 2004. godini (X_3) nije statistički značajan jer je $t < t_{29,0.025}$

Usled nezadovoljavajućih rezultata („ispadanja“ iz modela promenljivih kao što su broj istraživača, ulaganje u obrazovanje i u R&D i niskog koeficijenta determinacije) testirano je **dejstvo sa zaostajanjem od dve godine**. Primjenjen je višestruki klasični regresioni model. Zavisna promenljiva je stopa rasta GDP u 2006. godini, a nezavisne promenljive su za 2004. godinu.

Statističko-ekonometrijski model nezavisno promenljive iz 2006. godine (merenje uticaja sa zaostajanjem od dve godine)

Eksperimentisano je sa svim gore navedenim modelima. Odabran je višestruki lin-log model, jer su koeficijent determinacije (ocena $\rho^2 = 0,424628$) i Snedekorova F-statistika ($F = 3,837634$) bile najveće. Pošto je F-statistika manja od $F_{v1,v2,a}$, to se u ovom slučaju prihvata H_0 , a to znači da model zavisnosti uticaja nije statistički značajan. U modelu su ostale sledeće nezavisno promenljive: X_1 i X_3 .

Zbog gore navedenog zaključka – prihvatanja H_0 – u model je uvedena veštačka promenljiva. Testiran je asimetričan uticaj nezavisno promenljive – ulaganje u R&D. U model je uvedena veštačka promenljiva X_5 .

$$X_5 = 1, \text{ za } \text{udio R\&D u GDP} \leq 1\%$$

$$X_5 = 0, \text{ za } \text{udio R\&D u GDP} > 1\%.$$

Studentova t-statistika je manja od $t_{25,0.025} = 2,05183$, pa se prihvata H_0 , a to znači da ne postoji statistički značajno asimetrično dejstvo učešća ulaganja u R&D.

Testiran je problem heteroskedastičnosti. Heteroskedastičnost postoji između apsolutne vrednosti reziduala i ulaganja u R&D, tj.

$$|e| = f(X_3) - \text{oblik zavisnosti: prava}, F = 4,554152, |t| = 2,134046$$

Sve promenljive su transformisane deljenjem sa modeliranim vrednošću $|e|$. Primenjen je metod najmanjih kvadrata na transformisane promenljive i veštačku promenljivu. Eksperimentisano je sa svim navedenim regresijama. U konačnom modelu ostale su promenljive:

- Transformisana promenljiva X_1 – broj istraživača na milion stanovnika i
- Transformisana promenljiva X_3 – učešće ulaganja u R&D u GDP.

Model je:

$$\hat{Y}_i^* = 2,04457 + 0,0002902 X_{1i}^* + 0,6447282 X_{2i}^*.$$

Parametri	Ocena stand. greške	t-stat.	Parametri	Ocene	F = 960,9509
β_0	0,3513	5,8205	ρ^2	0,9851	
β_1	0,0002	1,9175	ρ'^2	0,9841	
β_2	0,2110	3,0554	DW	2,0600	

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

Iz napred navedenog mogu se izvesti **sledeći zaključci** koji potvrđuju postavljene hipoteze:

- Odabrani višedimenzionalni linearni model je statistički visoko značajan;
 $F = 960,9509 > F_{v1,v2;\alpha}$. Pošto je *Snedekorova F statistika* u ovom modelu ($Y_{2006}=f(X_{2004})$) veća nego u prethodna dva modela ($Y_{2004}=f(X_{2004})$; $Y_{2004}=f(X_{2005})$), to se može zaključiti da je to i najvalidniji model, da postoji dejstvo sa zaostajanjem od dve godine nezavisno promenljive: broja istraživača na milion stanovnika i ulaganja u R&D. Ovaj model treba da se koristi za statističko-ekonometrijsko zaključivanje i predviđanje.
- Nezavisno promenljiva – broj istraživača na milion stanovnika nije statistički značajna jer je $t_1 < t_{v,\alpha/2}$. Ova promenljiva je ostala u modelu jer, ukoliko ona ispadne iz modela, smanjuje se koeficijent determinacije. To znači da neka druga promenljiva deluje na zavisno promenljivu preko nje i da zato ona treba da ostane u modelu.
- Ne postoji autokorelacija u podacima; *DW* statistika je jednaka 2.
- Koeficijent determinacije pokazuje da je 98,51% varijacije zavisno promenljive objašnjeno izborom višedimenzionalne linearne funkcije i transformisanih nezavisno promenljivih X_1^* i X_3^* .
- Ako se broj istraživača promeni za 1%, onda će se stopa rasta GDP promeniti za 0,22% ili za 0,15%.
- Ako se učešće R&D u GDP promeni za 1%, onda će se stopa rasta GDP promeniti za 0,13% ili za 0,31%.

Mada uvođenje veštačke promenljive u model nije potvrdilo pretpostavku o postojanju asimetričnog dejstva ulaganja u R&D, ipak su posebno odradeni višedimenzionalni regresioni modeli za:

1. zemlje čija su ulaganja u R&D veća od 1% GDP
2. zemlje čija su ulaganja u R&D manja od 1% GDP.

Međutim, višedimenzionalni regresioni modeli nisu bili statistički značajni (testirani su i otklonjeni svi ekonometrijski problemi čije prisustvo može da dovede do ovog zaključka), što je potvrdilo pretpostavku o homogenosti izabranog uzorka.

5. Zaključak

U sklopu istraživanja nacionalnog inovacionog kapaciteta, jedan od bitnih problema je, pomoći specificiranog statističko-ekonometrijskog modela, izmeriti i odrediti aditivni i pojedinačni uticaj indikatora apsorpcionog kapaciteta i indikatora istraživanja i razvoja i njihov aditivni i pojedinačni doprinos privrednom razvoju. U model u radu su uključene samo neke promenljive, međutim, teorijska i praktična istraživanja ovog problema u svetu i kod nas ukazuju da, u daljoj analizi i specifikaciji statističko-ekonometrijskog modela, treba uključiti i brojne druge promenljive i to:

- a) indikatore apsorpcionog kapaciteta: broj diplomiranih u prirodnim i tehničko tehnološkim naukama, broj zaposlenih u srednje i visoko tehnološki intenzivnim industrijama, broj zaposlenih u visoko tehnološkim intenzivnim uslugama, itd.
- b) indikatori R&D sposobnosti: troškovi za naučno-istraživački i R&D rad poslovnog sektora kao procentualno učešće u BDP, broj patenata u visoko tehnološki intenzivnim oblastima.

Pošto je statističko - ekonometrijska analiza pokazala statističku značajnost dejstva sa zaostajanjem nezavisno promenljivih i nadalje bi se testiralo takvo dejstvo svih navedeni promenljivih. Pored specificiranog modela i njegove analize, optimalno rešenje koje bi dalo i optimalne rezultate bi bilo da se sve nezavisno promenljive iz 2004. 2005. i 2006. uključe u model i da se testira statistička značajnost njihovog aditivnog i pojedinačnog dejstva. Tako dobijeni model bi mogao da se koristi za uporednu analizu sa napred specificiranim modelom. Autori to nisu mogli da odrade, pošto ne postoje podaci za nezavisno promenljive iz 2005. i 2006. godine.

Tako specificirani modeli i izvedeni zaključci mogli bi da posluži kreatorima ekonomске i poslovne politike za upravljanje razvojem na makro i mikro nivou, odnosno posle adekvatne kvalitativne analize i nadgradnje modela, za ekonomsko i poslovno odlučivanje, planiranje, kontrolu i upravljanje.

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala kao osnovna determinanta savremenog privrednog razvoja: empirijska studija na primeru evropskih zemalja

Literatura

1. Reinert, Erik: *Globalna ekonomija: kako su bogati postali bogati i zašto siromašni postaju siromašniji*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.
2. Furman, Jeffrey, Michael Porter and Scott Stern: *The Determinants of National Innovative Capacity*, Research Policy 31/2002, Elsevier, pp. 899 – 933.
3. Johnston, J.: *Econometric Methods*, McGrawHill, New York, 1988.
4. Jovetić, S.: *Upravljanje troškovima kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1996.
5. Jovetić, S.: *Statistika sa aplikacijom u Excelu*, autorsko izdanje, Kragujevac, 2006.
6. Mladenović, Z. i P.Petrović: *Uvod u ekonometriju*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

THE INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL AS A KEY FACTOR OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEMPORARY WORLD

Abstract: In the contemporary world, the human capital becomes the key factor of economic development. The introduction of the new technologies, investment in education and innovativeness of the economy are the assumptions of development. Thus, the idea of the development of national innovativeness capacity, i.e. the capability of the economy to produce and explore new ideas, becomes the prerogative. Since the economic theory assume that the level of economic development and economic growth rate depend on the factors as R&D investment, education investment and the number of researches, the aim of this paper is to determine the statistical influence of all this variables on the GDP per capita and growth rate of economy. The statistical and econometrical methods in this paper are used on the example of over 30 European countries.

Key words: human capital, economic development, innovativeness capacity

Slavica Jovetić, Nenad Stanišić



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 107-119
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

UTICAJ KLASTERA NA KONKURENTNOST I REGIONALNI RAZVOJ INDUSTRIJE

Dr Gorica Bošković*
Mr Aleksandra Jovanović•

Rezime: Samo velike kompanije u industriji su sposobne da istražuju tržište i kreiraju nove potrebe i tražnju, zahvaljujući većem obimu sredstava koja ulažu za navedene potrebe. Mala i srednja preduzeća, a posebno mikro preduzeća u industriji, nemaju tu finansijsku snagu. Jedan od načina da unaprede svoju konkurentnost jeste njihovo povezivanje u klastere. Takav način povezivanja preduzeća doprinosi i skladnjem regionalnom razvoju. Pri tome, od velikog značaja je institucionalna pomoć koju klasterima u industriji može (mora) pružiti država.

Ključne reči: Mala i srednja preduzeća, industrijski klasteri, regionalni razvoj, konkurenčnost.

Uvod

1. Mala i srednja preduzeća predstavljaju okosnicu razvoja privrede, kako razvijenih zemalja, tako i onih u razvoju. Prema podacima EUROSTAT-a iz 2005. godine, u 25 zemalja Evropske unije bilo je 23 miliona malih i srednjih preduzeća. Ona su obezbeđivala 75 miliona radnih mesta i činila 99% od broja svih aktivnih privrednih subjekata na teritoriji Evropske unije. [12]

* Ekonomski fakultet Niš

• Odeljenje za evropske integracije, Narodna skupština Republike Srbije
UDK 334.012.63/.64; Pregledni rad
Primljeno: 02.02.2009.

Gorica Bošković, Aleksandra Jovanović

Da bi postala konkurentnija, mala i srednja preduzeća u industriji moraju da izgrade nove konkurentske prednosti. Te prednosti se mogu graditi unutar samih preduzeća, ili kroz saradnju između njih.

Jedan od načina podizanja efektivnosti poslovanja i efikasnosti razvoja malih i srednjih preduzeća, a time i njihove konkurentnosti, jeste stimulisanje razvoja klastera.

Pored povezivanja u klastere, mala i srednja preduzeća su razvila i druge specifične modele organizovanja, i to: biznis inkubatore, industrijske i tehnološke parkove i dr. Ove forme organizovanja malih i srednjih preduzeća prisutne su u industriji evropskih zemalja duže godina, ali je interesovanje za njih postalo izraženije osamdesetih godina prošlog veka.

Prepoznata od strane kreatora ekonomске politike kao jedan od glavnih pokretača razvoja privrede, mala i srednja preduzeća dobijaju značajnu podršku vlasti, kroz različite programe pomoći, te se, u tom smislu, zapaža porast broja novoosnovanih biznis inkubatora, kao i porast broja klastera.

2. Industrijski klasteri su poslednjih decenija u centru pažnje ne samo stručnih krugova, već i kreatora ekonomске politike, u smislu kreiranja programa za unapređenje konkurentnosti nacionalnih ekonomija. U centru pažnje su regioni koji su, zahvaljujući klasterskom udruživanju malih i srednjih preduzeća, postigli značajan ekonomski uspeh u poređenju sa drugim regionima u svetu. U literaturi se, često, navodi primer italijanskog regiona Emilia-Romagna koji je, zahvaljujući umrežavanju malih i srednjih preduzeća i podsticanju razvoja klastera, transformisan iz siromašne ruralne oblasti u region sa razvijenom, visokospecijalizovanom zanatskom proizvodnjom.

Regioni u svetu u kojima je razvijen sistem umrežavanja i saradnje kroz klastere ostvaruju značajan ekonomski rast, kao i porast životnog standarda svih onih koji su povezani sa klasterom na dатој teritoriji. U regionima gde takvog organizovanja nema, potrebna su značajna finansijska sredstva kako bi se podstaklo klastersko organizovanje, kao i uspešan razvoj klastera. Zbog toga je uloga države od presudnog značaja. Evropska unija, na primer, svakim dokumentom strateškog razvoja svoje ekonomije, u centar politike i mera za podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća stavљa aktivnosti usmerene na inovacije, osnivanje malih i srednjih preduzeća i umrežavanje, a posebno na razvoj klastera u industriji.

U vreme globalizacije, naročito globalne ekonomске krize, institucionalna podrška klasterima bi, svakako, doprinela unapređenju konkurentnosti industrije naše zemlje.

Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije

1. Koncept klastera i faktori njihovog razvoja

1. Pojam klastera (*clusters*) u ekonomsku literaturu prvi uvodi M. Porter, harvardski profesor, 1990. godine, mada se o pojavi povezivanja preduzeća jedne nacionalne privrede govori mnogo ranije. Iz Porterove uporedne analize međunarodne konkurentnosti proizilazi da vodeće izvozne kompanije ne funkcionišu izolovano, već kao deo šire grupe komplementarnih kompanija, čiji su oni uspešni međunarodni predstavnici. Te grupe povezanih kompanija su nazvane klasteri, a Porter je u njima video izvore konkurentске prednosti velikih izvoznika - rast produktivnosti baziran na razmeni informacija i korišćenju zajedničkih resursa, kao i rast inovativnosti baziran na brzoj razmeni ideja i tehnoloških znanja.

U svom delu „Komparativne prednosti nacija“, iz 1990. godine, Porter daje sledeću definiciju klastera: „Privredni klasteri u svakoj zemlji se sastoje od preduzeća koja su povezana vertikalnim (otkupljivač/dobavljač) ili horizontalnim (zajednički kupci, tehnologija, itd.) vezama, gde se glavni činioci nalaze u okviru jedne nacije/države. Geografska koncentracija konkurenata, kupaca i dobavljača u regionu će u okviru klastera promovisati inovativnost i konkurentnost.“ [5, str. 2]

On navodi da je za svaku privredu, odnosno industriju, bitan „dijamant nacionalne konkurentnosti“, determinisan sa četiri atributa koji mogu da podstaknu ili da budu smetnja kreiranju konkurentske prednosti. Te atrubute ističe i kada su u pitanju klasteri i zaključuje da će jedna zemlja ostvariti konkurentsku prednost u onim granama u kojima je nacionalni dijamant najpovoljniji. Determinante koje određuju „dijamant nacionalne konkurentnosti“ su sledeće: [11, str. 62]

- a. kakav je položaj privrede u pogledu proizvodnih faktora neophodnih za konkurenčiju u dатој industriji (uslovi koji definišu proizvodnju),
 - b. nivo i priroda domaće tražnje za proizvodima i uslugama industrijskih grana (uslovi koji definišu tražnju),
 - c. srodne i prateće industrijske grane, prisustvo ili odustvo međunarodno konkurentnih dobavljača (prateće industrije) i
 - d. strategija, struktura i suparništvo preduzeća (strategija firme, struktura i stanje konkurenčije).
- a. Uslovi koji definišu proizvodnju predstavljaju inpute neophodne za proizvodnju konkurentnih dobara (fizički i ljudski resursi, resursi znanja, kapitala i infrastrukturni resursi). Zavisno od načina korišćenja ovih resursa, moguće je ostvariti kvalitetniju proizvodnju ili niže troškove eksplotacije (nižu cenu proizvoda) i, po tim osnovama, unapredovati konkurentnost.

b. Razvijeno domaće tržište i domaća tražnja mogu biti generator konkurentske prednosti, jer ukoliko proizvodi neke industrije nisu traženi na domaćem tržištu (industrija nije konkurentna na domaćem tržištu), verovatno to neće biti ni na inostranom.

c. Jedna delatnost ili grana stvara i poboljšava prednosti u drugim delatnostima odnosno granama, te prateći sektori ili grane moraju biti visoko konkurentni, jer će se jedino na taj način obezbeđivati sigurnost vodećim međunarodno konkurentnim industrijskim granama.

d. Konkurentnost je motorna snaga koja utiče na preduzeća da inoviraju i poboljšavaju proces proizvodnje i kvalitet proizvoda, kako bi ti proizvodi stekli povoljniju poziciju na međunarodnom tržištu.

Preduzeća se retko spontano menjaju već ih na to, najčešće, podstiče okruženje i obično se smatra da su ona preduzeća koja uspevaju da održe rast produktivnosti i tehnološkog napretka, sposobna da održe i korak u konkurenčkim prednostima na svetskom tržištu. Rivalstvo između domaćih preduzeća podstiče inovacije i promene, kako procesa proizvodnje, tako i samih proizvoda, na čemu Porter, upravo, temelji konkurenčku prednost.

Svi elementi koji čine „dijamant nacionalne konkurenčnosti” deluju pojedinačno, ali i uzajamno i sinergijski na ukupnu konkurenčnost. Suština ove Porterove teorije je u tome da, svaka nacionalna privreda, odnosno njena industrija, treba da prati i uočava nedostatke u „nacionalnom dijamantu” (uslove proizvodnje, uslove tražnje, prisustvo i stanje konkurencije), kao i da iznalazi načine da konkretnе nedostatke, prisutne u pojedinim determinantama, prevazilazi kroz razvoj prednosti prisutnih u okviru ostalih determinanti konkurenčnosti.

Porter je, 1998. godine, u svom delu „O konkurenčiji” dodao da klasteri predstavljaju: „...geografsku koncentraciju međusobno povezanih preduzeća i institucija (formalnih organizacija) u određenoj oblasti.“ [5, str. 3] On govori o regionalnoj konkurenčnosti u smislu veza, dopunjavanja i razmene tehnologija, veština i informacija između pojedinačnih preduzeća ili grana u okviru klastera.

U kasnijoj ekonomskoj literaturi i teoriji koja se bavi proučavanjem klastera postoji više različitih definicija koje ističu pojedine karakteristike klastera. Međutim, sve se slažu u tome da su klasteri jedan od presudnih činilaca za unapređenje konkurenčnosti područja na kome su formirani.

Područja sa razvijenim sistemom klastera su, istovremeno, i područja koja beleže ubrzani ekonomski razvoj i visok životni standard.

Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije

Kolevkom razvoja klastera smatra se severna Italija, zatim Kalifornija, Minesota, Oregon, Arizona i Silikonska dolina (SAD).

Iz različitih definicija sledi i više koncepata podele klastera. Najjednostavnija podela industrijskih klastera bila bi na: (1) vertikalne - povezivanje industrije kroz odnose kupac - prodavac i (2) horizontalne - industrije koje dele zajedničko tržište finalnih proizvoda, koriste istu tehnologiju, radnu snagu ili iste prirodne resurse.

Prema Barbari Andreozzi [7, str. 51], „industrijski klaster je geografski određena koncentracija slične, povezane ili komplementarne industrije, sa aktivnim kanalima poslovnih transakcija, komunikacija i saradnje, koja deli specijalizovanu infrastrukturu, tržište rada i usluga i koja se suočava sa istim šansama i opasnostima“.

2. U faktore koji doprinose razvoju klastera spadaju: [5, str.6]

- a. grupisanje poslovanja,
- b. obučavanje radne snage,
- c. transfer tehnologije,
- d. transfer znanja,
- e. konkurenција između preduzeća i
- f. socijalna infrastruktura.

Komparativna prednost malih i srednjih industrijskih preduzeća grupisanih u klastere je zasnovana na njihovoj: specijalizaciji, kooperaciji, većoj fleksibilnosti i diverzifikaciji.

Specijalizovanost preduzeća je najbitnija za uspeh klastera, tamo gde su mala i srednja preduzeća usmerila svoje resurse.

Medusobna kooperacija omogućuje da preduzeća nadomeste svoje slabosti, ali i pomaže preduzećima da ona budu fleksibilna, u cilju brzog reagovanja na signale sa tržišta.

Različite grupe proizvođača i dobavljača unutar datog područja, odnosno regionala, dopunjaju jedni druge, radeći specijalizovane poslove unutar industrijskog klastera, što doprinosi njihovoj diverzifikaciji.

Klasteri, dakle, nastaju, pre svega, zbog neophodnosti opstanka malih i srednjih preduzeća. Kroz svoje udruživanje, ova preduzeća imitiraju rad velikih preduzeća, pri čemu zadržavaju pravnu i poslovnu samostalnost. Time klasteri postaju konkurenti ili saradnici velikih poslovnih sistema. Na ovaj način, mala i srednja preduzeća uspevaju da zadrže svoju tržišnu poziciju i ostvaruju održivi rast i poslovanje.

3. Svi klasteri imaju obećavajući potencijal za razvoj i stvaranje novih radnih mesta. Osnovno polazište je socijalna infrastruktura i tradicija određene delatnosti na nekom području. Glavne industrijske aktivnosti podstiču razvoj pomoćnih, a sve zajedno traže visoko specijalizovanu radnu snagu, što podstiče obrazovni sistem na specijalizaciju i usavršavanje. Sa druge strane, učenje kroz rad (*learning by doing*) dovodi do dalje spajčializacije, usavršavanja i inovacija. Uči se, istovremeno, kroz saradnju i kroz konkurenčiju. Tako se stvara takozvani socijalni kapital ili socijalna infrastruktura, koja postaje ključni faktor uspeha pojedinačnog klastera. „Infrastruktura socijalnog kapitala“ uključuje asocijacije i organizacije kojima pripadaju preduzeća koja su osnovana u regionu. [5, str. 17]

Svetska banka daje sledeću definiciju socijalnog kapitala: „socijalni kapital čine „akcije“ društvenog poverenja, normi i mreža koje ljudi koriste za rešavanje zajedničkih problema“. Mreže civilnog angažovanja, kao što su lokalna poslovna udruženja i zadruge, predstavljaju osnovnu formu socijalnog kapitala. Što su gušće ove mreže, verovatnije je da će članovi klastera sarađivati radi zajedničke koristi. [8]

Ključna je uloga koju socijalni kapital ima u formiranju klastera. Uspeh klastera zavisi od njegove sposobnosti da članovi veruju jedan drugom, da zajednički rade, stvaraju partnerstva, sarađuju i iskorišćavaju mogućnosti koje im se pružaju.

2. Proces izgradnje industrijskih klastera

1. Svaki, danas uspešan klaster, započeo je na drugačiji način, ali se mogu identifikovati mnoge sličnosti, kao i pojedine mere koje se mogu preduzeti na podsticanju njihovog razvoja. U savremenoj ekonomskoj teoriji i praksi moguće je identifikovati delatnosti koje su posebno uspešne, kao i korake koje treba preduzimati u razvoju klastera pojedinih industrija.

Izgradnja industrijskih klastera predstavlja proces koji obuhvata četiri faze, i to:

- a. identifikovanje potencijala za nastajanje industrijskih klastera,
- b. istraživanje tržišnih promena,
- c. procena adekvatnosti dobavljača i
- d. identifikovanje ekonomske osnove industrije.

a. Kod identifikovanja industrijskih klastera, ukoliko nisu dostupni statistički podaci, mogu se koristiti kvalitativne tehnike. Te tehnike mogu da obuhvate „Delfi metod“ ili „Brainstorming metod“ (metode intuitivnog predviđanja kompetentnih lica) radi identifikovanja potencijala za nastajanje

Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije

industrijskih klastera unutar nekog područja odnosno regiona. Tamo gde su pouzdani podaci o regionalnoj ekonomskoj strukturi dostupni, moguće je koristiti kvantitativne metode za identifikovanje klastera u datom regionu.

Važan korak u procesu izgradnje industrijskih klastera je analiza relativne snage svakog klastera, izražena rastom tržišnog potencijala i konkurentosti unutar regiona, nacionalnog ili međunarodnog tržišta.

b. Iako neki industrijski klasteri mogu, u početku, imati slabu konkurenčku poziciju i ograničen potencijal rasta, to ne znači da ih treba zanemariti u pogledu daljeg rasta. Mnogi mali klasteri pružaju visoko specijalizovane usluge na globalnom tržištu i nastavljaju da se dalje razvijaju. Takva situacija je, na primer, u klasterima industrije softvera. Mnogi klasteri preradivačke industrije doživljavaju ovu situaciju, na primer, tokom restrukturiranja.

Analiza tržišnih potencijala postaje važna osnova za strategiju izgradnje industrijskih klastera. Da bi bile konkurentne, industrije moraju da identifikuju konkurenčke prednosti koje klaster može da ima, kao i da znaju kako te prednosti mogu biti povećane ili proširene. Analiza tržišnih potencijala zahteva pažljivu procenu konkurenčkih proizvoda i tržišta, posebno njihovog potencijala rasta i tržišne snage. Neuspeh u analizi može da ima za posledicu gubitak konkurenčke pozicije, što vodi poslovanju ispod mogućnosti industrijskog klastera, koji želi da učestvuje na globalnom tržištu.

c. Treći korak u procesu izgradnje industrijskih klastera uključuje detaljno istraživanje veza dobavljača i distributera koji doprinose postojanju klastera. Ti dobavljači često uslužuju više od jednog klastera. Odsustvo ključnog lokalnog dobavljača može da stvari priliku za ulazak drugih dobavljača, mada i oni moraju da budu konkurentni. Značajnu pažnju treba posvetiti sezonskim i tržišnim faktorima vezanim za dobavljače i distributere, kao i kvalitetu njihovih usluga.

d. Poslednji korak u izgradnji industrijskih klastera jeste identifikovanje ekonomске osnove, neophodne za podršku njihovom razvoju. U tom procesu treba razmotriti:

- (1) dostupnost stručne radne snage,
- (2) dostupnost tehnologije (savremenih proizvodnih sistema),
- (3) materijalnu i informacionu infrastrukturu (centri za obradu podataka, transportni sistemi, obrazovni programi),
- (4) potrebna finansijska sredstva (emitovanje akcija, finansiranje iz dugova i drugi načini investiranja u klastere) i

(5) poresku i zakonodavnu politiku (područja to jest regioni koji obezbeđuju razne podsticajne mere, na primer, u formi poreskih olakšica za istraživanje i razvoj, obezbediće ekonomsku osnovu koja unapređuje razvoj industrijskih klastera).

Bitna komponenta u ovoj fazi razvoja industrijskih klastera je strategijsko planiranje. Ono će pomoći da se identificiše strategijska infrastruktura, neophodna za podršku razvoju identifikovanih industrijskih klastera. Strategijska infrastruktura uključuje napredne istraživačke centre, sisteme za istraživanje tržišta, itd.

3. Klasteri i konkurentnost

1. „Dijamant nacionalne konkurentnosti“, prema Porteru, podrazumeva konkurentnost na domaćem, ali i konkurentnost na inostranom tržištu. Unapređenje konkurentnosti, u tom smislu, zahteva stalno usavršavanje, inovacije i adekvatnu industrijsku politiku, kako na nacionalnom, tako i na lokalnom i regionalnom nivou. Podsticaj razvoju klastera je, zato, deo svake politike regionalnog razvoja, kojom se teži da se ostvari veća zaposlenost, izvoz i konkurentnost na globalnom nivou.

Glavne prednosti klastera se ogledaju u sledećem:

- a. olakšava se pristup najnovijim znanjima,
- b. stimuliše se razmena znanja,
- c. obezbeđuje se ušteda troškova preduzećima u okviru klastera,
- d. stvara se mogućnost saradnje,
- e. podržavaju se inovacije i podstiče rivalitet,
- f. stvara se kritična masa neophodna za dalji rast.

Zahvaljujući ovim prednostima koje se, pre svega, ogledaju u saradnji, međusobnoj povezanosti i razmeni informacija, znanja i iskustava, preduzeća koja su članovi klastera mogu ostvarivati bolje rezultate od onih koja to nisu. Pri tome se podrazumeva da preduzeća povezana u klasteru ostvaruju: uštede troškova (na primer, putem zajedničkog marketinga i brendiranja), veću produktivnost rada, brže odgovore na zahteve tržišta, usavršavanje i dodatno obrazovanje zaposlenih, itd. Važna je uloga koju imaju univerziteti i istraživački centri u smislu obrazovanja potrebnog kadra i podršci inovacijama. U tom smislu, klasteri su u mogućnosti da stalno unapređuju kvalitet proizvoda i time prednjače u odnosu na konkureniju.

Produktivnost preduzeća u klasteru je na mnogo višem nivou i stalno se unapređuje, zahvaljujući konstantnim uštedama troškova koje preduzeća

Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije

ostvaruju. Ovo sledi iz faktora lokacije, visoko specijalizovane radne snage, podele troškova, fleksibilnosti i zajedničkog nastupa na tržištu.

2. Uspeh preduzeća u klasteru ne znači da je ekonomski prosperitet ograničen samo na ta preduzeća, njihove zaposlene i povezane sektore. Razvoj industrijskih aktivnosti u klasteru ima sinergijski efekat na čitavu zajednicu, kao i na makroekonomiju. Događaju se, isto tako, i strukturne promene, prvo na lokalnom, a zatim i na makro nivou. Razvoj klastera podstiče razvoj sektora van klastera, kao rezultat inter-industrijskih veza koje postoje na regionalnom nivou. U tom smislu, moguće je govoriti i o konkurentnosti čitavih regiona. Klasteri su, dakle, ključna komponenta politike regionalnog ekonomskog razvoja.

4. Razvoj klastera i skladniji regionalni razvoj – uloga države

1. U procesu formiranja klastera, u savremenim uslovima, veoma važnu ulogu ima država, bez čije bi podrške budućnost klastera bila neizvesna. U cilju ravnometernog regionalnog razvoja, problemi vezani za nastajanje i funkcionisanje klastera moraju se visoko kotirati u ekonomskoj politici države. Da bi se ostvario ravnomeran razvoj regiona u državi, razvoj klastera mora biti na primarnom mestu u privrednoj politici svake zemlje.

Sa druge strane, izgradnja industrijskih klastera je progresivan proces koji zahteva kontinuirano usavršavanje znanja. Zbog toga, u prevazilaženju poteškoća do kojih dolazi u tom procesu, važnu ulogu treba da odigraju država i vodeći privredni akteri koji učestvuju u nastajanju i poslovanju klastera.

Državne institucije i akteri, kao što su razvojne agencije i lokalni organi vlasti, prirodno su zainteresovani da pomognu razvoju klastera i time prosperiraju iz ekonomskih prednosti koje klasteri donose regionu. Ključno pitanje je kako na najbolji i najefikasniji način organizovati takvu podršku.

Podrška države može biti u vidu zakona koji stimulišu razvoj klastera, poreskih olakšica i podsticajnih sredstava, ali i na razne druge načine (formiranje stručnih timova za pomoć i praćenje poslovanja klastera, organizovanje obuke zaposlenih u klasteru, i slično). Međutim, postoje i drugačija mišljenja. Pojedini autori iz ove oblasti zastupaju stav da se klasteri spontano organizuju i pojavljuju, te da uloga države nije u tome da pokušava da izgradi klastere, zato što je to skoro nemoguće uraditi. Ono što je moguće, to je da se ojačaju već postojeći klasteri, i to na najrazličitije načine. Prvi korak u tom procesu bio bi: (1) istraživanje u cilju određivanja stepena razvoja pojedinačnog klastera; sledeći koraci su: (2) utvrđivanje

potreba i (3) kreiranje mera potrebnih za unapređenje rada klastera. U tom smislu, angažovanje javnog sektora može biti krajnje kreativno, posebno kada je u pitanju prevazilaženje određenih slabosti postojećih klastera. Pomenućemo neke primere:

a. Poznat je primer Razvojne agencije Jugoistočne Engleske (SEEDA) koja je razvila fleksibilan način pomoći razvoju klastera. U delokrugu njenog rada su klasteri iz najrazličitijih industrijskih sektora, kao što su brodogradnja, biotehnologija, proizvodnja nameštaja, informacione tehnologije, idr. Neki klasteri su u zreloj fazi razvoja, dok su drugi tek u povoju, te su im zato potrebne različite mere pomoći. Klaster brodogradnje je, na primer, dobio bespovratna sredstva namenjena umrežavanju i modernizaciji proizvodnje, kako bi se na najefikasniji način ostvarilo umrežavanje proizvodnje, i time se (kroz efikasniju organizaciju) ostvarile uštede troškova i postigla veća konkurentnost. Taj klaster je, nakon toga, uspešno nastupao na tenderima i dobijao poslove velike vrednosti.

Pomenuta agencija (SEEDA) je pomogla i klaster proizvodnje oružja, koji se suočavao sa problemom odliva visokokvalifikovane radne snage. Kako bi se taj problem prevazišao, agencija je posređovala u obezbeđivanju zaključenja ugovora o radu na duže staze, kao i u organizaciji dodatne obuke za zaposlene.

b. U zemljama članicama Evropske unije, agencije za razvoj posreduju između privatnog sektora u oblasti malih i srednjih preduzeća (uključenih u klastere, sa jedne strane), i institucija Evropske unije (koje obezbeđuju sredstva namenjena razvoju klastera, sa druge strane). Saradnja privatnog i javnog sektora se zapaža naročito onda kada je potrebno izgraditi kapacitete za čiju izgradnju treba izdvojiti velika sredstva. U stvari, u uslovima globalizacije tržišta, regioni „zamenjuju” države kao osnovne pokretače ekonomskog razvoja. Širom sveta se razvija regionalna specijalizacija i koncentracija (dolazi do formiranja industrijskih klastera, kao reakcije na reforme nacionalnih ekonomija i globalizaciju). Klasteri su, u tom smislu, postali važan instrument izgradnje privrednih kapaciteta, kako bi regioni mogli da se „takmiče” na globalnom tržištu.

Regioni koji su razvili visoko specijalizovane industrijske klastere pokazuju konzistentan napredak, kako u pogledu ekonomskog razvoja, tako i u pogledu životnog standarda stanovništva koje u njima živi. Iz toga sledi da su za razvoj klastera, kao pokretača ekonomske aktivnosti u određenom regionu, zainteresovani organi vlasti, i to kako na nivou države, tako i na lokalnom nivou. Pri tome su lokalni organi vlasti, zahvaljujući svom položaju, bliži mestu i činiocima dašavanja, te su u mogućnosti da razvijaju sasvim nove i originalne mere podrške klasterima na određenom području.

Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije

Inicijativu za razvoj klastera, ili za pomoć i podršku već postojećim klasterima, mogu da daju velika preduzeća koja posluju na tom području, privredne komore, državne agencije za razvoj, univerziteti, asocijacije malog biznisa itd.

2. Podrška države razvoju klastera, uslovno bi se mogla klasifikovati u tri grupe mera, i to:

- a. ukidanje restrikcija i ograničenja,
- b. olakšavanje finansiranja i
- c. aktivna podrška razvoju klastera.

Prilikom donošenja odluke koje od ovih podsticajnih mera koristiti (jednu ili kombinaciju nekoliko mera), mora se imati u vidu konkretna situacija na određenom području. „Programi razvoja klastera se zasnivaju na već poznatim strategijama, sa neznatnim razlikama, na koje utiču razni vidovi podrške koji dolaze iz okruženja (poreska politika, pravna regulative, informaciona podrška, edukativna aktivnost), kao i razni vidovi podsticanja saradnje između preduzeća i njihovih asocijacija u okviru same mreže klastera.“ [1, str. 86]

Na to koje će mere biti preduzete od strane javnog sektora utiču, kako faktori iz okruženja, tako i činioci unutar klastera. Potrebno je sagledati sve te faktore i, na osnovu toga, doneti odluke, pri čemu je veoma važna saradnja malih i srednjih preduzeća članica klastera, organa vlasti na tom području, različitih agencija i asocijacija, kao i nevladinog sektora.

3. Različiti regioni u svetu koriste industrijske klastere kao sredstvo za širenje znanja, ideja a, pre svega, kako bi najbrže i najefikasnije pripremili stručnu radnu snagu za unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, a time i nivoa konkurentnosti. U praksi postoje različiti programi podrške i projekti finansirani od strane različitih donatora. Međutim, klaster se ne formira odlukom vlasti ili države. Ono što je neophodno, to je dostignuti nivo razvoja odredene industrije na nekom području, visok nivo koncentracije mikro, malih i srednjih preduzeća, tradicija, znanje i slično. Ukoliko toga nema, „cena koštanja“ klastera veoma je visoka, a njegov opstanak nije siguran. Zbog toga, lokalne vlasti vrše istraživanja na terenu. Cilj je utvrđivanje potreba za specijalizovanom radnom snagom, a u drugom koraku podsticanje univerziteta, visokih i srednjih škola da obezbede adekvatno obrazovanje i specijalizaciju za tražena zanimanja.

Stuart Rozenfeld, jedan od autora iz ove oblasti, u svom delu „Vodič za guvernera u razvoju ekonomije kroz klastere“ iz 2002. godine kaže: „Oni koji odlučuju o poslovnim politikama trebalo bi da zapamte da se klasteri užgajaju, ne stvaraju se. Većina najuspešnijih klastera u svetu se nisu

razvili kroz srećan splet okolnosti, već samo postavljanjem jakih temelja. Javna politika može biti katalizator rasta, ali najčešće sasvim slučajno i retko sa namerom da pokrene klaster. Rast najvećih klastera vodila je potražnja na tržištu i preduzetnički duh.“ [5, str. 11]

Na osnovu istraživanja „International Economic Development Council“ [7] regioni koji žele da podstaknu razvoj klastera koji će doneti dobro plaćena nova radna mesta, a istovremeno podstići privredni razvoj, naročito podržavaju razvoj klastera iz oblasti: biotehnologije, farmacije, optičke delatnosti, informacionih tehnologija, nanotehnologija, elektronike, odbrane, svemirske tehnologije, itd. Nisu zaboravljene ni tradicionalne industrije, kao što su: drvna, autoindustrija, proizvodnja pića, proizvodnja plastike, itd. Ove industrije, bazirane na korišćenju resursa, posebno su pogodne za područja koja takvim resursima raspolažu. Regionalne i lokalne vlasti podstiču sve činioce industrijskog razvoja na svom području na udruživanje, pri čemu same formiraju centre za podršku, savetovanje i obuku.

Zaključak

1. Konkurentnost na nacionalnom nivou zavisi od konkurentnosti na nivou preduzeća. Jedan od načina za dostizanje konkurentnosti privrede na nacionalnom nivou, kao i na nivou preduzeća, jeste koncept klastera u industriji. To se, pre svega, odnosi na mala i srednja industrijska preduzeća. U stvari, i oni koji su u svetu najkonkurentniji, razumeju da moraju da se organizuju u klastere, jer oni predstavljaju miks kooperacije i konkurenциje.

2. Da bi region ili država učestvovali na globalnom tržištu, moraće da nauče kako da se suoče sa drugim regionima koji im konkurišu u nacionalnim i međunarodnim okvirima. Globalne promene zahtevaju brze lokalne reakcije. I preduzećima i lokalnim zajednicama će biti potrebno da nauče da misle globalno i deluju lokalno, kao i obrnuto.

3. Mnogobrojne su prednosti klastera koje rezultiraju jačanjem regionalne ekonomije i povećanjem životnog standarda, za sve one koji su povezani sa klasterom u određenom regionu. Značaj klastera, posebno sa stanovišta regionalnog razvoja, će se u budućnosti povećavati, posebno u promociji novih tehnologija, to jest „potpuno novih“ industrija.

4. Pošto su upoznati sa uspehom koji su mala i srednja preduzeća postigla putem umrežavanja i saradnje, činioći ekonomskog razvoja bi trebalo da svoje delovanje usmere na dalji razvoj klastera.

Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije

Tamo gde nema razvijenih klastera, potrebna su velika ulaganja da bi se oni formirali. Uloga javnog sektora je, u tom smislu, od presudnog značaja. U stvari, u prevazilaženju poteškoća do kojih dolazi u procesu izgradnje klastera, važnu ulogu treba da odigraju država i vodeći privredni akteri koji učestvuju u njihovom nastajanju i poslovanju (privredne komore, agencije i asocijacije, kao i nevladin sektor).

Literatura

1. Ilić M., Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji, Industrija br. 2, Beograd, 2006.
2. Dostić M., Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2002.
3. Nacionalni savet za konkurentnost, USAID/Serbia Enterprise Development, Beograd, 2005.
4. Cvijanović J.M., Klasteri u industriji, Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd, 2004.
5. Andreozzi B., Priručnik o razvoju klastera, Projekat promocije zapošljavanja, Ministarstvo za rad, zapošljavanje i socijalnu politiku Republike Srbije, Beograd, 2005.
6. Draker P., Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005.
7. www.worldbank.org
8. www.iedconline.org/hotlinks/Clusters.html
9. www.01.imd.ch/wcc/fundamentals/
10. Adižes I., Adižesov bukvar za preduzetnike, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1999.
11. Porter M. Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1991.
12. www.rars-msp.org

THE IMPACT OF CLUSTERS ON COMPETITIVENESS AND REGIONAL DEVELOPMENT OF INDUSTRY

Abstract: Only big industrial companies are capable to invest in market research that could provide new needs and, as follows, create new demands. Small and medium size enterprises, especially micro enterprises do not have financial means that are sufficient for those activities. Possible solution could be forming and strengthening of new forms of organization, such as clusters. Those forms of organization also have positive impact on coherent regional development. Institutional help, i.e the role of public sector, is essential for clusters development.

Key Words: Small and medium enterprises, industrial clusters, regional development, competitiveness

Gorica Bošković, Aleksandra Jovanović



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 121-137
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

DOHA RUNDA MULTILATERALNIH TRGOVINSKIH PREGOVORA

Mr Ivan Marković*

Rezime: Doha runda je prva runda multilateralnih trgovinskih pregovora od osnivanja Svetske trgovinske organizacije. Lansirana je usvajanjem Ministarske deklaracije na četvrtom sastanku Ministarske konferencije koji je održan u Dohi 2001. godine. Osnovni cilj runde je dalja liberalizacija svetskog trgovinskog sistema uz uvažavanje razvojnih potreba zemalja u razvoju. Ona obuhvata veliki broj pregovaračkih tema, od trgovine poljoprivrednim proizvodima do trgovinskih aspekata prava intelektualne svojine. O delikatnosti i obimu pregovora svedoči i činjenica da Doha runda još uvek traje.

Ključne reči: STO, Doha runda, multilateralni pregovori, liberalizacija

Uvod

Svetska trgovinska organizacija (STO) je prva međunarodna organizacija koja se bavi regulisanjem međunarodnih trgovinskih odnosa. Osnovana je 1. januara 1995. godine u skladu sa Sporazumom iz Marakeša o osnivanju STO [4]. Ovaj sporazum, zajedno sa Ministarskim deklaracijama i odlukama i Dogovorom o obavezama u sektoru finansijskih usluga čini Finalni akt [4, str. 2] koji je usvojen po uspešnom okončanju Urugvajske runde multilateralnih trgovinskih pregovora, 15. aprila 1994. godine. STO trenutno ima 153 članice. [3]

Osnovna funkcija STO je omogućavanje sprovođenja i delovanja Sporazuma iz Marakeša o osnivanju STO i multilateralnih trgovinskih

* Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije

UDK 005.574

339.94; Pregledni rad

Primljeno:

Ivan Marković

sporazuma, kao i stvaranje okvira za sprovođenje i delovanje plurilateralnih trgovinskih sporazuma.

STO obezbeđuje forum za pregovore o multilateralnim trgovinskim odnosima između članica. Ona omogućava sprovođenje Dogovora o pravilima i procedurama za rešavanje sporova [4, str. 354] i Mechanizma za ispitivanje trgovinske politike [4, str. 380] i sarađuje sa Međunarodnim monetarnim fondom i Međunarodnom bankom za obnovu i razvoj u kreiranju globalne ekonomske politike.

Kako bi se pomenute funkcije mogle sprovoditi, članom IV Sporazuma iz Marakeša o osnivanju STO predviđeno je formiranje određenih organa koji će se o tome starati.

Ministarska konferencija (Ministerial Conference) je vrhovni organ STO i nju čine predstavnici svih članica. Sastaje se najmanje jednom u dve godine i odlučuje o svim relevantnim pitanjima Multilateralnih trgovinskih sporazuma. Njenim zasedanjima prisustvuju sve članice, zemlje posmatrači i međunarodne organizacije sa statusom posmatrača (Međunarodni monetarni fond, Svetska banka itd.).

U periodu između dva zasedanja, sve funkcije Ministarske konferencije obavlja Generalni savet (General Council). Generalni savet je izvršni organ STO koji čine stali predstavnici svih članica. Sastanci Generalnog saveta se održavaju redovno, obično jednom u dva meseca. On vodi svakodnevne aktivnosti STO, deluje u ime Ministarske konferencije u periodima između sastanaka i njoj odgovara za svoj rad. Pored toga, on je nadležan i za rešavanje sporova, kao i za praćenje i reviziju trgovinskih politika.

U cilju uspešne realizacije postignutih sporazuma Generalni savet delegira svoja ovlašćenja Savetima. Svaki Savet može, po potrebi, osnovati pomoćna tela-komitete, dok komiteti za pojedina pitanja mogu osnovati radne grupe. Unutar organizacione strukture STO deluju i komiteti za specifične oblasti koji su takođe odgovorni Generalnom savetu. Postoje i komiteti koji su direktno odgovorni Ministarskoj konferenciji.

Za tehničke i administrativne poslove je u skladu sa članom VI nadležan Sekretarijat STO u Ženevi, čijim radom rukovodi Generalni direktor STO. Trenutno ima 625 službenika i preduzima operativne aktivnosti vezane za organizaciju multilateralnih trgovinskih pregovora, kao i za sprovođenje trgovinskih sporazuma [14]. Posebna obaveza je pružanje tehničke pomoći zemljama u razvoju, naročito onim najmanje razvijenim. Uz to, Sekretarijat priprema analize trgovinskih politika, tumači pravila i

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

procedure STO za rešavanje trgovinskih sporova između članica i organizuje pregovore o pristupanju novih članica. Kontribucijama članica STO, koje se utvrđuju na osnovu njihovog učešća u svetskoj trgovini, formira se budžet STO koji je za 2008. godinu iznosio 180 483 300 švajcarskih franaka (oko 115 miliona evra), pri čemu se oko 70% svih troškova odnosi na servisiranje obaveza prema zaposlenima u Sekretariatu STO [15].

1. Pokretanje Doha runde pregovora

Na četvrtom sastanku Ministarske konferencije, koja je održana u Dohi (Katar) od 9. do 13. novembra 2001. godine, usvojena je Ministarska deklaracija kojom je pokrenuta prva runda multilateralnih trgovinskih pregovora u okviru STO – Doha runda [5].

Ministarska deklaracija iz Dohe je predviđala da će pregovaračke teme biti podeljene u tri grupe. Glavne oblasti pregovora bile su pitanja sprovođenja usvojenih sporazuma, poljoprivreda, usluge, pristup tržištu za nepoljoprivredne proizvode, pravila STO o antidampingu i subvencijama i kreiranje multilateralnog sistema geografskih oznaka. Pored toga pregovori će biti nastavljeni i u vezi trgovine i investicija, trgovine i politike konkurenциje, transparentnosti vladinih nabavki, olakšavanja trgovine i trgovine i životne sredine. Treća grupa tema obuhvatala je elektronsku trgovinu, malu privredu, trgovinu, dugove i finansije, trgovinu i transfer tehnologije, tehničku saradnju i izgradnju kapaciteta, tretman najmanje razvijenih zemalja i poseban i povoljniji tretman za zemlje u razvoju.

Zemlje u razvoju su insistirale da Doha runda bude fokusirana na razvojna pitanja i zbog toga se Ministarska deklaracija iz Dohe i sva prateća dokumenta nazivaju i Razvojni plan iz Dohe (Doha Development Agenda) [2].

1.1 Organizacija i upravljanje pregovorima

Ministarskom deklaracijom iz Dohe predviđeno je da se pregovori po svim temama završe do 1. januara 2005. godine. Pod nadzorom Generalnog saveta, osnovan je Komitet za trgovinske pregovore, sa mandatom da uspostavi odgovarajuće mehanizme za sprovođenje pregovora i nadgledanje njihovog napretka. Prva sednica Komiteta za trgovinske pregovore trebalo je da se održi najkasnije 31. januara 2002. godine.

Odlučeno je da sprovođenje i zaključivanje pregovora kao i stupanje na snagu usaglašenih sporazuma bude u skladu sa metodom tzv. jedinstvenog poduhvata u kome pregovori nisu uspešno okončani dok se ne

postignu dogovori po svim pitanjima. Izuzetak od jedinstvenog poduhvata bili su samo pregovori o unapređenju Dogovora o pravilima i procedurama za rešavanje sporova.

1.2 Poljoprivreda

Pregovori su, u skladu sa članom XX Sporazuma o poljoprivredi [4, str. 33], otpočeli još 2000. godine. Do Ministarske konferencije u Dohi preko 120 članica je podnelo svoje predloge. Usvajanjem Ministarske deklaracije, članice su se obavezale na pregovore u tri oblasti: olakšavanje pristupa tržištu kroz snižavanje stepena zaštite domaćih tržišta; postepeno snižavanje do potpunog ukidanja izvoznih subvencija i značajno snižavanje domaće podrške koja utiče na pojavu poremećaja na tržištu.

Pregovori u oblasti poljoprivrede bi trebalo da se sprovode uz poštovanje principa posebnog tretmana za zemlje u razvoju i uzimanje u obzir i pitanja koja imaju indirektne veze sa poljoprivredom kao što su zaštita životne sredine, ispravnost hrane i razvoj seoskih područja.

Planirano je da se pregovori vode u okviru Komiteta za poljoprivredu i da se završe do 1. januara 2005. godine.

1.3 Industrijski proizvodi

Članice su se složile da lansiraju pregovore o snižavanju carina na sve industrijske proizvode. Cilj je bio da se smanje ili gde je to moguće ukinu carine, uključujući i eliminisanje carinskih vrhova, visokih carina, carinske eskalacije i necarinskih barijera, koje se posebno odnosi na proizvode koje izvoze zemlje u razvoju. U pregovorima bi trebalo u potpunosti uzeti u obzir poseban tretman zemalja u razvoju i najmanje razvijenih zemalja od kojih ne bi trebalo zahtevati reciprocitet u koncesijama.

Međutim, na samom početku nastao je problem u vezi modaliteta pod kojima će se voditi pregovori. Članice nisu mogle da postignu dogovor o tome da li da se usvoji formula za sniženje carina ili da se pregovori vode po proizvod po proizvod metodi. Prvi metod podrazumeva da se usvoji formula koju bi sve članice primenile i tako snizile postojeće carinske stope, dok drugi podrazumeva da se do nižih carina dodje kroz bilateralne pregovore. Dogovoren je da se stavovi usaglase do 31. maja 2003. godine. [7]

Odlučeno je da će se pregovori voditi u okviru Pregovaračke grupe za pristup tržištu.

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

1.4 Usluge

U skladu sa članom XIX Opšteg sporazuma o trgovini uslugama (GATS), koji je predviđao da pregovori moraju biti nastavljeni najkasnije pet godina od njegovog usvajanja, nova runda pregovora je otpočela još početkom 2000. godine pod okriljem Saveta za trgovinu uslugama.

Krajem marta 2001. godine Savet za trgovinu uslugama je usvojio smernice i pravila procedure za sprovođenje pregovora. Na Ministarskoj konferenciji u Dohi precizirano je da je rok za podnošenje inicijalnih zahteva 30. jun 2002. godine, a inicijalnih ponuda 31. mart 2003. godine.

1.5 Trgovinski aspekti prava intelektualne svojine

U okviru ove oblasti izdvojene su tri pregovaračke teme: trgovinski aspekti prava intelektualne svojine i zdravlje, oznake geografskog porekla [1, str. 158] i ocena postojećih pravila.

Članice su se složile da odredbe Sporazuma o trgovinskim aspektima prava intelektualne svojine (TRIPS) treba tumačiti tako da one ne treba da ograničavaju pristup postojećim i stvaranje novih lekova. U okviru Saveta za trgovinske aspekte prava intelektualne svojine dogovoren je da se najmanje razvijenim zemljama produži rok za punu primenu odredbi o patentnom sistemu za lekove do 1. januara 2016. godine.

Usvajanjem Ministarske deklaracije otvoreni su pregovori za uspostavljanje međunarodnog sistema za utvrđivanje oznaka geografskog porekla za vina i alkohol. Planirano je da ovi pregovori budu završeni najkasnije do početka sledeće Ministarske konferencije.

Treća pregovaračka tema bila je ocena postojećih pravila sadržanih u TRIPS. Ovo se prvenstveno odnosilo na patentno pravo u oblasti unapređenja biljnih i životinjskih vrsta i zaštitu biljne raznovrsnosti, ali je naglašeno i da će se ići na ocenu kompletног sporazuma. Pri tome bi se posebno vodilo računa o odnosu između TRIPS i Konvencije Ujedinjenih nacija o biološkoj raznovrsnosti [1, str. 82] i zaštiti tradicionalnog znanja i folklora.

Za sprovođenje ovih pregovora nadležnost je poverena Savetu za trgovinske aspekte prava intelektualne svojine.

1.6 Singapurske teme

Singapurske teme su pregovaračka pitanja koja su ukljucena u proces pregovora u okviru STO na prvom sastanku Ministarske konferencije koji je održan od 9. do 13. decembra 1996. godine u Singapuru. U singapurske teme spadaju sledeća pitanja: trgovina i investicije, trgovina i konkurenca, olakšavanje trgovine i transparentnost u vladinim nabavkama. [16]

Iako su postojali neki pozitivni pomaci, u suštini pregovori po ovim pitanjima su bili blokirani. Zbog toga je 1. avgusta 2004. godine doneta odluka da se trgovina i investicije, trgovina i konkurenca i transparentnost u vladinim nabavkama isključe iz pregovaračkog procesa Doha runde.

Od singapurskih tema jedini izuzetak predstavljalio je olakšavanje trgovine, gde su se pod okriljem Saveta za robe izdvajili pregovori po sledećim članovima GATT: sloboda tranzita (član V); dažbine i formalnosti u vezi sa uvozom i izvozom (član VIII) i Objavljivanje i administriranje trgovinskih propisa (član X).

Planirano je da se ovi pregovori završe do sledeće Ministarske konferencije.

1.7 Rešavanje sporova

Gotovo od samog početka funkcionisanja, Telo za rešavanje sporova je bilo predmet kritika i ogromna većina članica je smatrala da je potrebno poboljšati pojedine odredbe postojećeg Dogovora o pravilima i procedurama za rešavanje sporova. I pored nekoliko pokušaja napredak nije postignut. To je jedan od razloga što su Ministarskom deklaracijom pregovori po ovom pitanju izuzeti iz mandata Doha runde i što će trajati sve dok se dogovor ne postigne, bez obzira na tok pregovora same runde.

1.8 Tehnička pomoć

Tehnička pomoć zemljama u razvoju je jedna od važnijih tema Doha runde. Ministarska deklaracija predviđa da Sekretarijat STO u saradnji sa ostalim relevantnim telima treba da ohrabri zemlje u razvoju da posmatraju trgovinu kao značajan faktor smanjenja siromaštva i da uključe mere trgovinske politike u svoje strategije razvoja. U okviru Doha runde dat je prioritet malim, osetljivim i tranzisionim privredama, kao i članicama i posmatračima koje nemaju stalne misije u Ženevi.

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

Ministarska deklaracija iz Dohе je pored toga zahtevala i uspostavljanje trajnog i stabilnog mehanizma finansiranja programa tehničke pomoći. U skladu sa tim Generalni savet je 20. decembra 2001. godine prilikom usvajanja budžeta povećao iznos sredstava za ovu namenu za 80% i osnovao Globalni trust fond za razvojni program iz Dohе [6] koji danas raspolaže sa oko 30 miliona dolara.

1.9 Najmanje razvijene zemlje

Usvajanjem Ministarske deklaracije članice su se obavezale na uklanjanje carinskih, kvantitativnih i drugih ograničenja na uvoz proizvoda iz najmanje razvijenih zemalja. Pored toga, planirano je I da se razmotre i dodatne mere za olakšanje pristupa tržištu. Najmanje razvijenim zemljama će biti omogućen lakši i brži proces pristupanja Svetskoj trgovinskoj organizaciji.

1.10 Poseban tretman

Sporazumi u okviru STO sadrže odredbe koje predviđaju poseban tretman za zemlje u razvoju. Poseban tretman se obezbeđuje dužim rokovima za primenu sporazuma, kao i merama za olakšanje pristupa tržištima razvijenih zemalja. Ministarska deklaracija iz Dohе obavezuje članice da pristupe ojačavanju i preciziranju mera koje obezbeđuju poseban tretman zemljama u razvoju. Komitet za trgovinu i razvoj bi trebalo da identifikuje koje od tih mera bi bile obavezujuće.

2. Ministarska konferencija u Kankunu

Peta Ministarska konferencija je održana od 10. do 14. septembra 2003. godine u Kankunu (Meksiko) i završila je neuspehom pošto su pregovori nastavljeni i posle postavljenih rokova.

Sama konferencija je trebalo da pruži presek stanja o toku pregovora u okviru Doha runde i da omogući da se donesu odgovarajuće odluke tamo gde postoje problemi za njihov nastavak. Pregovori su od otpočinjanja i pored jasnih mandata i preciznih rokova tekli suviše sporo i sa velikim problemima. Zemlje u razvoju su pokušavale da sprovedu mandat Doha runde koji između ostalog govori o olakšavanju pristupa tržištu za njihove proizvode. Razvijene zemlje su nastavile praksu insistiranja na preuzimanju dodatnih obaveza i otvaranju novih oblasti pregovora. Takva situacija je dovela do konstantnog usporavanja pregovora i odlaganje donošenja odluka

za zasedanje Ministarske konferencije u Kankunu. Međutim, suviše veliki broj otvorenih pitanja iznet na forum od 148 članica, nije mogao da dovede do pozitivnog ishoda.

3. Julski paket

Nakon neuspeha Ministarske konferencije u Kankunu nastavljene su aktivnosti na približavanju stavova članica STO. Generalni savet STO je 1. avgusta 2004. godine usvojio dokument koji je trebalo da otkloni zastoj do koga je došlo u pregovorima – Julski paket [11]. On govori o potrebi da članice pojačaju napore kako bi došlo do uspešnog okončanja pregovora u svim oblastima.

3.1 Poljoprivreda

Julski paket je predviđao da će se svi pregovori sprovoditi uz puno poštovanje posebnog tretmana za zemlje u razvoju. Poljoprivreda je izuzetno važna za ekonomski razvoj zemalja u razvoju i iskazana je želja da im se omogući uvođenje određenih mera koje bi omogućile ostvarenje razvojnih ciljeva, smanjenje siromaštva, sigurno snabdevanje hranom i povećanje standarda.

Što se tiče snižavanja nivoa domaće podrške ono je trebalo da kod razvijenih zemalja bude sprovedeno po proporcionalnom pristupu, odnosno da članice koje imaju viši stepen domaće podrške imaju i viši stepen smanjenja. Zemljama u razvoju bi bili omogućeni duži periodi za primenu postignutih dogovora i niži stepen preuzimanja obaveza. Dogovoren je da bi nivo domaće podrške trebalo da bude smanjen za najmanje 20%.

Što se tiče mera podrške izvozu Julskim paketom je predvidjeno da će se utvrditi precizni rokovi za postepeno ukidanje izvoznih subvencija.

Dogovoren je i značajno olakšavanje pristupa tržištu, odnosno snižavanje stepena zaštite, koje će takođe biti sprovedeno u skladu sa proporcionalnim pristupom. Članice koje imaju viši nivo carinskih stopa, obavezaće se na veće snižavanje carina.

3.2 Industrijski proizvodi

Dogovoren je da se usvoji formula koja treba da posluži za snižavanje carina, carinskih vrhova, visokih carina i carinske eskalacije. Usvojena formula bi se primenjivla na nivo carina koji će se dobiti nakon potpune primene postojećih sporazuma.

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

Ponovo je istaknuto da će se poseban tretman zemalja u razvoju u potpunosti poštovati. Od njih, kao i od najmanje razvijenih zemalja se ne očekuje potpuni reciprocitet u preuzimanju obaveza. Članice su se složile da će zemljama u razvoju biti ponudjene i dodatne pogodnosti.

Od najmanje razvijenih zemalja se neće očekivati da primene formulu na svoje carine. Zatraženo je od ostalih članica da za ove zemlje odobre posebne olakšice.

Članice su postigle dogovor da se posebna pažnja posveti necarinskim barijerama. Najkasnije do 31. oktobra 2004. godine trebalo je identifikovati, ispitati, kategorizovati i otpočeti pregovore o njima. Modaliteti pregovora o necarinskim barijerama će biti naknadno utvrđeni uz puno poštovanje posebnog tretmana zemalja u razvoju i najmanje razvijenih zemalja.

3.3 Usluge

Generalni savet je usvojio konkretne preporuke u vezi pregovora o uslugama. Članice koje do tog trenutka nisu predale inicijalne ponude morale su to da učine u najkraćem roku, dok su revidirane ponude morale biti podnete najkasnije do maja 2005. godine. Radi omogućavanja efektivnog pristupa tržištu, članice bi trebalo da se potrude da ponude budu sa što većim obuhvatom sektora usluga.

Posebnu pažnju bi trebalo posvetiti potrebama zemalja u razvoju i najmanje razvijenih zemalja i trebalo bi im pružiti posebnu tehničku pomoć kako bi im se olakšalo aktivno učešće u pregovorima;

3.4 Razvojna pitanja

Usvajanjem Julskog paketa, Generalni savet je ponovo potvrdio izraženu razvojnu komponentu Doha runde pregovora, koja za svoj osnovni cilj treba da ima ostvarivanje interesa zemalja u razvoju i najmanje razvijenih zemalja.

Naglašena je potreba za još značajnjim pružanjem tehničke pomoći onim zemljama kojima je potrebna. Tehničku pomoć bi trebalo usmeriti ka povećanju efikasnosti učestvovanja u pregovorima, podršci primeni pravila i procedura STO i prilagođavanju nacionalnih ekonomija.

3.5 Ostala pitanja Doha runde

U vezi sa svim ostalim pitanjima koja su otvorena pokretanjem Doha runde usvojene su opšte ocene da treba pojačati napore ka postizanju dogovora. Naglašeno je da su trgovinski aspekti prava intelektualne svojine, olakšavanje trgovine, pravila STO, zaštita životne sredine, trgovina, spoljni dug i finansije, male privrede, trgovina i transfer tehnologije, tehnička pomoć, najmanje razvijene zemlje i poseban tretman za zemlje u razvoju i najmanje razvijene zemlje veoma važne teme i ravnopravni delovi jedinstvenog poduhvata. Naglašena je važnost i pregovora o poboljšanju pojedinih odredbi Dogovora o pravilima i procedurama za rešavanje sporova, koji nisu deo jedinstvenog poduhvata.

4. Ministarska konferencija u Hong Kongu

Šesta Ministarska konferencija je održana od 13. do 18. decembra 2005. godine u Hong Kongu. Održana je sa namerom da se nakon usvajanja Julskog paketa ubrzaju pregovori u okviru Doha runde kako bi se ona okončala do kraja 2006. godine. U okviru Ministarske deklaracije usvojene su smernice za dalje pregovore po najvažnijim pitanjima, koje bi trebale da doprinesu ostvarenju ovog cilja. [10]

4.1 Poljoprivreda

Što se tiče smanjenja domaće podrške poljoprivrednim proizvođačima koja utiče na trgovinu, postignut je dogovor da se članice podele u tri grupe u skladu sa visinom domaće podrške. Prvu grupu bi činile članice sa najvišim nivoom domaće podrške, drugu sa srednjim, a treću sa najnižim nivoom domaće podrške. Zemlje u razvoju bi po automatizmu bile članice treće grupe. U skladu sa ovom podelom od prve grupe bi se tražilo najveće snižavanje nivoa domaće podrške, od druge srednje i od treće najniže.

Članice su se složile da se do kraja 2013. godine potpuno ukinu izvozne subvencije i sve ostale izvozne mere sličnog efekta. Ovo ukidanje mora biti progresivnog karaktera, odnosno da se značajan deo izvoznih subvencija ukine do polovine ovog roka, tačnije do kraja 2009. godine. Zemlje u razvoju bi imale dodatnih pet godina za potpuno ukidanje izvoznih subvencija.

Što se tiče olakšanja pristupa tržištu, konstatovano je da postoji napredak u eliminisanju necarinskih dažbina i njihovom izražavanju u

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

carinskim ekvivalentima (tarifikacija). Usaglašeno je da se članice podele u četiri grupe u skladu sa nivoom ograničenja pristupa tržištu, ali nije postignuta saglasnost o kriterijumima za podelu.

Ponovo je naglašeno da će se u svim pregovorima poštovati poseban tretman za zemlje u razvoju. Zaključeno je da modaliteti za sprovođenje pregovora moraju biti usaglašeni najkasnije do 30. aprila 2006. godine, a da se inicijalne Liste koncesija moraju dostaviti do 31. jula 2006. godine.

4.2 Industrijski proizvodi

Što se tiče pregovora o olakšanju pristupa tržištu za industrijske proizvode, usvojena je tzv. švajcarska formula koja treba da se primeni na postojeći nivo carina (švajcarska formula za izračunavanje carinske stope glasi: $Z = AX / (A+X)$, gde je Z nova carinska stopa, A koeficijent smanjenja i X inicijalna carinska stopa). Članice su konkretizovale mere posebnog tretmana za zemlje u razvoju kroz olakšice u primeni formule, davanju koncesija bez zahteva za punim reciprocitetom i dužim rokovima za implementaciju postignutih dogovora.

Slično pregovorima o trgovini poljoprivrednim proizvodima, članice su se saglasile da se do 30. aprila 2006. godine postigne dogovor o modalitetima i njihovoj primeni, a da sve članice predaju Liste koncesija do 31. jula iste godine.

4.3 Usluge

Naglašeno je da će se pregovori o liberalizaciji trgovine uslugama odvijati u skladu sa načelom podsticanja ekonomskog razvoja svih članica STO uz puno poštovanje položaja zemalja u razvoju i najmanje razvijenih zemalja. Oni bi trebalo da se vode u skladu sa GATS, Ministarskom deklaracijom iz Dohe, Pravilima i procedurama za pregovore o trgovini uslugama [9], Modalitetima za poseban tretman najmanje razvijenih zemalja [13] i odlukama sadržanim u Julskom paketu.

4.4 Trgovinski aspekti prava intelektualne svojine

Ministarskom deklaracijom iz Hong Konga je konstatovano da se pregovori o uspostavljanju multilateralnog sistema za prijavljivanje i registraciju oznaka geografskog porekla za vina i alkohole odvijaju nešto sprije od ostalih pregovora. Članice se pozivaju da intenziviraju pregovore kako bi se i oni završili u predviđenim vremenskim okvirima.

4.5 Poseban tretman

Što se tiče posebnog tretmana za zemlje u razvoju predviđeno je da Komitet za trgovinu i razvoj treba da završi pregled svih sporazuma i da podnese izveštaj o odredbama u kojima se spominje poseban tretman do jula 2005. godine. Pošto pregovori u ovoj oblasti nisu tekli kako je planirano, rok za njihov završetak je produžen do decembra 2006. godine.

4.6 Najmanje razvijene zemlje

Najmanje razvijene zemlje bi trebalo mnogo brže integrisati u multilateralni trgovinski sistem u skladu sa smernicama sadržanim u Ministarskoj deklaraciji iz Dohe, Julskom paketu i Deklaracijom iz Livingstona koje je usvojena na četvrtom Ministarskom sastanku posvećenom trgovini sa najmanje razvijenim zemljama, koji je održan u Livingstonu (Zambija) od 25. do 26. juna 2005. godine. [12]

U skladu sa ovim dokumentima dogovoren je da se uvoz proizvoda poreklom iz najmanje razvijenih zemalja osloboodi od plaćanja carine i ne podleže kvantitativnim ograničenjima. Sve članice bi trebalo da preduzmu dodatne mere kako bi se obezbedile jednostavnije carinske procedure i olakšan pristup tržištu. U pregovorima o liberalizaciji tržišta usluga, članice treba da daju prioritet sektorima usluga i načinima pružanja usluga koji su od posebnog interesa za najmanje razvijene zemlje. Kod pregovora o trgovinskim aspektima prava intelektualne svojine ovim zemljama bi trebalo odobriti duže tranzicione rokove. Pored toga, pojačano pružanje tehničke pomoći treba usmeriti ka prevazilaženju problema nedovoljne obučenosti državnih službenika najmanje razvijenih zemalja za aktivno učestvovanje u multilateralnim trgovinskim pregovorima.

5. Suspenzija Doha runde pregovora

I pored intenzivnih pregovora u prvoj polovini 2006. godine Generalni savet je bio prinuđen da na sednici koja je održana 27. i 28. jula 2006. godine podrži preporuku Generalnog direktora STO i suspenduje pregovore u okviru Doha runde. Konstantovano je da nije došlo do neophodnih promena pregovaračkih pozicija, pa samim tim nije ni moglo doći do približavanja stavova i postizanja dogovora.

Očigledno je da je direktni uzrok suspenzije pregovora bila nemogućnost da se usaglase stavovi po pitanju poljoprivrede. Može se reći

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

da su gotovo sve članice, u skladu sa svojom pozicijom u svetskoj trgovini, doprinele ovakvom ishodu.

Obećanje američke administracije dato 2005. godine da će u sledećih pet godina smanjiti domaće subvencije poljoprivredi za 60% ostalo je u senci Zakona o poljoprivredi iz 2002. godine kojim su one povećane na 190 milijardi dolara za period od šest godina. To je onemogućilo SAD da ponude značajnije koncesije koje bi možda omogućile uspeh pregovora i prebacilo težište pregovora o poljoprivredi na snižavanje carina. Pored toga SAD su negodovale zbog toga što bi ovakvi pregovori omogućili Japanu, koji trenutno ima carinsku stopu od 750% na pirinč da zadrži trocifreni iznos carine i da Indija ostane na carinama od 400% i 782% na mušku i dečiju odeću. SAD su imale još jedan ograničavajući faktor koji se odnosi na dužinu pregovora. Sredinom 2002. godine predsednik Buš je dobio posebna ovlašćenja koja se odnose na spoljnu trgovinu. Ova ovlašćenja mu omogućuju da sve sporazume koje zaključi, Kongres SAD može ili da prihvati ili da odbije, a da pritom nema pravo da unosi izmene. Važan faktor u pregovorima je da su ta ovlašćenja istekla u junu 2007. godine.

EU je u pregovore ušla sa predlogom o snižavanju carina za prosečnih 39%. Grupa 20 zemalja u razvoju koje imaju posebne interese u sektoru poljoprivrede [3] tražila je prosečno sniženje od 54% dok su SAD tražile 66%. EU je na kraju ponudila 50-51,5%. Pored toga EU je tražila izuzeće za neke osetljive proizvode kao na primer govedinu. G-20 i SAD su istakle da to izuzeće ne može da se odnosi na više od 1% carinskih pozicija (otprilike 20 proizvoda). EU je tražila 8% da bi svoj zahtev na kraju snizila na 4-5%.

Japan je ostao na stanovištu da kao zemlja koja je veliki neto uvoznik hrane moga snažno da štiti i subvencionise svoj sektor poljoprivrede.

Brazil i Indija su odbili da pregovaraju o otvaranju tržišta roba i usluga dok se ne ispunе njihovi zahtevi u vezi poljoprivrede.

Poslednji pokušaj Generalnog direktora STO Paskala Lamija sa predlogom „20-20-20“ takođe nije urođio plodom. Predlog je iako kompleksan pravio kompromis između različitih zahteva članica:

1. SAD su trebale da ograniče svoje subvencije poljoprivrednicima na 20 milijardi dolara (SAD su ranije ponudile maksimalno smanjenje na 22 milijardi dolara);

2. Maksimalna carina na industrijske proizvode iz zemalja u razvoju bi trebalo da bude 20% (u toku pregovora je postignut načelan konsenzus da će ove carine biti sigurno ispod 30%);

3. Usvojio bi se predlog G-20 da se carine na poljoprivredne proizvode smanje u proseku za 54% (što je kompromis između zahteva SAD od 70% i EU od 50%).

6. Nastavak pregovora u okviru Doha runde

Nakon dugotrajnih usaglašavanja, koja su trajala duže od godinu dana, pregovori u okviru Doha runde su konačno odmrznuti. Predsedavajući Komiteta za trgovinske pregovore je 18. decembra 2007. godine podneo izveštaj Generalnom savetu u kome navodi da su pregovori po svim pitanjima obnovljeni. [8]

U izveštaju je navedeno da je usvajanje modaliteta za sprovodenje pregovora prioritet u okviru svih pregovaračkih tema i da se tek nakon toga može očekivati značajniji napredak u pregovorima.

Pored toga, naglašeno je da je potreban napredak i po svim drugim pregovaračkim temama. Imajući to u vidu, potvrđeno je da se Doha runda mora nastaviti i završiti u skladu sa principom jedinstvenog poduhvata.

Iako je uočen napredak u pregovorima, potvrđeno je da postoje ozbiljni problemi oko usvajanja modaliteta za pregovore o liberalizaciji trgovine poljoprivrednim proizvodima. Tek nakon njihovog usvajanja može se govoriti o planovima za uspešno okončanje pregovora na tri najvažnija, paralelna koloseka: pregovorima o liberalizaciji trgovine poljoprivrednim i industrijskim proizvodima, pregovorima o liberalizaciji trgovine uslugama i pregovorima o pravilima STO.

Takođe, ukazano je na potrebu da se pregovori uspešno završe i po svim ostalim temama, od kojih su kao važnije istaknute: antidamping, subvencije i kompenzatorne mere, olakšavanje trgovine, poseban tretman za zemlje u razvoju i najmanje razvijene zemlje, trgovina i životna sredina i trgovinski aspekti prava intelektualne svojine.

Nakon pregovora koji su vođeni u prvoj polovini 2008. godine, Generalni direktor STO Paskal Lami je 25. jula 2008. godine izneo predloge koji su trebali da dovedu do okončanja Doha runde. [17]

U okviru pregovora o poljoprivredi predloženo je sledeće:

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

- SAD bi trebalo da smanje subvencije koje utiču na trgovinske tokove za 70% i to sa 48 milijardi dolara na 14.4 milijardi dolara;
- EU bi trebalo da smanji subvencije koje utiču na trgovinske tokove za 80% na visinu od 22 milijarde evra;
- Razvijene zemlje bi trebalo da snize svoje najviše carine za 70%. U ovu grupu spadaju carinske stope koje su više od 75%. Pored toga, samo 4% od svih proizvoda mogu da budu u grupi osetljivih sa carinskom stopom koja može da bude maksimalno 100%;
- Zemlje u razvoju bi imale mogućnost da 5% proizvoda izuzmu od smanjenja carina. Takođe, 7% proizvoda mogu da budu u grupi osetljivih i da se carine za njih snize za 18.9%. Zemlje u razvoju bi mogle da uvedu zaštitne mere ako uvoz poraste za 40% i to u visini od 15% od postojeće carine.

U okviru pregovora o industrijskim proizvodima predloženi su koeficijenti za primenu švajcarske formule. Važno je napomenuti da prilikom primene švajcarske formule niži koeficijenti daju veće smanjenje carinske stope. Razvijene zemlje bi koristile koeficijent 8, dok bi zemlje u razvoju mogle da biraju izmedju sledeće tri opcije:

1. Koeficijent 20; za 14% proizvoda smanjenje carine bi se računalo tako što bi se smanjenje koje se dobija primenom formule delilo sa dva (dobija se duplo manje smanjenje nego primenom formule); 6.5% proizvoda je izuzeto od smanjenja;
2. Koeficijent 22; za 10% proizvoda je smanjenje duplo manje nego primenom formule; 5% proizvoda je izuzeto od smanjenja;
3. Koeficijent 25 bi se primenio na sve proizvode odnosno carinske stope.

I ovoga puta se pokazalo da su pregovori o poljoprivredi glavna prepreka za postizanje dogovora. Razvijene zemlje ponovo nisu želele da prihvate značajnije snižavanje subvencija, kao ni mogućnost da zemlje u razvoju uvođe zaštitne mere u slučaju značajnijeg porasta uvoza.

Zaključak

Prva runda multilateralnih trgovinskih pregovora u okviru STO, odnosno Doha runda pokrenuta je za vreme četvrtog sastanka Ministarske konferencije.

Ministarska deklaracija iz Dohe je predviđala da će se pregovori voditi pod nadzorom Generalnog saveta, a u okviru novoformiranog Komiteta za trgovinske pregovore. Pregovaračke teme će biti podeljene u tri

Ivan Marković

nivoa, a sami pregovori će se sprovoditi u skladu sa metodom jedinstvenog poduhvata. Bilo je planirano da se Doha runda završi do 1. januara 2005. godine.

Ovaj rok je bio suviše ambiciozno postavljen što se pokazalo i na sastanku Ministarske konferencije u Kankunu. Nakon toga je usvojen tzv. Julski paket smernica za nastavak pregovora koji je trebalo da doprinese da se pregovori privеду kraju do sledećeg sastanka Ministarske konferencije, koji je održan u Hong Kongu.

To se nije dogodilo, a pregovori su u periodu od jula 2006. godine do septembra 2007. godine bili čak i suspendovani. Trenutno se pregovara o izmenama predloga koje je Generalni direktor STO Paskal Lami izneo 25. jula 2008. godine, a koji su tada odbijeni. Postoje nagoveštaji da bi zbog svetske finansijske krize najuticajnije članice bile spremne da učine značajnije ustupke koji bi doveli do konačnog dogovora. Da li će se to stvarno desiti, zavisiće od procene njihovih vlada i pregovaračkih timova.

Literatura

1. Gud Valter, Rečnik termina međunarodne trgovinske politike, Ministarstvo za međunarodne ekonomski odnose Srbije i Crne Gore i Centar za evropsko pravo Pravnog fakulteta u Kragujevcu, Beograd, 2005,
2. Hoekman, Bernard, Strengthening the global trade architecture for development: the post Doha agenda, The World Bank and CEPR, 2002,
3. Internet, 21/10/08, www.g-20.mre.gov.br,
4. Marrakesh Agreement Establishing the World Trade Organization, WTO, The Legal Texts, The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations; WTO Secretariat, 2002,
5. WTO, Doha Declarations, Ministerial Conference, Doha, 9-14 November 2001, WTO Publications, Geneva, 2001,
6. WTO, Doha Development Agenda Global Trust Fund; WTO Database, Internet, 04/12/08, www.wto.org,
7. WTO, Doha Work Programme, WTO Database; Internet, 04/11/08, www.wto.org,
8. WTO, General Council, Report by the Chairman of the Trade Negotiations Committee, December 18th 2007, Internet, 22/11/08, www.wto.int/gatt_docs/English,
9. WTO, Guidelines and Procedures for the Negotiations on Trade in Services, Special Session of the Council for Trade in Services, March 28th 2001, WTO Database; Internet, 21/11/08, www.wto.org,
10. WTO, Hong Kong Ministerial Declaration, WTO Database; Internet, 04/12/08, www.wto.org,
11. WTO, July Package – General Council's post-Cancun decision adopted August 1st 2004, WTO Database, Internet, 04/12/08, www.wto.org,

Doha runda multilateralnih trgovinskih pregovora

12. WTO, Livingstone Declaration, Fourth LDC Trade Ministers Meeting, June 25-26th 2005, WTO Database, Internet, 05/11/08, www.wto.org,
13. WTO, Modalities for the Special Treatment for Least-Developed Country Members in the Negotiations on Trade in Services, Council for Trade in Services, September 3rd 2003, WTO Database; Internet, 21/11/08, www.wto.org,
14. WTO, Overview of the WTO Secretariat, Internet, 06/11/08, www.wto.org,
15. WTO, Secretariat budget for 2008; Internet, 06/11/08, www.wto.org,
16. WTO, Singapore Ministerial Declaration, WTO Database; Internet, 04/11/08, www.wto.org,
17. WTO, WTO Mini-Ministerial Evades Collapse, as Lamy finds “way forward”, Internet, 13/11/08, www.wto.org.

DOHA ROUND OF MULTILATERAL TRADE NEGOTIATIONS

Abstract: Doha round is the first round of multilateral trade negotiations since the establishment of World Trade Organization. It has been launched with the adoption of Ministerial Declaration on Fourth Ministerial Conference Meeting held in Doha 2001. Primary objective of the round is further liberalization of world trade having in mind the needs of developing countries. Doha Round includes many negotiating issues, from agriculture to trade aspects of intellectual property rights. The evidence of volume and complexity of the Doha Round is the fact that negotiations are still in progress.

Key words: WTO, Doha round, multilateral negotiations, liberalization

Ivan Marković



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 139-151
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

RAZVOJ I ZNAČAJ KONCEPTA INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

Mr Ana Krstić*

Rezime: *Značaj marketinške komunikacije kao komponente marketing miska, dramatično se povećao tokom poslednje decenije XX veka. Kako se broj promotivnih aktivnosti jedne organizacije uvećava, tako raste i potreba za njihovim koordiniranjem. Zbog toga se sve više primenjuje sistem integrisane marketinške komunikacije, pomoći kojeg organizacija koordinira svoje promotivne aktivnosti, kako bi javnosti prenela jasnú, doslednu, uverljivu, snažnu i konkurentnu poruku, kako o sebi, tako i o svojim proizvodima / uslugama. Cilj integrisane marketinške komunikacije je da pravu poruku saopšti na pravi način, pravim ljudima, na pravom mestu, u pravom trenutku. Integrисана marketinška komunikacija omogućava posmatranje celine promotivnog procesa, umesto fokusiranja samo na pojedine instrumente, kao i koordinaciju aktivnosti promocije i kombinovanje najboljih osobina različitih instrumenata, tako da oni deluju u harmoniji ili sinergiji. Primena koncepta integrisane marketinške komunikacije može da dovede do doslednijeg i jasnijeg pozicioniranja organizacija i njihovih proizvoda / usluga u svesti kupaca, kao i do boljih poslovnih i prodajnih rezultata. Stalno promenljivo i dinamično okruženje u kome se marketinške komunikacije odvijaju, kao i mogućnosti i rizici tržišta, neprestano utiču na sklop celokupnog miska marketinških komunikacija. Ne postoji jedan, jedinstveni, najbolji pristup organizaciji marketinške komunikacije u cilju postizanja integracije. On će zavisiti od prevladavajućih okolnosti u datom trenutku.*

Ključne reči: *marketing miks, promocija, komunikacija, integrisana marketinška komunikacija, sinergija, ciljne grupe*

* Visoka škola za sport, Beograd; anakrstic@hotmail.com
UDK 658.8; Pregledni rad
Primljen: 25.02.2009

Uvod

Marketing miks, pojam koji je u upotrebu uveo Jerome McCarthy, predstavlja skup marketinških aktivnosti, odnosno instrumenata, koje organizacija kombinuje i sprovodi, kako bi ciljne grupe pozitivno prihvatile njeno poslovanje. Obično podrazumeva **4P**: *Product* (proizvod), *Price* (cenu), *Place* (mesto, odnosno distribuciju; odnosi se na fizičko rukovanje proizvodom i na kanale distribucije proizvoda) i *Promotion* (promociju). Ovi instrumenti mogu da se uklope u jednu celinu na, praktično, neograničeni broj načina. Njihova kombinacija, uključujući i **peto P** (*People* – ljudi: klijenti, konkurenti, zaposleni), koje je naročito značajno za tržište usluga, čini osnovu marketinškog programa.

Prema mišljenju velikog broja marketinških stručnjaka, *promotivne aktivnosti* predstavljaju fundamentalni deo marketinga. Poslednjih godina, među onima koji izučavaju marketing, kao i među onima koji se njime bave, termin **promocija** sve češće biva zamjenjen terminom **marketinška komunikacija**, koji označava sve *promotivne elemente marketing miska, koji podrazumevaju komunikaciju između organizacije i njenih ciljnih grupa, u svim onim segmentima koje utiču na rad marketinga* (Pickton i ostali, 2001, str. 3). Marketinška komunikacija predstavlja presudan aspekt sveukupnih marketinških napora jedne organizacije i odlučujući faktor njenog uspeha (Shimp, 2000, str. 3). Značaj marketinške komunikacije kao komponente marketing miska, dramatično se povećao tokom poslednje decenije XX veka, pa je čak ustvrđeno da *marketing devedesetih predstavlja komunikaciju, a komunikacija marketing - oni su neodvojivi* (Schultz i ostali, citirano prema: Shimp, 2000, str. 3).

Sve savremene organizacije, bile one profitne ili neprofitne, koriste različite oblike marketinške komunikacije, kako bi promovisale svoju ponudu i postigle finansijske i nefinansijske ciljeve. Cilj marketinške komunikacije je da pravu poruku saopšti na pravi način, pravim ljudima, na pravom mestu, u pravo vreme. Uključuje i upravljanje miksom marketinške komunikacije. Za većinu autora, miks marketinške komunikacije predstavlja sinonim za miks promocije, odnosno promotivni miks.

Ipak, moglo bi se reći da koncept marketinške komunikacije predstavlja nešto obuhvatniji termin od promocije, a bazira se na argumentima koje je izneo Wayne DeLozier (1976), jedan od prvih autora koji je naglasio ulogu koju svaki od instrumenata marketing miska ima u procesu marketinške komunikacije - svi oni su međusobno povezani i svaki od njih u sebi nosi elemente marketinške komunikacije. Ovo gledište prihvatali su i Rossiter i Percy (1997), koji govore o novom marketing

Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije

miksu, koji će doprineti razvoju koncepta integrisane marketinške komunikacije (Bond, u: Pickton i ostali, 2001, str. 207-8):

- **Promotivni instrument (promotion)** marketing miksa je očigledan i prihvaćen je kao instrument marketinške komunikacije.
- **Proizvod (product)** se posmatra i sa stanovišta svojih fizičkih karakteristika i sa stanovišta pakovanja. Fizičke karakteristike proizvoda (njegova veličina, boja, oblik, materijal od kojeg je napravljen), kao i vrsta pakovanja, utiču na odluku o kupovini i na taj način komuniciraju sa kupcem. **Pakovanje** nipošto ne treba potcenjivati, u smislu uticaja koji ima na marketinšku komunikaciju. Ono predstavlja veoma moćan i značajan medij. Na primer, industrija parfema se u velikoj meri oslanja na svoje pakovanje (flašice parfema *Salvador Dali* predstavljaju prava mala umetnička dela); plava i zelena zrnca u praškovima za pranje veša odaju utisak čistoće i svežine.
- **Mesto (place)** se odnosi na kanale distribucije i prodaje i, u tom smislu, izgled prodajnog prostora, atmosfera i lokacija, imaju snažan uticaj na formiranje utiska u svesti kupaca¹. Sama vrsta prodajnog prostora komunicira sa tržištem: različite utiske ostavljaju diskont, robna kuća, ili ekskluzivna radnja.
- **Cena (price)** ima veliku komunikacijsku moć. Visoke cene prestižnih proizvoda odaju utisak kvaliteta. Niske cene ukazuju na loš, jeftin kvalitet. Tu je i obeležavanje cena sa 999 dinara, 9999 € i slično, čime se postiže da one izgledaju niže. Značajne su i razne promotivne cene, ili promotivna sniženja, koja podstiču na odluku o kupovini.

Na slici 1, vidi se da su tradicionalnim instrumentima promocije (*oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi s javnošću, publicitet, direktni marketing*), dodata još tri instrumenta: *pakovanje* (kao komunikacijski aspekt proizvoda), *prodajno okruženje* (kao komunikacijski aspekt distribucije i prodaje) i *komunikacijski aspekt cene*.

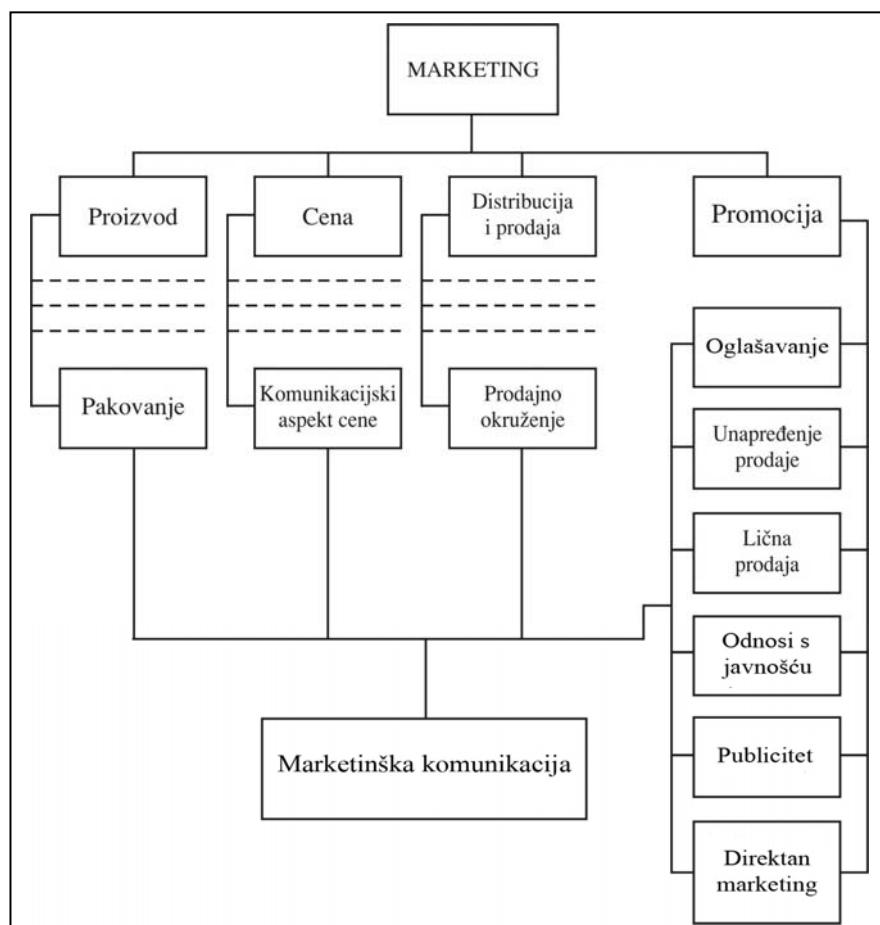
Marketinška komunikacija predstavlja sredstvo kojim organizacije nastoje da informišu, ubede i podsete kupce, direktno ili indirektno, na svoje proizvode i robne marke... Marketinška komunikacija predstavlja sredstvo kojim se uspostavlja dijalog i gradi odnos sa kupcima (Kotler i ostali, 2006, str. 536).

Miks marketinške komunikacije, dakle, predstavlja skup aktivnosti, odnosno instrumenata, koje organizacija kombinuje, kako bi komunicirala sa

¹ Kako ne bi došlo do suvišnog opterećenja teksta, u ovom radu se neće praviti razlika između termina *kupac, potrošač i korisnik usluga*. Engleski termin *customer*, koji se javlja u korišćenoj literaturi na engleskom jeziku, biće preveden terminom *kupac* (prim. autora).

svojim ciljnim grupama o svim faktorima koje utiču na poslovanje. Najveći uticaj delovanja marketinške komunikacije biće postignut ukoliko su svi uključeni elementi integrirani u jedinstvenu celinu.

Što je stepen integrisanosti instrumenata marketinške komunikacije veći, njihove karakteristike se sve više prepliću i nestaju jasne granice među njima. Svaki instrument se, u praksi, primjenjuje u sklopu mnogih drugih. Ovakvo stanje je očigledno i u literaturi, gde se nazivi za pojedine instrumente razlikuju od autora do autora, ili se pak njihove karakteristike različito svrstavaju. Ali, to može biti tema nekog drugog rada; ovaj rad će se baviti posmatranjem svih instrumenata u sklopu jedne celine.



Slika 1. Interakcija promocije i marketinške komunikacije
(prilagođeno iz: Kostić, 2003, str. 62)

Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije

Integrисана marketinška komunikacija – definicije pojma

Integrisanjem elemenata miksa marketinške komunikacije, tako da oni deluju u harmoniji ili sinergiji, stvaraju se mogućnosti za poboljšanje efektivnosti ukupnog delovanja marketinške komunikacije. Kako se broj promotivnih aktivnosti jedne organizacije uvećava, tako raste i potreba za njihovim koordiniranjem. Zbog toga se sve više primenjuje sistem **integrисane marketinške komunikacije**, pomoću kojeg organizacija koordinira svoje promotivne aktivnosti, kako bi javnosti prenela jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku, kako o sebi, tako i o svojim proizvodima / uslugama. Primena koncepta integrisane marketinške komunikacije može da dovede do doslednjeg i jasnijeg pozicioniranja organizacija i njihovih proizvoda / usluga u svesti kupaca, kao i do boljih poslovnih i prodajnih rezultata.

Trend integrisane marketinške komunikacije predstavlja jedno od najznačajnijih marketinških dostignuća devedesetih godina XX veka. Do tada su organizacije veoma često posmatrale komunikacijske instrumente kao odvojene aktivnosti, a onda je marketinška filozofija, kao apsolutni imperativ za postizanje uspeha, u fokus stavila integraciju, što jasno proizilazi i iz sledećih navoda: *Uspešan marketar u novoj sredini, biće onaj koji koordinira komunikacijskim miksom tako čvrsto, da će moći da pogledate od jednog medija ka drugom, od jednog događaja ka drugom, i odmah uvideti da brend govori samo jednim glasom* (Spencer Plavoukas, citirano prema: Petersen, u: Shimp, 2000, str. 17); i dalje: *Osnovni razlog primene integrisane marketinške komunikacije jeste taj što će marketinška komunikacija postati jedina održiva kompetitivna prednost organizacija tokom devedesetih godina XX i u XXI veku* (Schultz i ostali, citirano prema: Shimp, 2000, str. 17).

Najjednostavnija definicija integrisane marketinške komunikacije bila bi da ona predstavlja objedinjene sve aktivnosti marketinške komunikacije. Za mnoge, integrisana marketinška komunikacija predstavlja proces integrisanja svih elemenata promotivnog miksa.

Po Bettsu, integrisanu marketinšku komunikaciju čini *strateški izbor elemenata marketinške komunikacije, koji će efektivno i ekonomično uticati na transakcije između organizacije i njenih postojećih i potencijalnih korisnika, klijenata, ili potrošača* (Schultz, u: Pickton i ostali, 2001, str. 66).

Kotler integrisanu marketinšku komunikaciju definiše kao *koncept kojim jedna organizacija pažljivo integriše i koordinira mnoge od svojih komunikacijskih kanala, kako bi poslala jasnu, konzistentnu i prodornu*

Ana Krstić

poruku o organizaciji i njenim proizvodima (Schultz, u: Pickton i ostali, 2001, str. 66).

Definicija koju su sastavili članovi Katedre za marketinšku komunikaciju Fakulteta Medill na Northwestern Univerzitetu, kaže da *integrисана marketinška komunikacija predstavlja proces razvoja i sprovođenja različitih oblika podsticajnih komunikacijskih programa sa kupcima i onima koji bi to mogli postati, u dužem vremenskom periodu* (Schultz, citirano prema: Shimp, 2000, str. 18). Njen cilj bi bio da utiče, ili direktno deluje na ponašanje izabranih ciljnih grupa, pri čemu se, kao mogući kanali za slanje budućih poruka, razmatraju sve vrste kontakata koje bi (potencijalni) kupci mogli ostvariti sa proizvodom / uslugom. U tom procesu, integrisana marketinška komunikacija koristi sve vidove komunikacije, koji bi mogli biti relevantni za (potencijalne) kupce i na koje bi oni mogli biti prijemčivi. Značajno je naglasiti da proces integrisane marketinške komunikacije polazi od (potencijalnih) kupaca, a potom deluje unazad ka organizaciji, kako bi se odredili i definisali oni oblici i metodi, pomoću kojih će se razviti podsticajni komunikacijski programi.

Ključne karakteristike integrisane marketinške komunikacije

Na osnovu poslednje navedene definicije, izdvojeno je pet karakteristika na kojima se zasnivaju filozofija i praksa integrisane marketinške komunikacije (Shimp, 2000, str. 18-22):

1. vršenje uticaja na ponašanje ciljnih grupa,
2. fokusiranje na (potencijalnog) kupca,
3. korišćenje svih raspoloživih kontakata,
4. postizanje sinergije i
5. uspostavljanje i održavanje odnosa.

1. Vršenje uticaja na ponašanje ciljnih grupa – Cilj integrisane marketinške komunikacije jeste da utiče na ponašanje ciljnih grupa. To znači da nije dovoljno samo da marketinška komunikacija utiče na svest o postojanju proizvoda / usluge, ili na jačanje naklonosti kupaca prema njima; umesto toga, uspešna integrisana marketinška komunikacija zahteva da komunikacijski napor budu usmereni ka podsticanju poželjnog ponašanja, odnosno ka pokretanju kupaca na akciju. Nerealno je, međutim, očekivati da će svaki komunikacijski napor dovesti do željene akcije. Pre kupovine novog proizvoda / usluge, kupci najpre moraju postati svesni njihovog postojanja i koristi koje od njih mogu očekivati, a potom treba uticati na razvijanje pozitivnog stava prema njima. Međutim, cilj marketinške komunikacije

Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije

mora se postaviti dalje. Zbog toga se, i u tu svrhu, unapređenje prodaje i oglašavanje tako ekstenzivno koriste – ova dva instrumenta, naročito u kombinaciji, brže dovode do željenih rezultata od ostalih vidova marketinškog komuniciranja.

2. Fokusiranje na (potencijalnog) kupca predstavlja drugu ključnu karakteristiku integrisane marketinške komunikacije. Dakle, proces polazi od kupca i vraća se ka komunikatoru, kako bi on odredio najprikladnije i najefektivnije metode, pomoću kojih bi trebalo razviti ubedljiv komunikacijski program. U identifikovanju metoda za uspostavljanje delotvornog kontakta i primenu adekvatnih komunikacijskih sredstava, koncept integrisane marketinške komunikacije izbegava pristup koji bi se kretao od organizacije ka kupcu (*inside-out*); umesto toga, polazi od kupca (*outside-in*), kako bi odredio one komunikacijske metode, koje će na najbolji način zadovoljiti njegove potrebe za informacijama i motivisati ga da taj proizvod / uslugu kupi.

3. Korišćenje svih raspoloživih kontakata – Integrисane marketinške komunikacije koriste sve vidove komuniciranja i sve vrste kontakata kojima jedna organizacija raspolaze, kao potencijalne kanale za distribuciju poruka. Reč *kontakt* u ovom kontekstu podrazumeva svaki medij kojim se jedna poruka može preneti, a koji je sposoban da dosegne do ciljne publike i da proizvod / uslugu predstavi u pozitivnom svetlu. Ključna karakteristika ovog elementa integrisane marketinške komunikacije, jeste rešenost da se iskoristi svako komunikacijsko oruđe (kontakt, medij), kojim će se, na najuspešniji način, dopreti do ciljnih grupa, umesto priklanjanja samo jednom određenom kanalu. Jasno je, dakle, da poklonici integrisane marketinške komunikacije nisu vezani ni za jedan određeni komunikacijski metod (kao što je, na primer, oglašavanje kroz mas-medije), već umesto toga koriste bilo koji medij, ili kanal, koji će im na na najbolji način omogućiti da poruku proslede do svoje ciljne javnosti. Oглаšavanje direktnom poštom, promocije na sportskim i zabavnim dogadjajima, oglašavanje na pakovanjima drugih brendova, sloganii na majicama, Internet strane... sve su to potencijalno značajni kanali komunikacije sa (potencijalnim) kupcima. Stoga se može zaključiti da je cilj integrisane marketinške komunikacije da poruka brzo i uspešno stigne do ciljnih grupa, koristeći bilo koji prikladan metod, odnosno kanal.

4. Postizanje sinergije predstavlja nezaobilazno mesto u definisanju integrisane marketinške komunikacije. Svi teoretičari koji se bave ovim pitanjem, složni su u zahtevu da svi instrumenti integrisane marketinške komunikacije moraju govoriti „jednim glasom“. Koordinacija komunikacijskih napora, apsolutno je presudna za postizanje snažne i

jedinstvene poruke, koja će voditi dostizanju isto takvog imidža proizvoda / usluge i pokrenuti kupce na akciju. Neuspeh u koordiniranju svih komunikacijskih elemenata, može rezultirati povećanim naporima ili, još gore, kontradiktornim porukama koje se plasiraju ciljnoj javnosti. Dakle, integrisana marketinška komunikacija počiva na jednoglasju, odnosno na principu sinergije. Jedinstvena poruka se mora dosledno ponavljati svaki put kada brend dođe u kontakt sa cilnjom publikom.

5. Uspostavljanje i održavanje odnosa – Peta karakteristika integrisane marketinške komunikacije jeste verovanje da uspešna marketinška komunikacija zahteva negovanje odnosa između organizacije i kupaca. Odnos (*relationship*) predstavlja dugotrajnu i postojanu vezu između organizacije i kupaca, koja treba da dovode do ponovljenih kupovina i do stvaranja lojalnosti. Organizacije su shvatile da je profitabilnije negovati i održavati dobre odnose sa postojećim kupcima, nego stalno i neprestano tragati za novim.

Elementi stvaranja sinergije

Integraciju nije lako postići, ali kada se ona ipak postigne, **4E** i **4C** integrisane marketinške komunikacije stvaraju sinergiju (Schultz, u: Pickton i ostali, 2001, str. 70).

4E integrisane marketinške komunikacije čine sledeće osobine:

- *Economical (ekonomična, štedljiva)* – u korišćenju finansijskih i drugih resursa (ljudi, vremena),
- *Efficient (efikasna, delotvorna)* – u obavljanju poslova na pravi način, kompetentna,
- *Effective (efektivna)* – u izvršavanju pravih poslova i u postizanju postavljenih ciljeva,
- *Enhancing (poboljšana)* - kroz povećano, pojačano dejstvo.

4C integrisane marketinške komunikacije govore da se ona odlikuje sledećim osobinama:

- *Coherence (povezanost)* – logički je objedinjena, poruke nisu međusobno kontradiktorne,
- *Consistency (postojanost, doslednost)* – instrumenti i poruke su čvrsto povezani i dopunjaju se,
- *Continuity (kontinuitet)* – povezana je i usaglašena u vremenu,
- *Complementary (komplementarna)* – instrumenti i poruke se dopunjaju i čine skladnu celinu.

Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije

Faktori koji utiču na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata komunikacionog miksa

Stalno promenljivo i dinamično okruženje u kome se marketinške komunikacije odvijaju, kao i mogućnosti i rizici tržišta, neprestano utiču na sklop celokupnog miksa marketinških komunikacija. Menadžeri marketinških komunikacija raspolažu raznovrsnim komunikacijskim sredstvima, a njihova primena zavisiće od prevladavajućih okolnosti u datom trenutku. *Ne postoji jedan, jedinstveni, najbolji pristup organizaciji marketinške komunikacije, u cilju postizanja integracije. Na menadžerima je da odluče koji je pristup najprikladniji, u skladu sa prevladavajućim okolnostima koje utiču na organizaciju* (Vickers, u: Pickton i ostali, 2001, str. 284).

Na utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata miksa marketinške komunikacije, uticaće sledeći faktori (Filipović i ostali, 2001, str. 248-9; Kotler i ostali, 2006, str. 556-7; Jobber i ostali, 2006, str. 233-4):

- **raspoloživa finansijska sredstva** direktno utiču na donošenje odluke o miksu marketinške komunikacije; u vezi sa ovim faktorom je i cena, odnosno pristupačnost svakog od instrumenta;
- **karakteristike proizvoda / usluge** povezane su sa karakteristikama instrumenata miksa marketinške komunikacije: kompanije koje proizvode industrijsku robu više ulažu u ličnu prodaju nego u oglašavanje, dok je kod kompanija koje proizvode robu široke potrošnje pre zastupljeno oglašavanje i unapređenje prodaje;
- **karakteristike ciljnog tržišta** – najznačajnije su **veličina i geografska rasprostranjenost**; ove dve karakteristike presudno utiču na odabir instrumenata miksa marketinške komunikacije; ako je tržište malo i koncentrisano, može se razmatrati primena lične prodaje; za masovna tržišta koja su geografski rasuta, koriste se oglašavanje ili direktni marketing;
- **postojeći odnosi sa kupcima** – ukoliko već postoje dobri odnosi sa kupcima, lična prodaja i unapređenje prodaje su najprikladniji instrumenti; ukoliko kupac ne zna ništa o organizaciji, oglašavanje, odnosi s javnošću i publicitet moraju prethoditi ličnoj prodaji;
- **aktivnosti konkurenčije** mogu značajno uticati na odluku o primeni instrumenata miksa marketinške komunikacije;
- **faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod / usluga nalazi** u značajnoj meri određuje formulisanje miksa marketinške komunikacije, kao i pozicioniranost koju na tržištu zauzimaju organizacija i njen proizvod / usluga;

- *poslovna politika organizacije* može biti sklona određenom vidu promocije, ili stalnom eksperimentisanju u potrazi za novim sredstvima;
- *stepen globalizacije* odnosi se na prisustvo organizacije na međunarodnom tržištu, što uslovljava upotrebu različitih instrumenata miksa marketinške komunikacije.

Ograničenja u primeni integrisane marketinške komunikacije

Kao što je već rečeno, integrisana marketinška komunikacija predstavlja relativno nov koncept, koji se razvija iz dana u dan. Njegova praktična primena još uvek nije dostigla svoj zenit, naročito na domaćem tržištu. Ograničenja leže u: otporu prema promenama, velikom obimu aktivnosti koje primena jednog ovakvog koncepta podrazumeva, nerazvijenosti horizontalnih komunikacija, decentralizaciji odlučivanja, problemu merenja efekata integrisane marketinške komunikacije, potrebi za drugačijim ustrojstvom organizacije koja bi se odlučila na njegovu primenu i slično (Milisavljević i ostali, 2005, str. 540).

U isto vreme, menadžeri zaduženi za marketinško komuniciranje na razvijenim tržištima, suočavaju se sa drugom vrstom problema, koji takođe mogu predstavljati prepreke i ograničenja u upotrebi programa integrisane marketinške komunikacije. Naime, postojanje većeg broja odeljenja koja su zadužena za različite oblike promocije u okviru jedne kompanije, ili pak velikog broja specijalizovanih agencija koje se bave samo oglašavanjem, ili samo odnosima s javnošću, ili unaprednjem prodaje, ili direktnim marketingom, ili pak organizovanjem specijalnih događaja, a sa kojima menadžeri marketinških komunikacija sarađuju kako bi uspešno promovisali svoju organizaciju (ili njene proizvode / usluge), može predstavljati problem u implementaciji uspešnog programa marketinške komunikacije, jer integracija podrazumeva i zahteva čvrstu koordinaciju svih elemenata. Ceo proces može biti doveden u pitanje, ukoliko menadžer, na primer, ne poseduje sposobnost pažljivog planiranja i organizovanja, budući da specijalizovane agencije rade nezavisno jedna od druge (Shimp, 2000, str. 23).

Moglo bi se reći da su integraciju instrumenata marketinške komunikacije inicirale upravo ovakve agencije, u trenutku kada su počele međusobno da se povezuju pred sve učestalijim zahtevima klijenata za efikasnijom promocijom i slanjem jedinstvene poruke o organizaciji i njenim proizvodima / uslugama (Milisavljević i ostali, 2005, str. 540).

Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije

Zaključak

Upravljanje i koordiniranje čitavim procesom komunikacije zahteva primenu integrisane marketinške komunikacije, koja proizvodi snažniju poruku i omogućava bolje prodajne rezultate. Ona primorava menadžment da razmišlja o načinima na koje kupac dolazi u kontakt sa organizacijom i da objedini različite ponude jedne organizacije i poruke koje ona šalje, a koje proizilaze iz njenih aktivnosti. Već je rečeno da integrisana marketinška komunikacija treba da poveća mogućnost organizacije da dosegne do svojih ciljnih grupa pravim porukama, u pravom trenutku, na pravom mestu. Ona omogućava posmatranje celine promotivnog procesa, umesto fokusiranja samo na pojedine instrumente, kao i koordinaciju aktivnosti promocije i kombinovanje najboljih osobina različitih instrumenata, koji će kroz integraciju aktivnosti i poruka, uticati na potražnju i prodaju.

Integrисана marketinška komunikacija može biti usmerena ka različitim ciljnim grupama (odnosno, njene aktivnosti moraju obuhvatiti kako internu, tako i eksternu javnost), može imati različite ciljeve, verovatno je da će postojati više poruka upućenih javnosti, ali te poruke moraju biti **uskladene, konzistentne i komplementarne**. One mogu biti različite, ali nikako ne smeju biti kontradiktorne - moraju se dopunjavati.

Integracija, stoga, zahteva strateško planiranje na najvišem nivou i odličnu internu komunikaciju. Međutim, dobro isplaniran i brižljivo sproveden program marketinških komunikacija ne može, sam po sebi, da garantuje uspeh - on će nužno zavisiti od **uravnoteženosti svih instrumenata marketing miksa**. Neophodno je istaći i značaj iskustva, naročito ukoliko je ono obogaćeno stalnim testiranjem i merenjima, u neprekidnoj potrazi za boljim rezultatima (Smit, 2002, str. 18).

Literatura

1. Bond, D., *Media – the carriers of the message*, u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick (2001), *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, str. 198-220.
2. Filipović, V. i M. Kostić (2001), *Marketinig menadžment: Teorija i praksa*, Beograd: FON – Menadžment.
3. Jobber, D. i J. Fahy (2006), *Osnovi marketinga*, Beograd: Data Status.
4. Kostić, M. M. (2003), *Integracija komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću*, doktorski rad, Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.

Ana Krstić

5. Kotler, P. i K. L. Keller (2006), *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education Inc, Prentice Hall.
6. Milisavljević, M., B. Maričić i M. Gligorijević (2005), *Osnovi marketinga*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
7. Petersen, L. (1990), *Pursuing Results in the Age of Accountability*, Adweek's Marketing Week, November 19, citirano prema: Shimp, T. A. (2000), *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press.
8. Pickton, D. i A. Broderick, *What is marketing communications?* u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick (2001), *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, str. 2-20.
9. Schultz, D. E. (1993), *Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View*, Marketing News, January 18, citirano prema: Shimp, T. A. (2000), *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press.
10. Schultz, D. E., *What is integrated marketing communications?* u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick (2001), *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, str. 63-72.
11. Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum i R. F. Lauterborn (1993), *Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood, III: NTC Publishing Group, citirano prema: Shimp, T. A. (2000), *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press.
12. Shimp, T. A. (2000), *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Fort Worth: The Dryden Press.
13. Smit, P. R. (2002), *Marketinške komunikacije: integralni pristup*, Beograd: Clio.
14. Vickers, A., *Organisational implications of integrated marketing communications*, u zborniku radova: Pickton, D. i A. Broderick (2001), *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, str. 282-295.

DEVELOPEMENT AND IMPORTANCE OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

Abstract: The importance of the marketing communications component of the marketing mix increased dramatically during the last decade of the twentieth century. As the number of the promotional activities of an organization increases, the need for their coordination is raised at the same time. For that reason, the implementation of integrated marketing communications system also increases, by which the organization coordinates its promotional activities in order to deliver a clear, consistent, persuasive, strong and competitive message, both about itself and its products/services, to its audience. The goal of integrated marketing communications is to communicate the right message, in the right way, to the right people, in the right place, at the right moment. Integrated marketing communications enable the contemplation of the promotional process as a whole, instead of focusing

Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije

only on some instruments, as well as the coordination of the promotional activities and combination of the best characteristics of different instruments, so that they work in harmony or synergy. The application of the integrated marketing communications concept may lead to a more consistent and clear positioning of the organizations and their products/services in the mind of customers, as well as to better business and sales results. The constantly changing and dynamic environment, in which marketing communications take place, as well as the possibilities and risks of the market, continuously affect the whole system of the marketing communications mix. There is no one, single, best approach to how marketing communications should be organized to achieve integration. It will depend on the prevailing circumstances in the specific moment.

KEY WORDS: marketing mix, promotion, communication, integrated marketing communications, synergy, target audiences

Ana Krstić



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 153-166
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

UPRAVLJANJE PONUDOM I ZALIHAMA ORIJENTISANO NA TRAŽNU POTROŠAČA

Prof. dr Ljiljana Stanković*
Ana Popović*

Rezime: Jedna od karakteristika uspešnih preduzeća je njihova sposobnost brzog reagovanja na promene u okruženju i povezivanje ključnih subjekata u lancu vrednosti. Predviđanje tražnje je polazna osnova planiranja svih aktivnosti pa i nivoa zaliha u lancu. Imajući u vidu činjenice da nedostatak zaliha može ugroziti satisfakciju i narušiti lojalnost potrošača, a da preveliki nivo zaliha u lancu utiče na smanjenje njegove efikasnosti, jasno je da je neophodno naći ravnotežu između širine asortimana i mogućnosti održavanja adekvatnog nivoa zaliha. Jedno od mogućih rešenja za istovremeno rešavanje navedenih suprostavljenih ciljeva je efikasan odgovor na zahteve potrošača - ECR koncept. U fokusu ovog koncepta je težnja da se upravljanje lancima snabdevanja integriše sa upravljanjem tražnjom. Primena koncepta ECR doprinosi povećanju efikasnosti poslovana razvijanjem odnosa saradnje različitih učesnika u lancu vrednosti. Implementacija ovog koncepta omogućava brojne prednosti za funkcionisanje čitavog lanca snabdevanja. Njegovi eventualni nedostaci tiču se kompleksnosti primene koja se odnosi na visoka ulaganja novčanih sredstava, implementaciju novih informacionih sistema i neophodne organizacione i kadrovske promene.

Ključne reči: ponuda, tražnja, zalihe, lanac snabdevanja, potrošač, vrednost

* Ekonomski fakultet Niš, e-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs

Rad je rezultat rada na Projektu 149052 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UDK 658.8:335.415.2; Pregledni rad

Primljeno: 25.02. 2009.

Uvod

U uslovima globalizacije, dinamičnosti, neizvesnosti, rastuće i agresivne konkurenциje, kompanije su prinuđene na saradnju sa velikim brojem subjekata na tržištu. Povezuje ih zajednički cilj – stvaranje vrednosti za potrošače kroz uspešno zadovoljenje njihovih zahteva uz maksimiziranje profita ostvareno kroz efikasno korišćenje raspoloživih resursa. Vrednost se sve više shvata kao dvostruka forma koju čine vrednost u upotrebi i vrednost u ponudi. Vrednost u upotrebi se odnosi na shvatanje potrošača o samoj vrednosti izraženu kroz njegove potrebe i tražnju. Vrednost u ponudi se odnosi na predloženu vrednost koju preduzeće kreira i isporučuje kupcu. U uslovima sve izraženije konkurenциje uspešnije su one kompanije koje su sposobne da uravnoteže ove dve vrednosti. Često se ističe da danas na globalnom tržištu međusobno ne konkurišu samo individualne kompanije, već različiti oblici međusobno povezanih, umreženih sistema privrednih subjekata (Stanković, 2007a; Anderson et all, 1994; Anderson et all, 2006). Ovakav poslovni ambijent doprineo je formiranju i sve većoj popularizaciji lanaca snabdevanja, kao niza međusobno direktno ili indirektno povezanih entiteta uključenih u proces zadovoljavanja zahteva potrošača. Lunci snabdevanja su značajan oblik povezivanja jer predstavljaju formalne strukture koje se karakterišu tesnjim vezama između poslovnih subjekata s obzirom na to da oni imaju zajednički cilj, zajedničke sisteme kontrole i eksplisitne politike i procedure vezane za proces odlučivanja. (Boyle,et.al.1992)

Lanac snabdevanja predstavlja kompleksnu kategoriju koju čine povezani proizvođači, dobavljači, kompanije koje se bave transpotom i skladištenjem, kanali marketinga pa i sami potrošači. Pored toga, lanac snabdevanja podrazumeva i funkcije čije je uspešno obavljanje neophodno za ispunjenje zahteva potrošača - razvoj novih proizvoda, marketing, proizvodne operacije, distribuciju, upravljanje finansijama i pružanje usluga potrošačima. (Chopra, 2007, p. 3; Barac, Milovanović, 2006.) Osnovna uloga lanaca snabdevanja je obezbeđivanje efikasnosti tokova proizvoda, novca i informacija u oba smera – od dobavljača do potrošača i vice versa. Poslednjih decenija značajnija pažnja bila je usmerena na pronalaženje načina za povećanje njihove efikasnosti. Imajući u vidu kompleksnost lanca snabdevanja, poseban akcenat se stavlja na uspešno integrisanje svih elemenata kao i ostvarivanje saradnje tj. izgradnje partnerstva između članova.

Većina savremenih koncepta upravljanja lancem snabdevanja akcenat stavlja na eliminiranje izvora neracionalnosti i na povećanje fleksibilnosti. Koristi se upravljački pristup koji podrazumeva kreiranje

Upravljanje ponudom i zalihamama orijentisano na tražnju potrošača

reagibilnog lanca snabdevanja. U tom slučaju brz odgovor na promenljive zahteve potrošača ima prioritet u odnosu na eliminisanje neracionalnosti i gubitaka. Opšti cilj ovakvog upravljanja lancem snabdevanja jeste maksimiziranje iskorišćavanja šansi koje pružaju integrirani procesi u kojima nema gubitaka, kako bi bio postignut superiorni kvalitet usluge (Harrison&Hoek, 2005, p.217; Ceresale, Stone 2004).

Jedno od osnovnih pitanja u procesu upravljanja lancem snabdevanja je upravljanje assortimanom i zalihamama. Značaj upravljanja zalihamama raste i nameće potrebu usklađivanja ponude i tražnje, posebno naglašavajući značaj izlazne logistike. Sticanje i održavanje konkurenčke prednosti sve više je orijentisano kako na zadržavanje potrošača, tako i na saradnju sa dobavljačima. Efikasno upravljanje zalihamama je veoma bitno jer one predstavljaju 'lepk' za individualne logističke sisteme i lance snabdevanja. Istovremeno se teži da se postigne njihovo smanjenje ili eliminacija. Paradoksalna uloga zaliha i kao problema i kao rešenja¹ naglašava ulogu menadžera logistikom u uslovima u kojima kompanije teže da povećaju svoje tržišno učešće i prinos na uložena sredstva, smanjujući troškove zaliha (Langley et al., 2008). Kako su informacije o potrebama krajnjih potrošača veoma bitan element procene potrebnih zaliha u kanalu, predviđanje primarne tražnje krajnjih korisnika je kritični element njihovog planiranja kao faze procesa upravljanja. Informacije o tražnji se razmenjuju sa partnerima kroz lanac snabdevanja i postaju osnova za zajedničko odlučivanje. Pritom, nivo tražnje direktno zavisi od nivoa usluge isporučene potrošačima koje su ključne i za marketing i za logistiku. Usluge koje se pružaju kupcima postaju jedna od najznačajnijih oblasti ukupnog poslovanja, ključni način za kreiranje vrednosti za potrošače i jedna od kritičnih poslovnih aktivnosti. U cilju ostvarivanja efikasnog i efektivnog pružanja usluga kupcima neophodno je uspostaviti određene standarde vezane za performanse, i izabrati osnove za upoređivanje. U savremenoj teoriji i praksi pomenuti standardi su fokusirani i na zahteve kupaca i na zahteve prodavaca (Stanković, 2002; Stanković, 2007b). Efektivno upravljanje zahteva koordinaciju i integraciju aktivnosti logistike i marketinga u kompaniji, kao i koordinaciju rada svih subjekata u kanalu na poslovima koji se tiču zajedničkih aktivnosti članova lanca snabdevanja.

¹ Naime, sa jedne strane se, zbog eliminacije suvišnih aktivnosti i troškova, insistira na smanjenju zaliha u celokupnom lancu snabdevanja, dok se, sa druge strane, insistira na postojanju i čak povećanju zaliha u lancima, kako bi se bilo u stanju da se na vreme i adekvatno odgovori na promenljive zahteve potrošača.

1. Potreba optimizacije zaliha

U savremenim uslovima poslovanja kontrola nivoa zaliha je specifični izazov za različite nivoe menadžmenta u lancu vrednosti pa i lance snabdevanja. Ključno za upravljanje zalihamama je priznavanje i primena principa sistematičnosti, preciznosti i razumevanja. To je naročito značajno zbog toga što promena zaliha utiče kako na njihove direktnе troškove tako i na druge oblasti logistike – transport, skladištenje, upravljanje materijalom, pružanje usluga kupcima. Takođe, efikasnost ostalih funkcija kao što su proizvodnja, finansije i marketing, uslovljena je sposobnošću kompanija da zalihe svode na optimalni nivo. Vrlo često, teško je meriti troškove koji nastaju kao rezultat promene politike upravljanja zalihamama. Jedan od uzroka takvom stanju je što preduzeća ne koriste adekvatna merila i ne identifikuju na pravi način sve troškove. Pritom, veoma su značajni troškovi koji nastaju prilikom ostajanja bez zaliha jer direktno utiču na pružanje usluga kupcima i same kanale marketinga (Langley et al., 2008). Ovi troškovi nastaju kao posledica pogrešne procene potrebnog nivoa zaliha tj. rešenja koje nije dobar ishod pokušaja balansiranja povećanja zaliha kako bi se efikasno odgovorilo na zahteve potrošača, smanjenja istih kako bi se minimizirali troškovi.

Dokazano je (Fitzsimons, 2000), da kupci u velikoj meri primećuju i reaguju na prisustvo situacija ostajanja bez zaliha kod prodavaca koji su njihov prvi izbor, ali i kod onih koji to nisu. Situacija ostanka bez zaliha u prodavniciama ima veoma značajan uticaj na promenu mesta kupovine od strane potrošača, promene u oceni izvršene kupovine i načinu odlučivanja vezanom za narednu kupovinu, što vodi ka smanjenju satisfakcije. Ta situacija može narušiti i odnos kompanije (prodavca) i potrošača i poljuljati afektivnu vezanost potrošača za tog prodavca. Naime, pomenuta afektivna vezanost se zasniva prvenstveno na satisfakciji i poverenju koje rezultiraju lojalnošću potrošača. Sama satisfakcija se zasniva na kvalitetu usluga isporučenih potrošaču. Ocena posle kupovine (zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača), uz kognitivno rezonovanje (poverenje u kompaniju) vodi ka emocionalnoj, afektivnoj vezi potrošača i kompanije (Yim, Tse & Wa, 2008) koja, u slučaju nedostatka zaliha može biti ugrožena i rezultirati smanjenjem lojalnosti potrošača. U krajnjoj instanci to može uticati na smanjenje profita i narušavanje ugleda kompanije.

Pitanje optimalnog asortimana i povezanih odluka o zalihamama je pod direktnim uticajem reakcija potrošača na ostanak bez zaliha. U tom smislu je neophodno naći kompromis između širine asortimana i mogućnosti održavanja adekvatnog nivoa zaliha za svaki proizvod, odnosno marku, naročito uzimajući u obzir finansijske pritiske koji zahtevaju upravljanje

Upravljanje ponudom i zalihamama orijentisano na tražnju potrošača

zalihamama. To dalje dovodi do zaključka da prekomerne zalihe nisu poželjne jer generišu visoke troškove (držanje zaliha, kvar i rashodovanje proizvoda koji dugo stoe na zalihamama, troškovi nedostatka traženih proizvoda, gubitak profita zbog nemogućnosti da se odgovori na porudžbine potrošača, troškovi izgubljenih kupaca i dr.). Kao osnovni faktor reakcije na situaciju nedostatka zaliha i posledično, profit kompanije, navodi se tolerancija potrošača u odnosu na vreme odlaganja kupovine izazvano ovom situacijom. Tolerancija se pokazala kao opštevažeći faktor, nezavistan od složenosti modela kupovine i drugih komponenti koje određuju situaciju kupovine i ponašanje potrošača, dok se uticaj ostalih faktora razlikuje od situacije do situacije.

Istraživanja (Anderson, Fitzimons and Simester, 2006; www.informs.org/site/ManSci) pokazuju i da u slučaju nedostatka zaliha profitabilnost te narudžbine značajno opada iz dva osnovna razloga:

- Prvi efekat je vezan za sam fokalni proizvod koga nema na zalihamama. Potrošači u takvim slučajevima najčešće otkazuju, redje odlažu, narudžbinu pa kompanija može ostati bez prihoda;
- Drugi efekat je vezan za indirektni uticaj na ostale proizvode u narudžbini. Pokazalo se da postoji velika mogućnost otkazivanja ostalih proizvoda, tj. celokupne narudžbine.

Kao posledica neodgovarajućih zaliha, smanjuje se prihod od unakrsnih kupovina i povećavaju troškovi. Istraživanja, takođe, pokazuju da potrošači mogu radije želeti da realizuju kompletну kupovinu, pa nemogućnost kupovine nekog proizvoda iz nameravane ukupne kupovine može uticati na ponašanje potrošača i njegovu odluku da na drugom mestu potraži sve ono što je nameravao kupiti.

Rezultati pokazuju da ostanak bez zaliha ima i dugoročne posledice na tražnju – smanjuje se verovatnoća da će potrošači koji su se susreli sa ovim problemom i sledeći put naručiti robu iz iste prodavnice. Oni će kupovati manje i posledično, trošiti manje sredstava na kupovinu u dotičnom prodajnom objektu, što će se negativno odraziti na profit kompanije.

2. Razvijanje novih koncepta za upravljanje zalihamama

Efikasan odgovor na zahteve potrošača (Efficient customer response, ECR) je koncept koji je nastao kao inicijativa koja je imala za cilj rešavanje navedenih i sličnih problema. Danas ECR predstavlja ključni element upravljanja lancima snabdevanja i usklađivanja ponude i tražnje.

ECR koncept je originalno osmišljen kao način integracije i racioneralizacije u procesu odlučivanja o asortimanu, promociji, razvoju novih proizvoda i popunjavanju zaliha u celom lancu snabdevanja. Osnovni cilj ovog koncepta je zadovoljavanje promenljivih potreba krajnjih potrošača kroz efektivnu saradnju članova lanca snabdevanja, kako bi se poboljšala efektivnost prodajnih npora, tokova zaliha i administrativnih poslova u okviru lanca. ECR, dakle, predstavlja strategijski savez između proizvođača, kanala marketinga i ostalih učesnika u lancu vrednosti čiji je cilj:

- povećanje sposobnosti reakcije lanca na promene na tržištu,
- optimizacija nabavke i upravljanja zalihami i
- smanjenje troškova u distributivnom sistemu.

Iako se u većem delu literature iz ove oblasti navodi da je ECR koncept nastao u sektoru prehrambene industrije, neki autori navode da se najpre javio kao inicijativa u industriji mode (Harrison, Hoek, 2005, p. 224). Činjenica da su svakako najveća dostignuća u oblasti ECR-a ostvarena u oblasti prehrambene industrije (u SAD) i da se otud koncept proširio i na ostale sektore (i u ostale zemlje) verovatno je osnovni razlog zbog koga se pomenutom sektoru pripisuje ECR kao tekovina. Dve trgovinske asocijacije proizvođača prehrambenih proizvoda su 1992. godine učinile dostupnom studiju o metodima koji se koriste u industriji proizvodnje prehrambenih proizvoda. Izveštajem su oštrot kritikovani postojeći kanali distribucije. Predložena je radikalna i kompleksna serija promena vezanih za ove kanale. Ovaj program promena nazvan je po cilju koji je bio postavljen: efikasan (kao suprotnost onome koji sadrži gubitke) odgovor na zahteve (snabdevanje samo onim što je željeno/zaista zahtevano od strane potrošača) potrošača (Coughlan et al., 2006, p. 516).

Smatra se da se u industriji proizvoda široke potrošnje ECR javlja delimično kao odgovor na pojavu povećane konkurenциje koja je nastala ulaskom novih oblika maloprodaje na tržište na kome su tradicionalno dominirali velikoprodajni objekti (početkom 1990ih) a delimično i kroz zajedničke inicijative koje su razvijale kompanije Wall-Mart i Procter&Gamble². Realizacijom brojnih projekata iz 1993. godine u prehrambenoj industriji započela je implementacija ECR programa u Evropi (Harrison, Hoek, 2005, p. 224).

² Najčešće se kao primer uspešnog poslovnog poduhvata u ovoj oblasti navodi sada već legendarni aranžman između kompanija Wall-Mart i P&G-a. Ironija je da je ulazak kompanije Wall-Mart na tržište prehrambenih proizvoda doveo ovaj sektor u situaciju da razvije ECR koncept (Kumar, 2006).

Upravljanje ponudom i zalihamama orijentisano na tražnju potrošača

ECR inicijative u prehrabenoj industriji bile su usmerene na smanjenje nivoa prosečnih zaliha uz istovremeno obezbeđivanje prodaje zahvaljujući pravovremenim isporukama, povezanosti proizvođača i maloprodavaca putem EDI sistema i sličnih aktivnosti (Coughlan et al., 2006, p. 517). ECR, bilo da se razmatra kao inicijativa ili koncept, je od velikog značaja za kanale marketinga. To je pokret koji je uneo radikalne promene u poslovanje, a njegov uspeh je iznenađujući, uvezvi u obzir to koliko je različit u odnosu na uobičajene, dotadašnje metode funkcionisanja lanaca snabdevanja.

3. Osnovne karakteristike ECR koncepta

Iako je od samog početka primene ovog koncepta njegov naglasak deklarativno bio na krajnjem potrošaču, veliki broj ranih studija vezanih za ECR se ipak realno fokusirao na stranu ponude. Međutim, insistiranje na promeni fokusa na stranu tražnje i na upravljanje kategorijama proizvoda koje je zatim usledilo, dovelo je do prihvatanja sveobuhvatnijeg, holističkog sagledavanja lanaca snabdevanja, sa aspekta ECR-a. ECR je dodatno stimulisao zajedničke napore koji su rezultirali povećanjem naglašavanja ključnih oblasti kao što su elektronska razmena podataka, naizmenična isporuka i kontinuelno dopunjavanje zaliha u celokupnom lancu snabdevanja.

U fokusu ECR-a je težnja da se upravljanje lancima snabdevanja integrše sa upravljanjem tražnjom. Načelno, koncept ECR insistira na uspostavljanju jakih veza između svih kompanija uključenih u lanac vrednosti, naročito proizvođača/dobavljača i kanala marketinga. U literaturi se navodi studija slučaja vezana za kompaniju Toyota u Australiji. Prelazak kompanije i njenih dobavljača sa neprijateljskih na odnose saradnje nije bio lak ni brz, ali je poslužio kao primer za dalja teorijska istraživanja i uopštavanja, kao i implikacije za praktičnu primenu. Kao osnovni faktori koje je potrebno sagledati prilikom izgradnje odnosa prodavac-kupac izdvojili su se po značaju:

- sličnost u industriji i tehnologiji kupca i prodavca,
- uticaj prvih reakcija zaposlenih na promene,
- važnost efektivne dvosmerne komunikacije i razmene informacija između prodavca i kupca i
- važnost učenja iz iskustva.

Ovi faktori presudno utiču na volju i sposobnost i kupca i prodavca koje su neophodne za prihvatanje raznovrsnih promena u periodu tranzicije ka odnosima saradnje (Langfield-Smith, Greenwood, 1998).

Cilj koncepta je da odgovori promenljivoj tražnji i zahtevima krajnjih potrošača kroz efikasnu saradnju između svih članova lanca snabdevanja. ECR se, otud, najčešće i definiše kao strategija smanjivanja svih nepotrebnih troškova u čitavom distributivnom lancu – od proizvođača do potrošača. Nepotrebnim se smatraju svi oni troškovi koji prate aktivnosti koje ne pružaju potrošačima vrednost.

Primena koncepta ECR doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja kroz zajedničko obavljanje brojnih poslovnih aktivnosti uključenih partnera (planiranje sa distributerima, kompjutersko naručivanje, isporuke tačno na vreme, konstantno popunjavanje zaliha, zajedničko planiranje promotivnih i ostalih aktivnosti marketinga i kroz koordiniranje poslova administracije). Efektivne strategije logistike kao i korišćenje odgovarajućih visokih tehnologija, posebno informacione, su od esencijalnog značaja za uspešno sprovođenje ovog koncepta. Pomenuti potrebni uslovi postoje u većini organizacija, ali se mnoge od njih susreću sa problemom nedovoljno osposobljenih kadrova da raspoložive resurse i sposobnosti koriste na pravi način za kreiranje i isporuku vrednosti (Harrison & Hoek, 2005).

Primena koncepta ECR omogućava da se inkorporira tehnika brzog odgovora na zahteve potrošača što smanjuje količinu zaliha i poboljšava koordinaciju između partnera. Pored aktivnosti usmerenih na brzinu zadovoljenja zahteva potrošača, koncept efikasnog odgovora podrazumeva još i uvođenje novih proizvoda u assortiman i njihovu promociju.

Po mišljenju većine autora iz ove oblasti, integralne delove koncepta ECR čine:

- upravljanje kategorijama proizvoda ,
- kontinuirano dopunjavanje zaliha i
- primena podržavajućih tehnologija, pre svega elektronske razmene podataka.

Međutim, ovakva podela se može razviti i dalje, na više oblasti i aktivnosti u kojima se mogu ostvariti značajna unapređenja u smislu poboljšanja efikasnosti, kako za individualnu kompaniju, tako i za integrисани sistem. (Harrison & Hoek, 2005, str. 225). Reč je o sledećim oblastima: stvaranje infrastrukture, optimizacija uvođenja proizvoda, assortmana i promocije, integracija dobavljača, sinhronizovana proizvodnja, kontinuirano popunjavanje zaliha i automatizovana nabavka u

Upravljanje ponudom i zalihamama orijentisano na tražnju potrošača

prodavnicama, pouzdane operacije i unakrsna isporuka, elektronska razmena podataka i sredstava, kodiranje i održavanje baze podataka kao i obračun troškova zasnovan na aktivnostima.

4. Oblasti primene ECR koncepta

Uvođenjem ovog koncepta predloženo je fokusiranje na četiri oblasti u kojima je pre svih sektor prehrambene industrije imao i ima, još uvek, veliki potencijal za poboljšanja (Coughlan et al., 2006). To su sledeće oblasti:

Program konstantnog popunjavanja zaliha koji predstavlja nadogradnju popunjavanja zaliha iz napred navedenog koncepta. Cilj ovog programa je da spreči ili umanji negativne posledice efekta „jakog biča“. To se postiže korišćenjem podataka o kupovinama finalnih potrošača koje su zabeleženi skenerima kako bi se svi članovi lanca snabdevanja, uzvodno sve do dobavljača, informisali o tražnji. To dalje zahteva odgovarajuću standardizaciju kodova i metoda, i implementaciju EDI sistema. Korišćenjem elektronske razmene podataka, narudžbine i plaćanja se mogu vršiti elektronskim putem. Međutim, EDI podrazumeva velike investicije u odgovarajuće sisteme koji čine dokumenta čitljivim svim učesnicima u transakcijama, a pritom i omogućavaju sigurnost podataka. Iako brojne kompanije koriste EDI, neke se preusmeravaju na korišćenje internet-zasnovanih mogućnosti baziranih na XML tehnologiji, u nadi da će web platforme postajati jeftinije i fleksibilnije, a uz to i bezbedne u odnosu na aktivnosti hakera.

Efikasna politika cena i promocija - Veliki problem u prehrambenoj industriji je loše izbalansirana promocija koja može imati negativan uticaj na politiku cena i ponašanje potrošača. Na nivou potrošača, intenzivne promotivne kampanje doprinose naglom povećanju tražnje i degradiraju jednakost i usklađenost marki. Masovne promotivne aktivnosti, koje nisu prilagođene ciljnim tržištima, ohrabruju poređenja cena i promenu marke racionalno motivisanih kupaca. Na nivou ukupne prodaje, promocije proizvođača utiču na promenu krive tražnje što može usloviti smanjenje obima prodaje, a posledično i obima proizvodnje. Opadanje obima prodaje i smanjenje proizvodnje nakon pomenutog skoka sa nivoa koji je vrlo visok, uzrokuje brojne probleme u procesu usklađivanja ponude, pa i zaliha, sa tražnjom potrošača. Takvo stanje utiče, prvo, na povećanje zaliha, što ima vrlo negativne posledice, zbog troškova držanja nepotrebnih zaliha, a zatim na njihovo smanjenje (što ponovo rezultira negativnim posledicama usled ostajanja bez zaliha o čemu je već bilo reči).

Promene u uvođenju novog proizvoda - ECR zahteva realizovanje zajedničkih marketing istraživanja kako bi se pouzdanije predviđao uspeh novog proizvoda na bazi prodavnica-po-prodavnica, ili bazirano na opravdanom svrstavanju prodavnica u grupe (klaster). Naime, poznato je da uspešne inovacije imaju pozitivan efekat na budući profit kompanije (Stanković, Radenković-Jocić, Đukić, 2006). Rezultati istraživanja pokazuju da uvođenje novog proizvoda ima pozitivne efekte na cene akcija i to naročito kod radikalnih inovacija i kod proizvoda u okviru kategorija koje beleže veliki rast. Istraživanja, takođe, pokazuju da su premije veće i inovacije uspešnije ako ih prate odgovarajuća ulaganja u promociju inovacije, i to naročito u privrednu propagandu (Srinivasan et all, 2009).

Promene u prodaji - Ovaj element ECR-a se nadovezuje na upravljanje kategorijama proizvoda iz prethodno navedenog koncepta. Osnovna ideja je da se uz promene u uvođenju proizvoda, uključe i istraživanja kako bi se našao bolji način za prodaju marki i povezanih kategorija proizvoda (npr. hrana za kućne ljubimce, supe...) ponovo po principu prodavnica-po-prodavnica ili klaster-po-klaster. Programi lojalnosti su vrlo često korišćeni u praksi kao metod proširenja kategorije proizvoda. Međutim, njihovo korišćenje može biti kontraproduktivno, te se pre odlučivanja na ovaj poduhvat predlaže detaljna analiza kojom je potrebno odrediti nivo saturacije potrošača i stepen realne mogućnosti i potrebe za proširivanje kategorije proizvoda (Yuping, Rong, 2009).

Vremenom su navedene ideje proširene i usavršene. ECR koncept razvijen po modelu kišobrana koji obuhvata varijetet sredstava kojima svaki član kanala može poboljšati svoju konkurentnost u sferi marketinga na veoma promenljivom tržištu potrošnjih dobara. ECR pruža široke mogućnosti za funkcionisanje koje su prilagođene svakom partneru u lancu snabdevanja. To je vremenski baziran pristup logistici popunjavanja zaliha koji ističe značaj vidljivosti i pokretljivosti zaliha, efikasnu kontrolu troškova i bolje pružanje usluga kupcima (Langley et al., 2008, str. 389).

5. Ograničenja za primenu ECR

Prepreke za primenu koncepta ECR su brojne, a njegova implementacija dug i skup proces. Pre svega, neophodan je dogovor članova lanca snabdevanja oko kodova i velikog broja izbora vezanih za EDI i njegove web ekvivalente. Elektronska razmena podataka zahteva standardizaciju metoda kojima se sprovode određene procedure za poboljšanje funkcionisanja čitavog lanca snabdevanja. Sam dogovor sprečava jedna od najvećih barijera za implementaciju ECR koncepta –

Upravljanje ponudom i zalihamama orijentisano na tražnju potrošača

odgovarajuće poverenje u ostale članove lanca. Poverenje i postojanje dobrih poslovnih odnosa, su dve ključne prepostavke za razmenu informacija, zajedničko planiranje i zajedničke aktivnosti za usmeravanje celog kanala ka zadovoljenju potreba potrošača uz smanjivanje gubitaka. Poverenje se zasniva na jednakosti. Fundamentalna prepostavka u ECR-u je da članovi kanala dele rizik i razmenjuju informacije u cilju stvaranja dobitka na nivou kanala kao celine i da, srazmerno doprinisu, dele taj dobitak. Oportunizam je fatalan za ECR.

Činjenica je da i proizvođač/dobavljač i kupac/prodavac mogu profitirati iz zajedničkog odnosa dokle god potrošačima obezbeđuju proizvode i usluge koje oni zahtevaju (Buchaman, 1992; Mathien, 2001).

ECR, takođe, zahteva i promene vezane za interne operacije kod svakog člana kanala. Kada se elektronskom obradom podataka racionalizuje lanac snabdevanja, dolazi do gubitaka poslova – otkaza i redefinisanja uloga u organizacijama. Zaposleni u različitim funkcijama i aktivnostima u organizacijama – marketing, finansije, istraživanje i razvoj, proizvodnja, – moraju raditi zajedno u projektnim timovima kako bi kreirali brze i značajne organizacione promene. Na primer, zaposleni na poslovima prodaje ili prodajni agenti, biće zamjenjeni multifunkcionalnim timovima i na strani prodavca i na strani kupca. Od svake strane se očekuje da razume poslovanje partnera u razmeni. To su kompleksne, ali neophodne promene (Coughlan et al., 2006; Stanković, Đukić, 2007; Galbraith, 2005; Cornet et all, 2000).

Zaključak

Koncept efikasnog odgovora na zahteve potrošača nastao je kao odbrambena strategija maloprodajnih trgovinskih formata prilikom ulaska super i hipermarketa u sektor prodaje prehrambenih proizvoda. I danas on predstavlja sredstvo neophodno za 'preživljavanje' na tržištu, ali ne samo na tržištu prodaje prehrambenih dobara, već svuda gde članovi lanaca snabdevanja pokušavaju da se izbore sa problemom efikasnog upravljanja zalihamama i zahtevima za brzim odgovorima na zahteve potrošača.

ECR predstavlja dobro osmišljen, holistički koncept upravljanja koji je vrlo kompleksan i zahtevan. Iako postoje brojna ograničenja za njegovu primenu evidentno je da se ECR koncept kontinuirano unapređuje. U teoriji i praksi menadžmenta i marketinga, u okviru različitih grana i delatnosti, moguće je pronaći obilje diskusija o tome kako kreirati i primeniti ECR i u tim sektorima. Za mnoge autore ECR je postao i sinonim sa upravljanje lancem snabdevanja.

Međutim, iako je uobičajena praksa da se teži transponovanju uspešnih modela iz jedne oblasti poslovanja u drugu, neophodno je za svako područje analizirati prednosti i ograničenja primene ovog koncepta. Koncept ECR je primenljiv ukoliko postoje sve potrebne pretpostavke za njegovu primenu, pre svega mogućnost predviđanja finalne tražnje i odgovarajuća saradnja između članova lanaca snabdevanja. Najbolje rezultate daje njegova primena na segmentima tržišta potrošnih dobara, pre svega netrajnih. Međutim, neophodno je da korišćenje ovog koncepta bude deo strategije koja sve više dobija na značaju - zajedničko planiranje, prognoza i popunjavanje zaliha koja koristi i integriše dobre strane prethodnih strategija kako bi se razvio integrativan pristup upravljanju lancima snabdevanja.

Reference

1. Anderson, E. T., Fitzsimons, G. J., Simester, D., Measuring and Mitigating the Costs of Stockout., *Management Science*, Vol. 52, November 2006, pp. 1751–1763.
2. Anderson, J.C., Hakansson H. and Johanson J., Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58 (4), 1994, pp. 1–15.
3. Anderson J.C., Narus J. and van Rossum W., Customer Value Proposition in Business Markets, *Harvard Business Review* 84 (3), 2006, pp. 91–99.
4. Barac, N., Milovanović, G., Lanci snabdevanja za globalna tržišta, *Ekonomski teme* 1-2/2006., str. 335-346.
5. Boyle, B., Dwyer, R.F., Robicheaux, R. A. and Simpson, J.T., Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research* Vol. XXIX, November 1992, p.462-473.
6. Buchanan, L., Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February 1992, p. 65-75.
7. Ceresale M. and Stone M., *Business Solutions on Demand*, Kogan Page, London, 2004.
8. Chopra, S., *Supply Chain Management.*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
9. Cornet E., Katz R., Molloy R., Schädler J., Sharma D. and Tipping A., *Customer Solutions: From Pilots to Profits*. Booz, Allen & Hamilton 2000, pp. 1–16.
10. Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. and El-Ansary, A., *Marketing Channels*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006).
11. ECR- Cooperation Instead of Confrontation, www.stratedi.com/page=dl_ecr, Login date: 19.12.2008.

Upravljanje ponudom i zalihamama orijentisano na tražnju potrošača

12. Fitzsimons, G., Consumer Response to Stockouts. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, 2000.
13. Galbraith J.R., *Designing the Customer-centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*. Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
14. Harrison A., Hoek R., *Logistics Management and Strategy*. Prentice Hall 2005.
15. Kumar, N., The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 6, 1996.
16. Langley J.Jr, Coyle, J.J., Gibson, B.J., Novack, R.A., Bardi, E.J., *Managing Supply Chain – a Logistics Approach*, South-Western Cengage Learning, 2008.
17. Langfield, S.K., Greenwood, M.R., Developing Co-operative Buyer Supplier Relationships: A Case Study on Toyota., *Journal of Management Studies*, May, 1998.
18. Mathieu, V. Product Services: From a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), 2001, pp. 39–58.
19. *Management Science* web site, www.informs.org/site/ManSci/, login date: 18.12.2008
20. Normann R. and Ramirez R., *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, 1994.
21. Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., Hanssens, D.M., Product Innovations, Advertising and Stock Returns. *Journal of Marketing* Vol. 73, January, 2009, pp. 24–43.
22. Stanković, Lj., Međuzavisni marketing, Ekonomski fakultet Niš, 2002.
23. Stanković, Lj., Unapređenje sistema merenja poslovnih performansi, u Zborniku: *Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007, str. 97-104.
24. Stanković, Lj. Unapređenje konkurentnosti kreiranjem vrednosti u mrežama U: *Razvijanje konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima Evropskih integracija*, Ekonomski fakultet Niš, 2007. str.1-20.
25. Stanković, Lj., Radenkovi-Jocić, D., Đukić, S., Unapređenje poslovne konkurenostnosti, Ekonomski fakultet Niš, 2007.
26. Stanković, Lj., Đukić, S., Holistička organizacija marketinga, *Ekonomski teme* 3/2007, str. 39-52
27. Stremersch, S., Tellis, G.J., Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. *Journal of Marketing* 66, No1,2002, pp. 55–72.
28. Yim, C.K., Tse, D.K., Wa, C.K., Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relationships in Services. *Journal of Marketing Research*, 741 Vol. XLV, December, 2008, p.741–756.
29. Yuping, L., Rong, Y., Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share and Category Expandability, *Journal of Marketing*, Vol. 73, January, 2009, pp. 93-108.

OFFER AND SUPPLY MANAGEMENT ORIENTED TO CONSUMER DEMAND

Abstract: One the characteristics of successful enterprises are their capability to react fast to changes in the environment and connect to key subjects in the value chain. Demand prediction is a starting basis for planning of all activities and of the level of supplies in the chain. Having in mind the fact that the lack of supplies can endanger satisfaction and violate consumer loyalty and that the high level of supplies in a chain affects the increase of its efficiency, it is clear that it is necessary to make balance between assortment scope and possibility of maintaining adequate level of supplies. One of the possible solutions for simultaneous solving of the mentioned confronted aims is efficient answer to consumer demand and that is the ECR concept. The focus of this concept is the striving to integrate supply chain management with demand management. The application of the ECR concept contributes to the increase of business efficiency through development of cooperation relationship of different participants in the value chain. The implementation of this concept enables numerous advantages for the functioning of the whole supply chain. Its possible shortcomings refer to the application complexity regarding the huge money investment, implementation of new information systems and necessary organizational and cadre changes.

Key words: offer, demand, supplies, supply chain, consumer, value

Uputstvo za pisanje radova za časopis EKONOMSKE TEME

1. Obim referata: 12-15 strana; Margine: *File - Page Setup - Margins* - Top, Bottom: 5.5 cm, left, right - 4.5 cm, header, footer - 4.8 cm; *Paper size*: A4; Font: Times New Roman - 11 pt. Prored: *Format - Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single. Tabele raditi u programu *Word for Windows*, slike u *Corel Draw*.
2. Forma rada: *Naslov rada na srpskom*: Bold, velika slova, 12pt, centrirano; *Naučno zvanje, ime i prezime*: Bold, mala slova, 12pt, centrirano; *Fusnota*: institucija (10pt); *Rezime i ključne reči na srpskom*: Italic, 10pt; *Podnaslovi*: Bold, mala slova, 11pt, centrirano; *Uvod, razrada i zaključak*: 11pt; *Tekst rada*: 11pt; *Literatura*: 10pt (npr. Rayport J. F., Jaworski B. J., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.; u radu poziv na broj iz literature, uz korišćenje uglastih zagrada (npr. [1, str. x])); *Naslov rada, abstract i ključne reči na engleskom*: 10pt.
3. Za pisanje koristiti program Word for Windows.

SVI RADOVI SE RECENZIRAJU. RADOVI ĆE BITI KATEGORIZOVANI PREMA PRAVILNIKU MINISTARSTVA ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE. SAMO RADOVI KOJI DOBIJU DVE POZITIVNE RECENZIJE BIĆE OBJAVLJENI.

Guideline for writing papers for ECONOMIC THEMES:

1. The paper should be introduced at minimum 12 and maximum 15 pages. **Page format:** *File - Page Setup - Margins* - Top, Bottom: 5.5 cm, left, right - 4.5 cm, header, footer - 4.8 cm; **Paper size:** A4; **Font:** Times New Roman - 11 pt. **Spacing:** *Format - Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single; **Tables** and **formulas** write in program Word for Windows, and **pictures** in program Corel Draw.
2. Paper should have: Title in English (bold, all caps, 12pt, center); Scientific degree, author's name (bold, small caps, 12pt, center); Footnote: institution (10pt); Abstract and key words in English (italic, 10pt); Subtitles (bold, small caps, 11 pt, center); Introduction, elaboration and conclusion (11pt); Literature (10pt, example: Rayport J. F., Jaworski B. J., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.; in paper use number from literature, example: [1, page x]); Title, abstract and key words in Serbian (10pt).
3. Use program **Word for Windows**.

ALL PAPERS WILL BE REVIEWED. PAPERS WILL BE CATEGORIZED ACCORDING TO REGULATION OF MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA. ONLY PAPERS WHICH HAVE TWO POSITIVE REVIEWS WILL BE PUBLISHED.