Трета меѓународна научна конференција

СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ

Third International Scientific Conference

CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES

Предметен фокус:

СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНА ОРГАНИЗАЦИЈА И ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

Thematic focus:

STRATEGIC ORGANIZATION FOCUSED ON SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Зборник на трудови/ Conference proceedings

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА
БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ
БЕОГРАДСКА ПОСЛОВНА ШКОЛА, БЕЛГРАД, СРБИЈА

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

од третата меѓународна научна конференција

„СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ“

со предметен фокус

„СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНА ОРГАНИЗАЦИЈА И ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ“

Битола, 2015

BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE
BELGRADE BUSINESS SCHOOL, BELGRADE, SERBIA

CONFERENCE PROCEEDINGS

of the third international scientific conference

„CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES“

subject focus:
„STRATEGICALLY FOCUSED ORGANIZATION AND SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS“

Bitola, 2015

Издавач/ Publisher

БАС Институт за менаџмент, Битола/ BAS Institute of management, Bitola
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје/ Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

За издавачот/ For the publisher

Проф. д-р Цветко Смилевски / Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.
Претседател на програмскиот одбор/ Chairman of the programme committee

Техничка и компјутерска обработка/ Technical preparation

Виш пред. м-р Даниела Карадаков / Senior lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.
Доц. д-р Лидија Стефановска/ Ass.Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.

Корица/ Cover design

Виш пред. м-р Даниела Карадаков/ Senior lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.21:005.332.4(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (3 ; 2014)
Зборник на трудови од третата меѓународна научна конференција “Современите менаџерски предизвици и организациските науки“ со предметен фокус “Стратегиски фокусирана организација и одржлива компаниска конкурентност“ [Електронски извор]. – Текст. - Битола : БАС Институт за менаџмент, 2015

Начин на пристап (URL): http://www.basim.edu.mk. – На стр. 3: Conference proceedings of the second international science conference “Contemporary management challenges and the organizational sciences” subject focus “Strategically focused organization and sutainable enterprise competitiveness”. – Текст на мак. и англ. јазик

ISBN 978-608-4729-03-7

I. International scientific conference (3 ; 2014) види
Меѓународна научна конференција (3 ; 2014)
а) Стратегиски менаџмент – Конкурентска предност – Собири

COBBISS.MK-ID 97797130

Програмски одбор:

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, претседател, Битола, Р. Македонија;
2. Акад. Марјан Блажич, Ново Место, Словенија;
3. Проф. д-р Живан Живковиќ, Бор, Србија;
4. Проф. д-р Љубиша Стојмировиќ, Белград, Србија;
5. Проф. д-р Слободан Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
6. Проф. д-р Берекет Јебио, Малме, Шведска;
7. Проф. д-р Анте Пулиќ, Загреб, Хрватска;
8. Проф. д-р Видоје Вујиќ, Риека, Хрватска;
9. Проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција;
10. Доц. д-р Лидија Стефановска, Битола, Р. Македонија;

Program Committee:

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman;
2. Acad. Marjan Blažič, Ph.D., Novo mesto, Slovenia;
3. Prof. Zivan Zivković, Ph.D., Bor, Serbia;
4. Prof. Ljubisa Stojmirovic, Ph.D., Beograd, Serbia;
5. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D.,Travnik, Bosnia and Hercegovina;
6. Prof. Bereket Yebio, Ph.D., Malme, Sweden;
7. Prof. Ante Pulić, Ph.D., Zagreb, Croatia;
8. Prof. Vidoje Vujić, Ph.D., Rijeka, Croatia;
9. Prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
10. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, Macedonia;

Организациски одбор:

1. Доц. д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Виш пред. д-р Тони Соклевски;
3. Доц.д-р Гордана Тасевска;
4. Доц.д-р Кристина Крстеска;
5. Доц. д-р Маја Кочоска;
6. Доц. д-р Марјан Танушевски;
7. Д-р Стојан Стојмировиќ;
8. Д-р Александра Стојковиќ;
9. Виш пред. м-р Јосиф Петровски;
10. Пред. м-р Срџан Прокиќ;
11. Николче Ѓоргиев, МБА;
12. Ана Ивановска;
13. Андријана Апостолова-секретар;

Organizational Committee:

1. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman;
2. Senior lecturer Toni Soklevski, Ph.D.;
3. Ass. Prof.Gordana Tasevska, Ph.D.;
4. Ass. Prof. Kristina Krstevska, Ph.D;.
5. Ass. Prof. Maja Kocoska, Ph.D.;
6. Ass. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.;
7. Stojan Stojmirovik, Ph.D.;
8. Aleksandra Stojkovil, Ph.D.;
9. Senior lecturer Josif Petrovski, M.Sc.;
10. Lect. Srdzan Prokik, M.Sc.;
11. Nikolche Gjorgiev, MBA;
12. Ana Ivanovska
13. Andrijana Apostolova – office manager;

СОДРЖИНА

ПЛЕНАРЕН ДЕЛ

PLENARY SECTION

ULOGA LOBIRANJA U SAVREMENIM DRUŠTVENO-EKONOMSKIM ODNOSIMA

Prof. dr sc Kostadin Pušara
Redovni profesor, Emeritus, Alfa Univerzitet, Beograd
Dr Aleksandra Pušara

UDK: 005.575:339.9

APSTRAKT

Lobiranje je pojam sa višestrukim značenjem, čije poreklo potiče od engleske reči LOBY koja znači predsoblje, gde su se vodili razgovori. Vremenom, u savremenom društvu, izvedeni su pojmovi LOBIRANJE, što znači pregovaranje, i LOBISTA, što označava osobu koja pregovara. Lobi i lobiranje nastaju u 17. veku u Britaniji u parlamentarnoj praksi, a puno značenje i primenu lobiranje dobija u američkoj praksi, gde su LOBIJI deo sistema, a njihov rad je regulisan propisima.

Danas, a i u budućnosti lobiranje predstavlja i predstavljaće osnovno sredstvo komunikacije u društveno ekonomskim odnosima, odnosno prodoru na svetsko tržište. Uključenje nacionalne privrede (države) u evropske integracione procese stvara preduslove za otvaranje tržišta i povećanje sloboda kretanja robe i usluga, kapitala i ljudi, a to je preduslov ostvarenja trajnog ekonomskog rasta, u čemu lobiranje ima značajnu ulogu.

Uloga lobiranja eksponira se u okviru ekonomske diplomatije u globalnom procesu stvaranjem duha otvorenosti i saradnje, povećane razmene i pomoći zemljama u razvoju.1

Polazeći od toga da je ekonomska diplomatija u širem smislu spoj diplomatije i diplomatskih veština u klasičnom smislu, ekonomskih nauka, nauka o menadžmentu, metoda i tehnika pregovaranja, odnosa sa javnošću, ekonomske špijunaže, onda je lobiranje kao veština pregovaranja od posebnog značaja i u ekonomskom i političkom području.

Primarna funkcija lobiranja postaje zaštita i promocija nacionalnih ekonomskih interesa u međunarodnim ekonomskim odnosima i u tome je osnovni cilj ovoga rada, a zadatak je u domenu uloge lobiranja u savremenim društveno-ekonomskim odnosima, i aktivnostima lobista.

[1] D. Dašić, Ekonomska diplomatija i lobiranje, Univerzitet BK, Beograd, 2003.

Ključne reči: lobiranje, lobi, lobista, ekonomska diplomatija, društveno ekonomski odnosi.

THE ROLE OF LOBBYING IN MODERN CONDITIONS OF THE SOCIO – ECONOMIC RELATIONS

Kostadin Pušara, Ph.D.
Proffesor Emeritus, Alfa Univerzitet, Beograd
Aleksandra Pušara, Ph.D.

UDK: 005.575:339.9

ABSTRACT

Lobbying is a term with multiple meanings, the origin of which is derived from the English word which means LOBY hall, where the talks were held. Over time, in modern society, are derived concepcts LOBBYING, meaning negotiation, and lobbyists, which means a person who negotiates. Lobby and advocacy resulting in the 17th century in Britaina in parliamentary-practice, a lot of the meaning and application of lobbying gets in American practice, where the lobbies of the system, and their work is governed by rules.

Today and in the future lobbying is and will be the primary means of communication in the social and economic relations, and the penetration of the world market. Involvement of the national economy (state) in the European integration process creates the conditions for the opening of markets and increased freedom of movement of goods and services, capital and people, and that is a prerequisite to achieve lasting economic growth, where lobbying plays an important role.

The role of lobbying exposed within the economic diplomacy in the global process of creating a spirit of openness and cooperation, increased trade and aid to developing countries.

Starting from the fact that economic diplomacy in the broader sense blend of diplomacy and diplomatic skills in the classic sense, economics, management science, methods and technniques of negotiation, public relations, economic espionage, it is lobbying the negotitation skills of particular importance in the economic and political area.

The primary function of lobbyng becomes the protection and promotion of national economic interests in international economic relations, and that`s the main goal of this work, a task in the domain of the role of lobbying in the contemporary socio-economic relations, and the activities of lobbyists.

Keywords: lobby, lobby, lobbyist, economic, diplomatic, social and economic relations.

AKTUELNOST LOBIRANJA U SAVREMENIM DRUŠTVENOEKONOMSKIM ODNOSIMA

Lobiranje je način pristupa DONOSIOCIMA ODLUKA, koje ima sve važniju ulogu u procesu pregovaranja i u planiranju poslovanja u svim domenima društvenoekonomskog života. Takva generalna uloga lobiranja danas je sistemski regulisana u svim razvijenim ekonomijama u kojima su lobiji deo sistema.[2]

Lobiranje se bavi javnim odlukama i suštinski predstavlja niz aktivnosti u odnosima sa institucijama vlasti sa ciljem ostvarivanja uticaja na zakonodavnu i drugu regulativu. U tom smislu savremena praksa lobiranja ukazuje na strategije, metode, tehnike, sredstva i instrumente kojima se lobisti koriste. S obzirom na usmerenost naših zemalja u aktivno uključenje u proces evroatlantskih integracija, izuzetno je važno poznavati suštinu lobiranja u Briselu i Vašingtonu, a to znači i sagledavanje pravnog, političkog i ekonomskog okruženja, kao i poznavanje pravila diplomatije i poslovne komunikacije.[3]

U lobiranje se danas ulažu velika finansijska sredstva, a značaj lobiranja u Evropskoj Uniji potvrđuje broj interesnih (lobističkih) grupa i lobista koji nastoje da ostvare uticaj na rešavanje raznih pitanja na evropskom nivou.[4]

Lobiranje je savremeni način komunikacije sa svetskim upravljačkim centrima (Brisel i Vašington). Jedan od glavnih ciljeva svake države koja je u procesu evropskih integracija jesu politički i ekonomski pregovori, a lobiranje je jedan od ključnih faktora za ostvarenje tih ciljeva.

---

[2] K. Pušara, Uloga i značaj lobiranja u procesima evrointegracija, Beograd, 2013.
[3] M. Mitić, Diplomatija-delatnost, veština, profesija, Beograd, 1999.
[4] Trenutno u Briselu aktivno učestvuje oko 20 hiljada lobističkih grupa i lobista...K. Pušara, Uloga i značaj lobiranja u procesima Evropskih integracija, Beograd, 2013.

Osnovno obeležje savremenog doba jesu promene u svim sferama društveno-ekonomskog života, zasnovane na ubrzanom tehnološkom razvoju (internet) koji omogućava veću i bržu razmenu informacija u komunikacijama.

Informacija i znanje danas predstavljaju osnovni resurs za uspešno lobiranje, naročito u finansijskom sektoru.

Izučavanje lobiranja (teorijski i praktično) ima poseban značaj za zemlje koje su u razvoju i nastoje da se uključe u globalne tokove. Pregovaranje je platforma za političke i ekonomske odnose da bi se predstavili nacionalni interesi, zatim interesi u poslovnom svetu naročito u domenu investicija i ekonomskog razvoja, kao i predstavljanje i zastupanje interesa pojedinačnih kompanija na pojedinim tržištima, ili, pak, uticaj na lokalne organe vlasti u procesu donošenja i sprovođenja određenih propisa, od interesa za pojedine privredne subjekte.

Evropska Unija je sistem koji neprekidno evoluira u procesima integracije na pravnom, političkom i ekonomskom nivou. Uslovi koje jedna država mora da ispuni u pridruživanju jeste stvaranje odgovarajućeg političkog, pravnog i ekonomskog okvira.

Osnovne političke pretpostavke podrazumevaju postojanje stabilnog demokratskog sistema (ljudska prava, vladavina prava, zaštita manjina...). U ekonomskoj sferi mora se uspostaviti funkcionalna tržišna ekonomija sposobna za konkurenciju na evropskom jedinstvenom tržištu. U pravnom pogledu neophodno je sprovesti usaglašavanje (harmonizovanje) domaćih propisa sa evropskim zakonodavstvom.

U procesu pregovora, u pogledu svih ovih uslova, neopohodno je prilagoditi propise, a u svakom procesu lobiranje ima iuzetno značajnu ulogu. U svim procesima lobiranje nije samo koordinacija pojedinačnih aktivnosti da bi se postigao neki cilj, već je lobiranje aktivnost na ostvarenju razvoja dugoročnih stabilnih odnosa.

SUŠTINA LOBIRANJA

Lobiranje je aktivnost-profesija multidisciplinarnog karaktera, a to znači poznavanje politike, prava, ekonomije, diplomatije, komunikacija... Na temelju toga lobiranje je ustaljena praksa regulisana posebnim propisima, za ostvarivanje interesa grupa, pojedinaca, kompanija u razvijenim društvima sa demokratskom, političkom i tržišno-ekonomskom orijentacijom. To znači, lobiranje je postalo razvijena i opšte prihvaćena kategorija u demokratskim državama.[5]

Poznavanje propisa koji regulišu lobiranje, kao i nadležnosti u procesu donošenja odluka, dva su bitna faktora koji utiču na efikasnost lobiranja. Lobiranje se zasniva na razmeni informacija u neposrednim komunikacijama.

Danas, ključnu ulogu u nadnacionalnim integracijama ima ekonomija, multinacionalne kompanije koje svoj uticaj ostvaruju na tržištu putem lobiranja.

Zemlje Istočne Evrope koje su pripadale socijalističkom sistemu nisu poznavale praksu lobiranja. Zato je potrebno da te zemlje u procesu tranzicije prihvate lobiranje kao aktivnost i brzina tranzicije vezuje se za lobističke resurse. Zemlje Balkanskog poluostrva koje su u procesu tranzicije i pridruživanja Evropskoj Uniji, trebale bi da prihvate lobiranje kao strateški cilj sa jasnim zadacima za srednji i duži rok.

LOBI, LOBIRANJE I LOBISTA – POJMOVNO ODREĐENJE

Lobi, lobiranje i lobista-ove tri reči u savremenim uslovima postale su sastavni deo rečnika gotovo svih svetskih jezika, označavajući procese u kojima organizovane grupe nastoje da ostvare uticaj na donosioce odluka i kreatore politike radi postizanja određenog cilja. Suština je da se određeni zakoni koji utiču na živote pojedinaca ili zajednice donesu, ukinu ili promene.

Danas je lobiranje integralni deo demokratskih sistema. Povezivanjem u organizaciju koja ima poseban društveni, ekonomski ili politički program, građani stvaraju interesnu grupu koja može neposredno da utiče na proces donošenja odluka na nivou zakonodavnih organa.

Lobiranje, međutim, sa sobom nosi i određene negativne konotacije. U ranijim vremenima se na lobiranje kao i na ljude koji se tim poslom bave, gledalo na vrlo negativan način.[6]

Negativan aspekt ove aktivnosti, ispoljen u modernom (savremenom) dobu kada lobiranje vrše profesionalci jeste taj da odnos između lobista i lobiranih može biti zasnovan na korupciji – ovo potvrđuje

[5] K. Pušara, Uloga i značaj lobiranja u procesu evrointegracija, Beograd, 2013. D. Dašić, Ekonomska bilaterala i multilaterala, Univerzitet BK, Beograd, 2003.
[6] R. Smith, Stari način lobiranja, Beograd, 1975.

činjenica da je lobiranje uslovljeno značajnim finansijskim sredstvima: to potvrđuje primer SAD-a (u periodu između januara i juna 2005. godine potrošeno je na lobiranje preko 840 miliona dolara).[7] To pokazuje da je praksa lobiranja najrazvijenija u SAD-u i sastavni je deo Američkog sistema.O lobiranju je napisano dosta knjiga koje obrađuju aktivnosti i praksu lobiranja, među kojima su najpoznatiji pisci: WITTENBERG, CURRY, MILLER, KOLLMAN, THOMAS i dr....

U suštini, prema ovim autorima, lobiranje je aktivnost agenata specijalnih interesnih grupa koji primenjuju pritisak na zakonodavce da bi ostvarili uticaj na donošenje odluka, dok se lobiranje u demokratskim društvima smatra uobičajenom političkom aktivnošću, ili kao poseban deo odnosa sa javnošću i institucijama vlasti. Analizom brojnih definicija lobiranja može se uočiti da je lobiranje aktivnost uslovljena različitim naučnim disciplinama. Mišel Kalman u svojoj knjizi „LOBIRANJE..“ daje pojam miks lobiranja, koje čini pravo, politika, ekonomija, diplomatija i komunikacije.8 Takođe prema ovim autorima, lobista je osoba određena od strane interesne grupe da upravlja ostvarivanjem uticaja na javnu politiku za račun grupe preduzimajući sledeće aktivnosti:

Ostvarivanje direktnog kontakta sa zvaničnicima;
Praćenje političkih i državnih aktivnosti;
Savetodavni uticaj na formiranje političke strategije i taktike;
Razvoj i upravljanje procesom lobiranja koji grupa ostvaruje u lokalnoj samoupravi.[9]

Lobisti imaju značajnu ulogu u prikazivanju stanja od javnog interesa, a u interakciji sa građanima i organima vlasti, što omogućava zakonodavcima da budu bolje informisani. Tako se posredstvom lobiranja zadovoljava potreba javnosti da učestvuje u donošenju odluka.[10]

Interesne grupe u procesu lobiranja definišu se kao organizacije koje su nezavisne od vlasti i političkih stranaka, a koje određenim aktivnostima ostvaruju uticaj na javnu politiku.[11]Za razliku od političkih stranaka koje se kroz izborni sistem direktno bore za vlast, interesne grupe kao lobisti žele da ostvare uticaj na formiranje vladajuće strukture.[12]

[7] Podatak objavljen u St-Izveštaju za 2005.
[8] M. Tanuševski, Lobiranje vo lokalnata samouprava, Bitola, 2009.
[9] M. Clamen, Le lobbying et ses secrets, Paris, 2000.
[10] I. Vidacak, Lobiranje, kanali uticaja u EU, Zagreb, 2007.
[11] D. Dasić, Ekonomska diplomatija i lobiranje, Univerzitet BK, Beograd, 2006.
[12] M. Mitić, Diplomatija-delatnost, organizacija, veština, ZUNS, Beograd, 1999.

Interesne grupe se mogu deliti prema tome da li se temelje na zajednici ili na udruživanju. Veze na temelju zajednice stvaraju se rođenjem (porodica). Na drugoj strani nalaze se veze na temelju udruživanja radi zajedničkih ciljeva (Društvo za zaštitu životne sredine).[13]Veze na temelju zajednice dominiraju u zemljama u razvoju, a one druge na temelju udruživanja u razvijenim zemljama.

U praksi u razvijenim zemljama, danas, se razlikuju 4 tipa interesnih grupa:

Običajne (pleme ili kasta);
Institucionalne (vojska, birokratija, crkva);
zaštitne (sindikati, strukovna udruženja);
promotivne (ekološke grupe koje promovišu ideje i vrednosti).

Analizom rada interesnih grupa u skladu sa procesom globalizacije i velikim brojem međunarodnih institucija i regionalnih integracija, dolazi se do preraspodele tradicionalnih interesa unutar jedne zemlje. U postojećem složenom okruženju i države postaju interesne grupe u nastojanju da ostvare uticaj na međunarodna tela.[14] Rezultat je to da je, danas, većina učesnika na međunarodnoj sceni, istovremeno i lobist i objekat lobiranja, a da bi se razumeli politički, ekonomski i zakonodavni procesi neophodno je znati ko lobira, za koga, kako, sa kakvim resursima i sa koliko uspeha.

AKTIVNOSTI LOBISTA U SAVREMENIM USLOVIMA

Osnovne aktivnosti koje lobisti preduzimaju u cilju ostvarivanja uticaja na institucionalne strukture su:

USMERAVANJE PAŽNJE je prvi korak kojim klijent želi da približi određeno pitanje ključnim ljudima na bazi postojanja poverenja.
PRAĆENJE je ključna aktivnost u procesu lobiranja, a to je obezbeđenje kontinuiteta dotoka informacija koje su podloga za dalje istraživanje o ophođenju, ponašanju i navikama u sistemu.[15]
ZASTUPANJE i ostvarivanje uticaja u vezi sa pitanjem da li lobista treba direktno da zastupa određena pitanja u ime svojih klijenata u kontaktu sa zvaničnicima. U Vašingtovnu lobisti ne lobiraju direktno donosioce odluka, već savetuju klijente kako da zastupaju svoje

[13]K. Pušara, Lobiranje, profesija i zanimanje, Zbornik radova, ANTIM, Tara, 2009.
[14] K. Pušara, Globalizacija i siromaštvo, Zbornik radova, MK VŠ, Novo Mesto, 2014.
[15] HOBSON: moj posao je da dođem do informacija, a to neću postići ako sam ja taj koji priča, jer informacije koje primamo su valuta našeg posla, Opširnije: K. Pušara, uloga i značaj lobiranja, Beograd, 2009.

interese na najbolji način. Znači, lobisti kreiraju strategiju i upravljaju celokupnim procesom lobiranja, a klijenti su ti koji direktno prenose poruke.[16]

U Evropskoj Uniji, primena pritiska kao aktivnost lobiranja nije dovoljno razvijena u poređenju sa američkom praksom.[17] Zasniva se na postojanju mogućnosti da se aktivira široka mreža ljudi, kao što su: građani, ciljne grupe, stručnjaci, Univerzitetski profesori, agencije, verski lideri...

STVARANJE koalicija je taktika kojom se mogu postići značajni efekti.

VRSTE, METODE, TEHNIKE I ALATI LOBIRANJA

U savremenim uslovima lobiranje se može podeliti na direktno i indirektno u zavisnosti na koji se način ostvaruje komunikacija sa donosiocima odluka.

DIREKTNO LOBIRANJE podrazumeva da organizacija predstavlja svoju poziciju u vezi sa određenim zakonskim propisima direktno pred zakonodavcem. Metode koje se koriste u tom kontekstu su: sastanci, telefonski razgovori, direktno upućena pisma i drugi oblici savremene korespondencije. Ovde je sama veština komunikacije od ključnog značaja.

U liberalnim demokratijama najveći pritisak se vrši na administraciju. Interesne grupe nalaze se tamo gde se donose odluke. U praksi SAD-a interesne grupe su u uredima Američkog Kongresa gde se stvara povoljan teren za lobiranje i za to koriste velika finansijska sredstva.

Ako interesne grupe zaključe da nisu uvažene u procesu kreiranja politike, mogu se osporavati odluke preko sudova. Ova vrsta lobiranja ima široku primenu u anglosaksonskom području.

INDIREKTNO LOBIRANJE tiče se pitanja od javnog značaja koje utiče na veliki broj ljudi. To su pitanja koja se tiču celokupne zajednice i zato se tretiraju kao pitanja od nacionalnog značaja.

Indirektnom lobiranju određeni broj organizacija stiče značajnu prednost, zahvaljujući činjenici da poseduju masovno članstvo, a time i pristup velikom broju potencijalnih aktivista.Indirektno lobiranje je usmereno na organizacije ili na pojedince koji ne odlučuju direktno, ali

[16] I. Petkova, IKP, Sofija, 2006. „Lobiranje, praktikata vo SAD“.
[17] I Vidačak, Kanali uticaja i lobiranje u EU, Zagreb, 2007.

mogu ostvariti uticaj na one koji donose odluke. Ovde se radi o obraćanju široj javnosti putem masovnih medija. Javnost se informiše o odlukama, iniciraju se debate, oblikuje se javno mišljenje i to utiče na poziciju zvaničnika.

Pored direktnog i indirektnog lobiranja interesne grupe mogu ostvariti uticaj posredno preko političkih stranaka. Stranke i interesne grupe imaju različitu ulogu. Stranke će ostvariti cilj ukoliko dođu na vlast, dok interesne grupe teže isključivo da ostvare uticaj bez obzira koja je stranka na vlasti. Stranke svoje osnivanje i funkcionisanje baziraju na ideološkim ciljevima, a lobiji na interesima. Uprkos različitim zadacima odnosi stranaka i interesnih grupa ponekad mogu biti izuzetno bliski, jer se neke političke stranke u praksi pojavljuju kao izdanci interesnih grupa.

Kao jedan od oblika organizovanja interesnih grupa javljaju se i demonstracije i izlivi nasilja kao način za izražavanje nezadovoljstva onih koji su izgubili poverenje u vlast. Oni koriste mirne ili nasilne demonstracije i ulične nerede kao sredstvo dodatnog pritiska na vlast.[18]

Masovni protesti u novije vreme u brojnim zemljama rezultat su indirektnog lobiranja interesnih grupa: ulični neredi u Francuskoj, Nemačkoj, Velikoj Britaniji, Italiji, Severnoafričke zemlje, Balkanske zemlje, Ukrajina, Kina, Južna Amerika, SAD i dr...Interesnim grupama koje aktiviraju masovnu kampanju indirektnog lobiranja na raspolaganju su različite tehnike, čemu je tehnološki razvoj doprineo . Akcija počinje obaveštavanjem članstva o stavu koji je interesna grupa zauzela. Članovi se podstiču da kontaktiraju zvaničnike, pri čemu se koriste telefonski pozivi, e-mailovi, faks, elektronski i pisani mediji...

Etika lobiranja je izuzetno važno područje u okviru koga su definisani principi ponašanja u procesu lobiranja.

ZAKLJUČAK

Lobiranje je profesija koja u savremenom društvu pretstavlja značajno obrazovno područje u okviru univerzitetskog sistema.

Lobiranje je veština pregovaranja koje zahteva multidisciplinarno obrazovanje, od ekonomije i prava do diplomatije. Danas je nezamislivo razvijanje saradnje na svim nivoima bez učešća lobista. Posebno važna uloga lobiranja je u procesu globalizacije, odnosno evroatlantskih integracija.

[18] K. Pušara, Vrste lobiranja, Univerzitet BK, Beograd, 2010.

..Lobista je zanimanje koje se stiče u procesu univerzitetskog obrazovanja kroz posebne specijalističke programe. Uz to lobista je osoba koja mora da poseduje posebne osobine lične prirode koje se utvrđuju Zakonima o lobiranju u svakoj državi, i koji u svom radu moraju da se pridržavaju principa etičkog ponašanja u lobiranju. Odnos između lobiste i klijenta treba da se zasniva na iskrenosti i međusobnom poštovanju, a odnos između lobiste i zvaničnika podrazumeva da zvaničnik ima pravo na otvoren izveštaj od strane lobiste, a to znači tačne i pouzdane informacije.

..Lobiranje kao veština pregovaranja u okviru ekonomske diplomatije predstavlja i predstavljaće osnovno sredstvo u procesima globalizacije, i posebno kao moćno sredstvo u borbi protiv korupcije.

..Primarna funkcija lobiranja u okviru ekonomske diplomatije je zaštita i promocija nacionalnih ekonomskih interesa u savremenim društvenoekonomskim odnosima.

..U savremenim uslovima postoji direktno (ekonomsko) i indirektno javno lobiranje uz korišćenje različitih metoda, tehnika, sredstava i instrumenata.

..Uloga lobiranja i ekonomskih predstavnika u svetu uopšte dolazi posebno do izražaja danas, u vreme globalne svetske privrede i globalističkih tendencija u upravljanju svetom (novi svetski poredak). Zapadne diplomatije su već sredinom osamdesetih godina dvadesetog veka dale trajne naloge svojim diplomatama i lobistima da ubuduće najvažniji prioritet u njihovoj aktivnosti bude ekonomska diplomatija i lobiranje. Sa globalizacijom svetske privrede i međunarodne politike, interes pojedinih privreda da bude promovisanje u inostranstvu i da se, na svetskom tržištu izbore za što veće učešće i udeo u profitu i da to postane državni interes njihovih zemalja.

LITERATURA

1) Clamen M., Le lobbying etsec, secrets, Paris, 2000.
2) Dašić, D., Ekonomska diplomatija, Univerzitet BK, Beograd, 2007.
3) Dašić, D., Ekonomska bilaterala i multilaterala, Beograd, 2003.
4) Mitić, M., Diplomatija, delatnost, organizacija, Veština, Beograd, 1999.
5) Pušara K., Uloga i značaj lobiranja u evrointegracijama, Beograd, 2013.
6) Vidačak I., Lobiranje, kanali uticaja u EU, Zagreb, 2007.

7) Tanuševski M., Lobiranje vo lokalnata samouprava, Bitola, 2009.
8) Petkova I., Lobiranje, praktikata vo SAD, Sofija, 2008.
9) Petkovski K., Jankulovska P., Delovno komuniciranje – umešnost vo komuniciranjeto, Bitola, 2006.
10) Siljanovska, G., Lokalna samouprava, Skopje, 2000.

ОЖИВОТВОРУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕКУ МЕНАЏМЕНТОТ НА ПРОМЕНИ

Проф. д-р Цветко Смилевски

БАС Институт за менаџмент Битола, Бизнис академија Смилевски, Скопје
cvetko_detra@yahoo.com

УДК: 005.332.3:334.7]:303.43

АПСТРАКТ

Концептот на стратегиски фокусирана организација, на почетоктот на деведесетите години, Каплан и Нортон го развиле анализирајќи ја имплементацијата на компаниската стратегија преку менаџментот на изведбата. Анализирајќи стратегии на голем број компании констатирале заостанување во имплеменатацијата на голем процент од добрите стратегии заради нивна фокусираност на една (финасиска - профит) или две димензии (профит и услуги на корисниците кои плаќајќи за нив придонесуваат за профитот) на организацискиот живот. Воведувајќи го концептот на врамнотежена фокусираност на стратегијата на финансиите, клиентите, внатрешните процеси и учењето и развојот тие суштински го применија пристапот на холизмот како методолошки пристап во развојот и имплемнтацијата на компаниската стратегија. Резултат на големиот интерес на академската и консултантска заедница за ваквиот пристап беше развојот на нивната алатка - картата на врамнотежени резулти (КВР или во оригиналот BSC - Blanced Scorecards) во последователни 4 генерации. Четвртата генерација ја направи оваа алатка подеднакво применлива за профитниот и непрофитниот сектор како модел на создавање вредност во организацијата: учење - процеси - корисници - финансии (за профитните органаиции) односно финансии - учење - процеси - корисници (за непрофитните организации - јавни и граѓански).

Во овој труд се презентирани резултатите од акциското истражување за корситењето на КВР како алатака во развивањето на организациската стратегија за три типа на организации: бизнис организации, граѓански организации и организации од јавниот (државниот) сектор. Анализата на содржината на претходните стратегиски документи и развиените организациски стратегии со користењето на КВР покажува квалитативно и квантитативно позитивни разлики во поглед на посветувањето на соодветно место на подобрување на внатрешните деловни процеси како органско поврзување на стратегиските очекувања за профит кај профитните или очекувања на корисниците кај непрофитните организации (*стратегија во класична смисла*), со неопходните *организациски промени* како предуслов за ефетивен *оперативен менаџмент* (подобруавње на внатрешните процеси и учење и развој).

Клучни зборови: стратегиски фокусирана организација, менаџмент на промени, оперативен менаџмент, организациско учење.

REVIVING OF STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION THROUGH CHANGE MANAGAMENT

Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D

BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski BAS, Skopje
cvetko_detra@yahoo.com

UDK: 005.332.3:334.7]:303.43

ABSTRACT

Kaplan and Nolan at the beginning of the ‘90 developed the concept of Strategically Focused Organization (SFO) while analyzing the implementation of company’s strategy through performance management. Analyzing strategies of a large number of companies they came to a conclusion that they lagged in implementing a large proportion of good strategies due to their focus on one (financial) or two dimensions (profit and service of customers which contribute to the profit) of organizational life. Introducing the concept of a balanced focus of the strategy in the framework of finances, clients, internal processes and learning and development, they essentially altered the holistic approach as a methodology in developing and implementation of company’s strategy. As a result of the wide interest on behalf of the academic and consulting communities, they developed their tool Balanced Score Cards (BSC), which spanned four consecutive generations. The fourth generation made this tool equally applicable in both profit and non-profit sector as a model of creating value in an organization: learning – processes – clients – finances (for profit organizations), and finances – learning – processes – beneficiaries (for the non-profit organizations – public and private)

This paper presents results from the conducted action research on using BSC as a tool to develop organizational strategy for three types of

organizations: business entities, civil organizations, and organizations in the public (state) sector. Content analysis of the previous strategic documents and organizational strategies developed with the assistance of BSC shows positive qualitative and quantitative differences in relation to paying due attention to improving internal processes as a way to organically link strategic profit projections at the profit entities, or beneficiaries expectations at the non-profit organizations (a strategy in the classical sense), with the neccessary *organizational changes* as a precondition for an effective *operations management* (improving internal processes and learning and development).

Keywords: strategy focused organization, change management, operations management, organizational learning.

ВОВЕД

Стратегијата како алатка за остваруавње на визијата на една организација не е спорна ниту за еден професионален менаџер. Но исто така, не е спорна ни вистината дека голем број на стратегии, а со тоа и визии не се остваруваат, не само во целост, туку ниту во нивните суштински очекувања. Едно од честите објаснувања е секако легитимниот отрпор кон промените кој се појавува во различни форми. Но она што често не се согледува, а со тоа и не се кажува како клучен фактор е опфатот и реалноста на стратегијата која води до визијата. Анализата на поголем број стратегии, не само кај нас туку и во светот покажуваат дека при изработката на стртегијата често е присутна една заблуда: ако јасно се дефинираат целите и се обезбедат ресури - стратегијата ќе се оствари. Во ресурси најчесто се вклучуваат финансиите и промените во човечките ресурси преку обуки за потребните нови компетенции според поставеите цели во стратегијата. Она што се заборава е фактот дека стратегијата, сама по себе инкрорпорира промени, а промените не се само во новите компетенции, туку во промена и на односите во организцијата, а тоа бара промени во внатрешните процеси. Потврда на оваа заблуда се наоѓа во концептот на креирање на стратегски фокусирана организација или посуштински Организација фокусирана на стратегијата (според авторите Каплан и Нортон (2000) - Strategy focused organisation).

Токму во последното сознание лежи мотивот за овој труд: врз основа на наши консултантски искуства во креирање и имплементирање на стратегиски интервенции да се понуди употребливо знаење за нашите професионални менаџери својата органаиција да ја направат фокусирана кон стратегијата. Понатаму, со имплементирање на поголем број организациски интервенции со генерализирање на таквото употребливо знаење да се придонесе и кон теориската мисла и консултантската методологија за креирање и имплементирање на организациски промени.

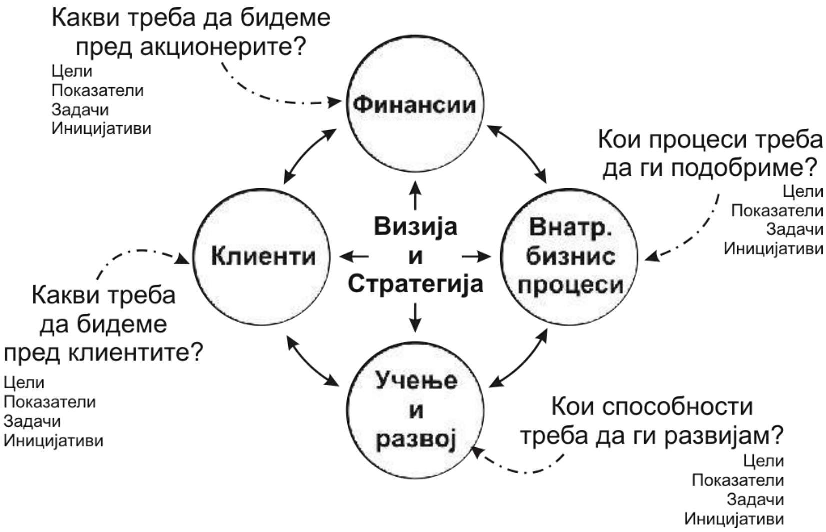
ТЕОРИСКО-МЕТОДОЛОШКА ПОЗАДИНА

Корени и развој

Корените на концептот на стратегиски фокусиранта организација (СФО), како впрочен и за поголем број други концепти и методологии во областа на организациските науки, лежи во областа на организациската изведба како композитен индикатор на конкурентноста на организациите. Во емпириско-академскиот фокус на вреднуавање на постојните и развивање на нови алатки за мерење на изведбата, покрај другото значајно место зазема трертирањето на предметот на мерењето на изведбата. Така, уште во 1987 Арт Шнајдермен (en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard 11.10.2014) во својата компанија развива алатка која доминантните фински индикатори во мерењето на организацискта изведба вклучува и нефинански индикатори, како што се задоволените потреби на корисниците на услугите, промени во внатрешните процеси и подигање на компетенциите преку учење, пред се организациско учење.

Сл.1 Принципи на стратегиски фокусирана организација (извор: Kaplan, R. and Norton, D., 2000)

Како клучна алатка за имплементација на концептот на СФО, авторите Каплан и Нортон ја афирмираат картата на врамнотежени резултати (КВР или во оригинал BSC - Balanced scorecard) (сл.2).

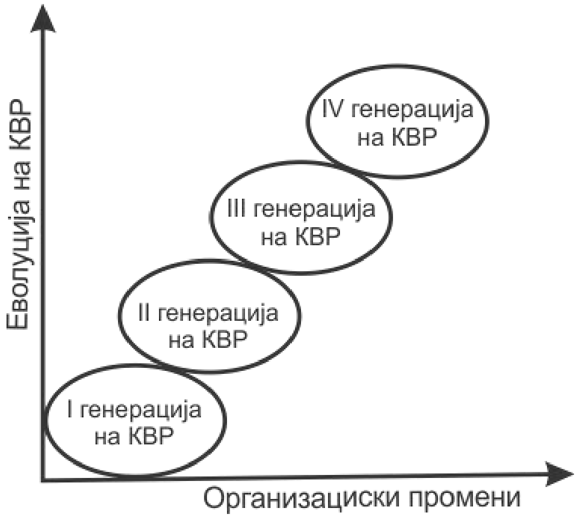


Сл. 2. Структурата на Balanced Scorecard на Каплан и Нортон (Извор: Kaplan R., D. Norton, 1996)

Ефектите кои ги овозможува практикувањето на КВР придонесе не само за нејзино брзо ширење туку и нејзина еволуција во неколку генерации. Суштински, досегашните 4 генерации ги имаат следниве карактеристики (Томура, 2000):

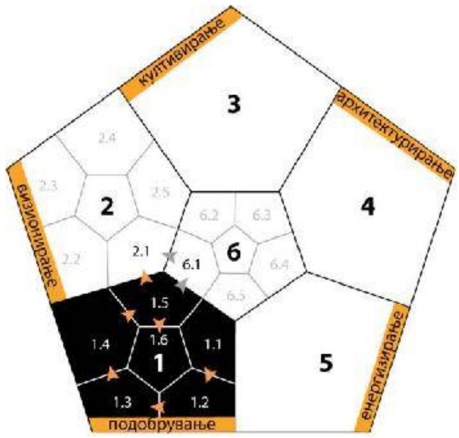
Прва генерација: Екстензија на индикаторите на изведбата од доминантните финансиските димензии на 4 перспективи (сл.2);
Втора генерација: логичка поврзност на перспективите во стратегиски мапи (Каплан, Р. и Нортон, Д., 2004);
Трета генерација: Дефинирање на стратегиски дестинации изведени од визијата;
Четврта генерација: Врамнотежување на стратегиските приоритети со внатрешната контрола (корективни мерки)

Продлабочениот увид во опфатот на секоја од овие генерации покажува дека секоја наредна гнерација на КВР вклучува поголем опфат на индиактори од делот на внатрешните процеси како премин од стратегеки на оперативен менаџмент, но и на другите аспекти на организациските промени (сл.3)



Сл.3 Еволуција на КВР (извор: Томура, 2000:2)

Ваквата еволуција на развојот на КВР во висок степен е потврдена и во опфатот на нашата СКИТОП методологија за организациски промени (Смилевски, 2000) (сл.4):



Сл.4 Опфат на СКИТОП методологијата: фази и чекори во организациските промени

Покрај опфатот, СКИТОП методологијата (акронимот доаѓа од: Синергетско креирање и интегрално трансферирање на организациски промени), концептуално е развиена врз следниве теориски и емпириски сознанија:

Заемност на функционирањето и развојот на поединците и организацијата;
Стратегијата како проекција на промените за развој;
Основни односи во тековното работење:
Индивидуален професионален развој;
Подобра работна изведба;
Подобра организациска изведба;
Ограниченост на организациската изведба: нужност од промена на односите, а не само на компетенциите на поединците;
Пристап: холизам;
Суштина: сопственост над проблемите

ЕМПИРИСКИ НАОДИ

Истражувачки дизајн

Во овој труд се презентираат наодите од спроведените консултантски активности на имплементирање на КВР како алатка во стратегиското планирање на организаците во Република Македонија со користење на СКИТОП Методологијата. Уникатноста на секоја од организациите во кои е спроведувана организациската интервенција, услови истражувачкиот дизајн да се концепира врз карактеристиките на акциско истражување. Како и за поголем број други акциски истражувања прифатена е квалитативната парадигма како општ пристап во дизајнот на методите и истражувачките постапки и инструменти.

Дизајнот на ова акциско истражување опфати:

Организациска дијагноза (холигноза или фокусирана дијагноза во зависност од претходно процентетите потреби на организацијата клиент);
Кај сите нив е работено на втората фаза од СКИТОП методологијата: организациска интервенција во визионирањето на развојот на организацијата (визија, мисија и стратегија);
Едукативен ефект: развиен капацитет за тимска работа.

Објект и примерок на истражувачка интервенција

Објект на истражувањето беа 15 партнерски организации (ПО) или клиенти во кои ДЕТРА Центар како консултантска организација беше ангажирана по различни основи: на повик на организаицјата или во рамките на некој проект. Примерокот на истражување беше составен од следниве 3 субпримероци: 4 бизнис организации, 8 НВО или граѓански организации и 3 јавни установи.

Предмет и резултати од истражувањето

Пред секоја организациска интервенција беше анализирана документацијата за претходните стратегиски потфати: стратегиски планови, годишни планови и извештаи од имплементацијата на стратегијата (каде што ги имаше). Фокус на проценката беше присуството и квантитативната (процентуалнта) застапеност на 4-те перспективи (корисници, процеси, учење и развој и финансии) во стратегиските документи како индикатори на примената на КВР и прдуслов за оживотворување на СФО преку организациските промени. Во текот на организациската интервенција стандардно се практикуваше набљудување на процесот на тимското работење врз стратегиските документи. На крсјот на процесот се направи анализа на изработените стратегиски документи (стратегии на организацијата или стратегиски акциски планови за одрживост). Сумираните квантитативни индикатори од тие квалитативни и квантитативни проучувања прикажани се во таб.1-4.

Таб.1 Учество на стратегиските перспективи во вкупната стратегија на бизнис органаиции

Стратегиска перспектива		Шифра на бизнис органаицијата				Просек за секторот	Ранг
Назив	Период на анализа	А1	А2	А3	А4		
Ко ри сн иц	Пред интервенцијата	Х	х	х	0		
	По интервенцијата	20	30	30	х	26,7	2
Вн ат ре- шн	Пред интервенцијата	0	0	х	0		
	По интервенцијата	25	20	30	х	25,0	3
Уч ењ е и ра	Пред интервенцијата	0	0	х	0		
	По интервенцијата	25	20	15	х	20,0	4
Фи на н- си	Пред интервенцијата	Х	х	х	0		
	По интервенцијата	30	30	25	х	28,3	1
Вкупно		100	100	100		100	

Таб.2 Учество на стратегиските перспективи во вкупната стратегија на НВО

Стратегиска перспектива		Шифра на НВО								Просек за секторот	Ранг
Назив	Период на анализа	Б1	Б2	Б3	Б4	Б5	Б6	Б7	Б8		
Ко ри с- ни	Пред интервенцијата	Х	х	х	х	х	х	х	Х		
	По интервенцијата	29	40	х	20	х	20	х	10	23,8	3
Вн ат ре- шн	Пред интервенцијата	0	0	х	0	0	0	0	0		
	По интервенцијата	24	20	х	40	х	30	х	40	30,8	1
Уч ењ е и ра	Пред интервенцијата	Х	0	0	0	х	0	0	Х		
	По интервенцијата	18	30	х	30	х	15	х	40	26,6	2
Фи на н- си	Пред интервенцијата	Х	х	х	х	х	х	х	Х		
	По интервенцијата	29	10	х	10	х	35	х	10	17.8	4
Вкупно		100	100		100		100		100	100	

Таб.3 Учество на стратегиските перспективи во вкупната стратегија на јавни установи (ЈУ)

Стратегиска перспектива		Шифра на ЈУ				Просек за секторот	Ранг
Назив	Период на анализа	В1	В2	В3	В4[19]		
Ко ри сн иц	Пред интервенцијата	х	х	х	Х		
	По интервенцијата	25	24	х	25	24,5	3
Вн ат ре- шн	Пред интервенцијата	0	0	х	0		
	По интервенцијата	35	33	х	25	34,0	1
Уч ењ е и ра	Пред интервенцијата	х	х	х	0		
	По интервенцијата	30	30	х	10	30,0	2
Фи на н- си	Пред интервенцијата	0	Х	0	х		
	По интервенцијата	10	13	х	40	11,5	4
Вкупно		100	100		100	100	

Табела 4 Споредбен преглед

Стратегиска перспектива		Ранг на секторот				Ранг со В4	Ранг без В4
Назив	Период на анализа	БС	НВО	ЈУ	В4[1]		
Ко ри сн иц и	Пред интервенцијата						
	По интервенцијата	2	3	3	2,5	3	2,5
еш ни пр оц	Пред интервенцијата						
	По интервенцијата	3	1	1	2,5	1	1

[19] Оваа установа (државен орган) не беше дел од акциското истражуваае. Земена е како илистрација на започнат процес на примена на КВР во јавниот сектор, но за неа не се правени пресметки во просекот и рангот.

ење и разв	Пред интервенцијата						
	По интервенцијата	4	2	2	4	4	2.5
Финансии	Пред интервенцијата						
	По интервенцијата	1	4	4	1	2	4
Вкупно		10	10	10	10	10	10

Увидот во овие табели укажува на следново:

1) Кај скоро сите организации од примерокот пред интервенцијата во стратгиските документи се третира само клиентската и финансиката перспектива, но без квантификација на уделот во стратегиските приоритети (таб.1-3).
2) Во субпримерокот на бизнис организациите (таб.1) и натаму доминира приоритет на финансиските и клиентските индикатори (прво и второ место по учество), но затоа пак на трето место е веднаш перспективта на промени во внатрешните процеси.
3) Кај јавните и невладините организации (таб.2 и 3), најголем приоритет имаат внатрешните процеси, а потоа е учењето и развојот и тоа третирано како организациско учење. Финасиската димензија е на последно место бидејќи овој тип на организации имаат малку влијание на неа.
4) Ако го погледнеме примерокот во целост тогаш се потврдува почетната хипотеза дека остварувањето на стратегијата, а со тоа и оживотворувањето на СФО, е условено со соодевтни организациски интервенции во организациските промени - второто и трето место го делат внатрешните процеси и корисниците (таб.4).

РЕТРОСПЕКЦИЈА И ПЕРСПЕКТИВА

Проверено употребливо знаење за менаџерите

Од прикажаните квантитативни резултати и нашето квалитативно согледување добиено со набљудувањето на процесот на тимската работа добиени се следниве корисни сознанија, односно употребливо знаење за менаџерите:

Партиципативност (тимска работа) во утврдувањето на (стратегиските) приоритети;

Пристап 1: Анализа, приоритизирање и распоредување на можностите;
Пристап 2: Генерирање приоритети по полиња на КВР;
Категоризирање во КВР: Мора, треба, може.

Обврска и отчетност на менаџерите

Следењето на текот, динамиката и имплементацијата на креираните решенија упатуваат на следниве потреби во практиката на имплементирање на организациските промени:

Работата на развојните приоритети на вработените да се третираат како редовна работна обврска на секого;
Имплементацијата на организациските промени бара (во голем број случаи е така и дефинирано во КВР) менаџерски отчет (квартално/месечно);
По менаџерскиот отчет да се врши порамнување на стратегијата со реалното окружување со преземање на корективни мерки по отчетот;
Имплементацијата на стратегијата при трансформирање во годишни планови бара и каскадирање на самата стратегија со годишно поместување на стратегискиот видик.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Grossman, S. A. (2012)." The management and measurement of public-private partnerships", in: Public Performance & Management Review, 35(4), 595-616.
2) Johnson, U. et all. (2006): "Balancing dilemmas of balanced scorecard", in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 19, No. 6, 2006, pp. 842-857.
3) Kaplan R., D. Norton (1996), The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Boston: Harvard Business School Press.
4) Kaplan, R. and Norton, D. (2000): Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.
5) Kaplan, R. and Norton, D. (2004): Strategy Maps - Convreting intangible assests into tangible outcomes. Boston. Harvard Business School Press.
6) Gonzalez-Padron, T.L. et all (2010): "Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance, Learning

and Internationality", in: British Journal of Management, Vol. 21, pp. 967-982 (2010).
7) Leopoldi, R. (2004): Developing and Implmenting a Balanced Scorecard: A Practical Approach - White Paper. R.L. Cionsulting.
8) Saraiva, H. I. B. (2011)."The balanced scorecard: the evolution of the concept and its effects on change in organizational management", in: EBS Review, 28, 53-66.

9) Смилевски, Ц. (2000): Предизвикот и мајсторството на организациските промени. Скопје: ДЕТРА Центар.
10) *** The Balanced Scorecard's Lesson for Managers. Harvard Management Update.
11) Chavan, M. (2007): "The Balanced Scorecard: a new chalange, in.: Journal of Management Development, Vol.8. No 5, 2009, pp. 393-406.
12) Tomura, T. (2000): "Beyond Sarbanes-Oxley: Improving Corporate Value With a 4th Generation Balanced Scorecard Approach", in: BPTrends, December 2006.
13) Upton, D. R. (2012). " Experimental balanced scorecard research: Implications for practitioners", in: Management Accounting Quarterly, 13(4), 25-31.

ИНТЕРЕНТ ИЗВОРИ

1) http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard 11.10.2014
2) http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6698/is_4_75/ai_n57043605/ 11.10.2014
3) http://www.strategy2act.com/solutions/change_management_excel.htm 11.10.2014
4) http://balancedscorecard.org/Institute-Discussion-Board/forumid/25/scope/threads 11.10.2014
5) http://organized-change-consultancy.wikispaces.com/+Balanced+Scorecard%2
6) C+BSC+and+Performance+Improvement 11.10.2014
7) https://www.linkedin.com/groups/relationship-between-BSC-Change-Management-127787.S.125183349?view 11.10.2014

СЕКЦИЈА 1:
ОРГАНИЗАЦИИТЕ КАКО СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ

SECTION 1:
ORGANIZATIONS LIKE STRATEGICALLY FOCUSED ORGANIZATIONS FOR COMPETITIVENESS

КОРИСТЕЊЕ СИМУЛАЦИЈА ВРЗ СТОХАСТИЧНИ ПРОЦЕСИ СО ПРИМЕНА НА МОНТЕ КАРЛО МЕТОДА ПРИ ДОНЕСУВАЊЕ НА МЕНАЏЕРСКИ ОДЛУКИ ВО РИЗИЧНО ОПКРУЖУВАЊЕ

Проф.д-р Маријан Стевановски

МИТ Универзитет Скопје
marijan.stevanovski@gmail.com

УДК: 005.53:005.334]:519.245

АПСТРАКТ

Компаниите во секојдневниот процес на функцинирање се среќаваат со ризици и неизвесности кои се составен дел на нивното работење. Економската теорија во својот еволутивен процес поминува низ периоди кои имплицираат детерминистички елементи и пристап, иако во реалното функционирање постојат феномени кои не можат едноставно да се објаснат.

Користење на научни методи за справување со ризици е изразено во последните дваесет години. Методите во управување со ризиците имаат за цел да оптимизираат процеси за идентификација, анализа и управување со ризици.

Управувањето со ризичните вредности VaR (Value at Risk) имаат за цел да извршат тестирање на екстермни случки со специфична методологија. Постојат поголем број нумерички методи кои се користат а ние во овој труд посветуваме внимание на методата Монте Карло која се дефинира како статистичко симулацион метод.

Наведениот метод користи низа случајни броеви за вршење на симулациски процеси. Оваа метода добива статус на целосна математичка метода која е способна за решавање на најкомплексни барања. Методата се базира врз физички систем кој ја опишува густината на веројатностите. Монте Карло методата преку симулација продолжува со случаен избор на вредности од функцијата.

Статистичките методи многу често се базираат врз случајните големини. Со цел да ги остварат пресметките, потребен е извор на случајни броеви. Овие броеви се користат во симулациски студии на стохастични процеси за аналитички неизградливи математички изрази врз основа на повторен примерок од соодветната популација.

Трудот опфаќа рамка за управување со ризици кои се базираат врз Монте Карло метода. За многу компании без оглед на нивната дејност, информациските решенија имаат круцијална улога преку кои се опфаќаат сите релевантни компоненти, користејќи еден од методите и овозможувајќи правилен процес за управување со ризици.

Клучни зборови: Монте Карло, математички методи, статистички методи, управување со ризик, одлучување.

USING SIMULATION ON STOCHASTIC PROCESSES APPLICATION OF METHOD MONTE CARLO IN MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN RISK ENVIRONMENT

Prof. Marijan Stevanovski, PhD

MIT University Skopje
marijan.stevanovski@gmail.com

UDK: 005.53:005.334]:519.245

ABSTRACT

Companies across all of functions encounter risks and uncertainties that are an integral part of their operations. Economic theory in its evolutionary process goes through periods imply deterministic elements and approach, although in actual operation are phenomena that cannot simply be explained.

Using scientific methods to deal with the risks evident in the last twenty years. Methods in risk management aim to optimize processes for identifying, analyzing and managing risks. Managing risk values VaR (Value at Risk) aim to perform testing extremely events with specific methodology. There are a number of numerical methods used and in this paper we pay attention to the Monte Carlo method, which is defined as a statistical simulation method. The given method uses a series of random numbers to perform the simulation processes. This method gets the status of a full mathematical method which is capable of solving the most complex requirements. The method is based on the physical system that describes the probability density. Monte Carlo method through simulation continues with random values of the function. Statistical methods are often based on random sizes. In order to realize the calculation requires a source of random numbers. These numbers are used in simulation studies of stochastic

processes unable to build analytical mathematical expressions based on re-sampling the relevant population.

The paper includes a framework for risk management based on the Monte Carlo method. For many companies regardless of their business information solutions play a crucial role through which encompass all relevant components, using one of the methods enabling correct process and risk management.

Keywords: Monte Carlo, mathematical methods, statistical methods, risk management, decision making.

ВОВЕД

Монте Карло методата содржи широк спектар на математички модели и алгоритми чија главна карактеристика е стохастичниот пристап, односно, употреба на случајни броеви во решавање на соодветни проблеми. Оваа метода најповеќе се користи кај математичките проблеми кај кој решенијата не можат да се одредат аналитички или пак за тој процес не постојат ефикасни нумерички алгоритми.

Примена на компјутерската технологија во втората половина на 20-тиот век, Монте Карло методата ја експонира во вистинско светло. Името Монте Карло го воведуваат Stanislav Ulam[20], John von Neumann[21]и Nicholas Metropolis[22] во 1946 година иако оваа идеја уште во 1930 година Enrico Fermi[23] ја применува за одредување на својствата на неутронот. Во 40-тите години од минатиот век, Американската војска, методата ја користи за изработка на атомска и хидрогенска бомба. Денеска методата наоѓа употреба во: математика, хемија, статистика, компјутерска графика, финансии.

Основната идеја на оваа метода е апроксимација на очекуваната вредност $E_{(x)}$ на аритметичка средина преку резултатот на голем број независни експерименти кои имаат распредлба како x. Методата се карактеризира како нумеричка метода за развивање на математички проблеми со помош на моделирање на случајни големи и статистичко оценување на карактеристиките на тие големини. Основата на методот

[20]Stanislaw Marcin Ulam, 1909-1984, полски математичар
[21]John von Neumann, 1903-1957, унгарско американски математичар
[22]Nicholas Metropolis, 1915-1999, грчко американски физичар
[23]Enrico Fermi, 1901-1954, италијански физичар

е законот за големи броеви. Очекуваната вредност има главна улога во различни подрачја на примена на моделот на веројатноста.

ПОДРАЧЈЕ НА ПРИМЕНА НА МОНТЕ КАРЛО МЕТОДАТА

Методата Монте Карло се применува во подрачјата кај кои се користат случајни броеви. Најчеста примена има кај статички видови на симулации кај кои се создаваат примероци при распределбата на случајни променливи. Проблемите кои се решаваат со примена на методот можат да бидат од различна природа: детерминирани или стохастични.

Детерминираните проблеми се проблеми кои тешко се решаваат или пак нивното решавање е скапо. Се користи кај пресметката на одредените интеграли кои не можат да се решат аналитички. Методата Монте Карло во случајот се користи во генерирањето на низа од случајни точки со еднакви веројатности внатре на одредениот правоаголник со утврдување на точки кои се содржани во површината која одговара на интегралот.

Сложени феномени кои не се доволно познати а кои се решаваат со помош на Монте Карло методата. Кај овие феномени не се познати односите помеѓу елементите а е позната веројатноста на нивниот резултат. Се врши процес на експериментирање за можните состојби на зависни променливи со примена на статистичка обработка и добивање на распределба на веројатноста на зависните променливи.

Статистички проблеми кои немаат аналитичко решение а кои се решаваат со генерирање на случајни броеви и променливи.

ЧЕКОРИ ВО МОНТЕ КАРЛО МЕТОДАТА

Монте Карло методата користи соодветен алгоритам. Тој алгоритам се состои од повеќе чекори кои можат да се прикажат:

Слика 1: Чекори за пресметка на VaR со помош на Монте Карло симулација

Генерирањето на сценариото започнува од актуелната состојба на пазарот при што се креира ново сценарио за секоја следна состојба со цел да се добие нелинеарно вреднување на можни портфолио вредности.

Монте Карло симулацијата користи:

Нелинеарни модели на портфолио вреднување,
Генерира бесконечен број сценарија и тестира многубројни можни случки,
Подолго време го пресметува VaR,
Претпоставува дека приносите се нормално дистрибуирани.

Монте Карло симулацијата најдобро се согледува преку две фази и тоа:

Фаза на генерирање на збир од нормално распоредени економски промени со коректна волатилност, Фаза на генерирање на корелирани промени во портфолиото што се постигнува со сопствени вредности и сопствен вектор.

Првата фаза, фаза на генерирање на збир од нормално распоредени економски промени со коректна волатилност, во себе вклучува неколку чекори и тоа:

Генерирање на случајни броеви,

Трансформација на случајни броеви во збир од нормално распоредени ценовни промени. Овој збир од случајни броеви се трансформира во нормално распореден збир на случајни броеви со примена на инверзна функција на нормална распределба на секој случаен број.

Инверзната функција на кумулативната нормална распределба може да се аплицира и со користење на софтвер, вклучувајќи ги и апликативните софтвери за таблични калкулации. Таа може да се оцени со точност од четири децимали со користење на Abramovitz и Stegun формула. За Монте Карло стимулација се тргнува од N(x) со цел да се пронајде x:

За $x \quad 0 : N(x) \quad 1 \quad N(x)*(a*k \quad b \quad k^2 \quad c \quad k^3)$

За x(0:N(x)=1- $N^{'}(x)$

Каде:

N(x) претсавува вредност на кумулативна нормлана распределба за x

$N^{'}(x) \quad (2 \quad)^{1/2} * e^{x2/2}$-стандардна нормална распределба

$$\kappa \quad \frac{1}{(1 \quad y*x)}$$

Потенцијалниот проблем кој може да се појави е не можност симулацијата да дава секојпат иста вредност при пресметката. Затоа е потребно да се користи поголем број на случки и проверка на резултатот од конвергенцијата со одредено повторување на симулацијата за типичното портфолио.

Фаза на генерирање на корелирани промени во портфолиото што се постигнува со сопствени вредности и сопствен вектор, подразбира портфолио со повеќестрани бројни инструменти. Процесот се одвива преку следите чекори:

Пресметка на сопствени вектори и сопствени вредности и Генерирање на корелирани ценовни промени за сите инструменти.

Во случај серијата на корелираните случани промени да се генерира за секое средства се користи следната формула:

$$x_k \qquad {}^{z}_{i}\sqrt{\quad_i}\, x_{norm} v_{ki} \quad {}_k$$

При што:

x_k -корелирана случајна промена за срество k во портфолио со нормална распреелба,

$\sqrt{\quad_i}$ -квадратен корен на сопствена вредност за i-то средство,

x_{norm}-случајна ценовна промена во нормално распо распоредени серии,

v_{ki} -к-ти елемент од сопствениот вектор и i-то средство

${}_k$ -волатилност на к-то средство

Генерираните промени се применуваат врз портфолиото на средствата на начин кој се применува кај историската симулација.

ЗАКЛУЧОК

Во трудот се обидовме да дадеме само еден преглед на можности на методата Монте Карло која многу често се користи при донесувањето на одлуките во услови на ризик. Поголемо потенцирање дадовме врз пробабилистичката поделба со цел да се добијат соодветни резултати. Методата Монте карло во комбинација со линеарните оптимизациски алгоритми дава најдобри резултати кои се потребни за донесување на одлуки во секоја комбинација врзана за ризикот. Со цел да се добие поголема точност со оваа метода потребно е да се изврши поголем број независни симулациони експерименти. Математичкиот израз во методата дава квантитавина врска помеѓу точноста на резултатите и оценка на бројот на независните повторувања.

ЛИТЕРАТУРА

1) Gentle, James E.(2005), Random Number Generation and Monte Carlo Methods,
2) Springer - Verlag, New York, 2005.
3) Rubinstein, Reuven Y. (1981), Simulation and the Monte Carlo Method, John Wiley
4) & Sons, New York.
5) Д-р Миомир Јовановиќ, Логистички симулации, Машински факултет Ниш, 2011
6) Лидија Бајрактаровиќ, Управљање ризиком, Сингидинум, Београд, 2009
7) Gamerman, D. Markov Chain Monte Carlo: Stochastic Simulation for Bayesian Inference. Boca Raton, FL: CRC Press, 1997.
8) Gilks, W. R.; Richardson, S.; and Spiegelhalter, D. J. (Eds.). Markov Chain Monte Carlo in Practice. Boca Raton, FL: Chapman & Hall, 1996.
9) Hoffman, P. The Man Who Loved Only Numbers: The Story of Paul Erdős and the Search for Mathematical Truth. New York: Hyperion, pp. 238-239, 1998.
10) Metropolis, N. "The Beginning of the Monte Carlo Method." Los Alamos Science, No. 15, p. 125. http://jackman.stanford.edu/mcmc/metropolis1.pdf.
11) Niederreiter, H. and Spanier, J. (Eds.). Monte Carlo and Quasi-Monte Carlo Methods 1998, Proceedings of a Conference held at the Claremont Graduate University, Claremont, California, USA, June 22-26, 1998. Berlin: Springer-Verlag, 2000.

COMPETITIVE ADVANTAGE WITH BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS

Dragana Camilovic, Ph.D.

College of Economics and Administration,
Imotska 1, 11000 Belgrade, Serbia
email: gagona@gmail.com
UDK: 005.343:[005.322:159.95

REZIME

Da bi bila uspešna, kompanija mora da donosi dobre poslovne odluke. Poslovno odlučivanje je vrlo složen proces u konkurentnom okruženju, a da bi se donela ispravna odluka neophodno je raspolagati pravom informacijom u pravom vremenskom trenutku. Iz ovog razloga organizacije koriste poslovnu inteligenciju i analitiku kako bi poboljšale svoju konkurentsku poziciju. Poslovna inteligencija (BI) se obično posmatra kao skup procesa i tehnologija koji transformišu podatke u informacije, smislene i korisne sa aspekta poslovanja. Kompanije su je prihvatile kao alat za postizanje konkurentnosti. Međutim, nije dovoljno samo steći konkurentsku prednost, već je potrebno i održati je. Cilj ovog rada je da razmotri na koji način se poslovna inteligencija i analitika mogu koristiti kako za dostizanje, tako i za očuvanje konkurentske prednosti.

Ključne reči: poslovna inteligencija, poslovna analitika, konkurentska prednost.

COMPETITIVE ADVANTAGE WITH BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS

Dragana Camilovic, Ph.D.

College of Economics and Administration,
Imotska 1, 11000 Belgrade, Serbia
email: gagona@gmail.com
UDK: 005.343:[005.322:159.95

ABSTRACT

In order to be successful, a company has to make good business decisions. Business decision making is a very complicated process in a competitive environment and in order to make the right decision it becomes essential to have the right information at the right time. This is the reason why organizations use business intelligence and analytics to improve their competitive position. Business intelligence (BI) is often considered as a set of processes and technologies that transform data into meaningful and useful information for business purposes. It has become an accepted tool for companies looking to achieve competitiveness. However, it is not enough just to gain competitive advantage. One must sustain it. The aim of this paper is to discuss the ways in which business intelligence and analytics can contribute both achieving and sustaining competitive advantage.

Keywords: business intelligence, business analytics, competitive advantage.

UVOD

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju nije lako donositi dobre poslovne odluke, a posledice loših mogu biti fatalne. Sa druge strane, od kompanija se traži da brzo reaguju, ukoliko žele da se dobro pozicioniraju na tržištu. Tako se raspolaganje kvalitetnim i pravovremenim informacijama nametnulo kao nužnost pri poslovnom odlučivanju. Ukoliko raspolažu informacijama od strateškog značaja, menadžerima je olakšano donošenje valjanih odluka, koje će obezbediti uspešno poslovanje preduzeća. Oni koji pobeđuju na tržištu su oni koji raspolažu informacijama koje drugi nemaju, ili bar do njih dođu pre svojih konkurenata. Stoga generisanje informacija sve više postaje osnova za postizanje konkurentske prednosti.

Sudeći po Forrester-ovom istraživanju, današnje kompanije su prepoznale značaj generisanja i korišćenja informacija u procesu odlučivanja. Tako 75% ispitanika posmatra informacije kao svoju stratešku prednost, dok 70% njih donosi poslovne odluke na osnovu raspoloživih informacija (A Forrester Consulting, 2013). Postavlja se, međutim, pitanje kako ih obezbediti? S obzirom na automatizaciju poslovanja, kompanije obrađuju i čuvaju velike količine podataka, u kojima se nesumnjivo kriju korisne informacije. A transformaciju podataka u informacije upravo omogućava poslovna inteligencija, tako da će o njenim osnovnim konceptima biti više reči u nastavku rada.

POSLOVNA INTELIGENCIJA I POSLOVNA ANALITIKA

Savremeno poslovanje se ne može zamisliti bez upotrebe informacionih tehnologija i informacionih sistema. Većina preduzeća koristi čitav niz softverskih rešenja, koja pokrivaju sve aspekte njihovog poslovanja.

Međutim, najčešće se radi o softverskim paketima koji su pojedinačno kupovani, implementirani na različitim platformama i, na žalost, često ih je teško integrisati. Ovo postaje veliki problem, jer je menadžerima praktično nemoguće da donesu dobre poslovne odluke ako ne raspolažu integrisanim podacima i pravim informacijama. Ovo je pogotovo važno sa aspekta postizanja i održanja konkurentske prednosti. Zato se javlja sve veća potreba za usvajanjem koncepata poslovne inteligencije, koja predstavlja skup procesa i tehnologija koji transformišu podatke u informacije, smislene i korisne sa aspekta poslovanja (Schniederjans, Schniederjans, Starkey, 2014).

Poslovna inteligencija (business intelligence - BI) podrazumeva korišćenje svih potencijala podataka i informacija u preduzeću zarad donošenja boljih poslovnih odluka, a u skladu sa tim identifikovanja novih poslovnih mogućnosti (Ćirić, 2006). Po mnogim autorima ona se zasniva na tri ključne tehnologije, a to su: skladišta podataka (data warehouse), interaktivno analitičko procesiranje (On-line Analytical Processing – OLAP) i traganje kroz podatke (data mining).

Skladišta podataka su ta koja rešavaju problem integracije podataka koji potiču iz različitih izvora, kako transakcionih sistema, tako i nekih eksternih i drugih izvora podataka. Ono predstavlja bazu podataka koja čuva tekuće i istorijske podatke koji su od potencijalnog interesa za menadžere kompanije (Laudon & Laudon, 2004). Samo skladište podataka se može posmatrati kao kolekcija manjih celina – ispostava podataka (data mart). Ispostava podataka je spremište podataka koje treba da podrži određeni poslovni proces (mišljenje Ralph Kimball-a) ili potrebe organizacione jedinice tj. odeljenja (mišljenje Bill Inmon-a).

Nakon što su podaci objedinjeni u jedinstvenom spremištu tj. skladištu podataka, potrebno ih je analizirati. Za ovu svrhu se mogu koristiti OLAP i data mining. OLAP predstavlja aktivnost postavljanja upita i prezentovanja numeričkih i tekstualnih podataka iz skladišta podataka (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2002). Posredstvom OLAP-a je omogućena analiza podataka iz različitih perspektiva tj. poslovnih dimenzija (Veljović, 2002). Pri tome je podatke moguće posmatrati kao agregirane ili sa većim nivoom detaljnosti, po jednoj ili više poslovnih dimenzija, a podržani su i alternativni prikazi podataka. Ovo je moguće zahvaljujući činjenici da OLAP tehnologija organizuje podatke iz skladišta u višedimenzionalne nizove podataka koji se nazivaju kockama podataka (Ćirić, 2006), nad kojim je moguće vršiti prethodno opisane operacije. Nad podacima iz skladišta se projektuje više OLAP kocki (Roiger, Geatz, 2003), jer svaka omogućuje specifičan pogled na podatke.

Data mining podrazumeva automatizovan analitički proces pretraživanja velikih količina podataka u cilju otkrivanja obrazaca tj. paterna u podacima. I dok OLAP stvara seriju hipotetičkih zakonitosti i veza među podacima i koristi sisteme upita da ih potvrdi ili opovrgne, dotle se data mining ne bavi hipotezama, već pokušava da nađe neku zakonitost među podacima (Ćirić, 2006). Na ovaj način se OLAP i data mining dopunjuju, jer pre nego što se utvrde zakonitosti među podacima, moraju se postaviti određene pretpostavke (op.cit.).

U novije vreme se u stručnoj literaturi pored pojma poslovne inteligencije često pojavljuje i pojam poslovna analitika (business analytics - BA). I na Google-u se može videti kako trend pretraživanja pojma „business intelligence" sve više opada, dok je od 2005. godine trend pretraživanja pojma „business analytics" u stalnom porastu (videti na http://www.google.com/trends/). Ovo ukazuje na sve veću „popularnost" drugopomenutog termina. Prirodno se postavlja pitanje kakav je odnos ova dva pojma, postoje li razlike između njih, i ako postoje, koje su? Odgovor nije lako dati, jer se mišljenja po ovom pitanju razlikuju, i to kako među različitim autorima, tako i proizvođačima softvera. Turban, Shauda, Aronson i King (2008) u svojoj knjizi „Poslovna inteligencija: menadžerski pristup" najpre, u prvom poglavlju, navode da je poslovna analitika tehnološka komponenta poslovne inteligencije, te da ona treba da joj obezbedi modele i analitičke procedure. Međutim, kasnije (u trećem poglavlju) kažu da je BA takođe poznata i kao analitičko procesiranje, BI alati, BI aplikacije ili samo BI. Drugim rečima, i ovi autori ističu da se nekada ova dva pojma koriste kao sinonimi, što se sreće i u drugoj stručnoj literaturi.

Schniederjans et. al. (2014) su uočili kako postoji stanovište da poslovna inteligencija zapravo obuhvata analitiku, poslovnu analitiku i informacione sisteme. Oni ističu da je prikupljanje podataka u domenu BI, a ne BA, što znači da se skladištenje podataka ne može smatrati komponentom poslovne analitike. A što se analize podataka tiče, po njima je BI uglavnom fokusiran na upite i izveštavanje tj. daje odgovore na pitanje šta se i gde dešava i to analizom istorijskih podataka (što je uglavnom domen deskriptivne analitike), dok BA može dati odgovore i na pitanje zašto se nešto dešava, koji su to novi trendovi, šta će se sledeće desiti (domen prediktivne analitike, koja predviđa buduće trendove) i kakav kurs preduzeće treba da zauzme u budućnosti (ovo već spada u domen preskriptivne analitike, čija je svrha da optimalno alocira resurse kako bi se iskoristile buduće prilike). U tom smislu, oni su ove razlike prikazali i tabelarno (videti Tabelu 1).

Tabela 1. Karakteristike poslovne inteligencije i poslovne analitike (op.cit.)

Karakteristike	Poslovna analitika (BA)	Poslovna inteligencija (BI)
Uloga u planiranju poslovnih performansi	Šta se dešava u sadašnjosti, šta će se dešavati u budućnosti i koja je najbolja strategija za budućnost?	Šta se dešava u sadašnjosti i šta smo u prošlosti radili da se sa tim nosimo?
Upotreba deskriptivne analitike kao glavne komponente analize	Da	Da
Upotreba prediktivne analitike kao glavne komponente analize	Da	Ne
Upotreba preskriptivne analitike kao glavne komponente analize	Da	Ne
Korišćenje kombinacije sve tri komponente (deskriptivne, prediktivne i preskriptivne analitike)	Da	Ne
Usmerenost na poslovanje	Da	Da
Usmerenost na čuvanje i održavanje podataka	Ne	Da

Karakteristike	Poslovna analitika (BA)	Poslovna inteligencija (BI)
Potrebna usmerenost na unapređenje poslovnih vrednosti i performansi	Da	Ne

Dakle, za razliku od poslovne inteligencije, poslovna analitika je više okrenuta upotrebi matematičkih i statističkih metoda. I dok se BI zaustavlja na izveštavanju o performansama preduzeća, dotle BA ide korak dalje, pa pored izveštavanja omogućava i da se one razumeju i predvide (Davenport, 2010).

I dok neki BA posmatraju kao komponentu BI, postoje i mišljenja da je BA zapravo širi pojam. Tako po IBM-u, poslovna inteligencija predstavlja deo poslovne analitike, u smislu da je samo jedna komponenta istoimenog softverskog paketa (IBM). Ipak, u ovom radu neće biti prihvaćeno ovakvo stanovište, već ono bliže ranije diskutovanim. Ali kako ne postoji potpuna saglasnost oko toga u kojoj meri se BI i BA međusobno prepliću, više će se akcenat staviti na to kako se dopunjuju, tj. koristiće se termin poslovna inteligencija i analitika (BI&A), koji treba da ih objedini tj. pokrije i oblast prikupljanja, integrisanja i čuvanja velikih količina podataka, i svih oblika njihove analize zarad boljeg razumevanja tržišta i poslovanja, kao i unapređenja poslovnog odlučivanja, sa posebnim akcentom na doprinos u povećanju konkurentnosti preduzeća.

KORIŠĆENJE POSLOVNE INTELIGENCIJE I ANALITIKE U CILJU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI

Vodeći autori iz oblasti marketinga, Kotler i Armstrong (2012) navode da se konkurentska prednost postiže kreiranjem veće vrednosti za kupca i to tako što im se nudi proizvod po nižoj ceni, ili tako što im se nude povoljnosti koje opravdavaju nešto višu cenu proizvoda. Ukoliko se opredele da konkurentnost zasnivaju na snižavanju troškova, a samim tim budu u mogućnosti da ponude proizvod po nižoj ceni, preduzećima od pomoći mogu biti one BI aplikacije koje npr. uključuju ispitivanje metrika kvaliteta vezanih za određene proizvodne procese, ili analizu sirovina koje se nabavljaju od različitih dobavljača, a u cilju procene stope defektnosti, ili pak aplikacije koje prate troškove prodaje i sl. (Turban et. al, 2008).

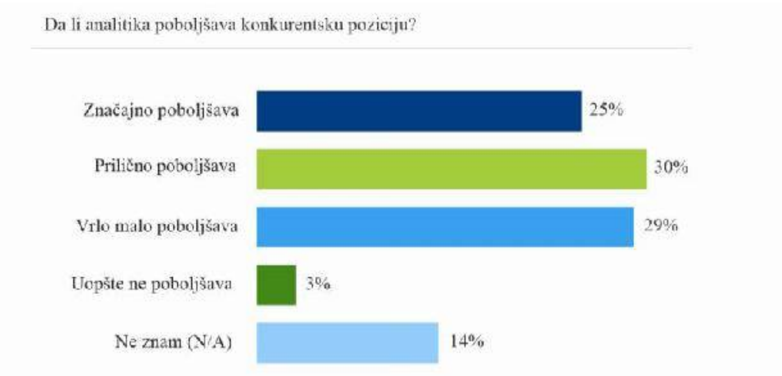
Davenport (2006), međutim, misli da je u današnje vreme praktično nemoguće konkurentnost zasnivati samo na proizvodu. Ovo iz razloga što su i konkurenti u stanju da ponude sličan proizvod, a zahvaljujući jeftinoj offshore radnoj snazi teško je biti cenovno konkurentan. Stoga on predlaže da se kompanije okrenu poslovnoj analitici, koriste sofisticirane tehnologije za prikupljanje i analizu podataka, ne bi li na taj način „iscedile“ i poslednju kap vrednosti iz svojih poslovnih procesa, jer su oni to što ih može razlikovati od drugih. Ove kompanije ne samo da znaju koje proizvode kupci žele da kupe, već mogu i da procene koju su cenu spremni da plate, koliko će takvih proizvoda kupiti za svog života, i šta ih može podstaći da kupuju više (op.cit.).

Analiza podataka korišćenjem koncepata poslovne inteligencije svakako može doprineti postizanju konkurentske prednosti. Tako prikupljanje i analiza podataka o prodajnim trendovima, proizvodnom miksu, nivoima usluge potrošačima i sl. mogu da olakšaju donošenje važnih poslovnih odluka i daju odgovore na pitanja kao što su: kako obezbediti rast prodaje, kako bolje razumeti probleme vezane za pružanje usluga, koje marketinške programe treba razviti, da li je potrebno kreirati nove linije proizvoda ili osvojiti nova tržišta? (Ray, 2011)

Međutim, nije dovoljno samo postići konkurentsku prednost, potrebno je i očuvati je, odnosno svakom preduzeću je cilj da postigne tzv. održivu konkurentsku prednost. Ovo je moguće samo ako potrošači ostanu lojalni kompaniji, pa mnoge firme BI koriste za postizanje lojalnosti brendu i izgradnju lojalnosti kupaca (Turban et. al, 2008). Pri tome je prvo potrebno identifikovati koje to kupce kompanija želi da zadrži. Ponekad važi tzv. pravilo 80:20, po kome oko 80% prodaje nekog proizvoda potiče od 20% njegovih kupaca (Jobber, Fahy, 2006). Najprofitabilniji kupci se mogu identifikovati primenom prediktivnog modeliranja (Davenport, 2006), kao i oni koji će najverovatnije otići. Koristeći poslovnu analitiku, moguće je segmentirati kupce u manje grupe i zatim prilagoditi ponudu svakoj od njih. Npr. za svaki segment se korišćenjem regresione analize mogu identifikovati faktori koji su u najvećoj korelaciji sa gubitkom koji grupa generiše. Zatim se definišu cene po grupama, takve da kompaniji omoguće profitabilno poslovanje. A da bi se testirale finansijske implikacije ovakvih hipoteza, koristi se softver za simulaciju (op.cit.).

Samo zadovoljni kupci su lojalni, pa je za svako preduzeće jako bitno da identifikuje potrebe i želje svojih kupaca i zadovolji ih na pravi način. Poslovna inteligencija i analitika ovde igraju jako važnu ulogu. Najpre je potrebno obezbediti sveobuhvatnu sliku o kupcima, na nivou čitave kompanije. Ovo često nije moguće jer su podaci o kupcima rasuti po različitim bazama podataka. Stoga je prvo potrebno implementirati skladište podataka, koje će integrisati sve podatke o kupcima i njihovom ponašanju. Tek kada se obezbede potrebni podaci, pristupa se njihovoj analizi. Analiza podatka o načinjenim kupovinama omogućava da se jasno sagledaju ponašanje i potrebe kupaca, što omogućuje kompaniji da bolje formuliše na koji način će ih zadovoljiti. Neke kompanije analiziraju i podatke o reklamacijama, ne bi li u tome identifikovale određene paterne i sprečile odlazak kupaca.

Međutim, postavlja se pitanje u kojoj meri se bolja pozicioniranost preduzeća na tržištu zaista može postići analizom podataka? Deloitte je tako 2013. godine sproveo zanimljivo istraživanje koje daje odgovor na pitanje kakvu korist preduzeće ima od poslovne analitike. U istraživanju je učestvovalo 100 preduzeća iz Severne Amerike, Velike Britanije i Azije (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013). Ono je pokazalo da više od polovine ispitanika, tačnije 55%, smatra da je poslovna analitika u nekoj meri doprinela poboljšanju konkurentske pozicije preduzeća (kao što se sa Slike 1 može videti, njih 25% smatra da je to poboljšanje značajno, dok 30% smatra da je ono prilično). Ali još uvek ima čak 29% onih koji smatraju da je taj doprinos veoma mali.



Slika 1: Koliko poslovna analitika doprinosi boljem pozicioniranju na tržištu (op.cit.)

Ipak, istraživanje je pokazalo da ni jedan od ispitanika ne misli da će u naredne 3 godine manje koristiti poslovnu analitiku, tako da se čak i oni koji do sad nisu postigli značajnije rezultate nadaju da će ih ostvariti u budućnosti (op.cit.)

Bitno je znati zašto neke kompanije imaju više uspeha u korišćenju alata poslovne inteligencije i analitike zarad povećanja konkurentnosti od drugih? Ako BI sisteme posmatramo kao savremene sisteme za podršku odlučivanju zasnovane na podacima, onda se i na njih može primeniti stanovište po kome je potrebno da budu ispunjena tri kriterijuma (Power, 2002):

1) Jednom implementirana, aplikacija za podršku odlučivanju mora postati glavna ili bar značajna snaga kompanije.
2) Ona mora biti jedinstvena tj. jedina takva aplikacija i mora biti u vlasništvu kompanije.
3) Sistem mora biti održiv u narednom periodu od oko 3 godine (da bi se obezbedio povraćaj investicija).

Ako su sva tri kriterijuma ispunjena, onda će ovi sistemi doprineti kreiranju konkurentske prednosti (op.cit.).

ZAKLJUČAK

Današnje dinamično poslovno okruženje traži od kompanija da se brzo prilagode stalnim promenama na tržištu. Oni koji u tome ne uspeju, ne mogu da budu konkurentni, pa samim tim ni da uspešno posluju. Tako da je vreme koje se menadžerima nalazi na raspolaganju za donošenje poslovnih odluka sve kraće. Sa druge strane, danas se ne smatra racionalnim odlučivanje koje je zasnovano na intuiciji, već ono koje se temelji na informaciji i znanju. To drugim rečima znači da je pravovremeno generisanje informacija od ogromnog značaja, pa se zato kompanije sve više okreću sistemima poslovne inteligencije i analitike.

Preduzeća danas inače generišu ogromne količine podataka, tako da samo posedovanje podataka retko predstavlja problem. Veći je problem što su oni smešteni u različitim bazama, te nisu ni analizirani na odgovarajući i sveobuhvatan način. Tu je značaj primene koncepata poslovne inteligencije. Jer, pre nego što se krene sa bilo kakvim analizama podataka, oni se moraju integrisati i sačuvati na jednom mestu, odnosno unutar skladišta podataka. Kasnije se mogu primeniti različiti oblici analize zarad povećanja konkurentnosti, a mnogi od njih su diskutovani u ovom radu. Većina istraživanja pokazuje da se značaj primene koncepata BI&A neće smanjiti u budućnosti, već naprotiv kompanije tek očekuju korist od njihove primene.

LITERATURA

1) Balaban N., Ristić Ž., Đurković J., Trninić J. (2002) Informacioni sistemi u menadžmentu, Savremena administracija, Beograd
2) Ćirić B.(2006) Poslovna inteligencija, Data status, Beograd
3) Davenport T. (2010) The New World of "Business Analytics", International Institute for Analytics, USA
4) Davenport T. (2006) Competing on Analytics, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, USA
5) Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2013) Deloitte Analytics Advantage Survey: The Analytics Advantage - We're just Getting Started, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Analytics/dttl-analytics-analytics-advantage-report-061913.pdf (current June 2014)
6) A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Commissioned By SAP (2013) Competitive Differentiation Through Innovation in Business Intelligence: Making the Most of Existing and Emerging BI, Analytics, and Big Data Tools, http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2013-05-may-09-17.competitive-differentiation-through-innovation-in-business-intelligence-pdf.bypassReg.html (current July 2014)
7) IBM, Business analytics -Transform your data into competitive advantage, http://www-03.ibm.com/software/products/en/category/business-analytics (current June 2014)
8) Jobber D., Fahy J. (2006) Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data Status, Beograd
9) Kotler P., Armstrong G. (2012) Principles of Marketing- 14th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey
10) Laudon K. C., Laudon J. P. (2004) Management Information Systems: Managing the Digital Firm – Eight Edition, Pearson Education Inc., New Jersey
11) Power D. (2002) Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers, Quorum books, USA
12) Ray B. (2011) Using 'Business Intelligence' To Gain Competitive Advantage, http://www.mypurchasingcenter.com/purchasing/blogs/using-business-intelligence-to-ain-competitive-advantage/ (current June 2014)

13) Roiger R. J., Geatz M. W. (2003) Data Mining: A Tutorial-based Primer, Addison Wesley, USA
14) Schniederjans M., Schniederjans D., Starkey C. (2014), Business Analytics Principles, Concepts, and Applications: What, Why, and How, Pearson FT Press, New Jersey
15) Turban E., Shauda R., Aronson J. E., King D. (2008) Business Intelligence: A Managerial Approach, Pearson/Prentice Hall, New Jersey
16) Veljović A. (2002) Menadžment informacioni sistemi, Kompjuter biblioteka, Čačak

ТЕОРИЈА И ПРАКСА НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ: ПРИБИРАЊЕ, АНАЛИЗА И ИСКОРИСТУВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ ВО СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Доц. д-р Горан Василевски

Министерство за одбрана на Република Македонија
gvasilevski@yahoo.com

УДК: 005.21:005.52

АПСТРАКТ

Разузнавачката компонента во организацијата има задача да прибира, обработува и да проследува сооддветни информации до менаџерскиот тим, врз чија основа тој треба да направи правилна проценка за состојбите на пазарот. Крајната цел е креирање стратегија за висока конкурентност на организацијата.

За овореното и динамично конкурентско опкружување какво што владее денес, не е доволно само располагање со добра информација. Пазарот кој е подложен на промени повеќе од кога и да било досега, брзината со која се унапредуваат веќе високите технолошки достигнувања и безмислосната конкуренција оставаат краток простор за креирање долгорочна стратегија на организацијата. Од тие причини организациското разузнавање мора во куса временска рамка да ги прибере, обработи и анализира потребните информации и со тоа да овозможи донесување рационална и продуктивна проценка од страна на менаџерскиот тим.

Организациското разузнавање треба да знае и умее да ги селектира и продуцира оние информации коишто овозможуваат најдобар преглед за состојбите на пазарот за организацијата да стекне предуслови за подобра конкурентност. За постигнување на посакуваните ефекти за конкурентост на пазарот, на организацијата и е потребен теоретски стручен и практично делотворен разузнавачки субјект. Тоа подразбира востановување систематски програм за креирање и анализирање информации за состојбите на пазарот, за активностите на конкуренцијата, како и за општите деловни трендови. Ваквиот програм во голема мерка го олеснува одредувањето на приоритетите за стратегискиот менаџмент.

Овој труд цели да ги претстави основите и практичната примена на организациското разузнавање и нивното ползување во остварувањето подобра конкурентност на пазарот.

Клучни зборови: организациско разузнавање, стратегиско планирање, конкуренција, менаџмент, донесување одлуки.

THEORY AND PRACTICE OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: GEATHERING, ANALYSIS AND EXPLOITING INFORMATION IN STRATEGIC MANAGEMENT

Ass. Prof. Goran Vasilevski

Ministry of defence of R. Macedonia
gvasilevski@yahoo.com

UDK: 005.21:005.52

ABSTRACT

Intelligence component in the organization is tasked to gather, process and transmit appropriate information to the management team, based on which it needs to make a proper assessment of market conditions. The ultimate goal is to create a strategy for high competitiveness of the organization.

For the open and dynamic competitive environment as it reigns today, it is not enough to have available good information. The market, which is prone to change more than ever before, the speed with which the already high technological advances enhance and the merciless competition leave short space to create a long-term strategy of the organization. Therefore, organizational intelligence has a short timeframe to collect, process and analyze the necessary information and thus enable a rational decision and productive assessment by the management team.

Organizational intelligence needs to know and be able to select and produce the information that provide the best overview of market conditions for the organization to gain better conditions for competitiveness. To achieve the desired effects of competitiveness in the market, the organization needs a theoretically specialized and practically effective intelligence entity. It involves setting up a systematic program for creating and analyzing information about market conditions, competitive activities and general business trends. This program greatly facilitates the prioritization of strategic management.

This paper aims to present the fundamentals and practical application of organizational intelligence and their use in achieving better competitiveness in the market.

Keywords: organizational intelligence, strategic planning, competition, management, decision-making.

ВОВЕД

Падот на берлинскиот ѕид, од една страна го означи крајот на блоковкста поделеност, а од друга, симболично ја најави ерата без граници, карактеристична за глобализацијата. Со овој историски чин заврши и трката за вооружување меѓу двата идеолошки спротивставени блока, а отпочна трката по освојување на пазарот. Токму во овој период се случува клучната трансформација на разузнавањето, кое од примарно идеолошко со воено-политичка ориентација, пренасочува голем дел од своите капацитети кон широко отворениот светски пазар, па слободно може да се нагласи дека во последните две и пол децении организациското разузнавање се повеќе го превзема приматот од разузнавањето кое собира информации за безбедносно-политички активности. Истовремено поголем економски отколку политички интерес се искажува и кога станува збор за ангажманот на персоналот во акредитираните дипломатско-конзуларни претставништва.

Земајќи го ова предвид, треба да се знае и дека постои значителна разлика меѓу разузнавањето во неговата основна етимолошка форма во однос на она што претставува организациското разузнавање (попознато и почесто употребувано со англискиот термин Business intelligence, во употреба од осумдесеттите години на минатиот век, а претходно како Competitive intelligence). Имено, од аспект на разузнавањето кога се дејствува со цел прибирање политичко-безбедносни информации, вообичаено се применуваат легални и нелегални, а во одредени прилики и екстремни методи со цел да се дојде до квалтитена, точна и навремена информација, односно, со цел да се овозможи и спроведе активност која придонесува за стекнување предност во однос на политичкиот противник.

Кога пак станува збор за организациското разузнавање, треба да се има на ум дека тоа е процес кој вклучува прибирање, следење и анализирање информации, при што се применуваат речиси истите принципи, дисциплини и активности како и при дејствата карактеристични за класичното разузнавање. Основната разлика е во тоа што овие информации немаат безбедносна или политичко-дипломатска содржина, туку се однесуваат за пазарот, економијата, за берзанскиот амбиент и што е најважно за конкуренцијата. Најважно, организациското разузнавање во основа исклучува примена на нелегални, а никако не применува екстремни методи (уцени, физичка елиминација и сл.) за да се дојде до потребните информации. Оттука, овој вид разузнавање подразбира прибирање информации и нивна обработка со цел да се донесе развојна менаџерска стратегија, или одлука со која организацијата ќе се стекне со предност во однос на пазарната конукренција.

Вака гледано, мали се разликите во начинот на дејствување на класичното и организациското разузнавање. Оттука се наметнува прашањето зошто една организација не би користела илегални методи да дојде до информација што ќе и овозможи конкурентска предност (екстремните во секој случај се исклучени како опција). Одговорот лежи во фактот дека ретко која организација сака има краткотраен бенефит од нелегално добивање информација (со времено ограничената корист од истата), а притоа да ги ризикува брендот, кредибилноста и репутацијата стекнувани со квалитет и долготрајно докажување на пазарот. Имено, користењето илегални методи (жаргонски попознато како шпиунирање) доколку биде откриено од конкурентската страна, може да предизвика далекусежни негативни последици за организацијата. Најчесто, доколку се докаже користењето нелегални методи при организациското разузнавање, страната која ги применува се соочува со скап судски процес, пад на акциите на организација на берзата и финансиски санкции. Затоа, организациското разузнавање најчесто подразбира прибирање информации од отоворен извори, консултација со економско-финансиски експерти и лобирање кај субјекти кои се во состојба да овозможат привилегии на пазарот. Сепак, секогаш треба да се има свесност од можноста за употреба и на нелегални сретства и методи од страна на конуренцијата.

Сублимирано, организациското разузнавање претставува алатка која прибира и обработува информации кои на менаџерскиот тим му овозможуваат да ги согледа предностите и слабите страни на организацијата во однос на конкуренцијата и состојбите на пазарот.

Завршната фаза од ваквиот циклус е донесувањето одлуки и спроведувањето соодветна стратегија од страна на менаџерскиот тим.

Притоа, мора да се обрне внимание на динамичните услови на пазарот за да се разбере дека организациското разузнавање пред себе има комплексна палета задачи, која бара вклучување персонал со соодветно знаење не само од областа на економијата и финансиите, туку со капацитет да ги согледа пошироките фактори кои влијаат врз креирањето успешна менаџерска стратегија.

ДЕФИНИРАЊЕ И ЗАДАЧИ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ

Кога станува збор за организациското разузнавање, треба да се има предвид дека како дел од областите на интерес во класичното разузнавање (економско разузнавање), кон крајот на педесетите години од дваесеттиот век се издвојува како посебен вид. Како и за разузнавањето воопшто, така и кога станува збор за организациското разузнавање нема унифицирана и општоприфатена дефиниција. Дури постојат и дивергенции во определувањето на самиот поим за организациско разузнавње. Ваквите дивергенции произлегуваат од разликите во дефинирањето на деловното (Business intelligence) и конкурентско разузнавање (Competitive intelligence), бидејќи одредени автори сметаат дека станува збор за одделни области (Kahaner L.; "Competitive Intelligence"; 1997), додека според други автори, организациско разузнавање претставува синергија на деловното со конкурентското разузнавање (Lebovitz J.; Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Managament; 2006). Вака земено, организациското разузнавање претставува збор на дејности и активности кои обезбедуваат доволен квантум квалитени, обработени и навремено доставени информации кои менаџерскиот тим гиползува при креирањето успешна организациска стратегија.

Така, основна задача на организациското разузнавање е да достави најквалитетена можна проценка за состојбите на пазарот и за дејствувањето на конкуренцијата. Притоа, проценката задолжително мора да се темели на релевантни податоци, внимателно селектирани, собрани и анализирани информации до кои е дојдено во прецизно детерминиран период, за однапред одредена област на интерес. Паралелно со основната задача, организациското разузнавање треба да овозможи заштита на вкупните административни и персонални капацитети на организацијата. Дополнително, овој организациски субјект е задолжен да ги следи и поддржува примарните цели на врвниот менаџмент, преку примена на легални методи и сретства за пристап до информации од корист на организацијата (Bazdan Z. “Menadžeri moraju znati: poslovno obaveštajna djelatnost kreira najvažniji resurs upravljanja” 2009). Покрај тоа, организациското разузнавање има за задача да набљудува и врши континуирана потрага по информации кои ќе придонесуваат во процесот на планирање и донесување оддлуки од страна на стратегискиот менаџмент.

Конкретните задачи произлезени од теоријата, а кои организациското разузнавање треба да ги примени во пракса, стануват појасни кога ќе се согледа обемот на активности коишто ги врши овој организациски субјект (доколку го има). Имено, опсегот задачи на организаицикото разузнавање опфаќа континурирано набљудување, анализа и информирање за следниве фактори:

технологијата којашто ја развива конкуренцијата;
споредба на квалитетот кај производите;
варијациите кај цената од конкурентските производи на пазарот;
заштитеност на сопствените развојни проекти;
правците, начинот и брзината на конкурентската дистрибуција;
лоцираноста на конкурентските организации (ширење или намалување на конкурентската мрежа);
промотивните (маркетинг) ефекти;
компарација со структурата на менаџерскиот тим и персоналот кај конкуренцијата и
интересот на пазарот за конкурентската и сопствената понуда.

Паѓа во очи дека погоре наведените фактори лесно може да се квалификуват како конкурентско разузнавање (Competitive intelligence) со оглед на тоа дека главниот фокус на дејства е насочен кон активностите на конкуренцијата. Но, конкурентското разузнавање подразбира процес каде организациите прибират информации само за дејствувањето на своите конкуренти. (West C.; “Competitive intelligence”; 2001;) Од друга страна, неопходноста од преземање на истите активности претставува потреба и доколку организацијата нема сериозна конкуренција на пазарот, оти крајната цел сепак е менаџерскиот тим да ја креира најсоодветната организациска стратегија. Но, ако се тргне од фактот дека вака комплексна организациско-разузнавачка дејсност може (и мора) да превземаат само организации чијашто цел е застапеност на што поголем пазар, важно е да се напомене дека и малите организации задолжително треба да спроведат одредени разузнавачки дејства (со далеку помал обем и опсег, но секако дека мора да обезбедат и анализираат минимум потребен квантум на информации), како неопходност која му претходи на успешноста во делувањето.

Оттука, Jay Lebovitz смета дека организациско разузнавање претставува вкупност од сите прибрани и споделени информации, податоци, анализи и проценки кои придонесуваат да се обнови постоечкото и да се изгради ново знаење кое ќе ја помогне успешноста на организацијата. Поинаку кажано, организациското разузнавње претставува конверзија на информациите во знаење, како есенцијална синтеза која може да ја гарантира успешноста на организацијата. (Lebovitz J. “Building Organizational Intelligence: A Knowledge Managament Primer”; 1999).

Според ваквиот пристап на организациското разузнавање се гледа како на повеќеслоен процес кој:

клучно помага да се согледа местото на организацијата на пазарот;
овозможува располагање со точни и навремени информации за актуелните пазарни состојби;
согледува каков производ или услуга сакаат/очекуваат клиените;
каков е односот на клиентите, конкурентите и добавувачите на пазарот;
прави проценка за правецот на развој на организацијата;
придонесува за поуспешно работење на организацијата;
го насочува стратегискиот менаџмент.

Умешноста на организациското разузнавање да ги овозможи бараните информации и успешноста на менаџерскиот тим да направи соодветна проценка од истите е клучниот фактор за успешно работење. Ваквото повеќеслојно третирање на организациското разузнавање, илустративно е прикажано на шема бр.1.

Шема бр. 1 Организациско-разузнавачка хиерархија; извор: Lebovitz J.; Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Managament; 2006; p. 7

Според мислењето на Силбер и Керни, организациското разузнавање е способност за ефективно размислување на организацијата од деловна гледна точка и тоа е еден од предметите којшто во бизнис образовните институции ги упатува менаџерите на одговорен однос кон организацијата. Според нив, оние менаџери кои немаат ваков приод и начин на размислување не треба да се надеваат на успешна кариера (Silber K.H.; Kearny L.; Organizational Intelligence; 2009)

ПРИМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ

Она што досега беше наведено за организациското разузнавање во основа се теоретски поставени задолженија, кои релативно лесно се дефинираат. Потешкиот дел од одговорноста е нивна практична реализација. Реалниот свет (пазарот), инсистира на етичност во деловната комуникација и придржување до пишаните и непишаните правила за конкурентски однос. Објективно, ваквата етична димензија и фер односите меѓу конкуренцијата во условите кои денес ги наметнува глобалниот пазар се во втор план, бидејќи примарна цел секогаш се профитот и успешното работење на организацијата. Особено важно за напомена е дека и економската логика во денешно време често и ненајавено ги менува своите правила. При вакви услови и конкуренција, како е можно да се задржи минимум бараното ниво на етичност? Истовремено, каде треба да се бараат потребните информации и како да се дојде до нив на начин кој не би го загрозил угледот на организацијата?

Најнапред, примарниот фокус на организациско-разузнавачкиот субјект треба да се насочи кон побарувањата што произлегуваат од главниот менаџерски тим. Со добивањето точни побраувања и фокусирањето кон истите ќе се добие на време, ќе има заштеда на ресурси и прецизно ќе се одреди објектот на интерес. Вака, дури и во динамични пазарни услови какви владеат денес, потесното лоцирање на изворот за информации е предуслов за насочувањето кон објектот на интерес. Ова е потребно од едноставна причина што разузнавањето не цели само да ја добие информацијата, туку истата да има и соодветна употребна вредност за менаџерскиот тим. Поедноставно кажано, информациите се патоказот кон целта, а со тоа се и клучниот ресурс на управувањето. Самата информација може да се разгледува низ различни теоретски призми, а доаѓањето до нејзе денес може да биде по усмен или поретко по писмен пат, а најчесто со ползување на современите технолошки сретства и апарати (интернет, мас-медиумите, употреба на сателит). Всушност, денешниот свет е свет полн информации, а умешноста на организациското разузнање е во правилен избор на изворот и соодветна селекција на квантумот информации. Или како што истакнува Нешковиќ, информациите не само што претставуваат знаење, туку истовремено претставуваат моќ и капитал, бидејќи со владеењето на информации се стекнува предност во однос на конкуренцијата. Тој посочува дека информациите се сретство кое овозможува супериорност, донесување на квалитетни одлуки и подобра ориентација на пазарот, а со тоа и полесно остварување на поставената цел. (Nešković S. “Ekonomske Implikacije Informacionog Ratovanja u Savremenim Međunarodnim odnosima”; 2012).

Најдобра потврда за лесната достапност до информации е интернетот за кој слободно може да се каже дека претставува еден од најодбрите извори на информации. Имено, користејќи го овој извор на податоци на брз, бесплатен и пред се легален начин се добиваат информации за општите состојби на одреден пазар кој е во сферата на интерес. Станува збор за информации кои посочуваат за големината и интересот на таргетираниот пазар, вложувањата и можностите што истиот го нуди, а најважно од се за перспективата што ја нуди истиот. Тука секако спаѓаат и неопходните општи демографски и географски податоци, правната регулатива, информациите за патната инфраструктура, развиеноста на дистрибутивната мрежа и сл. Навидум лесниот пристап до информациите не значи и дека организациското разузнавање ја завршило својата задача, бидејќи е завршена само првата фаза од разузнавачкиот циклус. Следи фазата на интеграција и селекција на информациите, како подготовка за фазата во која се пристапува кон нивна обработка. Токму фазата на обработка и анализа на информациите е клучна за стратегискиот менаџмент да добие продукт каков му е потребен за планирање и креирање на организациската стратегија. Имено, квалитетната обработка и анализа на информациите претставува сложен процес којшто изискува посебни знаења и вештини од повеќе области (селективност, аналитичност, методичност, интерпретација и сл.). Квалитетно обработените информации го одредуваат и квалитеот на концептот планиран и креиран од менаџерскиот тим, а кој натаму ја определува стратегијата на организацијата за настап на пазарот. Одовде, лесно се согледува и потребата од постоење стратегија којашто ќе се применува во прибирањето и успешно искористување на расположливите информации.

Освен интернетот како отворен извор, организациското разузнавање користи и други легални извори на информации кои може да бидат внатрешни или надворешни. Интерните (внатрешни) извори најчесто се добиваат од вработените во организацијата, преку следење на ефектите од реализација на имплементираната стратегијата, креирана од менаџерскиот тим, деловните партнери и клиентите. Потребните информации од надворешни извори се оние до кои се доаѓа со учество на деловни средби, семинари, работилници, или преку разговор со вработени во конкурентски компании, со деловни партнери, со проучување на јавно достапната стручна или деловна публикација, како и со следење на активностите од конкуренцијата (Vojak N.; Wasserbauer B.; Grgat I.; “Business Intelligence kao Pomoć u Zaštiti Poslovanja Poduzeća” 2008). И во овој случај потребно е да се повтори истиот циклус како и при прибирањето информации од интернетот како отворен извор, односно да се изврши селекција на потребните и квалитетни информации од оние кои тоа не се.

Сепак, мора да се има предвид и се почестата примена на нелегалните разузнавачки методи (т.н. шпиунирање) кои се користат со цел организациите да стекнат предност во однос на конкуренцијата. Во оваа прилика ќе наведеме и дел од нелегалните методите кои се вбројуваат во организациското разузнавање.

т.н. Тројански коњ (кога во конкурентска организација се вработуват лица чија задача е да следат, оттуѓуваат и да пренесуваат податоци од конкуренцијата;
корумпирање на персонал од конкуренцијата;
оттуѓување деловна тајна со примена на современи технички сретства (прислушкување, упад во информатичката база на податоци, набљудување...);
лобирање кај државни авторитети за добивање информации од дипломатскиот ангажман во земји чиј пазар е во фокусот на интерес;
дејствување со цел од конкуренцијата да се придобијат и превземат обучени експерти.

Причината за користење вакви методи лежи во силното темпо на економијата кое под влијание на глобализацијата ја диктира динамиката и на процесите на светскиот пазар. Со оглед дека со шпијунажата се троши значително помалку време, отколку што објективно е потребно за организациското разузнвање да достави квалитетен продукт до менаџерскиот тим. Воедно, доколку не бидат откриени, нелегалните се значително поефтини во однос на легалните методи.

ЗАКЛУЧОК

Констатацијата дека денешниот свет се базира на информации, само потврдува дека организацијата и тоа како има потреба за располагање со соодветен квантум од овој ресурс. Со оглед дека може да се користи како сретство за стекнување предност во однос на конкуренцијата, менаџерскиот тим треба да знае да го насочи фокусот на интерес, а потоа и да покаже доволно мудрост за максимално исцрпување на квалитетната информациска компонента во креирањето стратегија која со значително висок процент ќе ја гарантира успешноста на организацијата на пазарот. Тоа секако подразбира и соодветно вложување во градењето структура на разузнавачкиот субјект во организацијата, бидејќи во денешната флуктуација на информации потребни се соодветни стручност и знаења да се селектираат, интегрираат и одберат само оние кои се од примарен интерес.

Исклучително битно за напомена е и тоа дека во Република Македонија се уште постојат одредени дивергенции во дефинирањето на терминот организациско разузнавање, кој како релативно нов кој често се заменува со бизнис (Business intelligence) и конкурентското разузнавање (Competitive intelligence). За негово целосно дефинирање, потребно е да се земат предвид функциите на организациското разузнавње и методите што ги користи за реализација на своите задачи.

Уште е битно да се истакне дека во Република Македонија овој облик на организациско дејствувување се користи од страна на исклучително мал број организации (делумно или во целост), од причина што менаџерските тимови сметаат дека се доволно информирани за условите во потесното или пошиоко опкружување. Воедно, вложувањето во градењето разузнавачка структура во организацијата се смета за непотребен трошок. На ваков заклучок наведуваат и резултатите од спроведено истражување за важноста на информациите и нивното влијание врз организациското стратегиско планирање кај МСП на примерок од 30 организации во Пелагонискиот регион Истражувањето, меѓу останатото, целеше и кон добивање сознанија за начинот на кој организациите обезбедуваат информации и нивната обработка при стратегиското планирање. Особено е значаен фактот дека според добиените показатели не се забележани значајни разлики помеѓу производниот и услужниот сектор во начините на кои организациите ги добиваат информациите потребни за процесот на стратегиско планирање, што укажува дека за успешен пласман и егзистирање на глобализираниот пазар потребени се навремени, точни и соодветно анализирани информации потребни при стратегиското планирање и насочувањето на организациската дејност. Така малите и средни организации може да бидат конкуретни на пазарот на којшто доминираат големите организации и корпорациите (Stefanovska, Vasilevski, 2014).

Со оглед дека брзиот развој на технологијата зема се поголем замав, забележлив е трендот организациите да посветуваат се поголем интерес за ефектите што ги нуди организациското разузнавање. Ова особено кога станува збор за програмските решенија за пребарување бази на податоци, прибирање и анализа на неопходните деловни податоци. Бидејќи глобализацијата не остава простор за импровизации, може да се заклучи дека организациското разузнавање како дисциплина која на организацискиот менаџмент му нуди можност за постигнување подобри перформанси, се повеќе ќе станува неопходност при стратегиското планирање.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Бакрески О.; Триван Д.; Митевски С.; „Корпорациски безбедносен систем“, Стеда
2) Графика, Скопје; 2012;
3) Kahaner L.; “Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Used Informatiopn to Move Your Business to the Top”; Touchstone; New York; 1997; pp.16-23
4) Lebovitz J. “Building Organizational Intelligence: A Knowledge Managament Primer”; CRC Press LCC; Boca Ration; 1999; pp. 5-7
5) Lebovitz J.; Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Managament; Auerbach Publication; Boca Ration; 2006; p.11
6) Nasheri H.;”Economic Espionage and Industrial Spying”;Syndicate of the university of Cambrige; Cambrige; 2005;
7) Silber K.H.; Kearny L.; “Organizational Intelligence: A Guide to understanding the Business of Your Organization for HR, Training and Performance Consulting”; John Wiley&Sons, Inc.; San Francisco; 2009; p.2
8) West C.; “Competitive intelligence”; Basingstoke; Palgrave; 2001; p.12

СПИСАНИЈА И ПУБЛИКАЦИИ

9) Bazdan Zdravko; “Menadžeri moraju znati: poslovno obaveštajna djelatnost kreira najvažniji resurs upravljanja”; во Poslovna izvrsnost; god. III, br.2, Hrvatski institute za kvalitetu; Zagreb 2009; str. 62
10) Nešković S. “Ekonomske Implikacije Informacionog Ratovanja u Savremenim Međunarodnim odnosima”; Ekonomija: Teorija i praksa; Novi Sad; 2012; str. 2
11) Stefanovska L., Vasilevski G., Information and their influence over the organizational strategic planning, International Journal of

Business Management and Research, ISSN: 2051 – 4281, Vol.41, Issue 1, 2014, pp.1149 - 50;

12) Vojak N.; Wasserbauer B.; Grgat I.; “Business Intelligence kao Pomoć u Zaštiti Poslovanja Poduzeća”; Zbornik Radova; Hrvatsko Drušdtvo Inženjera Sigurnosti; Čakovec; 2008; str.108

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

13) http://www.scribd.com/doc/20493041/Globalizacija-Poslovanja-i-Globlna-Konkurencija
14) http://www.teched.hr/TechedIntSrv/TechedIntSrv-CI.aspx
15) http://www.oi-institute.com/

КРЕИРАЊЕ СИСТЕМ ЗА СЛЕДЕЊЕ НА ОКРУЖУВАЊЕТО КАКО СОЛИДНА ОСНОВА ЗА ПРЕДВИДУВАЊЕ НА ИДНИНАТА И КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА МСП НА ПАЗАРОТ

Доц. д-р Лидија Стефановска

БАС Институт за менаџмент, Битола, Бизнис академија Смилевски–БАС, Скопје
l_stefanovska@yahoo.com

Вон. проф. д-р Менде Солунчевски

Министерство за одбрана
mendesolun@yahoo.com

УДК: 334.012.63/.64:005.21]:303.72(497.774/.775)

АПСТРАКТ

Стратегискиот менаџмент како современ пристап во водењето на организациите, се дефинира како процес определен со мисијата, визијата и целите на организацијата, како и со креирање планови и алокација на организациските ресурси во насока на постигнување на поставените организациски цели. Се смета дека тоа е највисоко ниво на менаџерските активности, што вклучува и анализа на надворешното окружување, тековната состојба во организацијата и согледување на предизвиците во иднина, за постигнување на што поголема конкурентност на пазарот. Всушност, задача на менаџментот не е да ја согледа постојната состојба на организацијата, туку каква може да биде во иднина. Но, во голем дел од МСП во Р. Македонија присутна е состојба на ad hoc следење на окружувањето, без притоа да се селектираат добиените податоци и информации во соодветни кластери, а кои би можеле да се искористат во процесот на одредување на идната стратегиска насока. На тој начин организациите вршат значителна дигресија од основната поента на стратегискиот менаџмент, а тоа е континуираноста и долгорочноста.Во рамките на овој проблем, трудот дава осврт врз потребата од креирање систем за континуирано следење на окружувањето, како и низа препораки за практикување на истиот. На тој начин би се намалила небулозата кај тимовите за стратегиско планирање во процесот на преземање идни стратегиски чекори за постигнување конкурентска предност на пазарот, на подолг временски период.

Клучни зборови: систем, анализа на окружувањето, стратегија, менаџмент.

CREATING A SYSTEM FOR ENVIRONMENT MONITORING AS A SOUND BASIS FOR PREDICTING THE FUTURE AND THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE SMES IN THE MARKET

Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph.D

BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski BAS Skopje
l_stefanovska@yahoo.com

Assoc. Prof. Mende Soluncevski Ph.D

Ministry of Defense
mendesolun@yahoo.com

UDK: 334.012.63/.64:005.21]:303.72(497.774/.775)

ABSTRACT

Strategic management as a modern approach to managing organizations, is defined as the process established with the mission, vision and goals of the organization, as well as creating plans and allocation of organizational resources in order to achieve the set organizational goals.

It is believed that this is the highest level of managerial activity, which among other things includes the analysis of the external environment, the current state of the organization and understanding of the challenges in the future, to achieve greater competitiveness in the market. In fact, the task of management is not to perceive the current state of the organization, but what might it be in the future.

But in much of SMEs in R. Macedonia the state of the ad hoc monitoring of the environment is present, without having to select the received data and information in appropriate clusters, which could be used in the process of determining the future strategic direction. In this way organizations perform significant digression from the main point of strategic management, which is continuity and longevity.

In the frames of this problem, the paper gives an overview on the necessity of creating a system for continuous monitoring of the environment, as well as a range of recommendations for practicing it. This is the way to minimize the nebulosity with the teams for strategic planning in the process of taking future strategic steps to achieve competitive advantage in the market for extended periods.

Keywords: system, environment analysis, strategy, management.

ВОВЕД

И покрај различното дефинирање на МСП, како и постоењето голем број критериуми за мерка на истите, поставени пред се` од релевантни фактори во високо развиените земји, општо е прифатено дека бројот на вработени во МСП треба да биде заедничка мерка при нивното дефинирање. Во тој контекст, МСП обично се дефинираат како несупсидијарни независни фирми кои вработуваат најмногу до 250 луѓе. Во националната статистика на некои земји на ЕУ лимитот е 200 вработени, а во САД тој број се движи до 500 вработени. За малите фирми пак лимитот е 50 вработени, додека за микро фирмите тој се сведува на 10, а во некои случаи и на 5 вработени. Како дополнителни критериуми во ЕУ се земаат и годишниот обрт и вредноста на билансот на состојба. (Фити и др., 2007). Во Република Македонија малите и средни претпријатија се дефинираат според Законот за трговски друштва (Закон за трговски друштва, Службен весник на Република Македонија, бр. 28/04).

Сепак и покрај не така големиот број на вработени во МСП, тие се од особена важност за вкупниот развој на нашата држава. Истражувачите и теоретичарите на економскиот развој на државите сметаат дека нивната предност се темели пред се на нивната флексибилност кон промените што се случуваат во окружувањето, за разлика од инертноста на големите компании. Честопати, таквата флексибилност им дозволува да преземаат нови стратегиски чекори и да спроведуваат бројни организациски промени, што им овозможуваат опстанок и развој во променливото бизнис окружување. Исто така во голем број студии, МСП се сметаат за клучни актери во зголемувањето на конкурентскиот и иновативен капацитет на земјите/регионите. (Меѓународен дијалог за даноци, 2007). Вниманието кон МСП во високо развиените земји е уште по изразено, со оглед на фактот што секторот на малите и средни бизниси има многу значајно место во целокупната економија, од причина што опфаќа и до 90% од вкупниот број на деловни субјекти, вработува до 70% од вкупниот број на вработени и создава над 50% од БДП (Зарезанкова, 2000). Заради ваквите и многу други позитивни показатели, денес наместо акцентот да биде ставен на големите компании, МСП добија свое значајно место.

АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО

Половина од успехот на секоја организација се темели на познавањето на насоката по која во иднина треба да се движи организацијата, за да ја достигне посакуваната состојба (визија). За таа цел стратегискиот менаџмент како концепт за долгорочен развој на МСП е од особена важност, бидејќи е насочен кон иднината и го дава на организација потребниот ориентир за достигнување на сопствената визија. Од друга страна пак, докажано е дека стратегискиот менаџмент создава финансиска корист за организацијата и обезбедува конкурентска предност на долг временски период. Токму заради ваквите и многу други предности што ги нуди стратегискиот менаџмент, формулирањето на стратегиите треба да се заснова врз претходна анализа на окружувањето, особено на оној дел од кој е засегната работата на организацијата.

Анализата на надворешното окружување опфаќа испитување на постојните состојби во окружувањето и предвидување на промените што можат да се случат во иднина. Со помош на оваа анализа треба да се издвојат елементите што имаат позитивно или негативно влијание врз работењето на организацијата, а особено врз спроведувањето на идните стратегиски опции за организациски развој. Во таа смисла, може да се посочи и главната (покрај споредните) цел на анализата на окружувањето, а тоа е да се добијат информации што ќе обезбедат веродостојни претпоставки за влијанието на факторите на окружувањето врз идното работење на организацијата и врза таа основа да се изврши стратегиско планирање. Тоа подразбира истражувачки напор насочен кон иднината, во смисла да се откријат поволните околности, врз основа на коишто ќе се олесни формулирањето на организациската стратегија и нејзината имплементација.

Во таа смисла, од особена важност е во организацијата да постои стручен кадар кој ќе ја врши анализата, а добиените податоци ќе ги селектира во одредени бази, достапни за потребите на стратегискиот менаџмент. Тоа значи дека и покрај малиот број вработени во МСП, сепак тимови, а не поединци треба да ја вршат анализата, а организацијата за тоа да има креирано систем по кој ќе се врши истата. Главна причина за ваквата ориентација на МСП е тоа што реалноста на окружувањето заедно со сите свои карактеристики како: глобална економија, глобализацијата, брзиот технолошки напредок, и зголемената важност на знаењата и луѓето како извори за предност во конкуренцијата, создава потреба за оние кои се „најблиску до настаните“ да се оние кои ги носат одлуките и ги одредуваат активностите (Hanson, et. al., 2008). На таков начин добиените информации стануваат вреден ресурс, на кој за жал, голем дел од МСП не придаваат особено значење. Всушност, освен финансискиот и човечки капитал, кои се видливи и лесни за распознавање, информациите што ги поседува одредена организација исто така спаѓаат, по ранг на важност во тој домен.

Така на пример еден вреден ресурс кој го има Wal-Mart. се информациите за нивните клиенти и нивното купување. Wal-Mart акумулира информации за видовите производи кои ги купуваат клиентите, нивните куповни навики, кога е најверојатно да купат одреден производ итн. Всушност, Wal-Mart има складирано значителен број терабајти со информации, а дел од нив ги споделува и со добавувачите. Дел од добавувачите имаат посебен пристап до приватен екстранет обезбеден од Wal-Mart, кој им нуди навремени информации за тоа како се продаваат нивните производи. (Hanson, et. al., 2008) .

Исто како и за големите светски компании, така и за МСП е важна анализата на окружувањето. Но, за малите бизниси, локалните или регионалните економски трендови може да бидат поважни од националните (Risius, 2007). Малите бизниси всушност треба да ги следат промените особено на локалниот пазар и неговите значајни перформанси, што упатуваат на важни информации меѓу кои: степенот на понуда и побарувачка на пазарот, задоволството на клиентите како водечки индикатор за идниот успех на пазарот и многу други. Колку повеќе детали можат да се добијат за сопствените потрошувачи, постои поголема можност за придобивање нови потрошувачи кои поседуваат исти демографски карактеристики. (http://www.ehow.com).

Од АППРМ исто така може да се добијат податоци за фокусираноста на МСП во Европски рамки. Имено, 63% од Европските МСП се деловно активни само во нивните матични земји, а само 8% од нив извезуваат. Исто така, според истите податоците дури 12% од влезот кај просечно претпријатие доаѓа од странство. Проблемот лежи во недостатокот на информации и знаење за можностите кои им стојат на располагање, недостаток од капитал неопходен за настап на странските пазари, како и кои се правилата за водење на преку граничниот бизнис (http://apprm.gov.mk). За да се надмине ваквата состојба, а со цел добивање на повеќе информации за поширокиот пазар Европската Комисија воспостави Европската мрежа на претпријатија која е присутна во повеќе од 47 земји, а веќе излегува и надвор од рамките на Европа. Според извори на АППРМ (http://apprm.gov.mk) сите тие им стојат на располагање на МСП за да им помогнат полесно да дојдат до неопходните деловни контакти, извори за финансирање, информации околу јавните набавки, европското законодавство и европските програми за финансирање на МСП. Секоја година, овие центри одговараат на стотици илјади барања за информации, помош или непосредно советување.

ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ

Досегашни истражувања кои се спроведени за МСП во Р. Македонија упатуваат на повеќе констатации за окружувањето во кое работат истите, како и потенцијалните закани што произлегуваат од него. Најголемиот дел стратегиски менаџери го искажуваат фактот дека работат во мошне променливо бизнис окружување, а најголемите проблеми со кои се соочуваат, се наведени во табелата подолу.

Табела: Проблеми во окружувањето ан МСП, анализа спроведена врз репрезентативен примерок од 202 организации

Проблеми на МСП	
Проблеми	Процент
Чести промени во законска регулатива	43,1 %
Недоволна и нестабилна потрошувачка	33,7 %
Високо каматни стапки	33,2 %
Недостаток на почетен капитал	31,7 %
Силна конкуренција од големите деловни субјекти	29,2 %
Високи даноци и владина регулатива	24,7 %
Тешкотии при добивање дозволи и лиценци	23,3 %
Тешкотии при обезбедување стручен кадар	15,8 %
Тешкотии при обезбедување соработка со локалните власти	7,4 %
Недостаток на инпути	5,9 %
Застарена технологија	5,9 %
Не одговориле	3,5 %

Извор: Ристеска А., 2012, Влијанието на МСП врз економскиот развој, со посебен осврт на Република Македонија, докторска дисертација

Исто така како една од основните причини за неуспех на малиот бизнис се наведува недостатокот на планирање, а особено отсуството на долгорочност во планирањето. Непостоењето на стратегиски план, како водилка во процесот на менаџирање со организацијата може да биде една од причините за неуспех на МСП. Големината на организацијата не е правопропорционална со сложеноста на нејзиното менаџирање. Во тој контекст, потребно е сите организации да поседуваат соодветно изготвен стратегиски план, заснован на претходна анализа на окружувањето. На тој начин организацијата добива правилна насока за бизнисот, содржејќи краткорочни и долгорочни стратегии.

Во истражување спроведено во Пелагонискиот регион на примерок од 30 МСП дел од прашањата во анкетниот прашалник се однесуваа и на анализата на окружувањето. Во таа смисла од особена важност беше да се согледа како МСП ги добиваат информациите потребни во процесот на стратегиско планирање.

Табела: Начини на добивање информации во процесот на стратегиско планирање

Согледување на начините на кои организациите ги добиваат информациите потребни за процесот на стратегиско планирање	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
1. Дали ги посетувате веб страниците на Вашите конкуренти со цел да добиете одредени информации за нив?	3.734	4	0.443
2. Дали при посетата на саемите дел до времето го користите за да се информирате што Вашите конкуренти прават?	0.579	3	0.901
3. Дали сметате дека располагањето со информации овозможува да се има подобар преглед и проценка за состојбите на пазарот?	0.492	1	0.483
4. Дали сметате дека со точни и навремено доставени информации организацијата може да се стекне со предност во однос на конкуренцијата?	0.639	2	0.727

Извор: Stefanovska, Vasilevski, 2014, International Journal of Business Management and Research, ISSN: 2051 – 4281, Vol.41, Issue 1, pp.1147

Доколку се анализираат резултатите во табелата погоре, добиените вредности на Хи – квадрат тестот за согледување на начините на кои организациите ги добиваат информациите потребни за процесот на стратегиско планирање, може да се констатира не постојат статистички значајни разлики помеѓу исказите во фреквенциите кај испитаниците, на што ни укажуваат добиените вредности на X^2 - тестот (Value, df, Asymp. Sig. 2 - sided).

Неоспорен е фактот дека во својата работа МСП треба да ја зголемат употребата на ИКТ, пред се заради намалување на оперативните и комуникациските бариери и трошоци, секако и заради зголемување на конкурентноста. Имплементацијата на современа ИКТ во МСП, веќе станува основа и една од клучните мерки за асоцијација во Европската заедница. GFA Consulting Group во анализа (GFA, 2006) на ИКТ во МСП во Република Македонија наведува дека во 2006-та година нивоата се пониски од кореспондирачки нивоа на ЕУ земјите во периодот 2000-2001-ва година, што значи дека земјата била повеќе од 5 години назад во апликацијата на ИКТ во МСП секторот.

Иако во овој сегмент состојбите се на едно многу повисоко ниво, сепак не можеме да се изедначиме ниту пак да се приближиме со европските МСП во поглед на ангажирање лица што ќе вршат анализа на окружувањето. т.е. бизнис набљудувачи, преку веќе креиран систем за следење (како што е прикажано на цртежот подолу) и акциски планови во кои треба да бидат посебно наведени инструментите, изворите на информации, носителите на активностите, временската рамка, потребните средства за реализација на активноста, индикаторите за успех и критичните фактори за успех.

Слика: Улога на одделот за стратегиска анализа

Извор: Butcher H., Mainelli M., Strategic Information Management, in Hussey D. E. (ed.), International Review of Strategic Management, Vol. 1, Wiley, Chichester, 1990

На ваков начин, преку одредената временска динамика, ангажираните лица ќе може да вршат анализа на промените во делот од окружувањето за кое се задолжени, а информациите да ги сместат во одредени бази на податоци, од каде тимовите за стратегиско планирање ќе може да ги искористат при креирање на идните стратегиски чекори. Важноста на оваа врска ја потврдуваат голем број автори. Така, според Hussey (Hussey, 1998) не е можно да се креираат стратегиски планови без да се има пристап до детални информации за окружувањето на организацијата, а нивниот квалитет ќе се зголеми доколку се посвети поголемо внимание на собирањето и анализата на информациите што треба да претставуваат редовна појава во организацијата. Напорот што треба да се вложи во креирањето на овој важен сектор, секако дека варира врз основа на финансиските можности на организациите, но во денешно време со развојот на ИКТ и пристапот до разни бази на податоци за сосема достапна цена, не постои причина зошто дури и најмалите организации да не ги искористат позитивните можности и да располагаат со важни и навремени информации.

ЗАКЛУЧОК

Никој не започнува бизнис очекувајќи дека нема да успее, но статистичките податоци покажуваат дека, всушност, голем дел од нив пропаѓаат. Според статистичките податоци три од десет нови организации не успеваат да преживеат повеќе од две години, а околу пет од десет не преживуваат повеќе од пет години. Стапката на преживување е уште пониска кај трговците поединци. Постојат голем број екстерни фактори кои се причина за неуспех на малите бизниси, вклучувајќи ја големината на пазарот и побарувачката на клиентите, но и други подеднакво важни фактори кои можат да го забават развојот на бизнисот во најраните фази – и се имаат покажано како фатални и на долг рок. Според статистичките податоци од 88,7% од пропаѓањето на сите бизниси се должат на грешки во менаџирањето (http://www.dnb.com/).

Важноста на секторот на МСП е добро позната низ целиот свет поради својот значителен придонес за постигнување на различните социо-економски цели, како што се раст на вработеноста, производството, промоција на извозот и поттикнување на претприемништвото. Токму, заради значењето што го имаат МСП во вкупниот развој на државата, потребно е да се посвети поголемо внимание на важноста на стратегискиот менаџмент заедно со сите свои фази. Преземањето нови стратегиски чекори засновани врз анализата на окружувањето се многу поедноставни во МСП, со оглед на нивната способност за брзо прилагодување, работа со помалку капитал, по ниска цена на менаџирање, а на тој начин имајќи поевтино производство. (прилагодено според Keskin et al., 2010).

Окружувањето, пак означува вкупност на чинителите коишто влијаат врз работата на организацијата, а кое менаџментот потребно е да го респектира при донесувањето одлуки (Buble, 2000). За таа цел неопходно е тимот за стратегиско планирање да располага со навремени, точни и релевантни информации, кои ќе го намалат јазот што постои меѓу организацијата и околината. Кога влијанието на окружувањето ќе стане доминантно во однос на влијанието на организацијата на таа средина, тогаш организацијата започнува да запаѓа во криза, од која тешко ќе може да се извлече. Затоа, основна цел на анализата на окружувањето е врз основа на добиените информации тимовите за стратегиско планирање да се обидат да извршат предвидување на идните трендови во истото, со што ќе се минимизира ризикот и неизвесноста во работењето на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split 2000, pp. 69
2) Butcher H., Mainelli M., Strategic Information Management, in Hussey D. E. (ed.), International Review of Strategic Management, Vol. 1, Wiley, Chichester, 1990;
3) Doing business, Copblication of World bank & Interanional Finance Corporation, 2012;
4) Фити Т., Хаџи Василева-Марковска В., Бејтман М., Претприемништво, Економски Факултет, Скопје, 2007, стр. 47-51;
5) GFA Consulting Group for the European Commission (EuropeAid / 05MAC01 / 10 / 001 EAR), ICT Application in the SME Sector and e-

Government Services for SMEs: Status and Suggestions for Improvement", 2006;
6) Grupa autora, Strateški management, Sinergija 2005, pp. 22;
7) Hanson,D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008, pp.395;
8) Hussey D., Strategic management, From Theory to implementatiot, fourth edition, Buttterworth – Heinemann, 1998, pp. 125-26;
9) Jeffery M. Risius, Business Valuation: A Primer for the Legal Profession, American Bar Association USA, 2007, pp. 60;
10) Keskin Hidayet, Senturk Canan, Sungur Onur, M. Kiris Hakan, The Importance of SMEs in Developing Economies. 2nd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, 2010, pp.183-185;
11) Меѓународен дијалог за даноци, The importance of SMEs in the economy, 2007, http://www.itdweb.org/smeconference/documents/plenary/PI%20Berry%20ENG.pdf
12) pp.1-5;
13) Risius, M., Jeffery, Business Valuation: A Primer for the Legal Profession, American Bar Association, USA, 2007, pp. 60;
14) Ристеска А., Влијанието на МСП врз економскиот развој, со посебен осврт на Република Македонија, докторска дисертација, 2012;
15) Stefanovska L., Vasilevski G., Information and their influence over the organizational strategic planning, International Journal of Business Management and Research, ISSN: 2051 – 4281, Vol.41, Issue 1, 2014, pp.1147.
16) Шуклев, Дракулевски, 2001, Стратегиски менаџмент, Економски факултет Скопје, 2001;
17) Закон за трговски друштва, Службен весник на Република Македонија, бр. 28/04;
18) Зарезанкова Потевска, М., Перспективите на малото стопанство, Скопје, 2000, стр.87;

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

19) http://www.ehow.com/list_6724381_critical-success-factors-small-business.html
20) http://w.infosum.net/mk/gps/why-do-small-businesses-fail.htm

21) http://www.dnb.com/
22) www.apprm.gov.mk
23) http://apprm.gov.mk/webdata/dokumenti/2StranskipazariPDF.pdf
24) www.stat.gov.mk.

РАЗВОЈНАТА СТРАТЕГИЈА НА АД „ЕЛЕМ“ КАКО ФАКТОР ВО СОЗДАВАЊЕТО НА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

Д-р Имер Зенку

АД „ЕЛЕМ“ Подружница РЕК „Осломеј“- Кичево
УДК: 005.412:621.31]:339.137.2(497.7)

АПСТРАКТ

Електричната енергија е, секако, најблагороден облик на енергија која човештвото научи да ја создава, контролира и користи. Нејзиното производство претставува значајна економска дејност, како и најважен фактор за општествено-економски развој на една земја, додека производствените капацитети се најважен сегмент на електроенергетскиот систем.

Секоја компанија се раководи според одредени цели кои би се оствариле преку компанискaта стратегија, која има важна улога во остварувањето и одржувањето на компанискaта конкурентска предност, што е услов за опстанок и генератор на економскиот развој на компанијата и пошироко. Од друга страна, конкуренцијата е механизам кој го одвојува успехот од неуспехот и што се однесува до реалната конкуренција на АД ЕЛЕМ, таа сѐ уште не е присутна поради регулираните производствени капацитети и истата се очекува со целосната либерализација на пазарот за електрична енергија во Република Македонија. Оттука, проблематиката која е разработена е мошне актуелна поради фактот што ја третира развојната стратегија на АД ЕЛЕМ, која е од една голема економска и еколошка важност бидејќи инвестирањето во растечкото производство на електрична енергија, а посебно од ОИЕ, има големо влијание врз економскиот развој на земјата во целина, како и врз заштитата на животната средина.

Во тој контекст, воглавно анализата во овој труд е фокусирана и има за цел да се осврне на важноста и влијанието на активностите во рамките на развојната стратегија на АД ЕЛЕМ во создавањето на одржлива компаниска конкурентност. За оваа цел, истражувањето е базирано на податоци кои внимателно се селектирани, обработени и кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на развојната стратегија и конкурентноста на АД ЕЛЕМ.

Клучни зборови: развојна стратегија, одржлива компаниска конкурентност, производство на електрична енергија, економски развој.

DEVELOPMENT STRATEGY OF JSC „ELEM“ AS A FACTOR FOR THE CREATION OF SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS

Imer Zenku, Ph.D.
JSC „ELEM“ Branch REK „Oslomej“- Kicevo
imer_zenku@hotmail.com

UDK: 005.412:621.31]:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

Electricity is certainly the most noble type of energy which mankind learned to create, control and utilize. The production of electricity is an important economic activity, and the most important factor for the social and economic development of a country, while the production capacities are the crucial segment of the electrical energy system.

Each company follows certain objectives that would be achieved through a company strategy, which has a vital role in achieving and maintaining competition advantage of the company, which is a condition for survival and a generator for economic development of the company. On the other hand, competition is a mechanism that separates success from failure, and the actual competition to JSC ELEM, it is still absent due to the regulated production capacities, but it is expected to happen after the complete liberalization of the electricity market in the Republic of Macedonia. Therefore, the elaborated issue is up-to-date; due to the fact that it concerns the development strategy of JSC ELEM, which is of great economic and environmental importance, since investing in growing electricity production, especially RES, has a great influence over the economic development of the country as a whole including environmental protection.

In this manner, the analysis of this paper is mainly focus and aim at covering the importance and influence of the activities within the frames of the development strategy of JSC ELEM in the creation of sustainable company competitiveness. For this purpose, the research is based on carefully selected and processed data which shape the basic thesis on

characteristics, importance and contemporariness of the development strategy and competitiveness of JSC ELEM.

Keywords: development strategy, sustainable company competitiveness, production of electricity, economic development.

ВОВЕД

Важен елемент за развојот на економијата на една држава е, секако, електроенергетскиот систем воопшто, односно секторот за производство на електрична енергија со неговите производствени капацитети посебно кој, доколку континуирано се надградува, не само што ќе повлече големи инвестиции, туку ќе овозможи и покомотно планирање и подобрување на своето работење, развој, пазарот и конкурентноста. Тоа ќе придонесе Република Македонија да се промовира како инвестициска дестинација, што е заложба во континуитет и на Владите.

Имајќи го предвид горeизнесеното, анализата во овој труд е фокусирана и има за цел да се осврне на важноста и влијанието на активностите во рамките на развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“, врз управувањето со компанијата, остварувањето на подобри деловни перформанси, подобрувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето и развојот, постигнувањето на подобра позиција на пазарот, создавањето на одржлива компаниска конкурентност, како и економскиот развој на земјата во целина. За постигнување на овие цели и предизвици, истражувањето е базирано на податоци кои внимателно се селектирани, обработени и кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на развојната стратегија и конкурентноста на АД „ЕЛЕМ“, како единствена компанија за производство на електрична енергија во земјата.

Оттука, трудот е составен од три дела. Во првиот дел се анализира процесот на менаџмент на производството на електрична енергија и менаџмент на човечките ресурси. Целта е да се добиваат информации за да се идентификуваат карактеристичните активности кои треба да се воведат како би дошло до поголем успех, подобрување и раст на перформансите. Во вториот дел се фокусираме на менаџментот на увозот на електрична енергија, каде што се прикажани потрошените средства за увоз на енергија (минерални горива, мазива и сл.), посебно за електрична енергија во Република Македонија. Во третиот дел ќе се осврнеме на развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“ за периодот 2012-2017 година, финансиските средства и извори на финансирање, заради задоволување на зголемените потреби на потрошувачите во Република Македонија и, на крај, трудот завршува со резиме.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е базирано на податоци кои внимателно се селектирани, обработени и кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на активностите поврзани со производството, човечките ресурси, увозот и нивниот менаџмент, како и со развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“ во создавањето на одржлива компаниска конкурентност.

Во текот на истражувањето и обработката на предметната материја од општите научноистражувачки методи користени се Методот на индукција и дедукција, анализа, синтеза, компарација, статистичка, контраст, историскиот и други методи.

МЕНАЏМЕНТ НА ПРОИЗВОДСТВОТО И ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО АД „ЕЛЕМ“ ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ

АД „ЕЛЕМ“ како најголем производител на електрична енергија во Република Македонија, со инсталирана снага од 1 330 MW, производството го реализира по две основи (начини) и тоа: во термоенергетските комбинати со инсталирана моќност од 800 MW произведува 80% од електричната енергија, додека останатите 20% ги произведува во хидроенергетските капацитети со инсталирана моќност од 530 MW.

Производството во АД „ЕЛЕМ“, иако се зголемува и намалува по години, сепак се движи во рамките на планираното производство, што во разгледуваниот период 2005-2013 година изнесува 52552 GWh и се движи од 5113 GWh во 2013 година до 6462.3 GWh во 2010 година. Ова производство учествува со 69% во потрошувачката на електрична енергија од 75894 GWh во Република Македонија за истиот период, која се движи од 7797 GWh во 2009 година до 9018 GWh во 2011 година, односно од 61% во 2012 година до 79% во 2010 година, додека производството од 3988 GWh од други производители учествува со 5.5% и се движи од 106 GWh во 2005 година до 964 GWh во 2012 година, односно од 2% до 11% во соодветните години. Оттука, домашното производство од 56540 GWh учествува со 74.5% во потрошувачката на електрична енергија. Во ова производство, АД „ЕЛЕМ“ учествува со 93%, додека другите производители со 7%. Преостанатиот дел на електрична енергија од 19354 GWh, кој му припаѓа на увозот, учествува со 25.5% во потрошувачката на електрична енергија во Република Македонија (Табела 1).

Табела 1: Производство на АД ЕЛЕМ, увоз, потрошувачка на електрична енергија и потрошени средства за увоз на енергија и на електрична енергија во Република Македонија во периодот 2005-2013 година

Година	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Вкупно
Произв.на ЕЛЕМ [GWh]	6353	6196	5513	5615	5886	6462	6044	5370	5113	52552
Број на вработени-ЕЛЕМ	3801		3910	4033	3809	4210	4023	4732		
Вработени/GWh	0.60		0.71	0.72	0.65	0.65	0.67	0.88		
Произ. од др.произ.[GWh]	106	370	538	219	346	310	298	964	837	3988
Увоз на ел.енер. [GWh]	1662	1923	2600	2747	1565	1420	2676	2465	2296	19354
Потрош.на ел.енер.[GWh]	8121	8489	8651	8581	7797	8192	9018	8799	8246	75894
Произв.ЕЛЕМ/потрош[%]	78	73	64	65	75	79	67	61	62	69
Пр. др. произ/потрош[%]	2	4	6	3	5	4	3	11	10	5.5
Увоз/потрошувачка [%]	20	23	30	32	20	17	30	28	28	25.5
Енергија [милиони €]	499,8	602,8	705,3	956,1	583,1	729,1	1033,9	1078,3	807,0	6.995,4
Ел. енергија [милиони €]	55,7	50,0	180,8	234,9	89,2	85,9	165,3	196,7	127,8	1.186,3
Ел. енергија/енергија [%]	11,14	8,29	25,63	24,57	15,30	11,78	15,99	18,24	15,84	16,96

Извор: Годишни извештаи на АД ЕЛЕМ, НБРМ-Скопје и Енергетски биланси за соодветните години, како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истите

Во АД „ЕЛЕМ“ како најголема компанија за производство на електрична енергија, 100% акционерско друштво во државна сопственост, бројот на вработени се зголемува и се намалува по години, додека во 2012 година се зголемува на 4732 односно за 709 вработени или 18% во однос на 2011 година, поради големиот број, односно над 600 новопримени работници во РЕК Битола, како и 83 работници превземени од Сепарација и РОИ од страна на РЕК Осломеј. Во однос на производството, се зголемува од 0.60 враб./GWh во 2005 година на 0.72 враб./GWh во 2008 година, а потоа се намалува на 0.67 враб./GWh во 2011 година, додека во 2012 се зголемува на 0.88 или 31% во однос на 2011 година (Табела 1). Ова укажува на фактот дека при драстично намалување на производството, сепак имаме поголемо драстично зголемување на вработеноста.

МЕНАЏМЕНТ НА УВОЗОТ НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Електроенергетскиот сектор на Република Македонија се соочува со многубројни разновидни економски проблеми меѓу кои и со поголемата потрошувачка на електрична енергија во однос на производството. Во контекст на тоа, земјата е принудена да увезува дополнителни количини електрична енергија, која увозна зависност во периодот 2005-2013 година изнесува 19354 GWh и се движи од 1420 GWh во 2010 година до 2747 GWh во 2008 година. Овој увоз учествува со 25.5% во потрошувачката на електрична енергија од 75894 GWh во Република Македонија за истиот период, односно од 17% до 32% во соодветните години (Табела 1).

Вкупната релативна вредност на потрошените средства од 1.186,3 милиони € за увоз на електрична енергија во Република Македонија во периодот 2005-2013 година во однос на потрошените средства од 6.995,4 милиони € за енергија изнесува 16,96%, односно од 8,29% во 2006 година до 25,63% во 2007 година (Табела 1). Средна вредност на потрошените средства за увоз на енергија, односно електрична енергија за истиот период, изнесува 777,27 милиони €, односно 131,81 милиони €. Средна вредност за GWh, односно MWh изнесува 61191 € односно 61,191 €.

Потрошените средства од 1.186,3 милиони € за увоз на електрична енергија во Република Македонија во периодот 2005-2013 година ќе беа потрошени и при изградба на три термоцентрали на лигнит од 300 MW, земајќи ја предвид цената од 1200 €/kW за термоцентрали на лигнит[24].

Заради спроведување на увоз и транспарентна купопродажба на електрична енергија во Република Македонија, како и од причина што сè повеќе корисници ќе можат слободно да го избираат својот снабдувач и ќе се снабдуваат со електрична енергија по пазарни цени, треба да се отвори и берза на електрична енергија, а со тоа и формирање на слободен регионален пазар на електрична енергија,

[24] МАНУ: „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија до 2030“, Скопје, 2010, стр. 115

како дел од Внатрешниот европски пазар, сè со цел интегрирање на Република Македонија во ЕУ.

РАЗВОЈНАТА СТРАТЕГИЈА НА АД „ЕЛЕМ“

Секое претпријатие се раководи со одредени намери. Намерите се содржани во мисијата на претпријатието и долгорочните цели. Задачата на стратегискиот менаџмент е реализација на намерите. Намерите секогаш се ставаат во одреден контекст. Основен контекст на стратегискиот менаџмент е опкружувањето. Вообичаена е поделбата на екстерно и интерно опкружување. Логиката на стратегискиот менаџмент е дека за екстерното опкружување се поврзуваат шансите и заканите, а за интерното опкружување, слабите и силните страни на претпријатието. Суштината на стратегијата на претпријатието е балансирана да се користат карактеристиките на интерното и екстерното опкружување како би се оствариле намерите на неговите сопственици. Слична замисла имал и J. Quin дефинирајќи ја стратегијата како збир на активности кои ги превзема претпријатието како би одговорило на шансите и заканите од опкружувањето користејќи ги своите силни страни или избегнувајќи ги слабите страни[25].

Развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“ како и стратешките електроенергетски определби на Република Македонија се утврдени во Стратегијата за развој на енергетиката во Република Македонија до 2030, каде се предвидува исполнување на сите обврски превземени со потпишувањето на меѓународните договори, спогодби и протоколи и истата е во согласност со практиката и регулативата на ЕУ.

Развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“ се основа на реконструкција, ревитализација и модернизација на постојните производствени капацитети, додека најголем приоритет се дава на инвестирањето во градба на нови производствени капацитети, посебно за растечкото производство на електрична енергија од ОИЕ. Зголемувањето на производството на електрична енергија во земјата има за цел покривање на потребите на потрошувачите, како и привлекување на странски и домашни инвеститори, со што ќе се обезбеди стабилен и одржлив развој на електроенергетските капацитети и заштита на животната средина. Сето ова заедно, има големо влијание во

[25] Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, „Menadžment i strategija“, Beograd, 2010

намалувањето на увозната зависност на земјата, а со тоа и трговскиот дефицит, создавањето одржлива компаниска конкурентност, економскиот развој на целокупното домашно стопанство и, воопшто, макроекономската стабилност на земјата.

Зголемувањето на производството на електрична енергија од страна на АД „ЕЛЕМ“ врз основа на подобрување на неговата ефикасност и ефективност во работењето и развојот, е многу значајно и за постигнување подобра позиција на пазарот, подобрување на конкурентноста, како и стекнување подобра позиција при евентуална приватизација на компанијата. Со зголемувањето на истата, посебно преку нови инвестиции во ОИЕ и зголемувањето на енергетската ефикасност, Република Македонија, иако нема квантифицирани обврски во однос на исполнувањето на целите на Внатрешниот пазар на ЕУ, односно Планот 20-20-20, како земја кандидат за членство во ЕУ, ќе даде голем придонес во исполнувањето на овие цели, кои ќе треба да се реализираат до 2020 година.

Либерализацијата на пазарот за електрична енергија во Европа се случи во 90-тите, односно, во 1996 Европската Унија се договори да го либерализира секторот на електрична енергија. Во основа, либерализацијата почна бидејќи владите ги проценија предностите на конкурентноста меѓу снабдувачите на електрична енергија и големиот избор за потрошувачите.

Исполнувајќи ги обврските од Договорот за основање на енергетска заедница26, кој Република Македонија го потпиша во октомври 2005 година, од 2008 година големите потрошувачи (9 индустриски капацитети), преминаа од категоријата на тарифни потрошувачи во категоријата на квалификувани (директни) потрошувачи кои самостојно го избираат својот снабдувач и се снабдуваат со електрична енергија по пазарни цени. Во истиот контекст, Република Македонија во 2011 година донесе и нов Закон за енергетика и, втората фаза на либерализација (за сите потрошувачи на електрична енергија, освен за домаќинствата), требаше да отпочне на 01.01.2013 година, но истата на два пати се пролонгираше27, и тоа на 27.12.2012 година и на 27.06.2013 година, и отпочна на 01.04.2014

[26] Закон за ратификација на Договорот за основање на енергетска заедница, Службен весник на РМ, бр. 59/2006

[27] Регулаторна комисија за енергетика на Република Македонија: Правила за изменување и дополнување на Правилата за пазар на електрична енергија, Скопје, 27.12.2012 година и 27.06.2013 година

година, додека со целосната либерализација, која отпочнува од 01.01.2015 година, во Република Македонија ќе се воведува и реалната конкуренција, која сè уште не е присутна поради регулираните производствени капацитети, односно регулираниот пазар на цените на електричната енергија за домаќинствата од страна на РКЕ. Оттука, во пазарот за снабдување со електрична енергија до 06.05.2014 година има осум компании кои добиле лиценци од страна на Регулаторна комисија за енергетика на Република Македонија28.

Табела 2: Инвестициони плански активности на АД „ЕЛЕМ“ за период од 2012 – 2017 година

(Во милиони евра)

Име на проектот	Извори на финансирање	Вкупна вредност на проектот	Вкупно (2012 - 2017)	%
Подинска Јагленова Серија во рудник Суводол - Битола	Сопствени средства	8,10	8,10	15
	Кредит	45,90	45,90	85
Јагленово наоѓалиште Мариово	Сопствени средства	18,17	18,17	15
	Кредит	102,97	102,97	85
Јагленово наоѓалиште Живојно	Сопствени средства	15,00	15,00	15
	Кредит	85,00	85,00	85
Јагленово наоѓалиште Поповјани	Сопствени средства	6,00	6,00	15
	Кредит	34,00	34,00	85
Модернизација и ревитализација на турбини, генератори и автоматизација во ТЕ Битола	Сопствени средства	26,83	4,85	38,2
	Кредит	30,00	7,85	61,8
Модернизација и ревитализација на котли и намалување на Nox во ТЕ Битола	Сопствени средства	17,70	16,10	18,5
	Кредит	70,80	70,80	81,5
Модернизација на ладилни кули во ТЕ Битола	Сопствени средства	9,00	9,00	100
Модернизација и ревитализација на ТЕ Битола со намалување на Sox и прашина	Сопствени средства	15,00	15,00	15
	Кредит	85,00	85,00	85
ТЕ Мариово	Сопствени средства	52,50	52,50	15
	Кредит	297,50	297,50	85
Ревитализација на ТЕ Осломеј	Сопствени средства	6,00	6,00	15
	Кредит	34,00	34,00	85
Топлификација на Битола, Могила и Новаци	Сопствени средства	8,00	8,00	20
	Кредит	32,00	32,00	80
Комбинирана гасна електрана енергетика	Сопствени средства	22,50	22,50	7,5
	Кредит	127,50	127,50	42,5

[28] Регулаторна комисија за енергетика на Република Македонија: Листа на претпријатија кои што поседуваат лиценци за снабдување со електрична енергија до 06.05.2014 година

	Партнер	150,00	150,00	50
ХЕ Св Петка	Сопствени средства	38,84	13,76	64,9
	Кредит	41,04	7,44	35,1
Ревитализација на ХЕ – II фаза	Сопствени средства	6,97	6,97	20,6
	Кредит	27,10	26,81	79,4
Ревитализација на ХЕ – III фаза и надградба на ХЕ Шпилје	Сопствени средства	10,80	10,80	15
	Кредит	61,20	61,20	85
ХЕ Бошков мост	Сопствени средства	42,00	41,97	39,2
	Кредит	65,00	65,00	60,8
Брана Луково Поле и довод на корабски води	Сопствени средства	9,34	9,34	15
	Кредит	52,93	52,93	85
Систем Црна Река	Сопствени средства	50,00	40,00	8,7
	Партнер	488,00	420,00	91,3
Парк на Ветерни електрани Богданци	Сопствени средства	22,60	22,55	40,9
	Кредит	32,90	32,54	59,1
Сончева електрана	Сопствени средства	4,95	4,95	15
	Кредит	28,05	28,05	85
Вкупно по извори на финансирање	Сопствени средства	390,30	331,56	15,8
	Кредит	1.252,89	1.196,49	57
	Партнер	638,00	570,00	27,2
Вкупно		2.281,20	2.098,05	

Извор: АД Електрани на Македонија, „Инвестициски план 2012-2017“, Скопје, март 2012, стр. 46-47, како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истиот

Пазарната цена на електричната енергија, покрај покривање на трошоците, ќе им овозможи и инвестиции на АД „ЕЛЕМ“ и на другите сектори во сопственост на државата и истата ќе го зголеми и интересот на разните инвеститори за инвестирање во електроенергетскиот сектор, при што Република Македонија, објективно, треба да ги користи сите можни извори на финансирање на електроенергетскиот сектор.

Во контекст на тоа, поради обезбедување долгорочно и стабилно производство на електрична енергија, како и стабилен електроенергетски систем, АД „ЕЛЕМ“ својата развојна стратегија, односно проекти за периодот 2012-2017 година, ги темели врз инвестициони активности на јавниот и приватниот сектор и различни облици на нивно партнерство. Оттука, овие активности, во вредност од 2.098,05 милиони евра, планира да ги реализира преку обезбедување на финансиски средства и тоа: учество од сопствени средства од 15.8%, од кредит 57% и од партнерство 27.2% (Табела 2)

Што се однесува до проценката на вредноста на компанијата АД „ЕЛЕМ“, истата е од големо и важно значање, затоа што ќе биде добра основа и ќе овозможи да се направи добра, конкретна, адекватна, комплетна и концизна стратегија за наменско користење на паричните средства, односно за развој на компанијата. Бројните модели на приватизација најгрубо се сведуваат на разните видови на докапитализација или продажба. Тука, интересите на сопственикот и самата компанија не се совпаѓаат. Компаниите преферираат докапитализација со стратегиски партнер, што значи раст и развој, а сопственикот има потреба да продаде, поради пополнување на буџетски дефицити. Оттука, проценката на вредноста на компанијата и понатамошното зголемување на капиталот на компанијата, а потоа и евентуалната приватизација на дел од компанијата (Владата планира приватизација на најмногу до 49% од сопственоста во АД „ЕЛЕМ“)[29] може да дојде во предвид поради единствена цел од инвестирање во градба на нови електроенергетски капацитети, што ќе претставува фактор на динамизирање на економскиот раст на земјата и чекор поблиску до можноста за интегрирање на Република Македонија во Европската унија.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Резултатите од ова истражување би требало да најдат своја примена во академските институции каде се проучуваат прашања од областа на енергетиката, економијата, екологијата, менаџментот и стратегијата, деловните субјекти од реалниот сектор, државните и локалните институции, меѓународните организации и јавни претпријатија, како и кај сите заинтересирани за оваа мошне актуелна проблематика.

ЗАКЛУЧОК

Трудот е од големо значење затоа што ги третира производството, човечките ресурси, увозот и нивниот менаџмент, како и развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“ и врз анализа на економските показатели се добиваат информации и се идентификуваат карактеристичните активности кои се превземаат, сѐ со цел за поголем успех, подобрување и раст на перформансите на АД „ЕЛЕМ“, како и

[29] Влада на Република Македонија: „Програма на Влада на Република Македонија за периодот 2011-2015 година-Енергетски сектор“, www.vlada.mk

важноста и влијанието на овие активности во создавањето на одржлива компаниска конкурентност. Исто така, се укажува и на меѓусебната поврзаност и надополнување на овие активности, со што се обезбедува стабилен и одржлив развој на компанијата, што подразбира рамномерност во економскиот, социјалниот и во еколошкиот развој на компанијата и општеството воопшто.

Зголемувањето на производството од страна на АД „ЕЛЕМ“, во време на глобализација и како императив на модерната економија, има големо влијание врз намалувањето на увозот, како и намалувањето на коефициентот на вработеност по GWh и сето тоа заедно влијае во постигнувањето на одржлива конкурентна предност на компанијата. Исто така, зголемувањето на производството, посебно од ОИЕ, има директно влијание врз заштитата на животната средина и, едновремено, АД „ЕЛЕМ“ дава голем придонес во постигнувањето и исполнувањето на целите на Внатрешниот пазар на ЕУ од страна на Република Македонија, кои треба да се реализираат до 2020 година.

Реализацијата на развојната стратегија на АД „ЕЛЕМ“ и обезбедувањето на долгорочно и стабилно производство на електрична енергија, а со тоа и понатамошното зголемување на капиталот на компанијата, ќе овозможи стекнување на подобра позиција при евентуална приватизација на дел од компанијата, макроекономска стабилност на земјата и, воедно, приближување кон Европската унија.

Идејата на Владата за зголемување на капиталот на АД „ЕЛЕМ“ преку приватизација на најмногу до 49% од сопственоста на компанијата е, секако, добра, но истата е тешко остварлива поради фактот што тешко може да се најде инвеститор кој би прифатил учество во сопственоста помалку од 51%, посебно кога е во прашање една сосема мала разлика во сопственоста од 2%.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, „Menadžment i strategija“, Beograd, 2010;
2) Fred R. David, „Strategic Management“, twelfth edition, New Jersey, 2009;
3) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, „Современ менаџмент“, Скопје, 2008;

4) Kotler P., „Upravljanje marketingom“, Informator, Zagreb, 1994;
5) Porter Majkl E., „Konkurentska prednost“, Novi Sad, 2007;
6) АД Електрани на Македонија, „Инвестициски план 2012-2017“, Скопје, март 2012;
7) Влада на Република Македонија: „Програма на Влада на Република Македонија за периодот 2011-2015 година- Енергетски сектор“, www.vlada.mk;
8) Министерство за економија: Енергетски биланс на Република Македонија за 2006 година, Скопје, декември 2005;
9) Влада на Република Македонија: Програма за реализација на Стратегијата за развој на енергетиката на Република Македонија за периодот од 2013 до 2017 година, Службен весник на Република Македонија, бр.50/2013;
10) Годишен извештај за 2005 година до 2012, „ЕЛЕМ“, Скопје;
11) Енергетски биланс на Република Македонија за 2007, 2008, 2009, 2010 и 2011 година, Службен весник на Република Македонија, бр.136/2006; бр.158/2007; бр.165/2008; бр.161/2009 и бр.172/2010;
12) Енергетски биланс на Република Македонија за периодот од 2012 до 2016 година, за периодот од 2013 до 2017 година и за периодот од 2014 до 2018 година, Службен весник на Република Македонија, бр.182/2011, бр.170/2012 и бр.185/2013;
13) Закон за енергетика, Службен весник на Република Македонија, бр.63/2006, 36/07, 106/08, 16/2011;
14) Закон за ратификација на Договорот за основање на енергетска заедница, Службен весник на РМ, бр. 59/2006;
15) Колективен договор на АД „ЕЛЕМ“, Скопје, ноември 2008 год.;
16) МАНУ, „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија до 2030“, Скопје, 2010;
17) Регулаторна комисија за енергетика на Р.М., „Листа на претпријатија кои што поседуваат лиценци за снабдување со електрична енергија до 06.05.2014 година“;
18) Регулаторна комисија за енергетика на Република Македонија, „Правила за изменување и дополнување на Правилата за пазар на електрична енергија“, Скопје, 27.12.2012 година и 27.06.2013 година;
19) Статут на АД „ЕЛЕМ“, Службен весник на Република Македонија, бр.74/2005;

20) Филипсон Лорин, Вилис Ли Х., „Запознавање со енергетските капацитети и нивната либерализација“, Тетово, 2010;
21) Шуклев, Бобек, „Management“, Skopje, 2008;
22) www.economy.gov.mk
23) www.elem.com.mk
24) www.erc.org.mk
25) www.nbrm.mk
26) www.vlada.mk

КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА КАКО УСЛОВ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИТЕ ФИРМИ НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР

Вон. проф. д-р Менде Солунчевски

Министерство за одбрана
mendesolun@yahoo.com

Доц. д-р Лидија Стефановска

БАС Институт за менаџмент,Битола, Бизнис академија Смилевски-БАС, Скопје
l_stefanovska@yahoo.com

УДК: 005.332.3:005.21]:339.137(497.7)
334.72.012.63/.64:339.137(497.7)

АПСТРАКТ

Македонските фирми кои имаат визија да се натпреваруваат на глобалниот пазар имаат можност тоа да го правата со пониски цени на своите производи и услуги, или со поквалитетни производи и услуги. Со оглед на стратегискиот консензус на РМ за влез во ЕУ, тргнувајќи од основните карактеристики на потрошувачите во земјите членки на ЕУ , се чини дека понудата на квалитетни производи и услуги е доминантна определба за успех.

Согласно тоа цениме дека во рамките на стратегискиот менаџмент на фирмите треба да доминираат стратегии за диференцијација како предуслов за создавање на квалитетни производи и услуги потребни за потрошувачите на овој високопрофитабилен и висококонкурентен пазар.

Клучни зборови: стратегија, диференцијација, фирма, пазар, вредност.

CREATING A STRATEGY OF DIFFERENTIATION AS A CONDITION OF REALIZATION OF COMPETITIVE

Assoc. Prof. Mende Soluncevski Ph.D

Ministry of Defense
mendesolun@yahoo.com

Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph.D

BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski BAS Skopje
l_stefanovska@yahoo.com

UDK: 005.332.3:005.21]:339.137(497.7)
334.72.012.63/.64:339.137(497.7)

ABSTRACT

Macedonian companies that have the vision to compete in the global market have the opportunity to do it with lower prices on its products and services, or with better products and services. Given the strategic consensus of Macedonia's EU, starting basic characteristics of consumers in the EU Member States, it seems to offer quality products and services is the dominant choice for success.

Accordingly, we believe that within the strategic management of companies should dominate strategies for differentiation as a prerequisite for creating quality products and services required for customers in this highly competitive market and highly profitable market.

Keywords: strategy, differentiation, business, market, value.

ВОВЕД

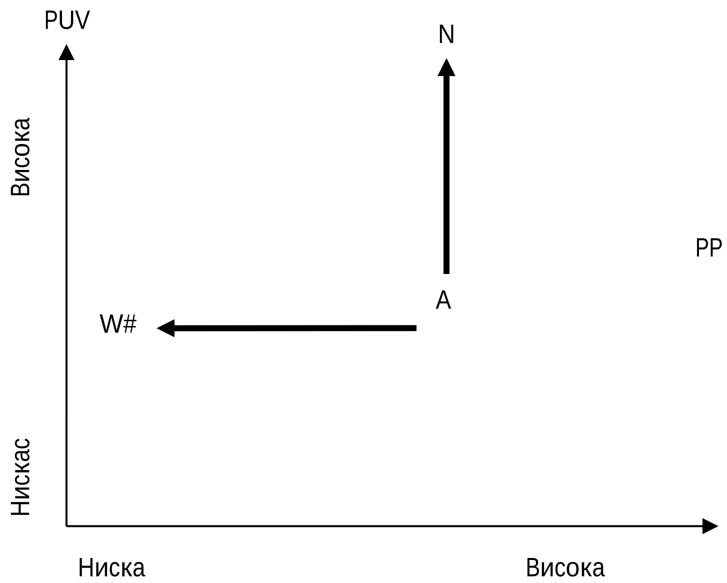
Стратегиски консензус населението на РМ е влез во ЕУ. За македонските претпријатија влезот во ЕУ, отвора перспектива за пласирање на своите производи и услуги на пазарот на земјите членки на ЕУ. Се чини дека на овој богат пазар македонските претпријатија можат да постигнат успех доколку понудат единствен производ или услуга со карактеристики што ги диференцираат од карактеристиките на нивните производи.

Се поставува прашањето: Каква стратегија доминантно треба да преовладува на македонските препријатија да бидат конкурентни на овој богат и пребирлив пазар. Решението го гледаме во креирање на Стратегијата за диференцијација на производ или услуга како конкурентна стратегија за остварување долгорочен успех на македонските пратпријатија на европскиот пазар.

Предмет на овој труд е да се дефинира и опишат основните карактеристики на Стратегијата за диференцијацција и се претстави логичен след на препораки како конкурентна стратегија на ниво на бизнис за македонските претпријатија, а особено за малите и средните претпријатија.

СТРАТЕГИЈАТА НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

При креирање на стратегија основен предуслов е стратегиското размислување. Основа за стратегискотото размслување можеме да ја земиме матрицата на купувачите. Матрицата на купувачи дава два основни правци карактеристични на кои размислуваат потрошувачите.



Слика 1 Матрица на купувачи

Што претставува и од каде произлегува матрицата на купувачите? Таа е перцепција на купувачите за забележаната употребна вредност (perceived use value-PUV) на производите кои ги нуди фирмата за цената која ја наплатува за нив (perceived price-PP). Матрица може да се направи врз основа на перцепцијата за производот на голем број купувачи или на еден купувач, кој може да биде репрезент.30

Тргнувајќи од оваа матрица можат да се развијаат два основни вида на стратегии кои се базираат на ниски трошоци или на поголема вредност. Од тука најчесто во едно претпријатие или една корпорација на ниво на бизнис единица се карактеризираат стратегии на ниски трошоци или стратегии на диференцијација. Доколку претпријатието пак се концентрира на одреден сегмент од клиентите можи истите да ги придобие, врз основа на овие две стратегии ниски трошоци или диференцијација, но овој пат фокусирани точно на детектираниот и дефиниран сегмент на клиенти и согласно тоа ќе употреби фокус стратегија.31

Ако тргнеме од карактеристиките на клиентите за пазарот на кој Република Македонија има изградено консензус, за учество на пазарот на земјите членки на ЕУ, се поставува прашањето: Каков пазар е тој и на македонските фирми каква стратегија им е потребна за остварување успех на тој пазар? Тоа е пазар со близу милијарда население од кои најголемиот процент се богати. Оттука се претпоставува дека овие потенцијални клиенти можат да купат од македонските производи или искористат од услугите доколку истите се приоритетно квалитетни, а не евтини. Но, бидејќи нема одредена конкретна целна група тогаш од трите основни стратегии сметам дека за потенцијалните клиенти од пазарот македонските фирми пред се треба да се трудат да креираат стратегии за диференцијација.

КАРАКТЕРИСТИКИ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА

Стратегијата на диференцијација подразбира насочување на целокупната енергија на сите одделенија или функции на организацијата, на разликување на производите на организацијата од производите на конкурентите, по една или повеќе важни димензии.

Стратегијата за диференцијација може да се однесува на различни карактеристики: имиџ, марка, технологија, дизајн, постпродажни услуги итн. [32]

---

[30] Bouman,K., (2003) *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad, стр.21.
[31] Стефановска Л., Солунчевски,М.(2011), *Стратегиски менаџмент* (интерна скрипта), БАС, Скопје –Битола, 78-81.
[32] Masic, B., (2009), Strategiski menadzment, Singidunum, Beograd, str. 239.

Често пати процесот на производство на единствени и различни производи е скап. Оваа стратегија на пример, бара менаџерите да трошат повеќе за дизајнирање на производот или истражување и развој, за да го истакнат производот и како разултат на тоа ги зголемуваат трошоците. Организациите кои успешно ги применуваат стратегијата на диференцијација, можат да остварат премиум цена за нивните производи, цена која е вообичаено многу повисока од цената на организациите со пониски трошоци. Премиум цените им овозможуваат на организациите кои применуваат стратегија на диференијација, да ги надоместат нивните повисоки трошоци.[33]

ЗОШТО СТРАТЕГИЈА ЗА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА?

Диференцирањето создава заштита од конкурентското ривалство заради лојалност на купувачите кон марката, што резултира во помала осетливост кон цените. Диференцирањето овозможува поголеми маржи со што овозможува справување со моќта на добавувачот и намалување на моќта на купувачот бидејќи купувачите на пазарот не можат да најдат слични алтернативи. Диференцирањето на производот може да биде според еден или повеќе карактеристики[34].

Приоритет на стратегијата за диференцијација е постојано инвестирање и развој на карактеристиките кои ја диференцираат стоката или услугата на начин кои потрошувачите го ценат. Производот или услугата може да биде диференциран на речиси бесконечен број начини. Целта е да се препознае начинот и приоритетот кој потрошувачите најмногу го ценат.[35]

Роберт Милес и Чарлс Сноу идентификуваат друг вид на бизнис стратегии базирани врз развој на нов производ и влез на нови пазари. Во таа смисла тие идентификуваат деловни единици за четири типа стратегии: истражувач, заштитник, аналитичар и реактор.[36] Според основните карактеристики: Стратегијата на истражувач и Стретагијата на аналитичар ги носат карактеристиките на стратегијата на диференцијација. Нивните основни карактеристики се:

[33] Стефановска Л., Солунчевски,М.(2011), Стратегиски менаџмент (интерна скрипта), БАС, Скопје –Битола, стр. 78.
[34] Портер, М., (2009) Стратегија за конкурентност (превод), Дата Понс, Скопје, стр. 34
[35] Hanson,D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., (2008), *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation*, Thomson Higher Education, Part II,pp 25.
[36] Мулинс,Џ., и Вокер,О., (2012), Маркетинг менаџмент (пристап кон донесување стратегиски одлуки), Арс Ламина, Скопје, стр.228.

Дејствува со повеќе производи што подлежат на периодична промена.

Одговара брзо на рани сигнали што покажува на нови можности и нови начини на компететивна активност.

Се обидува да остане стабилен, да има лимитирана линија на производи или услуги, но внимателно ги следи селектираните типови кои ветуваат нов развој во неговата индустрија.

Прв на пазарот, но често втор и трет играч на пазарот поврзан со неговата постојана пазарна база често со мали трошоци или висококвалитетен производ или услуга.[37]

Разгледувајќи ги и анализирајќи ги бизнис стратегиите на Портер, Милес и Сноу, Мулинс и Вокер развиваат осум типа на конкурентски стратегии.

Важност на равојот на нов пазар

Мн.голема.важнос т — Нема важност

Истражувач ← Аналитичар — Поборник → Реактор

Конкурентска стратегија: Водство во разлики	Единиците првично се концентрирани со постигнување раст преку агресивно откривање нови пазарни можности	Единици со цврсти деловни активности активно бараат да се прошират на соодветниот пазар со различни понуди	Единиците првично се концентрирани со одржување диференцијална позиција на зрелите пазари	Единици со нејасно дефиниран развој на пазар или стратегија на конкурентност
Водство во трошоци		Единици со цврста деловна активност активно бараат да се прошират на соодветниот пазар со ниски цени	Единиците првично се концентрирани со одржување позиција со ниска цена на зрелите поазари	

Слика 2 Комбинирана типологија на бизнис-ниво на конкурентска стратегија

Конкурентските стратегии Водство на разлики истражувач и Водство на разлики аналитичар се чини дека се најсоодветни за развој на нашите фирми. Водство на разлики истражувач е стратегија која

[37] Исто, стр.228.

овозможува единиците првично да се концентрирани со постигнување раст преку агресивно откривање нови пазарни можности, додека стратегијата Водство на разлики аналитичар развива единици со цврсти деловни активности кои активно настојуваат да се прошираат на соодветниот пазар со различни понуди.[38]

Во истражувањето дали овие конкурентски стратегии функционираат за мали почетни претпријатија и мали и средни пртетпријатија?,

Harigan, K., и Porter, ќе подвлечат: Да, но нивните стратегии на конкурентност треба да бидат направени според уникатните ресурси и компетенции и да целат кон обезбедување на постојана предност во однос на веќе постојните конкуренти. Во таа смисла тие треба да се натпреваруваат примарно со развој на уникатен производ или услуга што ги пресретнува потребите и преференциите на потрошувачкиот сегмент кој не е добро опслужен од веќе постојните конкуренти.[39]

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕ

За да утврдиме дали во овој правец се движат нашите претпријатие ќе извлечеме неколку прашања од истражувањето на БАС во рамките на Мега проектот за одржива компаниска конкурентност (ОКК): на прашалникот за Анализа на стратегискиот план (АСП) и други стратегиски документи ги издвојуваме следните искази во 3 (три) мали и средни претпријатија од регионот на примерок од 35 (триесет и пет) анкетирани работници. Одговорите се однесуваат на тврдење број 10, 13, 21 и 23 од прашалникот CH4-АСП:

Табела 1 Дел од резултатите од истражувањето н според прашалникот CH4-АСП

ИСКАЗИ	ПРОЦЕНКА				ВКУПНО
	Не	Делумно	Значително	Целосно	
10.Во дефинираните организациски цели може да се согледаат иновации.	8	9	10	8	35

[38] Исто, стр. 229.
[39] Harigan, K., I Porter, M., End –Game Strategies for Declining Industries, Harvard Business Review, julu-avgiust, 1983, pp.111.

13.Во стратегискиот план е предвидено подобрување на производите/услугите	0	5	13	17	35
21.Постои документација за финансискиот ефект од иновациите	15	5	10	5	35
23.Постои правилник каде е опишано каде се собираат идеите од страна на вработените	17	8	4	6	35

Во Исказот 10 поделени се мислењата кај испитаниците во поглед на организациските цели и поврзаноста со иновации во истите. Во Исказот 13 најголем број од испитаниците тврдат дека во стратегискиот план на претпријатијата предвидено е значително и целосно подобрување на производите, односно услугите на претпријатијата. Тој процент се движи дури до 85,7%.

Но останатите два искази укажуваат на реалноста што се случува во македонските претпријатија. Во Исказот 21 преполовени се тврдењата помеѓу испитаниците во однос на евидентирање и неевидентирање на финансиските ефекти од иновациите. Голем е процентот кај испитаниците кои во Исказот 23 тврдат дека не постои целосно изработен правилник каде се собираат идеите од страна на вработените и истите да се искористат во процесот на креирање на АСП. Тој процент се движи до 71,4% односно до 82,8%.

Од овие првични податоци на се уште незавршеното истражување се детектира дека во претпријатијата се планираат иновации, но повеќе само како теорија, додека многу малку се работи на стимулирање на истите, односно нема правилник каде се собираат и евидентираат идеите кои водат до создавање на единствени уникатни производи, по кои претпријатијата ќе се диференцираат од останатите, ниту пак се прави пресметка на финансиските ефекти од внесените идеи кои би резултирале со нови уникатни производи. Ваквата констатација упатува на индиректен заклучок дека малите и средни претпријатија во РМ малку посветуваат внимание на креирање стратегии за диференцијација како конкурентска стратегија за натпревар на богатиот пазар на земјите членки на ЕУ.

ЗАКЛУЧОК

Стратегијата на диференцијација што ќе резултира со единствен производ или услуга според една или повеќе димензии е потребната конкурентска стратегија за учество на македонските претпријатија на богатиот европски пазар.

Македонските претпријатија мора да понудат производи или услуги кои се уникатни, а не ефтини и да наплатат премиум цени на овој богат пазар.

Првичните резултати од истражувањето не се охрабрувачки. Во аксискиот стратегиски план македонските мали и средни претпријатија формално се ориентирани на креирање на стратегија за диференцијација, но не преземаат конкретни чекори во тој правец.

Неопходно е македонските претпријатија да преземат низа чекори во стратегискиот менаџмент во процесот на креирање и имплементација на стратегија за диференцијација на производ или услуга која ќе им обезбеди на македонските мали и средни претпријатија долгорочна конкурентност на европскиот пазар. Некои од основните чекори се финансиско подржување на иновациите и соодветна пресметка на нивните ефекти како и изработка и донесување на правилник за собирање на нови идеи кои ќе се имплементираат во процесот на создавање единствени производи и услуги.

ЛИТЕРАТУРА

1) Bouman,K., (2003) Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad.
2) Masic, B., (2009), Strategiski menadzment, Singidunum, Beograd,
3) Мулинс,Џ., и др., (2012), Маркетинг менаџмент (пристап кон донесување стратегиски одлуки), Арс Ламина, Скопје,
4) Портер, М., (2009) Стратегија за конкурентност (превод), Дата Понс, Скопје,
5) Стефановска Л., Солунчевски,М.(2011), Стратегиски менаџмент (интерна скрипта), БАС, Скопје –Битола
6) Hanson,D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., (2008), Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, Part II
7) Harigan, K., I Porter, M., (1983) End –Game Strategies for Declining Industries, Harvard Business Review, julu-avgiust.

СТРАТЕГИСКИОТ ФИНАСИСКИ МЕНАЏМЕНТ И ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

Вон. проф. д-р Емилија Стевановска

БАС Институт за менаџмент, Битола
emilijastevanovska@yahoo.com

УДК: 658.14/.17:339.137

АПСТРАКТ

Стратегискиот финансиски менаџмент може да се опише како управување со финансиските ресурси на компанијата за да се постигнат поставените бизнис цели и да се зголеми нејзината вредност. Стратегискиот финансиски менаџмент вклучува дефинирана низа на чекори што го опфаќа целиот спектар на финансиите на компанијата, од поставувањето на цели и идентификувањето на ресурси, анализата на податоци и донесувањето финансиски одлуки, до следењето на промените меѓу реалните и буџетираните резултати и идентификување на причините за настанатите разлики.

Финансискиот менаџмент има стратегиска улога. Префиксот стратегиски во финансиското управување значи дека одлуката да се прифати или одбие даден финансиски предлог треба да се заснова на стратегиски фактори кои имаат долгорочен хоризонт. Стратегискиот финансиски менаџмент е процес на поставување на целите во текот на бизнисот и донесување на одлуки за тоа кои средства ќе бидат потребни за да се постигнат овие цели. Финансискиот менаџмент има стратегиска улога во смисла дека планирањето се одвива во променлива средина и во насока на постигнување на одржлива конкурентност на пазарот.

Фундаменталниот успех на финансиската стратегија зависи од три клучни фактори: компаниското усогласување со надворешната средина, реалниот внатрешен поглед на сопствените компетенции и одржливата конкурентна предност, и внимателна имплементација и мониторинг на финасиските средства.

Добриот стратегиски план ги вклучува параметрите преку кои визијата и мисијата на компанијата ќе станат исполнети цели. Овој труд има за цел да објасни како финансиите, финансиските цели и финансиските перформанси може да играат суштинска улога во

процесот на планирање и донесувањето одлуки, а особено во процесот на постигнување на одржлива конкурентност.

Клучни зборови: стратегиски финансиски менаџмент, финансиски ресурси, процес на буџетирање, одржлив развој, одржлива конкурентност.

STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT AND SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS

Associate Professor Emilija Stevanovska PhD.

BAS Institute of Management Bitola
emilijastevanovska@yahoo.com

UDK: 658.14/.17:339.137

ABSTRACT

Strategic financial management can be described as managing the financial resources of the company in order to achieve the established business objectives and increase its value. It involves a defined sequence of steps which covers the full spectrum of finance of the company, from setting goals and identifying resources, data analysis and making financial decisions, to monitor the changes between the actual and budgeted results and identify the reasons for the differences occurred.

Financial management has a strategic role. Prefix “strategic” in financial management means that the decision to accept or reject a given financial proposal should be based on the factors that have a long term horizon. Strategic financial management is the process of setting goals throughout the business and making decisions about what resources will be needed to achieve these goals. Financial management has a strategic role in terms of planning in the changing environment in order to achieve sustainable competitiveness on the market.

The fundamental success of the financial strategy depends on three key factors: company's alignment with the external environment, the real insight of the own competencies and sustainable competitive advantages, and careful implementation and monitoring of financial assets.

A good strategic plan includes the parameters through which the vision and mission of the company will become finished objectives. This paper aims to explain how finance, financial objectives and financial

performance can play an essential role in the process of planning and decision making, especially in the process of achieving sustainable competitiveness.

Keywords: strategic financial management, financial resources, budgeting process, sustainable growth, sustainable competitiveness.

ВОВЕД

Стратегискиот финансиски менаџмент може да се опише како алокација на ретките ресурси кон точките на идентифицирани стратегии помеѓу конкурентни можности и преземање неопходни акции за мониторинг на прогресот од избраната можност за постигање на дадените цели. Според Меѓународниот институт за менаџерско сметководство (IMA), стратегискиот финансиски менаџмент се дефинира како идентификација на можните стратегии способни за максимизирање на нетот вредноста на организацијата, алокацијата на ретките ресурси помеѓу конкурентни можности и имплементација и мониторинг на избраната стратегија во насока на остварување на поставените цели (www.imanet.org).

Од финансискиот менаџмент во една компанија воглавно се очекуваат две стратегиски одлуки, и тоа:

1) Одлуки во врска со инвестициите во компанијата односно изнаоѓање адекватен микс од средства; и
2) Одлуки на кој начин ваквите инвестиции ќе бидат финансирани односно изнаоѓање оптимално ниво на финансирање на средствата (Brigham & Ehrhardt, 2008).

Префиксот „стратегиски“ кон финансискиот менаџмент значи дека одлуките за прифаќање или одбивање на предлозите треба да бидат засновани врз стратегиски фактори. Капиталните инвестициони одлуки се типичен пример за вакви одлуки. Инвестициониот предлог може да додаде нето вредност на бизнисот земајќи ги предвид пресметките на дисконтираниот cash flow на компанијата. Меѓутоа, предлогот може да биде отфрлен доколку покажува несигурност во приходите, а одредени корисни информации не се земат во предвид (Malz, 2011). Од друга страна, предлогот може да биде прифатен од страгеиски аспект иако не ја зголемува нето вредноста на бизнисот.

СТРАТЕГИСКИ ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ

Капиталните инвестиции се отскочна позиција за креирање приходи на компанијата. Во свет на економска несигурност, инвеститорите сакаат да го максимизираат нивното богатство преку селекција на оптимални инвестиции и финансиски можности кои ќе им дадат максимум очекуван поврат при минимален ризик. Менаџментот е крајно одговорен пред инвеститорите, така што целта на стратегиското финасиско управување е имплементација на инвестициони и финансиски одлуки кои ќе ги задоволат барањата на сопствениците на капиталот. Капиталот е лимитиран фактор, така што проблемот со кој се соочува менаџментот е стратегиска алокација на лимитирани фондови помеѓу алтернативни употреби на начин на кој компанијата ќе може да го одржи или да го зголеми повратот на инвестициите. Според Hill (2008), сите бизниси треба да ги имаат следниве елементи:

Јасна и реалистична стратегија;
Финансиски ресурси, контрола и систем за нивно следење; и
Правилен менаџерски тим и процеси.

Стратегијата може да биде дефинирана како долгорочен правец и опфат на компанијата за постигнување конкурентска предност преку комбинација на ресурсите во рамките на променливо окружување и исполнување на аспирациите и очекувањата на стејкхолдерите. Во современиот бизнис свет, менаџерите се крајните одговорни субјекти пред инвеститорите. Инвеститорите го максимизираат своето богатство преку селектирање на оптимални инвестиции и финансиски можности, користејќи финансиски модели кои ги максимизираат очекуваните приноси при минимален ризик (Hill, 2008) Она што ги интересира инвеститорите не е само максимизацијата на профитот, туку веројатноста за неговото зголемување. Стратегискиот финасиски менаџмент во основа се сведува на идентификација на возможни стратегии за максимизирање на пазарната вредност на компанијата. Тоа вклучува алокација на ретките капитални ресурси помеѓу конкурентни алтернативи. Исто така, стратегискиот финансиски менаџмент е насочен и кон имплементацијата и мониторингот на избраната стратегија во насока на постигнување на зададените цели и задачи.

ФУНКЦИИ НА СТРАТЕГИСКИОТ ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ

Стратегискиот финасиски менаџмент е составен дел на корпоративниот стратегиски план кој се однесува на оптималните инвестициони и финансиски одлуки при постигнување на поставените цели на компаниско ниво. Во таа насока треба да се направи разлика помеѓу стратегиското, тактичкото и оперативното финансиско планирање. Додека стратегијата претставува долгорочно трасиран пат на акции, тактиката е интермедијарен план, а оперативното ниво се краткорочните фунции (Van Horne & Wachowicz, 2003).

Финансиското планирање е столбот на компаниското бизнис планирање. Помага во дефинирањето на изводливи области на делување и со тоа ја дефинира целокупната планска рамка. Финансиското планирање се состои од три главни компоненти: планирање на финансиските ресурси, финансиските алатки и финансиските цели.

Резултат на финансиското планирање претставуваат финансиските цели, финансиските одлуки и финансиските мерки за евалуација на перформансите на компанијата. Финансиските цели треба да бидат конзистентни со мисијата и визијата на компанијата. Процесот на финансиско одлучување помага во анализата на финансиските проблеми со кои се соочува компанијата и се зазема став за акциите кои треба да бидат преземени. Финансиските мерки, како што е рацио анализата, анализата на паричните текови, анализа на финансиските извешти, се користат за евалуација на перформансите на компанијата. Селекцијата на овие мерки ќе зависи од компаниските цели.

Независно од временскиот аспект, според Samuels (1999) инвестиционите и финансиските одлуки ги вклучуваат следните функции:

Континуирано барање на најдобри инвестициони можности;
Селекција на најдобри профитебилни можности;
Детерминирање на оптимален микс на фондови за можностите;
Воспоставување на систем за внатрешна контрола; и
Анализа на резултатите од донесените одлуки.

Бидејќи капиталот претставува лимитиран фактор, стратегискиот проблем на финансискиот менаџмент е како лимитираните фондови да се алоцираат помеѓу алтернативната употреба. Оваа дилема е решавана во пионерските трудови на Jenson и Meckling (1976), и популарно е наречена „агенциска теорија“. Според оваа теорија, стратегискиот финансиски менаџмент е функција на четири главни компоненти базирани на математичкиот концепт на очекуваната и максимизирана нето сегашна вредност на компанијата.

Слика 1. Агенциска теорија на стратегискиот финансиски менаџмент

Главните одлуки кои спаѓаат во рамките на финансиската стратегија го вклучуваат следното:

1) Финансиски одлуки – овие одлуки го опишуваат начинот на финансирање или комбинацијата на сопствен капитал и должнички (туѓ) капитал.
2) Инвестициони одлуки – овие одлуки вклучуваат профитабилна употреба на компаниските фондови особено на долгорочните проекти (капиталните проекти). Затоа што идните користи од ваквите проекти не се познати со сигурност, инвестиционите

одлуки во себе секогаш носат одреден степен на ризик. Проектите, затоа се евалуираат во насока на нивниот очекуван принос и ризик.

3) Дивидендни одлуки – овие одлуки ја детерминираат поделбата на заработувачките помеѓу имателите на капиталот и реинвестирањето во компанијата.
4) Портфолио одлуки – овие одлуки инволвираат евалуација на инвестициите базирано на нивниот придонес во агрегатните перформанси на целата компанија отколку да се набљудуваат изолирано (Samuels, Wilkes & Brayshaw, 1999).

Помеѓу различните фунционални активности во производството, маркетингот, финансиите, човечките ресурси и истражувањето и развојот, финансиите препоставуваат најголема одговорност во рамките на планирањето на сите хиерархиски нивоа. Корпоративната стратегија се занимава со распоредување на ресурсите и финансиската стратегија главно е фокусирана кон мобилизација и ефективна употреба на парите, најкритичниот ресурс кој компаниите сакаат да го имаат под контрола. Сите останати ресурси во компанијата можат лесно да се мобилизираат доколку компанијата има доволна монетарна база.

ПОВРЗАНОСТ НА ФИНАНСИСКАТА ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Врската помеѓу финансиската политика и стратегискиот менаџмент најдобро може да се разбере преку фактот дека почетната точка на компанијата се парите и крајната точка исто така претставуваат парите. Ниедна компанија неможе да води бизнис или да го проширува своето работење без соодветна внатрешно и/или надворешно обезбедена финансиска основа. Изворите на финансиски средства и капиталната структура се најзначајните димензии на стратегискиот план. Потребата од адекватен финансиски фонд за поддршка на експанзиона активност на компанијата претставува императив и витално прашање на кое треба да се даде одговор пред да се започне со инвестициите. Финансискиот фонд за оваа намена може да потекнува од сопствениот капитал на компанијата или да биде позајмен капитал. Заедно со мобилизацијата на финансиските средства, треба да се земе предвид структурата на капиталот и да се одлучи за посакуваниот микс на сопствен и позајмен капитал. При тоа, треба да се почитуваат некои правила за односот сопствен капитал / долг со цел да се минимизираат ризиците од прекумерни задолжувања. Кај државните компаниииите овој сооднос треба да биде максимално до 1:1, а кај приватните компании 2:1.

Друга значајна димензија на поврзаноста на стратегискиот менаџмент и финансиската политика се инвестициите и одлуките за алокација на средства. Инвестиционите проекти кои се преземаат во различни бизнис делови на компанијата може да ги класифицираме како три типа на инвестиции. Првиот тип се однесува за нов производ во компанијата. Вториот тип се однесува на зголемување на нивото на операциите за постоечките производи преку проширување на капацитетот на објектите или инвестиција во нови објекти за да се исполнат барањата за дополнителен капацитет. Третиот тип се однесува на намалување на трошоците и ефикасна употреба на ресурсите преку воведување нов принцип на работење или поголема контрола и мониторинг на критични точки каде е забележано прекумерно трошење.

Финанасиската политика на компанијата не може да функционира изолирано од останатите сегменти на работењето. Таа има широк опфат и тесна врска со целокупните перформанси на компанијата и ги одредува насоките на раст. Затоа се вели дека компаниската стратегија е причината, а финансиската политика ефектот на процесот на планирање, а понекогаш финансиската политика е причината, а компаниската стратегија ефектот на планирањето.

ФИНАНСИСКИ ЦЕЛИ И ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА КОМПАНИЈАТА

Целите на една компанија можат да се поделат како финансиски и нефинансиски цели (Grant, 1997). Нефинасиските цели опфаќаат:

Пазарен удел (цел за зафаќање поголема пропорција на пазарот);
Пораст на продажбата (добивање на повисок процент на пораст на продажбите при детерминирано ниво на цени);
Пазарен развој (продажба на постоечките производи/услуги на нови пазари);
Технолошки цели (воведување нова технологија во компанијата);

Организација (креирање на структура која ќе охрабри соодветно делегирање на авторитет, адекватна мотивација и добра партиципација); и

Социјална и етичка одговорност (да се одговори на социјалните и еколошките барања на општеството).

Финансиските цели во една компанија, помеѓу другото, вклучуваат:

Максимизација на профитот;
Максимизација на профитабилноста;
Ликвидност;
Долгорочна стабилност;
Раст;
Корпоративно максимизирање на богатството;
Максимизација на богатството на сопствениците.

Овие цели ќе бидат анализирани во светлото на стратегискиот финансиски менаџмент и одржливата компаниска конкурентост.

Максимизација на профитот. Оваа цел се однесува на сметководствената категорија - профит односно на нето добивката по оданочување која се согледува преку билансот на успехот. Финансиските менаџери треба да се потрудат профитот да биде поголем затоа што тоа ја претставува резидуалната големина која останува на располагање на сопствениците на капиталот. Меѓутоа, максимизацијата на профитот како цел го игнорира ризикот. Самата цел не го зема предвид изложувањето на ризик, а бизнис ризикот е нераскинлив дел од работењето на компанијата сега и во иднина.

Максимизација на профитабилноста. Оваа цел ги зема предвид и профитот и средствата искористени за генерирање наваквиот профит и е посеопфатна цел од максимизацијата на профитот гледано од аспект на одржливата компаниска конкурентост. Компанијата може да остварува краткоточен профит на трошок на долгорочната профитабилност. На пример, менаџментот може да ги намали трошоците на секторот за истражување и развој во тековната година, но зголемениот профит како последица на ваквата акција може да ја загрози иднината на компанијата и профитабилноста на долг рок. Мерењата на профитабилноста ги вклучуваат: стапката на поврат на ангажираниот капитал - ROCE (Return on Capital Employed), стапката на поврат на инвестициите - ROI (Return on Investments), стапката на поврат на капиталот - ROE (Return on Equity), стапката на принос по акција кај акционерските друштва - RPS (Return Per Share) итн.

Ликвидност. Ликвидноста претставува краткорочна цел која што доаѓа до израз при тековните активности. Доколку компанијата се соочува со економски пад и ликвидоста е доведена во прашање, тогаш на пазарот „инстинктот за преживување“ се активира и сите останати цели се подредуваат под ликвидноста.

Долгорочна стабилност. Долгорочната стабилност ја подразбира целта на компанијата да расте со едновремено задржување на сегашната вредност во релативно подолг временски период. Од аспект на компаниската конкурентност значи дека компанијата е способна да ја одржи стекнатата позиција на пазарот.

Раст. Оваа цел имплицира раст и на профитот и на средствата. Таа е добра цел бидејќи покажува дека краткорочниот профит нема да биде постигнат на сметка на долгорочната финансиска стабилност. Претставува основна цел за мерење на позицијта на компанијата спрема конкуренцијата на пазарот.

Корпоративно максимизирање на богатството. Типичните стејкхолдери гледано настрана од обичните иматели на акции се менаџментот, вработените, купувачите, добавувачите, кредиторите, локалната заедница и владата. Интенцијата на оваа цел е да се максимизираат долгорочните заработувачки и да се задржи дел од профитот за зголемување на корпоративното богатство за бенефит на сите стејколдери. Со тоа, компанијата на пазарот ќе биде во поповолна ситуација од своите конкуренти.

Максимизација на богатството на сопствениците. Оваа цел е насочена кон максимизација на повратот на имателите на капиталот мерено преку сумата на дивиденда и апрецијацијата на капиталот на компанијата. Финансиските менаџери треба да ја имаат предвид оваа цел затоа што тие ги штитат интересите на сопствениците, но треба да балансираат и помеѓу останатите стејкхолдери во компанијата.

Концептот на одржлив развој може да биде од помош при планирањето на здрав компаниски раст. Овој концепт ги форсира менаџерите да размислуваат за финансиските последици од развојот на компанијата и да ги поставаат целите на тој начин да бидат конзистентни на оперативните и финансиските политики на компанијата. Одржливата компаниска конкурентност е значајна за долгорочниот развој на компанијата. Премногу брз или премногу спор раст ќе влијае негативно на развојот на компанијата, така што финансиите треба да играат важна улога во прифаќање на одржлива финансиска политика блиска до рациото за одржлив развој.

Според Jovanovic и MacDonald (1994), за да биде финансиски одржлива, компанијата треба:

Да има повеќе од еден извор на приходи;
Да има повеќе од еден начин за генерирање приходи;
Стратегиското, акциското и финанасиското планирање да се вршат редовно;
Да има адекватен финансиски систем;
Да има добар јавен имиџ;
Да биде сигурна во своите вредности; и
Да има финансиска автономност.

За постигнување на одржлива компаниска конкурентност треба да се обрне внимание на два аспекта: стратегијата за раст и способноста за раст. Компаниите кои не обрнуваат внимание на било кој од овие два аспекта се осудени на пропаст во напортот за постигнување на одржлив раст, иако краткорочните цели би можеле да бидат реализирани. Доколку компанијата има одлична стратегија за раст, но не ја употреби постребната инфраструктура за постигнување на ваквата стратегија, тогаш долгорочниот раст ќе изостане и обратно.

ЗАКЛУЧОК

Во динамичко окружување, каде што компаниите секојдневно се соочуваат со промени во конкуренцијата, надворешната средина или внатрешниот капицитет, треба да се постави стратегиски процес на одлучување во којшто финансискиот менаџмент и финансиската анализа ќе претставуваат круцијални алатки без кои не може да се замисли современото одлучување.

Стратегискиот финасиски менаџмент во основа се сведува на идентификација на возможни стратегии за максимизирање на пазарната вредност на компанијата. Тоа вклучува алокација на ретките капитални ресурси помеѓу конкурентни алтернативи. Исто така, стратегискиот финансиски менаџмент е насочен и кон имплементацијата и мониторингот на избраната стратегија во насока на постигнување на зададените цели и задачи.

Главните одлуки кои спаѓаат во рамките на финансиската стратегија ги вклучуваат: финансиските одлуки; инвестиционите одлуки; одлуките поврзани со распределбата на дивидендата; и портфолио одлуките.

Финанасиската политика на компанијата не може да функционира изолирано од останатите сегменти на работењето. Таа има широк опфат и тесна врска со целокупните перформанси на компанијата и ги одредува насоките на раст.

Одржливата компаниска конкурентност е значајна за долгорочниот развој на компанијата. Премногу брз или премногу спор раст ќе влијае негативно на развојот на компанијата, така што финансиите треба да играат важна улога во прифаќање на одржлива финансиска политика блиска до рациото за одржлив развој.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C. (2008). *Financial Management – Theory and Practice.* 12th Edition. Thomson Learning, Inc. *(p.563-564)*
2) Fabozzi, F. J. & Petrson, P. P. (2003). *Financial Management and Analysis*. 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey. *(p.353-355)*
3) Grant, P. (1997). How Financial Targets Determine Your Strategy? *Global Finance* 11. No. 3 (p.30–34)
4) Hill, R. A. (2008). *Strategic Financial Management.* 1st Edition. bookbon.com *(p.21-27)*
5) Jovanovic, B. & MacDonald, G. M. (1994). *The Life Cycle of a Competitive Industry. The Journal of Political Economy* 102. No. 2 *(p.322–347)*
6) Malz, A. M. (2011). Financial Risk Management. Models, History and Institutions. John Wiley & Sons. Inc. Hoboken, New Jersey (p.421-437)
7) McLaney E. J. (1997). *Business Finance Theory and Practice*. 4th Edition. Pitman Publishers. London. *(p.112)*
8) Neale, B. & McElroy, T. (2004). *Business Finance: A Value Added Approach.* Pearson Education. Harlow. *(p.36-38)*

9) Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2000). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. Irwin McGraw-Hill. New York. *(p.78)*
10) Samuels, J. M., Wilkes, F. M. & Brayshaw, R. E. (1999). *Financial Management and Decision Making.* International Thomson Business Press. London. *(p.86-91)*
11) Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2009). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill/Irwin. New York. *(p.96)*
12) Van Horne, J. C. & Wachowicz (Jr), J. M. (2003). *Fundamentals of Financial Management.* Prentice Hall Ltd. New York. *(p.208-211)*

ПРИМЕНАТА НА ПРОАКТИВНА СТРАТЕГИЈА ЗА ЛОБИРАЊЕ, УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

доц. д-р Марјан Танушевски

Македонска информативна агенција-МИА
mtanusevski@yahoo.com

УДК: 005.575:061.2(497.7)

АПСТРАКТ

Во мултикултурна Европа, степенот на успешност на граѓанските организации во процесот на креирање политики се почесто се мери со применетите стратегии на лобирање. Менаџерското лобирање овозможува силен импулс на граѓанскиот сектор во процесот на артикулација на мислата и одлучноста да се остварат, мисијата и целите на организацијата.

Граѓанските организации во светот внимаваат на своите компетенции, академската едукација и примена на вештини и стратегии, за да бидат поефективни во активностите што ги преземаат, а стратегиското планирање е во фокусот на менаџерот и останатиот дел од организацијата, како единствен услов за обезбедување конкурентска предност.

Во овој труд се презентираат авторски истражувања и компаративни анализи кои ја потврдуваат примената на менаџерското лобирање како комплексен процес, има одговор на отворените прашања во однос на изборот на стратегија за лобирање како збир на вештини и знаења, и се препорачува проактивната стратегија за лобирање како составен дел на генералната стратегија на секоја граѓанска организација, бидејќи обезбедува имиџ, препознатливост, кредибилитет и интегритет во пресрет на се поинтензивните процеси на лобирање што се случуваат на локално, национално, но и интернационално ниво.

Ако, граѓанските организации страдаат од „незавршени работи“, тогаш неопходно потребно е да бидат стратегиски фокусирани на отворениот „пазар на идеи“ на кој само конкурентните успеваат и „преживуваат“.

Клучни зборови: проактивна стратегија за лобирање, конкурентност, граѓански организации

PROACTIVE STRATEGY FOR LOBBYING – CONDITION FOR BIGGER COMPETITIVENESS OF THE CIVIL ORGANIZATIONS

Ass. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.

Macedonian Information Agency MIA
mtanusevski@yahoo.com

UDK: 005.575:061.2(497.7)

ABSTRACT

In multicultural Europe, the degree of success of civil organizations in the process of creating politics is usually measured with applied strategies of lobbying. Managerial lobbying gives strong impulse to the civil sector in the process of telling ideas for organization's mission and goals and determination to realize it.

The civil organizations in the world pay attention on their own competencies, academic education and use of skills and strategies, because they want to be more effective in the actions they take. The strategic planning is in manager's focus and in the other part of the organization as only condition for having competitive advantage.

In this work are presented researches and comparative analysis which confirm the use of managerial lobbying as a complex process. There is an answer on the open questions for choice of strategy for lobbying as sum of skills and knowledge and it is recommended the proactive strategy for lobbying as a part of the general strategy of every civil organization, because it provides recognition, credibility and integrity for intensifying process of lobbying which happen on local, national and international level.

If the civil organizations have problem with "unfinished business", then they have to be strategically focused on the open "marketplace of ideas" where only competitive succeed and "survive".

Keywords: proactive strategy for lobbying, competitiveness, civil organizations.

ВОВЕД

Светот во кој живееме никогаш не барал толку многу знаења и вештини. Да се менаџира со луѓе потребни се компетенции. Потребни се стратегиски компетенции, интегрирачки компетенции и лични компетенции со кои се зголемуваат личната самоувереност и внатрешните сили и мотиви. Така треба да пулсира секоја граѓанска организација. Активни граѓани, се моторот на партиципативната демократија и тој ќе „зариба“ без ангажиран и организиран граѓански сектор. Нема силна и стабилна демократија без здрав и витален граѓански сектор. Тој, всушност е плодната почва и обновлива енергија за демократски институции, и затоа одговорноста за развојот на граѓанското општество е во рацете на самата држава.

Граѓанските организации во Република Македонија како место каде што се промовира разновидноста се пред голем предизвик. Првиот предизвик е да се опстане во услови на специфично опкружување (политичко и економско), а вториот предизвик е да се дејствува на јавната сцена. Условот да се опстане е врзан со стабилноста на човечките ресурси кој често е со променлив квалитет. Врз „преживувањето“ на граѓанските организации влијае и стабилноста на материјалните ресурси, пред се финансиите затоа што доколку не се генерираат континуирани приходи, тогаш неизвесноста се зголемува, а независноста исчезнува. Независноста или зависноста, потоа директно влијаат врз имиџот на организацијата, како и врз нејзината релевантност. Во таа смисла, менаџментот има клучно влијание за успешноста, но и за опстанокот на секоја граѓанска организација.

МЕНАЏЕРСКО ЛОБИРАЊЕ

Истражувањата на авторот покажуваат дека перцепцијата за поимите „менаџмент“ и „лобирање“ од страна на граѓанските организации во Македонија, упатува на условно несоодветни термини, најчесто недоволно познати, па и неприфатливи. Терминот „менаџмент“ повеќе им асоцира на бизнис и профит или е ексклузивно право на претпријатијата, што секако дека не е точно. Терминот „лобирање“ им асоцира на форма на притисок, „фаќање пријатели“ или корупција што исто така не е точно.

Граѓанскиот сектор во Европа и Светот, основата на своето дејствување и активност ја имаат втемелено на менаџментот и менаџерското лобирање на своите водства, со што многу поефикасно ги реализираат и мерат своите постигнувања и резултати. Токму заради тоа, граѓанските организации во Македонија не треба да „стравуваат“ од менаџерска писменост. Напротив, треба да се следи позитивното искуство за тоа како и на кој начин се пронаоѓаат решенија, како се нудат новитети, и зошто е потребен напреден менаџмент на граѓанските организации. Само со навремена реакција (*планирање*), со мобилизирање на сите ресурси (*организирање*), со лобирање во медиумите (*комуницирање*), или со популаризација и афирмативни акции (*трибини*, *дебати, конференции*), или како што вели Ф.Тејлор „наместо да се работи напорно, треба да се работи паметно“, тогаш менаџерското лобирање (*менаџирање+лобирање)* обезбедува резултати за идејата што се „продава“. На тој начин, со мали трошоци граѓанската организација како непрофитна, може да се одржува, да биде конкурентна, да обезбеди ефективност и ефикасност, и да ја остварува својата мисија.

УЛОГАТА НА СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ

Доброто менаџирање на граѓанските организации претставува сложен, софистициран процес. Стратегиското планирање се користи како алатка која менаџерот и останатиот дел од организацијата ја користат за остварување на целите. За остварување на тие намери потребни се компетенции на менаџментот на граѓанските организации.

Граѓанските организации во Република Македонија стратешкото размислување често го изразуваат неплански, ретко врз научна основа и во најголем број случаеви трошејќи повеќе енергија од потребната. Процесот на стратешко планирање е неопходен бидејќи обезбедува стабилност на организацијата, креира заедничко разбирање, јакне тимско работење, ја олеснува внатрешната комуникација и дејствувањето на организацијата.

Стратешките цели го дефинираат тоа што граѓанската организација ќе го работи во период од 3 до 5 наредни години. Стратешкото планирање вклучува со кои институции треба да се соработува во иднина, агенда на настани и проекти и план за остварување на стратегијата. Соработката и пристапот кон инстутуциите мора добро да биде дијагностициран, затоа што во секоја држава се одвива процес на реформи на јавниот менаџмент и тоа граѓанските организации треба да го знаат. Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, овозможува да се развие систем на менаџмент на човечки ресурси, кој ќе ја зголеми организациската ефикасност, квалитетот, иновацијата и одговорноста на ресурсите во организацијата.

ИЗБОР НА СТРАТЕГИЈА ЗА ЛОБИРАЊЕ

Стратегијата за лобирање на граѓанските организаци им овозможува искористување на можностите и ресурсниот потенцијал, обезбедува внатрешна кохезија на членовите, зголемена ефикасност на одлуките, елан и мотивираност, но и конкурентност и одржливост на јавната сцена. Но, за да тоа биде така потребно е да се избере соодветна стратегија за лобирање која ќе даде одговор на отворените прашања и ќе понуди вистински збир на применливи вештини и знаења.

Во академската литература прифатени се четири стратегии за лобирање, и тоа[40]:

1) Негативна стратегија за лобирање:
   Станува збор за стратегија на спротивставување, блокирање и одбивање на секакви предлози и решенија од одредени институции, без притоа да се понуди алтернативно решение. Негативната стратегија за лобирање во прв момент може да биде корисна, но е со ограничена вредност.
2) Дефанзивна стратегија за лобирање:
   Оваа стратегија предвидува одбрана на одредени стекнати привилегии за кои се настојува по секоја цена да останат. Негативната и дефанзивната стратегија се гаранција за неуспех во процесот на лобирање.
3) Реактивна стратегија за лобирање:
   Бројни граѓански организации во Европа дејствуваат врз овој тип на стратегии. Тие се темелат на чекање, непреземање акција, без алтернативна стратегија, а некои оваа стратегија ја нарекуваат анти-стратегија. Реактивната стратегија е резултат на недостиг на проценки, немање капацитет, недостиг на иницијативи и избегнување конфликти.
4) Проактивна стратегија за лобирање:
   Проактивната стратегија овозможува полесно да се предвиди развојот на настаните и стекнување самодоверба. Главни анкери на проактивната стратегија се кредибилитетот, транспарентноста и создавање сојузи. Кредибилитетот е значаен заради кредибилитетните аргументи, транспарентноста заради јасните мотиви и вистинитост, а сојузништвата се заради подготвеноста

[40] Daniel Gueguen, Europsko Lobiranje, NOVUM-Zagreb, 2007 str.119

заеднички да се дејствува[41]. „Проактивната стратегија за лобирање се практикува врз принципот „3-П“ (Процедурални-Позициски-Персонални) аспекти за успешно лобирање, како знак за проактивно дејствување“[42].

За правилна употреба на методите и техниките за лобирање, како и стратегијата за лобирање неопходно потребно е да се имаат ресурси. Тоа значи дека треба да се имаат знаења, вештини, контакти и организациска поставеност и финансиски средства. Добрата организација и менаџерски способности се еден од најважните фактори за колективно лобирање какво што практикуваат граѓанските организации. Во таков случај способноста за отворена соработка и постигнување договор е од круцијално значење[43]. Во спротивно лобирањето ќе биде неуспешно, организациите покажуваат лош капацитет и често се изложуваат на погрешно, нетранспарентно и надвор од правилата и прописите на регулирано лобирање.

Проактивната стратегија е најпрепорачлива бидејќи преку неа полесно се предвидуваат настаните, а особено е корисна во кризни ситуации.

ЛОБИРАЊЕ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Граѓанските организации во Република Македонија не се во ситуација автоматски да го превземат моделот или стратегиите за лобирање на граѓанските организации во државите членки на ЕУ, но имаат исклучителна можност да учат од нивните искуства, од постигнатото и најповеќе од направените грешки во процесот на лобирање. Со имплементација на механизмите за лобирање се прошируваат границите на менаџерската пракса, се зајакнува позицијата во секој политички процес на креирање политики и се потврдува определбата за „институционален пристап“ или систем кој постои и е одржлив бидејќи создава вредност за актерите.

Истражувањата на авторот[44] покажаа дека промоцијата на лобирањето како менаџерска вештина, како дел од стратегијата на

[41] Gegan Daniel, Europsko Lobiranje, Novum, Zagreb, 2007, str. 126
[42] Vidacak Igor, Lobiranje, interesne skupine i kanali utjecanja, Planetropija, Zagreb, 2007, str. 86
[43] Valts Kalnins, Parliamentary Lobbying between Civil Rights and Corruption, Nordik Publishing House, 2005 p.34
[44] Опширно - Марјан Танушевски, докторска дисертација „Лобирање на граѓанските организации во функција на креирање на јавните политики“, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“-Скопје, 2012

секоја граѓанска организација или како инструмент за креирање политики овозможува да се создадат реални услови за ефектуирање и постигнување на целите. Од истражуваниот материјал може да се издвои и тоа дека лобирањето е составен дел од документите на граѓанските организации (таб.1). Анкетираните 107 граѓански организации во најголем дел (таб.1), односно 51,4 % потврдуваат дека лобирањето е составен дел на нивната стратегија на дејствување, но и составен елемент на нивната програма во 42% случаеви. Граѓанските организации не пропуштаат процесите на лобирање да ги спроведуваат преку своите органи, но и покажале максимална искреност и отвореност кон анкетата бидејќи 12 од анкетираните потврдуваат дека лобирањето не е содржано во ниту еден документ.

Табела бр.1: Процесот на лобирање е дел од:

	Број	%
Стратегија	55 од 107	51,4
Програма	45 од 107	42,0
Статут	28 од 107	26,1
Активност на органите на ГО	32 од 107	29,9
Не е содржан во ниту еден документ	12 од 107	11,2

Најголем дел од ГО лобирањето го научиле на извесен семинар и затоа доделиле оцена 3,3 табела бр. 2 . Веднаш потоа, анкетираните потврдуваат дека лобирањето го научиле од стручна литература, но и дека забрзан курс или обука се уште една форма за изучување и практикување на лобирањето. Изненадувачки е податокот за тоа каде се стекнуваат знаења за лобирање низ наставниот процес, бидејќи наставниот предмет „лобирање“ е во фаза на инсталирање во академскиот процес, додека во останатиот систем на образование во РМ го нема.

Табела бр.2: Форми за учење на вештината лобирање

На семинар	Оцена 3,3
На забрзан курс, обука	Оцена 1,8
Стручна литература	Оцена 2,4
Редовен образовен процес	Оцена 1,6
Не знам/еме да лобирам/ме	Оцена 1,3

Анкетираните граѓански организации, во рамките на ова прашање потврдуваат дека нивното членство незнае да лобира, и во таа смисла евидентно е дека постои интерес за изучување и практикување на лобирањето како вештина и затоа неопходно е да се создаваат ресурси што ќе ги пренесуваат знаењата, но и да се акумулира стручна литература за основите на лобирање.

ЛОБИРАЊЕ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ДРЖАВИТЕ ЧЛЕНКИ НА ЕУ

Водечката консултантска куќа “Burson-Marsteller” од Брисел, во својата најнова, петта по ред анкета посветена на придонесот и ефектите од лобирањето во Европа, понуди интересни резултати за т.н. „добри“ и „лоши“ лобисти во институциите на ЕУ, како и во некои институции од 19 држави членки на ЕУ[45]. Според истражуваните податоци, лобирањето е исклучително потребно и тоа треба да се мотивира, а воедно и да се практикува – но само, и само на транспарентен начин. Дури 9 од 10 анкетирани потврдуваат дека само со етичко и транспарентно лобирање може да се помогне развојот на јавните политики (public policy). Патем, во категоријата на транспарентни учесници во процесот на креирање политики, практикувајќи го феноменот лобирање се сметаат трговските друштва, професионални организации, синдикати и невладините или граѓанските организации. Резултатите покажуваат дека најефикасни лобисти во ЕУ се трговските друштва, а веднаш потоа граѓанските организации, а исклучок се состојбите во Германија каде невладините здруженија и агенциите за јавни работи покажуваат дури 71-78% ефикасност.

Во продолжение и дел од другите резултати на “Burson & Marsteller”:

Социјалните мрежи се сметаат за неефикасен медиум за лобирање (47%), а исто така и традиционалните медиуми;
Лицата што влијаат врз јавните политики или директно одлучуваат, информациите ги собираат преку интернет страниците на компаниите (43%), коморите на компаниите (41%)

[45] http://burson-marsteller.eu/2013/06/lobbying-guide-2013/

и/или преку навладините организации (37%), и тоа го прават секојдневно или неделно;
Најчесто лобираат граѓанските организации кои се од сферата на заштита на животната средина (52%) и човекови права (49%);
Испитаниците сметаат дека НВО-и не се доволно транспарентни за интересите што ги застапуваат (48%), а дури 56% од анкетираните сметаат дека всушност граѓанските организации кога лобираат заштитуваат одредена нечија позиција за што се различно мотивирани;

Тоа се само дел од истражуваните резултати. Но, токму тие покажуваат дека само граѓанските организации кои настапуваат со соодветна стратегија успеваат да ги придвижат работите, и дека граѓанските организации кои применуваат проактивна стратегија за лобирање – се поуспешни и конкурентни. Затоа, граѓанскиот сектор во Македонија треба ги ползува позитивните практики и примери на лобирање од страна на граѓанските организации кои лобираат во институциите на Европската Унија, но и да се користат можностите што ги нудат институциите на ЕУ за граѓанскиот сектор во РМ, односно да се поттикнува зголемување на бројот на ГО од РМ што ќе лобираат во институциите на Европската Унија. Стратегијата за лобирање е составен дел на генералната стратегија за дејствување на секоја граѓанска организација, обезбедува препознатливост, кредибилитет и интегритет во пресрет на се поинтензивните процеси на лобирање што се случуваат на локално, национално но и интернационално ниво, и во таа смисла треба да се одржува и поддржува позитивната перцепција за лобирањето.

ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОК

Придонесот на граѓанскиот сектор во Република Македонија е важна варијабла во општествената заедница. Одржливоста на граѓанскиот сектор е предуслов за негова вклученост во демократските процеси и напредок на државата, но за да тоа биде така, потребни се менаџерски компентенции, добро раководење на човечките ресурси и стратегија за работа. Ова дотолку повеќе што граѓанските организации се повеќе се свесни дека во Македонија до 2015 година ќе завршат најголем дел од меѓународните мисии, а со тоа и приливот на средства од донации, грантови и друга надворешна финансиска помош. Граѓанските организации исто така се свесни дека ќе мора да водат натпревар на домашен терен за ограничената финансиска помош од државата која во последниве пет години не е поголема од 0,20% од уделот во вкупниот буџет на државата. Во 2014 г. средствата од буџетот на Република Македонија за финансирање на програмски активности на здруженија и фондации изнесуваа 12 милиони денари[46]. Ако оваа недоволна финансиска поддршка се надополни со фактот дека тоа се средства за краткорочни периоди, тогаш не е тешко да се заклучи дека јавни финансиски средства треба да се бараат од други домашни и меѓународни фондови за поддршка со јасно наведени цели, а тоа не може да се оствари без примена на соодветна стратегија.

Потребно е креативно култивирање на граѓанските организации, инвестирање и зголемување на апсорпционата моќ за практикување на менаџерски вештини, затоа што најголем дел од ГО преокупирани со своите целни групи забораваат на јакнењето на своите капацитети и задоцнето реагираат кога ќе ги зафати криза. За обезбедување компаративна предност, потребно е менаџерските тимови да бидат способни или оспособени за изработка на стратегија за лобирање на граѓанските организации.

Проактивната стратегија за лобирање на граѓанските организации всушност обезбедува поголема сигурност и посветеност на менаџерскиот тим, го охрабрува членството во организацијата и мотивира други поддржувачи, и секако проактивната стратегија за лобирање овозможува развој, имплементација и евалуација на планираното како континуиран процес.

Стратегијата и организацискиот дизајн кој го содржи во себе е вистински нацрт за решителна изведба. Но, преодот од нацрт до стварноста не е само изведба, тоа е очајно тешка задача. Тоа што кога Симон Трпчевски седнува крај пијаното, не е само изведба. Може да се претпостави што се мора да направи. Изведбата или вистинското дејствување е нешто многу потешко од колку што изгледа.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Gueguen Daniel, Europsko Lobiranje, NOVUM-Zagreb, 2007
2) Valts Kalnins, Parliamentary Lobbying between Civil Rights and Corruption, Nordik Publishing House, 2005

[46] http://www.nvosorabotka.gov.mk/, Оглас за финансиска поддршка на здруженија и фондации (преглед 05.10.2014 г.)

3) Танушевски Марјан, „Лобирање на граѓанските организации во функција на креирање на јавните политики“, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“-Скопје, 2012
4) http://burson-marsteller.eu/2013/06/lobbying-guide-2013/
5) http://www.nvosorabotka.gov.mk/

STRATEGICALLY MANAGING, REGIONALLY COMPETITIVE DOMESTIC COMPANY

Gordana Petrusevska, Ph.D.

University American College Skopje
dinevska.g@elte-inzenering.com.mk

UDK: 005.21:339.137(497.7)

ABSTRACT

Since the customer's demands are expanding continually and their perception for the quality of the products rises significantly, serious production companies must follow the newest technological achievements in order to satisfy the consumers' needs and to gain the competitors share.

This paper shall focus on explaining how strategically to manage the regionally competitive domestic company. The paper shall research and discus the aspects that bottled water is perceived as "special, high price product, appropriate for special occasions, but not always available, a drink for high class people, and of delicate, sophisticated taste". Therefore, the paper analyses that only issue here that has to be improved is that the price has to be clearly communicated.

On the other hand the perceived value pricing strategy for setting the price is compatible with the product position in the minds of the customers (high quality product for the same price).

Finally, this paper concludes that for a successful realization of the proposed business activity, the company needs to consider the critical risks the business could confront. Only the full understanding and the beforehand preparation of how to deal with these critical risks will assist in avoidance or minimization of the loss or damages to the business.

Keywords: Production, Strategy, Company, Management, Competition.

INTRODUCTION

Vitalia J.S.C. is a company which offers unique range of technologically processed bottled water, available, acceptable and affordable for the consumers, with the ideal balance of minerals, purity, size, texture, taste, colour and flavour. This is considered as a companies' mission.

The vision of Vitalia J.S.C. is to become a company that is implementing the highest technology in weal water treatment into processed bottled water, a company that provide high production efficiency with a significant comparative advantage, creating product desirable to the consumers with sophisticated demands and tastes. Regarding and following the educated customer demands, Vitalia will be an indisputable provider of quality on the domestic water market which will supply recognized packaged water throughout the developed sales network in the country and abroad, finding its own place on the shelves in every outlet in the region and on the menu of every family and restaurants.

The strategy of Vitalia J.S.C is to participate on the market with healthy, tasty and quality product. High quality and healthy product is the basic signboard in the development of this company. The priority, at the beginning of the factory existence, is given to the carbonated bottled water. The first portfolio extension is planned for the second year of a factory existence, when a new product – flavoured bottled water will be promoted.

The strategies of a company are, 1.developing of the domestic market and 2. product penetration on the market. The target group is a buyer with Macedonian origin, whose priority is a high quality domestic product of healthy and purified natural water with convenient taste. Therefore, the ideas withdrawn in the development policy of this company are mainly pointed towards the deployment projects for production of high-quality, purified and healthy bottled water, according to the highest criteria and world-wide standards. Implementation and practising of these criteria will lead the company to become serious player on the domestic market with realistic 12,5% of water market share in five years time.

The availability of a product shall be quarantined throughout recognised distribution network. The idea is to exploit the existing and proved distribution firms in the country. One exclusive distributor located in Prilep, shall be announced for the western part of a country (4.734 outlets), another distributor located in Kocani will distribute water in the eastern part of a country (4.523), while the responsibility for the capital, Skopje (2.997 outlets), where the consumption of a water represents 40% of a total country consumption, will be responsibility to a third distributor. All three distributors will have the exclusive right to distribute and sale Vitalia's water in their territories. The distributors responsible for the western and eastern part of a country shall transport products to their warehouses by lorries and later to their customers by small distribution trucks and vans.

The distributor in Skopje will distribute ready product to his customers by small trucks and vans.

The sales department of the company has developed customer loyalty programs and prepared special contracts for the "key accounts". The contracts with the "key accounts" offer higher margin regarding the loyalty and Vitalia brand preferences provided by the customer's side.

In general, full market coverage shall be supported not only by the controlled and measured distribution but by the intensive visits and calls from the responsible for the regions.

RESEARCH AND ANALYSES

Industry analysis

The increasing rate of urbanisation, the growth in real income, the change of life style with the growing awareness of quality issues are only few of the factors that have significantly developed the bottled water market. As the table below shows, the water consumption per capita as a percentage share of the overall beverage consumption per capita in Macedonia, has evidenced an incredible growth over the last 10 years. In 2003, it contributed with only 3.5 % of the overall commercial beverage consumption, while in 2013 it has reached significant 17.1 % of the market share. If compared in million litres, the consumption of packaged water in Macedonia, from 13 million litres in 2003, has reached enormous 96,4 million litres in 2013.

Table 1 Packaged water consumption (million liters)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Packaged water consumption (million litres)	13,0	13,6	14,6	15,0	20,1	32,2	44,6	58,5	71,8	85,1	96,4

(Source: Canadian (2014) The Soft Drinks Service Annual report – 2013 Cycle Macedonia, England)

Table 2 Forecast for packaged water consumption (million litres)

	2014F	2015F	2016F	2017F	2018F	2019F	2020F	2021F
Forecast for packaged water consumption (million litres)	108,0	120,8	131,2	143,2	154,0	165,6	173,5	180,0

(Source: Canadian (2014) The Soft Drinks Service Annual report – 2013 Cycle Macedonia, England)

The attractiveness of the packaged water market led to many new or already existing beverage producers starting bottling water. The major characteristic of this industry is that there is only one major player – Pelisterka, with market share of 58%. Others competitive producers follow with market share of not more than 5% per each.

Strategies

In order to position Vitalia J.S.C. to become the water of choice in Macedonia by meeting consumer's demand through a comprehensive line-up of still, medium, and classic, and possible introduction of flavour variants, the strategy should be made to achieve the main goal which is to become a strong contender in the FCM and ICM by the end of 2019. The company needs to create a positive image of the Vitalia brand that consumers can relate to. By increasing the brand awareness and image, the company hopes to grow, following market trends in seven years' business plan, and increase the market share from 6,5% to 12,5% by 2021.

The single objective is to position Vitalia J.S.C. as the most sophisticated producer of packaged water, commanding with 12,5% of the market share within seven years. The marketing strategy will seek first to create customer awareness regarding marketing activities and services offered, develop the customer base, and work toward building customer loyalty.

The Company seek to communicate the message that Vitalia is the most sophisticated producer of bottled water. This message will be communicated through a combination of different strategies and approaches. By using differentiation strategy the company will create a product that will be perceived as being unique "throughout the industry and the market". The emphasis will be on quality, brand image, advanced and proprietary technology, special features, superior service, and a strong distributor network. This uniqueness does not affect the price of the product, which will remain on the same level as competitor products.

MARKETING MIX

Vitalia's marketing mix is comprised on the following approaches to 4 Ps in order to create desirable value in consumer's minds. Product extension of Vitalia is planned for second season of brand existence on the market. Flavoured bottled water (lemon, and lime) and water with aphrodisiacs (completely new taste appearance) are budgeted in addition to the current Vitalia brands. The key elements of the Vitalia's launch in order to position the brand to take share away from Pelisterka and to become a strong competitor in the FCM and the ICM market by 2021 are:

Creation of a brand image/identity for Vitalia that consumers can associate with;
Achieve 70% of brand awareness in first year of launching in targeted outlets;
Achieve 250 weekly TRPs and reach of 20 during launching campaign;
Develop weighted distribution of 80%;
Position of TSA in premium outlets (coolers).

The most important segment for Vitalia is Supermarkets and Superetes. Their number is relatively small, but they perform continuous growth and development and become real competitors to L&T Groceries. Intention of the Vitalia is direct control of the distribution and product placement in this channel (supermarkets and superettes), realised throughout company's market developers and sales representatives. Another priority in product penetration is L&Ts, despite their location dispersal. The key strategic issues for the product placement during the Vitalia's launch are:

Focus on Supermarket, Superettes and L&T (local and traditional outlets);
Focus on HORECA channel and petrol stations;
Positioning of cooler equipment in selected outlets;
Enforcement of merchandising standards;

Regarding the price, Vitalia J.S.C. has adopted mark-up pricing as a strategy. Speaking about pricing of Vitalia in the FCM market, the company policy is to create competitive price, since the main target is to adjust the channel pricing accordingly – to compete more aggressively in FCM, to evaluate wholesale pricing in ICM, in order to balance package mix for profitability.

In addition, Vitalia's pricing strategy is to maintain the same price for bottled water all over the country. In order to achieve that, the company will create the system of functional discount for the distribution centres that are exclusive regional Vitalia distributors.

Price			
Hi	He - Ba	Korphy	Perrier
Medium	Kozuvcanka	Bonaqua	Vitalia
Low	Aqua Spectar	Pelisterka	Pela Rosa
	Low	***Medium***	***Hi***

Value

The research that was made by the research company "Stratum" with target groups showed that bottled water is perceived as "special, high price product, appropriate for special occasions, but not always available, a drink for high class people, and of delicate, sophisticated taste". Therefore the only issue here that has to be improved is that the price has to be clearly communicated.

The requirement for net income and the objectives for long term market control, mostly influence the pricing strategy. The basic strategies that is considered is the comparable pricing strategy due to the fact that Vitalia is relatively new player on the market, the leaders already created a price expectation in the minds of the marketplace.

Vitalia's challenge becomes to determine how to lower the costs in order to produce a higher profit than the competitors. Basically, in this situation, Vitralia will sell intentionally at a loss for a time to establish a position in the market. The appeal of a penetration strategy increases to the extent that customers are sensitive to price, economies of scale are important, there is threat of competition.

On the other hand the perceived value pricing strategy for setting the price is compatible with the product position in the minds of the customers (high quality product for the same price).

The pricing strategy includes discounts to customers (key accounts) who offer a business benefit. Vitalia will offer cash discounts to customers who pay promptly. This will help to maintain a steady, positive cash flow and reduce credit-collection costs.

By offering quantity discounts for large orders for supermarkets and big retailers Vitalia will increase stock level in the customers' warehouses and achieve bigger exclusiveness and loyalty. Seasonal discounts will be given to buyers who purchase during a product's low season in order to reward customers who essentially assist a company in meeting production demands.

Promotional allowances when they make economic sense. For example, if a retail chain that includes the product in its ads or in promotional activities sells the product, those activities leverage the marketing efforts. If so, the company might choose to discount the price to this retail chain.

The key promotion strategic requests here are:

Launch timing;
Organization of samplings and promotions;
Sponsorships;
Ideal balance between ATL & BTL advertising to support branding campaign (according to research TV is the most cost effective medium).

The agency responsible for the brand building is Publicis. Their first objective is to organize a brand campaign in order to inform the consumers about the product launching, educate the customers and the consumers for the offered product benefits and alter their perception. Market research should be planned and made just in order to keep on tracking consumers' behavior. Vitalia as a brand should be targeted towards the younger generation and middle age consumers who care for their health and life style. A whole concept should be developed on brand image developing where the promotional materials should be more eye catching. The companies' task with promotion is to communicate with customers to foster their awareness of the product, knowledge about its features, interest in purchasing, likelihood of trying the product and/or repeat purchasing it. The company is going to use a combination of two strategies: Consumer promotions (pull strategy) in order to pull the product through the channels and trade promotion (push strategy) in order to push the product to the end users. At the beginning we are going to emphasise retail and wholesale distributors promotions in order to alert potential buyers that we are ready to do business with them and where buyers can go to make the purchase.

Coolers will be a tool that will support sales and brand promotion. Annual purchasing of 150 Vitalia branded coolers is planned.

POP Activation Objectives:

FCM POP: coolers, poster, bottle neck, display's runner tape, price tag, shelf dividers, stickers and hangers;
ICM POP: coolers, glasses, and trays.

It's important to conclude that Vitalia should not allow to overlook the still water segment. It is indeed a small percentage of the overall market, but fastest growing. The main segment to be attacked is carbonated. As a consumer promotion the company will use:

Promotional activities, sampling, sponsorship for special event, trade shows and fairs;
Marketing collateral (brochures, newsletters, fliers, posters);
Advertising - print advertising only in media with highest reach (rubrics for lifestyle, rubrics and sport); Direct mail; Outdoor advertising, such as billboards, city lights and bus shelters; Broadcast advertising on radio and TV (planned production of TVC and radio commercial by Publicis).

Creative part will be prepared by the advertising agency Publicis. The execution of the BTL activities is responsibility of the sales team of the company.

Responsible agency for the PR activities is Image PR. Image PR is the agency with the greatest experience on domestic market and great knowledge of the consumers' insight. Their attention for the brand image building will be focused in creating “random” news articles about the importance of clean and healthy water consumption associating to Vitalia brand and positive brand image presence in public speaking.

The DME budget for the first year is 200.000,00 EUR, split as follows:

2 months TV and radio launch campaign + 4 months season campaign = 75.000,00

OOH production and rent (6 months campaign) = 30.000,00

Total ATL = 105.000,00 EUR

Sampling in key accounts = 25.000,00

POP production = 45.000,00

Sponsorship = 25.000,00

Total BTL = 95.000,00 EUR

Total ATL&BTL = 200.000,00 EUR

Marketing plan is as follows:

Activity	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
TVC airing												
Radio airing												
OOH campaign												
Sampling												
Promotion												
BTL tailor mades												

CRITICAL RISKS

For a successful realization of the proposed business activity, Vitalia needs to consider the critical risks the business could confront. Only the full understanding and the beforehand preparation of how to deal with these critical risks will assist in avoidance or minimization of the loss or damages to the business.

Competition

First of all, it is imperative to consider the actions of the competitors upon Vitalias' start up and penetration in the market. Most possible is that they will try to keep the existing customers by promoting their products, offering special discounts or engaging in various promotional campaigns. Vitalias' strategy will be to distinguish, but also to accept the good things in their strategy when approaching the customers, by benchmarking their competitive advantages. Vitalia is not going to follow a price war if they initiate one, but will continue own marketing strategy as it is, emphasizing the fact of own product being premium highest quality product, targeting the health aware segment of the market. Vitalias' advantage is the organizational structure, with highly educated management team, fully flexible to quickly integrate or modify already existing products or procedures. Additionally, the company uses the newest technology of water processing and has heavily invested in machinery and the quality control of the final product. The competitors have either outdated technology, which is much less efficient, or are small local companies, highly vulnerable to inspections because of not having invested in the laboratory water testing, nor in the technology that could produce the quality water that Vitalia has. The fact that Vitalias' method of water filtration by reversible osmosis assures zero possibilities of water corruption, while the method the competitors are using in the moment does not, decreases immensely this risk from the competition.

Another risk that might be considered when taking into account competitors should be risks of new entrants into the market, both domestic and international companies. However, although the market is rapidly growing, still overall it is a small market of only 2 million for a foreign investor to come and invest later on, when the market will be saturated. The risk of foreign existing water bottlers entering the market by selling from abroad is again low because of the transport costs and custom duties that increase the costs. As mentioned before, the custom duties of 40% for carbonated water and 53% for still water are huge and burden significantly the cost of the imported water in order to be considered competitive.

Management and staffing issues

The risks of the employees not having sufficient skills, experience and knowledge in the successful realization of the company are highly unlikely to be confronted. This will be assured with diligent and careful selection when hiring the second and third level of the personnel. In regards to the management team skills, their mix of expertise only proves the success and the minimization of such risks. Some difficulties might be seen when hiring the personnel in charge of quality control, due to few being available on the market. However, continuous trainings will decrease such gaps if they exist and will improve the overall competitive advantage of the company of having highly skilled personnel.

Obsolescence factors - Water capacities

One risk that the company has to seriously consider is the water capacities of the resources it has. However, the facts taken from researches and statistical evidence of eminent institutions in the country, have assured Vitalia that the area they will build own facilities is rich with water and that this will guaranty continuous water extraction for more than a decade.

Water concession

Because water is the largest component of the product, Vitalia needs to think about the possibility that the government might impose concession on the water that is extracting. Although nothing has been presented in the public yet and Vitalia cannot calculate it in own costs for the future, they should be expecting it due to the European standardizations imposed on own regulations as well. In a defence to such added costs to own production Vitalia could only say that it will be added costs to the whole industry, not only to own business.

Risk from suppliers' power

Possibilities of quality inadequacies of components of the packaging coming from the suppliers should also be taken into mind. For example, own final product could be deteriorated in case the cap is not in compliance with the quality standards. In order to avoid such risks, the purchasing department will have to very carefully choose own suppliers and build a strong relationship with them on the basis of confidence. Only this will result in a win-win situation: both, Vitalia as a buyer will be certain in the quality of the components, will be able to control the price and will be able to impose own ideas of their product modifications; and them as suppliers will be confident in getting the order and being paid on time. In addition, later during the years Vitalia might think about buying out some of the suppliers or investing in own production of components in order to decrease the costs and assure full quality.

Risk from distributors' power

Due to one of the main logistics activity – distribution of own products being completely outsourced from existing companies, Vitalia needs to take into considerations how own business will be affected if certain distributors' power is imposed to and be proactive and flexible to avoid it. Are they only few? What are their resources? Could the company easily switch to another one if the current company requests increase in discount it receives per bottle? Diligent research should be made into giving full insight of all existing companies Vitalia could use for distribution. This way Vitalia will have alterations in case to need them. In addition, long-term contracts and friendly relationship with them as well could show benefits, as seen above with the suppliers. The built confidence among eachothers could only improve the business success. However, the company should not avoid examining the alternative of investing later on in own distribution resources if seen more profitable.

General economic factors

The product is targeting the health aware population that is knowledgeable about the quality of water and can afford it. The water market growth in the latest years is directly correlated with the overall economic growth, and the company could confront realistic impedance if the country will suffer from another economic crisis.

CONCLUSION

Exit strategy

The management team should be strongly confident in the success of own business. Own readiness to enter in the business on own with crediting additionally proves own full beliefs in the opportunities opened in the bottled market. Vitalia is here to enter in the business and stay in it as long as long as possible and grow as much as possible.

The bottled water market will grow and will give the prospects to gain larger market share. After the fourth year Vitalia will expand own warehouses, after the seventh year can expand own production capacity and expand to neighbouring countries, that are deficient in high quality bottled water, such as Kosovo and Albania.

REFERENCES AND BIBLIOGRAPHY

1) Appleby, Robert C. (1994) *Modern Business Administration*, 6th edition. London, Pitman Publishing;
2) Canadian Annual Report 2003, (2004), *Annual Report 2003*, London;
3) Censydiam Hellas S.A. (Quarterly report November 2003 nr. SN: 4827 LN: 146GRQSO3);
4) Gitman, J. Lawrence (2001) *Principles of Managerial Finance*, 9th edition, Harper Colins;
5) Kotler , P. et al (2002), *Principles of Marketing*, 3rd European edition, McGraw Hill;
6) Lucey, Terry (1996) *Costing*, 5th edition, DP Publications, London;
7) MEMRB (2004), Retail Audit Report 2003;
8) Ministry of finance of Republic of Macedonia (2002) *Bulletin 07/08-2002*, Skopje;
9) Ministry of Finance: Laws (2003) "*Law on Profit taxation*" Ministry of Finance (online) http://www.finance.gov.mk/mk/zakoni/zakon_za_danok_na_dobivka.pdf (accessed 29.12.2003);
10) National Bank of Republic of Macedonia (2003)*"Basic economic indicators of the Republic of Macedonia"* National Bank and Ministry of Finance of the Republic of Macedonia (online) http://www.nbrm.gov.mk (accessed 14.08.2004);
11) National Bank of Republic of Macedonia (2003a) Press Release 26.12.2003 "*Today's session of the National Bank of the Republic of Macedonia Council*" NBRM (online).http://www.nbrm.gov.mk/Press_Release/Press_release_2003_%20December_26.htm (accessed 14.08.2004);
12) Needles, Belverd E. et al (2002) *Principles of Accounting.* Boston, Houghton Mifflin Company;
13) Nigel S. et al (2001) *Operations Management*, 3rd edition. Harlow, Pearson Education;

14) Kaufman R. et al (1997) The Guidebook for Performance Improvement: working with individuals and organizations. San Francisco, Pfeiffer;
15) Schreibfeder, Jon The Mysterious Cost of Carrying Inventory;
16) State Hydrometerological Institute (1998) *Underground water in area of Skopje*. SHI;
17) http://www.effectiveinventory.com/article35.html;
18) Watts, John (1996) *Accounting in the Business Environment*, 2nd edition, Pitman Publishing;
19) Wild R. (1995) *Essentials of Productions and Management*, 4th edition. New York, Cassell;
20) World Bank (2003) "*FYR Macedonia: Country Economic Memorandum Tackling Unemployment*" WB report no. 26681 –MK (online) http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/09/24/000090341_20030924132048/Rendered/PDF/266810MK.pdf (accessed 14.08.2003);
21) www.kentlaw.edu/macedonia/mlrc/z0030.html;
22) www.nbrm.gov.mk;

СТРАТЕГИЈА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ КАКО УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА БАНКИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Гордана Балтовска

член на Управен одбор, Стопанска банка а.д. Битола
gordana.b@stbbt.com.mk

Веле Стефановски

Раководител во Сектор за работа со правни лица,
Стопанска банка а.д. Битола
vele.s@stbbt.com.mk
УДК: 005.52:005.334]:336.71:339.137.2(497.7)

АПСТРАКТ

Стратегијата за управување со ризиците во банкарскиот систем во Република Македонија добива карактеристики на основна компонента на стратегиското управување во банките. Управувањето со банкарските ризици има третман на една од главните деловни активности карактеристична за целокупниот банкарски систем. Доколку правилно не се управува со ризиците во банките, целокупниот банкарски систем може да се доведе до големи проблеми, покрај банкарски неуспех на поодделни банки и комплетен банкарски крах во една економија. Управувањето со ризиците не е едноставна задача за банките бидејќи тоа содржи сет на активности за идентификација, мерење и контрола во насока на минимизирање на сите материјални ризици. Од постигнатиот успех во управувањето со ризиците ќе зависи и постигнувањето на целите и вкупниот успех во банкарското работење.

Во овој труд е направен обид да се постигне корелација на управувањето со ризиците во банкарскиот систем со можноста да се обезбеди поголема конкурентност и стабилност на финансиските пазари на поодделните банки, а со тоа и на целокупниот банкарски систем. Се испитуваат и различните техники и модели на управување со сите материјални ризици кои се превземаат од банките во насока на намалување на ризиците и подобрување на банкарското работење во целина.

Управувањето со ризиците станува извор на конкурентна предност и ефикасно управување на банкарскиот бизнис. Како едно од

решенијата во насока на правилно управување со ризиците во овој труд се става акцент и на исполнување на барањата на домашниот регулатор, Народната банка на Република Македонија и Базелските стандарди како меѓународни регулаторни стандарди.

Секоја банка треба да ја интегрира стратегијата на управувањето со ризиците во својот севкупен систем на управување. Само оние банки кои ефикасно ќе управуваат со ризиците ќе опстанат на пазарот на долг рок. Без правилно управувањето со ризиците во банкарското работење успехот не е возможен.

Клучни зборови: стратегија за управување со ризиците, стратегиско управување во банки, банкарски ризици, конкурентска предност.

STRATEGY OF RISK MANAGEMENT AS A CONDITION FOR COMPETITIVENESS IN BANKS IN R. MACEDONIA

Gordana Baltovska

Member of Managing Board, Stopanska Banka a.d. Bitola
gordana.b@stbbt.com.mk

Vele Stefanovski

Head of Department of Corporate Banking
Stopanska Banka a.d. Bitola
vele.s@stbbt.com.mk
UDK: 005.52:005.334]:336.71:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

Risk management strategies have become the essential component of strategic management in banks in the banking system in Republic of Macedonia. Managment of banking risks is treated as one of the main business activities, typical for the overall banking system. Therefore, if risks in banks are not properly maanged, the overall banking system can suffer major problems, which can lead to faliure, not only of individual banks, but, a complete collapse in the entire banking system of the economy. Risk management is not a simple task for banks, mainly because it contains a number of activities such as identifying, measuring, and controling, in order to minimize all material risks. The success in the risk management, impacts the achievement of goals and the overall success in banking.

This paper is an attempt to make correlation between risk management in the banking system and the ability of individual banks to provide greater competitiveness and stability of the financial markets, and thus the overall banking system. Different models and techniques were examined, for managing all types of risks undertaken by banks for reducing risks, and improving banking in general.

Risk management has become a source of competitive advantage and contributes for effective management in the banking business. One of the suitable solutions for managing risks, considered and highlighted in this paper is meeting the requirements of the domestic regulator - The National Bank of Republic of Macedonia, on one side, and the requirements of The Basel standards as international regulatory standards on the other.

In conclusion, every bank should integrate strategy for risk management in its entire management system. Only those banks that will succed to manage risks effectively, will sustain on the market in the long run. Moreover, without risk management succeess in the banking sectror is impossible.

Keywords: risk management strategies, strategic management in banks in the banking system, banking risks, competitive advantage.

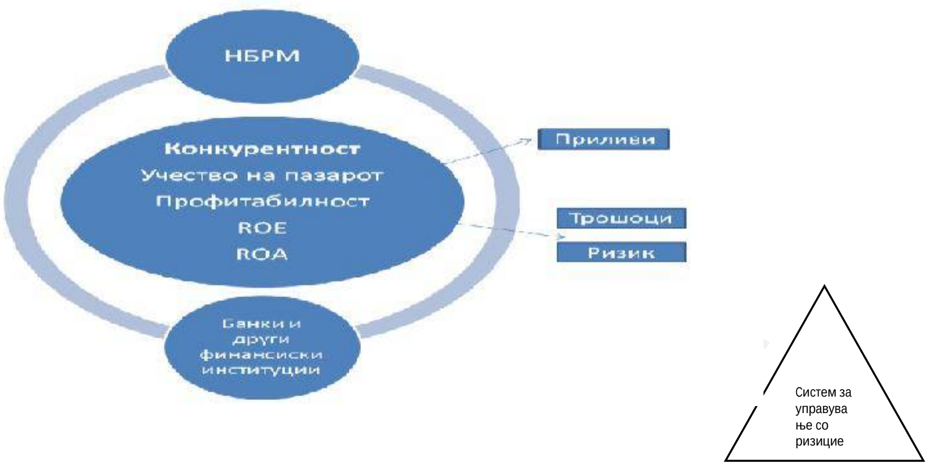
ВОВЕД

Во последната декада, финансиските односи во целиот свет претрпеа длабоки промени и трансформации. Сведоци бевме на појава на нови производи, но и создавање на големи ризици кои имаа за последица турбуленции на финансиските пазари. Освен тоа, меѓубанкарската конкуренцијата се зголеми. Опстанокот на секој бизнис вклучувајќи ги и банките зависи од нивната способност континуитано да ја одржуваат и подобруваат нивната позиција на пазарот и последователно на тоа нивната профитабилност. За остварување на таа цел, секоја поединечна банкарска институција настојува да привлече повеќе клиенти преку креирање производи според желбите на клиентите, засилена маркетинг комуникација, вработување на талентирани кадри и да воведување на иновативна технологија.

Целта на овој труд е да предложи нова насока за постигнување на конкурентска предност на банките, која не се базира на промени во маркетинг стратегијата, туку на целосно разбирање на односот профит-ризик, односно доволна внимателност од страна на банките при правењето на избор на пласманите. Новата стратегија се заснова на почитување на новите регулаторни промени кои радикално ја променија средината во која работат финансиските институции. Впрочем , овој труд нуди еден патоказ, еден поширок пристап, кој извршните директори треба да го воведат во банкарските институции. Пристапот вклучува воспоставување на целокупен систем на активности, процеси и ресурси кои се однесуваат на поквалитетно управување со ризиците.

Ризиците во работењето на банките се карактеристика за секоја банкарска активност, така што ни неутралните банкарски работи не се без ризик, а со воведувањето на нови инструменти, нови техники и стратегии, финансиски инженеринг, нови банкарски производи, а особено финансиски деривативи, листата на ризици постојано се шири. За банките, неизвесноста расте заради промената на каматните стапки, промените кај депозитната база, неспособноста на должникот да го врати кредитот, но и под дејство на фактори како што се дерегулација и влегување во банкарски активности кои порано не беа традиционално банкарски.

Во продолжение на трудот, е извршена анализа на факторите кои влијаат врз конкурентноста на банкарските институции во Република Македонија, а потоа и на системот за управување со ризиците и неговите елементи, како алатка за постигнување на одржлива конкурентност.



Методолошката рамка на трудот е претставена графички на Слика 1.

КОНКУРЕНТНОСТА ВО БАНКАРСКАТА ИНДУСТРИЈА

Во последниот период банкарската индустрија се соочува со брзи промени, што влијае врз структурата на самата индустрија и го зголемува конкурентскиотскиот притисок, што од своја страна пак, влијае врз профитабилноста. Имено, како на светски рамки, така и во банкарскиот систем во Република Македонија, во последните неколку години, може да се забележи раст на бројот на банкарски институции, појава на се понови и понови технологии и промена во желбите и потребите на клиентите, но на нивните очекувања од во однос на банкарските производи и услуги. Во една таква средина, средина, за да се осигура опстанокот и идното работење на банките треба да се настојува и да се бараат начини за да се обезбеди одржлива профитабилност и релевантност на банките.

Истражувањата покажуваат дека таа цел може да се постигне само со прилагодување на промените и проактивност, со воведување на модели, различни од традиционалните, односно модели базирани на пристап кој ги става клиентите во центарот на внимание. Фокусирањето на клиентите и нивните потреби значи обезбедување на најповолни услови за нив и соодветни канали за нивните трансакции, при истовремено максимизирање на вредноста за банките. На тој начин би се зголемил потенцијалниот приход на банките на еден подолг рок.

За да се успее во таа намера, потребно е да се испита што претставува вредност за клиентите, односно да се воспостави таква стратегија со која на клиентите ќе им се понуди нешто ново и различно, од се она што им сервираат другите банкарски институции.

Она што е карактеристично за банкарската индустрија е тоа што банките се под капата на централната банка во земјата, во случајот, под капата на НБРМ, и во напорите да се доближат до клиентите, мора да се усогласат со регулаторните барања односно да најдат ниши каде регулативата нема да претставува бариера туку клуч за постигнување на конкурентска предност.

Како потенцијални проблеми и бариери за банките се вклучуваат регулаторните ограничувања. Придржувањето кон прописисте е под директен мониторинг на НБРМ, како институција која го одобрува, но може и да го забрани работењето на некоја финансиска институција доколку смета дека истата не се придржува кон регулатвата.

Претворањето на овие проблеми, во конкурентска предност на банките може да се направи преку воспоставување на систем за придржување кон регулаторните барања и на тој начин воедно управување со ризиците на кои се изложени банкарските институции соодветно на природата, големината и сложеноста на финансиските активности кои што ги врши секоја банка поодделно

Во таа насока, банките во Република Македонија треба да воспостават систем и конкурентна стратегија. Конкурентната стратегија подрабира да се изгради една концептуална рамка за банката да се прилагоди на средината во која се бори за дел од профитото и поголемо учество на пазарот, а во понапредна фаза на развој на банката да влијае врз конкурентската средина и да ја менува. Некои од начините за прилагодување/ менување на конкурентската средина е развој на географска диверзификација, диференцијација на производите и услугите, сегментирање на пазарот.

Освен веќе познатите стратегии за позиционирање на пазарот, во трудот е направен обид да се предложат алтернативни стратегиии со кои преку перцепирање на потенцијалните проблеми и бариери, како потенцијални мопжности, може да се постигне компетитивна предност. Една од нив е креирање и развивање на систем за управување со ризици. Потребата за развивање на таков систем произлеува од новите трендови во банкарското работење, кои ја наметнуваат потребата менаџментот да ги идентификува и да управува со најважните ризици,а пред сè, систематските ризици и посебно ризиците кои произлегуваат од активностите во работењето кои се непознати, географската оддалеченост на пазарите и просторите каде се тргува со непознатите инструменти и техники.

СИСТЕМ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Управувањето со ризици може да се дефинира како банкарска функција на осигурување од ризик, односно подразбира склоп на активности и тоа: идентификација на изложеност на ризик за сите категории на средства со проценка на потенцијалните загуби, проценка на ризикот што опфаќа мерење и анализа на загубите во минатото како би се прoцениле варијаблите кои ќе влијаат на иднината, контрола на ризикот, во смисла на намалување или на елиминирање на ризиците од загуби со примена на сите видови на обезбедување, финансирање на ризикот со обезбедување на резерви, вклучувајќи и осигурување,развој на административни техники и користење на стручни знаења и практики, и на крај следење на ризиците.

Управувањето со ризиците во банкарскиот сектор во Македонија е во согласност со генералната рамка на воспоставен систем за управување со ризиците утврдена со Законот за банките, Одлуката за управување со ризиците, Одлуката за методологијата за утврдување на адекватноста на капиталот. Критериумите, начинот и методите на управување со ризиците, како и оценката на адекватноста на капиталот согласно со нејзиниот степен на ризичност секоја банка е должна да ги пропише со општите акти и интерните процедури, со кои мора да бидат опфатени сите материјални ризици на кои е изложена банката при вршењето на одделни и на сите видови финансиски активности.

Управувањето со следните видови ризици: кредитен ризик, вклучувајќи го и ризикот на земја и ризикот на другата договорна страна, ликвидносен ризик, валутен ризик, пазарен ризик, ризик од промена на каматните стапки во портфолиото на банкарските активности, ризик од концентрација на изложеноста на банката, оперативен ризик, треба да резултира со постигнување на поголема еластичност на банките при соочување со идни неизвесности.

Во тој контекст, трудот вклучува на стратегија и политика/политики за управување со ризиците, соодветна организациска поставеност на управувањето со ризиците, и процес на интерно утврдување и оцена на потребната адекватност на капиталот. Слика 2.

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Стратегијата за управување со ризикот претставува структуриран и кохерентен пристап за идентификување, оценување и управување со ризиците. Таа се гради во процесот на редовна процена на ризиците врз основа на новите случувања или новопреземените активности. Стратегија за управување со ризикот се преточува во пишан документ и може да биде развиена и имплементирана само со вклученост на целокупната организација.

Стратегијата за управување со ризиците треба да треба да биде усогласена со деловната политика и развојниот план на банката (стратегија за работењето на банката), и најчесто содржи: општ пристап при управувањето со ризиците, вклучувајќи го и капацитетот за нивното преземање и управување; општ пристап при интерно утврдување и оцената на потребната адекватност на капиталот на банката; општа рамка за прифатливо ниво на ризик на кое може да биде изложена банката во своето работење.

Општ пристап при управувањето со ризиците, вклучувајќи го капацитетот за нивно преземање и управување

Основна цел во управувањето со ризиците е воспоставување на оптимален однос (trade-off) ризици и приносот-профитот. Во таа смисла во фокусот на на банкарските ризици е управувањето со кредитниот и пазарните ризици, од кои пресудно зависи ризикот од несолвентност како дефинитивен ризик на банките. Каматниот и валутниот ризик како составни компоненти се вклопуваат во пазарниот ризик, додека од друга страна останува ликвидносниот ризик како специфичен ризик со кој банките управуваат преку финансискиот пазар на основа на расположивата силна позиција на солвентност и висок кредибилитет.

Современиот концепт на управување со ризиците содржи: адекватна евалуација на кредитните и пазарните ризици, наплата на цена на ризик од корисникот која одговара на услугата направена од банката, издвојување на наплатената цена на ризик во резервите и капиталот на банката, покривање на очекуваните ризици од акционерскиот капитал на банката, формирање на економски капитал на банката кој е корегиран за износот на ризик (risc-based capital), управување со портфолио на ризик, мониторинг (контрола) на ризик од страна на посебна служба во банката.

Управувањето со ризиците претпоставува утврдување на генерален пристап кој пак од своја страна произлегува од постепеното усогласување на домашната регулатива со Новата капитална спогодба- Базел 2 и примената на истата. Базел 2, од своја страна, се заснова на флексибилност и софистициран пристап за мерење на ризиците, што претпоставува и нов начин и пристап во вршењето на супервизијата. Клучна карактеристика на Базел 2 е неговата структура која се темели на три основни столба:

1) Минимални капитални барања (столб 1)
2) Процес на контрола на адекватноста на капиталот (столб 2)
3) Пазарна дициплина (столб 3)

Трите столба се меѓусебно комплементарни и секој од нив овозможува постигнување на вкупните цели.

Столбот 1 ги дефинира правилата за пресметување на кредитниот и оперативниот ризик. Суштината е дека работењето и ризиците на кои се изложени банките се различни за различни банки, па според тоа единствен начин на мерење на ризикот не дава соодветни резултати кај сите банки. Заради тоа Базел 2 нуди неколку опции за пресметување на кредитниот и оперативниот ризик во столбот 1, така што банката го избира оној начин на пресметка кој што е најсоодветен за нејзините специфичности.

Капиталните барања кои произлегуваат од столбот 1 не се доволни за покривање на останатите ризици на кои се изложени банките. Заради тоа во столбот 2 е дефинирано дека банките треба сами да водат сметка за изложеноста кон останатите ризици и во согласност со тоа да обезбеди адекватно ниво на капитални барања. Улогата на супервизорите овде е посебно нагласена па според тоа законодавната рамка треба да обезбеди дискрециони права на супервизорите при одлучувањето. Според тоа столбот 1 и столбот 2 се комплементарни и само заедно доведуваат до ниво на капитал кое е оптимално за покривање на сите ризици.

Столбот 3 исто така служи за поддршка на Столбот 1. Имено, примената на најнапредни пристапи во мерење на кредитниот и оперативниот ризик носи обврска за објавување на дополнителни информации според Столбот 3. Исто така, поголемата транспарентност во работењето со банките треба да придонесе за поголема отпорснот на финансискиот систем на разни шокови и со тоа позитивно да се влијае на неговата стабилност што е една од целите на Базел 2.

Имајќи ги во предвид претпоставките на кои е поставена законската регулатива во Република Македонија и насоките за усогласување на истата со Базел 2, банките треба да ги следат сите видови на ризици кои се појавуваат во работењето, од аспект на нивните специфичности кои произлегуваат од профилот и активностите кои се извршуваат. Постојат неколку пристапи за управување со ризиците и тоа:

Стандардизиран пристап;
Основен пристап заснован на интерните методи на банките за оценување на кредитните ризици (IRB-Foundation Internal Ratings Based Approach);
Повисок пристап заснован на интерните методи на банките за оценување на кредитните ризици (ARB-Advanced Internal Based Approach).

Овој пристап е една од најновите караткеристики на Базел 2. Воведен е со цел да се поттикнат понатамошни вложувања и напори за подобрување на интерните методи на банките за оценување и управување со ризиците, а воедно е и преземен од досегашната пракса на големите интернационални банки.

Општ пристап при интерното утврдување и оценка на потребната адекватност на капиталот на банките

Врз основа на Одлуката за методологијата за утврдување на адекватноста на капиталот банките се должни постојано да одржуваат стапка на адекватност на капиталот, која не може да биде пониска од 8%. Гувернерот на Народна банка на Република Македонија може да пропише повисок процент од 8% доколку тоа е потребно поради природата, видот и обемот на активностите кои ги извршува одделна банка и ризиците на кои таа е изложена како резултат на тие активности.

Стапката на адекватност на капиталот се пресметува како однос помеѓу сопствените средства на банката и активата пондерирана според ризикот. Сопствените средства претставуваат збир на основниот и дополнителниот капитал I и II на банката, додека активата пондрерирана според ризикот претставува збир на актива пондрерирана според кредитниот ризик и активата пондерирана според другите ризици (валутен ризик, ризик од промена на цена на стоките, пазарните ризици, оперативниот ризик).

Банката е должна да располага со адекватно ниво на капитал потребен за покривање на: кредитниот ризик кој произлегува од портфолиото на банкарски активности, валутниот ризик и ризикот од промени во цените кои произлегуваат од портфолиото на банкарски активности и од портфолиото за тргување, пазарни ризици кои произлегуваат од портфолиото за тргување, и оперативниот ризик.

Покрај овие ризици во утврдувањето на капиталот потребен за покривање на ризиците се вклучуваат и други ризици, доколку банката оцени дека тоа е потребно заради природата, видот и обемот на активности кои ги врши (ликвидносен ризик, ризик на каматни стапки кои произлегува од портфолиото на банкарски активности, ризик од концентрација итн.).

Високото ниво на адекватност на капиталот ја поскапува цената на капиталот и од тие причини е потребно намалување на стапката и нејзино сведување во рамките на економска оправданост при што финансиската стабилност и профитабилност на банката ќе бидат во позитивна корелација.

Банките треба да ги следат промените во износот и структурата на капиталот во однос на нивниот ризичен профил. Во основа промените на адекватноста на капиталот се предмет на анализа на следните параметри:

- анализа на факторите поврзани со промените во ризичниот профил на банката;
- анализа и утврдување на нивото и потребата од дивиденда која акционерите ја очекуваат од банката;
- проценка на изложеноста на ризик на билансните и вонбилансните позиции и можноста за претворање на вонбилансните во билансни позиции, следењето на трендовите на ризик и проекциите за иден период;
- пресметување и систематизирање на податоците за степенот на адекватност на капиталот во временски серии, анализа на насоките на движење на истите;
- проекции за можноста за обезбедување на минималните капитални барања за идното работење на банката.

Анализата на ова прашање претпоставува вршење на стрес тестирања на ситуации и појави во кои може да дојде до некои ризици кои се надвор од контрола на банката. Во тој случај е потребно повисоко ниво на адекватност на капиталот, па затоа потребно е во процесот на планирање да биде земен во предвид покрај растот на банката и растот, односно промените на ризичниот профил на банката. Доколку растот на ризично пондерираната актива е поголем од порастот на стапката на адекватност на капиталот, во тој случај ќе се појави недостаток од адекватност на капиталот при што банката треба да преземе низа активности како би го решила проблемот со очекуваниот пад на адекватност на капиталот како што се:

- зголемување на основниот капитал преку емисија на акции, акумулирање на добивката, или докапитализација од постоечките акционери;
- зголемување на дополнителниот капитал преку емисија на соодветни инструменти;
- промена на деловната политика на банката во цел усогласување на активностите на банката со пониски капитални барања-помалку ризични;
- намалување на големината на билансните позиции или намалување на стапката на раст на банката.

Општа рамка за прифатливо ниво на ризик на кое може да биде изложена во своето работење секоја банка

Прифатливото ниво на ризик за банките е во тесна врска со нивната профитабилност, односно самото управување со ризиците е всушност trade off, при што зголемената профитабилност секогаш е врзана со намалена ликвидност, односно со зголемена изложеност на ризик.

Банките управуваат со профитабилноста на начин што настојуваат да остварат резултати поголеми од пазарните просеци и да ја одржат добивката на што е можно постабилно и попредвидливо ниво. Ова од друга страна се претпоставува и развој на активностите за управување со ризиците. Управувањето со активата и пасивата е општоприфатен пристап за управување со профитабилноста (ризиците). Бидејќи капиталот и профитабилноста се нераскинливо поврзани, клучна цел на управувањето со активата и пасивата е обезбедување на одржлива профитабилност со што банката ќе обезбеди одржување и зголемување на своите капитални ресурси.

Нето каматните маржи традиционално се примарна цел на менаџментот и претставуваат основна одредница за успешноста во работењето. Анализата на каматните маржи може да ја рефлектира тековната структура на каматните стапки, додека анализата на насоките во подолг временски период може да го прикаже влијанието на монетарната политика на профитабилноста на банката. Нето приходите од провизија во најдобар случај треба да ги покријат трошоците за вработените. Целокупниот финансиски ефект изрзен преку показателите РОА и РОЕ треба да се стави во однос со степенот на ризичност на банкарските билансни и вонбилансни позиции во поглед на структура и тренд на ризичен профил.

Банките прифаќаат ниво на ризик кое ќе обезбеди потребно ниво на адекватност на капитал мерено преку интерната методологија за оценка на потребен капитал за покривање на сите материјални ризици. При тоа строго се води сметка за концентрацијата на кредитното порфолио по клиенти и географска концентрација, како и за бројот на максимално одобрени лимити на голема изложеност и мерки кои треба да се преземат за надминување на лимитите на изложеност.

Прифатливото ниво на ризик како стапка на ризичност треба да има помал трендовски индекс од индексот на пораст на активата на банката.

ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ НА УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ ВО БАНКИТЕ

Организациската поставеност за управување со ризиците се состои од воспоставување на јасна организациска структура, ефикасен процес за управување со ризиците и ефикасен систем на внатрешна контрола и ревизија.

Банките воспоставуваат организациска структута со дефинирани надлежности и линии на одговорност, соработка и размена на информации при управувањето со ризиците и јасно дефинирани одговорности на лицата и организациските единици надлежни за преземање на ризиците.

Надзорниот одбор ја одобрува Стратегијата за управување со ризиците и го следи нејзиното спроведување, ги одобрува политиките за управување со ризиците, ја оценува соодветноста на донесената стратегија и политики на годишно ниво согласно утврдениот профил на ризичност на банката и видот и обемот на финансиските активности на банката и надворешното опкружување, ги одобрува лимитите на изложеноста на одделни видови ризици, ги одобрува евентуалните исклучоци во однос на дефинираните лимитии и одобрува воведување нови производи коишто имаат значајно влијание врз профилот на ризичност на банката и други активности.

Одборот за управување со ризици ја воспоставува и се грижи за спроведување на стратегијата за управување со ризиците, ги воспоставува и се грижи за спроведување на политиките за управување со ризиците и дава предлози за нивно ревидирање, редовно го оценува системот за управување со ризиците, врши анализа на извештаите за изложеноста на банката на одделни ризици и на профилот на ризичност на банката, го следи спороведувањето на интерните акти за идентификување, мерење или оценка, контрола или намалување и следење на одделните ризици, ги следи резултатите од спроведените стрес-тестирања и ефектите од активностите преземени врз основа на тие резултати и други активности.

Управниот одбор ги одобрува и ги спроведува интерните акти за идентификување, мерење или оценка, контрола или намалување и следење на одделните ризици, го воспоставува информативниот систем (системот на известување), обезбедува услови за ефикасно спроведување на процесот на управување со ризиците, одобрува и спроведува интерен акт за воведување нов производ или систем во банката и други активности.

Службата за управување со ризици врши идентификување, мерење или оценување, контролирање или намалување и следење на сите материјални ризици, спроведување на политиките и другите интерните акти, редовно следење на лимитите на изложеност на поединечните ризици, утврдување и редовно ревидирање на профилот на ризичност на банката, разгледување на резултатите од извршеното стрес-тестирање, редовно известување на Одборот за управување со ризици и останатите органи на банката за изложеноста на банката на одделните ризици.

Службата за внатрешна ревизија врши ревизија на работењето на на банката во секој дел со своите надлежности.

ПРОЦЕС НА ИНТЕРНО УТВРДУВАЊЕ И ОЦЕНА НА ПОТРЕБНАТА АДЕКВАТНОСТ НА КАПИТАЛОТ

Процесот на утврдување на потребното ниво на капиталот на банките започнува со воспоставување на интерна оценка на потребната адекватност на капиталот во зависност од ризичниот профил на банката.

Во рамките на овој процес банката ги утврдува интерните цели за нивото на адекватност на капиталот во согласност и со големината и сложеноста на финансиските активности на банката. Исто така се врши анализа на тековните и идните потреби од сопствени средства на банката во согласност со стратегиските цели.

Банките треба да располагаат со капитал кој е потребен за заштита од неочекуваните загуби кои настануваат како резултат на изложеноста на разни видови на ризици кои произлегуваат од нивното работење.

Капиталот на една банка не може да биде замена за добро управување, па во насока на заштита на капиталот и негова адекватност треба строго да се води сметка за активата од аспект на изложеноста на ризиците со цел намалување на истите. Основната цел (намена) на капиталот е обезбедување на сигурност и апсорбирање на загубите што претставува заштитна мерка на депозиторите и останатите кредитори во случај на ликвидација. Како таков, капиталот мора да биде стабилен и неоптеретен. Од особено битно значење е соодветното планирање на капиталните потреби на банката за проценка дали актуелната стапка на пораст на расположивиот капитал се одржливи, за утврдување на применливи политики за управување со ризиците, за обезбедување профитабилно работење.

ЗАКЛУЧОЦИ И НАСОКИ ЗА НАТАМОШНО ИСТРАЖУВАЊЕ

Банките во денешни услови на пазарна економија и зголемена конкуренција, прават напори да бидат имаат што е можно поголем удел од финансискиот пазар, да ја зголемат својата работа во општината, регионот и пошироко во земјата и странство. За таа цел тие постојано бараат начини за мобилизација на слободните парични средства од физички и правни лица во вид на депозити и нивно пласирање во финансиски производи и услуги за стопанството и населението по конкурентни и прифатливи цени.

Во борбата да се привлечат повеќе клиенти, се применуваат различни стратегии, меѓу кои намалување на провизиите и развивање на нови производи. Меѓутоа, без разлика која стратегија се користи, за да се биде конкурентен од големо значење е да се понуди на пазарот некоја вредност што е битна за клиентите и карактеристична за банкарската институција која ја нуди. Доколку оваа вредност што се нуди, конкурентите можат лесно да ја копираат тогаш истата не претставува конкурентска предност на банката што ја нуди. Но доколку не е лесна за имитација, може да придонесе за одржлива долгорочна конкурентност.

Одржливата конкурентност во услови на недоверба во банкарскиот систем, може да се постигне преку нудење на сигурност на клиентите, а тоа за банките би значело контролирање на апетитот за профит и ефективно управување со ризиците, а за квалитетно управување со ризиците нужно е да се развие систем за управување со ризиците, кој ќе овозможи соодветен сет на активности, мерки, луѓе.

Соодветниот систем за управување со ризиците треба да се имплементира и на тој начин ќе се остврат две цели: избегнување на несолвентноста на банката, и максимизирање стапката на принос на капиталот преку корекцијата за ризик (risk-adjusted rate of return on capital –RAROC). Во спротивно, доколку овој систем не се имплементира и ризиците се потценети, тоа негативно би влијаело на профитабилноста на банката, бидејќи реалните загуби би ја спуштале стапката на принос на капиталот под очекуваното ниво.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Неновски Т. и Делова-Јолевск Е, 2012, Пари и банкарство, Универзитет Американски Конеџ, Скопје
2) Hennie van G. Sonja B.B, 2006, Analiza i uprjavljanje bankovim rizicima, MBOR, Svetska banka, Nacionalna I sveucilisna kniznica, Zagreb
3) Vasiljevic B, 1990, Rizici u bankarskom poslovanju, Fokus, Beograd,
4) Арсовски Д., 1998, Ризици во банкарското работење, Economy press, Скопје
5) Лидија С. Менде С, 2011, ,,Стратегиски менаџмент,, -основен извор за ПДС, Скопје, Битола
6) Адижес И, 2008, *Овладување со промените*, ДЕТРА ЦЕНТАР, Скопје
7) Марковска М, 2011, *Иновативен менаџмент*, основен извор за студирање на ПДС;
8) Смилевски Ц., 2000, Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Детра центар, Скопје;
9) Смилевски Ц., Стефановска Л., 2012, *Организациски промени*, основен извор за студирање;
10) Трајкоска Г, Ф2010, Финансика структира и профитабилноста на претпријатието, Економски факултет Прилеп, Скопје
11) Трајкоски Б. и Трајкоска Г,1990, Финансиско работење на претпријатијата, Скопје,
12) Трајкоски Б. и Трајкоска Г, 1990, Проблеми на управувањето со обртните средства на претпријатијата, Фискална економија, во печат,
13) www.nbrm.mk
14) www.bis.org/publ/bcbs128.htm

ЕДИНСТВО НА СУБЛИМИРАЧКИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ КАЈ ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Д-р Мимоза Бакиевска

НУ Народен театар Битола, Бизнис Академија - Смилевски
mimozabak@yahoo.com

Д-р Аце Бакиевски

Апелационен суд Битола, Бизнис Академија - Смилевски
acebakievski@yahoo.com

УДК: 005.51

АПСТРАКТ

Без оглед дали станува збор за јавниот или приватниот сектор, тенденција на секоја организација треба да биде континуираното претходно трасирање на насоката по која треба да се движи за остварување на што подобри резултати и повисоко скалило во конкурентната борба на пазарот. Основно појдовно обележје на стратегиското планирање е постојано присутното зошто, наспроти што кај оперативното односно тековното планско работење на организацијата.

Стратегиското планирање би било скоро еднакво на оперативното доколку не би постоеле специфичните визионерски погледи на вклучените лица во процесот на производство. На тој начин, заедно со нивната осознаеност за целта што треба да ја остварат, како и вредностите кон кои се стремат, се добива единствена рамка со која е заокружена сликата за успешното деловно работење не само сега и овде, туку и за што, за кого, како?

Согледувањето на моменталните можности и планирање на расположливите ресурси сублимира во стратегиско планирање, каде се разбира, при еднакви конкурентни побарувања очекувана е поголема економска добивка.

Клучни зборови: стратегиско планирање, организација, вредности, стратегиски елементи, добивка

THE UNITY OF SUBLIMATING ELEMENTS FOR ORGANIATIONS' STRATEGIC PLANNING

Mimoza Bakievska, Ph.D.

NI National Theatre Bitola, Business Academy - Smilevski
mimozabak@yahoo.com

Ace Bakievski, Ph.D.

Appellate Court Bitola, Business Academy - Smilevski
acebakievski@yahoo.com

UDK: 005.51

ABSTRACT

Whether it is about a public or private sector, the tendency of each organization should be the continuing pre-charting of the direction where the organization should be heading in order of achieving the best possible results and a higher scale on the market competition. The basic starting feature of strategic planning is the constantly present "why", as opposed to "what" at the current operational planning or planned organization's operations.

Strategic planning would be almost equal to the operational planning if there were not specific visionary views of those involved in the production process. In that way, alongside with their knowledge of the objective it should be accomplished, and also the values they aspire, a single frame is created, that represents the summarized image of successful business working, not only here and now, but also for what, whom, how...

The perception of current opportunities and the planning the available resources, sublimates in strategic planning, where of course, in terms of equal competitive demands, a greater economic profit is expected.

Keywords: strategic planning, organization, values, strategic elements, profit.

ВОВЕД

За секоја организација, без оглед на основната дејност што ја врши и независно од сопственоста и големината на капиталот што го поседува, најважен момент е способноста да може да ги осознае, дефинира и подоцна реализира своите идејни производствени замисли, како и крајната цел кон која се движи. Во зависност од далекусежноста на своите погледи, организацијата со стратегиското планирање ќе се смета дека е подготвена во моментот на донесување на стратегискиот план да се соочи со успех во идните повеќе или помалку проблематични ситуации. Од ова се заклучува дека всушност, напредното стратегиско планирање за секоја организација претставува огледало кое дава одблесок на нејзиното тековно работење. Така, се доаѓа до констатација дека стратегиското планирање е предвидлив и очекуван процес со точно трасирани насоки на дејствување и со одлично визионирање односно идеализирање на замислените постапки и средства до остварување на конкретната мисионерска цел.

ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧУВАЊЕ

Стратегиското планирање како процес на работа на организацијата се анализира од два значајни аспекти: првиот аспект значи планиранање на насоката кон која ќе се движи организацијата со точно утврдена крајно замислена цел, а вториот аспект на појавата стратегиско планирање како процес во себе ги опфаќа сите постоечки и идни ресурси кои се вклучени и придонесуваат за реализирање на стратегискиот план.

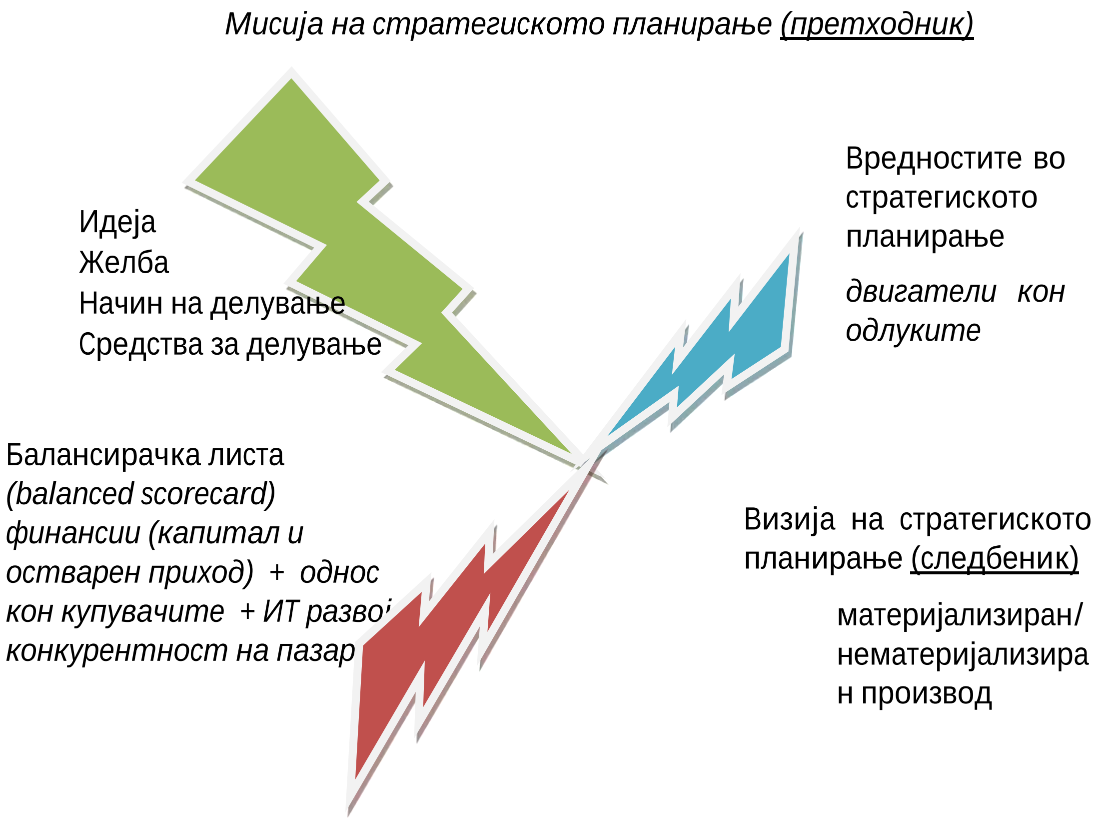
Се поставува прашањето дали секогаш стратегиското планирање е условено од постоењето на овие две концептуални содржини.

Теоретичарите, но и стручните лица и практичари, речиси си единствени кон одговорот на горното прашање. Заедничка констатација е дека за добриот менаџер е најважно со организацијата тековно добро да менаџира, да произведува добра и услуги со кои ќе биде високо конкурентен на пазарот, да бидат барани неговите производи, да остварува голем приход и друго. Од друга страна, за добриот менаџер кој истовремено е и лидер на организацијата, тековните резултати не го задоволуваат неговото очекување. Пред ваквиот вид на менаџирање стои постамент на чиј врв се ставени неговата визија, мисија, способноста да се осознаат, оценуваат и применуваат вредностите како единствени двигатели на планираните и донесените одлуки при стратегиското планирање во организацијата. За стратегиско планираниот бизнис исклучително значајно е постојаното зголемување на „богатството“ приходот на сопственикот односно акционерите. Доколку тој приход расте во сите делови од процесот на работа и го надминува основниот вложен капитал при нејзиното основање, тогаш се смета дека компанијата има долгорочен план и интереси односно за таквата компанија се вели дека е базирана врз вредностите на бизнисот (анг. value based management).

Според Robert S.Kaplan i David P.Norton (Balanced Scorecard Institute –Strategy Menagment Group) стратегијата претставува збир на преземени активности од страна на компанијата кои се засновани врз интеракциски односи. Тие се залагаат за постоење на една балансирана листа (анг.balanced scorecard) во која подеднакво значајно место имаат финансиите на организацијата (материјалната актива), но и останатите „споредни“ фактори: организациските делови и учеството на поединците (нематеријална актива). Од овде се согледува состојбата кога de facto високата материјална актива не може стратегиски да го планира бизнисот во отсуство на одлична нематеријална актива односно без постоење на стратегиска мапа т.е.баланс на вредностите.

Доколку се анализираат овие елементи на стратегиско планирање се доаѓа до заклучок дека мисијата претставува претходник, а визијата е следбеник, иако на прв поглед се чини дека потребно е тие два елементи да си ги променат местата односно визијата да биде претходник, а мисијата следбеник во стратегиското планирање. До ваков заклучок доаѓаме после дефинирање на елементите на ова сублимирачко единство. Ако знаеме дека визијата го претставува она што сака да биде организацијата, значи она што навистина сака да биде во иднина, што сака да го постигне како крајна произведена форма, а мисијата ја претставува идејата, замислата, желбата, но и начинот и средствата со кои треба да се оствари таа мисија односно целна идеја, тогаш станува јасно дека визијата е крајниот појавен, материјализиран или нематеријализиран производ на стратегиското планирање. Дотогаш пак, мисијата ги содржи во себе инструментите и начините со чие посредство ќе се дојде до реализирање на визионерските хипотетични размислувања во таквото планирање (слика бр.1).

Познавањето на суштината на елементите на стратегиско планирање на организацијата и овозможува многу полесен начин за „напад и одбрана“ кон и од останатите конкурентни субјекти на пазарот. Во таквите чекори, организацијата многу често се одлучува на долгорочно испланирани намери и цел за партнерско поврзување со компании кои се искусни во својата дејност, а чии експертизи многи би и помогнале на организацијата во својот стратегиски план за поголем одржлив раст и развој.



Сл.бр.1:Сублимирачка зависност на елементите кај стратегиското планирање

МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД

Взаемното дејство на погоренаведените елементи на стратегиското планирање ќе биде оценето како позитивно доколку истото се анализира интердисциплинарно, преку дедукција и индукција на секој елемент поединечно и сите заедно. Само на тој начин, без изоставување на некој елемент би се добиле резултати кои се најповолни за компанијата. Посебното акцентирање на некој од нив како примарен и приоритетен значи несоодветно анализирање и планирање на пазарните потреби.

Досегашната пракса, која е потврдена од теоретичарите односно аналитичарите што се занимаваат со оваа проблематика, укажува на фактот дека, сепак стратегиското планирање на бизнисот е нецелосно без примена на СТЕЕР анализата како дополнителен, но не и помалку значаен пристап во разработувањето и поставувањето на стратегискиот план. Апсолутно не се без значење условите и околностите каде компанијата сака да го насочи својот бизнис. Во таа смисла, ја потенцираме оваа анализа како дополнителна, но не и помалку влијателна во напорите за постигнување на очекуваните резултати од стратегискиот план. Накратко кажано, СТЕЕР анализата значи сериозен приод при согледување на околностите кои се од социо-културолошки, технолошки, економски, еколошки и регулаторен карактер. Значи, при менаџирањето на дејноста на компанијата за подолг период не е доволно менаџерскиот тим да има поставено своја визија, со точно зацртана мисија и прецизирани вредности; подеднакво важно е и реалното согледување и влијанието на срединските фактори каде компанијата ја врши својата основна или споредна дејност (општествените состојби сега и во идниот период; културолошките ставови за припаѓање и поддржување кон одредена појава, производ или услуга; технолошкиот степен на развој на поединецот и државата; економската моќ на државата, компаниите и луѓето; еколошката свест за последиците од произведениот продукт на компанијата; како и законската и друга регулираност на планирано производство, сега и во натамошниот подолг период).

ЗАКЛУЧОК

Современиот начин на производство, каде основачкиот капитал на најголем број компании е приватна сопственост, ја наложува потребата од сериозен пристап во тековното работење, но и во подолгорочното планирање на бизнисот. Ваквиот пристап стана неопходност која подеднакво се однесува на државата како најголем правен субјект во меѓународните односи со останатите држави и нивните компании; на правните лица со домашни и странски инвестиции во државава; на претприемачите со мал и среден бизнис, или со еден збор кажано, на сите оние кои се вклучени во производството на добра и услуги. На државно ниво, Република Македонија донесува Стратегиска програма со која се опфатени сите области на општествено – економско работење, а останатите субјекти тоа (треба да) го прават со донесување на стратегиски план за работа.

Стратегиското планирање најчесто опфаќа период од пет или повеќе години, во кој менаџерот ги имплементира своите способности, својата визија за она што треба да го работи сега и во планираниот период, мисијата за начинот како истото треба да се направи за да се дојде до посакуваната цел, како и средствата што притоа ќе ги употреби. Во таа смисла, важно е присуството на постојана будност на менаџерот во создавањето што повисока вредност од онаа која била вложена при основањето на компанијата, но и целосна инволвираност на нематеријалната актива односно човечкиот фактор и негова постојана едукација за постигнување на што поголема *balanced scorecard*.

На овој начин, сите споменати елементи на стратегиско планирање добиваат сублимирачки одраз врз остварениот приход на компанијата и создаваат услови за нејзино се посигурно место во постојаната конкуренција на пазарот.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Јолевски, И.Томе „Вовед во менаџмент“,АД „Киро Дандаро“ Битола, 2004
2) Михајловски, Ѓорѓи „Менаџмент и профит“,Друштво за наука и уметност, Битола,1996
3) Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Translating strategy into action The Balanced Scorecard “, Library of Congress Cataloging – in – Publication –Data, 1996, USA
4) Кралев, Тодор „Основи на менаџментот“,Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2001
5) www.biznis101.com
6) www.linkedin.com/groups
7) www.seebiz.net.mk/?!itemID
8) www.kapital.mk/mk/magazin/80753
9) www.hbr.org/magazine
10) www.crnobelo.com/zivot/kariera/11312
11) www.pretpriemac.mk/index.php/novosti/1367
12) www.HR.com.mk
13) www.strategijskimenadzment.com
14) www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard

БАЛАНСИРАНА СКОР КАРТА- СЕОПФАТНА АЛАТКА ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Ненад Дафинчевски
ДЕТРА Центар - Скопје
nenad.dafincevski@bas.edu.mk
Наташа Николовска
Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје
natasa.nikolovska@bas.edu.mk

УДК: 005.51:658.14/.17

АПСТРАКТ

Стратешки фокусираната организација и стратешкото планирање се од суштинска важност за успех на организацијата. Во услови кога пазарот, односно окружувањето, стануваат се подинамични и понепредвидливи на организацијата и е потребно да има насока во која ќе се движи. Стратегијата е документ што е резултат од процесот на стратешко планирање преку кој се дефинираат стратешките цели на организацијата, кои потоа се преточуваат во оперативни планови.

Балансираната скор карта е алатка што го олеснува процесот на стратешко планирање. Предноста на оваа алатка е во тоа што нуди сеопфатен поглед на клучните компоненти во една организација, а тоа се: организациско учење и развој, подобрување на внатрешните процеси, однос со клиенти и финансии. Функционалноста на балансираните скор карти е во тоа што претставуваат спој на генерални бизнис-цел и оперативни активности. Од една страна се поставуваат генерални цели за секоја од компонентите, а потоа генералните цели се декомпонираат во оперативни цели и акциски планови.

Не сите организации го реализираат процесот на стратешко планирање или доколку го реализираат тоа го прават делимично. Во едни организации стратегијата ја пишува само еден човек, во други организации се препишува старата стратегија, во трети организации не ни постои стратегија како пишан документ кој е дистрибуиран до сите вработени. Неоспорен е фактот дека стратешкото планирање е процес што влијае на компаниската конкурентност и континуираниот организациски развој со тоа што организацијата пробува да ја предвиди иднината и чекорите што ќе ги преземе за да ја оствари

истата, а балансираната скор карта е само една од алатките што го олеснува процесот и на организацијата и дава генерална рамка на размислување.

Клучни зборови: стратешко планирање, стратегија, балансирани скор карти, конкурентност.

BALANCED SCORE CARD- COMPREHENSIVE TOOL FOR STRATEGIC PLANNING

Nenad Dafinchevski

DETRA Center
nenad.dafincevski@bas.edu.mk

Natasha Nikolovska

Business academy Smilevski – BAS
natasha.nikolovska@bas.edu.mk
UDK: 005.51:658.14/.17

ABSTRACT

Strategically focused organization and strategic planning are essential for organization's success. The organization needs direction in which to move having in mind the market and the unpredictable environment. Organization's strategy is a document that is result of a strategic planning process through which strategic goals are defined and afterwards the strategic goals are turned into operational plans.

Balanced score card makes strategic planning process much easier. The advantage of using the balanced score card is that it offers comprehensive view of key components in an organization: organizational learning and development, internal processes, client's relationship and finance. The functionality of balanced score card is that in one document there is the connection between general strategic targets for each component and then each strategic target is transformed into operational targets and action plans.

Not all organizations do strategic planning process or if they do, they do it partially. In some organizations only one person writes the strategy, in other organizations the old strategy is overwritten and in third organizations there isn't any strategy as formal document that is distributed through the organization. Strategic planning process affect on company competitiveness and organizational development. The organization tries to predict the future and the necessary steps towards fulfilling it and balanced score card is one of the tools that makes strategic planning process easier.

Keywords: strategic planning, strategy, balanced score card, competitiveness.

БАЛАНСИРАНА СКОРКАРТА

Балансираната скор карта е алатка за стратешко планирање што се користи во секаков вид на организации, без разлика дали се профитни, непрофитни или пак во зависност од индустријата. Преку балансираните скор карти се прави порамнување на бизнис активностите со визијата и мисијата на организацијата, се подобруваат внатрешните процеси и комуникацијата, се врши мониторинг и евалуација на ефектите од активностите и сл. За основоположници на оваа алатка се сметаат Роберт Каплан и Дејвид Нортон. Балансираната скор карта најпрво се употребувала како алатка за пероформанс менаџмент каде што покрај финансиските параметри биле додадени и нефинансиски параметри се со цел на менаџерите да им обезбеди побалансиран поглед на организациските перформанси. Името оваа алатка го добива во деведесеттите години на минатиот век, но нејзините почеточи се многу порано, со активностите на Џенерал електрик и фанцуските процесни инжинери во педесетите години на минатиот век.

Според Gartner group повеќе од 50% од големите компании во САД ја употребуваат оваа алатка. Неодамнешно истражување на Bain & Co ја смести балансираната скор карта на петтото место на листата на десет најупотребувани менаџмент алатки. За важноста и големината на балансираната скор карта говори и податокот дека оваа алатка е една од највлијателните бизнис идеи во последните 75 години според реномираниот Harvard Business Review.

Балансираната скор карта еволуирала од својата првична намена како алатка за мерење на перформансите во алатка за комплетно стратешко планирање. „Новата“ балансирана скор карта го трансформира стратешкиот план од пасивен документ во акциски план на дневна основа каде јасно се дефинирани сите активности. Балансираната скор карта обезбедува не само мерење на перформасите туку му помага на тимот што планира да идентификува и кои се работите што треба да биде направено, а потоа измерено.

Каплан и Нортон преку серија на статии укажувале на недостатоците и потоа го понудиле пристапот што и ден денес се користи, каде на менаџерите им се укажува што се треба да се мери за да се добијат посакуваните финансиски ефекти. Преку балансираната скор карта, организациската визија и мисија се преточува во акциски планови за имплементација. Преку оваа алатка исто така се добива слика за ефектите кои ги имаат внатрешните процеси кон испораката на производите/услугите кон клиентите.

Според Каплан и Нортон, ова е суштината на балансираната скор карта: „Балансираната скор карта соджри традиционални финансиски мерење. Финансиските мерења и резултатите од истите се резултат на минати активности и минато време карактеристично за типични индустриски компании каде што инвестирањето во долгорочни компетенции и односи со клиентите не било клучно за успех на компанијата. Овие финансиски мерења се неадеквати за компаниите на денешното време на инфомарции каде што ја создаваат вредноста преку инвестирање во муштериите, добавувачите, вработените, процесите, технологијата и иновациите“.

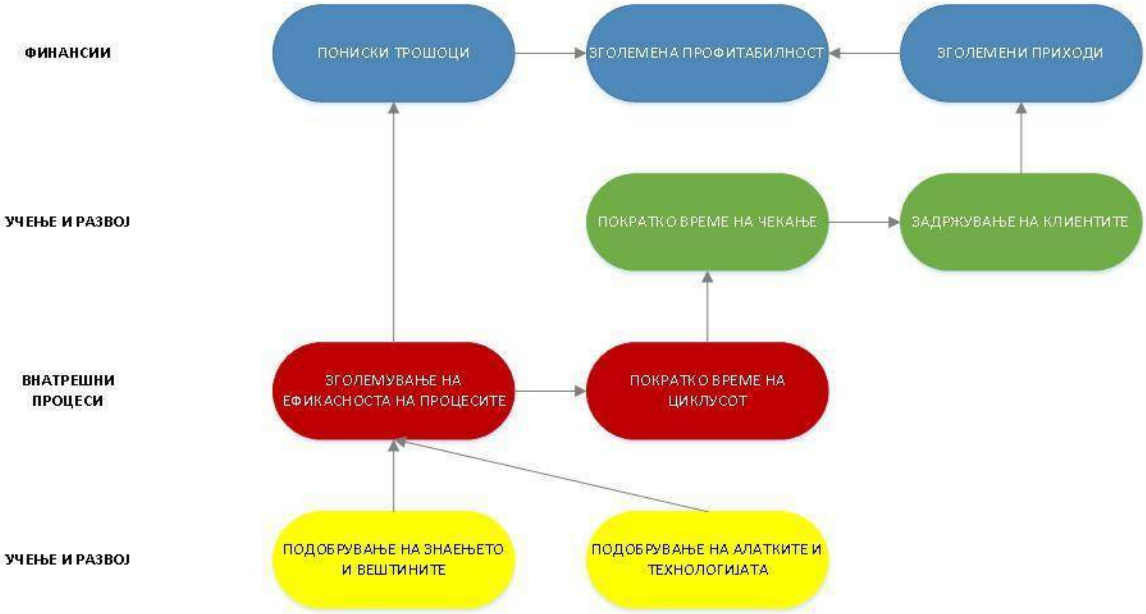
ЧЕТИРИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ НА БАЛАНСИРАНА СКОР КАРТА

Балансираната скор карта се состои од следниве 4 перспективи преку кои треба да се анализира, планира и мери работењето на организацијата:

Учење и развој- оваа перспектива вклучува обука на вработените како и јакнење на организациската култура каде што се промовира постојано себе-подобрување, на индивидуално и органиазциско ниво. Во окружување каде што се случуваат брзи и динамични промени, неопходно е вработените како единствени носители на знаењето, постојано да бидат подготвени за учење. Во овој дел мерните инструменти треба да посочат каде менаџерите да ги распределат средствата за учење и развој за да се постигне најголем ефект. Каплан и Нортон нагласуваат дека учењето е повеќе од само обука. Оваа перспектива вклучува и создавање и употреба на интерни ментори и обучувачи кои ќе испорачуваат консултантско-

обучувачки услуги само за вработените на организацијата, како и да го олеснуваат и забрзуваат процесот на работно воведување на нововработените.
Внатрешни процеси- оваа перспектива се однесува на внатрешните бизнис процеси преку кои се создаваат производите и услугите кои потоа им се испорачуваат на клиентите. Вработените поседуваат одредени компетенции кои ги употребуваат за создавање и менаџирање на внатрешни процеси преку кои се создаваат производите и услугите. Овие процеси треба да бидат стандардизирани за секогаш излезниот резултат да биде ист, но во исто време процесот треба да се реализира ефикасно, со најмала употреба на средства без притоа да биде намален квалитетот на производите/услугите. При стратешкото планирање на оваа перспектива треба да се има во предвид дека оваа активност може да се сработи само со вклучување на внатрешни лица од компанијата бидејќи тие најдобро ги познаваат процесите.
Клиенти- оваа перспектива се однесува на постојан фокус на клиентите и нивните потреби. Во динамично време кога конкуренцијата е се поголема, потребно е постојано да се анализираат потребите на клиентите и да им сепласираат соодветните производи и услуги кои ќе одговорат на нивните барања. Доколку организацијата не обрне внимание на оваа перспектива и не одговори соодветно на барањата на клиентите, истите ќе најдат друг добавувач што ќе ги исполни нивните желби и барања. Показателите во оваа перпектива треба да бидат насочени кон категоризирање на потрошувачите, производите што ги купуваат, идните потреби и слично.
Финансии- оваа перспектива мери и покажува ефектите од севкупните бизнис активности и затоа е сместена на врвот на балансираната скор карта, што е всушност логичен след на активностите. Организацијата поседува одредено знаење што го употребува за креирање на внатрешни процеси преку кои се создаваат производите/услугите кои потоа се пласираат на клиентите. Клиентите за прозиводите/услугите плаќаат одредена сума на пари. Мерните показатели во финансиската перспектива треба да ги покажат некои од клучните финансиски ефекти како што се профитот, враќање на инвестициите, ликвидноста и слично.

Суштината на балансираните скор карти е прикажана на слика 1.



СЛИКА 1: Стратешко планирање преку употреба на балансирана скор карта

ПАТОТ ДО ИЗРАБОТКА НА БАЛАНСИРАНА СКОР КАРТА

Изработката на балансирана скор-карта е долготраен процес што мора да помине низ одреден број на чекори пред картата да биде комплетно изработена т.е балансираната скор карта е резултлат на процес на визионирање, анализирање и приоретизирање.

Најпрвен потребно е организацијата да изработи комплетна СВОТ анализа каде ќе бидат наведени сите силни и слаби страни, како и можностите и заканите. Во СКИТОП методологијата по која работи ДЕТРА Центар, силните и слаби страни се добиваат по пат на комплетна организациска дијагноза (холигноза) во форма на ПИП-ови (Potential Improvement Points) и ПОП-ови (Positive Organizational Performances).

По дефинирање на силните и слаби страни, следна активност е скенирање на околината, поточно делот на можности и закани или по СКИТОП методологија ПЕМ-ови (Потенцијални Екстерни Можности) и ПЕЗ-ови (Потенцијални Екстерни Закани).

Бидејќи со генерирањето на елеметите на СВОТ анализата се добиваат голем број на ставки, а меѓу нив има голем број што се сродни, се преминува на таканаречено вгроздување на можностите и заканите по сродност. Силните и слабите страни се веќе вгроздени на холигнозата и исто така е направено нивно приоретизирање. Истата постапка се применува и кај можностите и заканите. Откако ќе се вгроздат се преминува на приоретизирање. Краен продукт е листа на приоретизирани гроздови на слаби и силни страни, можности и закани. Доколку има повеќе од 10 гроздови, се земаат првите десет.

Самата природа на организациите постојано да се менуваат и да работат со определени ресурси ја наложува потребата од приоретизирање, т.е да се види на што најпрво ќе се работи. Следен чекор при дефинирањето на стратегијата е приоретизирање на:

SO стратегии- ова се офанзивни стратегии, поточно како со силните страни да се искористат можностите
WT стратегии- избегнувачи стратегии со кои треба да се идентификуваат екстерните закани кои може да ги погодат слабите страни на организацијата

Следна активност е дефинирање на елементи на:

визијата- која е сликата за организацијата по неколку години. Се користи внатре, за вработените на компанијата
мисијата- зошто постои компанијата и што прави за да ги задоволи потребите на клиентите

По ова следи утврдување на компанискиот фокус, а тоа е дали моменталните функционирање на организацијата и производите/услугите што ги испорачува се во склад со организациската визија и мисија. Доколку не се во склад, се преминува кон редефинирање на компанискиот фокус за да биде во склад со визијата и мисијата.

Откако сите потребни подготовки се направени и се добиени потребните информации за дефинирање на стратегијата се преминува кон пополнување на балансираната скор карта. Форматот што го користи ДЕТРА Центар ги содржи следниве елементи:

четирите перспективи на БСК- сите активности се категоризираат по перспективите (учење и развој, процеси, клиенти, финансии)

Стретегиска задача- со стратегиската задача се дефинира што ќе биде предмет на подобрување. Стратегиската задача всушност произлегува од погоре наведената активност на приоретизирање на SO и WT стратегии. Останатите стратегиски задачи се во функција на подобрување, откако ќе се решат приоритетните.

Клучен индикатор на изведба- со оваа категорија се дефинира што ќе се мери, односно како ќе се знае дали има подобрување или не при решавање на стратегиската задача.

Таргет по години- во овој дел се дефинира таргетот по години за навдениот индикатор на изведба. Тоа најчесто се изразува преку проценти, заради подобар приказ на соодносот, но не е исклучена и можноста да се користат фиксни бројки.

Зачестеност на известување- тука се дефинира во кој временски период одговорното лице ќе дава отчет за текот и успешност на имплементацијата. Известувањата може да бидат месечни, тримесечни, полугодишни и годишни

Одговорно лице е лицето што е задолжено за решавање на стратегиската задача т.е успешна импелентација и остварување на планираните таргети.

Како што е споменато и погоре во овој труд, функционалноста на оваа алатка за стратешко планирање е во тоа што нуди опфат на целосното работење на организацијата, се доделува одговорно лице за секоја активност и се дефинира план за информирање што ќе дава постојана контрола за текот на имплементацијата.

Пример за балансирана скор карта

ПЕРСПЕКТИВА	СТРАТЕГИСКА ЗАДАЧА	КЛУЧЕН ИНДКАТОР НА ИЗВЕДБА	ТАРГЕТ ПО ГОДИНИ			ЗАЧЕСТЕНОСТ НА ИЗВЕСТУВАЊЕ	ОДГОВОРНО ЛИЦЕ
			2015	2016	2017		
ФИНАНСИИ	НАПЛАТА	НАВРЕМЕНИ ПЛАЌАЊА (МЕСЕЧНО)	84%	85%	86%	МЕСЕЧНО	НЕНАД
ФИНАНСИИ	НАМАЛУВАЊЕ НА ТРОШОЦИ	НАМАЛЕНИ ТРОПОШОЦИ ЗА РЕЖИСКИ НАБАВКИ	10%	5%	5%	КВАРТАЛНО	ИВАН

КЛИЕНТИ	ТРАНСПОРТНИ УСЛУГИ	ЗГОЛЕМЕН ОБЕМ НА РАБОТА	20%	10%	10%	ПОЛУГОДИШН О	ГОРАЗД
КЛИЕНТИ	ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТ	НАМАЛЕН БРОЈ НА РЕКЛАМАЦИИ	20%	15%	10%	МЕСЕЧНО	ПЕТАР
ПРОЦЕСИ	ФИЗИЧКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ	НАМАЛЕНА ФЛУКТУАЦИЈА	30%	20%	20%	МЕСЕЧНО	БЛАГОЈ
ПРОЦЕСИ	ЛОГИСТИКА	ПРОШИРЕНА ЛИСТА НА ДОБАВУВАЧИ (ПРОЦЕДУРА ЗА ПРЕГОВАРАЊЕ)	5%	5%	5%	ГОДИШНО	ДАНИЕЛА
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	ЦЕНТАР ЗА ОБУКА	ЕКИПИРАН ЦЕНТАР ЗА ОБУКА	БАЗНА ГОДИ Н				НАТАША
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	РАЗВОЈ НА МЕНАЏМЕНТОТ	РЕАЛИЗИРАНИ ОБУКИ ЗА ТОП-МЕНАЏМЕНТ	10%	15%	20%	ГОДИШНО	МАЈА

ЗАКЛУЧОК

Неоспорен е фактот дека балансираната скор карта е алатка која е од големо значење за стратешкото планирање во една организација, а неколку работи ја прават подобра и пофункционална за разлика од класичните бизнис планови и тоа:

балансираната скор карта нуди сеопфатен преглед на сите важни компоненети во една организација, а не само на финансиите. Финансиите се резултат на минати активности. Финансискиот успех е резултат на постојани клиенти кои ги купуваат производите и услугите. Производите и услугите се создаваат преку внатрешни бизнис процеси, кои пак се создадени и менаџирани од луѓето. Луѓето мора да располагаат со одредени компетенции за да можат да ги направат процесите балансираната скор карта нуди интерактивен пристап и обезбедува вклученост на вработените од сите нивоа во организацијата. Бидејќи самата алатка ги опфаќа сите аспекти на

работењето, се формираат тимови за секоја специфична активност и тие тимови се одговорни за својот дел во целокупната организациска стратегија
балансираната скор карта прави спој на стратегија и оператива. Алатката во себе вклучува усогласување на стратегијата со визијата и мисијата на организацијата, а исто така стратегиските приортитети ги претвора во акциски планови.

Секоја организација што сака да успее во време на брзи и непредвидени промени, потребно е фокусирано да ги користи своите ресурси, коишто секогаш се ограничени. Преку стратешкото планирање организацијата ја проценува околината и се обидува најдобро што може да ја искористи ситуацијата во своја полза. Затоа како што вели една позната изрека дека „добрата подготовка е половина завршена работа“, така и употребата на балансирана скор карта за организацијата ќе значи добра подготовка за работа

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard- Balanced scorecard basics, perspectives and strategy mapping

ANALIZA KONKURENTNOSTI SRBIJE U ODNOSU NA ZEMLJE REGIONA UTVRDJENA NOVIM INDEKSOM KONKURENTNOSTI

D-r Aleksandar Kuzmanović

a.kuzmanovic@rocketmail.com

UDK: 339.137:303.223(497.11:497)

ABSTRACT

Konkurentnost je danas postala dominantna ekonomska tema. Njenom značaju je, pored tradicionalne potrebe da se bude konkurentniji ili bolji od drugih, doprinela i svetska ekonomska kriza kroz koju prolaze sve privrede, pa i srpska.

Važnost konkurentnosti proističe iz činjenice da se radi o nalizi upotrebe svih raspoloživih resursa. Za svaku zemlju je važno da sagleda kvalitet upotrebe raspoloživih resursa. Srbija je od početka krize, 2008, do danas, ostvarila pogoršanje nivoa konkurentnosti. Istraživanje u radu ukazuje na osnovne pravce pogoršanja, odnosno poboljšavanja, konkurentske pozicije tokom krize.

Tema rada je svrsishodna jer se konkurentnost svake zemlje zasniva na produktivnosti upotrebe svih raspoloživih resursa. Nivo konkurentnosti koji je Srbija ostvarila u 2013. – 95. mesto u svetu među 142 zemlje – nije zadovoljavajući iako Srbija ima značajne potencijale za podizanje nivoa konkurentnosti. Tome posebno ide u prilog činjenica da se po nivou BDP - a prema paritetu kupovnih snaga Srbija nalazi na 70. mestu u svetu.

Analizom indikatora konkurentnosti i kvaliteta poslovanja ukazali smo na konkurentske nedostatke Srbije i definisali putanju kako se konkurentske prednosti mogu ostvariti. Analiza se zasniva na poređenju 2008. i 2013. godine. Pored analize konkurentske pozicije Srbije analiziran je i uzorak zemalja u regionu (Hrvatska, Rumunija i Bugarska) čime se utvrdio položaj Srbije u regionu iz ugla nivoa konkurentnosti.

Ključne reči: konkurentnost, novi indeks konkurentnosti, indikatori konkurentnosti.

ANALYSIS OF SERBIA COMPETITIVENESS IN RELATION TO COUNTRIES IN THE REGION AS DETERMINED BY THE NEW COMPETITIVENESS INDEX

Aleksandar Kuzmanović, Ph.D.

a.kuzmanovic@rocketmail.com

UDK: UDK: 339.137:303.223(497.11:497)

ABSTRACT

Competitiveness has become the dominant economic issue. Its importance, in addition to the traditional need to be competitive or better than others, contributed to the global economic crisis through which all economies, including Serbian.

The importance of competitiveness stems from the fact that it is finds it use all available resources. For each country, it is important to look at the quality use of available resources. Serbia since the beginning of the crisis, in 2008, to date, achieved the deterioration level of competitiveness. Research work shows the main directions of deterioration or improvement, competitive position during the crisis.

Subject of the work is meaningful because the competitiveness of each country based on the productivity of the use of all available resources. The level of competitiveness that Serbia has made in 2013 - 95th in the world among 142 countries - is not satisfactory, although Serbia has significant potential to raise the level of competitiveness. That specifically supports the fact that the level of GDP - a parity purchasing power Serbia is in 70th place in the world.

The analysis of indicators of competitiveness and quality of operations, we pointed out the competitive disadvantages Serbia and define the path to a competitive advantage can be achieved. The analysis is based on a comparison of 2008 and 2013. In addition to the analysis of the competitive position of Serbia is analyzed and a sample of countries in the region (Croatia, Romania and Bulgaria) to determine the position of Serbia in the region from the perspective of competitiveness.

Keywords: competitiveness, index of competitiveness, indicators of competitiveness.

UVOD

U okvirima makroekonomske teorije, konkuretnost bi podrazumevala sposobnost neke otvorene privrede da istovremeno trajno ostvaruje punu zaposlenost i održivi nivo tekućeg i ukupnog platnog bilansa. Ova analiza na strukturne faktore konkurentnosti koji utiču na alokaciju resursa i ključne aspekte ekonomske efikasnosti (kao što su produktivnost, inovacije, tehnički progress, znanje i obrazovanje itd.) komplikuje analizu i, po Krugmanu, negira postulate teorije komparativnih prednosti koja u stvari tvrdi da zemlje jedna drugoj ne konkurišu direktno (kao preduzeća), da u svetu ima mesta za sve i da je spoljna trgovina “igra sa pozitivnom sumom” u kojoj, da pri datom rasporedu faktora, svi dobijaju.

Ova analiza ima za cilj da prikaže poziciju Srbije prema dostignutom nivou konkurentnosti za 2013. godinu prema listi Svetskog ekonomskog foruma (SEF), uporedi je sa zemljama u okruženju i postavi temelje za poboljšanje pozicije u narednom periodu. Takođe je ukazano na faktore koji su presudno uticali na promene koje su dovele do aktuelne pozicije Srbije.

METODE KOJE SU SE PRIMENJIVALE U ISTRAŽIVANJU

Analitičko-empirijski metod istraživanja je korišćen prilikom pisanja ovog rada koji je podržan proučavanjem adekvatne i raznovrsne literature, kao i mišljenja, konstatacija i zaključaka pojedinih autora. Korišćen je razvojni tip istraživanja, tj. razvojna studija. Upotrebljavana mišljenja, konstatacija, zaključci i literature ne pripadaju identičnom vremenskom periodu, već različitom vremenskim periodima i rezultat su višegodišnjeg istraživanja i rada u ovoj oblasti.

U teorijsko-metodološkom postupku istraživanja na izradi ovog rada koristi se:

istorijsko - deskriptivna metoda,
analitička metoda,
komparativna metoda i
empirijska metoda.

Istorijskom metodom i deskriptivnom metodom istraživali su se teorijski okviri i mehanizmi, konkurentnost i efekti u privredi Srbije, kao i ukupni ambijent i privlačnost ekonomije Srbije za strana ulaganja. Pomoću empirijske, analitičke i komparativne metode analizirala se i upoređivala konkurentnost Srbije i zemalja regiona (Rumunija, Bugarska i Hrvatska).

NOVI GLOBALNI INDEKS KONKURENTNOSTI

Konkuretnost jedne privrede se meri preko globalnog indeksa konkuretnosti, uzimajući u obzir 12 najznačajnijih dimenzija jedne privrede. Pa se tako nacionalna ekonomija posamatra sa aspekta razvijenosti sledećih komponenti[47]:

Institucije
Infrastruktura
Makroekonomska stabilnost
Zdrvastvo i obrazovanje
Više obrazovanje
Efikasnost tržišta roba
Efikasnost tržišta rada
Efikasnost finansijskog tržišta
Tehološka spremnost
Veličina tržišta
Razvijenost biznisa
Inovacije.

Svi navedeni indikatori posmatraju se na primeru Srbije, a zatim upoređuju sa drugim zemljama koje su prošle put tranzicije i zemljama u okruženju.

IGK, kao kompozitni indeks, formira se kao ponderisani prosek vrednosti svakog od navedenih stubova. Inače, svaki od navedenih stubova sam po sebi predstavlja kompozitni indeks koji se formira kao ponderisani prosek podindikatora[48] čije vrednosti se dobijaju iz dva tipa izvora – primarnih i sekundarnih.

Primarni podaci dobijaju se na osnovu standardizovanih anketa koje se svake godine sprovode u obuhvacenim zemljama na koje odgovaraju predstavnici najvišeg menadžerskog nivoa („top menadžeri“) preduzeca koja formiraju reprezentativni uzorak. Broj preduzeca koja ulaze u uzorak varira od zemlje do zemlje i zavisi prevashodno od njene veličine. Uzorak čine mala, srednja i velika preduzeda. Udeli preduzeca prema veličini u

[47]The Global Competitivnes Report 2008-2009, © 2008 World Economick Forum
[48] Prema izveštaju SEF -a iz 2013. godine u strukturi IGK ima ukupno 114 podindikatora konkurentnosti

uzorku precizno su definisani smernicama SEF-a. Važno je napomenuti da svake godine polovinu uzorka formiraju preduzeda koja su se nalazila u uzorku prethodne godine, dok se druga polovina bira slučajnom metodom iz definisanog uzoračkog okvira.

Tabela 1. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti

Stub konkurentnosti	2012.	2013.
1. Institucije	3,16	3,20
2. Infrastruktura	3,78	3,51
3. Makroekonomsko okruzenje	3,91	3,36
4. Zdravstveno i osnovno obrazovanje	5,73	5,75
5. Visoko obrazovanje i obuka	3,97	4,05
6. Efikasnost zastite dobara	3,57	3,64
7. Efikasnost trzista rada	4,04	3,90
8. Sofisticiranost finansijskog trzista	3,68	3,48
9. Tehnoloska osposobljenost	4,10	3,94
10. Velicina trzista rada	3,64	3,68
11. Sofisticiranost poslovanja	3,11	3,18
12. Inovacije	2,81	2,85

Na osnovu Tabele 1. uradjene od strane Fondacije za razvoj ekonomske nauke Srbije, može se i vizuelno zaključiti da najznačajnija razmimoilaženja (padove) dve susedne godine imamo na stubovima 2, 3 i 8, respektivno, na Infrastrukturi, Makroekonomskom okruženju i na Sofisticiranosti finansijskog tržišta.

Padovi umerenog intenziteta prisutni su i na stubovima 7 i 9, tj. na Efikasnosti tržišta rada i Tehnološkoj osposobljenost i. Značajnih pozitivnih pomaka u 2013. godini nije bilo. Umereni pomaci prisutni su na stubovima 6 i 11, a odnose se na Efikasnost tržišta dobara i Sofisticiranost poslovanja. Na ostalim stubovima koje nismo spomenuli promene se mogu smatrati minornim, pa je takav i njihov uticaj na promenu ukupne vrednosti Indeksa globalne konkurentnosti (IGK) u ovoj godini.

U domenu stuba konkurentnosti koji se odnosi na Infrastruktur u, značajnom padu doprinelo je blago smanjenje kvaliteta lučke infrastrukture prema percepciji ispitanika, zatim objektivno i značajno smanjenje broja pretplatnika mobilne telefonije na 100 stanovnika (sa 125,4 na 92,8) i smanjenje broja aktivnih fiksnih telefonskih linija na 100 stanovnika (sa 37,3 na 30,2).

Kada je Makroekonomsko okruženje u pitanju, pad se prevashodno može pripisati objektivnim razlozima, koji se odnose na produbljivanje budžetskog deficita (sa - 4% na - 7% BDP), zatim smanjivanje nacionalne štednje (sa 16,1% na 8% BDP), te porast ukupnog javnog duga zemlje (sa 47% na 63% BDP). U okviru Sofisticiranosti finansijskog tržišta ukupan pad je prouzrokovan manjim padovima na gotovo svim pojedinačnim elementima ovog stuba u uskom raspon u promena od - 0,1 do - 0,2.

Na pozitivni pomak stuba Efikasnost tržišta dobara presudno je uticalo povedanje uvoza (sa 53,5% na 60,7% BDP), dok se kod ostalih elemenata beleže zanemarljive kako pozitivne tako i negativne promene koje se međusobne neutrališu. Pozitivna promena kada je Sofisticiranost poslovanja u pitanju rezultat je poboljšanja percepcije domadih privrednika o različitim aspektima kvaliteta poslovnog ambijenta u Srbiji, koje nedemo navoditi, bududi je reč o nizu relativno malih pozitivnih promena.

Tabela 2. Uporedna tabela zemalja u regionu

Zemlja	IGK		RANG	
	2012.	2013.	2012.	2013.
Srbija	3,87	3,77	95.	101.
Bugarska	3,86	3,93	96.	91.
Rumunija	4,07	4,13	78.	76.
Hrvatska	4,04	4,13	81.	75.

Ono što možemo videti u prethodnoj tabeli nam kazuje da je u poslednje dve godine izražen trend konvergencije vrednosti IGK-a za izabranu grupu zemalja. Kod zemalja sa visokim vrednostima IGK redukcija vrednosti nastupila je kao rezultat neodrživosti osvojenih pozicija, usled naleta krize, te pogoršanja vitalnih parametara koji se odslikavaju kroz kvantitativne podatke, ali i kroz pogoršanu percepciju konkurentnosti zemlje ispitanih top menadžera, što zajednički formira kompozitnu vrednost IGK. Sa druge strane, zemlje koje su i pored udara krize u poslednje dve godine ostvarile značajan napredak i pored pogoršanja kvantitativnih pokazatelja konkurentnosti svoj napredak duguju pre svega optimističnim rezultatima dobijenim anketom.

ZAKLJUČAK

Konkurentnost ne predstavlja samo jednu od "fraza" poslovanja i razvoja preduzeća, odnosno privreda. Konkurentnost danas predstavlja borbu za ulazak i opstanak na tržištu poslovanja. Ekonomska politika mora da razvija konkurentske prednosti privrede Srbije, a ne samo komparativne prednosti. Stvaranje povoljne klime za inostrane investicije prevazilazi standardne makroekonomske pretpostavke. Potrebna je ekonomska politika bez uplitanja birokratskih organa, a svakako bez administrativnih odugovlačenja pri registraciji, izdavanju dozvola, zapošljavanju, izvozu, obezbedjivanju potrebne pravne zaštite i dr. Osim toga, potrebna je efikasnost bankarskog sistema, odnosno finansijskog sistema.

Vlada Srbije danas vodi ekonomsku politiku stednje, odnosno smanjenje javnih rashoda, penzija i plata u javnom sektoru. Mozda ovo jeste jedan od koraka oporavka privrede, ali nedovoljni korak za povećanje BDP-a, bolji životni standard gradjana i uspešno vodjenje razvojne ekonomske politike.

Potrebno je da Srbija pripremi kompleksnu razvojnu politiku i jasno definiše konkurentske prednosti svoje privrede.

Budžetski rashodi – ukinuti subvencije preduzećima u restrukturiranju i velikim gubitašima medju javnim preduzećima, smanjiti budžetske transfere lokalnim samoupravama i na taj način ih naterati da povećaju svoje prihode boljom naplatom lokalnih poreza, borba za smanjenje sive ekonomije i dr.

Srbija svoj razvojni put treba da vidi isključivo u onim segmentima gde može da bude konkurentna u odnosu na zemlje regiona.

1. Poljoprivreda sa prehrambenom industrijom

Srbija treba da iskoristi ukrajinsku krizu i sankcije EU prema Rusiji i poveća izvoz prehrambenih proizvoda u Rusku federaciju. Vlada i resorno ministarstvo treba da omoguće poljoprivrednim proizvodjačima bespovratne kredite za sisteme za navodnjavanje i podizanje novih zasada voća i povrća. Bankarski sektor treba da omogući povoljnije, subvencionisane kredite za nabavku nove mehanizacije i ulaganje u opremu prehrambene industrije,

2. Prirodna bogatstva i energetika,

3. Podrška i razvoj malih i srednjih preduzeća,

Projekat "Beograd na vodi" može doprineti značajnom poboljšanju konkurentske pozicije Srbije

4. Ulaganje u obrazovanje, mlade talente, podrška istraživačkim projektima, ulaganje u brendove, naučne projekte i dr.

Sve ovo ne bi imalo uspeha bez ozbiljne reforme obrazovnog sistema u Srbiji.

Konkurentnost Srbije – PREDNOSTI: Spoljno-trgovinski sporazum sa Rusijom, sa EU, sa Turskom, SAD, Kinom i drugim velikim zemljama koje su značajni potrošači hrane u svetu. Porez na dobit je 10%, značajno manja od zemalja u regionu. Jeftina radna snaga. Odličan geografski položaj. Projekat „Beograd na vodi” značajno može da utiče na konkurentnost Srbije.

Konkurentnost Srbije – MANE: Birokratija, korupcija, nestabilno finansijsko tržište, nedovolja konkurentnost na tržištu, skupi bankarski krediti, loša infrastruktura i dr.

Kreiranje prepoznatljivosti Srbije kao zemlje investicionih mogućnosti, tržišne ekonomije, otvorenih granica, spremne da se na konkurentan način uključi u evropske tokove, predstavlja nacionalni interes Republike Srbije. Na tim osnovama utemeljeno je suštinsko opredeljenje Privredne komore Srbije kao vodeće asocijacije srpskih privrednika. Aktivno delovanje na unapređenju privrednog razvoja zemlje, povećanju izvoza i stranih direktnih investicija, jačanju konkurentnosti srpske privrede i razvoju preduzetništva, kao i promovisanje privrednog prostora Srbije kao respektabilne investicione destinacije, strateški su ciljevi Privredne komore Srbije i ekonomske diplomatije Republike Srbije.

LITERATURA

1) Annoni, P., K. Kozovska: „EU Regional Competitiveness Index“, JRC Scientific and Technical Report 23306 EN.
2) Arsić M., Pavle P., (2009), „Izazovi makroekonomske politike: kratak i srednji rok“, Ekonomska politika Srbije u 2010. godini, Ekonomski fakultet, Beograd
3) Bajec J., Konkurentnost Srbije, 2011. Jefferson Institut.
4) Čučuk A., "Finansijska globalizacija", Naučna knjiga, Beograd, 2008
5) Devetaković S., Rikalović G., Jovanović-Gavrilović B., 2006. Nacionalna ekonomija, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
6) Đogović S., (2009), „Globalna finansijska kriza i njene posledice na privredu Srbije“, Ekonomska politika Srbije u 2009. godini i izazovi svetske ekonomske, Ekonomski fakultet Beograd.
7) The Global Competitivnes Report 2008-2009, © 2008 World Economick Forum.
8) Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1995) Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development. London: Frank Cass (GDI Book Series, No.5).

ЗАСТАПЕНОСТА НА СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Ирфан Фида

АД Електрани на Македонија
Подружница "РЕК Битола"
fida.irfan@gmail.com

УДК:005.51:334.72(497.7)

АПСТРАКТ

Терминот стратегија е термин кој често се користи, но ретко целосно е разбирлив, дури и за оние кои го користат. Потекнува од грчкиот збор *стратегос* кој значи генерал, војсководец, односно водење голема војска. Денес, поимот стратегија се применува во различни сфаќања и со различни значења. Притоа, во вообичаена смисла се користи за означување на големи планови, значајни планови, планови чие остварување, односно неостварување, е поврзано со големи последици. Со тоа се укажува на тежината на одлуката, односно изборот на стратегијата укажува на важноста и значајноста на одлуката.

По осамостојувањето Република Македонија го смени политичкото уредување, а тоа неминовно предизвика и премин од договорна економија во пазарна економија. Во договорна економија компаниите прават само долгорочни, средорочни и краткорочни планови додека стратегиско планирање не постои.

Република Македонија стана член на светската трговска организација, кое што членство обврзува слободна трговија помеѓу членките. Ваквите промени во политичкото и економското окружување неминовно налага македонските компании да прават стратегиски планови.

Со овој труд покрај тоа што се истражува колкав е процентот на застапеност на стратегиското планирање на компаниите во Република Македонија, се истражува и квалитетот на изработените стратегиски планови.

Клучни зборови: окружување, стратегиско планирање, менаџмент, профит.

THE PRESENCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE COMPANIES IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Fida Irfan

JSC “MACEDONIAN POWERPLANTS”
Branch”HPP Bitola”, Novaci
fida.irfan@gmail.com

UDK: 005.51:334.72(497.7)

ABSTRACT

The term strategy is a term that is often used, but rarely is completely understood, even for those who are using it. It’s origin comes from the Greek word *strategist* hat means general, military leader, or leading big army. Today, the term strategy is used in different concepts and with different meanings. Moreover, in common sense is used for marking big plans, important plans, plans whose accomplishing or not accomplishing is related with big consequences. That indicates of the value of the decision, or the choice of the strategy indicates of the importance and significance of the decision.

After becoming independent Republic of Macedonia has changed the political regulation, and that inevitably caused transition from contractual economy to market economy. In the contractual economy the companies are making long term, midterm and short term plans and the strategic planning doesn’t exist.

Republic of Macedonia became a member of the world trade organization, which membership obliges free trade between the members. These kinds of changes in the political and economic surrounding inevitably requires for Macedonian companies to make strategic plans.

With this thesis beside it is researched the percentage of the presence of the strategic planning in the companies in Republic of Macedonia, it is also researched and the quality of the strategic plans that are made.

Keywords: surrounding, strategic planning, management, profit.

ВОВЕД

Терминот стратегија е термин кој често се користи, но ретко целосно е разбирлив, дури и за оние кои го користат. Потекнува од грчкиот збор *стратегос* кој значи генерал, војсководец, односно водење голема војска. Познато е дека големо внимание во воената наука се посветува токму на стратегијата (на процесот на стратегиското планирање, карактеристиките на стратегиите, принципите релевантни за стратегијата, особено на улогата на кадрите и штабот во процесот на стратегиското планирање), а сознанијата до кои доаѓаат воените научници и истражувачи, потоа, постепено се пренесуваат и на други области, пред сè во менаџментот на претпријатијата. Ова се објаснува со тоа што претпријатијата на пазарот се во постојана конфронтација со конкуренцијата во борба за опстанок и освојување на пазарот, а основните начела и принципи кои важат во воената наука може да се применуваат и во менаџментот на претпријатијата.

Денес, поимот стратегија се применува во различни сфаќања и со различни значења. Притоа, во вообичаена смисла се користи за означување на големи планови, значајни планови, планови чие остварување, односно неостварување, е поврзано со големи последици. Со тоа се укажува на тежината на одлуката, односно изборот на стратегијата укажува на важноста и значајноста на одлуката.

После втората светска војна во светот се случуваат огромни промени, темелни пресврти; а тоа се и можности за огромен успех. Имаше брз индустриски развој; брз развој на компјутерите и информатичките технологии, биотехнологијата; но една од најзначајните промени е револуцијата во меѓучовечките односи.

Со распаѓањето на источниот блок, престана и студената војна. Затворените пазари од земјите ид источниот блок се отворија, но и западните и неврзаните земји ги отстранија трговските бариери. Денес најголемиот број на земји се членки на светската трговска организација, која што пак обврзува слободна трговија помеѓу членките. Фреквенцијата и амплитудата на промените во окружувањето значително се зголеми, па и менаџирањето со бизнисите бара подруг пристап. Организациите треба да бидат многу флексибилни за брзо да можат да реагираат на промените во окружувањето. Бизнисот веќе не може да ги игнорира желбите и потребите на клиентите. Менаџерите веќе не можат да издаваат наредби и да очекуваат тие едноставно да бидат извршувани. Веќе не ќе може да се трпи толку голем дел од човечкиот креативен ум да биде скандалозно неискористуван.

Компаниите ширум светот денес исклучително внимание му посветуваат на примената на стратегискиот менаџмент.

Европската Унија на Република Македонија од инструментот за претпристапна помош (ИПА), и стави на располагање 622.478.002 евра неповратни средства. Единствен лимитирачки фактор беше да не се надмини плафонот 4% од БДП. Искористени се само околу 28% од овие средства. Како главна причина се напоменува немањето на добри стратегиски планови и квалитетот на изработените понудени проекти.

Предмет на истражување

Застапеноста на стратегиското планирање на компаниите во Република Македонија.

Објект на истражување

Ојект на истражување со овој труд се малите, средните и големите претпријатија на територијата во Република Македонија.

Субјекти во истражувањето

Субјекти во истражувањето на овој труд се: работници и менаџери во малите, средните и големите претпријатија на територијата во Република Македонија.

Вработените од микро бизнисите не се земени во предвид, бидејќи тоа се деловни субјекти чија основна дејност е микротрговија или ситни самостални занаетчии.

Цели на истражувањето

Основна цел на ова истражување е да се добијат релевантни информации за состојбата со стратегиското планирање на деловните субјекти, да се оцени квалитетот на изработените стратегиски планови, да се идентификуваат влијателните фактори, и да се понудат решенија за подобрување на состојбите.

ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувачкиот дизајн се состои ид следните фази:

1) Проценка на сегашната состојба со стратегиското планирање во РМ.
2) Проценка на квалитетот на изработените стратегиски планови во РМ.

3) Идентификување и рангирање на влијателните фактори.

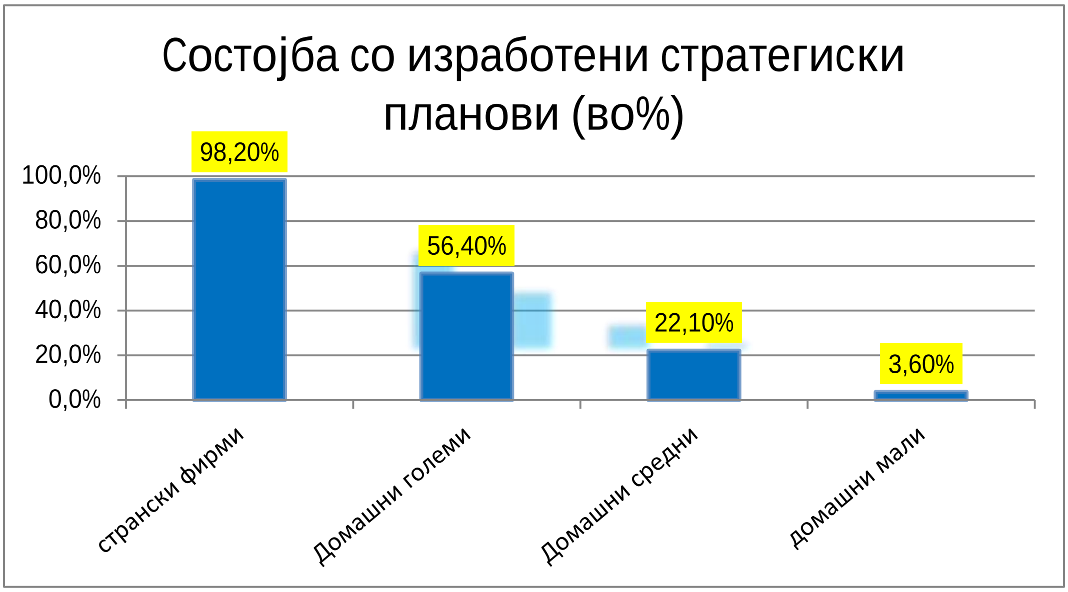
Проценка на сегашната состојба со стратегиското планирање во РМ.

Податоци и информации за состојбатасо стратегиското планирање добиени се од обработените резултати од дистрибуираниот прашалник, процентуално пропорционално распределен на деловните субјекти.

Беа истражувани сите деловни субјекти без разлика на големината:

1) Микро – од 1 до 10 вработени
2) Мали – од 10 до 50 вработени
3) Средни – од 50 до 250 вработени
4) Големи - над 250 вработени

Состојбите со стратегиското планирање на деловните субјекти Во РМ, во зависност од големината на деловните субјекти дадена е во: Графикон 1. Состојби со изработени стратегиски планови.

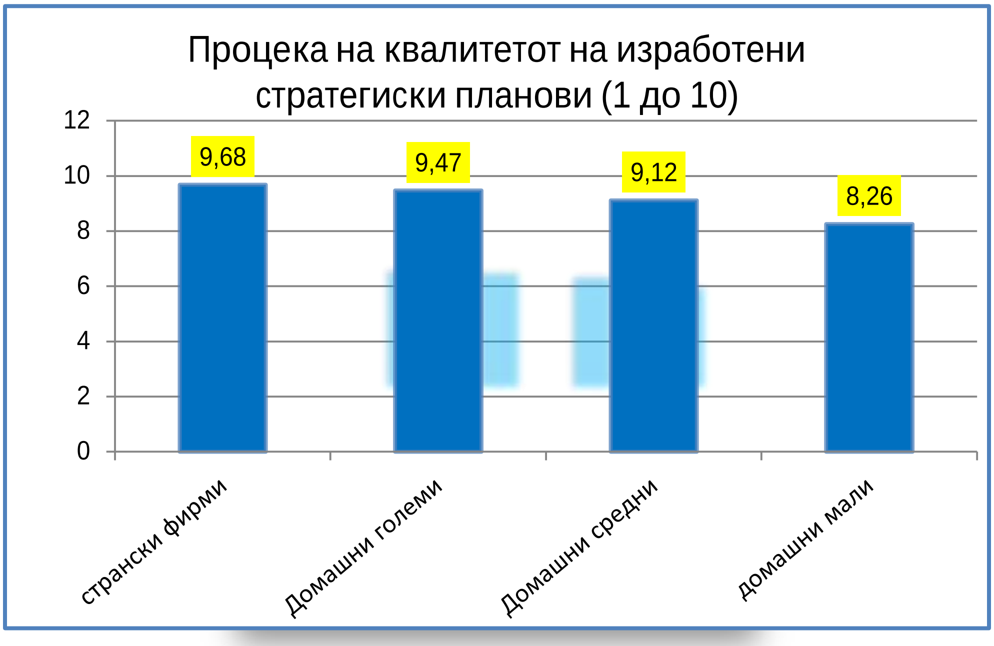


Графикон 1. Состојби со изработени стратегиски планови

Од Графикон 1., јасно се гледа дека странските компании во РМ скоро 100% имаат изработено стратегиски планови, додека најлоша е состојбата со малите фирми.

Проценка на квалитетот на изработените стратегиски планови во РМ

Проценката на квалитетот на изработените стратегиски планови е вршена врз база на оценка на поголем број на атрибути и поголем број на ритериуми (начинот на собирање на информациите, бројот на информациите, применетите методологии).



Графикон 2. Резултати од истражувањето

Идентификување и рангирање на влијателните фактори

За идентификување на влијателните фактори изработен е полуструктуиран прашалник од 20 прашања (Прилог 1) поделени во четири дела:

1) Знаења за стратегиско планирање на менаџерите
2) Број на вработени стратегиски менаџери
3) Заинтересираност за стратегиско планирање
4) Можност од вработување на стратегиски менаџери

Овој прашалник беше дистрибуиран до деловните субјекти во Република Македонија. Исто така беа спроведени интервјуа со вработените по ринципот на случаен избор, без присуство на менаџментот.

Спроведени беа и повеќе разговори со менаџерите од повеќе различни по големина фирми во Република Македонија.

Обработените податоци од истражувањето прикажани се во: Графикон 3. Влијателни фактори за стратегиско планирање.

Графикон 3. Влијателни фактори за стратегиско планирање

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА СО ПРЕПОРАКИ

Стратегиските планови не можат да се копираат, туку истите треба да бидат производ на самите компании.

Препораки до Владата на Република Македонија:

Медиумска кампања за потребата од вработување на професионални стратегиски менаџери – Во Република Македонија има изградено мислење дека Стртегиските менаџери се потребни само за странските компании во Република Македонија

Измена на систематизациите на работните места во државните и јавните претпријатија, за да се даде можност за вработување

на професионални стратегиски менаџери – Во јавните и државните деловни субјекти во Република Македонија нема можност од вработување на стратегиски менаџери, тоа е наследено од минатиот општествен поредок.
Владата да дава субвенции на високообразовните институции и научните институти кои ќе вршат обуки за стратегиско планирање на менаџерите во стопанството – малите деловни субјекти често не се во можност сами да ги финансираат обуките за неколку менаџери.

Препораки до малите и средните претпријатија:
Обуки и дообразование на менаџерскиот кадар за стратегиско планирање - истражувањето утврди дека во Република Македонија, менаџерите имаат многу ниски знаења за стратегиското планирање, со оглед на тоа дека во минатото образовниот систем не продуцираше кадри од областа на стратегискиот менаџмент со оваа мерка би се подобриле состојбите
Вработување на професионални стратегиски менаџери – За извршни и генерални менаџери странските компании вработуваат исклучиво лица со завршени постдипломски студии од областа на стратегискиот менаџмент. Нивната успешност е докажана и во македонските фирми. Тој пример треба да го следат и домашните сопственици.
Вклучување на екстерни (надворешни) консултанти за изработка на стратегиските планови – Дури најголемите компании во процесот на изготвување на стратегиските планови вклучуваат екстерни консултанти, тоа го прават затоа што луѓето од надвор *поинаку ги гледаат работите*.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Институт за европска политика (ЕПИ) Скопје: Користење на ИПА фондовите во Република Македонија
2) EC (2010a), “EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth” , COM(2010) 2020, European Commission, Brussels.
3) EC (2010c), “Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020” , COM(2010) 553, European Commission, Brussels

4) Foray, D., David, P.A. and Hall, B. (2009), “Smart Specialisation – The Concept” , Knowledge Economists Policy Brief n°9, June 2009. Available at:
5) http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/doznload en/kfg policy brief no9.pdf
6) Ministry of Economy (2009), “Industrial Policy of the Republic of Macedonia 2009-2020” , Ministry of Economy, Skopje
7) OECD (2010a), “The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow’’, OECD, Paris.
8) Д-р Смилевски Ц., Д-р Смилевски З и Д-р Груевски Д. : Стратегиски менаџмент на човечки ресурси. Скопје, 2010.

МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ – КЛУЧЕН ФАКТОР ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Ана Ристевска

Студент на докторски студии при Економски факултет Прилеп
ana.ristevska12@gmail.com

Нухи Села

Економски факултет Тетово, Државен Универзитет во Тетово
УДК: 658.8]:663.674:339.137(497.774)

АПСТРАКТ

Маркетинг истражувањето е клучен фактор во работењето на секоја компанија. Маркетинг истражувањето претставува собирање на знаење и информации, нивна обработка, дистрибуција и употреба со цел донесување на соодветни маркетинг одлуки.

Маркетинг истражувањето може да се јави во различни ситуации, но со негова помош на оние кои донесуваат одлуки во компанијата им се олеснува работата, и одлуките може да се донесат многу побрзо и полесно. Преку информациите добиени од маркетинг истражувањето може да се донесуваат соодветни маркетинг одлуки кои можат да им помогнат на компаниите да постигнат конкурентска предност на пазарот на кој што настапуваат.

Маркетинг истражувањето се фокусира на потрошувачот, навиките за купување, на конкуренцијата, трендовите на пазарот, начинот на дистрибуција, цените, промоциите и сите останати показатели кои се важни за дејноста и работењето на компаниите. Маркетинг истражувањето придонесува за компанијата да комуницира ефективно, да ги идентификува и да ги разбере можностите, но и да ги идентификува пречките и проблемите.

Во теоретскиот дел на трудот детално ќе биде објаснато значењето на маркетинг истражувањето при донесувањето на одлуки кои ќе можат да им обезбедат конкурентска предност на компаниите. Додека во практичниот дел од овој труд ќе бидат наведени студии на случај од компанија од Р.Македонија која има донесено соодветни маркетинг одлуки и постигнала конкурентска предност на пазарот преку соодветно маркетинг истражување.

Целта на овој труд е да се мотивираат компаниите да прават маркетинг истражување пред донесување на секоја маркетинг одлука со цел одлуката да биде соодветна и да им овозможи конкуренстка предност на пазарот.

Клучни зборови: конкурентска предност, маркетинг истражување, маркетинг одлуки.

MARKETING RESEARCH – KEY FACTOR FOR ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE

Ana Ristevska

Student of doctoral studies on Faculty of Economics Prilep
ana.ristevska12@gmail.com

Nuhi Sela

Faculty of Economics Tetovo, State University of Tetovo
UDK: 658.8]:663.674:339.137(497.774)

ABSTRACT

Marketing research is a key factor for working of each company. Marketing research represents a collection of knowledge and information, their processing, distribution and use in order to taken appropriate marketing decisions. Marketing research can occurs in various situations, but with its help the decision makers in the company can facilitate their work and decisions can be made much faster and easier. Through information obtained from marketing research can be made appropriate marketing decisions that can help companies to achieve a competitive advantage in a market where they act.

Marketing research focuses on consumer shopping habits, competition, market trends, method of distribution, pricing, promotions and any other indicators that are relevant to the activities and operations of the companies. Marketing research helps companies to communicate effectively, to identify and understand opportunities and also to identify obstacles and problems that are happening. In the theoretical part of this paper will be explained in details the importance of marketing research in decision-making that can provide a competitive advantage to companies. While in the practical part of this work will be mentioned case studies of a company from Republic of Macedonia that has done appropriate marketing

decisions and has achieved competitive advantage at the market through appropriate marketing research.

The purpose of this paper is to motivate companies to do market research before every decision making in order the decision to be appropriate and to provide competitive advantage at the market.

Keywords: competitive advantage, marketing research, marketing decisions.

ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

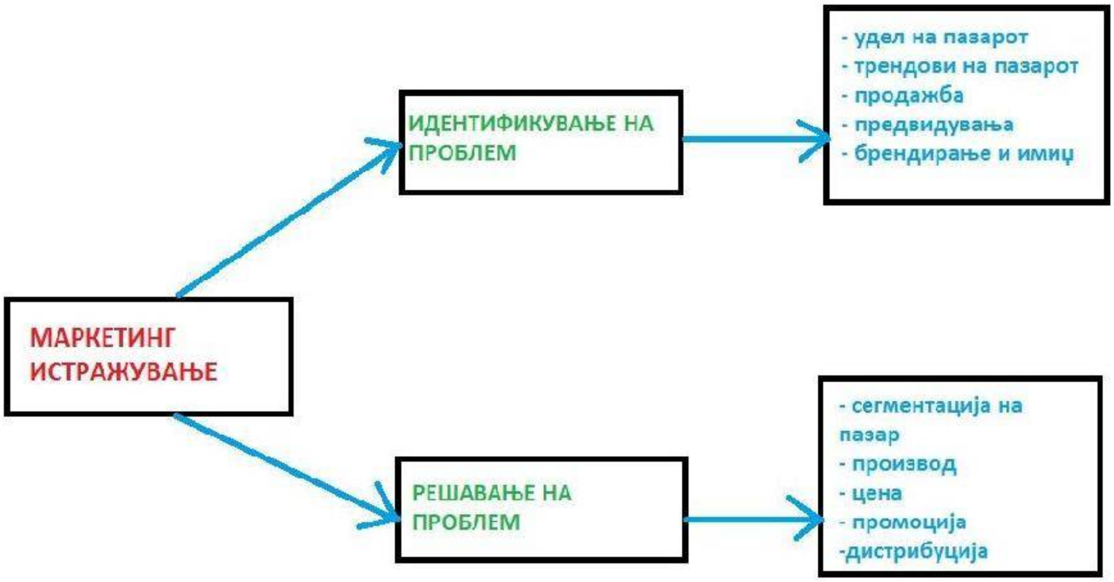
Маркетинг истражување – улога и значење

Маркетинг истражувањето е клучен аспект за донесување на соодветни маркетинг одлуки. Зад секоја донесена одлука има одредени информации и релевантни стратегии кои се базирани на тие информации кои го водат маркетинг истражувањето во дадена акција. Најчесто компаниите постигнуваат конкурентска и одржлива предност на пазарот преку креативна употреба на информациите добиени од маркетинг истражувањето.(Paurav Shukla, 2008)

Маркетинг истражувањето може да биде ориентирано кон идентификување на некаков проблем или пак кон решавање на некаков проблем.

Истражувањето за идентификување на проблем се однесува на истражување на уделот и потенцијалот на пазарот, продажбата и предвидувања за продажбата, трендови на пазарот, како и брендирање и имиџ. Додека истражувањето за решавање на некаков проблем се однесува на истражување на сегментација на пазарот, производот, цената, промоцијата и дистрибуцијата. (Malhotra N., 2004)

Било да е маркетинг истражувањето ориентирано кон идентификување или решавање на некаков проблем, истото придонесува да се добијат информации и тие информации да служат за креирање на стратегии за работа и за донесување на соодветни одлуки.



Слика бр. 1 Маркетинг истражување

Воедно преку информациите добиени од маркетинг истражувањето се придонесува за препознавање на можностите кои произлегуваат на пазарот, како и идентификување на проблемите кои се јавуваат. На овој начин компаниите ќе можат да донесуваат одлуки за искористување на можностите кои што се јавуваат и одлуки кои ќе ги заштитат и ќе им помогнат да се одбранат од проблемите кои што настануваат на пазарот.

Преку маркетинг истражување до конкурентност на пазарот

За да бидат компаниите конкурентни тие треба постојано да се во тек со новите случувања на пазарот на кој што настапуваат, да ги следат активностите на конкурентите, барањата на потрошувачите, технолошките промени кои што настануваат, начините на кои потрошувачите размислуваат за дадената компанија и за нејзините производи, потоа движењето на цените, трендовите во промоциите, начините на дистрибуција итн. Значи информации за сите наведени работи им се потребни на компаниите за да знаат да ги прилагодат своите производи, како и стратегиите на продажба за да остварат успех на пазарот. Ваквите информации можат компаниите да ги добијат преку соодветно маркетинг истражување кое можат да го прават самите компании или пак да користат услуги од агенциите за истражување на пазарот.

Маркетинг истражувањето се прави со цел да се разберат потрошувачите, компанијата и конкуренцијата. Овие односи се клучни за да се добијат соодветни информации од маркетинг истражувањето. Компаниите мора да разберат и да одговорат на барањата на потрошувачите од нивните производи, а овој однос секогаш е под влијае на конкуренцијата и на тоа како нивните производи се доживуваат на пазарот. (Smith&Albaum, 2012)

Маркетинг истражувањето мора да биде добро организирано и јасно да бидат организирани чекорите при истражувањето со цел истото да даде соодветни информации за донесување на маркетинг одлуки. Прво мора да се утврди зошто марктинг истражувањето е потребно во компанијата. Овој не е едноставен чекор и затоа треба многу да се внимава бидејќи токму од овој чекор произлегуваат сите останати активности. Потоа следува собирањето на податоци, нивна анализа и пренос меѓу вработените кои се одговорни за донесување на одлуки. Кога се ќе биде добро спроведено и се добијат релеванти информации тогаш големи се шансите маркетинг одлуките кои ќе бидат донесени да им овозможат конкурентна предност на компанијата.

Но, маркетинг истражувањето не завршува тука. Маркетинг истражувањето е континуиран процес односно процес кој што треба да се повторува на одредени временски периоди со цел компанијата да следи се што се случува на пазарот и да ги следи новите активности коишто се важни за нејзината дејност. (Bergmann Walter, 1997)

ПРАКТИЧЕН ДЕЛ

Студија на случај – ЦЕРМАТ ДОО
Преку маркетинг истражување до производство на преферирани производи

Цермат Доо е најголема фирма за производство на сладолед во Р.Македонија. Од година во година Цермат Доо бележи раст во производството на најразлични сладоледи произведени по најнови технолошки стандари.

Како што се зголемува производството на сладолед, Цермат Доо постојано прави напори за зголемување на конкурентноста и продажбата на своите сладоледи на домашниот пазар.

За да може соодветно да настапи на пазарот и да го прилагоди своето производство во насока на зголемување на конкурентноста и продажбата на пазарот Цермат Доо пристапи кон соодветно маркетинг истражување. Маркетинг истражувањето беше направено од страна на реномирана агенција за истражување на пазарот во текот на летниот период во 2012 година.

Целта на маркетинг истражувањето беше да се открие каква форма и вкус најмногу преферираат потрошувачите на сладолед, со цел Цермат Доо да пристапи кон производство на најпосакуваните сладоледи и истите тие да ги понуди на пазарот.

Маркетинг истражувањето покажа дека консументите на сладолед најмногу преферираат плочкаста форма на сладолед. Оваа форма е најпосакувана бидејќи поради тоа што подобро одговара на физиономијата на усната шуплина и таквиот сладолед е полесен за консумација односно сладоледот полесно се топи, подобро се доловува вкусот, повеќе се допираат рецепторите за вкус како и тоа дека се дава впечаток на поквалитетен производ. Во однос на кружната/цевческата форма од истражувањето се согледа дека поголемиот дел од консументите се сложуваат дека таа е соодветна само за најмладата популација. Овие две форми на сладолед се однесуваат на сладолед на стапче.

Додека за семејните сладоледи, маркетинг истражувањето ја истакна потребата од воведување на пакувања од неконвенционален облик и форма на пакување кој не е значително присутен на домашниот пазар.

Во однос на вкусовите, маркетинг истражувањето даде информации за јагодата како еден од најомилените овошни вкусови и чоколадото и ванилата помеѓу млечните вкусови.

Слика бр. 2 Плочеста и цевчеста форма на сладолед од Цермат Доо

Воедно се добија информации за преферирање консумирање на сладоледи со прелив. За консументите на сладолед најмногу посакуван прелив на сладоледи за индивидуална консумација е чоколадото. Сладоледите со прелив од чоколадо, но кои и содржат додатоци како лешник, бадем, ф'стак се доживуваат како најубави и најквалитетни сладоледи од страна на консументите.

Врз основа на добиените информации Цермат Доо го прилагоди своето проиводство на сладолед врз основа на желбите и преференциита на потрошувачите на сладолед. Го обнови асортиманот на сладоледи и тоа во плочкаста форма со цел да привлечи различни видови на потрошувачи, а ја задржа кружната/цевчестата форма само на два сладоледи кои се наменети за најмладата популација.

Воедно во асортиманот на Цермат Доо најмногу можат да се најдат сладоледи со вкус на чоколадо, ванила и јагода и нивна комбинација. Воедно во асортиманот на сладоледи беа воведени нови сладоледи со различни преливи и додатоци.

Преку ова маркетинг истражување Цермат Доо откри што сакаат консументите на сладолед и започна со производство на такви сладоледи. Ваквите сладоледи Цермат Доо ги пласира на домашниот пазар во летниот период во 2013 година и забележа значителен пораст во продажбата. Воедно и конкурентноста во однос на другите производители и дистрибутери на сладолед беше зголемена, што е потврдено и со дополнително маркетинг истражување.

Студија на случај – ЦЕРМАТ ДОО
Преку маркетинг истражување до унапредување на начинот на продажба

Освен формата и вкусот на сладоледот како важни фактори за зголемување на конкурентноста и продажбата на сладолед, Цермат Доо имаше и потреба од информации кои помогнат во согледување на местото на продажба кое е најсоодветно за продавање на сладолед и начинот на продажба. За таа цел повторно беше направено истражување на пазарот во истиот период од страна на истата агенција за истражување на пазарот.

Врз основа на ова истражување беа донесени информации за фрижидерите и изложувањето на сладоледите на продажните места. Распространетоста, температурата, хигиената во фрижидерите и адекватното изложување се важни фактори за консументите на сладолед. Распространетоста на фрижидерите е важен фактор, како и нивниот изглед и форма. Најмногу консуматорите преферифаат фрижидери кои им овозможуваат подобро разгледување и идентификување на посакуваниот сладолед. Исто така важна им е хигиената на фрижидерите бидејќи незадоволувањето со овој фактор придонесува за лош имиџ на производителот. Мешањето сладоледите со друг вид на замрзната исхрана исто така е перцепирано како неприфатлив начин на чување на производите.

Донесени се и информации за рекламни материјали кои се важни за консументите за донесување на одлука за купување на сладолед. Потрошувачите сметаат дека рекламниот материјал е клучен за добивање на информации за производите, а воедно сакаат и истите да бидат што поголеми и појасни. Воедно консументите сакаат да бидат на слика прикажани сладоледите заедно со внатрешноста на сладоледот со цел да потрошувачите да имаат јасна слика за сладоледот. Воедно сакаат сите сладоледи што ги има на каталозите да ги има и во фрижидерите. Тие сметаат дека чадорите и останатиот рекламен материјал придонесуваат за зголемување на свесноста на консументите за постоење на компанијата и нејзините производи.

По добивање на сите овие информации, Цермат Доо пристапи кон реформација на местата на продажба и започна да размислува какви рекламни материјали да става на самото место на продажба. По одреден временски период и во консултација на продажните менаџери, почнаа да се поставуваат банери и А бордови како рекламни материјали до секој фрижидер. Воедно на каталозите се ставија слики од сладоледи на кои се гледа и внатрешната страна на сладоледот со цел потрошувачите да добијат јасна слика за сладолед и пред да го купат и консумираат. Беа порачани и дополнителен број на чадори со цел на секое продажно мсто да има барем по еден чадор. Дистрибутерите на сладолед беа обучени да внимаваат во нивните фрижидери да не се става и друг вид на замрзната храна. Со сите овие преземени активности продажбата на Цермат Доо во наредната година беше унапредена и Цермат Доо стана поконкурентна компанија на пазарот исто така поради овие информации кои беа добиени од страна на маркетинг истражувањето.

ЗАКЛУЧОК

Од теоретското истражување може да согледаме дека соодветното донесување на маркетинг одлуки е од клучно значење за постигнување на конкурентска предност на пазарот, а соодветните маркетинг одлуки може само да се донесат преку содветно маркетинг истражување. Додека студиите на случај од позната и реномирана компанија од Р.Македонија кои беа претставени во практичниот дел потврдија дека добиените информации од маркетинг истражувањето се битен фактор за креирање на соодветни стратегии за производство и продажба на дадени производи. Ваквите стратегии се клучни за постигнување на успех и остварување на целите на компаните.

Маркетинг истражувањето е процес кој што треба да го прави секоја компанија и тоа на одреден временски период со цел да биде во тек со сите настани и случувања кои се важни за нивните активности и вршењето на нивната дејност.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Paurav Shukla, 2008, Essentials of marketing research, Paurav Shukla & Ventus Publishing Aps
2) Malhotra N., 2004, Marketing research: An applied orientation, Pearson Education New Jersey
3) Smith S.M. & Albaum G.S., 2012, Basic Marketing research: Volume 1, Handbook for research professionals, Qualtrics Labs Inc.

4) Bergmann Walter, 1997, Market research: gathering information about commercial products and services, http://www.acq.osd.mil/es/std/ndi.
5) Веб страна на Цермат Доо www.cermat.com.mk

ПРИМЕНАТА НА МОДЕЛОТ CUSTOMER BASED BRAND EQUITY ВО КОНТЕКСТ НА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА НОВО ДЕТСКИ СПИСАНИЕ

Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант

Бизнис Академија Смилевски-БАС
dijanadamevska@yahoo.com

УДК: 658.626:658.89]:070.489-053.2(497.7)

АПСТРАКТ

Основната стратегија на секоја компанија е во срцето на маркетингот. Тука се вкрстуваат силите на компанијата со можностите на пазарот. Позицијата на производот е збир на перцепции, импресии и чувства кои ги имаат потрошувачите за еден производ. Позиционирањето на производот се однесува на сликата што ја имаат клиентите за компанијата или за нејзините производи.

Личното искуство што го има секој клиент врз основа на користењето на производите и услугите создава цврста и нераскинлива врска помеѓу компаниите и корисниците. Клучот за за освојување и задржување на клиентите е разбирање на нивните потреби подобро од конкурентите.

Позиционирањето не се однесува на тоа што се прави со производот, туку она што се прави со свеста на идните клиенти. Способноста да се навлезе во свеста на потрошувачите е ограничена само на човечката имагинација.

Клучни зборови: позиционирање, свест на потрошувачот, конкуретска предност.

APPLICATION OF THE MODEL CUSTOMER BASED BRAND EQUITY IN THE CONTEX OF THE POSITIONING THE NEW KIDS MAGAZINE

Lecturer M.Sc. Dijana Damevska, Ph.D. Student

Business Academy Smilevski - BAS
dijanadamevska@yahoo.com

UDK: 658.626:658.89]:070.489-053.2(497.7)

ABSTRACT

The basic strategy of each company is in the heart of the marketing. Here blend the strengths of the company with the market possibilities. The position of the product is a sum of perceptions, impressions and feeling that consumers have for a specific product. The positioning of the product refers to the picture that clients have for a company or its products.

The client's personal experience based on using the products or services creates tough and inextricable connection between the companies and the consumers.

The key for conquering and maintaining the clients is understanding their needs better than the opponent. Positioning does not refer to what is done to the product but what is done to the awareness of the future clients.

The capacity to reach to the consumer awareness is limited only to human imagination.

Keywords: positioning, consumer awareness, competitive advantage.

ВОВЕД

Позиционирањето на брендот е статегиска одлука, со влијание не само на компаниските производи или услуги, туку и на сите останати елементи на маркетинг миксот. Силниот бренд го поедноставува потрошувачкото донесување на одлуки, го намалува ризикот и ги зголемува очекувањата во насока на создавање на поголема конкурентност и можност за истиот да се позиционира во свеста на крајните потрошувачи.

Моделот Customer based brand equity дава уникатни гледишта за тоа што е капиталот на брендот и како најдобро да се изгради, измери и менаџира.

Разбирањето на желбите на поединците и организациите и создавањето на програми и производи кои ќе ги задоволат, се во насока на успешен маркетинг. Основната премиса на моделот CBBE е дека моќта на брендот лежи во тоа што потрошувачите го имаат научено, почувствувано, видено и слушнато за брендот.

Капиталот на брендот базиран врз потрошувачите е всушност диференцијален ефект којшто знаењето за брендот го има за реакцијата на потрошувачите на маркетингот за тој бренд.

Целта на истражувањето во овој труд е и идентификување на целниот потрошувач, бидејќи различни потрошувачи може да имаат различни структури за знаење за брендот, а со тоа и различни перцепции и преферирања за брендот. Анализа е направена на тоа како трговците полесно да ги разберат и да одредат кои бренд асоцијации треба да бидат силни, поволни и единствени. Како да се воспостават клучните бренд – асоцијации, како да се спорведе ревизија на брендот и преку истражувачки пристап на една млада македонска компанија, Едука-Мак.

Бидејќи самојасно и одредено позиционирање што го разликува брендот од другите производи кои влијаат на човековата свест како силни и ефективни брендови.

ПОЗИЦИОНИРАЊЕТО НА БРЕНДОВИТЕ КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ

Брендирањето вклучува креирање на ментална структура за производите и услугите. Потрошувачите го организираат нивното знаење за производите и услугите на начин кој го објаснува нивното донесување на одлуки во процесот кој обезбедува вредност за фирмите. Клучот на брендирањето е потрошувачите да ја согледаат разликата помеѓу брендовите во производствената категорија.

Иако фирмите обезбедуваат сила во креирањето на брендот низ нивните маркетинг програми и останатите активности, после сè брендот е она што постои во умовите на корисниците - нивните желби и потреби. Брендот всушност е перцепивен ентитет кој е вкоренет во реалноста, но тој е истовремено и повеќе од тоа. Тој мошне јасно обезбедува важен бенефит за потрошувачите и фирмите, но и фирмите обезбедуваат движечка сила за брендовите. За да се брендира еден производ прво мора да се „учат“ потрошувачите кој е производот - со давање на име и користење на други бренд елементи со што ќе се помогне при неговото идентификување, како и за што производот се користи и за што потрошувачите всушност ќе се грижат - за што внимаваат.

Секогаш, кога и да е, корисниците одлучуваат помеѓу алтернативите кои играат важна одлучувачка улога.

Давајќи илјадници можности за избор, корисниците го прават тој избор секој ден и не е за изненадување колку силно станало брендирањето. Трговците почнаа да брендираат и продукти - производи кои се толку основни што не можат физички да се диференцираат од потрошувачките услови. Со текот на годините, бројот на производите што некогаш беа суштински, станаа високо диференцирани како што брендовите растеа во нивните категории. Клучен фактор на успехот во секој случај беше тоа што потрошувачите станаа уверени дека производите понудени од една категорија не се исти и дека значајни разлики сепак постојат. Производите можат да бидат широко дефинирани и да вклучуваат физички добра, сервиси, продавници за продажба на мало, on-line бизниси, луѓе, организации, места или идеи. Без име и лого брендот го губи своето значење и препознатливоста на брендот во потполност за да не зависи од логото, мора да ги нагласи и поврзи сите останати елементи – боја, слика, звук, дизајн и потпис.

Еден од начините за одредување на сегашната позиција на брендот во однос на производите на конкурентите е врз основа на сет на објективни физички карактеристики. Во многу случаи, анализата на физичкото позиционирање може да обезбеди корисни информации за маркетинг менаџерот, посебно во раните фази на идентификување и дизанирање на нови понуди на производи.

Понекогаш физичкте разлики обезбедуваат основа за цела нова производна линија дури и нови компании. И покрај тоа што се базирани примарно на врз технички повеќе отколку врз пазарни податоци, физичките споредби можат да бидат основен чекор во правењето на позициона анализа, која ја одредува основата за одлуки за позиционирање на брендот. Тоа придонесува за подобар маркетинг, истражување и развој со одделување на клучните физички карактеристики на производот. Помага да се одреди структурата на конкуренцијата со откривање на одреден степен до кој различните брендови се конкурентни еден до друг.

Бидејќи позиционирањето се случува во свеста на потрошувачите, само физичките карактеристики не овозможуваат целосна слика за ралативните позиции. Однесувањето на потрошувачите често се базира врз социјални и психолошки атрибути, кои не се отворени за објективна споредба, како што се перцепциите на естецкото појавување на производот или статус имиџот.

Според тоа, перцептивната анализа на позиционирање – насочена кон можнсти за влез на нови производи или евалуирање и приспособување на позицијата на моменталната понуда е многу важно.

Потрошувачите знаат малку за основните физички атрибути на брендовите што ги купуваат. Ова важи и за повеќето услуги. Дури и да ги знаат, тие може да не ги разбираат доволно за да ги користат како основа за избор меѓу конкурентските понуди. Многу потрошувачи не сакаат да бидат вознемирувани за физичките карактеристики на производот, бидејќи тие не ги купуваат овие физички карактеристики, туку корист што ја обезбедуваат тие. Додека физичките карактеристики на производот со сигурност влијаат врз корист што ја обезбедуваат, потрошувачот може со сигурност да го евалуира производот подобро врз основа на тоа што прави и тоа што е. Процената на многу производи и услуги се субјективни бидејќи се под влијание на факторите на физичките карактеристики, вклучувајќи го и начинот на кој се презентирани производите, нашето предходно искуство со нив и мислењата од другите.

Донесувачите на маркетинг-одлуки кои сакаат да добијат одредена позиција во меморијата на потрошувачот ќе сакаат да го доградат својот бренд со различни типови атрибути, кои можат да бидат категоризирани како следниве:

Сл 1. Споредба на физички анализи и анализи на перцепција за позиционирање[49]

Позиционирање нов бренд во меморијата на потрошувачите или репозиционирање на сегашен бренд вклучува серија чекори. Овие чекори можат да се искористат и за производи и услуги, на домашни и интернационални пазари и на веќе постојани брендови. Откако менаџерите ќе изберат соодветен сет конкурентни понуди што ќе ги нудат на таргет – пазарот, тие моа да го идентификуваат сетот на критични или детерминирани атрибути на производот важен за потрошувачите во тој сегментиран пазар. Откако ќе се соберат информации од селектирани потрошувачи за нивната перцепција за различни понуди, истражувачите ја анализираат оваа информација за да ја одредат моменталната позиција на брендот во меморијата на

[49]Мулинс.В.Џ, Вокер.О. ,,Маркетингменаџмент пристап за донесување на стратегиски одлуки” – Арс Ламина, Скопје - 2012

потрошувачите и интензитетот – дали зазема доминантна позиција како оние на конкурентите.

УСПЕШНОТО ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ПРОИЗВОДОТ КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ КОН ПОГОЛЕМА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ– СВВЕ МОДЕЛ

„Можете да градите производ, а можете да градите и бренд“.

Разликата е во неколку нули.[50]

Зошто потрошувачите преферираат еден производ или услуга наместо друг?

Сл 2. Издавачка куќа Едука – Мак[51]

Едука Мак е млада издавачка куќа чија дејност е наменета за издавање на едукативни материјали и други книги за деца од предучилишна и рана училишна возраст. Таа е нова издавачка куќа, формирана во 2013 година, која со својот прв издавачки потфат – списанието за деца Смешко, создаде бренд кој ги освои децата. Освен тоа создаде и дидактички средства методски засновани, со цел да се развива логичкото мислење кај децата, да се поттикне развојот на

[50] http://www.kapital.mk
[51] EDUKA MAK Publishing

моторните способности, да се усвојат нови поими сообразени со возраста. Создава и издава и други книги за предучилишна и рана училишна возраст.

Основна задача на Едука – Мак е да заземе истакнато и ведно место во умот на целната група на потрошувачи – а тоа се децата од предучилишна, ранаучилишна возраст и пред се нивните родители кои имаат главна одлука во процесот на купување, воспитувачи и стручни соработници.

За таа цел направивме истражување со анкетен прашалник, во кое беа вклучени 100 есподенти, меѓу кои родители, деца, воспитувачи, директори на градинки и училишта кои дадоа одговори на прашања поврзани со брендот на Едука Мак, и на прашања поврзани со конкурентските брендови од оваа категорија.

По направеното истражување дојдовме до повеќе заклучоци и резултати кои ги сублимиравме според моделот CBBE.

Да овозможи идентификување на брендот со потрошувачите и асоцјација на брендот во умовите на потрошувачите.

Едука Мак, издаде нов бренд, кој според својата концепција ги надминува досегашните традиционални форми и облици на изданија и е прво од ваков вид во Републикава. Списание кое е произлезено од практиката, соединето со теоријата, а секако и одобрено од Министерот за труд и социјална политика (Решение бр. 11-5088/4 од 2013г) .

Содржините се компатибилни со Националната програма од 2007 година, за сите воспитно–образовни подрачја предвидени за предучилишна возраст во детските градинки. Списанието излегува еднаш месечно, десет броја во годината и претставува своевидно дидактичко средство за реализација на програмските цели. Концепциското поставување и уредувањето на брендот е дело на универзитетски професори и истакнати стучњаци од практиката.

Неговата цел е да одговори на најновите светски барања и воспитно-образовни тенденции за едукација на децата низ игра и забава. Така потрошувачите ќе можат да го препознаат овој бренд преку неговиот препознатлив лик – Смешко.

Одредени асоцијации на кои се сеќаваме и ниваната истрајност ќе зависат не само од силината на асоцијацијата, туку и од присутните сугестии и контекстот во кој размислуваме за брендот.[52]

Развојот на еден бренд бара време, силен финансиски маркетинг и добри маркетинг вештини.[53]

Така Едука – Мак во својот маркетинг со цел да го идентификува брендот со потрошувачите инкорпорира осознавање на нивните потреби, нуди бренд кој ги пресретнува потребите на потрошувачите, продуцира креативност и има способност за диференцирано комуницирање на начин што потрошувачите го разбираат и ги мотивира, што е пред конкуренцијата.

Да воспостави стабилна севкупност на значењето на брендот во умовите на потрошувачите поврзувајќи ги опипливите и неопипливите асоцијации.

Сл 3. Асоцијации за производ[54]

[52]Келер.К ,,Стратегискибренд - менаџмет", АрсЛамина, Скопје 2013
[53]Македонско здружение за маркетинг – Маркетинг Скопје, Скопје 2007 – Зборник на трудови од советувањето одржано во Охрид на 18 и 19 октомври 2007 година

Со истражувањето и анализа на резултатите дојдовме до заклучок дека пирамидата на Едука-Мак за капитал на брендот базиран на потрошувачите е подеднакво силна и на левата и на десната страна. Исто така и е доста силна и од дното кон врвот со оглед на временскиот период на нејзиното постоење. Постои висока свесност за брендот, висока стапка на повторно купување и голема лојалност на потрошувачите. Едука – Мак успешно се базираше на атрибутите кои се однесуваат нанадминување досегашните традиционални форми и облици на изданија што го прави поконкурентен и го носи чекор напред пред конкуренцијата.

На највисокото ниво на пирамидата се наоѓа вредноста што производот ја создава за потрошувачите, кои се крајно лојални и имаат висока стапка на повторно купување.

Во пониският слој на пирамидата каде се наоѓаат заклучоците (судовите) и чувствата. Судовите се однесуваат на високиот квалитет, голема илустративност, што до сега беше реткост, со цел да се развива логичкото мислење, да се поттикне развојот на моторните способности, да се усвојат нови поими сообразени со возраста и чувствата на успех, социјално признавање и самопочит.

На второто ниво на пирамидата се наоѓаат перформансите – списание изработено од специјална мрсна хартија која не се витка и кине, има официјално лого, како и издавачката куќа – облик на отворена книга, така и списанието – насмеано дете по кое и го добива името – Смешко.

Во однос на сликовитоста – имиџот, нуди луксузен имиџ, образовна идентификација, симбол на успех и знаење.

На најниското ниво е важноста т.е. појавноста која и натаму треба да создава голема свест, да се проширува низ територијата и да ја зголемува својата длабочина и ширина.

Да предизвика соодветна реакција со оваа бренд-идентификација и знаење за брендот.

Предизвикување соодветна реакција во врска со дадениот бренд е фаза од креирањето на брендот во која се земаат во предвид реакциите кои се јавуваат во однос на производите од дадениот бренд. Односно реакција како резултат на тоа какво знаење за брендот постои

[54]http://bi.mk/definicija-za-brend-emocija

во меморијата на потрошувачите. Тука спаѓаат свесноста за брендот и имиџот за брендот. Свесноста за брендот се однесува на јачната на бренд-јазлите или траги во меморијата, кои може да се измерат како способност на потрошувачите да го идентификуваат бендот под различни околности.

Имиџот на бредот веќе одамна се смета за важен концепт во маркетингот. Иако тровците не секогаш се сложуваат околу тоа како да го измерат, имиџот на брендот е реакција на потрошувачите како резултат на бренд асоцијациите кои ги имаат во меморијата потрошувачите.[55]Едука – Мак ја побуди свесноста на потрошувачите и ги ,,натера" да бидат лојални потрошувачи.

Имиџот на овој бренд е веќе успешно создаден и во иднина треба да се негува и надоградува. Да ја засили и гради својата историја на традиција и со тек на време да стане најсилен и најпознат бренд зголемувајќи го сопствениот имиџ и палетата на производи која ја нуди да ја проширува и да создова и во иднина поголема конкурентност.

Да ја трансформира реакцијата на брендот и да создаде интензивна, активна и лојална врска меѓу потрошувачите и брендот.

Потрошувачите создаваат силна лојалност кон брендовите. Создавачите на брендови успешно ја запазуваат оваа емотивна врска и ја негуваат. Силната врска и нејзината интензивност се создава преку креирање на производ со кој потрошувачот може да се идентификува, да се соживее со истиот. Преку претворањето на врската во силна форма на идентификација, се создава емотивна врска која налага лојалност надвор од границите на разумот.[56] Брендовите додаваат емоции кај потрошувачите. Овие емоции помагаат во создавањето на цврста врска што ја осигурува лојалноста на потрошувачите кон брендот.

Развојот на овој бренд започна со продавање и тоа продажба, втемелена на емоции, која подразбира емотивна приврзаност на потрошувачите со производот. Бидејќи станува збор за бренд кој е ралативно млад но добро се пробива на пазарот потребна е развивање на добра стратегија за таргетирање и стратегија на позиционирање за успешно надминување на конкурентите. Потребно е и пробивање и на останатите пазари преку развивање на претставништва и продажни

[55]Келер.К ,,Стратегиски бренд - менаџмет", Арс Ламина, Скопје 2013
[56] http://bi.mk/definicija-za-brend-emocija

центри со што потрошувачте ќе бидат поблиски до производот од една страна, а оние кои не слушнале за брендот ќе се информираат за него од друга страна.

Брендот мора да е повеќе и од самиот производ. Брендот не е само логото, кое е само еден од многуте елементи на брендот, кои со својата карактеристичност сама по себе му даваат и посебна карактеристика на самиот бренд.[57]

Според истражувањето причините за успехот на производите на Едука – Мак за толку катко време вклучуваат:

Добра стратегија на таргетирање - која треба да се примени и понатаму,
Добра стратегија на позиционирање - која треба да се користи и во иднина,
Правилно разбран пазар,
Адекватна цена,
Јака свесност и стратегија на комуникација.

Во иднина за поголемо издигнување пред конкуренцијата и освојување на нови потрошувачи и пазари потребно е :

Силна имплементација и инфраструктура,
Силна доверба во производот,
Реални очекувања и остварување на високи резултати,
Поголем маркетинг,
Зголемување на побарувачка за производот,
Понуда на производ кој ќе е во согласност со потребите на пазарот.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Брендирањето постои со векови и значи разлика помеѓу добрата на еден производител од добрата на друг. Всушност, брендот е име, термин, знак, симбол, дизајн или комбинација од сите нив, наменети да ги идентификуваат добрата и услугите на еден или група продавачи од оние на конкурентите. Технички кажано кога пазарот создава ново име, лого или симбол на нов производ, тој создава БРЕНД.[58]

[57]Линдстром. М., ,, СетилноБрендирање" – Скопје 2009, ,, Издавачкицентар - Три"
[58]www.wikipedia.com

Постојат многу дефиниции за терминот бренд. Нивна заедничка нишка е дека брендот е нешто повеќе од комбинација на име, дизајн, симбол или други карактеристики што ги диференцираат производот или услугата од останатите. Тоа е ункатен сет од видливи иневидливи додатни вредности кои се перцепирани и вреднувани од страна на потрошувачот. За брендот се вели дека тој лично и емотивно се поврзува со потрошувачот и тоа поврзување се зголемува надвор од перцепираните карактеристики. Во маркетингот брендот е симболичен приказ на сите информации поврзани со производот: било што, што се понудува на пазатот, а кое ги задоволува потребите и желбите. Сепак, станува збор за многу повеќе од обичен физички објект. Се работи за целосен “пакет” на бенифиции и задоволства за кои купувачот верува дека ги добива доколку го купи производот. Тоа е збир на сите физички, психолошки, симболични и услужни карактеристики. Брендот е искуство на потрошувачот претставено преку комплексен и индивидуализиран збир на слики, идеи, искуства... кои носат емоции ... и асоцијации! Препознавањето на брендот (и другите реакции) се создадени со акумулација на искуството за одредени производи/услуги директно врзани за неговата употреба. [59]Овие карактеристики на брендот се равиваат надвор од комплексена сет на додадени вредности кои можат да се споредат со претходното искуство и навиките, дополнителните услуги, економско пропагандните пораки, квалитетот, популарност на производот помеѓу некои групи на производи (статус) и други. Овие основи за перцепција на брендот докажуваат дека силен бренд не може да биде изграден преку ноќ.

Успешно раскажаната приказна е моќта на идентитетот на светски познатите брендови. Приказната создава чувство на блискост и познатост, а потрошувачите сакаат да купуваат познати и блиски за нив брендови. За таа цел, брендот и неговите елементи треба лесно да се паметат, да бидат значајни, привлечни, лесно преносливи, флексибилни и да можат правно да се заштитат.

Еден од начините за одредување на сегашната позиција на брендот во однос на производите на конкурентитее врз основа на сет на објективни физички карактеристики. Во многу случаи, анализата на физичкото позиционирање може да обезбеди корисни информации за маркетинг менаџерот, посебно во раните фази на идентификување и дизанирање на нови понуди на производи.

[59]The Executive’s Guide to Branding’’, Zyman Institute of Brand Science, US, 2005

Додека физичките карактеристики на производот со сигурност влијаат врз користа што ја обезбедуваат, потрошувачот може со сигурност да го евалуира производот подобро врз основа на тоа што прави и тоа што е. Процената на многу производи и услуги се субјективни бидејќи се под влијание на факторите на физичките карактеристики, вклучувајќи го и начинот на кој се презентирани производите, нашето предходно искуство со нив и мислењата од другите.

Концептот на позиционирање се разгледува како една креативна здача каде постојаниот бренд во натрупаниот пазар на слични брендови може да даде различна позиција во меморијата на идните целни потрошувачи. Позиционирањето на брендот имовозможува на маркетерите да ги искористат предностите и да бидат спремни да одговорат на таквите разлики и позиции на соодветни стоки и услуги со цел подобро да ги задоволат потребите на потрошувачите во еден или во повеќе од овие сегменти.

Создавањето на на двете – физички и перцепциски разлики е она што треба да се постигне за што поефективно бренд позиционирање. Како што кажува името, позиционирање значи наоѓање на соодветна ,,локација", во умот на целната група на потрошувачи или пазарен сегменттака што тие размислуваат за производот или услугата на ,,правилен", или посакуван начин со цел потенцијалната полза на фирмата да се доведе до максимум. Само доброто позиционирање на брендот помага при водење на пазарна стратегија појаснувајќи ја суштината на брендот, на начин на кој тој е единствен и го прави конкурентен на пазарот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Ambler Tim ,,Marketig and bottom line'', Financial Times Hall, Pearson Education LtD, Great Britain, 2003;
2) Kotler. F, Amstrong.G, ,,Principles of marketing, , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2008;
3) Business Czinkota,M,R., Ronkainen,I,A. - ,,Marketing'' - The Dryden Presss, Orlando, 2000;
4) Jean-Noel Kapferer, ,,The New Strategic Brand Management'', Kogan P., London, UK, 2007;
5) The Executive's Guide to Branding'', Zyman Institute of Brand Science, US, 2005;

6) Келер.К ,,Стратегискибренд - менаџмет”, АрсЛамина, Скопје 2013;
7) Линдстром. М., ,,СетилноБрендирање” – Скопје 2009, ,, Издавачкицентар - Три”;
8) Мулинс.В.Џ, Вокер.О. ,,Маркетингменаџмент пристап за донесување на стратегиски одлуки” – Арс Ламина,Скопје - 2012;
9) Мојсовска.Саламовска.С, - ,,Универзитет св Климент Охридски” – Битола, Докторска Дисертација
10) Македонскоздружениезамаркетинг - МаркетингСкопје, Скопје 2007 - ЗборникнатрудовиодсоветувањетоодржановоОхридна 18 и 19 октомври 2007 година
11) Димитриеска,С. - ,,Маркетингкомуникации’’ , Скопје, 2009
12) http://bi.mk/definicija-za-brend-emocija/
13) www.pwww.pretpriemac.com
14) www.wikipedia.com
15) www.money.mnogoo.mk/kako-se-sozdava-brend;
16) www.interbrand.com/brandvaluation
17) http://www.kapital.mk/

КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ КАКО ОСНОВА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА ОПСТАНОК И РАЗВОЈ НА КОМПАНИЈАТА

Доц. д-р Зоран Б. Јовески

БАС Институтот за менаџмент Битола
z.joveski@t-home.mk / z.joveski@yahoo.com

УДК: 005.412:339.137.2(497.7)

АПСТРАКТ

Глобализацијата на пазарот, зголемената конкуренција меѓу фирмите, оформувањето на голем број на силни компании од новите светски економски сили – Кина, Индија и Кореја, приемот на нови земји во Европската унија, ограниченоста на суровините и енергетските ресурси,... претставуваат само дел од состојбите што ја карактеризираат денешната глобална бизнис средина.

Во вака дефинираниот контекст, опстанокот на компаниите не се темели само на компаниските активности засновани на „know – how“ експертиза и концепт за преживување на организацијата, туку напротив, опстанувањето на компанијата и нејзино подобрување за делување во современи услови зависи единствено и исклучително од можностите компанијата да ја прилагоди својата палета на производи, технологија и квалитет, на новите потреби и барања на современиот пазарот. Прифаќање на ризик несомнено ќе доведе до поголем успех и подобри резултати од работењето. Со цел успешно да опстојат, компаниите ќе мора да ги следат модерните трендови во развојот на науката и технологијата, достигнувања на информатичката технологија како и современите менаџмент на стратегии.

Единствено, само конкурентски ориентирана компанија, која ќе може да се понуди квалитетен и современ производ кој ќе ги задоволи потребите и очекувањата на потрошувачите, и кој ќе биде понуден на пазарот под поповолни услови од своите конкуренти, ќе ја има можноста опстане. Тоа несомнено значи дека, во современ контекст, само преку компаниска конкурентост како основна стратегија на компанијата, ќе се подобрува севкупната резултанта од бизнисот на компанијата.

Клучни зборови: Глобализација, конкуренција, стратегија, развој, опстанок.

COMPANY COMPETITIVNESS AS THE BASIS OF THE STRATEGY FOR SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Assoc. Dr. Zoran B. Joveski

BAS Institute of Management Bitola
z.joveski@t-home.mk / z.joveski@yahoo.com

UDK: 005.412:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

The globalization of the market, increased competition between companies, forming a large number of strong companies from emerging world economic forces - China, India and Korea, the admission of new countries in the European Union, the limitations of raw materials and energy resources represent... are only a part of the conditions that characterize today's global business environment.

In this defined context, the survival of the companies not rest only on a company's activities based on "know - how" expertise and concept of survival of the organization, but rather survival of the company and its action for improvement in modern conditions depends solely and exclusively on the possibilities of the company to adjust its product range, technology and quality to the new needs and demands of the modern market. Acceptance of risk will undoubtedly lead to greater success and improved operating results. In order to successfully survive, companies will have to follow the trends in the development of science and technology, achievements in information technology and modern management strategies.

Only competitive oriented company that can offer quality and modern product that will meet the needs and expectations of customers, and that will be offered to the market under more favorable conditions than their competitors, will have the possibility to survive. This undoubtedly means that, in a modern context, only through company competitiveness as a core strategy of the company will improve the overall resultant of the company's business.

Keywords: Globalization, competition, strategy, development, survival.

ВОВЕД

Глобализацијата на пазарот, зголеменатa конкуренција меѓу фирмите, оформувањето на голем број на силни компании од новите светски економски сили – Кина, Индија и Кореја, приемот на нови земји во Европската унија, ограниченоста на суровините и енергетските ресурси,..... претставуваат само дел од состојбите што ја карактеризираат денешната глобална бизнис средина.

Клучот за опстанувањето на компанијата и нејзино подобрување за делување во современи услови зависи од можностите компанијата да ја прилагоди својата палета на производи, технологија и квалитет на новите потреби и барања на современиот пазарот. Особено тоа се однесува на прилагодување на цените на производите што вклучува и одбрана од агресивната стратегија на концептот на продажба што го практикуваат „силните и големи“ компании кој главно се состои од:

драстично намалување на цената на производот;
поттикнување на потрошувачите да го купат производот; и
форсирање на продажбата по секоја цена.

Детерминанти на вквата продажба се агресивна и се фокусирани единствено кон потребите на продавачот. Овој пристап не е прифатливо во подолг рок и лесно може да доведе до губење на потрошувачите кој тој на било кој начин е измемен, и може да доведе до оштетување на рејтингорт и статусот на компанијата. Затоа, компаниите не треба на пазарот да понудат она што пазарот сака, туку она што компанијата може да го произведе, и се разбира, со содветен квалитет. Таквата понуда може да се постигне со примена на бизнис концепти ориентирани кон потребите на пазарот и потрошувачите, а не кон потребата за опстанок на компанијата.

Компанијата својот опстанок на пазарот, што вклучува и своја конкурентност на пазарот, единствено ќе ја обезбедат преку квалитетот производот дефиниран врз основа на потребите на потрошувачите. Ова ќе се постигне доколку потрошувачите добијат поголема корист од изборот на нивниот производ, од поволностата што ќе ја имаат со неговиот избор пред избор на конкурентски производ. Само компаниите (конкурентски ориентирани компании) кои се пазарно ориентирани, и кои се фокусирани на задоволување на потребите на потрошувачите преку производство на подобар производ од конкуренцијата кој ќе ги задоволи потребите и очекувањата на потрошувачите, и кој ќе биде понуден на пазарот под поповолни услови од своите конкуренти, ќе ја имаа можноста да опстанат.

КОМПАНИСКИ АКТИВНОСТИ ЗА ОПСТАНОК

Со цел успешно да опстојат, компаниите ќе мора да ги следат модерните трендови во развојот на науката и технологијата, достигнувања на информатичката технологија како и современите менаџмент на стратегии. Компаниските активности опстанок на организацијата, единствено ќе биде можно со делување во современи услови ѓто секако ќе зависи првенствено од можноста компанијата да ја прилагоди својата палета на производи, технологија и квалитет, на новите потреби и барања на современиот пазарот. Прифаќање на „овој" ризик несомнено ќе доведе до поголем успех и подобри резултати од работењето.

Доколку ја разгледаме општоприфатената или неокласичната економска теорија терминот „опстанок" на организацијата најчесто се поврзува со поголем број на взаемни термини поради неможност истиот да биде класифициран и дефиниран пооделно. Во тој контекст, потребно е да се нагласи дека процесот на опстојување на организацијата дефинаран единствено како „компаниска конкурентност" во денешни современи услови се одвива според следните фази:

А). Создавање на палета на конкурентни производи

Кога компанијата ја оформува стратегијата на нејзината компаниска конкурентност, што е особено тешко поради различноста на пристапите што се нудат, неоспорно е дека првично треба да посвети особено внимание на финансики средсва со кои таа располага. Креатавноста на организацијата, вклучително и на раководниот и менаџерски кадар, претставува вториот елемент кој има огромно влијание врз процесот на создавање на компаниска конкурентност. Со цел да таа биде компаниски конкурентна, единствено само преку симбиоза на овие два предуслови, компанијата може да дојде до:

Создавање на соодветна технологија;
Постигнување на соодветен квалитет на производот; и
Нудење на производ по конкурентна цена,

што крајно ќе резултира со долготраен опстанок проследен со успешност на компанијата во современи услови.

Б). Создавање на производи според барањата на современиот пазар

Од друга страна, компаниската конкурентност во современи услови и налага на организацијата значително подобрување на понидената палета на производи според нивниот:

Дизајн; и
Функционалност.

што несомнено претставуваат можеби и клучни „современи“ барања на потрошувачите во овој временски период, особено кога на пазарот се нудат значителен број на конкурентски производи.

В). Следење на модерните трендови на науката и информатичката технологија

Следењето на модерните трендови во развојот на науката, технологијата, достигнувањата на информатичката технологија претставуваат „внатрешност“ на организацијата. Истите, играат мошне значајна улога во постигнувањето на компаниската конкурентст, што пак претставува основен услов за опстанок и успешност на компанијата во денешни услови.

Г). Користење на современите менаџмент на стратегии

Ценејки ги денешниве сложени текови пазарни услови, многу е важно како компанијата ќе гледа на користењето на современите менаџмент стратеги кои во себе вклучуваат „различни“ и „поголем број“ на излезни решенија на погорните фази на делување на компаниски ориентираната организација. Со оглед на нивната важност, единствено само со нивна практична примена ќе зависи и понатамошниот развој, опстанок и успешност на компанијата.

РЕШЕНИЕ

Само конкурентски ориентирана компанија, која ќе може да се понуди квалитетен и современ производ кој ќе ги задоволи потребите и очекувањата на потрошувачите, и кој ќе биде понуден на пазарот под поповолни услови од своите конкуренти, ќе ја има можноста опстане. Тоа несомнено значи дека, во современ контекст, само преку компаниска конкурентост како основна стратегија на компанијата, ќе се подобрува севкупната резултанта од бизнисот на компанијата.

Во сложените пазарни услови на делување на компаниите, опстанокот на истите не се темели само на компаниските активности засновани на „know – how“ експертиза и концепт за преживување на организацијата. Напротив, опстанувањето на компанијата и нејзино подобрување за делување во современи услови зависи единствено и исклучително, од можностите компанијата да ја прилагоди својата палета на производи, технологија и квалитет, на новите потреби и барања на современиот пазарот. Со цел успешно да опстојат, прифаќање на овој вид на ризик – „компаниска конкуренст на организацијата“, се чини претставува основен и клучен услов за постигнување на подобри резултати од работењето.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Фити Т., (2007), Претприемништво, второ издание, УКИМ - Економски факултет - Скопје, 2007
2) Дикинс Д. и Филс М., (2010), Претприемаштво и мали фирми – четврто издание, Скопје, Издавачки центар ТРИ
3) Мирчев Д., (2011), Македонија во транзицискиот тунел, Скопје, Графички центар – Скопје
4) Пасаридес К., (2010), Теорија на невработеност во услови на еквилибриум – второ издание, Скопје, Арс Ламина ДОО

SUSTAINABILITY OF SERBIAN SPA TOURISM AND ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE

Biljana Ilic

Nebojša Simeonović

Dragica Stojanović

biljana.ilic@fmz.edu.rs
Faculty of management Zajecar
UDK: 338.48-44:615.83]:005.52:005.33(497.11)

ABSTRACT

At the beginning of the new century, tourism has become one of the world's largest industry, thanks to globalization in all socio-economic parts of humanity. It can be said that tourism becomes important part in the economic development of each country. However, the development of tourism has contributed to some increase of environmental pollution. For this reason, sustainable development, becomes important concept of sustainable tourism. Since the Serbian spa tourism has a great potential for economic development, the paper emphasis on the sustainability of spa tourism, and the importance of development of Serbian spa tourism. SWOT analysis are highlighted opportunities, weaknesses, strengths and threats in the Serbian spa tourism and provide basic strategic directions of further development.

Keywords: Sustainable development, sustainable tourism, Serbian spa tourism, SWOT analysis.

INTRODUCTION

The basic concept of sustainable development could be expresed by the most freqently quoted definition that originates from the „Our Common Future“, also known as the Bruntland Report : "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs[1]." Each generation must solve their tasks and also must not leave them to future generations [2]. National strategy for sustainable development of each country aims to promote sustainable development as a comprehensive process that combines economic, social and environmental principles of a modern society at all levels. National Strategy for Sustainable Development of Serbia is task-oriented, long-term, sustainable and synergetic process that affects all aspects of life. Sustainable development includes models which are able to satisfy the socio-economic needs and interests of citizens, and at the same time removes or significantly reduces the impacts that threaten or harm the environment and natural resources. Permanent social growth contributes the economic efficiency, technological progress, the development of clean technologies, and on the long term it contributes the innovation of the whole society, encourages corporate social responsibility, reduces poverty, promotes better use of resources, improves health conditions and quality of life, leads to the reduction of pollution to a level that can withstand environmental factors and promotes biodiversity. Sustainable development coordinates various aspects of development and conflicting motives, that are included in the programs of all sectors of society, at the national level. The aim of sustainability is to balance the three key factors, or three pillars of sustainable development: sustainable development of the economy and technology, sustainable development of society based on social balance and environmental protection and rational management of natural resources [3]. At the same time, the aim of the strategy is to merge the three pillars of the whole, that will be supported by appropriate institutions.

VISION OF SERBIAN NATIONAL STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The Vision, as a major component of management and governance at all levels and in all processes, is a desired image of the future, so vision of sustainable development in Serbia could be characterized as the image of a new and modern country. According to the Vison of National Strategy for Sustainable Development, Serbia in 2017 is institutionally and economically developed, in accordance with European Union standards, with efficient use of natural resources, with economy based on knowledge, with educated people, with greater efficiency and productivity, with a preserved environment, historical and cultural heritage, the country that provides equal opportunities for its all citizens and the country with compatible both private and public sector. Based on the analysis of the Serbian potential, the desired future could be achieved by achieving fundamental short-term goals, that are based on the needs of citizens and complied with their desire for a better life. Vision of sustainability identified following national priorities: candidacy and cembership in the European Union treaties, which require Serbia to fulfill a number of complex and inter-related conditions

(Serbian compliance with the EU acquis and commitments arising from such membership); development of a competitive market economy and balanced economic growth (fostering innovation, creating links between science, technology and entrepreneurship, increase the capacity for research and development, including new information and communication technologies); ensuring security of energy supply could be achieved by increasing the efficiency of energy companies and energy economic efficiency; educated people, creating more jobs (attracting professionals, improving the quality of labor, greater investment in human resources, to find ways to invest in public health, especially in primary care and prevention, balanced regional development and infrastructure investment (and enhancing the attractiveness of the country region of an adequate level of services); protection and improvement of environment and rational use of natural resources. Of these social, economic and environmental objectives, it is necessary to put emphasis on the natural environment, improvement of the environment and rational use of natural resources. Thus, although the last mentioned, the goal of sustainability takes first place in the protection and enhancement of the environment, especially as an important precondition for sustainable development, becausec the healthy environment is the condition of suistanable development. In addition to reducing pollution and use of natural resources so they remain available for future generations, to achieve this goal it is necessary to achieve the following conditions [3]: establishment of the protection and sustainable use of natural resources; strengthening of interaction and mutual achievement of significant environmental effects of economic growth and investment; reduction of environmental pollution and the development of clean technologies; reduction of the high energy intensity of the economy of the Republic of Serbia and the efficient use of fossil fuels; encouraging the use of renewable energy sources; planning sustainable production and consumption, and reduction of waste per unit of prod.; protection and Biodiversity Conservation. Conservation of natural resources and the environment in Serbia in a sustainable manner, is possible if special attention is paid to natural resources such as: air, water, land, biodiversity, forests, mineral resources, renewable energy sources. Renewable energy sources include geothermal sources, and given tha fact that Serbia has a lot of these sources, in many of them are located spas. Spas offers a special form of tourism, that includes economic, social (health), and a natural component of the economy of modern country.

Spa resorts are places affluent in mineral water, mud, air, or other characteristics that help or facilitate the discomfort, or otherwise help the healing process. Although some spas have opulent mud treatment, there are often sources of geothermal and mineral water, while some of the mountainous regions are abounding in clean and fresh air, and are often referred to as "air baths." There are over 1000 mineral water springs in Serbia and 49 active natural spas and resorts, so it could be stated that Serbia lies on thermal mineral waters. In reference to sustainable tourism, it can be argued that it is an industry that has a minimal impact on the environment, productive, leading to job creation and also to the protection of local ecosystems [4]. Given the fact that it has friendly relations between the natural and cultural heritage, this type of tourism can also be called responsible tourism. Interpretations by the World Sustainable Tourism Organization, sustainable tourism recognizes and meets the needs of carriers of tourist services, ie. tourists, as well as carriers and offers provided, and it achieves these goals at the same or higher level in the future. Figure 1 presents a model of sustainable tourism [4].

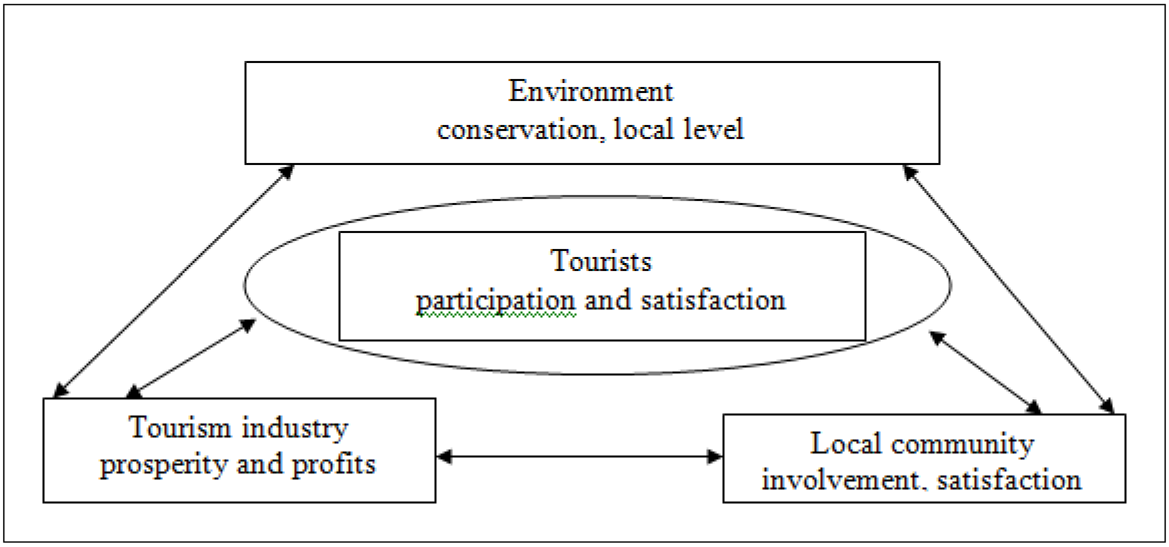


Figure 1. Model of sustainable tourism Source: [4]

The aim of sustainable tourism is sustainable and coordinated development, that pays attention to the five components: environmental, economic profit achievement, fostering cultural characteristics of the local population, optimally meeting the needs of tourism promotion and social integrity. Aims to be achived are at the same time and conditions for their realization. It should not be on account of the economic component, forget about the environment, and the lives of the local population, because this orientation that would lead to economic performance, were profitable in the short time, that is certainly not a condition of sustainability, given that sustainable development means and development on long time.

Traces of the Roman culture confirm they paid attention to healing waters on whose wells they built baths and facilities for treatment, rest and pleasure [5]. The remnants of the Roman baths were found in the following spas: Vrnjacka Banja, Sokobanja, Niska Banja, Gamzigradska Banja, as well as in many other spas [6].

IMPORTANCE OF THE SERBIAN SPAS IN SERBIAN TOURISM

Although the territory of Serbia is extremely rich in waters (none of the European countries has so many thermo-mineral wells as Serbia does), only about 30% of this underground watery potential have been used [7]. Since the spa tourism in Serbia is one of the segments of the Serbian economy, which is expected of much more in future, it is, therefore, necessary to use it up as its developmental chance as much as possible[8]. Serbia has great chances to get profit from the spa tourism. While researching possibilities for development of the spa tourism in Serbia and working out the strategy of sustainable managing in spa torism, we used the data of the National Statistical Office of the Republic of Serbia on the number of both domestic and foreign tourists. We did a comparative analysis of the data on the number of visits and overnight stays in different tourist destinations in different periods of the year. Using the method of a questionnaire, we investigated the attitude of the citizens to tourism, and if visitors are satisfied with services in spas, primarily with medicinal services (measures of prevention, treatment and rehabilitation), as well as with offered services and accommodation facilities (hotels, suites, local hospitals and quarters for the night). Both domestic and foreign tourists were questioned. Obtained results were used for working out the SWOT analysis. The method of the SWOT analysis defined both crucial factors having influence on tourism development and the strategy of management over sustainable tourism development of Serbian Spa. This method determined also specific aims that should be achieved in managing sustainable tourism development in this area

Table 1. Realized overnight stays per types of tourist destinations of Serbia

	Total	% 2011/10.	Dom. g.	% 2011/10.	For. g.	% 2011/10.	For.g %2012/11	% 2013/2012.
Srebia	6,644,738	+ 4 %	5,001,684	+ 1 %	1,643,054	+ 13 %	+9%	+ 13 %
Beograd	1,149,029	+ 2 %	301,114	- 11 %	847,915	+ 7 %	+8%	+ 13 %
Novi Sad	213,549	+ 27 %	70,926	+ 4 %	142,623	+ 42 %	+1%	+ 15 %
Spas	2,308,435	+ 4 %	2,176,622	+ 3 %	131,813	+ 26 %	+2%	+ *29 %*
Mountain	1,590,016	+ 8 %	1,442,213	+ 8 %	147,803	+ 15 %	+5%	+ 22 %
Other tour. dest.	1,172,675	- 5 %	847,263	- 11 %	325,412	+ 16 %	+21%	+ 5 %
Other dest.	211,034	+ 2 %	163,546	+ 3 %	47,488	- 2 %	+6%	+ 14 %

Source: [8]

Table 2. The number of overnight stays by domestic tourists in researched tourist dest.

Selected destinations	Domestic t.overnights stays	% 2011/2010.	Domestic t. overnights stays	%2012/2011
Vrnjačka Banja Spa	528,963	+ 3 %	454,966	-14%
Mt. Zlatibor	410,833	+ 17 %	401,703	-2%
Sokobanja Spa	321,500	+ 11 %	303.499	-6%
Belgrade	301,114	- 11 %	326,483	+8%
Mt. Kopaonik	241,557	+ 15 %	261,477	+8%
Niska Banja Spa	194,985	-7 %	190,152	-2%
Banja Koviljaca Spa	192,370	+ 15 %	150,371	-22%
Mt. Tara	186,293	+ 27 %	214,333	+15%
Mt. Divcibare	124,131	+ 9 %	112,844	-9%

Source: [8]

Considering the number of overnight stays of domestic and foreign tourists in the year 2011, it can be observed from the Table 1 [8] that there were total of 6,644,738 overnight stays, out of which domestic tourists stayed for 5,001,684 nights (1 % more), amounting 75% of the total number of overnight stays, while 1,643,054 (13 % more), making 25 % of the total number of overnight stays, relate to tourists from abroad. Expressed by the number of overnights stays, domestic guests stayed most in the spas (44 %), then in mountain resorts (29 %). Tourists from abroad stayed most in Belgrade (52 %), while 20% of visits were to other places in Serbia. Regarding the number of overnight stays in the year 2011, domestic tourists stayed most in Vrnjacka Banja Spa (528,963, which is 3 % more than in 2010), then on Mt. Zlatibor, Soko Banja Spa, Belgrade, Mt. Kopaonik, etc. (table 2) [8]. Regarding the spas in Serbia in 2012., the data on visits to spas in Serbia are shown in the Table 3 [9]. The composition of tourists staying in spas in 2010 and 2011 years show that there were more domestic guests in relation to the number of tourists from abroad; a positive trend of foreign tourists was recorded in 2012, but also negative trend in stays of domestic guests in spas.

Table 3. Visits to spas in 2012.

Selected destination	Arrivals	Overnights stays
Vrnjacka banja spa	125,658	456,236
Sokobanja spa	46,960	290,954
Niska banja spa	15,949	167,858
Bukovicka Banja Spa	21,507	50,824
Mataruška spa	5,514	54,187
Koviljaca spa	15,053	142,428
Prolom spa	15,153	72,323
Gornja Trepca spa	10,121	97,696
Vranjska spa	4,276	30,817

Source: [9]

CHARACTERISTICS OF SERBIAN SPAS

On various regional health, wellness and spa conferences of tourism, we can hear the notes and warnings of health, economic and environmental experts. They are saying that it is necessary quickly and efficiently adapting of Serbian spa tourism on changes that are coming from the environment and that are turbulent. As visitors come to the spas with health problems, it is direction that should be developed health spa tourism. However, a significant number of visitors are seeking rest and relaxation from everyday stress in recent years in the Serbian spas. How much the spas are really important and necessary in the opinions of patients and ordinary visitors, it can be seen in the following items: disease prevention, treatment, maintenance of mental and physical fitness, "beauty and health"; sports activities; walks and collection of medicinal plants; conferences, seminars, sports camps and preparation, healthy food, meeting the specific culture of the region. Tha fact is that the Serbian spas are chosen destination of people who want a break from stressful lifestyle, in recent years. So, it should be offer to them appropriate programs (wellness, spa programs, etc..), in order to attracting more visitors, and on the way to earning funds, for improving the operations of these businesses. Although Serbian spas have professional medical staff, it is necessary to develop Wellness Tourism (includes disease prevention, relaxation, fitness, relaxation), in terms of providing medical services to attracting foreign tourists.

The term spa is taken from the latin phrase "Salus per Aquam", that means ,,water to health“, while the word wellness is an abbreviation of English well being, that means ,,a good feel“. Price of tha spa products depends on this type of services [8]. If we consider the fact that according to the number of visitors spas, domestic tourists are dominant, the question is how to interest foreign tourists for visiting Serbian spas. The answer should be found in the results of the SWOT analysis, but also in able that Serbia can offer pristine nature, diverse cultural and historical heritage, and also a part of Europe to guests from abroad, in addition of modern Spa and Wellness programs.

SWOT ANALYSIS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF SERBIAN SPAS

If we take into account the fact that spas of Serbia should be represent Serbian spa industry, in achieving of this goal it should be undertaking the following activities [10]:

1) SWOT analysis (strenghts, weaknesses, opportunities and threats of some business subject)
2) Iintroducing new programs, that will be compliance with environmental
3) Identifying development objectives in terms of their compliance with sustainable tourism
4) Establishing Partnership
5) Improving medical quality
6) Emphasizing the natural resource of authentic treatments
7) Using postulate: spa as a business!
8) Treating visitors as guests and not as patients
9) Buildimg infrastructure

10) Allowing short break packages

SWOT analysis, as the first step in promoting of spa destination and in achieving the targets of spa tourism goals, is shown in table 4 [11].

Table 4. SWOT analysis of Serbian spas

S - A favorable geographic location - "New" destination in the international tourism market - Preserved natural resources (national parks, protected areas) - Hospitality population and a positive attitude towards population tourists - Medical and health factors - Highly educated professionals - Environment and Food	W - Poor brand of tourism products and regions - Lack of product differentiation from the competition - Lack of tourist signs - Poor infrastructure - Obsolete medical equipment - Lack of strategy - lack of education - Lack of finance for development - Poor research in the field of Marketing
O - Approaching and entering Serbia's EU membership - Improving the image of Serbia as a tourist destination - Attracting foreign investment - Positive developments on the demand side of tourism - Regional cooperation - High quality product - Location of spas and eco-tourism - A good organization and support of the Serbian Spa and Resort Association - Support from relevant ministries	T - The unstable political and economic situation - Lack of support for tourism development - insufficiently attractive destination for investments in tourism - Disregard settings "Tourism Marketing Strategy - High / Low prices - Competition

Source: [11]

SWOT analysis shows the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the environment of Serbian spas. The strenghts of Serbian spa tourism include: tradition, a number of medical and health factors, highly educated personnel, the rich cultural and historical heritage, geographic location, as well as a healthy environment and healthy food. Opportunities for the development of Serbian spas are: high-quality product in terms of a combination spa and eco-tourism, opening of a wellness hotel, good organization and adequate support from the Serbian Spa and Resort

Association, as well as adequate support from the relevant ministries. Weaknesses of Serbian spas are: poor infrastructure, obsolete medical equipment, lack of education and a good strategy, and finance for development, then poor marketing research.

However, with the support and help of the state and also Serbian spas top management, it is possible to overcome these weaknesses,. Based on the factors above SWOT analysis, it could be conceived program orientation to the strategy of development spa tourism, that includes the following activities [11]:

- Develope the strategy with short-term and long-term plans in collaboration with the Ministries
- Support the development of spa tourism
- Determine to which market Serbia should be turned
- Examine and accept the principles of wellness
- support private initiatives in the Wellness and partnerships
- Conduct education and training Wellbeing Spa-menagament
- Development of branding, marketing and sales
- Apply experience from European spas
- Common Organization and kvlitetan in the domestic and foreign markets

The task of promotive and development strategy of Serbian spas and places with good climate is to create consciousness about the tourist product of Serbia on the world market, creating a recognizable image, providing, thus better positioning of Serbia [12]. Serbia has to turn to quickly development and commercialization of spa products (*˝medical spa˝* and *˝mineral springs spa˝*- this segment of products, in relation to the product of the Serbian spas, requires relatively less investment and has the potential of relatively rapid international positioning) [13].

CONCLUSION

The most significant resources for development of tourism in Serbia, especially spa tourism, are undoubtedly thermo-mineral, mineral and thermal waters. The diversity of their physical and chemical composition, temperatures, abundance of water, and alike makes this area very attractive. Regarding basic natural values and their dominant functional characteristics, the spas in Serbia offer the image of high-functional health-care and recreational tourist centers. The answer to the basic question, how to minimize negative effects of tourism development in Serbia, with keeping positive ones, is to develop sustainable tourism. Nowadays, sustainable development is one of the most acceptable, however, most controversial approach to tourism management. Therefore, it can be considered as an ultimate aim that can not be completely achieved in practice [14]. It is, however, undoubtedly the aim that has to be strived for in future. Taking into consideration the results of the SWOT analysis, it can be concluded that the aim that Serbia is to strive for and which should have maximum support by the state authorities is sustainable or harmonized development of tourism based on integral and complex approach which emphasizes five components: the environment preservation, affirmation of social integrity, cherishing cultural characteristics of the local population, satisfying as better as possible the needs of tourists and realization of economic profit.

REFERENCES

1) World commission on environment and development (wced). Our common future. Oxford: Oxford University press, p. 43, 1987.
2) Gerhard Schröder, Predgovor Izveštaju o napretku iz 2004. godine vlade Savezne Republike Nemačke: "Perspektive za Nemačku. Naša strategija održivog razvoja"
3) Vlada Republike Srbije, Nacionalna strategija održivog razvoja, Beograd, 2010.
4) V. Stefanović, N. Azemović Održivi razvoj turizma na primeru Vlasinske površi, pregledni rad, Škola biznisa, Broj 1/2012, UDC 338.48:502.131.1(497.11)
5) Psychology in Greek philosophy [Online:01.03.13], http://www.sonoma.edu/users/greeks.
6) R. Maric, Environmental components of the tourist product of Serbia, Novi Sad, 1997, pp. 113-114.
7) H. Müller, Tourism and ecology, Masmedia, Zagreb, Hrvatska, 2004, p. 123.,
8) National Statistical Office of Serbia,
9) Statistika [Online: 11.03.13], http://www.turizam.mfp.gov.rs/index.php/yu/statistika
10) Spas of Serbia [Online: 09.12.12.], http://www.banjesrbije.net
11) Dobrica Jovičić ,,Stanje i perspektive razvoja banjskog turizma u Srbiji“ str. 4-18.- *Glasnik Srpskog geografskog društva -*

Univerzitet u Beogradu - Geografski fakultet, Bulletin of the Serbian geographical society, godina 2008. Izdanje 88- br. 4

12) Marketing strategy[Online: 01.03.13.], http://www.palicinfo.com/zakoni/marketing-strategija-TURIZMA-vojvodine
13) Serbian spas [Online: 03.03.13.], http://www.udruzenjebanja.co.rs/swot.htm.
14) B. Ilić, D. Stojanović, .V. Jovanovic, D. ,,Mihajlović Management in Sustainable Tourism Development of Serbian Spas" *Journal of Agricultural Science and Technology A*, Volume 2, Number 12A, december 2012. Str. 49-59 ISSN 1939-1250

УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ - ЛИДЕР ВО ФОРМУЛИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА

Д-р Трајко Мицески, редовен професор

Универзитет Гоце Делчев-Штип,Економски факултет Штип,
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Доц. д-р Силвана Пашовска, АВРМ

доцент во насловно звање на Економски факултет Штип,
s_pasovska@yahoo.com

УДК: 005.322:316.46]005.7

АПСТРАКТ

Денес, во овие динамични, турбулентни и конкуретни услови на стопанисување, менаџерите на организациските субјекти, треба да посветуваат посебно внимание на формулирањето и имплементирањето на организациска стратегија со цел да се обезбеди соодветно место на пазарот и да се остварат позитивни резултати во работењето.

Правилното формулирање на организациската стратегија, подразбира примена на различни концепти и модели кои ќе овозможат реално согледување на сегашните и идни состојби и барања на пазарот.

Додека пак, имплементирањето на стратегијата бара убедителност и реалност од страна на менаџерот, негови искази поткрепени со факти и временски дистанци.

Во трудот се изнесени согледувања за правилно формулирање и имплементирање на организациската стратегија, преку теоретски елаборации и емпириски истражувања.

Клучни зборови: стратегија, процес, опции, услови, конкуренција, лидерство.

THE ROLE OF THE MANAGER-LEADER IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY

Trajko Micevski, Ph.D.

professor at the University "Goce Delcev" – Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Silvana Pashovska, Ph.D.

the Employment Agency of Republic of Macedonia,
elected docent at the University "Goce Delchev" – Stip
s_pasovska@yahoo.com

UDK: 005.322:316.46]005.7

ABSTRACT

Today, in these dynamic, competitive and turbulent economic conditions, managers of organizational entities particular attention to the formulation and implementation of organizational strategy should be pay in order to provide a suitable place to market and achieve positive results at the work.

Proper formulation of organizational strategy involves the application of various concepts and models that will enable understanding of current and future conditions and the market requirements.

On the other hand, the implementation of the strategy requires forcefulness and reality by the manager, statements confirmed with facts and time distance.

The paper includes considerations for proper formulation and implementation of organizational strategy, through theoretical elaborations and empirical researches.

Keywords: strategy, process, options, conditions, competition, leadership.

ВОВЕД

Како основен фактор за правилно формулирање и навремено имплементирање на организациската стратегија е поседување на вистинско стратегиско лидерство.

Лидерството е во фокусот на многу истражувања од втората половина на дваесетиот век, но сè уште не доволно разбрана варијабла во организациското однесување.

Сепак, општо прифатено е мислењето дека лидерството е важен фактор, за постигнување на високи организациски перформанси.

Лидерството е проактивен процес, ориентиран кон целите и насочен кон создавање на креативна визија и за имплементирање и извршување на организациската стратегија.

ЛИДЕРСТВОТО И НЕГОВИТЕ СТИЛОВИ ПРИ КРЕИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА

При креирањето и имплементирањето на стратегијата, менаџерите можат да прифатат различни стилови. Врз основа на истражувања на менаџерските практики во многу претпријатија Дејвид Бродвин[60] и Буржоа[61] идентификувале пет различни основни лидерски стилови за формулирање и имплементација на стратегијата и стратегиски промени, како што се:[62] *модел на командант, модел на промени, модел на соработка, модел на култура и модел на развој*;

Моделот на командант подразбира стратегиски лидер кој се концентрира на формулирањето на стратегијата, со употреба на внимателни анализи. Лидерот или сам ја развива стратегијата или надгледува тим на планери кои се задолжени да го пронајдат оптималниот курс на акција во организацијата. Тој најчесто користи аналитички алатки како криви на искуството, матрици на раст и конкурентски анализи. Тој е фокусиран кон носење на *одлуки кои ќе водат кон реализација на долгорочните цели.* Тој, презема активности за имплеметација, на најдобро валоризираната стратегија.

Моделот на промени се надоврзува на моделот на командант и посебно се фокусира на адаптирање на организацијата на позитивните промени, и врз таа основа и имплементирање на избраната стратегија. Така, најупотребувана техника за имплементација на стратегијата е реорганизација, како и промени на персоналот кои би ја насочиле организацијата во кон позивните промени.

[60] David Brodwin
[61] L. J. Bourgeois III
[62] Barnat, Ryszard, *LLM., DBA, Ph.D. (Strat. Mgmt)* Selecting An Implementation Approach

Моделот на соработка се фокусира на поттикнување на одговорните лица, преку соработка и самообврски, да обезбедат успешно имплементирање и извршувањето на стратегијата. Значи, стратегискиот лидер и менаџерите на одделните организациски единици, заеднички соработуваат, преку дискусии, предлози и изградени ставови, за успешно извршување на стратегиски промени. Во овој модел лидерот користи техники на ,,бура на идеи” со цел да се развијаат различни гледишта од менаџерите и одговорните лица за успешно одвивање на стратегискиот процес.

Моделот на култура се фокусира кон проширување на стратегиските активности кон пониските нивоа на организацијата, со цел сите да се вклучаат во извршувањето на стратегијата и остварувањето на организациските цели.

Стратегискиот лидер игра улогата на тренер кој дава генерална насока, но и ги поддржува индивидуалните одлуки кои придонесуваат за извршување на мисијата и организациските цели, и им дозволува на вработените сами да ги дизајнираат работните активности во согласност со организациската стратегија. Всушност овој стил на лидерство подразбира развивање на силна корпоративна култура. Тој опфаќа норми, вредности, симболи ,верување што менаџерите и вработените ги користат при донесување на секојдневни одлуки.

Модел на развој се грижи за поттикнување на подредените да иновираат и да креираат нови стратегии сами. Во тој поглед стратегијата се креира и од оние кои ја извршуваат т.е. и од најниските нивоа на менаџмент. Исто така стратегијата се формира како резултат на многу различни предлози кои доаѓаат од сите нивоа. Целта е да се охрабрат сите менаџери за да развиваат, да се борат и да имплеметираат стабилни стратегии.

Изборот на соодветен модел на лидерство кој ќе се применува во еден организациски контекст зависи од многу фактори. Пред се најчесто се споменуваат големината на организациајта, степенот на диверзификација, степенот на георгафска дисперзија, стабилност на окружувањето во кое работи организацијата. Конечно, каков стил на лидерство ќе биде изберен многу ќе зависи од менџерските стилови кои веќе се вградени во организациската култура и при тоа најважно е тој да биде усогласен со организациската стратегија и да биде успешно имплементациран и делотворен.

СПОСОБНОСТИ НА ЛИДЕРОТ ЗА УСПЕШНО ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА

Во овие силни конкурентски амбиенти, на организациите им се потребни лидери со силни идеи, кои се спремни да преземат ризици, инспирираат, мотивираат, да влеваат довербата, да создаваат посакувани долгорочни односи во и надвор од организациите и да градат нови стратегиски партнерства за да ги пресретнат глобалните предизвици.

Лидерите треба да развијат способности и вештини кои ќе придонесат да се биде успешен во светот на бизнисот. За успешната имплементација на стратегијата особено важно е лидерот да ги развиват следниве активности: *развивање на заедничка визија за иднината, стратегиско планирање, подучување и менторирање, управување со проблематични и незгодни разговори, пренесување на моќта, тимска работа.*

Развивање на заедничка визија за иднината. Стратегискиот лидер треба да биде способен да развие визија која е прифатена и ја разбираат сите вработени. Тоа значи дека лидерот мора да биде визионер кој својата визија за идните перспективи на организацијата ќе знае како да ги пренесе, објасни и доближи до секој член и на таков начин ќе се постигне обврзаност за нејзиното спроведување.

Стратегиско планирање. За еден лидер да биде успешен во имплементирање на организациската стратегија, тој мора да биде способен прво да спроведе стратегиско планирање. Процесот на стратегиско планирање подразбира способност да се развие стратегија која ќе се спроведува и креирање на стратегиски план . Пронаоѓање на вистински луѓе за виситински места, избор на стратегија која обезбедува успех и раст на организацијата , стратегиски план кој е динамична алатка за насочување на активностите кон стратегиските цели, се клучни компетенции кои треба да ги поседува секој успешен лидер.

Подучување и менторирање. Лидерот треба да биде способен да биде подучувач и ментор на сите членови во организацијата. Тоа пред сѐ значи да биде спремен да помогне луѓето да успеат во акциите кои ги преземаат. Најважни вештини кои треба да ги развива лидерот за подучувањето и менторирањето е способноста да слуша и да гради доверба кон своите подредени, добивање feed back и одговорност.

Управување со проблематични, незгодни разговори. Една од важните способности на денешните успешни лидери е способноста да умеат да управуваат со различни видови проблематични разговори поврзани со улогите , одговорностите и очекувањата на сите членови во организацијата. Лидерите треба да ги препознаваат знаците кои укажуваат дека одреден однос оди во лош правец и да го спречуваат тоа, да поттикуваат разговори речиси скоро за сѐ во организацијата , да креираат контруктивен дијалог.

Пренесување на моќта . Успешните лидери ја пренесуваат моќта кон своите подредени. За да биде успешно трансферирањето на моќта и овластувањата, организацијата мора внимателно да ги идентификува очекувањата , целите, улогите, одговорностите. Лидерот е тој што треба да обезбеди човечки ресурси и да им определи јасни одговорности за задачите кои ќе ги извршуваат , одлуките кои ќе ги донесуваат , временските рамки на извршувањето. Способноста на лидерот да ги пронајде луѓето и да делегира моќ и одговорност за одредени активности е клучна за успешното имплементирање на стратегијата.

Развивањето на овие клучни способности на лидерот можат да помогнат да се оптимализира личниот развој на лидерот, желбата за работа, можноста да се делува стратегиски. Старите модели ја истакнуваа доминантноста и моќта кај лидерот , додека новите модели повеќе ја потенцираат важноста на визијата, фокусот, комуникацијата, когнитивната флексибилност, партнерството како клучни за успешно лидерство. Создавањето на значајни доверливи односи со сите во организацијата кои имаат различни способности и знаење , но исти цели и вредности е начинот за да се успее и во малите и во големите организации.

УЛОГАТА НА ВРВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ЗА УСПЕШНО ФОРМУЛИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА

За формулирање, избор и имплементацијата на организациската стратегија, најважна улога игра врвниот менаџмент во организацијата. Една од приоритетните задачи на врвниот менаџмент е да ја разгледува и анализира мисијата и визијата на претпријатието со цел да го насочи истото кон успешно реализирање на неговата визија.

Во поглед на имплементирањето на стратегијата, врвниот менаџмент со својата појавност пред соработниците и вработените треба да предизвика:

Убедителност при објаснувањето и интерпретирањето целите на стратегијата, осврнувајќи се подетално кон начинот на имплементирање на стратегијата, со цел да се постигне униформност и усогласеност на акциите кои ќе се преземаат. Во тој поглед, многу е важно сите еднозначно да ја разберат организациската стратегија за да се избегнат потенцијални проблеми при извршувањето од неразбрани делови и елементи на истата.

Подигнување на нивото на свесност кај соработниците и вработените за важноста и вредностите за имплементирање на стратегија.

Развивање на силна верување на вработените во стратегијата, преку создадавање на претстава дека се потполно посветеност на извршување на стратегијата, вклучувајќи и го висок степен на самоодречување, ќе се остварaат поставените цели..

Појавност на личен пример на менаџерот, каде преку кој тој ја истакнува својата обврзаност кон стратегијата и на тој начин праќа јасна порака до сите во и надвор од претпријатието менаџери, вработени, деловни партнери, потрошувачи за нејзиното имплементирање. Лидерот им дава пример и им наметнува индивидуални задолженија на следбениците, со цел да се постигне значајна посветеност кон остварување на организациските цели.

Целосна информираност на вработените за она што треба да се случува за извршување на стратегијата, и тоа најдобро преку двонасочен разговор. Така вработените чувствуваат дека се во центарот на настаните, а не само пасивни набљудувачи, туку, имаат можност да се информираат за нештата, истите да им се објаснат и да ги разберат, а едновремено, менаџерите, од прва рака, се запознаваат со можните постигнувања и можните проблеми кои би се јавиле при тоа.

Манифестирање на способност за испирирање, кое поттикнува емоции, интерес, соживување со промените, па дури и да нервирање за правилно и навремено извршување на стратегијата. Предизвикување на инспиративна мотивираноста на следбениците и вработените, како резултат од давање на идеи, од убава дискусија, доделување на посебни награди и слично

Равивање на интелектуално поттикнување кај следбениците, преку подигнување на свесноста и свеста за проблемите и за начинот како тие можат да се решат. Со тоа се поттикнува имагинацијата и се генерира размислувањето, самоанализација, концептуализација, сфаќање и намалување на проблемите со кои се соочуваат следбениците, како и согледување на можните правци за нивно решавање, се со цел за успечно реализирање на стратегијата.

Креаирање на правилна политика со човечките ресурси. Тоа значи тој е одговорен за пронаоѓање и поставување на луѓе на менаџерски позиции по хиерархија кои ќе бидат одговорни за спроведување на стратегиските активности.

Врвниот менаџмент е тој кој ја презема целокупната одговорност за успешноста на организацијата и имплементирање на нејзината стратегија.

ЛИДЕРСТВОТО ВО МЕЃУНАРОДНИОТ КОНТЕКСТ

Крајот на дваесетиот и почетокот на дваесет и првиот век се карактеризира со интензивни процеси на размена на капитал, луѓе и технологија, добра и услуги со што голем број национални пазари се поврзаа и станаа меѓузависни. Тоа значително придонесе до појава на глобални претпријатија кои своите активности ги лоцираат на глобалните пазари односно делуваат во меѓународни рамки надминувајќи ги националните граници. Ваквиот делукруг на работење на странските пазари несомнено придонесе да се менуваат пристапите на менаџмент и лидерство , бидејќи во услови на глобализација пристапите што функционирале во национални рамки не даваат резултати.

Истражувањата покажуваат дека најдобар начин да се води меѓународното работење е да се формира мрежа на регионални менаџери , менаџери на бизнис единици и функционални менаџери, но и развиен врвен менаџмент кој има вештини и знаење да ги координира работите на сите менаџери. Ваквиот пристап на организација бара флексибилен стил на лидерство кој ги надминува традиционалните хиерархиски односи и независност во делувањето на одделни организациски единици, туку формирање на мрежи на интегрирани организациски делови. За да биде ефикасно управувањето со организациските мрежи потребно е да се развиваат способностите и вештините на сите вработени и менаџери како би се постигнал меѓународен успех.

Управувањето со претпријатие што работи во меѓународни рамки бара суштински различен пристап на лидерство. Многу сликовито ова го објаснува Џек Велч ,главниот извршен директор на Генерал Електрик кој искоментирал :[63] “ Иднината на Џек Велч треба да се разликува од мене. Јас целиот свој живот го поминав во Америка. Следниот прв човек на Генерал Електрик ќе биде некој што живеел во Бомбај, Хонг Конг или Буенос Ариес. Мораме да ги испратиме нашите најдобри луѓе во светот и да направиме сè за да добијат тренинг кој ќе им овозможи да станат глобални лидери под чие водство Генерал Електрик ќе цвета во иднината “.

Сепак она што е општо прифатено за еден лидер да биде успешен на глобално ниво тој мора да поседува некои клучни карактеристики како љубопитност, дуалтитет т..е способност да препознава различност, емоционална стабилност, но и развојот на лидерот во зависност од околностите во кои живеел, работел, националната култура во која се развивала неговата кариера и сл. Кога се зборува за глобално лидерство односно лидерство во меѓународниот контекст особено се применуваат следниве техники и стратегии за да се развијат потребните лидерски способности : [64]

Трансфери и патувања. Оваа стратегија за развој на глобалното лидерство е можеби најстариот начин да се пронајдат луѓето кои ќе бидат успешни како лидери во меѓународни рамки. Претпријатијата преку процеси на селекција за менаџерските позиции приоритет им даваат на оние кои веќе живееле во странство, зборуваат повеќе јазици и можат да прифатат да работат во странство. Фактори кои влијаат на глобалното

[63] Aleksić Ana; Uloga i znacaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja; Pregledni naučni članak 02. 10. 2006. Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu , str. 151
[64] Aleksić Ana; Uloga i znacaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja; Pregledni naučni članak 02. 10. 2006. Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu , str. 154-158

лидерство имаат и семејството, брачниот статус на менаџерот, личните карактеристики. Трансферите односно ротациите од едно на друго работно место е пракса на меѓународните претпријатија. Токму затоа подготвеноста на менаџерите да прифаќаат промени на работните позиции во различни земји е ефикасен начин за креирање на успешен глобален лидер.

Тимска работа. За да се биде глобален лидер особено се истакнува важноста на спремноста на лидерот да работи тимски. Сложеното глобално окружување во кое работат меѓународните претпријатија бара лидерство на врвот кое подразбира односи на соработка и тимски приод.

Тренинг и обука. Меѓународните претпријатија посветуваат големо внимание на професионалниот развој на глобалните лидери, преку примена на најразлични програми за развивање на нови вештини потребни за глобално делување. Обуките кои се спроведуваат можат да бидат општи и специфични во зависност од потребите и задачите кои ќе треба да се извршуваат од менаџерите. Претпријатијата кои работат во меѓународни рамки и имплементираат меѓународни стратегии имаат потреба од глобално лидерство.Преку организирање и примена на најразлични техники и стратегиии , претпријатијата се трудат да ги развијат потребните лидерски способности неопходни за меѓународно управување со операциите. Глобалниот лидер треба да се соочи со предизвиците кои ги носи сложеното и динамично окружување и да најде начини да ги искористи сите потенцијали и ресурси во насока на имплементирање на глобалната стратегија.

Табела 1. Одговори на анкетниот прашалник

Table 1.Questionairre responses

Прашања / Questions	Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		резултат / results	%	резултат / results	%
1. Дали менаџерот се грижи за креирање на правилна организациска стратегија ?	Да Не Не знам	27 6 3		63 34 99	
	Вкупно / Total	36	100	196	100
2. Дали вработените се запознаени со стратегијата на организацијата?	Целосно се запознаени Дел од нив се запознаени Не се запознаени	22 14 0		31 111 54	
	Вкупно / Total	36	100	196	100
3. Колкаво е влијанието на менаџерот врз успешното имплементирање и извршување на организациската стратегија?	Целосно Многу Не многу Слабо Воопшто не	12 21 3 0 0		99 63 23 7 4	
	Вкупно / Total	36	100	196	100

ЗАКЛУЧОК

Изборот на соодветен модел на лидерство кој ќе се применува во еден организациски контекст зависи од многу фактори. Пред се најчесто е големината на организациајта, степенот на диверзификација, степенот на георгафска дисперзија, стабилност на окружувањето во кое работи организацијата.Каков стил на лидерство ќе биде изберен многу ќе зависи од менџерските стилови кои веќе се вградени во организациската култура и при тоа најважно е тој да биде усогласен со организациската стратегија и да биде успешно имплементациран и делотворен. Лидерите треба да развијат способности и вештини кои ќе придонесат да се биде успешен во светот на бизнисот. За успешната имплементација на стратегијата особено важно е лидерот да ги развиват следниве активности: *развивање на заедничка визија за иднината, стратегиско планирање, подучување и менторирање, управување со проблематични и незгодни разговори, пренесување на моќта, тимска работа.*

Истражувањата покажуваат дека најдобар начин да се води меѓународното работење е да се формира мрежа на регионални менаџери , менаџери на бизнис единици и функционални менаџери, но и развиен врвен менаџмент кој има вештини и знаење да ги координира работите на сите менаџери. Ваквиот пристап на организација бара флексибилен стил на лидерство кој ги надминува традиционалните хиерархиски односи и независност во делувањето на одделни организациски единици, туку формирање на мрежи на интегрирани организациски делови.

ЛИТЕРАТУРА

1) Albaum G. et al. (2005), International Merketing and Export Management, fifth edition, FT/Prentice-Hall,Harlow, England.
2) Bartlet A. C. and S. Ghoshal (2000), Going Global, Lessons from Late Movers, Harvard Business Review, March-April.
3) Gale B. T. and R. Klavans (1984), Formulating a Loyalty Improvemend Strategy, The Prinsletter, No. 31, Cambridge.p.9
4) Gale T. B. (1988), The Faces if Making Quality a Strategic Weapon, The Strategic Planning Institute, Cambridge Mass.
5) Grant R. M. (1991), Contemporary Strategic Analysis, Basil Blackwell, Cambridge, Mass
6) David A.Aker, V.Kumar, Gerge S. Day, (2007) Marketing Research, 9th edition, J ohn, Willey & Sons, Inc.
7) Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.
8) Keegen J. W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, N.
9) Keegan J. W. and M.C. Green (2005), Global Marketing, forth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Yersey

10) Koepfler E. R. (1989), Strategic Plans for Global Market Players, The Journal of Business Strategy, July-August.
11) Kumar V. and A. Nagpal, (2001), Segmenting Global Markets: Look BEfore You Leap, marketing Research, Spring
12) Мицески.Т, Стратегиски марктинг, (2012) УГД, Економски факултет-Штип.
13) McDaniel C. and R. Gates (2004), Marketing Research sixth edition, John Willey and Sons, New York.
14) Hanchod A. (2004), Marketing Strategies, FT/Prentice-Hall, London
15) Holltensen S. (2003), Marketing Management a Relationship Approach, FT/Prentice-Hall, Harlow, England

ULOGA LIDERSTVA I ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST

dr Ljiljana Stošić Mihajlović

mihajlovicp@ptt.rs

dr Jevtic Petronije

pjevtic@verat.net
Visoka škola primenjenih strukovnih studija u Vranju
UDK: 005.322:316.46]:339.137.2

APSTRAKT

Liderstvo ima ključnu ulogu u stvaranju konkurentske prednosti preduzeća, budući da inicira promene i svara uslove za viši kvalitet proizvoda i usluga i unapređenje tržišne pozicije preduzeća, u odnosu na pojačanu domaću i međunarodnu konkurenciju. Preduzeća se, po pravilu, nalaze u ravni potrebe da postanu lideri kroz kvalitet, ili da do kvaliteta dođu pomoću lidera, odnosno efikasnog liderstva. Poslovanje preduzeća zahteva stalnu borbu. Da bi se ostvario neki cilj potreban je svakodnevni rad na poboljšanjima i na radikalnim promenama putem inovacija, a lider je upravo taj koji usmerava aktivnosti na pravi način, motiviše i aktivira radnike u preduzeću.

Liderstvo je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici. Biti odličan lider u menadžmentu

znanja predstavlja veliki izazov za savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za stvaranje konkurentske prednosti.

Korporacije žele da za njih rade ljudi koji poseduju liderske sposobnosti, jer veruju da takvi ljudi mogu da obezbede dodatnu vrednost njihovim organizacijama. Generalno, liderstvo je postalo tražena i visokovrednovana sposobnost stvaranja konkurentske prednosti.

Ključne reči: liderstvo, konkurentska prednost.

ROLE LEADERSHIP AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Ljiljana Stošić Mihajlović, Ph.D.

mihajlovicp@ptt.rs

Jevtic Petronije, Ph.D.

pjevtic@verat.net

Visoka škola primenjenih strukovnih studija u Vranju

UDK: 005.322:316.46]:339.137.2

ABSTRACT

Leadership plays a key role in creating a competitive advantage, since it initiates change and fight the conditions for higher quality products and services and improving the market position of the company in relation to increased domestic and international competition. Companies, as a rule, are located in the plane needs to become leaders through quality, or the quality to come by leaders and effective leadership. The company's operations requires a constant struggle. In order to achieve a goal is needed daily work on improvements and radical changes through innovation, a leader is precisely that which directs the activities in the right way, motivates and activates the workers in the company.

Leadership is important in every organization, in every community. Be a great leader in the management of knowledge is a major challenge for modern leaders, and have a good leader at the top of the organization of knowledge, the question is of crucial importance for the creation of competitive advantage.

Corporations want to work for them people who have leadership skills, because they believe that such people can provide added value to their organizations. Generally, leadership has become the most highly sought ability to create competitive advantage.

Keywords: leadership, competitive advantage.

PREDMET I POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA

Liderstvo i izvori konkurentnosti i njihovo unapređenje u savremenoj organizaciji na nacionalnom, regionalnom i na globalnom nivou, promovišu se u neophodan proces u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

Glavni razlog što se liderstvu i izvorima konkurentnosti poklanja izuzetna pažnja jeste priznanje ekonomskog i društvenog doprinosa koji liderstvo i konkurencija ima u razvoju društva. Naime, zdrava konkurencija doprinosi ekonomskom rastu i razvoju društva i stvaranju mogućnosti zapošljavanja. Zdrava konkurencija, gledano sa stanovišta društvene zajednice predstavlja generator privrednog razvoja, pa je zbog toga neophodno stalno istraživanje i razvoj izvora konkurentnosti i unapređenje liderstva kao faktora stvaranja konkurentske prednosti.

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju mogućnosti koje firma ima u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti u odnosu na 5 faktora konkurentnosti (ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima), koji određuju prosečnu profitabilnost jedne industrije.

Naučni cilj ovog rada jeste udovoljavanje praktičnim potrebama, odnosno doprinos liderstva, znanja, visokih tehnologija i inovacija u ostvarivanju konkurentske prednosti, koja je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima.

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

Generalna hipoteza:

U uslovima globalizacije poslovanja, jake konkurentnosti i promenljivosti okruženja, liderstvo, znanje, visoke tehnologije i inovacije kao faktori i izvori stvaranja konkurentske prednosti, omogućavaju isporučivanje određene vrednosti koju firma može da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja.

Pojedinačna hipoteza:

Da bi pripremila efektivnu konkurentsku strategiju, firma na čelu sa liderom mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata, korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente.

Metodološki pristup zahteva primenu deduktivne, komparativne, statističke i metodu modelovanja. Adekvatna primena ovog pristupa omogućiće da se steknu pouzdana saznanja o predmetu istraživanja, o činjenicama, pojavama, procesima i odnosima na kojima počiva konkurencija, ali i o pojmovima, stavovima, sudovima i zaključcima koji su relevantni za ispunjavanje svrhe ovog rada. Primenom ovih metoda, kako pokazuju dosadašnji rezultati istraživanja moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

O LIDERSTVU

Klasično liderstvo definiše se kao: “uticaj na druge da usmere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja (Lufthan), pridobijanje pojedinaca u organizaciji da rade određene stvari (Mullins), ponašanje individue koja usmerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju (Hemphill & coons), interpersonalni uticaj, uvežban u situacijama i vođen kroz komunikacione procese ka ostvarenju specifičnog cilja ili ciljeva (Tannenbaum, Washler & Massarik), inicijacija i održavanje strukture u očekivanjima i interakciji (Stogdill), uticaj na aktivnosti organizovane grupe prema ostvarivanju cilja (Rauch & Behling), uticaj na aktivnosti individue ili grupe u cilju postizanja zajedničkog cilja u datoj situaciji (Hersey & Blanchard), uticaj na aktivnosti sledbenika kroz komunikacione procese ka ostvarenju nekog cilja ili ciljeva (Donelly, Ivancevich, Gibson), postizanje ciljeva kroz usmeravanje saradnika (Harvard Business Review), korišćenje moći da se utiče na mišljenje i delovanje drugih ljudi (Zelenik), akt mobilizacije drugih da žele i da se bore za zajedničke ciljeve (Kouzes & Oistner), uticaj koji omogućuje menadžeru da pridobije svoje ljude da svojom voljom urade najbole ono što je potrebno uraditi (Gribbin), umetnost uticanja na druge da daju maksimum svojih mogućnosti za ispunjenje zadataka, ili ostvarenje cilja ili projekta (Cohen) i razvijanje jasnog i kompletnog sistema očekivanja u cilju identifikovanja izazova i korišćenje svih raspoloživih resursa organizacije, od kojih je najvažniji ljudski potencijal, u cilju ostvarivanja postavljenih zadataka (Batlen)”.

Liderstvo se definiše i u kontekstu odnosa moći koji postoji između lidera i njegovih sledbenika. Sa tog stanovišta, lideri poseduju moć i služe se njome da bi proizveli promene kod drugih. Drugi, opet, posmatraju liderstvo kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati. Konačno, neki naučnici posmatraju liderstvo sa aspekta veština. To stanovište naglašava sposobnosti (znanje i veštine) koje omogućavaju efektivno liderstvo.

Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Definisanje liderstva kao procesa podrazumeva da nije u pitanju osobina ili karakteristika koju lider poseduje, već je reč o odnosima razmene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika. Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega. Dakle, mora se naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmeran, već pre interaktivan fenomen. Kada se liderstvo definiše na takav način, postaje dostupno svima, odnosno nije ograničeno samo na formalno izabranog lidera u grupi.

Liderstvo podrazumeva da postoji uticaj – posmatra se na koji način lider utiče na sledbenike. Uticaj je condition sine qua non za liderstvo. Bez uticaja liderstvo ne postoji. Grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Pod liderstvom se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To može biti mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celokupnu organizaciju.

Pod liderstvom se podrazumeva usmerenost na ciljeve. To znači da lideri usmeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno da usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju nešto zajedničko da postignu. Stoga se liderstvo javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka cilju.

Ljude koji se bave liderstvom nazivamo liderima, a one prema kojima je liderstvo usmereno – sledbenicima. i lideri i sledbenici zajedno su uključeni u proces liderstva. Liderima trebaju sledbenici, a sledbenicima su potrebni lideri. Iako su jedni i drugi čvrsto povezani, često je lider taj koji podstiče stvaranje odnosa, stvara uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa.

Lideri imaju moralnu odgovornost i obavezu da brinu o potrebama i zastupaju interese svojih sledbenika. Lideri nisu iznad sledbenika niti su važniji od njih. Lideri i sledbenici bi trebalo da se analiziraju u međusobnom odnosu i kolektivno. Oni su u procesu liderstva zajedno – dve strane istog novčića. Liderstvo je dinamički proces koji podrazumeva upotrebu moći. Moć je, opet, značajan faktor koji ukazuje na mogućnost komandovanja od strane vođe. Vođe koriste moć da bi ostvarili uticaj na performanse svojih sledbenika.

IZVORI MOĆI I UTICAJ LIDERA NA KONKURENTSKU PREDNOST

Moć je sposobnost da se utiče na ponašanje i performanse drugih. Ona predstavlja značajan resurs sa kojima vođa utiče na promene i ponašanje članova organizacije. Vođstvo koristi moć, bez koje nema stvarnog uticaja na ponašanje pojedinaca ili grupa. U organizaciji postoje četiri izvora moći:

Legitimna moć dolazi iz formalne pozicije menadžera u organizaciji i autoriteta koji može da se osloni na legitimnu moć. Ona je zasnovana na određenoj percepciji organizacionih članova da vođa, tj. lider ima pravo da vrši uticaj, jer ima poziciju koja mu to pravo daje. Ova moć je bazirana na ulozi lidera koja mu je data od strane pozicije ili položaja koji ima u organizaciji.
Moć nagrađivanja proističe iz autoriteta, dakle prava lidera da nagrađuju pojedince u organizaciji. Vođa, tj. lider može da daje formalne nagrade, kao što je, na primer, povećanje plate ili nagrade u vidu pohvala, priznanja, unapređenja i dr. Vođa, tj. lider, može da koristi određene nagrade kako bi ostvario uticaj na ponašanje svojih podčinjenih.
Moć prisile (kazni) - Vođa raspolaže autoritetom, dakle pravom da kazni ili, pak, preporuči kaznu za određenog člana organizacije. On može da kazni člana organizacije na više načina – da mu ukine povišicu, da posao koji mu manje odgovara, uskrati potrebnu podršku i ne predloži za unapređenje i konačno, može da da otkaz.
Ekspertska moć je derivat socijalnih znanja i veština kojima raspolažu lideri u odnosu na zadatke sledbenika, članova organizacije. Ova moć se zasniva na percepciji podčinjenih da je lider stručan i kompetentan, ekspert u svojoj oblasti. Kada je lider istinski ekspert, podčinjeni su spremni da ga slede, da traže uputstva, mišljenje i sugestije, da slušaju njegove stavove i preporuke. Vođe, dakle lideri, na određenim organizacionim nivoima, imaju specifična, uska znanja iz oblasti za koju su odgovorni. Tako, na primer, vođe na organizacionom nivou gde se vrši kontrola imaju potrebna iskustva u vezi procesa proizvodnje, tehnologija i sl. Međutim, pojedini lideri na najvišim menadžerskim nivoima nemaju, na primer, dovoljno iskustva iz specijalizovanih oblasti, ili nemaju onoliko iskustva koliko imaju pojedinci koji neposredno rade u njima. Referentna moć dolazi iz ličnih karakteristika lidera, a ne iz pozicije ili zvanja. Ona se zasniva

na identifikaciji podčinjenih sa liderom, koji ima odgovarajuću harizmu i uticaj na socijalne aktere da ga slede.

Izvori moći su međusobno zavisni i korišćenje jedne moći može da izazove upotrebu druge moći. Osim toga, lideri mogu da kombinuju upotrebu moći i da moć koriste u skladu sa željenim efektima i organizacionim okolnostima. Sledbenici, tj. podčinjeni u organizaciji mogu da reaguju na izvore moći na tri načina: u smislu obaveze koja podrazumeva da radnici dele mišljenje svog lidera i sa entuzijazmom izvršavaju dobijene instrukcije, u smislu saglasnosti koja znači da će radnici prihvatiti naređenje i da će izvršiti instrukciju, iako se sa njom ne slažu, ali bez odgovarajućeg entuzijazma; i u smislu rezistentnosti koja znači da će radnici pokušati da izbegnu da izvrše dobijenu instrukciju. Moć prisile je najčešći generator ovakvog odnosa radnika prema dobijenim instrukcijama i nalozima.

KARAKTERISTIKE LIDERA

Liderstvo je proces inspirisanja drugih, članova organizacije, da marljivo i dosledno rade u pravcu ostvarivanja određenih ciljeva. Ono podrazumeva usmeravanje pojedinca i grupa ka zajedničkom cilju, prema nečemu što je neophodno i sa stanovišta napora opravdano. Da bi neko bio uspešan lider u inspirisanju i usmeravanju članova organizacije neophodno je da poseduje znanje, iskustvo i sposobnost da radi sa određenim aspektima motivacije, komuniciranja, interpersonalnih veza, timskog rada i grupne dinamike. Poznato je da lideri imaju značajnu ulogu u procesu motivisanja zaposlenih kako bi pojačali svoje napore u izvršavanju dobijenih zadataka; kako bi podstakli skup unutrašnjih snaga pojedinaca i intenzivirali njihove napore i aktivnosti pri izvršenju svojih zadataka. U procesu vođenja ljudi na motivisanje utiču unutrašnje snage pojedinaca, kao što su radne navike, aspiracija, nivo identifikacije, socijalni elementi i dr. U eksterne faktore spadaju sistem plaćanja, karakteristike radne sredine, elementi sigurnosti, respekta i dr. Uspešno vođenje zaposlenih podrazumeva kultivisanje unutrašnjih faktora u smislu njihovog jačanja i razvoja i sistematsko poboljšanje i kontrolu eksternih faktora u skladu sa potrebama i očekivanjima pojedinaca i objektivnim mogućnostima same organizacije. Osim toga, podrazumeva razvijanje motivacionog procesa putem efikasnog kombinovanja različitih motivacionih faktora.

Ako su definisane potrebe i zaposleni imaju želju da se one zadovolje na višem nivou, lideri su u poziciji da usmeravaju njihove napore i stvaraju uslove da se to ostvari. Traženje načina je, zapravo, određivanje potrebne skale vrednosti i uslova koji stimulativno deluju na ponašanje članova organizacije. Kao posledica angažovanja su više performanse (rezultati rada) i nagrade za dodatne napore u ostvarivanju ciljeva. Poslednja faza jeste sameravanje ostvarenog u odnosu na konstatovano stanje potreba.

Vođenje pojedinca kroz organizaciju odvija se uz pomoć određenih standarda, postupaka i procedura koje su formalizovane i primerene karakteru pojedinačnih zadataka. Osim toga, vođenje pojedinaca odvija se kroz uticaj, interakcije i neformalne kontakte koji se održavaju na različitim nivoima i uslovima. Vođenje kroz interpersonalne relacije može da bude komplementarno i konkurentsko. U komplementarnom vođenju postoje realna očekivanja da se postigne viši učinak, odnosno viši nivo performansi. U konkurentskom procesu vođenja, verovatnoća je da se ostvare manji učinci, odnosno niži nivo planiranih performansi. Da bi se to izbeglo, neophodno je da se stvore uslovi koji smanjuju otpor pojedinaca, nezadovoljstvo ili indiferentnost. Ti uslovi se tako stvaraju što se decentralizuje organizacija, skrate interpersonalne interakcije, otklone određene barijere u komuniciranju i stvore mreže kojima se povezuju homogene grupe ili timovi u organizaciji.

Na vođstvo naročito utiču četiri interpersonalne dimenzije:

1) Postizanje pozitivnih uticaja, odnosno razvoj i održavanje veština koje su neophodne da bi se ostvario pozitivan i ubedljiv uticaj na ponašanje pojedinaca;
2) Razvoj i održavanje veština koje su nužne za konstruktivno delovanje u konfliktnim situacijama;
3) Razvoj i održavanje sposobnosti za pogađanje sa drugim ljudima u cilju stvaranja određenih sporazuma, i
4) Razvoj i održavanje veština za efikasan rad sa stresom.

Liderstvo ima posebnu ulogu u formiranju, održavanju i razvoju pojedinih grupa. Lider ima zadatak da u fazi formiranja grupe odredi njene ciljeve i potrebe, ekonomske, socijalne ili društvene prirode; u fazi održavanja grupe da radi na jačanju kohezije grupe, moralnih vrednosti i uloga pojedinaca i da rešava nastale konflikte i otkloni njihove uzorke.

U razvoju grupe, lider ima zadatak da radi na promenama i prilagođavanju grupe novim vizijama i zahtevima i da podstiče članove grupe u razvoju njihove kompetentnosti i mogućnosti. Osim toga, liderstvo ima posebnu ulogu u stvaranju efikasnih grupa. Teškoće nastaju, jer su grupe sastavljene od različitih pojedinaca koji imaju različite lične osobine, sklonosti i aspiracije. Otuda se lideri suočavaju sa izvesnim problemima, kao što su usklađivanje različitih stilova rada „peglanje“ netolerantnosti i otklanjanje barijera u komuniciranju i sporazumevanju članova grupe. Grupa je efikasna ako je u stanju da ostvari satisfakciju, interakciju, produktivnost i štednju.

Efikasnost grupe zavisi od više različitih faktora, kao što su struktura, stavovi, vrednosti I obim, tj. veličina grupe. Mera efikasnosti grupe je satisfakcija, interakcija, produktivnost I štednja. Na efikasnost grupe deluju i organizacioni faktori, kao što su struktura, tehnologija, materijalni resursi sirovine, alat, oprema) i priroda, tj. karakter proizvodnih zadataka. Grupe sa visokim performansama imaju sledeće karakteristike: jasne ciljeve, orijentaciju prema rezultatima, kompetentne članove i kooperativnu klimu i kulturu.

Tabela br.1 Prilazi karakteristikama lidera

Prilaz sa stanovišta ličnih karakteristika	Fokus na ličnim karakteristikama
Prilaz sa stanovišta ponašanja lidera vis-a-vis službenika	Fokus na ponašanju lidera u odnosu na druge
Prilaz sa stanovišta situacije	Fokus je na povezivanju ponašanja i situacije
Prilaz sa stanovišta gledanja u budućnost	Fokus je na sposobnosti da se menja vizija

Izvor: Schermerhorn, J. (1996) Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, str.32454

Da bi lider ostvario svoje zadatke iz domena motivisanja, interpersonalnih relacija i timskog rada i grupne dinamike, neophodno je da poseduje ključnu karakteristiku koja se odnosi na sposobnost da imaju viziju. Ona podrazumeva smisao za predviđanje budućnosti i shvatanja potrebnih akcija za njeno ostvarenje. Principi vizionarskog lidera su:

Biti prvi – podsticati inovacije i podržavati pojedince sa idejama.
Biti entuzijasta – kroz lični primer inspirisati druge da participiraju u viziji.
Pomagati drugima – biti idol tima i podržavati napore drugih.
Dati primer – obezbediti model uloge kao uzor kako drugi mogu i treba da rade.
Proslaviti uspeh – uneti emociju i raditi srcem koliko i glavom.

U teoriji postoje različiti prilazi karakteristikama liderstva: pre svega, to je prilaz koji u obzir uzima lične karakteristike pojedinaca, prilaz koji u obzir uzima ponašanje pojedinaca u odnosu na one koje vodi, usmerava i utiče, prilaz koji dovodi u vezu situacione faktore i ponašanje lidera i prilaz sa stanovišta gledanja na budućnost, u smislu mašte, vizije i sl.

MENADŽMENT VERSUS VOĐSTVO

Menadžment je proces racionalne upotrebe proizvodnih faktora radi osrvarivanja određenog cilja. Najvažniji aspekt menadžmenta su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Liderstvo je opet proces usmeravanja i inspirisanja pojedinaca da rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Tako shvaćeno liderstvo obuhvata određene aktivnosti kao što su davanje smernica, angažovanje, motivacija i inspirisanje.

Između menadžmenta i liderstva postoje ključne razlike u planiranju procesa rada, organizovanju i izvršavanju. U menadžmentu, sistem planiranja i budžetiranja je rigidan, formalan i odnosi se na precizan raspored aktivnosti, alokaciju potrebnih sredstava, vreme i nosioce ekonomskih zadataka. Sistem je tako strukturiran da obuhvata strategijsko planiranje, funkcionalno i operativno na najnižim nivoima menadžmenta. Struktura i obim planskih zadataka srazmerni su, s jedne strane, definisanim ciljevima preduzeća i, s druge strane, budžetskim okvirima ili finansijskim mogućnostima. Za razliku od „strogog" planiranja i budžetiranja, liderstvo se oslanja na davanje određenih smernica koje se tiču razvijanja vizije budućnosti i strategija da se izvrše promene kako bi se vizija ostvarila. U menadžmentu, proces organizovanja obuhvata stvaranje odgovarajuće strukture, izbor osoblja, delegiranje odgovornosti i autoriteta i formulisanje politika i procedura, kao osnove za ponašanje ljudi i konačno, stvaranje sistema kojima se uspešno prati izvršenje posla. U liderstvu, umesto formalizovanog postupka organizovanja, primenjuje se sistem podsticanja ljudi i stvaranje izvesnih timova i koalicija koje shvataju smisao vizije i strategije za njeno ostvarivanje i prihvataju ih kao istinu, nešto što je vredno.

TEORIJE I STILOVI LIDERSTVA

Stil vođstva je zapravo način na koji lideri usklađuju i usmeravaju ponašanje zaposlenih da bi ostvarili svoje ciljeve. To je način uspostavljanja odgovarajuće relacije između lidera, s jedne strane i zaposlenih, s druge strane. U literature se razlikuju stilovi i koncepti vođstva: klasični i savremeni.

Klasični oblici vođstva su izvedeni iz poznatih studija, kao što su: *Hawtorn, Iowa, Ohio i Michigen studija. Hawtorn i Iowa* su prve studije posvećene liderstvu, koje su naučno fundirane i čiji rezultati su široko rasprostranjeni i uvažavani. Ove studije su istraživale liderstvo sa stanovišta uticaja tri stila vođstva na ponašanje i performanse pojedinaca i to autokratski ili autorativan stil, demokratski ili participativani i laissez-faire ili liberalni stil.

Autokratski stil vođenja odlikuje se time da vođa (lider) daje zaposlenima precizna uputstva i zadatke, da vrši stalni nadzor i kontrolu; da koristi prinudu i zahteva apsolutnu poslušnost.

U okviru ovog stila koristi se autoritet pozicije, komandovanja i formalnog komuniciranja.
U literature se ovaj tip lidera često naziva “proizvodno usmeren” ili “zadatku okrenut” lider. – U autokratskom stilu moguće je identifikovati dva tipa lidera ili dva tipa vođenja: harizmatsko i paternalističko. Harizmatsko vođenje u prvi plan ističe lične osobine vođe, kao što su upornost, talenat, šarm i dr. Paternalističko vođenje zasniva se na stavu da moć treba graditi na viziji preduzeća kao porodice i vođi kao ocu koji brine za svoje preduzeće i njegove zaposlene.

Demokratski stil vođenja odlikuje se isključivanjem podčinjenih i određenih grupa u donošenje odluka, posebno onih odluka koje se odnose na potrebe pojedinaca, njihove ciljeve, mogućnosti i planove. U demokratskom stilu dolazi do delegiranja autoriteta na niže organizacione nivoe i razvijanja modela učešća u procesu odlučivanja, davanja sugestija i mišljenja o određenim problemima. Demokratski vođa svojim podčinjenima omogućava inicijativu, bolju motivisanost i neposrednu komunikaciju. Proces odlučivanja je decentralizovan, participativan, fleksibilan i sa višim performansama i mogućnostima.

Liberalno (laissez-faire) vođenje odlikuje se uključenošću zaposlenih u sve faze procesa odlučivanja, u identifikovanje problema i rešavanje. Radi se o vođenju gde zaposleni imaju ist i “status” i slobodu izbora i diskusije o pitanjima od značaja za život u organizaciji. Ovaj stil vođenja primenjuje se kod organizacija u kojima deluju radne grupe i timovi sa sofisticiranim znanjima i mogućnostima u okviru inovativnih programa koji zahtevaju invenciju, stvaralaštvo i komunikaciju bez matice i šablona.

Slično istraživanjima na University of Iowa, istraživanja su sprovedena na Ohio State University na interdisciplinarnoj osnovi u kojima su učestvovali sociolozi, psiholozi i ekonomisti. Zadatak ovih studija bio je da utvrdi koji stil vođenja omogućava najbolje ekonomske rezultate, zadovoljstvo zaposlenih i smanjenje odsustvovanja radnika sa posla. Istraživači su identifikovali dva ključna dvodimenzionalna stila: stil inicijalne strukture i stil "obzira". Prvi stil podrazumeva izvesno ponašanje u kome vođa, tj. nadređeni daje zadatke sledbenicima, tj. podređenima i pre svega, vodi računa da se nesmetano odvija proizvodnja kao osnov ostvarivanja definisanih ciljeva organizacije. Drugi stil podrazumeva da vođa, tj. lider, pre svega, radi na razvijanju poverenja među članovima grupe, participacije i višesmernog komuniciranja i razumevanja pojedinih uloga i potreba organizacionih članova. Prvi stil ima karakteristike lidera koji je prevashodno orijentisan prema zadacima. Drugi stil ima karakteristike orijentisanog lidera na brige za ljude, za odnose među ljudima. Istraživanja su sugerisala da su oba stila u funkciji brige za ljude, za odnose među ljudima, u funkciji ostvarivanja većih učinaka, ukoliko vođe forsiraju visoku inicijalnu strukturu i brigu za zaposlene.

ZAKLJUČAK

Inovacije čine osnovu razvoja, kada privreda iscrpe mogućnosti rasta bazirane na prirodnim resursima i akomuliranim sredstvima kroz proces korišćenja tih resursa. Efekti inovacija, koji se ostvaruju preko inovativne aktivnosti firme, mogu imati značajne pozitivne efekte na unapređenje kvaliteta, kapaciteta i fleksibilnosti proizvodnje.

Liderstvo je nesumnjivo veoma važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja. Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Biti uspešan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za uspešnost programa znanja.

Da bi organizacije maksimalno osetile benefite koje može pružiti uspešan program menadžmenta znanja i, u tom smislu, iskoristile nesumnjiv uticaj koji liderstvo može imati na efektivnost samog programa, potrebno je da liderstvo bude okrenuto ka znanju kao osnovi konkurentske prednosti savremene organizacije; da postoji jasna vizija o tome kako se znanje može iskoristiti na najbolji način u tu svrhu; da se neguje otvorena komunikacija i poverenje; da se neguje kultura učenja i usavršavanja zaposlenih i da se zaposleni na pravi način motivišu u tom pravcu.

Osnovna prepreka savremenim organizacijama kao inkubatorima liderstva jesu organizacije klasičnog tipa sa strogo definisanom hijerarhijom, statičnim kulturama koje se opiru promenama i rizicima, menadžerima sklonim mikromenadžmentu i sl. Da bi se snašli u današnjem svetu u kome je teško naći putokaz, preduzeća moraju pristupiti promenama i upravljanju pomoću slabih signala, afirmišući kategorije kao što su: lider, vizija, kvalitet... Uspešne organizacije su usmerene na emocionalno zadovoljavanje potrošača. One svoju prednost stiču igrajući vlastitu igru drugačiju od drugih, njihova strategija je sve više senzacionalna, okrenuta ka kvalitetu onakvom kakvog ga zamišlja i vidi gospodin kupac. Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu, uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga. Budućnost pripada onim organizacijama koje na svom čelu imaju ljude koji se ne boje da rizikuju. Budućnost pripada onima koji će ugrabiti priliku da je stvore. Biti sjajan u poslu više nije dovoljno, da bi uspjeli ljude treba iznenaditi, privući i učiniti zavisnim.

LITERATURA

1) Bennis, Warren (2004) The seven Ages of a Leader, Inside the Mind of a Leader, HBR
2) Eckert R. (2003) Where Leadership Starts, Leadership Insights, Harvard Business School,
3) HBR Publishing
4) Goleman D. (2002) What makes a Leader? Leadership Insights, HB School Publishing
5) Kaplan R., Norton D. (2001) The Strategy Focused Organizations, Harvard Business School Press
6) Kotter, J. (2003) What Leaders Really Do, Leadership Insights, HBR School
7) Northouse, P. (2008) Liderstvo – teorija i praksa, prevod sa engleskog, Data status, Beograd
8) Peters, T. (2005) Leadership – Inspire, Liberate, Achieve, Dorling Kindersley Limited, New York

9) Sorcher, Melvin and Brant, James (2003) Are you Picking the right Leaders, Leadership
10) Insights, Harvard Business School Publishing
11) Stefanović, N, Stefanovič Ž. (2007) Liderstvo i kvalitet, Mašinski fakultet, Kragujevac
12) Vlahović S. (2008) Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica

МОРАЛНИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КВАЛИТЕТИ НА ЖЕНАТА ЛИДЕР ВО ФУНКЦИЈА НА КВАЛИТЕТНО РАКОВОДЕЊЕ НА КОМПАНИИТЕ

Д-р Гордана Никчевска

СУГС Гимназија „Орце Николов“ Скопје
Бизнис академија Смилевски – БАС
gordana.nikcevska@gmail.com

УДК: 005.322:316.46-055.2]:174

АПСТРАКТ

Во современиот свет нужно се наметнува потребата од лидери кои се одликуваат со високи перформанси кои во секојдневните работни обврски практикуваат доблести како почит, внимание, толеранција и други лични и општи морални вредности, со кои ќе овозможат мир и задоволство не само за себе туку и за своите вработени.

Денес многу често се укажува на фактот, дека лидерот претставува прв човек на организацијата, тој е пример за вработените и со личен пример придонесува за подигање на свеста на секој поединец. Етичките мисли и етичкото однесување не се само движечка сила на човечката цивилизација, туку се и основа за културата, мирот, за меѓусебното разбирање и солидарноста меѓу луѓето и истите ги водат кон едно посреќно и поблагопријатно битисување. Основните критериуми за вреднување на човечките постапки, како и целите и смислата на моралните барања и дејствувања во општествениот живот, се приоритети на Бизнис етиката.

Највисок морален пат е стремежот кон исправен, со лага и лоша мисла непоматен, искрен и доблесен однос кон другите луѓе, кон работата, кон имотот и кон самиот себе. Тоа е доказ дека човекот одбрал исправен пат, кој му дава право да се нарече Човек. Лидерот кој го следи овој пат со љубов ја извршува својата благородна задача, своите соработници ги охрабрува да бидат чесни и морални, да ја почитуваат етиката, која толку му е потребна на овој сложен и разнебитен свет.

Клучни зборови: лидер, етика, морални вредности, морални барања.

MORAL AND PROFESSIONAL QUALITIES OF THE WOMAN LEADER IN THE FUNCTION OF COMPANIES QUALITY MANAGEMENT

Gordana Nikchevska, Ph.D.

Professor at HSCS Gymnasium "Orce Nikolov" Skopje
Business Academy Smilevski - BAS – Skopje
gordana.nikcevska@gmail.com

UDK: 005.322:316.46-055.2]:174

ABSTRACT

In modern world today there is an essential need for leaders which are featured with high performances, which practice virtues like respect, consideration, tolerance and other personal and general moral values in their everyday work, that will in turn ensure peace and satisfaction not only for themselves but for their employees as well.

Nowadays it is often pointed at the fact that the leader is the first person of the organization, he or she is an example for the employees and with its personal example contributes to raising the awareness of every individual. Ethical thinking and ethical behavior are not only the driving force of human civilization, but also the basis for culture, peace, mutual understanding and solidarity between men and lead to a happier and contented existence. The basic criteria for the evaluation of human actions, as well as the purposes and meaning of moral claims and actions in social life, are priorities of Business Ethics.

The highest moral pathway is the pursuit towards a straight, non-polluted with lies and evil thought, honest and virtuous attitude to other people, to work, to property and to oneself. It is a proof that a person has chosen a straight path, which gives him the right to be called human. The leader who follows this path executes his noble task with love, encourages his associates to be honest and moral, to respect ethics, which is so needed in this complex and alienated world.

Keywords: leader, ethics, moral values, moral demands.

ВОВЕД

Етичките квалитети на лидерот се исто толку неопходни за успешна работа колку и професионалните. Секој лидер треба да биде обучен, да знае, да се истакнува со интелектуалните својства – како што Аристотел ги именува: дианоетички добродетели, тој треба да биде носител и на првокласни етички добродетели - како што се чесноста, разбирањето, почитувањето на редот, уредноста и коректноста, со квалитети кои му овозможуваат успешна комуникација на човекот со другите луѓе, а особено на лидерот со неговите вработени. Почитувањето на мерата, како висок идеал уште во Антиката, а кое е едно од најценетите етички вредности и норми во сите времиња и општества, секако треба да биде втемелено и во компаниите и да биде императив за секој лидер и вработен. Од пристојноста започнува етиката.

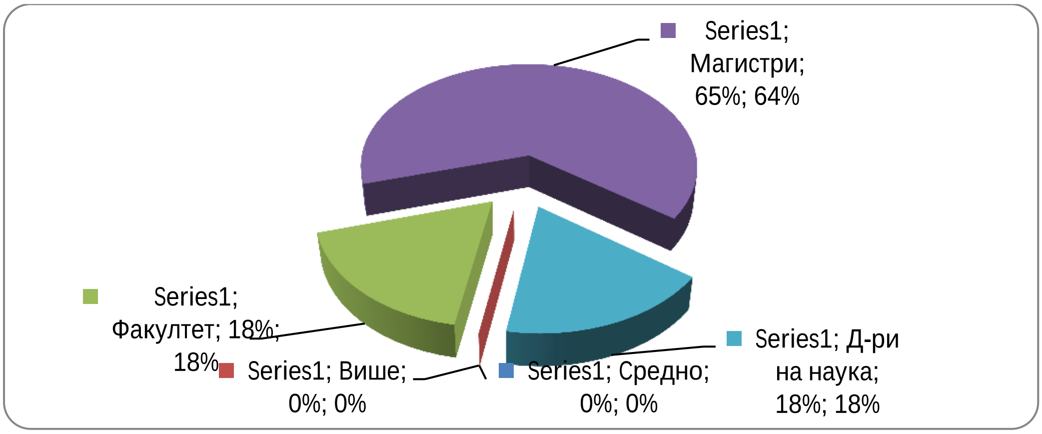
Моралната сила на човекот, која го води и го покажува и обележува патот, го претставува карактерот и карактерните особини, му овозможува да се труди да биде подобар и почовечен и со своето коректно однесување да покаже дека е беспрекорен, исправен, уреден, точен, дека дејствува правилно, ги почитува пишаните правила (кодексот), а исто така и непишаните правила на однесување. Коректен лидер не е безгрешен, туку тој постојано ќе настојува да се стреми да постапува и работи правилно а направените грешки максимално ќе настојува да ги исправи и избегнува во иднина.

АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на истражувањето е да се утврди како денес успешните жени – лидери размислуваат и какви се нивните морални и професионални квалитети.

Анкетирани беа 17 жени лидери со 24 прашања, за да се идентификуваат моралните и професионалните карактеристики на жените лидери од Скопје, од различни професии и тоа: правници, економисти, хемичари и технолози, со различни степени на образование и од различни возрасти.

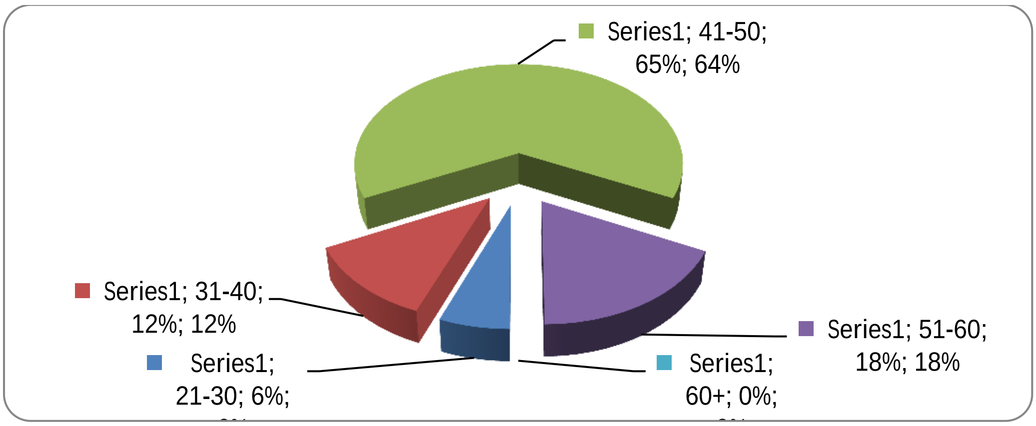
Секој од исказите анкетираните требаше да го заокружат бројот од 1 – 5 што укажува на степенот согласување или несогласување со исказите: никогаш, ретко, понекогаш, често и секогаш. Резултатите се следни:



Сл. 1: Степен на образование

18% од жените лидери се д-р на наука,
64% од анкетираните се м-р
18% со високо образование.

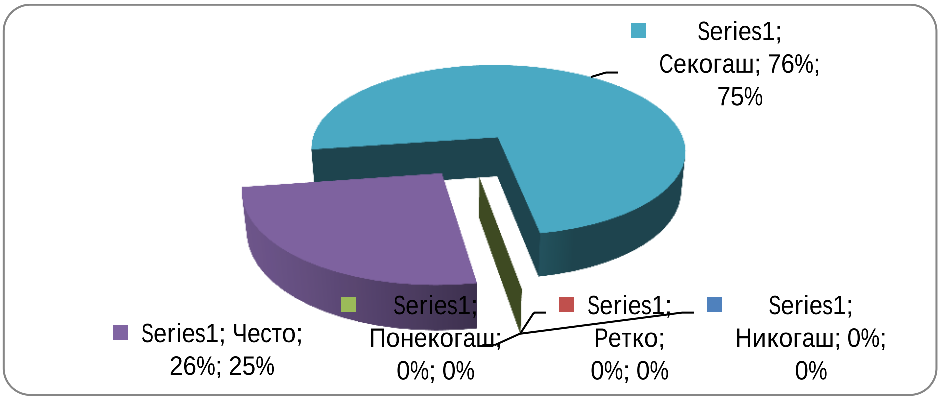
На слика 2 се претставени резултатите од анкетираните жени според возраста:



Сл. 2: Возраст

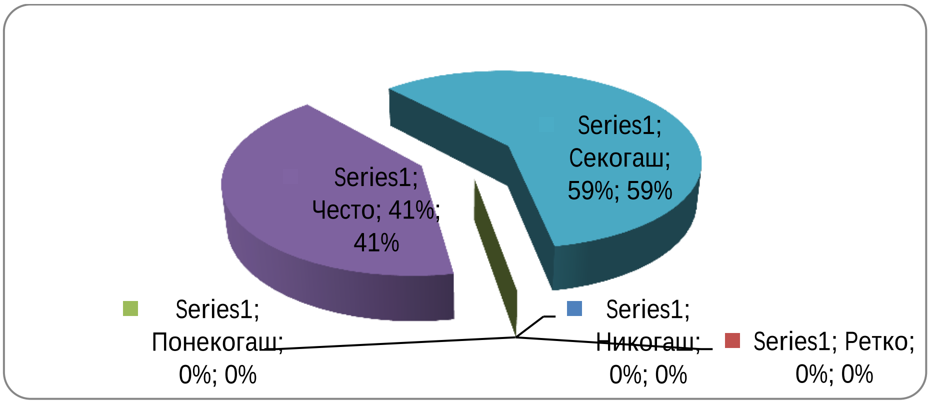
64% се на возраст од 41-50 години
18% на ворaст од 51-60 години
12% се на возраст од 31-40 години
6% имаат од 21-30 години

Почит и внимание се вредности кои се нужни за грижливо, љубезно и учтиво однесување. 75% - секогаш а 25% - често ги практикуваат во своето однесување.



Сл. 3: Со почит и внимание ја извршувате професијата која сте ја избрале и така се однесувате спрема своите вработени.

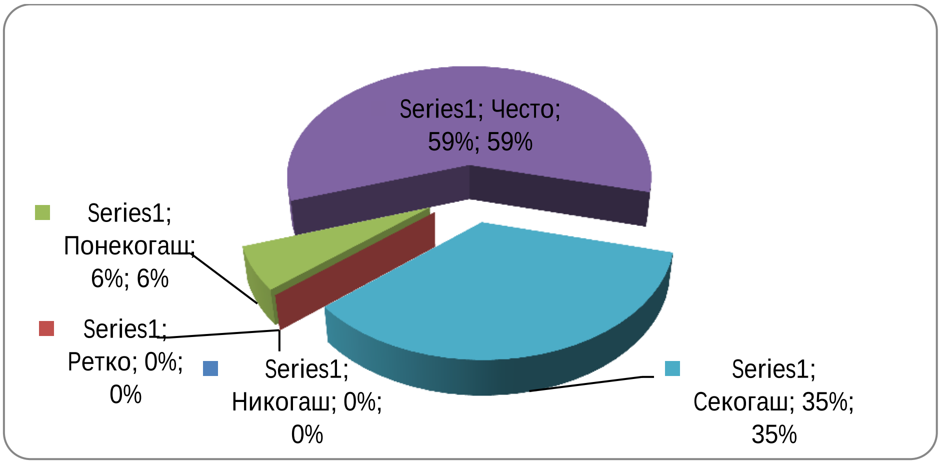
Комуникативноста покажува искажување на своите мисли, слушање на друг, вештина и разбирање на луѓето. 59% од жените – лидери се изјасниле дека секогаш се доследни во комуникацијата со околината.



Сл. 4: Со личен пример им покажувате на своите вработени како треба да се однесуваат и да бидат доследни во комуникација со околината.

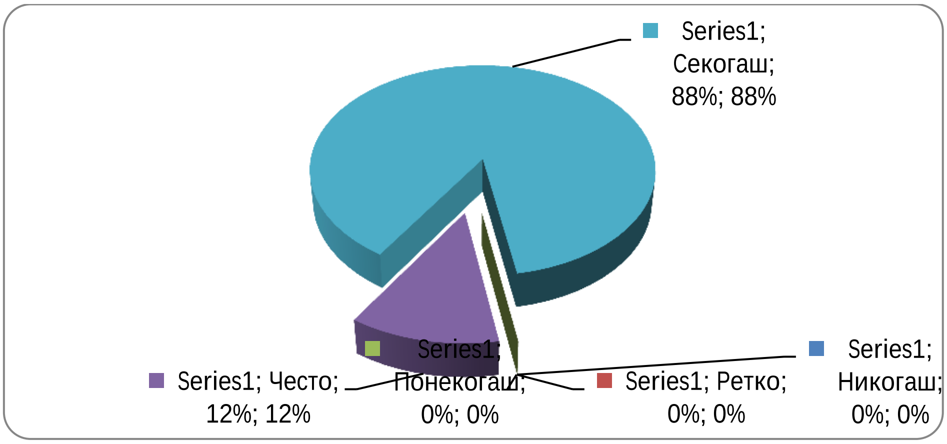
Дисциплина- израз за стегањето со кое човекот се навикнува на извршување на задачите а се реализира низ формите трудољубивост, уредност, ефикасност. По ова прашање 59% одговориле – често, 35% -

секогаш, 6% - понекогаш, очекуваат врвна работна дисциплина и ефикасност.



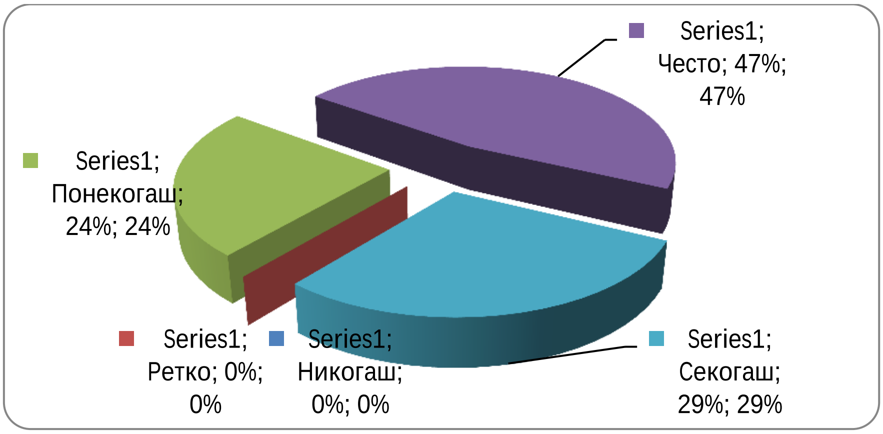
Сл. 5: Од секој вработен очекувате врвна работна дисциплина и ефикасност.

Усовршување – подобрување, качување на скалата на вредностите и на квалитетот, станување повешт, подобар. 85% се изјасниле –секогаш а 12% - често практикуваат да се усовршуваат.



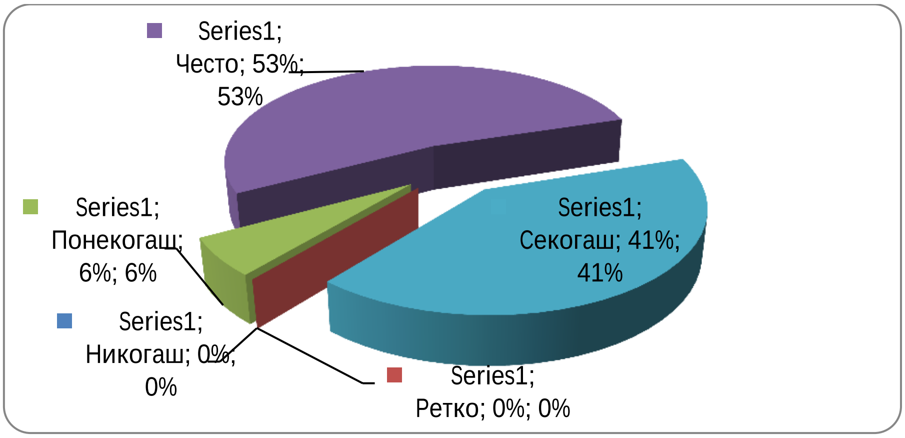
Сл. 6: Со активна работа постојано се усовршувате, не дозволувајќи да бидете просечна во Вашата професија.

Толеранцијата е исклучително важна вредност. Со толерантниот лидер вработените имаат чувство на сигурност, максимално разбирање за сè што прават, не им создава ментален блок, им помага во реализирање на задачите. 29% - секогаш, 47% - често а 24% понекогаш покажуваат толеранција.



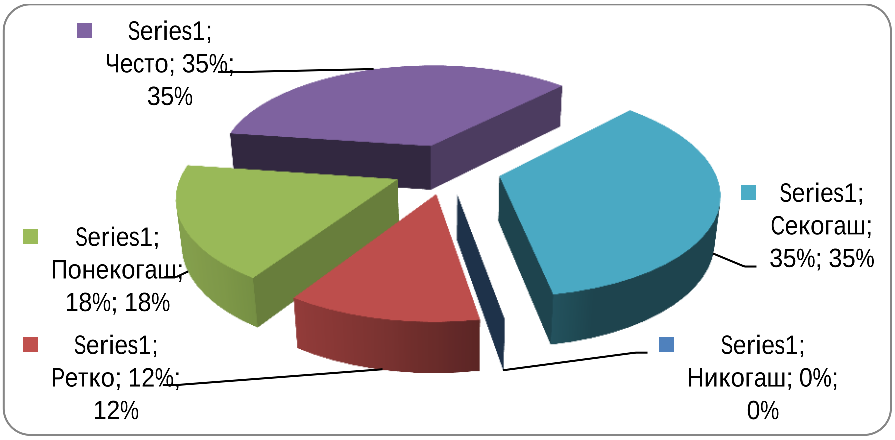
Сл. 7: Покажувате толеранција, вработените не се плашат од грешка или неуспех.

Пријатно- она што прави задоволство, што се допаѓа, мило, симпатично е вредноста за која 41% - секогаш, 53%-често а 6% - понекогаш, е ставот на анкетираните дека придонесуваат нивните вработени да се чувствуваат пријатно и почитувано.



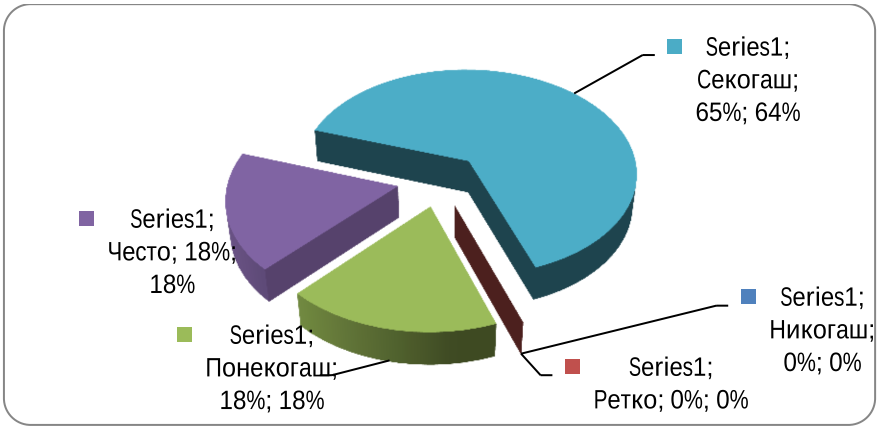
Сл. 8: Вработените се чувствуваат пријатно и почитувано

Смиреност - тивко, спокојно скротеност, обузданост се вредности за кои анкетираните се изјасниле: 35% - секогаш, 35% - често, 18%-понекогаш а 12% ретко, се спокојни и смирени и пример за своите вработени.



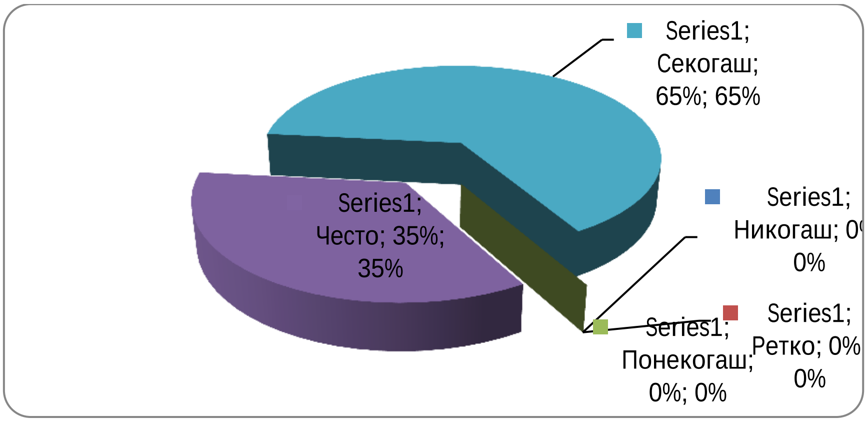
Сл. 9: Во овој трескавично забрзан и невротичен свет, Вие сте спокојна и смирена и сте потпора и пример за своите вработени.

Учтив - љубезен, угладен, внимателен, кој укажува почит и уважување. 64%- секогаш, 18% често и 18% понекогаш се изјасниле жените лидери дека постапуваат учтиво и укажуваат почит.



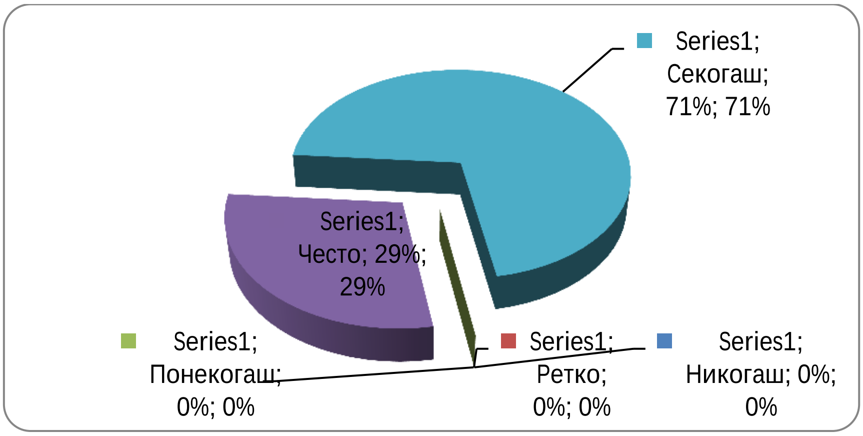
Сл. 10: Со учтиво однесување, со личен пример најсоодветно им покажувате на вработените како треба да постапуваат и да се однесуваат.

Пријателството филозофите го сметаат за исклучителна вредност и добродетел. Ставот на анкетираните по ова прашање според нивните искази е следниот: 65% - секогаш и 35% - често се пријателски расположени.



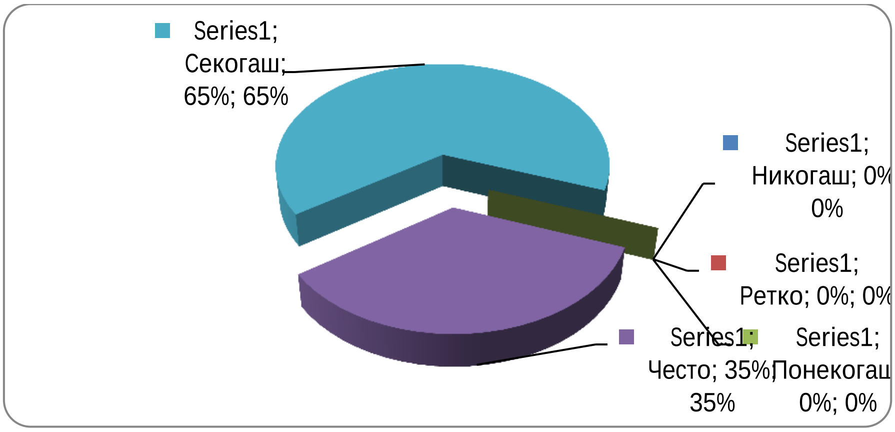
Сл. 11: Пријателски сте расположена и создавате атмосфера, во која вработените се чувствуваат охрабрени да соработуваат со Вас и меѓусебно и да ги споделат своите лични размислувања.

Дека се подготвени да им помогнат на вработените, се искажале 71% - секогаш и 29% - често. Лидерот мора постојано да е свесен дека е на должност цело време а помошта е форма на позитивно етичко дејствување.



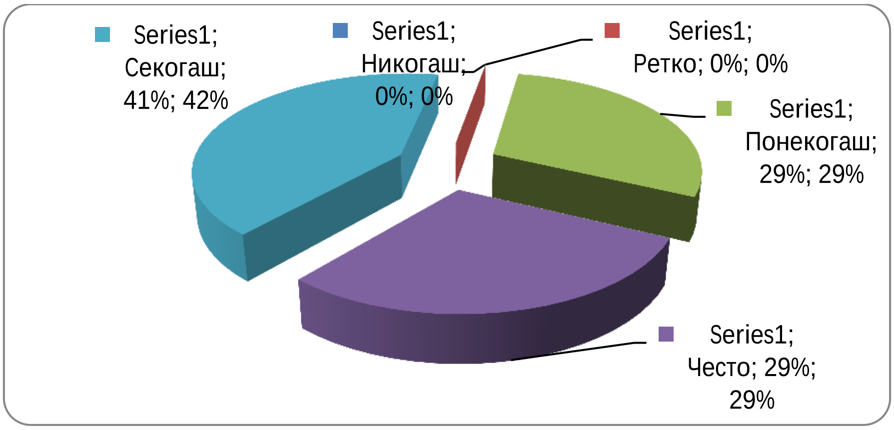
Сл. 12: Подготвена сте да им помогнете на вработените секогаш кога тие ќе го побараат тоа.размислувања.

Стручност – поседување специјални вештини, знаења, добра информиранот. 65% - секогаш, 35%-често се исказите на анкетираните за следењето на најновите сознанија во дејноста.



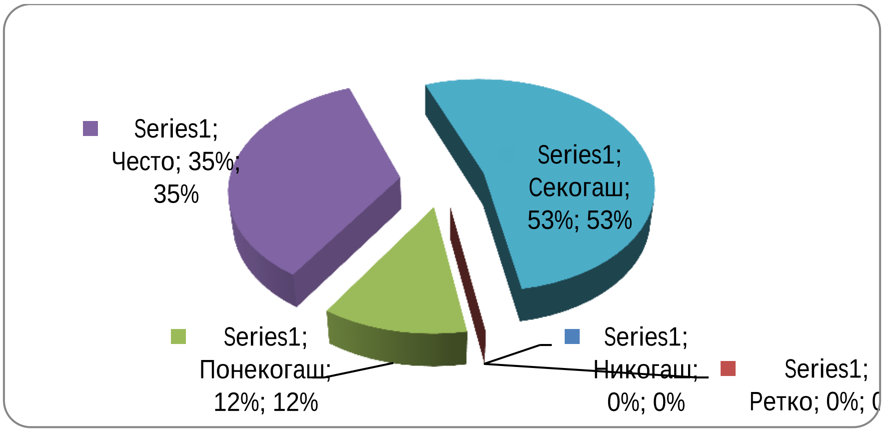
Сл. 13: Во Вашата област Вие сте стручна и ги следите најновите сознанија во дејноста

Образованоста е процес низ кој се стекнуваат знаења, вештини, ставови, навики. 42% -секогаш, 29% - често и 29% - понекогаш, сметаат дека образованоста е првиот фактор на ефикасноста и успешноста во извршувањето на работните обврски.



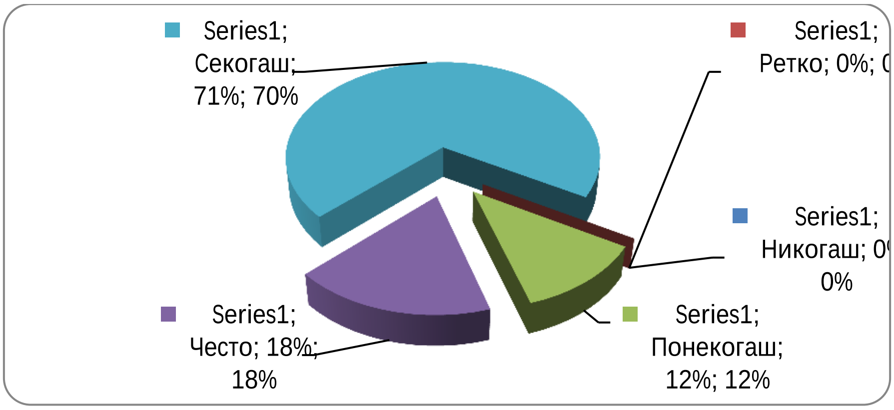
Сл. 14: Сметате дека образованоста е првиот фактор на ефикасност и успешност.

Објективен – оној кој реално – непристрасно ги проценува настаните, личностите и нивните поистапки. Колку се објективни жените – лидери: 53% - секогаш, 35% - често и 12% понекогаш.



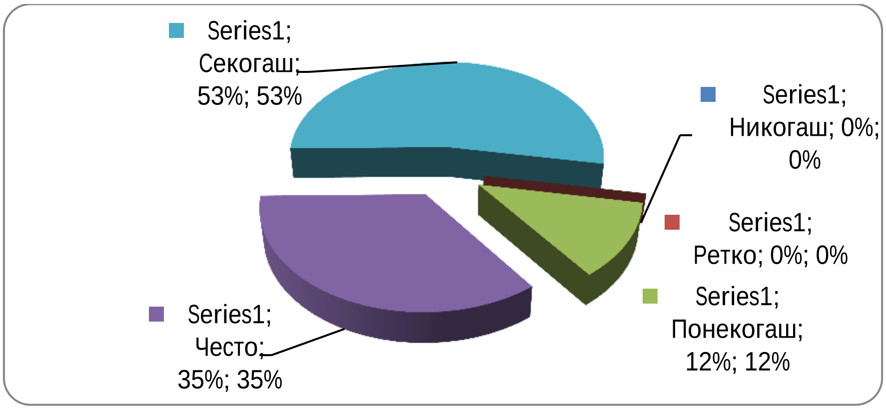
Сл. 15: Објективна сте, не се однесувате различно кон вработените.

Од вкупно анкетираните жени лидери дека имаат непристрасни ставови и дека се придржуваат кон нив се искажале: 70% - секогаш, 18%-често и 12% понекогаш



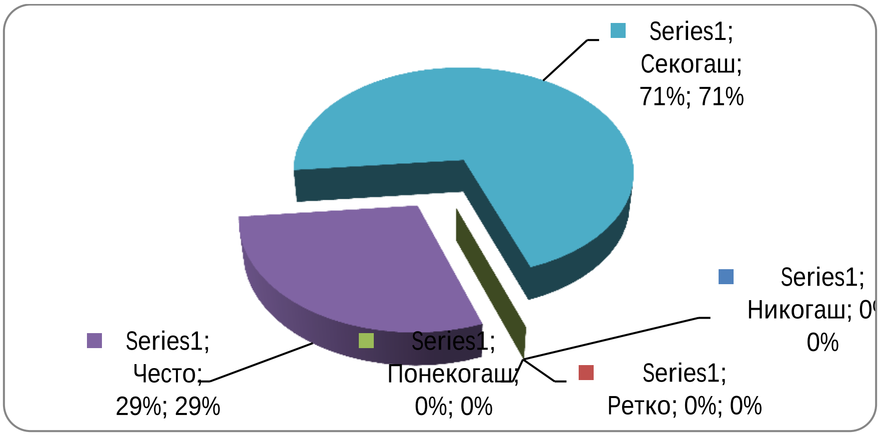
Сл. 16: Имате изградени непристрасни ставови и се придржувате кон нив.

Во морален поглед примерна, доследна и стабилна и принципиелна личност според исказите на жените лидери: 53% - секогаш, 35% - често и 12% - понекогаш



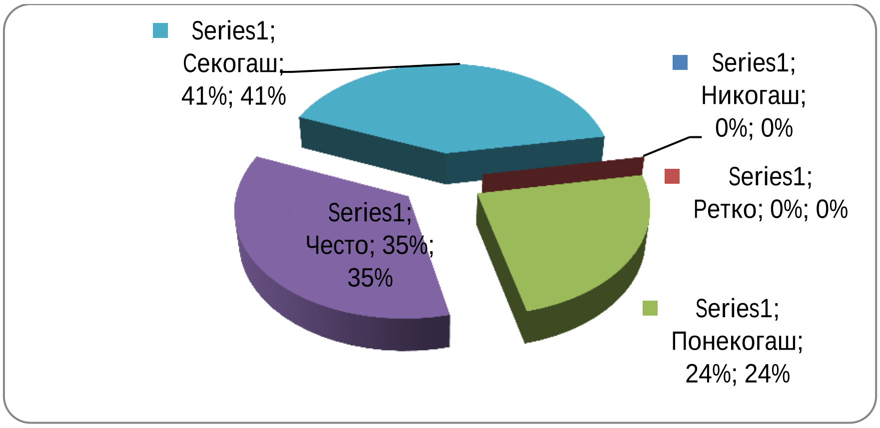
Сл. 17: Во морален поглед претставувате примерна личност, доследна и стабилна и принципиелна.

Жената лидер треба да е вистинољубива сметаат: 71% - секогаш и 29% - често.



Сл. 18: Вие сте вистинољубива.

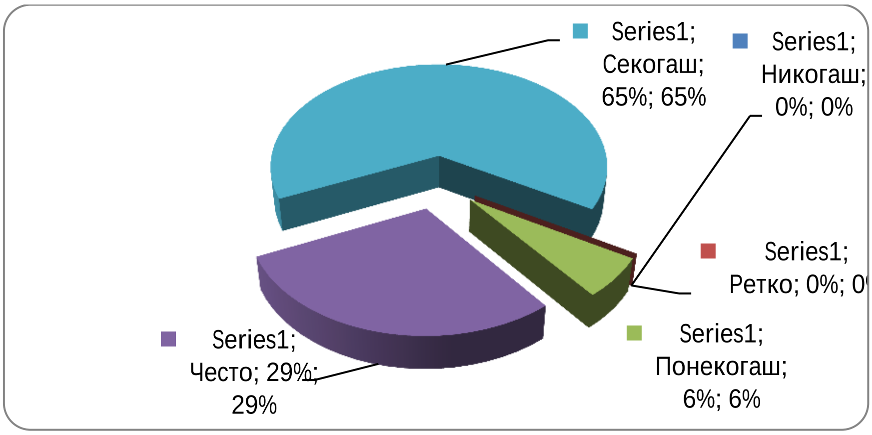
Жената лидер мора да е критична и самокритична е ставот на анкетираните: 41% - секогаш, 35% - често и 24 % - понекогаш. Критика претставува оценување, искажување суд за нешто, утврдување на она што е добро од она што е лошо кај некоја личност или во некоја дејност и дело. Самокритика претставува критички поглед и осврт на сопствените слабости и недостатоци.



Сл. 19: Вие сте критична и самокритична.

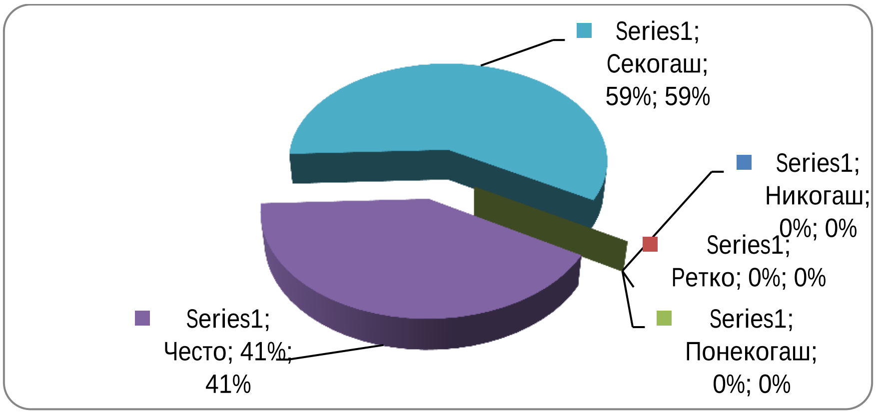
Комуницирањето е еден од најважните фактори за меѓусебното разбирање на луѓето. Главното средство во работата на лидерот е токму комуникацијата со неговите соработници. Лидерот постојано испраќа и прима пораки. Работниот контакт, наречен уште внатрешен или иманентен, лидерот го остварува низ својата работа со примена на успешни методи, и добро разработена методологија. Учествувајќи во решавањето на работните задачи, лидерите се зближуваат со своите соработници, се создава работна атмосфера, дисциплина и пријатен (заемен) однос, при што се зголемува и интересирањето и концентрацијата во работата.

Од анкетираните жени лидери се изјасниле дека се комуникавитни и добро се разбираат со вработените и тоа: 65% - секогаш, 29% - често и 6% понекогаш.



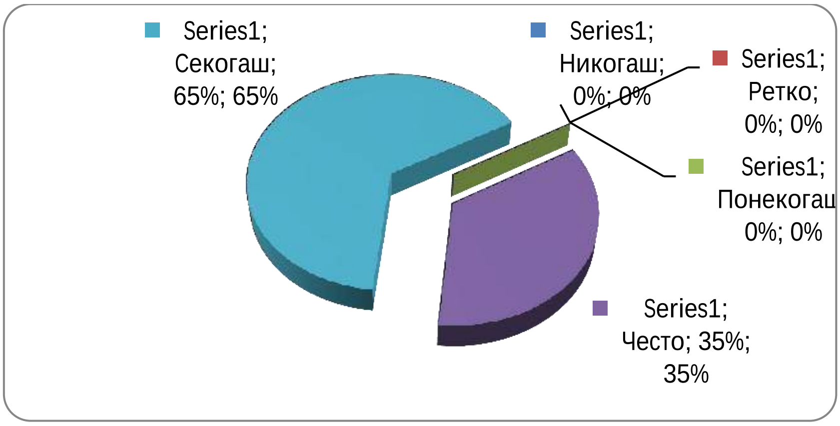
Сл. 20: Комуникативна сте и добро се разбирате со вработените.

Анкетираните жени лидери се изјасниле дека ги охрабруваат – во смисол да не бидат плашливи, да бидат енергични и решителни, да не отстапуваат пред предизвиците и ги мотивираат вработените и тоа: 59% - секогаш, 41% - често.



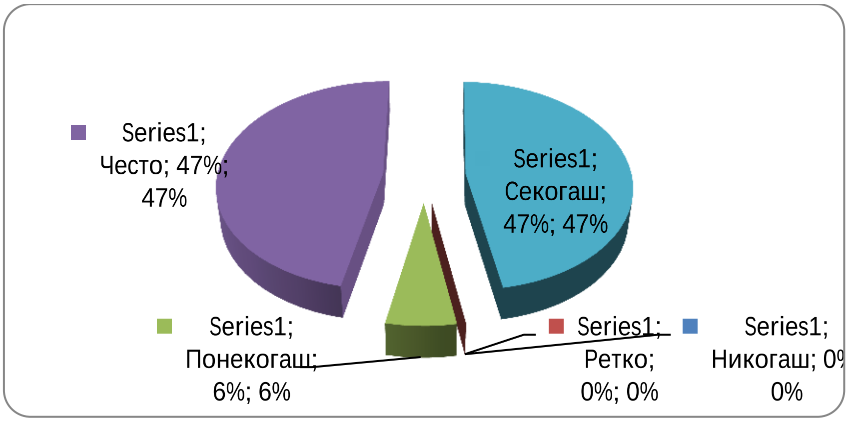
Сл. 21: Секогаш ги охрабрувате и ги мотивирате вработените навремено, точно и брзо да ги исполнуваат своите задачи.

Амбициозни жени лидери кои не се задоволуваат со постигнатите резултати туку постојано си поставуваат нови цели и задачи, свесни дека секогаш може подобро, поелегантно и попрактично и се изјасниле вака: 65% - секогаш, 35% - често.



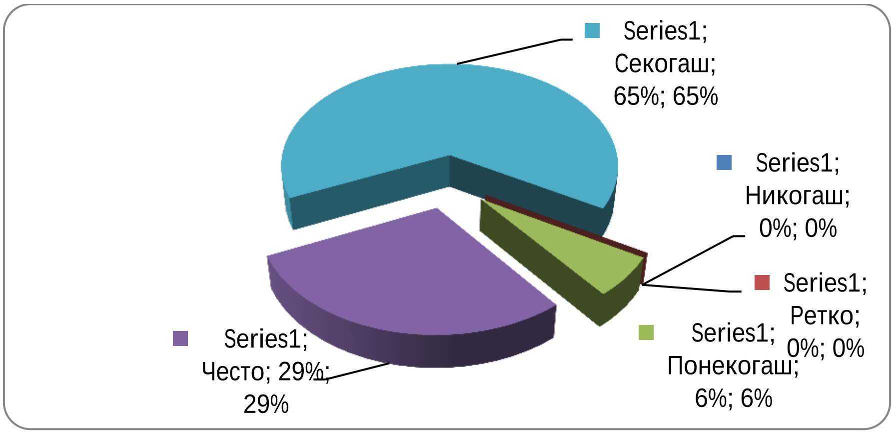
Сл. 22: Амбициозна сте не се задоволувате со постигнатите резултати и секогаш си поставувате нови задачи и нови цели.

Креативни се и ги негуваат сите видови мислење во решавањето на проблемите 47% секогаш, 47% - често се исказите на жените лидери. Инвентивност е способност за изнаоѓање, духовитост, досетливост која лидерот е должен да ја поттикнува кај своите соработници, а за да го прави тоа и тој мора да биде инвентивен. Лидерот мора да биде ориентиран кон активно и сознавачко следење на сите новини и прописи, кое подразбира мисловно поврзување и сфаќање на врските и односите, а здобиените знаења да најдат функционална примена. За успешна работа треба да се користат нови методи, да се пронаоѓаат живи примери и свежи решенија. Вработените на тој начин ќе бидат најдобро мотивирани, свесни за својот напредок во практичната примена на знаењата и ако им се даде можност да ја развиваат својата лична креативност.



Сл. 23: Креативна сте ги негувате сите видови мислење во решавање на проблеми.

За доследен лидер, што држи до определено мислење, што има свој став за конкретна ствар, принципиелен и со искрен однос, како и флексибилен лидер што може да се прилагоди, да се адаптира во дадена ситуација или случај, за градење на довербатака како основна претпоставка и услов за успешна соработка се сметаат 65% секогаш, 29% - често а само 6% се изјасниле – никогаш.



Сл. 24: Доследна сте, со искрен однос и флексибилност, ја градите довербата, што претставува услов за успешна соработка.

ЗАКЛУЧОК

Денес, во развиениот свет жените и нивната улога во претприемништвото добиват се поголема и значајна улога и стануваат се поактуелни како со професионалнте така и со моралните квалитети. Денес можат да се забележат големи постигања на жените во секоја област од општествениот живот и може да се констатира дека во светските рамки влианието на жените континуирано расте, па во одредени сектори кои до неодамна како да беа предодредени само за мажите се повеќе ги заземат жените. Постојат пофеќе фактори кои придонесуваат за новонастанатата состојба и мотивацијата на жените за лидерство и сопствени бизниси, а некои од нив се следните: обезбедување на егзистенцијата, желбата за независност и самостојност во однос на мажот, желба за самодокажување, обезбедување на сигурност за староста и уште многу други фактори.

Жената денес се почесто и во поголема мера чувствува нужна потреба за достоинство, што всушност претставува чувство за својата вредност. Достоинството е морален принцип според кој човекот никогаш не треба да се употребува како средство, туку во постапувањето секогаш треба да води сметка дека тој е цел, сама по себе, на човечкото постоење, и на обичното и на моралното дејствување. Ова е една од најзначајните етички вредности, која зборува за важноста на личноста и индивидуалноста и за основното значење на квалитетот на личноста во моралот.

Културата на личноста и културата на однесувањето се придобивки на цивилизацискиот развиток и на личното одгледување на држењето, ставовите и манирите – што е многу битно и за висок духовен и човечки контакт во професијата.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Boatright, J. (2005) Ethics and Conduct of Business, fourth edition, Pearson Education.
2) Cazalot, C. (2005) Creating Competitive Advantage through Business Ethics, Executive Speeches Journal, April/May issue.
3) Gini, Al (1996) Moral Leadership and Business Ethics, Loyola University Chicago in Ethics and Leadership working papers, Academy of Leadership.
4) Hartman, L. (2005) Perspectives in Business Ethics, third edition, McGraw-hill International Edition.
5) Hutchins, R.M. (1995) The Higher Learning in America, New Brunswick: Transaction Publishers.
6) Jeger, V. (1991) Paideia, Novi Sad: Književna zajednica Novog Sada.
7) Кант, И. (1993) Критика на практичниот ум, Скопје: Метафорум.
8) Лоренс, Ен Т. – Бебер, Џ. (2009) Бизнис и општество, Скопје, Датапонс.
9) Pfeffer, J. (1994) Competitive Advantage through People, California Management Review, Winter.
10) Porter, M. (1998) The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, Simon & Schuster Inc.
11) Темков, К. (1999) Етиката денес, Скопје, Епоха.
12) Vuk-Pavlović, P. (1932) Ličnost i odgoj, Zagreb: Tipografija.
13) Warnock,M. (1995) Ethics since, Oxford Universitu Press.

ПОТРЕБИ И МОЖНОСТИ ЗА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО ВО КОМПАНИИ

М-р Николче Бабовски

СОЗУ „Кузман Шапкарев“ – Битола
nikobaba@live.com

УДК: 005.322:316.46]:005.332.3:303.62

АПСТРАКТ

Искористувањето на интелектуалниот капитал со кој што располага секоја една организација во голема мера зависи од лидерството во организацијата. Имајќи го ова во предвид, како појава којашто ќе се третира во ова истражување може да се издвои : водење на организациите. Притоа, како проблем кој што доминантно се наметнува во рамките на појавата е недостатокот на квалитетно лидерство во организациите, што за последица има лошо менаџирање на човечките ресурси и намален профит, односно намалени резултати од работата.

Во тие рамки особено се чувствува недостатокот на трансформациското лидер-ство што е значајно од аспект на потребата организациите да се соочат и справат со предизвиците на новото време и да се дојди до квалитетни решенија за тие предизвици. Затоа во ова истражување фокусот се става на трансформациското лидерство.

Предмет на истражувањето е утврдување на потребите и можностите за трансформациско лидерство во организациите.

Ова истражување има доминантно практична цел. Во текот на истражувањето се користат следниве методи:дескриптивен метод, метод на анализа и синтеза, метод на класификација, метод на генерализација, метод на потврдување и оспорување.

За да се соберат потребните емпириски показатели во истражувањето се користат следниве техники: анкетирање, интервјуирање, анализирање на содржината, скалирање.

Исто така за потребите на ова истражување се користат следниве инструменти: анкетен прашалник, протокол за водење на интервју, протокол за анализирање на содржина, скала на ставови и мислења. Резултатите добиени од ова истражување се презентираат низ призмата на посебните хипотези и на генералната хипотеза.

Пред ова истражување се поставуваат следниве задачи:

да се утврдат потребите и можностите за примена на трансформациското лидерство;
да се провери применливоста на трансформациското лидерство во бизнис - сферата;
да се определи врската помеѓу организацискиот концепт и трансформациското лидерство.

Клучни зборови: лидерство, менаџмент, промени, ефективност, ефикасност, трансформациско лидерство.

NEEDS AND OPPORTUNITIES FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN COMPANIES

Nikolche Babovski M.Sc.

SOZU "Kuzman Shapkarev" - Bitola
nikobaba@live.com

UDK: 005.322:316.46]:005.332.3:303.62

ABSTRACT

The use of the intellectual capital that every organization has in its disposal depends in great measure of its leadership. Gonsidering the above mentioned, like a phenomenonon that will be treated in this research can be single out: leadership of the organizations. Due to this as a problem that is being dominantly imposed in the terms of the phenomenon is the lack of quality leadership in the organizations that as a consenquence has a bad management of the human resources and reduce profit, or the work results.

In those terms especially is felt the lack of transformational leadership that is being significant from aspect of necessity of the organizations to cope with challenges of the new age and to reach to their quality solutions. Therefore in the focus of this research it will be set the transformational leadership.

As a subject in the research is defined: establishment of the necessities and opporthunities for the transformational leadership in the organizations. This research possesses dominantly practical aim.

During the research the following methods will be used:descriptive method, analyses and synthesis method, classification method, generalization method, confirmation and cotradiction method.

In order to collect the necessary empirical indexes in the research will be used the following techniques: survey, interview, content analyses, scaling.

Also for the needs of the research will be used the following instruments: questionnaire, interview protocol, contents analyses protocol, attitudes and opinions scale.

The results of this research will be presented through the prism of special hypotheses and the general hypothesis. The following tasks are established to this research:

To establish the necessities and opportunities for application of the transformational leadership;
To check the application of the transformational leadership in the business sphere;
To specify the relation between the organizational concept and the transformational leadership.

Keywords: leadership, management, changes, effectiveness, efficiency, transformational leadership.

ВОВЕД

Лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.

Повеќе од било кога денес е нагласена потребата од квалитетно лидерство во организацијата и точното дефинирање или редефинирање на поимот лидерство во организацискиот развој.

Според некои автори од сферата на менаџментот лидерството е процес на влијание врз активностите на индивидуата или групата во нивните напори да ја постигнат целта во дадената ситуација. Од ова јасно се гледа дека лидерството е функција од лидерот, следбениците и другите варијабили кои се однесуваат на дадената ситуација.

Врските формирани меѓу лидерите и следбениците се во фокусот на трансформациските теории познати и како Relationship Theories.

Во денешниот свет лидерите повеќе не ги дефинираме како луѓе со позиција, моќ или статус во бизнисот, политиката или општеството, туку како луѓе чии што способности овозможуваат формулирање и достигнување на визијата.

До денес во научните кругови се развиени, промовирани, проучени, докажувани и оспорувани повеќе теории за лидерските стилови. Одредени автори го нагласуваат значењето на трансакциското лидерство, други го издвојуваат трансформациското ли-дерство, трети дека тоа е харизматското лидерство, додека пак некои автори се трудат да ја докажат поврзаноста помеѓу одредени лидерски стилови (трансформациско-тран-сакциска двофакторна концептуализација на Yukl[65], Burns ги зема во предвид и транс-формациското и трансакциското лидерство како две цели на продолжувањето), било тоа да е прикажано како взаемно влијание, било да се говори за нивно надополнување[66].

Трансформациското лидерство е едно од неодамнешните концептуализации на концептите за лидерство. Тоа е специфицирано како важен механизам за промена на организацијата.

Трансформациското лидерство е лидерски стил кој што креира квалитетна и позитивна промена кај следбениците, ја засилува мотивацијата, моралот и изведбата. Иако трансформациското лидерство ја доби својата способност да го разбере организа-циониот процес на промени и да го објасни нивото на резултати на вработените / следбениците, исто така покрена и неколку концептуални проблеми. Потребно е да се распознае и да се пристапи кон овие проблеми бидејки истражувачите забележаа дека трансформациското лидерство е во фаза каде што неговото концептуално истражување е мошне важно.

Неопходно е понатамошно истражување на трансформациското лидерство за да се согледаат потребите и можностите за примена на трансформациското лидерство во организациите од денешен практичен аспект на гледање и следење на резултатите во организацијата.

[65] Yukl, G. (1999): *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership,* European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No.1
[66] Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

Истражувањето, во овој труд иако има доминантна цел да се утврдат реалните потреби и објективните можности за примена на трансформациското лидерство во организациите од различна дејност, претпоставувам дека ќе се разликуваат од досегашните истражувања, но целта ќе остане иста: да се докажат предностите на при-мената на трансформациското лидерство во организацијата, а воедно и да се надопол-нат и прошират досегашните теоретски и практични знења за концептот на трансформациско лидерство.

ПРВ ДЕЛ: ТЕОРИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Лидерство и менаџмент

Може да се каже дека лидерството е старо колку што е стар и човековиот род, односно тоа е феномен кој што е поврзан со свесни битија, а не со технички системи.

Според една од основните дефиниции којашто ја дава Whitaker, лидерството претста-вува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели[67].

Водстото во основа има две клучни димензии[68]:

создавање визија за иднината и
инспирирање (поттикнување) на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Процесот на лидерството е функција од лидерот, следбениците и другите вари-јабили кои се однесуваат на дадената ситуација[69].

Сите добри лидери учат од сопствените и од туѓите грешки, меѓутоа постои и онаа народната дека подобро е да се учи на туѓите отколку на сопствените грешки, соп-ствените грешки скапо коштаат, но подобро и подолго се паметат. Тие повеќе сакаат да профитираат од она што поминало, отколку автократски да бараат кој заслужува пре-кор[70].

---

[67] Whitaker, P. (1995): *Managing change in schools*, Open University Press, p. 72
[68] Manske, F. M. Jr. (1990): *Secrets of Effective Leadership,* Columbia, USA, p. 5
[69] Hersey, P. & Blanchard, K. H.: *Management of the organizational behavior Utilizing Human Resources,* New Jersey, Prentice Hall, Inc. p. 83
[70] Frigon, N. & Jackson, H. (1996): *The Leader,* New York, Amacom – American Management Association, p. 5

Менаџментот, како поим, е еден од термините кој што кај нас се одомаќинил под тоа име, но и поим којшто не секогаш и не од сите се сфаќа и применува правилно.

Околу тоа што содржи работата на врвните менаџери многу е пишувано, истра-жувано и многу е проучувано. Интересно е гледиштето на Henry Mintzberg кој зборува за т.н. менаџерски улоги и неговите размислувања се прифатени од голем број на тео-ретичари на менаџментот[71]. Тој вели дека врвните менаџери „играат“ три вида на улоги и тоа:

интерперсонални,
информативни,
улоги на донесувачи на одлуки.

Менаџментот на човечки ресурси - фактор за ефикасно и ефективно водење на организациите

За менаџментот денес постојат многу дефиниции, но основната цел на менаџ-ментот на човечките ресурси е ефикасно и ефективно работење и развој на организаци-јата преку развој и оптимално искористување на човечките капацитети.

Зошто за организацијата би биле толку значајни ефективноста и ефикасноста во работењето, а за да тие се постигнат пак, битен удел има менаџментот на човечки ре-сурси. Можеби, точниот одговор за ова прашање лежи токму во една од дефинициите за менаџмент каде што се вели дека: *„целите треба да се достигнат на ефикасен и ефективен начин“*

За да може ова да се објасни, добро е, прво треба да се дефинираат поимите[72]:

ефективност(doing the right things),
ефикасност(doing things right).

Менаџментот на човечки ресурси претставува начин човечките ресурси во орга-низацијата да се обединат заедно со другите ресурси коишто ги поседува таа организа-ција, за да се постигнат нејзините

[71] Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Wor,* N. Y., Harper and Row Publishers, pp. 54-100
[72] Кралев, Т. (2007): *Основи на менаџментот – Петто издание*, Скопје, Центар за интернационален менаџмент, стр. 4

цели, односно да се реализира мисијата на организа-цијата и да се достигне организациската визија.

Честопати се поставува прашањето: „Зошто менаџментот на човечките ресурси е толку важен, а неговите концепти и техники толку битни за менаџерите?“

Одговорот според мене е мошне јасен: Без концептите и техниките на менаџ-ментот на човечки ресурси и нивното практицирање во организациите можат да се на-прават катастрофални грешки во кадровските политики на самите организации и тоа на сите нивоа.

Организациски промени

„Нема ништо потешко и понеизвесно, ниту нешто претставува поголемо коцкање на кариерата, отколку да се иницира промена[73]*“.*

Можноста, умешноста да се управува со промената е мошне значајна менаџер-ска вештина којашто е особено потребна денес, кога динамиката на случувањата во организацијата и во нејзината околина се огромни.

Голем број на автори истакнуваат дека предуслов за успехот во секоја организа-ција се токму континуираните промени и приспособувањето на организацијата кон случувањата и односите во окружувањето.

Лидерите кои ја развиваат вештината за помагање и забрзување на промената во една организација, ќе бидат водечка сила во иднината.

Филозофијата на менаџментот на промени се:

иновативноста,
креативноста и
претприемчивоста.

Според Курт Левин комплексните проблеми треба да се гледаат на едноставни начини и промената најдобро може да се согледа и управува како процес во три чекори[74]:

[73] Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 14
[74] Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 58

Создавање клима за промени,
Спроведување на промените,
Зацврстување на промените.

Во фокусот на трансформациското лидерство се две форми на промени. Прво, некои автори се фокусираа главно на промената која е донесена од следбениците (Bass)[75], други се фокусираат на институционалната или организационата промена.

Побалансирана позиција е рефлектирана кај Burns која се поврзува со постигну-вањето на промените во општествените и институционалните аспекти, како и на про-мените во размислувањата на следбениците и во состојбите на мотивација[76].

ВТОР ДЕЛ: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Појава, проблем и предмет на истражувањето

Искористувањето на интелектуалниот капитал во голема мера зависи од лидер-ството во организацијата и како појава која што ќе се третира во ова истражување мо-же да се издвои: водење на организациите, а како проблем кој што доминантно се на-метнува во рамките на појавата е недостаток на квалитетно лидерство во организаци-ите, што за последица има лошо менаџирање на човечките ресурси и намален профит.

Фокусот на истражувањето се става на трансформациското лидерство, а како предмет на истражувањето се дефинира: утврдување на потребите и можностите за примена на трансформациско лидерство во организациите.

Цели, задачи и очекувани резултати на истражувањето

Ова истражување има доминантно практична цел, но и одредена теоретска цел.

Пред ова истражување се поставуваат следниве задачи:

да се утврдат потребите и можностите за примена на трансформациското лидер-ство;
да се провери применливоста на трансформациското лидерство во бизнис сферата;

[75] Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, N. Y.
[76] Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

да се направи споредба помеѓу трансформациското лидерство од една страна и трансакциското и харизматското лидерство од друга страна;
да се определи врската помеѓу организацискиот концепт и трансформациското лидерство.

Хипотетска рамка

Генерална хипотеза – ако се применува трансформациско лидерство, тогаш орга-низацијата ќе постигнува ефикасност и ефективност во својата работа.

Посебни хипотези

Посебна хипотеза 1 - во организацијата постои потреба за примена на транс-формациско лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

Посебна хипотеза 2 - независно од дејноста на организацијата, во организација-та постојат можности за примена на трансформациското лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

Посебна хипотеза 3 - ако во организацијата се создаде клима за промени, тогаш организацијата ќе може да се справи со предизвиците што ги наметнува новото време.

Посебна хипотеза 4 - ако во организацијата се применува трансформациското лидерство, тогаш организацијата ќе ја достигне својата визија.

МЕТОДИ, ТЕХНИКИ, ИНСТРУМЕНТИ И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.

Во ова истражување ке се користат следните методи[77]:

Дескриптивен метод
Метод на анализа и синтеза
Метод на класификација
Метод на генерализација
Метод на потврдување и оспорување

[77] Ivanović, Z. (1996): *Metodologija izrade znanstvenog i strucnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.

За да се соберат потребните емпириски показатели, во ова истражување ќе се користат следните техники:

Анкетирање
Интервјуирање
Анализирање на содржина
Скалирање

Соодветно на овие техники за потребите на истражувањето ќе се користат следните инструменти:

Анкетен прашалник
Протокол за водење на интервју
Протокол за анализирање на содржина
Скала на ставови и мислења

Со анкетирање и скалирање ќе бидат опфатени по 100 испитаници, а со интервјуирање 20 испитаници.

ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

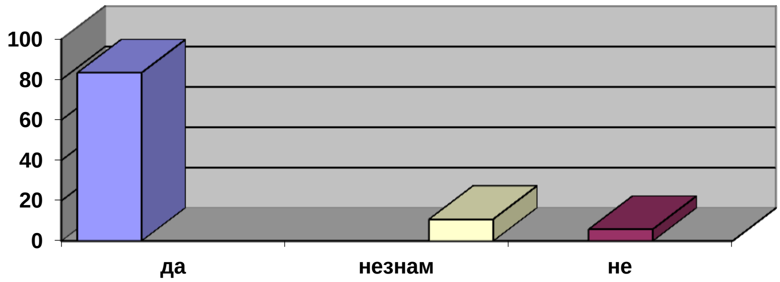
Презентација на вкупните резултаи на истражувањето (заеднички прашања)

Табела 1. Одговори на заеднички прашања

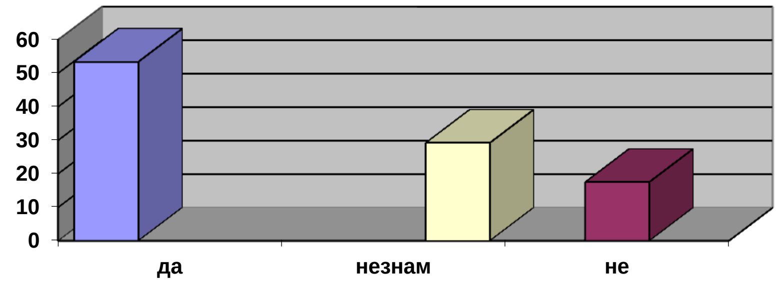
бр	Прашање	Одговори		
		да	не	незнам
1	Дали примената на трансформациското лидерство е предуслов за ефикасно и ефективно работење / Примената на трансформациското лидерство е предусов за ефикасно и ефективно работење	100	7	13
2	Дали во вашата организација постојат можности за примена на трансформациското лидерство / Дали во вашата организација постојат можности за примена на трансформациското лидерство	64	21	35
3	Трансформациското лидерство може да се справи со предизвиците на новото време / Трансформациското лидерство може да се справи со предизвиците на новото време	90	7	23

4	Вашиот менаџер во својата работа ги при-менува елементите на трансформациско лидерство / Дали Вие во својата работа ги применувате вештините на трансформацис-кото лидерство	37	46	37
5	Дали вашиот менаџер е обучен за трансформациско лидерство / Дали сте обучен за примена на трансформациско лидерство	19	39	62

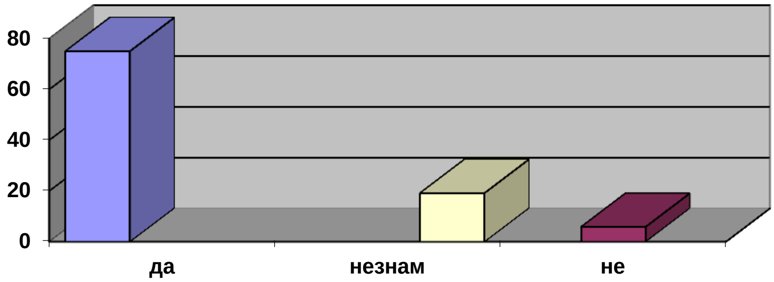
На прашањето бр.1„Дали примената на трансформациското лидерство е предуслов за ефикасно и ефективно работење/Примената на трансформациското лидерство е предусов за ефикасно и ефективно работење“ најмногу испитаници (100 или 83,34%) одговориле *да*, 13 или 10,83% од испитаниците одговориле *незнам* и 7 или 5,83% од испитаниците одговориле *не*.



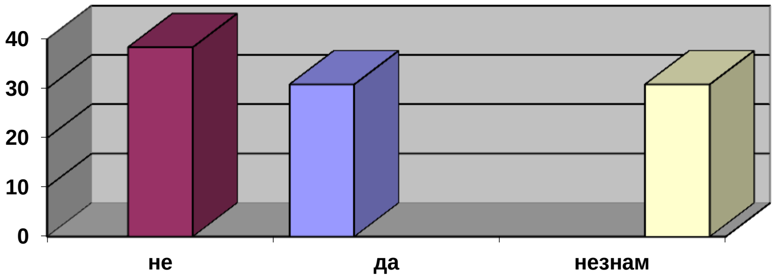
На прашањето бр.2„Дали во вашата организација постојат можности за примена на трансформациското лидерство/Дали во вашата организација постојат можности за примена на трансформациското лидерство“ најмногу испитаници (64 или 53,33%) одговориле *да*, 35 или 29,17% од испитаниците одговориле *незнам* и 21 или 17,50% од испитаниците одговориле *не*.



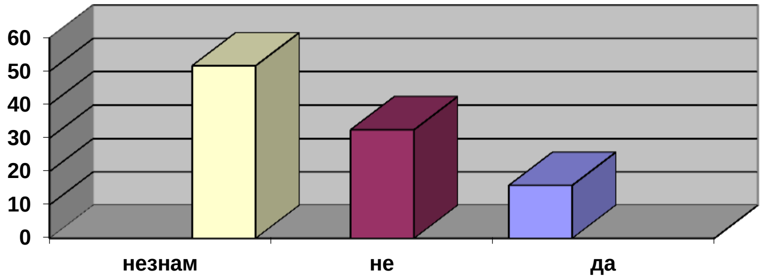
На прашањето бр.3„Трансформациското лидерство можи да се справи со предизвиците на новото време/Трансформациското лидерство можи да се справи со предизвиците на новото време“ најмногу испитаници (90 или 75,00%) одговориле *да*, 23 или 19,17% од испитаниците одговориле *незнам* и 7 или 5,83% од испитаниците одговориле *не*.



На прашањето бр.4„Вашиот менаџер во својата работа ги применува елементите на трансформациско лидерство/Дали Вие во својата работа ги применувате вештините на трансформацискoто лидерство“ најмногу испитаници (46 или 38,34%) одговориле *не*, 37 или 30,83% од испитаниците одговориле *да* и 37 или 30,83% од испитаниците одговориле *незнам*.



На прашањето бр.5 „Дали вашиот менаџер е обучен за трансформациско лидерство /Дали сте обучен за примена на трансформациско лидерство“ најмногу испитаници (62 или 51,67%) одговориле *незнам*, 39 или 32,50% од испитаниците одговориле *не* и 19 или 15,83% од испитаниците одговориле *да*.



ДОКАЗ НА ХИПОТЕЗИТЕ

Врз база на одговорите на заедничкото прашање бр.1 следи доказот на посебната хипотеза 1: „Во организацијата постои потреба за примена на трансформа-циско лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.“

Податоците од одговорите на заедничкото прашање бр.2 го даваат доказот на посебната хипотеза 2 : „Независно од дејноста на организацијата, во организацијата постојат можности за примена трансформацискoто лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.“

Од добиените податоцина на заедничкото прашање бр.3 следи доказот на посебната хипотеза 3: „Ако во организацијата се создаде клима за промени, тогаш организацијата ќе може да се справи со предизвиците што ги наметнува новото време.“

Врз база на резултатите од одговирите на заедничкото прашање бр.4 и заедничкото прашање бр.5 следи доказот на посебната хипотеза 4: „Ако во организаци-јата се применува трансформацискoто лидерство тогаш организацијата ќе ја достигне својата визија.“

РЕЗИМЕ

Врз база на добиените податоци, обработените и презентираните резултати, до-казите на посебните хипотези, доказот на генералната хипотеза, наведените податоци и ставови од други автори, како и од мое повеќегодишно искуство на разни позиции и во различни улоги, можам да заклучам: „став е дека трансформациското лидерство треба да биде токму она лидерство кое ќе знае и умее да одговори на предизвиците на новото време, бидејки трансформацискиот лидер успеал да внесе организациски промени во организацијата и исто така успеал да ја трансформира личната вредност на следбени-ците/вработените за да ги подржат и прифатат како свои визијата и целите на организа-цијата, со што ќе можат да ги задоволат и личните очекувања, а при тоа негувајќи сре-дина каде се формирани цврсти односи и создавајќи клима на доверба каде што има споделени визии и со тоа ќе се овозможи организацијата да постигнува ефикасност и ефективност во својата работата“.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Кралев, Т. (2007):Основи на менаџментот – Петто издание, Скопје, Центар за интернационален менаџмент,
2) Петковски, К. (2009):Деловно лидерство, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје,
3) Bass, B. M. (1985):Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, N. Y.
4) Burns, J. M. (1978):Leadership, Harper and Row, New York, N. Y.
5) Frigon, N. & Jackson, H. (1996):The Leader, New York, Amacom–American Management Association,
6) Hersey, P. & Blanchard, K. H.:Management of the organizational behavior Utilizing Human Resources, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
7) Ivanović, Z. (1996):Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.
8) Manske, F. M. Jr. (1990):Secrets of Effective Leadership, Columbia, USA,
9) Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Wor, N. Y., Harper and Row Publishers,
10) Whitaker, P. (1995): Managing change in schools, Open University Press,
11) Yukl, G. (1999): An evaluative essay on current conceptions of effective leadership, European Journal of
12) Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No.1

LJUDSKI KAPITAL U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI KOMPANIJE

Rajko Macura Ph.D.

College of Banja Luka, Banja Luka
rajko.macura@mvo-svjetionik.org

Slavoljub Vujovic PhD

Business-Technical College of Vocational Studies, Uzice, SERBIA
кelovic1967@yahoo.com

UDK: 005.336.4:339.137.2

SAŽETAK

Ovim radom se želi naglasiti značaj intelektualnog kapitala, posebno u vrijeme promjenljivog poslovnog okruženja. U literaturi je relativno malo poznato o uticaju intelektualnog kapitala na konkurentsku prednost. Autor članka smatra da je intelektualni kapital "znanje" i "iskustvo", koji direktno doprinose preživljavanju i održivosti organizacije, kao i njenoj konkurentnosti. Intelektualni kapital obuhvata znanja i kompetencije koje „žive" sa zaposlenima u kompaniji. Organizacije primjenjuju posebne oblike strategija kako bi konsolidovale svoje interne sposobnosti. Međutim, vrlo malo studija se bavi procjenom odnosa između vitalnih sposobnosti organizacije; intelektualnog kapitala i poslovne strategije. U budućnosti, znanje će biti ključni faktor korporativnog rasta i razvoja. Kompanije sve više zavise od sposobnosti da vrednuju i razvijaju svoje znanje i stručnost i da sa njima upravljaju. Široko je prihvaćen stav od strane menadžera i teoretičara da su u savremenoj ekonomiji znanja, ljudi (ljudski resursi) najkritičnija imovina organizacije. Ovim radom se nastoji utvrditi postojanje veze između poslovanja organizacije, njene strategije i upravljanja intelektualnim kapitalom. U literaturi se tvrdi da razlika između tržišne vrijednosti organizacije i njene knjigovodstvene vrijednost zavisi od njenog intelektualnog kapitala. Kako bi mogli da se suoče sa uslovima stalnih promjena tržišta i tehnologija, kompanije moraju razvijati sposobnosti i kompetencije neophodne za prestrojavanje i adaptaciju svom okruženju.

Ključne riječi: intelektualni kapital, konkurentska prednost, ekonomija zasnovana na znanju, strategija.

HUMAN CAPITAL IN FUNCTION OF THE COMPETITIVENESS OF COMPANY

Rajko Macura Ph.D.

College of Banja Luka, Banja Luka
rajko.macura@mvo-svjetionik.org

Slavoljub Vujovic Ph.D.

Business-Technical College of Vocational Studies, Uzice, SERBIA
кelovic1967@yahoo.com

UDK: 005.336.4:339.137.2

ABSTRACT

This paper wants to stress the importance of intellectual capital, especially in the time varying business environment. Relatively little is known in the literature about the impact of intellectual capital on the competitive advantage. Author of the article believes that intellectual capital is "knowledge" and "experience", which directly contribute to the survival and sustainability of the organization, as well as its competitiveness. Intellectual capital includes knowledge and competencies that "live" with the employees in the company. Organizations use special forms of strategies to consolidate their internal capabilities. However, very few studies dealing with the assessment of the relationship between the vital capacity of the organization; intellectual capital and business strategy. In the future, knowledge will be the key factor in corporate growth and development. Companies increasingly depend on the ability to evaluate and develop their knowledge and skills and to manage them. In the modern knowledge-based economy, it is widely recognized by managers and theorists that people (human resources) are the most critical assets of an organization. This paper seeks to identify the existence of a link between the organization's operations, its strategy and management of intellectual capital. The literature argues that the difference between the market value of the organization and its “book value” depends on its intellectual capital. To be able to cope with the conditions of constant changes of the market and technologies, companies need to develop skills and competencies necessary for realignment and adaptation to their environment.

Keywords: intellectual capital, competitive advantage, knowledge-based economy, strategy.

UVOD

Konkurencija primorava mnoge kompanije da akumuliraju intelektualnu imovinu i da ih koriste efikasno kako bi pokrenule profitabilne akcije (Bismuth and Tojo, 2008). U dvadesetom vijeku pojavljuju se novi koncepti „informaciono društvo", "društvo znanja", i "ekonomija znanja", koji ističu ulogu znanja kao ključnog faktora privrednog rasta (Lavanderos, 2008.). Za razliku od ostalih primarnih resursa, znanje se korištenjem ne umanjuje, već dobija na dubini i dijeli sa drugima. Iz tog razloga, snažne firme se oslanjaju na upravljanje znanjem koje će obezbijediti dodatne vrijednosti znanju zaposlenih, proizvodnji i interakciji.

U budućnosti, sve manje ljudi će obavljati fizičke poslove, a sve više ljudi će koristiti mozak za rad. To je intelektualni kapital. On se ne pojavljuje u bilansu stanja kompanija, ali ima veću vrijednost za organizacije od fizičke imovine. Sve više i više firmi identifikuju svoje jezgro kompetentnosti kao nevidljivu aktivu nego vidljivu (Bizmuta i Tojo, 2008; Hsu i Fang, 2008). Sve je rašireniji stav da performanse bilo koje organizacije, u suštini zavise od znanja zaposlenih, primjene i integracije tog znanja u strukturama organizacije i njihovih veza odnosa (Silvi i Cuganesan, 2006.).

Ekonomsko bogatstvo sve manje zavisi od korišćenja zemljišta, prirodnih resursa, opreme i kapitala, a sve više zavisi od informacija, znanja i njegove primjene. Efikasnim upravljenjem znanjem poboljšava se intelektualni kapital organizacije.

Društvo ne može da napreduje bez jačanja i razvoja intelektualnog kapitala, posebno u periodima nepovoljne ekonomske situacije i poslovnog okruženja. U savremenoj ekonomiji znanja, ljudi (ljudski resursi) su najkritičnija sredstva koja organizacije imaju. Međutim, u praksi, ljudski resurs (HR) često postaju prvi resurs koji bude marginalizovan zbog dominacije troškova. Intelektualni kapital je "znanje" i "iskustvo" koji direktno doprinose krajnjem rezultatu kompanije i koji direktno doprinose preživljavanu i održivosti organizacije. Intelektualni kapital obuhvata znanja i kompetencije koje posjeduju zaposleni u kompaniji. On uključuje „nematerijalni" intelektualni kapital znanja koji se odnosi na zaposlene, kupce, prodavce, vlasnike, investitore, konkurente i sve druge partnerske veze koje utiču na uspješnu održivosti organizacije.

Znanje je postalo najznačajniji ekonomski resurs i zamjenjuje finansijski i fizički kapital kao najvažniji kapital u novoj ekonomiji (O'Donnell et al , 2003, Demediuk, 2002,). Eksponencijalni rast informacija u novoj ekonomiji usmjerava pažnju na važnost upravljanja sredstvima u organizacijama zasnovanim na znanju. Mnoga ranija istraživanja su utvrdila da prilagođavanje poslovne strategije i unutrašnjih mogućnosti organizacije vode ka superiornim performansama (Finnei , Kembel i Pauel, 2004; Pits i Lei, 2003).

Interne mogućnosti organizacije obuhvataju široka korporativna znanja, vještine i aktivnosti. U novim ekonomijama sredstva su zasnovana na znanju, tako da znanja ugrađena u pojedince i organizacije čine većinu internih sposobnosti organizacije. Dakle, organizacioni uspjeh i performanse zavise od toga koliko dobro organizacija upravlja svojim sredstvima zasnivanim na znanju.

Prema Stevart (2002), nova ekonomija stoji na tri stuba:

1) znanje postaje ono što kupujemo prodajemo i radimo.
2) sredstva zasnovanih na znanju postaju najvažnija za organizaciju.
3) u cilju razvijanja novih tehnika menadžment tehnike, novih tehnologija i novih strategija, potrebno je objasniti na znanja zasnovana sredstva.

POJAM INTELEKTUALNOG KAPITALA

Pojam intelektualnog kapitala još uvijek nema jedinstvenu definiciju. Jedno od često korišćenih pojmovnih određenja intelektualnog kapitala navodi da je to sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji imaju vrijednost. Posmatrano u poslovnom kontekstu, kapital se odnosi na bilo koju imovinu koja će proizvoditi buduće novčane tokove. To su dobro poznate vrste aktive koje su „opipljive“ u praksi. Dakle, materijalni kapital se odnosi na fizička i finansijska sredstva organizacije. Vrijednost te imovine može se vidjeti u bilansu stanja finansijskih evidencija društva. Pod fizičkom imovinom podrazumijeva se zemljište, mašine, inventar, biljke, kamioni, i dr., dok finansijska sredstva označavaju vlasnički udio kapitala, zadržanu dobit, obrtni kapital, pripremne troškove, potraživanja, i dr.

U posljednjim decenijama, sve veću važnost dobijaju nematerijalna ulaganja, kao što su vještine radne snage i njena organizacija, koja postaju od ključne važnosti za određivanje budućnosti profita. Problem je kako kvantifikovati nematerijalne vrijednosti. Zato ove vrste imovine ostaju uglavnom nevidljive za spoljašnji svijet. U računovodstvenom smislu ne postoje parametri kojima se mjeri suština ljudskog kapitala pojedinca. Termin " intelektualni kapital" (Sullivan, 2000) generalno se odnosi na sve resurse koji određuju vrijednost neke organizacije, kao i konkurentnosti preduzeća. Ovaj pojam nije lako prevesti u finansijskom smislu. Iz tog razloga, često se koristi termin "nefinansijska imovina". Paolo Magrassi definiše ljudski kapital kao "znanja i kompetencija koje žive sa zaposlenima u preduzeću" i definiše organizacioni intelektualni kapital kao "kolektivno znanje, čak i izvan mogućnosti pojedinih zaposlenih, koji doprinosi organizaciji" (Magrassi, 2002).

Intelektualni kapital obuhvata znanja i kompetencije koje posjeduju zaposleni u kompaniji. On obuhvata, ne samo organizaciona znanja, već je takođe i industrija znanja Predstavlja kombinaciju kognitivnih i intuitivnih znanja i iskustava.

Znanja ugrađena u pojedinca i organizaciju, mogu se nazvati "intelektualni kapital" (Demediuk, 2002 ; Saliven , 1999 ; Stjuart , 1997). Iako ne postoji konsenzus o tome šta je intelektualni kapital, postoji široko prihvaćena njegova definicija. Intelektualni kapital se može povećati povećanjem kapaciteta svakog zaposlenog. Prema teoretičarima intelektualnog kapitala, intelektualni kapital se sastoji od tri glavne komponente:

1) ljudski kapital,
2) relacioni (trenutni) kapital, i
3) organizacioni kapital.

Ljudski kapital predstavlja znanje, kompetentnost zaposlenih, iskustva, intuicije i stavovi radne snage. On se odnosi na sposobnost osoblja organizacije da svoje znanje, vještine i iskustvo tokom poslovnog procesa transformišu u nove dodatne vrijednosti.

Ljudski kapital je kolektivna sposobnost firme da, na osnovu poznavanja svojih ljudi, izvuče najbolja rješenja, koja su često izvor inovacija i strategija. Individualne kompetencije su važne za organizacije. To su sposobnosti ljudi da se adekvatno ponašaju u različitim situacijama. To uključuje vještine, obrazovanje, iskustvo, vrijednosti i socijalne vještine. Na taj način kompanija dobija na konkurentnosti. Ljudi su jedini pravi faktori u poslovanju. Sva sredstva i strukture, bez obzira da li su u pitanju materijalna ili nematerijalna, rezultat su ljudskog djelovanja i zavise od ljudi. Ljudi stvaraju znanje, nove ideje i nove proizvode, čime se uspostavljaju odnosi koji omogućavaju da procesi zaista rade.

Za organizaciju nastaje problem kada ljudi napuštaju organizaciju. Oni sa sobom odnose svoja znanja, kao i unutrašnje, spoljašnje, formalne i neformalnie odnose. Intelektualni kapital - posvećenost i kompetentnost radnika - je ugrađen u organizaciju. On postaje ključan za firmu iz više razloga (Ulrich, Dave, 1998, p. 15-26.):

Intelektualni kapital je jedina značajna imovina jedne organizacije. Većina drugih sredstava (zgrade, postrojenja, oprema, mašine, i tako dalje) počinju da se amortizuju, počevši od dana njihovog pribavljanja. Sa druge strane, kako firma napreduje, intelektualac kapital raste. Menadžer ima zadatak da znanje učini produktivnim i da intelektualni kapital preokrene u vrijednost klijenta.
Znanje se radom ne smanjuje, već se povećava. Kvalitet usluga obično dolazi iz odnosa zasnovanim na stručnosti i posvećenosti pojedinaca.
Zaposleni sa najvećim intelektualnim kapitalom u suštini postaju volonteri. Oni su emotivno vezani za firmu.
Još uvijek, mnogi menadžeri ignorišu ili umanjuju značaj intelektualnog kapitala.
Zaposleni koji posjeduju najviše intelektualnog kapitala često su najmanje cijenjeni.
Sadašnji ulaganja u intelektualni kapital su često pogrešno usmjerena.

Obukom i obrazovanjem profesionalaca, kod njih se postiže razumijevanje kako ljudi uče, dijele znanje i rade zajedno. Na taj način kod njih se razvija svijest kako kultura organizacije može da utiče na inicijative za učenje, koliko je teško promijeniti kulturu jedne organizacije i kako se mudrim upravljanjem može iskoristiti ljudski potencijal (Bassi, Laurie, J,. 1997.). Učenje će sve više biti ugrađivano u tehnologije, kako bi nam omogućavalo da radimo svoj posao. Učenje kroz rad će postati praksa, a ne izuzetak. Aktivnost nastavnika i pasivnost učenika će biti prošlost. Učenje će biti osnovna radna vještina (Plott, 1996,). Učenje postaje kontinuirani proces, nikada se ne završava i uvijek se mijenja. Ono postaje temelj i prilagodljivosti inovacija.

Relacioni (spoljni) kapital je vezan za odnose eksternim, posebno interorganizacionim okruženjem, sa kupcima, dobavljačima, distributerima i drugim povezanim licima. On se odnosi na mreže organizacija i saradnika i njihovo zadovoljstvo i lojalnost kompaniji. To uključuje poznavanje marketing kanala, sadašnjih i potencijalnih kupaca i odnosa sa dobavljačima.

Organizacioni (strukturni) kapital određuje organizacione sisteme, kulturu, praksu i procese, kao što su organizacija poslovanja, strategija, planovi, sistemi komunikacije i sl. Obuhvata intelektualno vlasništvo preduzeća u pogledu patenata, licenci, autorskih prava. Sastoji se od širokog spektra patenata, koncepata, modela, računara i administrativnih sistema. Ovaj oblik kapitala se kreira od strane zaposlenih i na taj način postaje „vlasništvo" organizacije. Organizacioni (strukturni) kapital može biti stečen izvana. Odluke da se takva sredstva razvijuju ili investira u njih, može se donijeti sa određenim stepenom povjerenja, jer rad se može obavljati u kući ili naručiti izvana. Takođe, unutrašnjoj strukturi pripada neformalna organizacija, unutrašnja mreža, "kultura " ili" duh " organizacije. Unutrašnja struktura i ljudi zajedno čine ono što mi generalno zovemo „*organisation*" (Sveiby, 1998).

Strukturni kapital obezbjeđuje kompaniji organizacionu sposobnost da zadovolji zahtjeve tržišta. To podrazumijeva rutine i strukture organizacije koje olakšavaju zaposlenima da urade zadatke koji će omogućiti postizanje optimalnog intelektualnog učinka, kao i ukupnog poslovnog učinka. Ako organizacija nema dobre sisteme i procedure, onda njen ukupan intelektualni kapital neće dostići svoj puni potencial, bez obzir na intelektualni nivo njenih pojedinaca (Bontis, Nick 1996). Prema Van Buren, strukturni kapital se sastoji od inovacija kapitala (sposobnost organizacije da inoviraju i stvaranja nove proizvodne i usluge) i procesa kapitala (procesi organizacije, tehnike, sistemi i alati) (Van Buren, Mark E., 1999).

Strukturni kapital se sastoji od neke organizacione strategije, internih mreža, sistema, baza podataka i datoteka, kao i legalnih prava na tehnologiju, procese, pronalaske, autorska prava, pečate, poslovne tajne, brendove i licence. Ulaganjem u, nove inicijative, tehnologije i nove procese razvoja, strukturni kapital se poboljšava (Knight, Daniel J., Performans 1999).

Strukturni kapital firme se sastoji od četiri elementa (Saint-Onge, Hubert, Tacit Knowledge 1996):

Sistemi - način na koji se procesi organizacije (informacije, komunikacije, donošenja odluka) i izlaza (proizvoda / usluga i kapitala) provode .

Struktura - raspored obaveza i odgovornosti koje definišu položaj i odnos između članova organizacije.
Strategija - ciljevi organizacije i načini kojima nastoje da ih ostvare.
Kultura - zbir pojedinačnih mišljenja, stavova, zajedničkih vrijednosti i normi u organizaciji.

U organizaciji treba da postoji jaka veza između strategije i kulture. Kultura kompanije doprinosi efiksnijoj realizaciji poslovne strategije. Ako nema stalne veze između strategije, strukture i kulture organizacije, to može predstavljati najveću prepreku za uspjeh u sprovođenju promjena. Organizacija neće steći konkurentsku prednost koja potiče iz novih strategija i pratećih organizacionih promjena ako to nije podržano od strane organizacione kulture.

Neke studije su pokazale da je osobina prakse ljudskih resursa da pomaže u stvaranju prilika za obezbjeđenje konkurentnosti (Pehrson, 2001; Kapelli i Kroker-Hefter, 1996). Ljudski resursi se odnose na zalihe akumuliranog znanja, vještina i sposobnosti koje pojedinac posjeduje (Kamoche, 1996) i upravljanje ljudskim resursima koje se koristi da se poveća vrijednost ljudskog kapitala i vrijednost povrata, kao što je produktivnosti (Russells sar 1993, Boudreau i Berger, 1985). U većini literature koja se bavi intelektualnim kapitalom, istraživači se slažu da ljudski kapital ili *know how* zaposlenih predstavlja dio intelektualnog kapitala (npr. Edvinsson i Malone, 1997). Bez obzira na uvjerenje da je ljudski kapital najvažniji resurs u novoj ekonomiji, isti argument treba da se primijeni na druge dvije dimenzije intelektualnog kapitala; relacioni kapital i organizacioni kapital.

UPRAVLJAČKI INTELEKTUALNI KAPITAL

Sadašnji debata o intelektualnom kapitalu je postavljena u kontekstu promjene modela upravljanja i organizacione strukture. To govori da se organizacije kreće od komandovanja i kontrole prema delegiranju, osnaživanju i obuci. Na taj način, svaka organizacija ima priliku da oblikuje način na koji radi.

Menadžment ima zadatak da iskoristi i maksimizira taj potencijal (Devis, Waddington; 1999.). Jasno je da menadžeri koji žele da uvećavaju intelektualni kapital svog preduzeća treba da budu sposobni da povećavaju inteligenciju, podstiču inovacije i integritet obuke. Ovo su tri ključne kompetencije intelektualnog kapitala. Razvijanje ove tri osnovne kompetencije kapitala predstavlja izazov za menadžere. Znanje se kreira i prenosi kroz razgovor, a lideri moraju ovladati vještinom podsticanja dijaloga između članova tima.

Ako menadžeri efikasno upravljaju znanjem, njihova organizacija će poboljšati svoj intelektualni kapital. Kod intelektualnog kapitala postoje dva nivoa znanja: Eksplicitno i prećutno znanje. Eksplicitno znanje je ono znanje koje može da se kodifikuje u informacije koje su dostupne i sisematski se šire. Prećutno znanje predstavlja iskustvo i intelektualna kreativnost i učenje koje počiva na ljudskim resursima firme.

KARAKTERISTIKE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Iako je intelektualni kapital u svom potencijalu za generisanje budućih novčanih tokova sličan materijalnoj imovini, on je radikalno drugačiji od opipljivog kapitala u sljedećim aspektima:

Intelektualna imovina nije rivalska.
Ljudski kapital i Relacioni kapital ne mogu biti u vlasništvu, već moraju da se dijele sa zaposlenima, dobavljačima i kupcima.
Respektovanje ovog kapitala zahtijeva pažljivo njegovanje.
Strukturni kapital je nematerijalna imovina koja može biti u vlasništvu i pod kontrolom menadžera. Međutim, ne može se lako sa njim trgovati pošto za njega nema tržišta.
Firme koje iskoriste svoj intelektualni kapital su u stanju da generišu veći profit.
Ljudski, strukturni i relacioni kapital često djeluju zajedno u razumnim kombinacijama, te iz tog razloga, nije dovoljno da se investira u ljude, sisteme i kupce odvojeno, već u kombinacijama koje proizvode krajnji vrijednost .

OČUVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

U velikom broju organizacija postoji problem očuvanja kapitala. Zaposleni se osipaju kroz otpuštanja, ostavke, penzionisanja i druge oblike odlaska zaposlenih iz kompanije. Menadžment organizacije treba da predviđa odlaske najuspješnijih zaposlenih iz organizacije, kako bi se ublažili ili otklonile negativne posljedice tih odlazaka. Zaposleni imaju veliko znanje o svom poslu i poslovnim procesima, posjeduju informacije koje su značajni za njihove poslove, znaju kako se stvari odvijaju i šta najbolje funkcioniše. Nažalost, danas u većini slučajeva njihovo većina znanja odlazi sa zaposlenima i ono nije prenijeto ili stavljeno na raspolaganje drugima. U vrijeme ekonomske krize, usljed stalnih otpuštanja, smanjenja i/ili eliminacija, smanjuje se lojalnost zaposlenih, koji traže prvu priliku da pronađu nove mogućnosti zaposlenja. Poslodavci koji ne pridaju puni značaj zaposlenih ne bi trebalo računati na njihovu lojalnost. Mnogi poslodavci ne mogu u potpunosti shvatiti šta je potrebno da se zadrže dobri radnici.

ZNAČAJ PROCESA IMPLEMENTACIJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Danas je od velikog značaja da zaposleni posjeduju znanja o svom poslu, poslovnim procesima, informacije koje podržava njihov posao i te procese, kao i znanje o tome kako na najefikasniji način da se stvari dešavaju i uvid o tome šta funkcioniše, a šta ne. Na žalost, u većini slučajeva, zaposleni nemaju podsticaj da dijele svoje znanje. Njihovo znanje nije prenijeto ili stavljeno na raspolaganje drugima. Ovo znanje je potencijalno izgubljeno u organizaciji. Prema tome, uspješna primjena novih tehnologija zavisi od više faktora, uključujući efikasno upravljanje ljudskim resursima sistemima i procesima.

Većina autora smatra da su ljudi (ljudski resursi) najkritičnija imovina organizacije u savremenoj ekonomiji znanja. Oni su ključni za uspjeh savremenih poslovnih preduzeća, bilo da se radi o malim i srednjim, ili velikim preduzećima korporacijama.

Globalne korporacije imaju još zahtevnije uslove za razumijevanje intelektualnog kapitala s obzirom na razlike u jeziku, kulturi, vremenskoj zoni, kao i svim drugim oblicima komunikacijskih zahtjeva.

Korporativno znanje je fluidno i ono treba da odgovori na protok potrebnog znanja u cijeloj korporaciji. Imajući u vidu da se najveći dio intelektualnog kapitala nalazi u glavama zaposlenih, organizacija treba, u cilju preuzimanja znanja da ohrabri ljude da ga dijele.

Ljudski kapital se može posmatrati kao primarni alat za organizaciju koja uči, utičući na njenu sposobnost da stekne nova znanja (Kang & Snell, 2009). Fokus je na kompetencijama, stavovima i intelektualnim sposobnostima, jer kompetencije spadaju u najznačajnije dijelove ljudskog kapitala. Nadležnost zaposlenog se posmatra kao nešto što je pojedinac u stanju da uradi ili djeluje u okviru kompanije. Stoga obuhvata znanja i vještine. Znanje nije urođeno i ono mora da se usvoji. Vještine se odnose na praktičnu primjenu znanja.

OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Organizacije moraju kontinuirano upravljati sa četiri ključna resursa: novac, oprema, informacije i ljudi. Investicije u savremeniju opremu podstiču bržu i efikasniju proizvodnju. Ulaganje u trening i razvoj zaposlenih može povećati njihovu produktivnost i efektivnost u poslu (Burke and Day's, 1986.). Svrha razvojnih programa obuke i upravljanja je poboljšanje sposobnosti zaposlenih, kao i organizacionih sposobnosti. Organizaciono ulaganje u znanje i vještine zaposlenih, vraća se u vidu povećanja produktivnosti i efikasnosti. U cilju efikasnog upravljanja razvojnim programima, potrebno je imati u vidu da su zaposleni odrasli učenici (Forrest & Peterson, 2006). Knowles's (1990) objavljuje teoriju učenja odraslih ili "Andragogija ", baziranu na pet ideja:

odrasli treba da znaju zašto nešto uče;
odrasli treba da budu samo – usmjereni;
odrasli donose više iskustva u vezi sa radom u situacijama učenja;
odrasli unose iskustva u učenje zasnovano na problemima - centriran pristup učenju; i
odrasli su motivisani da uče (spoljašnji i unutrašnji motivatori).

Pošto je problem u centru pristupa znači da zaposleni će bolje učiti kad mogu vidjeti kako im učenje može pomoći u obavljaju zadatake ili u nošenju sa problemima sa kojima se suočavaju u radu.

TEORIJE LJUDSKOK KAPITALA

Izraz intelektualni kapital (IK) je dobio na značaju u istraživanju, prvenstveno zbog jačanja nove "ekonomije znanja" koja se ogleda u širenju masovne proizvodnje zasnovane na ekonomiji koja se oslanja na informacije i znanja (Rastogi, 2000). William Pettyje tvrdi da razlozi za bogatstvo kompanije leže u vrijednosti radnika.

Pregled literature intelektualnog kapitala pokazuje da teorija o IC kao koncept evoluirao od strane stvarne poslovne prakse, a ne na teorijski zasnovanom pristupu (Petti & Guthrie, 2000). Oslanjanje samo na tradicionalne finansijske računovodstvene prakse sve više i više može se posmatrati kao neprikladno za procjenjivanje ukupne vrijednosti firme, jer nema mogućnost da istakne vrijednost nematerijalnih ulaganja (Rastogi, 2003; Bontis, 2001). Osnaživanje na osnovu ekonomije znanja čini da je neophodno da se razviju metode koje ističu obe vrijednosti, materijalnu i nematerijalnu imovinu.

Neki autori navode ograničenja koja imaju teorijske osnove za praktičare koncepata ljudskog i intelektualnog kapitala (Bontis, Dragonetti, Jacobsen i Roos, 1999, Grasenick i Low, 2004). Bilo je raznih pokušaja teoretičara da se pozabave suštinom ljudskog kapitala. Na primjer računovodstvo ljudskih resursa (HRA) posebno je obezbijedilo sveobuhvatan model mikro - ekonomske vrijednosti pojedinaca u specifičnim organizacijama (Flamholtz, 1985 na osnovu pionirskog rada Hermanso, 1964). HR pokušava da mjeri HR u finansijskom smislu, kroz primjenu računovodstvenih principa za ljude u smislu njihove vrijednosti imovine. Sa druge strane, neki autori kritikuju svođenje HR na finansijsku metrike (Bueno, Salmador i Merino, 2008, Pfeffer, 1997). Kada je u pitanju stav da su ljudi (HR) u organizacijama ključni u ekonomiji znanja, može se reći da ne postoji neslaganje. Međutim provođenje retorike u praksu često postaje problematično.

ULOGA UPRAVLJANJA ZNANJEM U INSTITUCIJAMA VISOKOG OBRAZOVANJA

Među ekonomskim teoretičarima, raširen je stav da zemlje koje se razvijaju treba da budu usmjerene na nacionalne investicije i bazno obrazovanje, i da se na taj način nudi najviši društveni povrat. Ovaj stav je osporen u nedavnoj studiji Svjetske banke (2003) koja se zalaže za nove investicije u visoko obrazovanje. Kroz ulaganje u znanje, privreda očekuje da se konstantno obnavljaju ekonomski i društveni sistemi. Od visokog obrazovanja se očekuje da konstantno proširuje znanja i specijalističke vještine; da se efikasno angažuju u proizvodnji znanja i jača obrazovni sistem; da bude društveno odgovorno, kao i da bude u bliskom kontaktu sa industrijom (Asmal 2000). Razvojem akademskih istraživačkih kapaciteta stvara se sjeme budućeg ekonomskog i društvenog razvoja u obliku ljudskog kapitala. Usmjeravanje znanja u tehnološke inovacije i nove izvore, postaje jedan od najvažnijih akademskih zadataka i mijenja strukturu i funkcija univerziteta. Korist od ovog pristupa, koji se manifestuje kroz organizacione inovacije, kao što su tehnologija, transfer znanja i primijenjena istraživanja uz industrijsko učešće.

Primarne funkcija univerziteta su nastava i istraživanja, dok funkcija ljudskog kapitala i pripreme obučenih lica ima sporednu ulogu. U proteklim vremenima, unaprjeđenje znanja je, prije svega, bila briga univerziteta, dok je kapitalizacija znanja bila briga industrije. Krajem dvadesetog vijeka, univerziteti su dobili ulogu obezbjeđivanja inputa za ekonomski i društveni razvoj.

ZNAČAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA ZA KONKURENTSKU PREDNOST

"Oduzmite mi moje fabrike; oduzmite mi moj novac i sve, - samo mi ostavite moje ljude: i za dvije ili tri godine ja ću sve nadoknaditit." (Andrew Carnegie).[78]

Firma koja razvija karakteristično jezgro kompetentnosti, može obezbijediti konkurentsku prednost (Hoffman et al., 2006: 140). U literaturi se navodi da se konkurentna prednost znatno lakše postiže u onim firmama koje uspiju da mobilišu svoju nematerijalnu imovinu u vidu znanja, vještina, tehnoloških iskustava i strateških sposobnosti u cilju stvaranja novih procesa, proizvoda ili ponuda usluga (Tovstiga i Tulugurova, 2007: 697). Iz tog razloga, uspješna mobilizacija ovih nematerijalnih sredstava može biti identifikovana kao prepoznatljivo jezgro kompetentnosti za organizaciju. Za neku kompaniju može se reći da ima konkurentsku prednost ako je njena profitabilnost veća od prosječne profitabilnosti u toj industriji u određenom vremenskom periodu. Konkurentska prednost podrazumijeva mnogo više nego finansijske performanse i vrijednosti za akcionare.

Globalno konkurentsko okruženje koje nas okružuje, zahtijeva, brze reakcije, dinamičke mogućnosti i fleksibilnost. Glavni organizacioni cilj je pomjeren je sa maksimiziranja profita na maksimiziranje vrijednosti. Generisanje vrijednosti kompanije preko nematerijalnih ulaganja, odnosno kroz intelektualni kapital, nosi veći značaj nego finansijska dobit. Kako bi obezbijedila održivu konkurentsku prednost, kompanija treba da veći da značaj pridaje unutrašnjim faktorima nego spoljnim. Ovo prvenstveno iz razloga što se spoljašnji uslovi mogu kontrolisati samo do određene tačke, a često se ne mogu uopšte kontrolisati. S druge strane, organizacija može upravljati unutrašnjim resursima, odnosno internom imovinom organizacije. Osnovni strateški pravci organizacije treba da budu usmjereni na unutrašnje organizacione faktore. Razvoj tehnologija je doveo do toga da fizička sredstva i finansijski kapital više nisu primarni resursi na kojima se zasniva konkurentska prednost društva zasnovanog na znanju, jedina konkurentna prednost postaje znanje. Znanje ne podrazumijeva stvaranje ljudi sami po sebi. Znanje je rezultat interakcije ljudi i grupa koja na kraju rezultira novim organizacionim znanjem. Sve je očiglednije da na opstanak na svjetskom

[78] Poznati americki industrijalac sa pocetka XX vijeka

tržištu mogu računati samo one kompanije koje budu sposobne da proizvode, upravljaju i kontinuirano uvećavaju svoj intelektualni kapital.

ZAKLJUČAK

Znanje danas predstavlja najznačajniji ekonomski resurs. koji zamjenjuje finansijski i fizički kapital kao najvažniji kapital u novoj ekonomiji. Nematerijalna ulaganja, kao što su vještine radne snage i njena organizacija dobijaju sve veću važnost. Ljudi su postali jedini pravi faktori u poslovanju organizacije. Radom se znanje ne smanjuje. Naprotiv, ono se radom povećava.

Ljudi su najkritičnija imovina organizacije. Od njih najviše zavisi uspjeh organizacije. S obzirom da se najveći dio intelektualnog kapitala nalazi se u glavama zaposlenih, organizacija treba da ohrabruje zaposlene da dijele svoja znanja. Zaposleni koji napuštaju organizaciju sa sobom odnose veći dio svojih znanja. Menadžment organizacije treba da preduzeme mjere kako bi se ublažile ili otklonile negativne posljedice tih odlazaka.

Tradicionalne finansijske računovodstvene prakse nisu prikladne za procjenjivanje ukupne vrijednosti firme iz razloga što ne postoji mogućnost prikazivanja vrijednosti nematerijalnih ulaganja, zbog čega je neophodno razvijati metode koje ističu i materijalnu i nematerijalnu imovinu.

Sve više se mijenja stav po pitanju visokog obrazovanja. Ranije je akcenat stavljan na bazno obrazovanje, dok se sada pažnja usmjerava na nove investicije u visoko obrazovanje. Jačanjem visokog obrazovanja stvaraju se pretpostavke budućeg ekonomskog i društvenog razvoja u obliku ljudskog kapitala

Kako bi opstale na svjetskom tržištu, kompanije će morati da kontinuirano uvećavaju svoj intelektualni kapital. Uspjeh organizacije zavisi od sposobnosti stvaranja, otkrivanja, prihvatanja, širenja i mjerenja znanja. Unaprjeđenjem organizacionog učenja, organizacija povećava svoje znanje i intelektualni kapital.

LITERATURA

1) Bassi, Laurie, J. (1997) Harnessing the power of intelectual capital, Training&Development, 51 (12), p. 25-30.

2) Bontis, N. (1996) There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, 60 (4), Summer 1996, p. 40-47.
3) Bontis, N. (1999) "Managing Organisational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management,* Vol 18, 433-462.
4) Bontis, N., Dragonetti , N. Jacobsen, K. and Roos, G. (1999) "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal* , Vol 17, No. 4, pp 391-402.
5) Bueno, E., Salmador, M. and Merino, C. (2008) "Génesis, Concepto y Desarrollo del Capital Intelectual en la Economía del Conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones", *Estudios de Economía Aplicada,* Vol 26, No. 2, pp 43-64
6) Burke, Michael J.; Day, Russell R., ―A cumulative study of the effectiveness of managerial training.‖, Applied Psychology, Vol 71(2), May 1986, 232-245.
7) Demediuk, P. (2002). Intellectual capital Reporting: New Accounting for the New Davies, Jan; Waddington, Alan, The Management and Measurement of Intellectual Capital, Management Accounting – London, 77 (8), p. 34.
8) Demediuk, Peter (2002) *Intellectual capital reporting: new accounting for the new economy.* Asian academy of management journal, 7 (1). pp. 57-74. ISSN 1394-2603
9) Forrest, S., & Peterson, T. (2006). It's called andragogy. *Academy Of Management Learning & Education*, *5*(1), 113-122
10) Grasenick, K. and Low, J. (2004) "Shaken, not Stirred. Defining and Connecting Indicators for the Measurement and Valuation of intangibles", *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5, No. 2, pp 268-281.
11) Hofman, J., Hoelscher, M. and Sorenson, R. (2006), Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory, Family Business Review, 19 (2), pp. 135-145.
12) Edvinsson, L., and Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realising your company's true values by findings its hidden brainpowers*. New York: Harper Business.

13) Finney, R. Z., Cambell, N. D., and Powell, C. M. (2004). Strategies and resources: pathways to success. *Journal of Business Research*, 11, 1-10.
14) Flamholz, E. (1985) *Human Resource Accounting*, Jossey-Bass, San Francisco.
15) Kamoche, K. (1996). Strategv HRM within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-223.
16) Kang, S.C., & Snell, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 65-92.
17) Knight, Daniel J., Performans Measures For Increasing Intellectual Capital, Planning Review, 27 (2) Mar/Apr. 1999, p. 22-27.
18) Majfud, J. (2009), "Intellectual Capital: External Links", Political Affairs Journal, Oct. 13, 2009.
19) Miller William, Building The Ultimate Resource, Management Review, 88 (1) Jan. 1999, p. 42-45.
20) O'Donnell, F., O'Regan, P., Coates, B., Kenedy, T., Keary, B., and Bekery, G. (2003). Human interaction: the critical sources of intangible value. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 82-99.
21) Pehrson, A. (2001). The strategic states model: optimum strategies to reach high performance. *Management Decision*, 39(6), 441-447.
22) Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital,* Vol. 1, No. 2, pp.155-176.
23) Plott, Curtis E, Humphrey John, preparing for 2020, Training&Development, 50 (11) Nov. 1996, p. 46-49.
24) Pfeffer, J. (1997) "Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance", *Human Resource Management*, Vol 36, pp 357-365.
25) Rastogi; P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human System Management*, Vol.19, pp.39-44.
26) Rastogi, P.N. (2003). The Nature and Role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 2, pp. 227-248. Sullivan, P.H. (2000), "Value-driven Intellectual Capital", Wiley & Sons Publishing.

27) Russell, C. J., Colella, A., and Bobko, P. (1991). Expanding the context of utility: the strategic impact of personnel selection. *Personnel Psychology*, 46, 781-801.
28) Saint-Onge, Hubert, Tacit Knowledge: The Key To The Strategic Alignment Of Intellectual Capital, Planning Review, 24 (2) Mar/Apr. 1996, p. 10-14.
29) Stewart, T. (2002). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and twenty-first century organization*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
30) Susan Z. (1999) “Putting Competences to Work”, *Training*, January, pp 70-76.
31) Sveiby, Karl-Erik, Intellectual Capital: Thinking Ahead, Australian Accountant, 68 (5), Jun. 1998, p. 18-22.
32) Tovstiga, G. and Tulugurova, E. (2007), Intellectual Capital Practices and Performance in Russian Enterprises, Journal of Intelectual Capital, 8 (4), pp. 695- 707.
33) Ulrich, Dave, Intellectual Capital Equals Competence X Commitment, Sloan Management Review, 39 (2) Winter 1998, p. 15-26.
34) Van Buren, Mark E., A Yardstick For Knowledge Management, Training & Development, 53 (5), May 1999, p. 71-78.

КОНЦЕПТУАЛНИ МОДЕЛИ НА ПРАКТИКИ ЗА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Доц. д-р Елизабета Тошева

Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола
Правен факултет - Кичево
elizabeta.tosheva@uklo.edu.mk

УДК: 005.96:339.137.2

АПСТРАКТ

Во овој труд ќе бидат елаборирани теориските принципи и импликациите врз менџментот во креирањето одржлива конкурентска предност и начинот на поврзување на практиките за менаџмент на човечки ресурси (МЧР) со конкурентските стратегии. Ја прошируваме традиционалната идеја дека менаџментот на човечки ресурси го вклучува во себе не само функционалниот и оперативниот пристап, но исто така и ветрикалната поврзаност со процесот на стратегиски менаџмент во организацијата, хоризонталната поврзаност помеѓу различните практики за МЧР и надворешната поврзаност со останатите организациски фактори, како и факторите од окружувањето.

Втемелено врз систематски преглед на литература, подолу ги објаснуваме четирите различни пристапи преку кои се разгледува стратегискиот менаџмент на човечки ресурси: универзалистички пристап, пристап на контингенција, контекстуален и конфигурациски пристап.

Клучни зборови: одржлива конкурентска предност, стратегија, менаџмент на човечки ресурси, концептуални модели.

CONCEPTUAL MODELS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN CREATING SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE

Elizabeta Tosheva, Ph.D.

Assistant Proffesor at University St.Clement of Ohrid - Bitola,
"Faculty of law" – Kicevo;
elizabeta.tosheva@uklo.edu.mk

UDK: 005.96:339.137.2

ABSTRACT

In this paper will be elaborated theoretical principles and management implications in creating sustainable competitive advantage and models for connecting human resources management practices with the competitive strategies. We expand the traditional idea that human resource management (HRM) encompasses not only functional and operational approach, but also the vertical link with the strategic management process in the organization, a horizontal link among the various HR functional practices and an external link with the other organizational and environmental factors.

Based on a systematic review of literature below we are explaining the four different approaches through which strategic human resources management is reviewed: the universalistic approach, the contingency approach, contextual and configurational approach.

Keywords: sustainable competitive advantage, strategy, human resource management, conceptual models.

ВОВЕД

Стратегиската димензија на менаџментот на човечки ресурси добива специфичен третман од истражувачите, инкопрорирајќи две промени во литературата: *прво,* преминот од стариот персонален административен пристап кон нов, модерен концепт за менаџмент на човечки ресурси и *второ,* преод од генеричките стратегиски модели кон внатрешните аспекти на организацијата. Концептуалните модели на стратегискиот МЧР ја анлизираат еволуцијата и постоечката состојба во истражувањата на полето на стратегискиот МЧР. Тие имаат своја основа во проширувањето на традиционалниот концепт дека стратегискиот МЧР не го опфаќа само функционалниот и оперативниот пристап кон менаџментот на човечки ресурси, но исто така и вертикалната поврзаност со процесот на стратегиски менаџмент во организацијата (Legnick-Hall, 1988; Shuler, 1992; Wright & Mc Mahan, 1992), хоризонталната поврзаност меѓу различните фунционални практики за човечки ресурси (Wright & Snell, 1991; Shuler & Jackson, 1987; Wright, & Mc Mahan, 1992) и надворешната поврзаност со организациските и факторите на окружувањето (Jackson, & Schuler, 1995). Втемелено врз систематска ревизија на литература, подолу ги објаснуваме четирите различни пристапи преку кои се разгледува стратегискиот менаџмент на човечки ресурси.

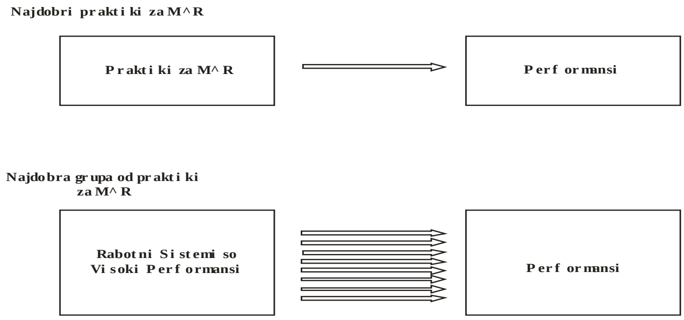
УНИВЕРЗАЛИСТИЧКИ ПРИСТАП КОН СМЧР

Универзалистичкиот пристап е наједноставниот пристап во анализирањето на стратегиите за МЧР. Во почетокот во сите негови објаснувања и претпоставки, се движи од премисата кон егзистенција на линеарна поврзаност помеѓу варијабилите, што можат да бидат проширени кон целата популација (Delery, & Doty, 1996). Истражувачите, поради тоа идентификуваат најдобри практики за МЧР што се карактеризираат со: 1) демонстрирање капацитет за подобрување на организациските перформанси; и 2) поседување карактеристика да бидат генерализирани.

На *слика 1* е претставен шематски приказ на универзалистичкиот пристап:

===

Слика 1 УНИВЕРЗАЛИСТИЧКИ ПРИСТАП КОН СМЧР



Извор: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandes, P.M. Sancez-Gardey, (2005), Stratregic Human Resource Management: Integrating the univerzalistic, contingent, cofigurational, and contextual percpectives, Journal of Human Resource Management, 16(5) 642

===

Во зависност од нивото на анализа, универзалистичките модели, се фокусираат главно на субфункционалната точка на гледање, анализирајќи како одредени изолирани политики за човечки ресурси се поврзани со организациските перформанси (Treprsta, & Rozell, 1993). Во други случаи, тие анализираат повеќе од една најдобра практика, дефинирајќи го она што се нарекува работни системи за повисоки перформанси. И покрај тоа, се забележува дека за разлика од останатите модели што ќе бидат објаснети подоцна, универзалистичкиот поглед не ја проучува само синергетската меѓусебна зависност или интеграцијата на практиките, додека придонесот на тие практики кон перформансите е анализиран само од дополнителна точка на гледање (Becker, & Gerhart, 1996). Како резултат, овој поглед имплицитно негира дека различните елементи што го градат системот можат да бидат комбинирани во различни примероци од практики што ќе бидат подеднакво ефективни во организацијата.

Иако во литературата се посочени голем број на најдобри практики, можат да бидат идентификувани најдобрите што постојано се повторуваат, што во главни црти ја претставуваат препознатливоста на универзалистичкиот придонес. На прв поглед, може да се утврди дека овој поглед се фокусира главно на одредени практики што имаат за цел да ги засилат способностите и вештините на вработените, на пример варијабилното наградување – компензација (Gerhart & Milkovich, 1990), одредени методи на регрутирање и селекција (Treprsta, & Rozell, 1993), широка обука (Russell, 1985), или процена на перформансите (Borman, 1991). Од друга страна, интересот подоцна се пренасочил кон аспектите повеќе поврзани со посветеноста и партиципацијата на работната сила, консензусот во решавањето на проблемите, тимската работа и поттикнувачите за работа, редизајнот на работата или воспоставување нови механизами за наградување (Youndt, et al. 1996).

Споредeн со останатите погледи, универзалистичкиот пристап се карактеризира со недостаток на солидна теоретска подлога. Неговиот нагласок на емпириското тестирање на поврзаноста на менаџментот на човечки ресурси со перформансите, води кон повисоки нивоа на статистичко значење, но од друга страна, исто така, води кон недостаток од размислување за круцијалните варијабили, конструкции и односи.

ПРИСТАП НА КОНТИНГЕНЦИЈА (ВЕРОЈАТНОСТ)

Моделот на контингенција (веројатност) поаѓа од поинаква почетна претпоставка, поврзана со значењето на односот меѓу подделните варијабли. Во спротивност со линеарноста што беше предлагана од универзалистите, приврзаниците на пристапот на контингенција предлагаат модел базиран на интерактивност, доведувајќи го кон контекстот на менаџментот на човечки ресурси, генеричкиот модел на контингенција (веројатност) (Martin-Alcazar, et al, 2005). Врската меѓу зависните и независните варијабли повеќе нема да биде стабилна и ќе зависи од останати (трети) варијабли, наречени варијабли на контингенција. Овие фактори посредуваат во врската меѓу МЧР и перформансите и поради тоа го негират постоењето на најдобри практики што водат кон супериорни перформанси и конкурентска предност под било кои околности (Delery, & Doty, 1996).

Истражувањата на пристапот на контингенција не се разликуваат од универзалистичкиот пристап во термини на нивоа на анализа. Исто така, во овој случај придонесите се набљудувани преку анализата на единствените функционални области и групите на практики. Но повторно, кога системите се предложени, не се земаат предвид ниту интерните синергетски механизми, ниту интеграцијата на практиките (Delery, & Doty, 1996), па истражувачите едноставно ги анализираат практиките што се индивидуално поврзани со перформансите.

И покрај хетерогеноста во пристапите, можат да се групираат врските на контингенција предложени од литературата во три генерички категории (Martin-Alcazar, et al, 2005):

1) *Стратегиски варијабли:* значајна група на трудови од областа на пристапот на контингенција, објаснува дека придонесот на практиките за човечки ресурси кон перформансите зависи директно од степенот во кој тие се совпаѓаaат со деловната стратегија.
2) *Организациски варијабли*, како што се технологијата, големината и структурата, внатрешните политички односи. и
3) *Широк сет од варијабли од окружувањето*, надворешни за организацијата како што се: конкурентските, технолошките, макроекономските фактори и трудовиот контекст.

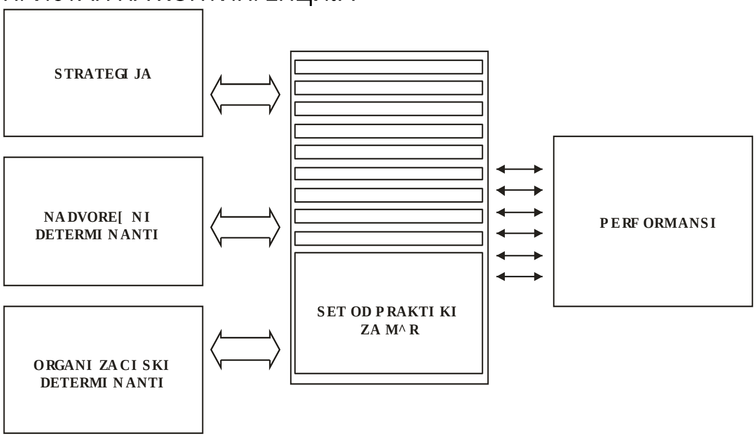
Аргументите на пристапот на контингенција ја издигнуваат теориската основа на повисоко ниво, отколку универзалистичките фондации, иако овој пристап ја нема статистичката сила на претходниот. Во основа, двете теориски рамки водеа кон развивање на моделите на контингенција (веројатност), развивање на бихејвиоралната теорија и развивање на моделот заснован врз ресурсите и компетенциите. Во однос на првата теорија многу од претпоставките на пристапот на контингенција се однесуваат на постоењето на фит (совпаѓање) меѓу деловната стратегија и стратегијата за МЧР, исто како и останатите организациски анализи. Од друга страна, моделот заснован врз ресурсите и компетенциите не се употребува само за анализа на стратегиското совпаѓање, но исто така и за воведување на односот на реципроцитет меѓу човечките аспекти и формулацијата на организациските стратегии.

Неговите ретки, вредни и невозможни за имитирање карактеристики го прават стратегиско средство и централен елемент на стратегискиот менаџмент (Miles & Snow, 1984; Jackson & Schuler 1995).

На *слика 2* е претставен шематски приказ на пристапот на контингенција:

===

Слика 2 ПРИСТАП НА КОНТИНГЕНЦИЈА



Извор: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandes, P.M. Sancez-Gardey, (2005), Stratregic Human Resource Management: Integrating the univerzalistic, contingent, cofigurational, and contextual percpectives, Journal of Human Resource Management, 16(5) 642

==

Како што видовме понапред, придонесот на пристапот на контингенција е критичен за развојот на полето на стратегискиот МЧР, но неговите модели претрпеле критицизам, првенствено затоа што нивната заснованост врз регресионата анализа води кон слични заклучоци како унуверзалистичките, бидејќи ефектот на одредени варијабили врз перформансите се претпоставува да е константен за одредено ниво на варијабила на контингенција (Sherer, 2001). Според тоа, заклучуваме дека пристапот на контингенција има потреба од длабока анализа на функцијата за МЧР, со цел да се развијат специфични типологии за мерење на деловната стратегија, што ќе бидат употребени за проучување на поврзаноста на МЧР и стратегијата.

КОНФИГУРАЦИСКИ ПРИСТАП КОН СМЧР

Блиску поврзан со развојот на пристапот на контингенција е конфигурацискиот пристап. Всушност, според наше гледање конфигурацискиот пристап е концептуално нераздвоен од претходно споменатиот пристап на контингенција.

Полето на СМЧР е подложно на значајно влијание, кое што резултираше со голем обем на иновативни истражувања, што го проширија знаењето за поврзаноста меѓу активностите на МЧР (политики и практики) и резултатите на организациско ниво (продуктивност, враќање на инвестициите и перформанси). Една од дефинираните карактеристики на стратегискиот МЧР е претпоставката дека системите за МЧР, а не индивидуалните практики се извори на конкурентска предност. Конкретно, СМЧР предлага дека кохерентните и внатрешно поврзани практики за МЧР формираат моќни врски, што креираат позитивни синергетски ефекти врз организациските резултати, додека неконзистентните практики за менаџмент на човечки ресурси формираат комбинации што креираат негативни синергетски ефекти, што негативно влијаат врз организациската ефективност (Delery, & Doty, 1996).

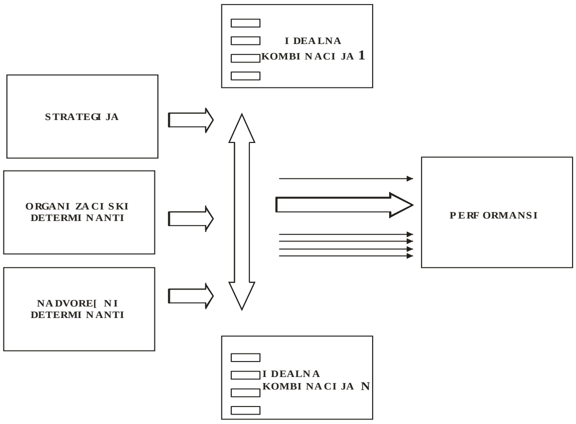
Литературата за стратегискиот МЧР, разликува она што се нарекува вертикално или надворешно совпаѓање и хоризонтално или внатрешно совпаѓање. Додека надворешното совпаѓање се однесува на поврзаноста на практиките за стратегискиот МЧР и специфичниот организациски контекст (пример, организациската стратегија), внатрешното совпаѓање се однесува на кохерентните конфигурации на индувидуалните практики за стратегискиот МЧР што се поддржуват една со друга. Ова значи дека одреден сет од јазли од практики за човечки ресурси можат да бидат посоодветни, бидејќи тие меѓусебно се совпаѓаат, за заедничка поддршка на дефиниран сет на однесувања, мотивации и компетенции на вработените, а поради тоа за возврат се соодветни за организацискиот специфичен контекст. Кога истражувачите го разгледуваат внатрешното совпаѓање, вообичено имаат предвид аранжмани на активности на менаџмент на човечки ресурси (политики и практики што се меѓусебно поврзани без оглед дали ги нарекуват овие аранжмани “системи” (Delery & Doty, 1996), “јазли” (MacDuffie, 1995) или “кластери“ (Arthur, 1992).

Системот на МЧР е дефиниран како мултидимензионален сет од елементи, што можат да бидат комбинирани на различни начини за формирање на одреден број на можни конфигурации. Од нив истражувачите извлекуваат примероци на менаџмент што ги претставуваат различните идеални можности за менаџментот на човечките ресурси. Имајќи го ова предвид, овие системи мораат да бидат конзистентни со условите на окружувањето и организациските услови, но исто така да бидат и внатрешно кохерентни (Delery, & Doty, 1996). Напредокот во пристапот, имајќи ја предвид врската (линкот) меѓу варијаблите што егзистираат во стратегискиот МЧР, се наоѓа во основата на оваа нова перспектива. Една од главните заслуги се наоѓа во претпоставката дека врската меѓу конфигурациските јазли и организациските перформанси не е линеарна, бидејќи меѓусебните зависности меѓу практиките го мултиплицираат (или делат) заедничкиот ефект. Така *“црната кутија“на* универзалистичкиот пристап или на моделите на контингенција станува отворена, при што функцијата за човечки ресурси може да биде анализирана како комплексен и интерактивен систем.

Како што претходно укажавме, постои недостаток од емпириски докази што ги подржуваат важноста на комплементарните практики и забелешката за синергетските ефекти. Комплексните интеракции предложени од конфигурациските модели се тешки за мерење со стратегиски алатки што се широко прифатени во организациските и стратегиските истражувања. Според тоа, емпириската поддршка на конфигурациските заклучоци е на пониско ниво од унивезалистичката перспектива.

===

Слика 3 КОНФИГУРАЦИСКИ ПРИСТАП



Извор: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandes, P.M. Sancez-Gardey, (2005), Stratregic Human Resource Management: Integrating the univerzalistic, contingent, cofigurational, and contextual percpectives, Journal of Human Resource Management, 16(5) 643

===

Како што е прикажано на *Слика 3*, можно е извлекување од елементите на комплексниот систем мулти комбинации, подеднакво ефикасни, што ќе и одговараат на организацијата, зависејќи од нејзините специфични внатрешни и надворешни околности.

КОНТЕКСТУАЛЕН ПРИСТАП КОН СМЧР

Контекстуалниот пристап претаставува значаен напредок во гледиштата и анализата на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси. Како и претходните пристапи, тој воведува дескриптивни и глобални објаснувања преку еден поширок модел, применлив во различни окружувања, вклучувајќи поединости од сите географски и индустриски контексти. Група на автори (многу од нив припаѓаат во здружението Price Waterhouse Cranfield Project) се согласуваат дека е потребно да се прошири концептот на стратегискиот МЧР, со цел да се понуди комплексно објаснување, не само на неговото интерно работење и начинот на кој тоа може да биде засилено во постигнувањето на деловните цели и задачи, но исто така и неговото влијание врз екстерниот и организацискиот контекст во кој се донесуваат менаџерските одлуки (Brewster, 1999).

Во таа смисла, главниот придонес на контекстуалниот пристап се наоѓа во размислувањата за поврзаноста меѓу стратегискиот МЧР и неговиот контекст. Додека останатите перспективи, во најдобар случај го разгледуваат контекстот како варијабла на веројатност, овој пристап предлага објаснување што го надминува организациското ниво и ја интегрира функцијата во макро - социјална рамка во која и самата таа учествува.

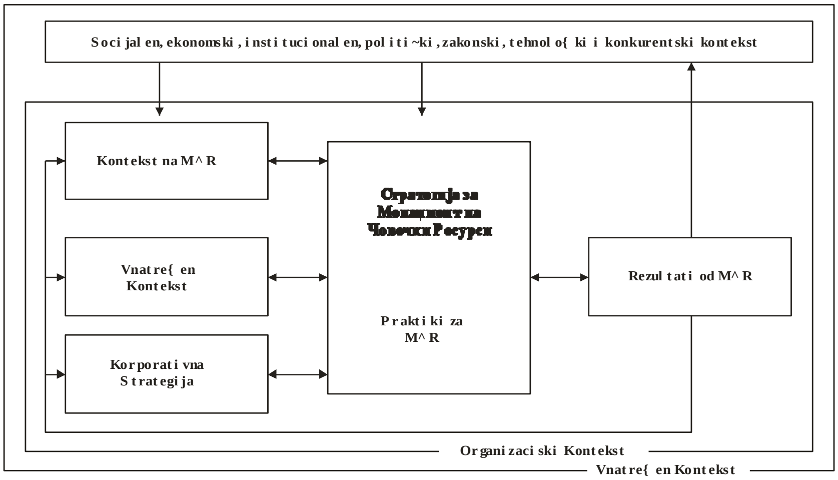
Промената на перспективата предложена од контекстуалниот модел се состои претежно во размислувањата околу трите аспекти на стратегискиот МЧР: *природата на човечките ресурси, нивото на анализа* и *учесниците ангажирани во оваа организациска функција.* Проширувањето на моделот што тие го предлагаат, како што веќе беше кажано, се однесува на значењето на факторите од окружувањето, со вклучување и на оние варијабли што традиционално се потценети, како што е влијанието на јавната администрација или синдикатите, како и состојбата на социјалните и институционалните услови.

Овие размислувања за природата на човечките ресурси исто така влијаат врз положбата на оваа функција во организацијата. Во таа смисла, функцијата се претставува не само повеќе како ексклузивна одговорност на специјалистите за персонал, но е таа проширена на остатокот од менаџерите, посебно на оние на линиско ниво. Имајќи го предвид нивото на анализата, во спротивност со организациското, а понекогаш функционалналното или суб-функционалното ниво во претходната литература, контекстуалниот пристап предлага многу поширок обем, интегрирајќи го системот за МЧР во окружувањето во коешто е развиен. Следејќи ја оваа променета природа, неопходно е, исто така, да се земат предвид актерите коишто партиципираат во функцијата за менаџмент на човечки ресурси. Поради ова, заедничките интереси се земат предвид како неопходен реквизит за одржување на позицијата на фирмата на долг рок (Brewster, 1999).

На *Слика 4* е претставен шематски приказ на контекстуалниот пристап:

===

Слика 4 КОНТЕКСТУАЛЕН ПРИСТАП



Извор: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandes, P.M. Sancez-Gardey, (2005), Stratregic Human Resource Management: Integrating the univerzalistic, contingent, cofigurational, and contextual percpectives, Journal of Human Resource Management, 16(5) 644

===

Како што може да се види од *Слика 4*, врз основа на размислувањата за надворешните влијанија, контектуалниот пристап му додава на анализата на моделот за стратегиски МЧР и социјални елементи. Функцијата се разгледува интегрирана во општеството во кое е развиена, што значи дека не претставува само варијабила на контингенција, но исто така и контекстуална рамка. Имајќи го ова предвид, стратегиската автономија е допрена од аспекти како што се институционалните, социјалните или културните влијанија како и владината политика. Понатаму, системот за менаџмент на човечки ресурси, исто така, е интегриран во внатрешниот организациски контекст, конституиран од варијабли како што се: организациската култура, климата, големината, структурата или различните интереси на акционерите.

Во продолжение следува *Табела 1*, на која ќе биде прикажана споредба на претходно споменатите пристапи:

Табела број 8

СПОРЕДБА НА ЧЕТИРИТЕ ИСТРАЖУВАЧКИ ПОГЛЕДИ

	Основна претпоставка	Односи меѓу варијаблите	Ниво на анализа		Методологија
Унивезалистички	Постоење на најдобри практики за менаџмент на човечки ресурси	Линеарни и универзално генерализирани	Една практика една практика води кон супериорни перформанси	Сет од практики одреден сет од практики води кон супериорни перформанси. Тие не ги имаат предвид синергетската зависност и механизмите на интеграција	Дедуктивна логика Регресија
Контингенција	Не постојат најдобри практики. Ефектите зависат од трети варијабили како корпоративната стра-тегија или внатрешното и надворешното окружување	Врската меѓу зависните и независните варијабли се воспоставува преку вари-јабли на контингенција	Една практика	Во некои случаи се фокусираат на сет од практики, но без де-финирање на паралелни кон-фигурации. Ефектите се до-датни, иако се трудат да го анализираат внатрешниот фит, интеграцијата на практиките не е проучувана	Дедуктивна логика Регресија Кластер и фак-торска анализа
Конфугурациски	Можно е да се идентификува-ат јазли на СМЧР од ком бинација на елементите што го градат системот на МЧР и ќе бидат еднакво ефикасни	Конфигурациската перспек-тива се фокусира како јаз-лите од практики за МЧР влијаат врз организациските перформанси. Постои синер-гетска зависност	Секогаш го применуваат системското ниво на анализа		Холистички пристап Кластер и фак-торска анализа Мрежна анализа
Контектуален	СМЧР е претставува повеќе од менаџерска одлука. Тој е дел од поголем социјален макро систем што е под влијание на стратегија-та за МЧР	Варијаблите за МЧР се интегрирани во супра-систем	Супра - организациско Ниво на анализа		Идеографички при-каз. Индуктивна логика. Фокусиран на експликативни докази, а не на тес-тирање на претпос-тавките

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретските излагања на литературата, наведени претходно, заклучуваме дека и покрај евидентните разлики меѓу четирите пристапи, ако се земат во предвид нивните предности и ограничувања може да се изведе еден проширен модел. Како што наведовме претходно, вреноста на универзалистичкиот пристап лежи во објаснувањето на суштината на СМЧР, но неговите ограничувања се од теоретски и методолошки карактер. Пристапот на контингенција го надополнува универзалистичкиот, вклучувајќи надворешни односи. За негово тестирање истражувачите користат софистицирани емпириски техники, но негов недостаток е несогледувањето на структурата на МЧР. Конфигурацискиот пристап ги надополнува претходните. Тој придонесува за објаснувањето на стратегискиот МЧР и претставува употреблив поглед за интерните аспекти на функцијата со средства на анализа и претставувајќи синергетска интеграција од елементите од кои што е составен. Стратегиите за МЧР не се само објаснети според нивниот придонес кон организациските перформанси, но исто така и преку нивното влијание врз останатите интерни аспекти на организацијата, исто како и нивните ефекти врз надворешното окружување. И конечно, контекстуалниот пристап нуди поширока рамка за анализа на СМЧР, вклучувајќи социјална димензија во претходните елаборации.

Сите овие модели набљудувани како целина, нудат една комплетна елаборација на СМЧР, како организациска функција. Според тоа, СМЧР го дефинираме како интегриран сет од практики, политики и стратегии преку кои организацијата го управува својот човечки капитал што влијае и е под влијание на деловната стратегија, организацискиот контекст и социо-економскиот контекст.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Becker B./Gerhart B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. In: Academy of Management Journal, 39: 779-802.
2) Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, 32, 898-925.

3) Borman, W.C. (1991). Job Behaivior, Performance and Effectiveness" Contulting Psihologists Press, pp 271-326.
4) Boxall, P. (1994). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. In: Human Resource Management Journal, 6: 59-75.
5) Brewster C. (1999). SHRM: The Value of Diferent Paradigms", Management International Review, 39(3):45-64.
6) Delery, J. E./Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of umversalistic, contingency, and configurational performance predictions. In: Academy of Management Journal, 39: 802-835.
7) Gerhart B & Milkovich, G.T. (1990). Organizational Differencies in Managerial Compenzation and Financial Performanc. Academy of Management Journal, 33, 846-60
8) Jackson S.E. and Schuler R. S., (1995). "Understsanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", Annual Review of Psihology, 46-237-64
9) Legnick-Hall, C. A. (1988). Strategic Human resource Management: A review of Literature and Proposed Typology. The Academy Of Management Review, 13(3) 454-70;
10) Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandes, P.M. Sancez-Gardey, (2005). Stratregic Human Resource Management: Integrating the univerzalistic, contingent, cofigurational, and contextual percpectives, Journal of human Resource management, 16(5) 640.
11) Miles R. & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resourses Systems", Organizational Dynamics, Summer 36-52.
12) Russell,C G. (1985). Organizational Productivity and Organizational Level and Support" Personnel psihology, 38:849-63.
13) Sherer, P.D. (2001). Bringing Variety and Change into SHRM research," Research in Personnel and Human Resource Management 20-199-230.
14) Shuler, R. S. (1992). Strategic Human resource Management: Linking People with the needs of the Bussines" Organizational Dynamics, 21:19-32.
15) Wright, P. M./Mc Mahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. In: Journal of Management, 18: 292-320.

16) Wright, P. M./Dunford, B. B./Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. In: Journal of Management, 27: 701-722.
17) Wright P.M & Snell S.A. (1991). Towards integrative view of strategic human resource management, Human resource management review, 1, 203-25.
18) Youndt, M. A./Scott, S. A./Dean, J. W./Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. In: Academy of Management Journal, 39(4), 836-66.

NORMATIVNO UREĐIVANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA – ORGANIZACIONI PRISTUP

D-r Slobodan Ćamilović

Dr Ivana Ribara 185, 11070 Novi Beograd, Srbija
email: slobodan.camilovic@gmail.com

UDK: 005.96:34

REZIME

Kvalitetno i sveobuhvatno normativno uređivanje menadžmenta ljudskih resursa predstavlja značajnu osnovu za obavljanje svih procesa u ovoj delatnosti. Iz tog razloga, pored odredbi opštih pravnih akata, koje treba da budu u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije, neophodno je doneti i set organizacionih akata. To su procedure i i uputstva za obavljanje određenih aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Izrada i sprovođenje obe skupine normativnih akata treba da doprinese poboljšanju procesa u navedenom podsistemu organizacije i povećanju kvaliteta odluka o ljudskim resursima.

Ključne reči: menadžment, ljudski resursi, proces, normativni akt, procedura, uputstvo.

NORMATIVE REGULATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – *ORGANISATIONAL APPROACH*

Slobodan Ćamilović, Ph.D.

Dr Ivana Ribara 185, 11070 Novi Beograd, Srbija
email: slobodan.camilovic@gmail.com

UDK: 005.96:34

ABSTRACT

Good quality and comprehensive regulation of human resources management represents significant base for performance of all process in this field. For this reason, in addition to stipulation of general normative acts which should be in function of achieving of organization's goals it is necessary to adopt also group of organizational acts. Those acts are procedures and guidelines for performing of certain activities within human resources management. Making and applying of both types of normative

acts should contribute to improvement of processes in said organization subsystem and increase of quality of decisions on human resources.

Keywords: management, human resources, process, normative act, procedure, guidelines.

UVOD

U menadžmentu ljudskih resursa (u daljem tekstu: HRM - *Human Resource Management*), kao poslovnoj funkciji i menadžment procesu, veoma je izražena normativna komponenta, kako organizacije, tako i njenog okruženja. Naime, većina odluka o ljudskim resursima organizacije donosi se u skladu sa normama okruženja *(zakonima i podzakonskim aktima)* a na osnovu internih normi organizacije. Ove interne norme ugrađene su dve vrste akata: (a) opšta (pravna) akta i (b) organizacione akte. U *opšte akte* stvrstavamo: statut, pravilnike i odluke opšteg karaktera, a u *organizacione akte* uvršćujemo procedure za obavljane određenih procesa i uputstva za obavljanje određenih radnih aktivnosti *(kao dela procesa, ili kao sadržaj rada određenog radnog mesta).* Imajući to u vidu, pristup u normativnim uređivanju HRM ima niz specifičnosti, koje u velikoj meri razliku od pristupa koji se primenjuje u normiranju ostalih podsistema organizacije. Zbog toga je pre detaljnije razrade procesa normativnih uređivanja HRM potrebno istaći ključne karakteristike ovog podsistema, jer one u velikoj meri determinišu obavljanje procesa iz HRM koje treba i normativno oblikovati.

Pored opštih pravnih akata, kao tradicionalnih normativa za uređivanje prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih, značajnu ulogu u obavljanju HRM treba da ostvare navedeni organizacioni akti. Promena uloge normativnih akata iz navedene oblasti zahteva transformaciju njihovog sadržaja, ali i promenu pristupa u njihovom koncipiranju. Tradicionalnim pristupom normiranju, koji se svodio uglavnom na primenu zakonskim odredbi donošenjem opšteg akta o pravima, obavezama i odgovornostima zaposlenih, ne mogu se ostvarivati rezultati koji se očekuju od savremeno koncipiranog menadžmenta ljudskih resursa. Potrebno je da za to postoje i odgovarajućih organizacioni alati kojima se direktno utiče na kvalitet odluka o ljudskim resursima. Ti alati su odgovarajuće organizacione procedure i uputstva.

KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA KAO OSNOVA ZA NJEGOVO NORMATIVNO UREĐIVANJE

Svaka organizacija je socijalna tvorevina nastala radi ostvarivanja određenih ciljeva. Da li će se i u kojoj meri ostvariti ti ciljevi zavisi od radnog i stvaralačkog potencijala zaposlenih u organizaciji, njihove motivisanosti da upotrebe taj potencijal i ostvarenog radnog angažovanja. Iz tog razloga obavljanje svih aktivnosti vezanih za ljudske resurse spada u najznačanije delatnosti organizacije, jer poslovni rezulati organizacije i njen razvoj u velikoj meri zavise od organizacije HRM, koja se velikim delom kreira odgovarajućim normativnim aktima.

HRM predstavlja veoma složen poslovni podsistem organizacije, i to iz više razloga. U obavljanju različitih aktivnosti u procesima menadžmenta ljudskih resursa učestvuje veliki broj subjekata iz organizacije i njenog okruženja - menadžment organizacije, jedinica za ljudske resurse, druge organizacione celine, sindikat organizacije, služba zapošljavanja, obrazovne institucije, različite istraživačke i konsultantske agencije i dr. Svi ti brojni subjekti obavljaju različite aktivnosti, i to najčešće na osnovu određenih pravnih i organizacionih akata, tako da je složenost posledica velikog broja subjekata, različitih aktivnosti i brojnosti normativnih akata kojima su uređena određena pitanja statusnog i procesnog karaktera.

Pored složenosti, HRM karakteriše i heteregenost interesa subjekata, koji sa različitim ulogama učestvuju u kreiranju ili obavljanju normiranih procesa. Svaki od njih ima svoje interese, koji međusobno mogu biti delimično ili u potpunosti usklađeni, ali po nekim pitanjima i u određenim situacijama mogu biti i suprostavljeni.

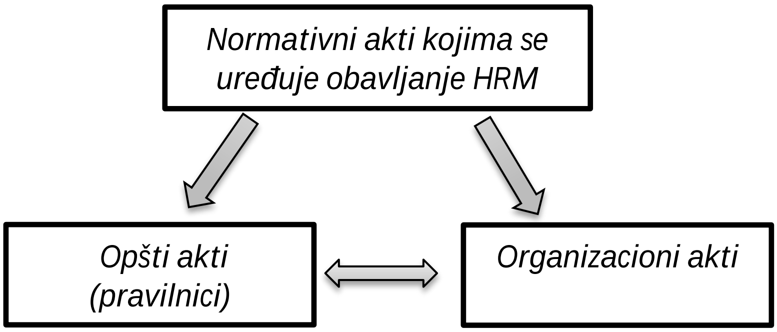
Većina procesa HRM je po svom sadržaju i kakrakteristima višedimenzionalna. Uporedo sa pravnom i organizacionom dimenzijom, koje su dominantne u normativnima aktima organizacije, u mnogim procesima su zastupljene i sledeće dimenzije: psihološka, andragoška, socijalna, ekonomska, etička ... Tako, na primer, popuna upražnjenog radnog mesta ima pravnu dimenziju *(situacija kada se može pokrenuti postupak za popunu radnog mesta, posebni uslovi za rad na radnom mestu, nadležnost za donošenje odluke o oglašavanju/raspisivanju konkursa, nadležnost za donošenje odluke o izboru kandidata, zaključivanje ugovora o radu ...),* psihološku *(motivisanost kandidata za zasnivanje radnog odnosa, njegove intelektualne sposobnosti i karakteristike ličnosti, stav prema organizaciji i dr.)*, andragošku *(znanja i veštine koje poseduje, znanja i* *veštine koje mu nedostaju..),* socijalnu *(porodični i materijalni status kandidata za zasnivanje radnog odnosa, stav grupe u kojoj se vrši popuna radnog mesta prema novozaposlenom ...),* ekonomsku *(ekonomska opravdanost popune radnog mesta, plata i naknada za ostvarene radne rezultate, materijalni i ostali trškovi vezani za radno mesto ...),* etičku (*savesno obavljanje procesa selekcije, nefavorizovane kandidata na osnovu elemenata koji nemaju veze za njihovim radnim potencijalom i potrebama organizacije. nediskriminacija određenih kandidata ...).*

Imajući u vidu navedene karakteristike HRM, pristup normativnom uređivanju obavljanja ove delatnosti se bitno razlikuje od normativnog uređivanja ostalih podsistema organizacije. Značaj ljudskih resursa i karakteristike HRM *(složenost, heterogenost i viđedimnzionalnost)* zahtevaju sasvim nov pristup u normiranju ovog podsitema organizacije, koji u osnovi karakteriše primena principa totaliteta i integriteta u uređivanju svih pitanja koja se odnose na ljudske resurse organizacije.

Totalitet se svodi na sagledavanje svih eksternih i internih elemenata koji utiču na funkcionisanje HRM u konkretnoj organizaciji: propisa koji se primenjuju, normativnog sistema organizacije, procesa, dokumentacije ... Princip integriteta podrazumeva povezivanje svih eksternih i internih elemenata, koji su direktno ili indirektno vezani za ljudske resurse, u jednu celinu - *HRM organizacije.*

NORMATIVNI AKTI O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Obavljanje većine procesa u okviru menadžmenta ljudskih resusa je u funkciji donošenja odluka o ljudskim resursima - njihovim radnom statusu i na toj osnovi o pravima, obavezama i odgovornostima. Pravni osnov za donošenje tih odluka sadržan je u odredbama opštih akata organizacije, koji se najčešće donose u formi pravilnika (Učur, M., 2007). Ti akti sadrže materijalnopravne odredbe o pravima, obavezama i odgovornostima, definišu nadležnost za donošenje odluke i često, ali ne uvek, razrađuju postupak za ostvarivanje tih prava, obaveza i odgovornosti. Ostvarivanje tih prava vrši se donošenjem odgovarajućih pravnih odluka, koje, sa aspekta upravljanja poslovanjem i razvojem organizacije, treba da doprinesu ostvarivanju određenih poslovnih ciljeva organizacije. Deo tih ciljeva vezan je njene ljudske resurse, bez obzira da li su oni formulisani u okviru opšte strategije organizacije ili strategije menadžmenta ljudskih resursa (Coulter M, 2010). Iz tog razloga odluke o ostvarivanju prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih su po svom karakteru i poslovne odluke jer se njihovim donošenjem i sprovođenjem obezbeđuje i funkcionisanje organizacije. Za pripremanje i donošenje optimalnih odluka iz navedene oblasti potrebno je da se u procesu njihove pripreme, ali i sprovođenja obavi niz različitih aktivnosti. Način obavljanja tih aktivnosti u velikoj meri utiče na kvalitet tih odluka kao i na rezultat njihovog sprovođenja, pa se iz tog razloga posebna pažnja mora posvetiti sadržaju i načinu obavljanja procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Da bi se ti procesi uvek odvijali na utvrđen način potrebno ih je normirati pisanim aktima. To se u praksi čini propisivanjem određenih procedura i uputstava (Armstrong M. 2009). Procedure, po pravilu, sadrže spisak svih aktivnosti koje treba obaviti u okviru određenog procesa, određuju nosioce *(izvršioce)* svake od aktivnosti, preciziraju način obavljanja aktivnosti, određuju ulazne dokumente koji služe da bi se određena aktivnost obavila i izlazne dokumente koji nastaju kao rezultat njenog obavljanja. Uputstvima se detaljnije opisuje obavljanje jedne ili više složenijih radnih operacija. Obe vrste ovih akata *(opšta pravna akta i organizaciona akta)* čine ključne elemente normativnog i organizacionog sistema organizacije, od čijeg kvaliteta u velikoj meri zavise i efekti menadžmenta ljudskih resursa (Slika 1) .



* Prava (postupci)
* Obaveze
* Odgovornosti zapisi
* Postupak za ostvari-*od-*
vanje prava, obaveza *rešenja,*
i odgovornosti ...

*Procedure

* Uputstva
* Standardizovani
(formulari, matrice
luka, matrice
obrasci, standarni izveštaji, dopisi ...)

Slika 1. Vrste i sadržaj normativnih akata o HRM

Opšti akti predstavljaju klasične pravne akte organizacija, sa veoma dugom tradicijom. Organizacioni akti su nova vrsta akata koji su vezani prevashodno za tehnologiju obavljanja određenih radnih aktivnosti da bi se na najbolji način ostvarili željeni rezultati određenog procesa. Funkcija ovih akata je:

obezbeđenje svih informacija o tome Šta, Ko, Kada и Kako treba da uradi,
efikasno obavljanje svih procesa iz oblasti HRM,
stvaranje osnove za donošenje optimalnih odluka o ljudskim resursima i
rasterećenje opšteg akta od tehničkih odredbi.

Ovi akti imaju veliku tradiciju u organizaciji osnovne delatnosti organizacije, nastali su u proizvodnim kompanijama koje su procedurama i uputstvima uređivali obavljanje proizvodnih procesa. Njihova funkcija se svodila prevashodno na postizanje maksimalne produktivnosti uz ostvarivanje željenog kvaliteta proizvoda, odnosno usluge. Istovremeno su predstavljali i jako dobru osnovu za trening novozaposlenih i lica kojima se poveravaju poslovi koje ranije nisu obavljali. Time su ovi akti direktno doprinosili postizanju i održavanju određenog kvaliteta rada zaposlenih.

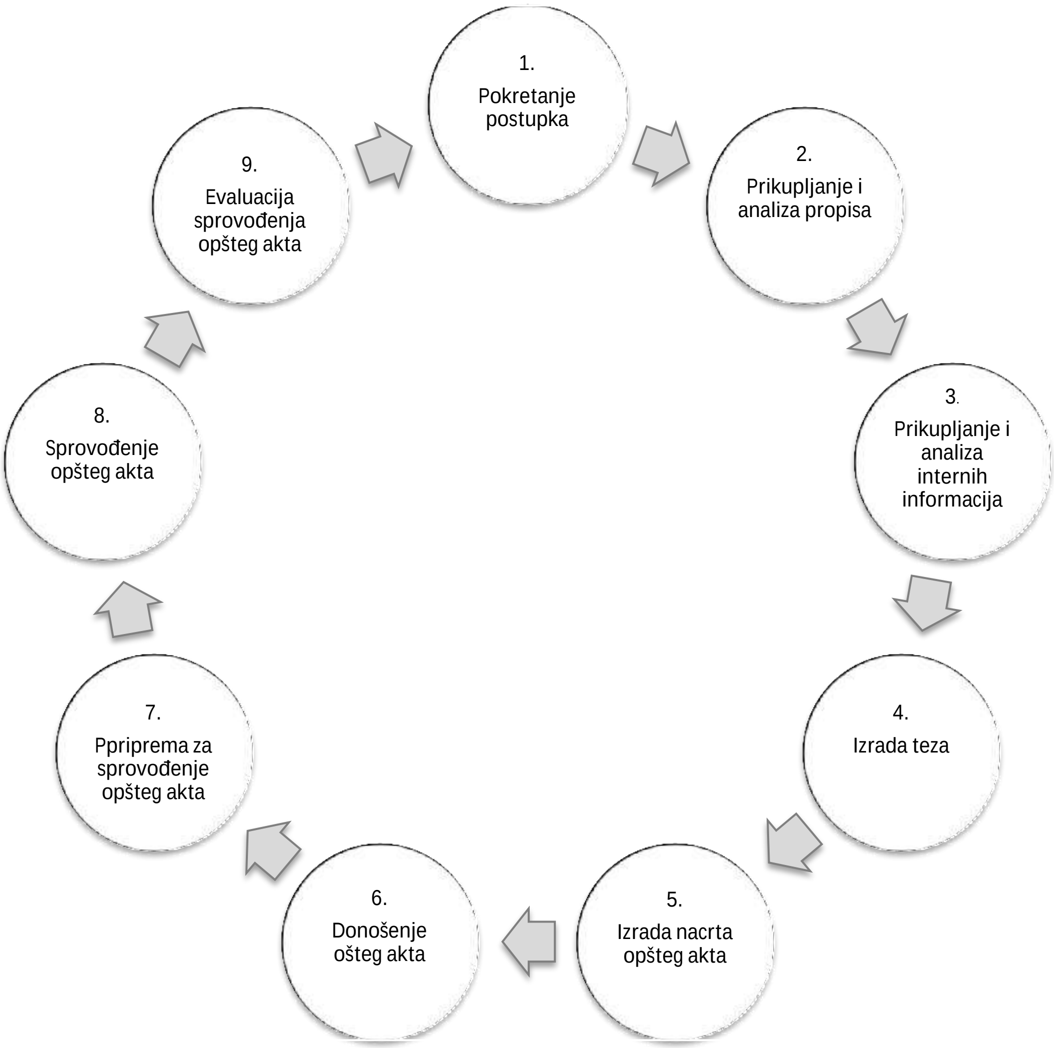
Motiv njihovog donošenja nije bilo izvršavanje neke zakonske obaveze, već zadovoljavanje potreba organizacije. Iz tog razloga oni su sadržali samo odredbe o obavezama zaposlenih da određene radne aktivnosti obavljaju na propisani način, tako da je kod njih dominirala organizaciono-tehnološka kompomenta, za razliku od opštih akata u kojima dominira pravna komponenta.

PROCES DONOŠENJA NORMATIVNIH AKATA O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Navedne karakteristike HRM determinišu sadržaj normativnih akata o tom podsistemu, ali i celokupan pristup normativnom uređivanju. Zbog velikog stepena međusobne povezanosti između elemenata zakona, podzakonskih akata, opštih akata, procedura i uputstava neophodno je da se izrada nacrta normativnih akata, pre svega opštih, zasniva za integrisanom pristupu. Ovaj pristup, pored ostalog, karakteriše:

uspostavljanje konekcije svake odredbe sa konkretnim odredbama zakona, podzakonskih akata, drugih opštiha akata, procedura i uputstava;
kompletan uvid u sve odredbe propisa, opštih i organizacionih akata koje su međusobno povezane;
jednostavna i efikasna izmena odredbi i njihovo međusobno usaglašavanje kada dođe do izmena ili dopuna propisa i/ili normativnih akata organizacije;
povećana efikasnost u primeni odredbi normativnih akata ...

Proces izrade opštih akata je složen, jer se zasniva na primeni različitih pravnih i organizacionih osnova i sastoji se iz niza aktivnosti (Slika 2) koje obavljaju različiti subjekti. Rezultat obavljanja tog procesa treba da bude donošenje opšteg akta čijim se sprovođenjem ostvaruju određeni ciljevi organizacije. Pošto je izrada i usvajanje opštih akata u većini organizacija standardan proces, nema potrebe za detaljnijom razradom faza njegovog obavljanja. Bitno je samo naglasiti da je funkcija teza simplifikacija razmatranja mogućih rešenja, koja mogu biti i alternativno data, da bi se nakon njihovog usvajanja pristupilo formulaciji pravnih odredbi. Zato se u tezama, na jedan maksimalno kondenzovan način, formulišu moguća opredeljenja sa dodatnim objašnjenjem razloga za takvu formulaciju, ukazuje na moguće rizike, formulišu očekivani rezultati ako se teze prihvate, prikazuju posledice ako se one ne prihvate i specificiraju uslovi koje treba obezbediti da bi se ta opredeljenja sprovela.



Slika 2. Proces izrade i sprovođenja opšteg akta

Pre izrade teza i nacrta opštih akata, a to važi i za organizaciona akta, utvrđuju se ciljevi koji se žele ostvariti sprovođenjem njihovih odredbi i indikatori za praćenje i ocenjivanje njihove realizacije.

Ciljevi zavise od vrste opšteg akta koji treba doneti i potreba i mogućnosti organizacije. Oni su uvek specifični i u biti se svode na potrebu da se promeni ili zadrži određeno stanje u oblasti HRM.

Stepen ostvarivanja ciljeva može se utvrđivati samo na osnovu relevantnh indikatora. Iz tog razloga za svaki od utvrđenih ciljeva potrebno je utvrditi jedan ili više indikatora za merenje rezultata ostvarenih obavljanje procesa koji je u funkciji realizacije tog cilja.

Procedurama i uputstvima, kao organizacioniim aktima, ne utvrđuju se prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih. Iz tog razloge ovi dokumenti ne spadaju u kategoriju opštih pravnih akata. Od njih se bitno razlikuju po funkciji, sadržaju, vezama sa drugim dokumentima, dizajnu, pratećim dokumentima i nadležnosti za donošenje. Zato se i proces njihove izrade i donošenja znatno razlikuje od procesa donošenja opštih akata. Karakteriše ga procesni pristup, projektovanje, modeliranje, primena reinžinjeringa, inovativnost, dinamičnost u razvoju, naglašen monotoring i evaluacija. Ceo proces se u većini slučajeva svodi na obavljanje sledećih blokova aktivnosti (Slika 3):

Uputstva se donose na osnovu procedura i njihova funkcije je detaljnije objašnjavanje kako obaviti određenu radnu operaciju ili kako obavljati sve radne operacije u okviru određenog radnog mesta. Kao i procedure, uputstva mogu da sadrže određene skice, slike i sl. vizuelne prikaze, ali nemaju algoritam aktivnosti, koji je ključni element svake procedure.

Snimkom načina obavljanja određenog procesa (Radović M., Karapandžić S.,2005) i analizom dobijenih podataka stvara se osnova za ocenjivanje kvaliteta njegovog obavljanja, uočavaju se uska grla u procesu, problemi koji se javljaju i njihove posledice, potrebe i mogućnosti za popravljanjem određenih alemenata i sl. Na osnovu navedenih konstatacija odlučuje se u kom pravcu će se odvijati naredne aktivnosti i kakav će biti njihov sadržaj. Ako je potrebno izvršiti samo određena poboljšanja u odvijanju procesa, onda je to jednostavan zadatak koji se može brzo realizovati. Kada je potrebno izvšiti velike i korenite promene u obavljanju procesa onda se kao metoda koristi reinžinjering procesa. Da bi se na taj način ostvario značajan kvalitetativni pomak u obavljanju određenog procesa, potrebno je da organizacija raspolaže se izvršiocima koji su kompetentni za obavljanje tog zadatka. Pošto se ovaj zadatak realizuje timskim radom, potrebno je formirati tim odgovarajućih stručnjaka koji ispunjavaju u celini ili većim delom sledeće uslove (Ćamilović S., Vujić V.,2007):

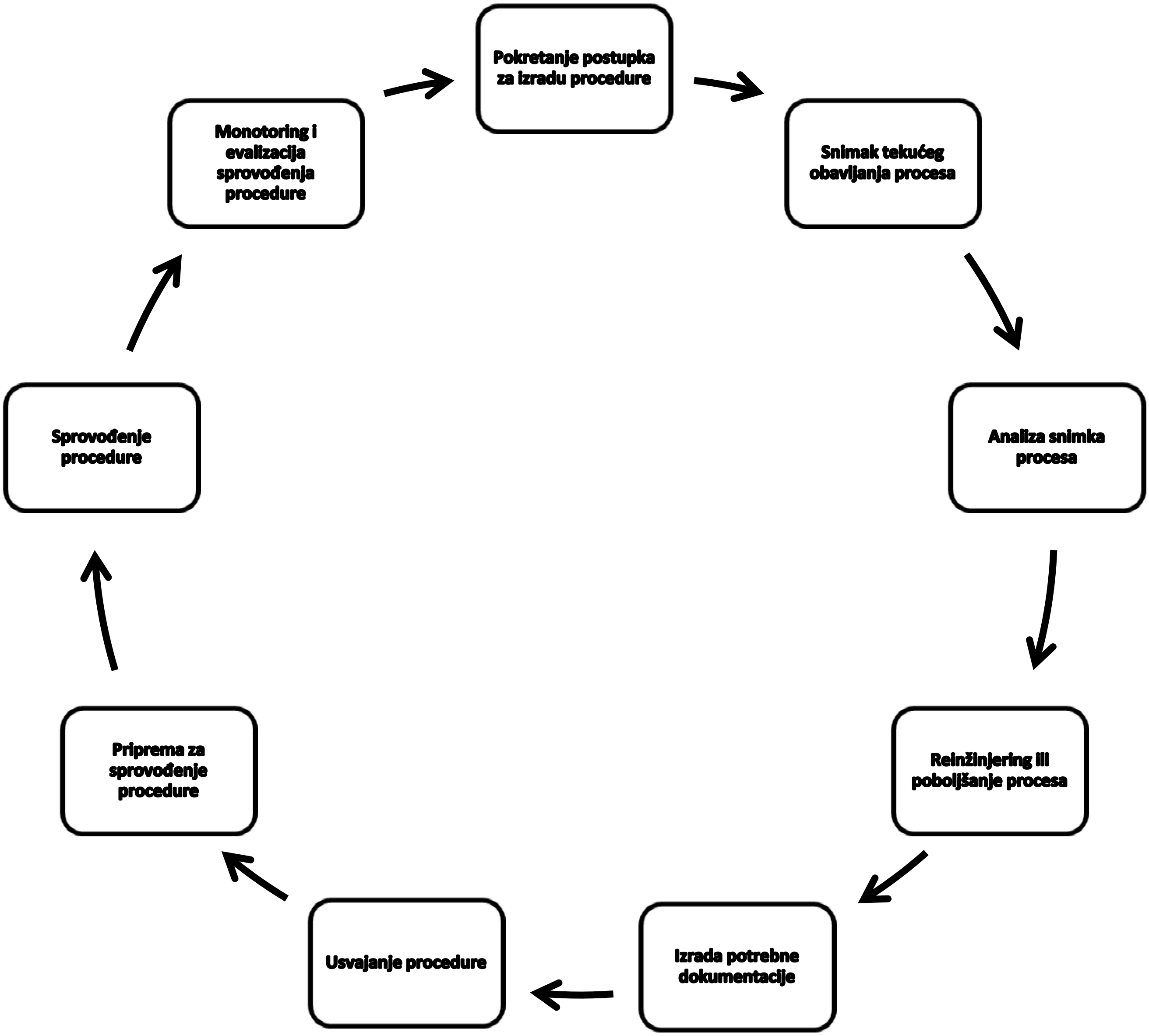
dobro poznvanje organizacije i procesa iz oblasti HRM koji se u njoj obavljaju,
stručnost za obavljanje postavljenih zadataka,

pozitivna orijentacija prema promenama,
objektivnost i savesnost u dosadašnjem obavljanju poslova,
komunikativnost i spremnost za timski rad,
raspoloženost za intenzivan rad, često i van radnog vremena i za dane sedmičnog odmora i dr.

Uporedo sa dekomonovanjem procesa na radne aktivnosti i opisom njihovog obavljanja potrebno je uraditi i nacrte svih izlaznih dokumenata. Deo tih dokumenata, kao nosilaca određenih informacija, često se tranformiše u ulazni dokument za obavljanje neke od aktivnosti u okviru datog procesa. Kreiranjem i korišćenjem izlaznih, a po potrebi i ulaznih dokumenta, pojednostavljuje se i ubrazava obavljanje radnih aktivnosti, povećava nivo kontrole i smanjuje mogućnost za nastajanje određenih propusta u radu.

Monotoringom se prati odvijanje procesa, prvenstveno radi uočavanje problema koji se mogu javiti u primeni određene procedure i uputstva. Evaluacijom sprovođenja opšteg i organizacionih akata utvrđuje se, i to preko odgovarajućih indikatora, da li se i u kojoj meri ostvaruju ciljevi radi kojih su doneta navedena dokumenta. Da bi se ovaj proces kvalitetno obavio potrebno je utvrditi: vrste podataka koji se prikupljaju, način njihovog prikupljanja, subjekte u čijoj je nadležnosti njihovo prikupljanje, strukturu izveštaja koji se pripremaju na osnovu prikupljenih podataka, subjekte kojima se dostavljaju ti izveštaji i sl.

Kao rezultatat obavljanja monotoringa i evaluacije nastaje inicijativa za izmene i dopune navedenih akata. To se dešava u slučajevima (a) kada se primenom određenog akta ne ostvaruju željeni rezultati, (b) kada se konstatuje da postoje problemi u primeni određene odredbe i (c) kada iz internih ili eksternih razloga dođe do promene ciljeva organizacije.



Slika 3. Proces izrade procedura

ZAKLJUČAK

Uspešnom ostvarivanju strateških, taktičkih i operativnih ciljeva iz oblasti HRM u velikoj meri treba da doprinese primena kvalitetno koncipiranih opštih i organizacionih akata. Zbog značaja i višedimenzionalnosti ovog podsistema neophodno je da se njihova izrada obavlja stručno, temeljito i analitički – primenom principa totaliteta i integriteta. To se postiže procesnim pristupom i timskim radom kompetentnih stručnjaka za ljudske resurse, koji, pored relevantnih stručnih znanja, imaju i odgovarajuće sposobnosti i lične osobine. Da bi normativni akti o HRM ostvarili u potpunosti svoju osnovnu funkciju neophodno je da se u kontinitetu vrši monotoring i evaluacija efekata njihove primene. Time se, pored ostalog, stvara i kvalitetna osnova za poboljšanje postojećih normativnih akata i sprovođenje drugih aktivnosti za efikasnije ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije.

LITERATURA

1) Armstrong M. (2009) Armstrong's haandbook of human resource management practice, Kogan page, London
2) Coulter M. (2010) Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd
3) Ćamilović S., Vujić V. (2007) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon, Beograd
4) Radović M., Karapandžić S. (2005) Inžinjering procesa, FON, Beograd
5) Učur, M. (2007) Nomotehnika, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

EMPLOYEE EMPOWERMENT: AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY

Prof. Şermin Şenturan Ph.D.

Bülent Ecevit University, Zonguldak/Turkey
Business Academy Smilevski, Bitola/Macedonia
senturansermin@gmail.com

UDK: 005.96:005.583

ABSTRACT

Empowerment is a concept which is widely used in management and many managers and professional in various organizations claim to be practicing it. Nowadays empowerment has occupied a central point in many organizations of the 21st century. Employee empowerment is said to have benefited many organizations, if managed and nurtured properly especially in enhancing employee commitment and reducing employee turnover. In this era of globalization there is need for employees' empowerment in order to enable organization to respond quickly to any changes in the macro- environment. Therefore, the aim of this paper was to find out what should be done in organizations to enhance employee empowerment and reduce employee turnover. The outcome from the review indicates that employee empowerment is essential to enable the organization to respond quickly to any changes in the environment and reduce employee turnover. Today, many organizations have adopted some kind of empowerment initiative for at least part of their workforce. To be successful in today's global business environment, companies need the knowledge, ideas, energy, and creativity of every employee, from front line workers to the top level managers in the executive suite. The best organizations accomplish this by empowering their employees to take initiative without prodding, to serve the collective interests of the company without being micro-managed, and to act like owners of the business.

Keywords: empowerment, employee, strategy, HRM.

INTRODUCTION

Effective human resources practice within an organization requires a strategic focus to ensure that resources can facilitate the achievement of organizational goals. An effective way for managers to deal with direct reports is to empower them more, but many managers seem unable to achieve this. Once employees in the organization are empowered by management, shared values provide the only practical way to ensure that everyone is aimed in the same direction. Corporate management values such as empowerment, candor, integrity, facing reality, taking responsibility, being accountable, investing in education and respecting diversity sound good, but are they really being applied and practiced in a way that makes the organization more effective? How will society handle such dilemmas, as competition forces businesses into radical change? This workplace revolution may be remembered as a historic event. The turmoil in the workplace results in part from management ineffectiveness that made these organizations less competitive. Workers who gave loyalty under the old system have suffered under the new. It is no surprise that employee cynicism has grown. For effective performance to occur, even in large organizations, which depend on thousands of employees understanding the company, strategies must be translated into appropriate actions and leaders must win over their followers one by one.

The problem for most executives is that managing employees is complex. An organization may simultaneously be working on employee empowerment and several other programs designed to improve performance. The key goal for managers is to understand the balance of performance elements with employees and trust their employees by empowering them to help the organization.

Empowerment of employees in the work place provides them with opportunities to make their own decisions with regards to their tasks. Nowadays more and more bosses and managers are practicing the concept of empowerment among their subordinates to provide them with better opportunities. According to Thomas A. Potterfield (1999) employee empowerment is considered by many organizational theorists and practitioners to be one of the most important and popular management concepts of our time. Companies ranging from small to large and from low-technology manufacturing concerns to high-tech software firms have been initiating empowerment programs in attempts to enhance employee motivation, increase efficiency, and gain competitive advantages in the turbulent contemporary business environment.

Empowerment is the process of enabling or authorizing an individual to think, behave, take action, and control work and decision making in autonomous ways. It is the state of feeling self-empowered to take control of one's own destiny.

When thinking about empowerment in human relations terms, try to avoid thinking of it as something that one individual does for another. This is one of the problems organizations have experienced with the concept of empowerment. People think that someone, usually the manager, has to bestow empowerment on the people who report to him.

Empowerment is a desirable management and organizational style that enables employees to practice autonomy, control their own jobs, and use their skills and abilities to benefit both their organization and themselves.

The word "empower" has potency and strength. Sometimes it's misused. Similar to the concept of "motivation," the most common misuse of the idea of empowerment is that one person can empower another.

Empowerment is an inner-to-outer dynamic, most useful when preceded by silence and awareness of inner guidance. Empowerment is not simply another way to "get" something, it's a condition that supports you in living life fully. It is the process of providing production and managerial guidelines, and then allowing employees to make the day-to-day decisions that affect their job duties. It can be an effective way to improve morale, and to evolve job duties into more efficient tasks.

The reporting staff members wait for the bestowing of empowerment, and the manager asks why people won't act in empowered ways. This led to a general unhappiness, mostly undeserved, with the concept of empowerment in many organizations.

The organization has the responsibility to create a work environment which helps foster the ability and desire of employees to act in empowered ways. The work organization has the responsibility to remove barriers that limit the ability of staff to act in empowered ways. Empowerment is also known as employee involvement and participative management are often used to mean empowerment. They are not really interchangeable.

CLASSIC EMPOWERMENT APPROACHES

Over the last two decades, two complementary perspectives on empowerment at work have emerged in the literature (Liden & Arad, 1996). The first is more macro and focuses on the social-structural (or contextual) conditions that enable empowerment in the workplace. The second is more micro in orientation and focuses on the psychological experience of empowerment at work. The two perspectives can be distinguished by a focus on between empowering structures, policies, and practices and a focus on perceptions of empowerment, which focuses on individuals reactions to the structures, policies, and practices they are embedded in (Eylon & Bamberger, 2000).

The social-structural perspective on empowerment is rooted in theories of social exchange and social power. The classic study in the development of a social-structural theory of empowerment was Kanter's (1977) "Men and Women of the Corporation", an award-winning ethnographic study of an industrial organization conducted at a time when more women were entering work organizations. She showed how women were often "tokens" as a function of their small numbers and as a result their successful advancement was impeded as they lacked access to "power tools" which is defined as opportunity, information, support, and resources. Kanter's original research has now served as the foundation of the large body of empowerment research from a social-structural perspective described below.

The social-structural perspective is embedded in the values and ideas of democracy, where power ideally resides within individuals at all levels of a system (Prasad, 2001; Prasad & Eylon, 2001). Employees at low levels of the organizational hierarchy can be empowered if they have access to opportunity, information, support and resources. Even the secretary, mail clerk, or janitor has potential in an organization with democratic principles. Of course, in contrast to a formal democracy, where each person has an equal vote in the system and the majority rules, most organizations stop short in behaving as a real democracy (Eylon, 1998). Yet, employees at all levels can still have a voice in a system even if they don't have a formal vote when they have access to opportunity, information, support and resources.

The essence of the social-structural perspective on empowerment is the idea of sharing power between superiors and subordinates with the goal of cascading relevant decision-making power to lower levels of the organizational hierarchy (Liden & Arad, 1996). Empowerment from the social-structural perspective is about sharing power (i.e. formal authority or control over organizational resources; Conger & Kanungo, 1988) through the delegation of responsibility throughout the organizational chain of command. By sharing decision-making power, upper management may thus have more free time to think strategically and innovatively about how to move the organization forward. In this perspective, power means having formal authority or control over organizational resources and the ability to make decisions relevant to a person’s job or role (Lawler, 1996). Relevance is key, empowered employees have the power to make decisions that fit within the scope and domain of their work. For example, manufacturing employees might not be making decisions about firm strategy but instead make decisions about how and when to do their own work. Thus, social-structural empowerment is about employee participation through increased access to opportunity, information, support and resources throughout the organizational chain of command.

The social-structural perspective focuses on how organizational, institutional, social, economic, political, and cultural forces can root out the conditions that foster powerlessness in the workplace (Liden & Arad, 1996). Practically, organizations can change organizational policies, processes, practices, and structures away from top-down control systems toward high involvement practices where power, knowledge, information and rewards are shared with employees in the lower echelons of the organizational hierarchy (Bowen & Lawler, 1995).

For example, management can change practices to allow employees to decide on their own how they will recover from a service problem and then surprise-and-delight customers by exceeding their expectations rather than waiting for approval from a supervisor.

Specific practices that indicate a high involvement or self-managing system include:

Participative decision-making: Employees and/or teams may have input into and influence over decisions ranging from high-level strategic decisions to routine day-to-day decisions about how to do their own jobs (Lawler, 1996). Increasing self-managing teams are the mechanisms for building authority and accountability.
Skill/knowledge-based pay: Employees share in the gains of the organization and are compensated for increases in their own skills and knowledge.
Open flow of information: This includes the downward flow of information (about clear goals and responsibilities, strategic direction, competitive intelligence, and financial performance in terms of costs, productivity, and quality) and the upward flow of information (concerning employee attitudes and improvement

ideas). The point is to create transparency so that employees have "line of sight" about how their behavior affects firm performance. Those with better information can work smarter and thus make better decisions.

Flat organizational structures: Empowering organizations tend to be decentralized where the span of control (more subordinates per manager) is wide (Spreitzer, 1996). It becomes very difficult to micro-manage when managers have many people to manage (Quinn & Spreitzer, 1997).

Training: Educative efforts enable employees to build knowledge, skills, and abilities, not only to do their own jobs better but also to learn about skills and the economics of the larger organization (Lawler, 1996).

Each of these practices contributes to employee empowerment by increasing access to opportunity, information, support, or resources.

Research has found that any one of these practices by itself will have only a marginal effect on empowerment. The real impact comes from the interaction and reinforcement among these practices (Lawler, 1996; MacDuffie, 1995).

The social-structural perspective on empowerment is embedded in theories of social exchange and power. However, while this perspective has garnered much attention from practitioners because it links specific managerial practices to performance, it is limited because it provides an organizationally-centric perspective on empowerment. It does not address the nature of empowerment as experienced by employees. This is important because in some situations, all of Kanter's empowerment tools which are power, knowledge, information and rewards have been provided to employees, yet they still feel disempowered. And in other situations, individuals lack all the objective features of an empowering work environment yet still feel and act in empowered ways.

THE PROCESS OF EMPOWERMENT

The process which enables individuals/groups to fully access personal/collective power, authority and influence, and to employ that strength when engaging with other people, institutions or society. In other words, "Empowerment is not giving people power, people already have plenty of power, in the wealth of their knowledge and motivation, to do their jobs magnificently. We define empowerment as letting this power out." It encourages people to gain the skills and knowledge that will allow them to overcome obstacles in life or work environment and ultimately, help them develop within themselves or in the society.

Empowerment includes the following, or similar, capabilities:

The ability to make decisions about personal/collective circumstances
The ability to access information and resources for decision-making
Ability to consider a range of options from which to choose (not just yes/no, either/or.)
Ability to exercise assertiveness in collective decision making
Having positive-thinking about the ability to make change
Ability to learn and access skills for improving personal/collective circumstance.
Ability to inform others' perceptions though exchange, education and engagement.
Involving in the growth process and changes that is never ending and self-initiated
Increasing one's positive self-image and overcoming stigma
Increasing one's ability in discreet thinking to sort out right and wrong

BENEFITS OF EMPOWERMENT

Empowerment benefits the organization itself by creating an environment which encourages proactively problem-solving, accepting challenge, innovation, continues improvement, optimum utilization of employees, a high degree of employee motivation and enhancement of business performance

For employees, empowerment provides a sense of high self-esteem, high degree of involvement and participation a learning environment opportunity for personal growth and development and a greater of sense of achievement. Replacing the 'fear and greed ' hierarchy with of network of empowered workers creates benefits like faster responses, loyal customers, high quality-lower costs, greater productivity and employee orientation.

Employee empowerment is critical for the success and survival of organization in this era of globalization. It provides significant benefits to the organization and individual as highlighted below.

First, it makes employees feel that they are vital to the success of the organization. It is also a vote of confidence in the employee's ability to significantly contribute to the organization objectives. Employee empowerment places people at the centre of the circle rather than on the fringes. This in the long run employees would be committed towards achieving organization objectives. Employees, feel most valued through, empowerment, especially when they are involved in decision making process of the organization.

Second, empowerment builds commitment and creates a sense of belonging. Acceptance and ownership are basic human needs that are satisfied through the employee empowerment.

Third, empowered people join in creating their own destiny; work becomes exciting, stimulating, enjoyable, and meaningful. Employee empowerment builds trust and promotes effective communication.

Fourth, employee empowerment increases organizational effectiveness and employee wellbeing. For instance empowering employees has shown to improve efficiency and reduces costs on the assembly line in a transmission plant. Employee empowerment leads to job satisfaction, job involvement, loyalty, higher performance and faster service delivery to customers.

Fifth, empowered employees make quick decisions and suggestions that improve quick service delivery in their sphere of operations and this saves a lot of money and time in organization. In addition, empowered employees provide exceptional customer service in several competitive markets and improve the profits of the organizations through repeated business.

Sixth, employee empowerment promotes good relationship between the employee and the customers and the end result will be promoting good image of the organization in the environment.

Other benefits of employee empowerment in organization include reduced workload of the top management improve training of employees and boost their morale. Employee empowerment fosters competitive climate and facilitates change in organization. In practice empowered employees has a high sense of self-efficiency, are given significant responsibility and authority over their jobs (Conger and Kanungo, 1988; Quin and Sprietzer, 1997).

EXAMPLES OF EMPOWERMENT

These are examples of empowerment in action:

The manager of the Human Resources department added weeks to the process of hiring new employees by requiring his supposedly empowered staff members to obtain his signature on every document related to the hiring of a new employee. When the time problem was brought to his attention, he fostered empowerment by telling employees they no longer needed his signature unless the hire involved extraordinary circumstances.

John empowered himself to discuss the career objectives he wished to pursue with his supervisor. He told his supervisor, that if the opportunities were not available in his current company, he would move on to another company.

Mary took charge of her career by fueling her sense of empowerment when she developed a career path plan, met with her manager to ask for her assistance to achieve it, and set goals for its accomplishment in her performance development plan.

The company's management style involved sharing the goals, sharing each employee's expectations and framework with the employee, and then, getting out of the way while employees were empowered to set goals, accomplish their objectives, and determine how to do their jobs.

CONCLUSION

Empowerment is an important process in the organization to foster the decision –making, issues and to motivate the employees who get immense job satisfaction. In the contemporary business environment, employee empowerment is essential to be more competitive and productive. Empowerment and improvement are said have higher quality product and services, less absenteeism, lower turn over, better decision-making and problem solving which, in turn, result in greater organizational effectiveness. Thus, too much or too little empowerment in a given situation may be dysfunctional.

The last two decades have brought a substantial body of new research in understanding empowerment at work. The biggest contribution has been more integration of the social-structural and psychological perspectives on empowerment. That integration highlights that need to further develop a more comprehensive theory of empowerment at work. Thus far, we have many of the pieces of this theoretical puzzle but a theory would articulate how the pieces fit together into a whole. A theory would specify more than definitions, measures, and the antecedents and consequences of empowerment. It would identify the mechanisms and processes of empowerment, and specify the individual and organizational boundary conditions of when and under what conditions empowerment has potency. We have come a long way over the last two decades, but there is still work to be done in integrating the current knowledge base toward a more holistic theory of empowerment at work.

Employees should always be involved in decisions which affect their work and, it is one of the strategies which can be used by management to motivate and retain employees in organizations. In empowering employees in organizations, management should consider external environment forces, the strategy of the organization, the nature of the decision, the attitudes of the employees, the size and the growth rate of the organization and desire for dependence vis-à-vis interdependence. Employees' empowerment goes hand in hand with accountability.

Accountability instills discipline and creates sense of responsibility among employees. Employees' empowerment should be used by management as one of the strategies in achieving organization objectives.

Employee empowerment creates a high degree of commitment and reduces employee turnover. Management should trust their employees and encourage open communication in organizations. This article will contribute to the existing literature of employee empowerment and will inspire managers to come up with various interventions to promote employee empowerment in organizations. This study specifically will make management to see employee empowerment as an opportunity to minimize employee turnover in organization.

In this era of globalization the idea empowering the lower levels of management is being given great attention. In order the organization to respond quickly to any environmental change there is need for employee empowerment.

REFERENCES

1) Bowen D.E. & Lawler E.E. (1995). Empowering service employees. Sloan Management Review, 36(4): 73-85.

2) Conger J.A. & Kanungo R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13, 471-482.
3) Eylon D. (1998) Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett. Journal of Management History, 4(1): 16-28.
4) Eylon D. & Bamberger P. (2000) Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender. Group and Organization Management, 25: 354-372.
5) Kanter R.M. (1977) Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
6) Lawler, E.E. (1996). High involvement management. San Francisco: Jossey-Bass.
7) Liden R.C. & Arad, (1996) A power perspective of empowerment and work groups: Implication for HRM research. In G.R. Ferris (Ed.), Research in personnel and HRM, vol. 14: 205-252. Greenwich, CT: JAI Press.
8) MacDuffie J.P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, 48: 197-221.
9) Potterfield, T. A. (1999), "The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideaology in the Workplace." Quorum Books, p. 6
10) Prasad A. (2001) Understanding workplace empowerment as inclusion: A historical investigation of the discourse of difference in the United States. Journal of Applied Behavioral Science, 37(1): 51-59.
11) Prasad A. & Eylon D. (2001) Narrative past traditions of participation and inclusion: Historic perspectives on workplace empowerment. Journal of Applied Behavioral Science, 37(1): 5-14.
12) Quinn R.E. and Spreitzer G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. Organizational Dynamics, Autumn, 26(2): 37-51.
13) Spreitzer G.M. (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39: 483-504.

КРИЗНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШНОСТ ВО РАБОТАТА

Проф. д-р Гоце Џуклески

Директор на Националениот координативен центар
за гранично управување
goce_dzukleski@moi.gov.mk

УДК: 005.96:351.74(497.7)

АПСТРАКТ

Кризниот менаџмент е системски обид да се избегнат кризите или да се управуваат кризните настани кои се случуваат во една организација. Постојат две јасни категории на кризни настани: настани кои „тлеат“ и настани кои се „ненадејни“. „Ненедејните“ настани опфаќаат несреќи и итни случаи, акти на тероризам, механички дефекти, непријателско преземање или некои неочекувани правни дејства. Настани кои „тлеат“ се оние кои демнат под површината на организацијата и можат да еруптираат во криза во секое време. Во оваа категорија можат да се сместат индустриски немири, кривични дела од различни видови, неефикасен менаџмент и сл.

Кризниот менаџмент има две основни цели: спречување на појава на криза и намалување на штетата, доколку таа се случи. Погрешно е да се користи терминот „кризен менаџмент“, за да се опишат оние активности кои го вклучуваат она што мора да се направи, пред и за време на некоја вонредна состојба.

Работната сила е еден од најважните капитални делови на секоја организација. Кризата на човечките ресурси има негативно влијание врз растот и резултатите на фирмата. Таа може да придонесе ескалирање на штрајкови, неисполнување на оперативни и стратегиски планови, ирационални активности на вработените и пад на нивната продуктивност. Кризниот менаџмент на човечки ресурси опфаќа надминување на организациски проблеми при загуба на клучни менаџери, клевети, немири меѓу вработение, озборувања, загуба на клучен кадар, раст на вандализам, несреќи, насилства на работното место, зголемување на отсуства од работа, несоодветно избран кадар и др.

Во овој труд преку посебни анализи, обработка на податоци и мои согледувања ќе се ставам акцент на превенцијата, планирањето и управувањето со кризните состојби на човечките ресурси во полицијата, како најголем предизвик за регулирање на успешноста во работењето.

Клучни зборови: човечки ресурси, кризен менаџмент, кризен менаџмент на човечки ресурси во полицијата

CRISIS MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN POLICE AS A PREREQUISITE FOR SUCCESS IN WORK

Prof. Goce Dzhukleski Ph.D.

Director of the National Coordination Centre
for Border Management
goce_dzukleski@moi.gov.mk

UDK: 005.96:351.74(497.7)

ABSTRACT

Crisis management is a systematic attempt to avoid crises or to manage crisis events that occur in an organization. There are two distinct categories of crisis events: events "still simmer" and events that are "sudden". "Sudden" events include accidents and emergencies, acts of terrorism, mechanical failure, a hostile takeover or some unexpected legal action. Events "still simmer" are those that lurk beneath the surface of the organization and can erupt into crisis at any time. In this category we can accommodate: industrial unrest, crimes of various kinds, ineffective management, etc. Crisis management has two main objectives: prevention of crisis and harm reduction, if it occurs. It is wrong to use the term "crisis management" to describe those activities which include what must be done before and during any emergency.

The labor force is one of the most capital parts of any organization. The crisis of human resources has a negative impact on growth and results of the company. It can contribute to escalation of strikes, failure of operational and strategic plans, irrational actions and decrease of productivity.

Crisis management of human resources covers overcoming the organizational problems: loss of key managers, defamatory, unrest among employees, gossip, loss of key personnel, growth of vandalism, accidents,

violence in the workplace, increased absenteeism, inadequate elected staff and etc. In this paper through special analysis, data processing and my observations I will place emphasis on prevention, planning and managing crises of human resources in police, as the biggest challenge for regulating a successful operation.

Keywords: human resources, crisis management, crisis management of human resources in police.

ВОВЕД

Кризниот менаџмент е своевидна уметност на донесување одлуки за спречување или ублажување на последиците од кризните состојби. Ова значи донесувањена одлуки за иднината на организација додека сте под стрес и недостиг на клучни информации. Погрешно е да се користи терминот „кризен менаџмент“, за да се опишат оние активности кои го вклучуваат она што мора да се направи, пред и за време на некоја вонредна состојба. Кризниот менаџмент има две основни цели: прво, спречување на појава на криза и второ, намалување на штетата, доколку таа се случи. Кризните менаџери работат на изнаоѓање на овие предупредувачки знаци. Кризните менаџери се обидуваат да ја намалат нивната штета. Тие се обидуваат да спречат повреди, материјална загуба, финансиска загуба, штета врз животната средина и нарушување на угледот. Исто така, тие се обидуваат да ја заштитат организацијата.

ДЕФИНИРАЊЕ НА КРИЗНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Кризата е голем, непредвидлив настан кој се закaнува да им нанесе штета на организациите или на нивните носители. Иако кризите се не предвидливи, тие не се неочекувани. Одделот на Обединетото Кралство за бизнис, претприемништво и кон тролни реформи, кризата ја опишува како „абнормална ситуација, или перцепција која е над опсегот на секојдневното работење и која се заканува на операциите, безбедноста и репутацијата на некоја организација”.[79]

Секоја криза е сама по себе различна, но сепак сите поседуваат некоеод следниве карактеристики:

изненадување;

[79] Crisis management. „ United Kingdom, Department of Business Enterprise and Regulatory Reform. October 2007

недостаток на информираност кога истата е најпотребна;
брза ескалација на настаните;
отргнување од контрола (вистинска или претпоставена);
ризик за важни интереси;
интензивно следење на сосотојбата;
појава на паника;
промена во вообичаениот процес на донесување одлуки;
ефективно насочување на управување на краткорочно планирање, одлучување, дејствување.

Кризниот менаџмент е систематски обид да се избегнат кризите или да се управуваат кризните настани кои се случуваат. „Кризниот менаџмент- планирање на кризата, еумешност на отстранување на поголемиот дел од ризикот и несигурноста за да ви дозволи да постигнете поголема контрола врз вашата судбина”.[80]

Воопштено, практиката на кризниот менаџмент вклучува напори за елиминирање на неуспехот, како и развојот на формален комуникациски систем за да се избегнат или да се менаџираат кризни ситуации, и е поддисциплина од поширокиот контекст на менаџментот.Кризниот менаџмент е збир на фактори дизајнирани за борба против кризи и за намалување на штетите предизвикани од нив. Размислувањето за кризниот менаџмент како на збир на фактори е во суштината на разбирањето на кризниот менаџмент како идентитет и огледало на иднината на организацијата. Многу менаџери од оваа област сметаат дека ако имаат план за криза спроведуваат успешен кризен менаџмент. План во папка не е кризен менаџмент.

Најдобро управувана криза е онаа која ќе се избегне. Планот за кризен менаџмент претставува безбедносна мрежа, која го намалуваат ударот. На секоја организација ѝ е потребен кризен менаџмент со полно работно време, чиишто одговорности вклучуваат редовно собирање и оценување на информации за организациските ризици.

НАЈЧЕСТИТЕ ПРИЧИНИ ЗА ПОТРЕБА ОД КРИЗЕН МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА

Работната сила е еден од најважните капитални делови на секоја организација, па во овие рамки и во полицијата. Вработените управуваат со работниот процес и донесуваат одлуки кои ја

[80]Fink, Steven. „Crisis management: Planning for inevitable“. Lincoln, USA: iUniverse, Inc, 2002

детерминираат активноста на организацијата. Кризата во човечките ресурси има негативно влијание врз нејзиниот раст и резултати. Таа може да придонесе за штрајкови, неисполнување на планови, ирационални активности на вработените и пад на нивната продуктивност.

Познатиот гуру менаџмент Питер Дракер одамна истакна дека менаџментот е извршување на работите преку вработените. Никоја организација не може да напредува без соработката на вработените на сите нивоа. Моќта е во вработените во однос на тоа дали плановите и стратегиите дадени од извршниот менаџмент ќе бидат успешно спроведени и имплементирани. Организацискиот успех е колективен феномен. Причините кои би можеле да доведат до криза во секоја организацција, без разлика на нејзината големина.

Во полицијата најчестите причини за појава на криза, а со тоа и потреба за кризен менаџмент, најчесто се поделени во три групи:

1) Психолошки причини (Когнитивни или бихевиористички ограничувања или грешки кај групи или поединци);
2) Социјално-политички (Разбивање на заедничките разбирања и социјалната структура);
3) Технолошко-структурни причини (Цврсто споени, густи интерактивни технолошки и менаџерски структури кои поттикнуваат комплексни и непредвидливи интеракции).

Во зависност од причините и пристапот кон кризниот менаџмент на човечките ресурси е различнен. На следнава табела може да се воочат трите пристапи:

Таб. 1 Приказ на пристапот и причини кон кризниот менаџмент на човечки ресурси

Причини	Психолошки причини	Социјално-политички	Технолошко-структурни причини
Последици	Разнишани претпоставки за организацијата и нејзините членови, чувствување на загрозеност или друг тип на несигурност,	Распад на заедничките вредности, верувања, структури и улоги	Повеќе или помалку распространета катастрофа или уништување, вклучувајќи и самоуништување

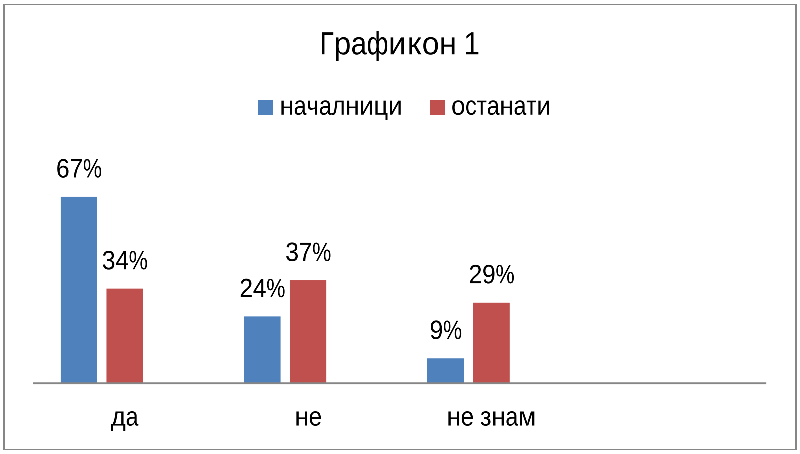
	прогонување на засегнатите индивидуи		
Претпазливи мерки	Воочување на слабостите и потенцијалните штети	Флексибилност во нормите и однесувањата кои водат кон меѓусебна почит и разбирање	Избегнување на ризична и недоволно испитана технологија или „несигурни“ структури дизајнирани за ограничување на ризици
Техники за справување	Корекција на верувањата, претпоставките, однесувањето и емоциите	Реконструкција на приспособените значења, колективна адаптација	Итни интервенции за помош на жртви и исправка на структурни штети

РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето беше спроведено во 10 градови низ Македонија. Анкетирани беа 30 началници и 52 останати полициски службеници[81]. Анкетниот прашалник се состоеше од 10 прашања на кои подеднакво одговараа двете структури на вработени по хиерархиско ниво.

Одговорите на првото прашање: *дали Вашата организација брзо реагира на кризни состојби во делот на човечките ресурси, без разлика од каде се произлезени (интерни или екстерни)?,* претставни се на графикон 1

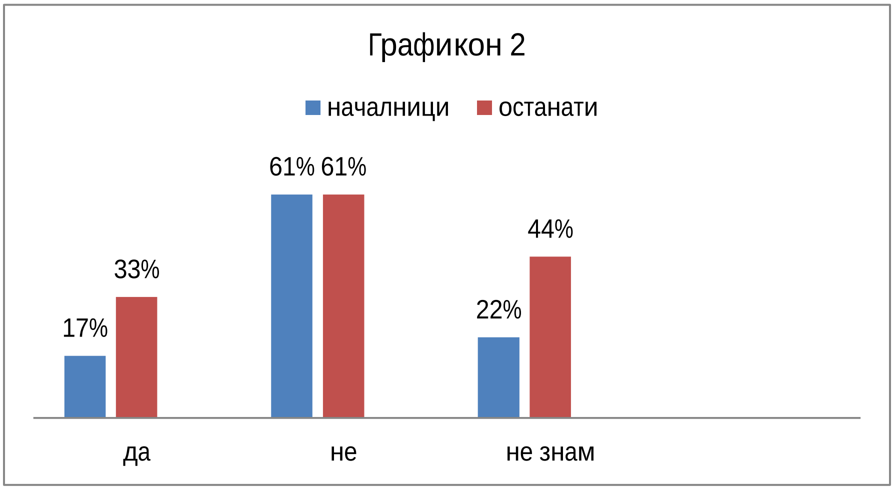
[81] Полицискиот службник е овластено службено лице согласно одредбите од Законот за внатрешни работи, униформиран и неуниформиран припадник на полицијата со полициски овлатувања, кој ги врши полициските работи во согласност со закон.



Графикон 1: Графчко претставување на прашањето: Дали Вашата организација брзо реагира на кризни состојби во делот на човечките ресурси, без разлика од каде се произлезени ?,

Она што се забележува, од графичкиот приказ, исказите наначалниците и останатите полициски службенци се разликуваат. Доколку земеме предвид дека поголем дел од полициските службеници поради чувство на страв и несигурност одговориле не знам, а всушност тежнеат кон негативен одговор, добиваме дека повеќе од половина од вработените сметаат дека нивната организација е бавна и неефикасна во реагирањето и отстранувањето на кризни ситуации во делот на човечки ресурси.

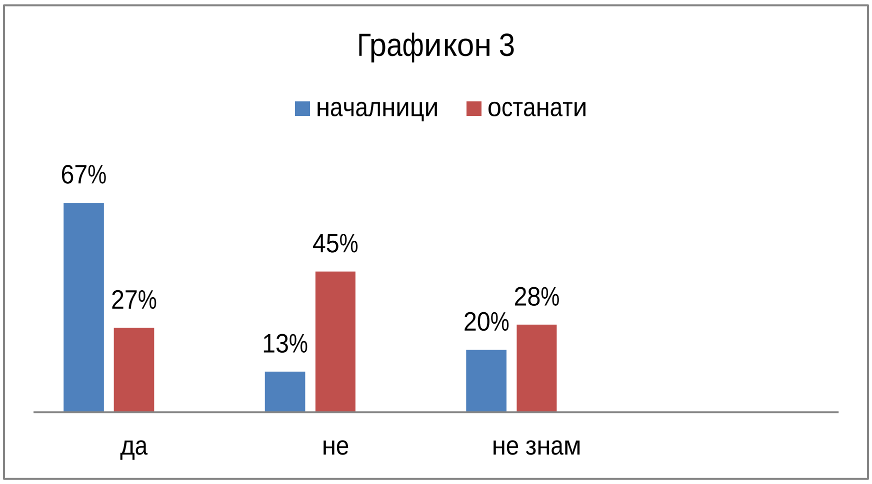
На второто прашање: дали сметате дека во Вашата организација постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви кризни ситуации во менаџирањето на човечките ресурси?, одговориле како на графикон 2.



Графикон 2: Графичко претставување на прашањето: дали сметате дека во Вашата организација постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви кризни ситуации во менаџирањето на човечките ресурси?

Очекувано висок процент од менаџерите одговорија дека се способни и имаат доволен кадар за справување со криза. Вкупно 71% од менаџерите сметаат дека поседуваат талент знаење за примена на кризен менаџмент. Спротивно на нивните искази, само 21% од полициските службеници сметаат дека нивниот менаџерски тим е спремен да одговори на предизвиците кои со себе ги носи кризата. Голем број од полициските службеници, односно 41% се имаат изјаснето со „не знам“. Сметам дека голем дел од процентот кои одговориле со *не знам* тежнее кон одговорот *да*. Од ова произлегува дека останатите полициски службеници и началниците различно гледаат кон способноста на лидерите на организацијата да управуваат во кризни состојби. Имено, полициските службеници сметаат дека нивните организациски структури не поседуваат доволно квалитетен менаџерски кадар. Од друга страна, началниците се самоуверени восвоите способности и укажуваат дека нема потреба од дополнителни менаџери и советници од оваа област.

Анализата на третото прашање: дали во Вашета организација владее позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за фактичките состојби?е прикажана на графикон 3

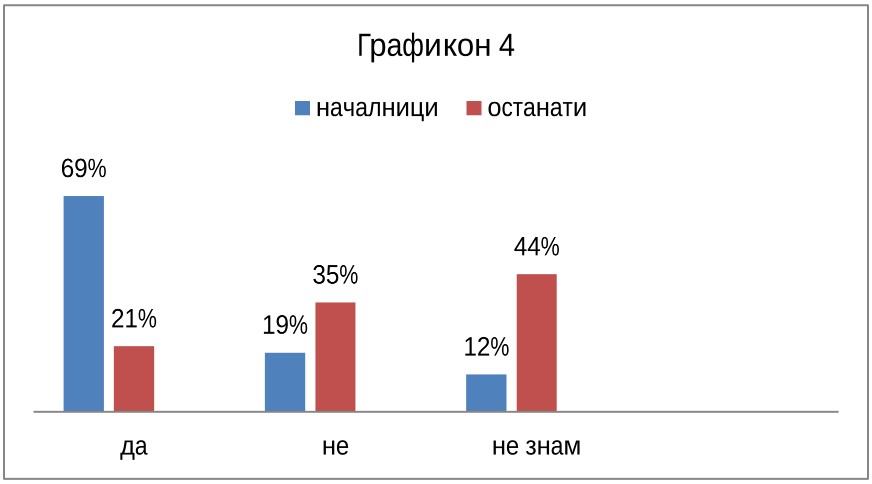


Графикон 3 : Графичко претставување на прашањето: дали сметате дека во

Вашата организација постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви кризни ситуации во менаџирањето на човечките ресурси?

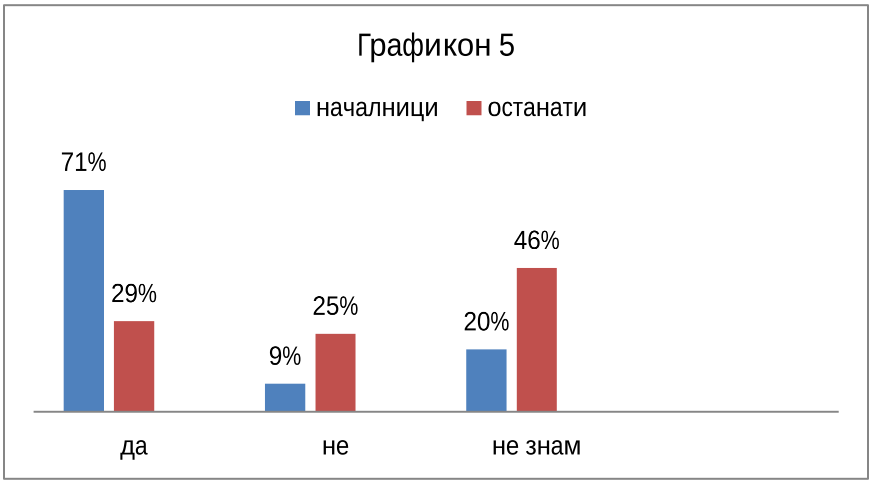
Во организација во која владее непријатна атмосфера и култура, во која вработените чувствуваат страв дека ќе бидат казнети доколку укажат на одредени проблеми, ситните проблеми и недостатоци многу лесно можат да прераснат во акутна криза. Ситните превирања или технички проблеми на кои не е посветено поголемо внимание заради нивното игнорирање и незабележување од страна на началниците или неинформирање од страна на вработените заради страв, лесно преминуваат во големи главоболки на началниците. Може да се забележи спротивност во одговорите помеѓу началниците и вработените. Вкупно 67% од началниците сметаат дека во нивната организација владее добра комуникација, одлична организациска клима и навремено информирање за реалната состојба внатре, додека 45% од вработените не се задоволни од комуникацијата и нивото на поставеност на организациските односи.

Одговорите на четвртото прашање: Дали во Вашата организација постои кризен план во однос на превенција и совладување на кризни ситуации со човечките ресурси?, претставни се на графикон 4



Графикон 4 : Графичко претставување на прашањето: Дали во Вашата организација постои кризен план во однос на превенција и совладување на кризни ситуации со човечките ресурси?, Од дадениот приказ јасно се гледа разликата во одговорите меѓу началниците и останатите полициски службеници. Колку пореално ја согледаат ситуацијата оние на кои им е таа една од работните одговорности, толку побрзо би се превенирало во таа насока. Конструкцијата на еден модел за кризен менаџмент во себе мора да содржи препораки, начини и решенија за успешна превенција од криза. Превенцијата е клучна. Менаџерите треба да бидат насочени кон спречување на појава на криза во организацијата. Ова треба да биде нивната примарна одговорност. Нивната наивност и игнорирање дозволува малите проблеми да останат нерешени и да тлеат во организацијата, со што го трасираат патот на кризата.

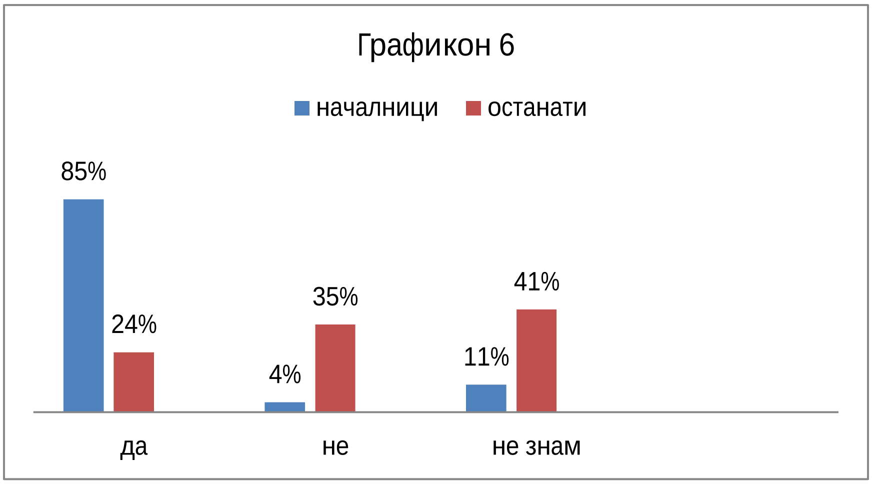
На прашањето : Дали претпоставените нудат флексибилни решенија во кризни моменти?, испитаниците одговорија како на графикон 5



Графикон 5 : Графичко претставување на прашањето: Дали претпоставените нудат флексибилни решенија во кризни моменти?

Од анализата на претходново прашање видлива е разликата во одговорите на началниците и полициските службеници. Работата со човечките ресурси во мометни на криза е способност која на претпоставените им овозможува пронаоѓање на решенија соодветни на причинителот на кризата.

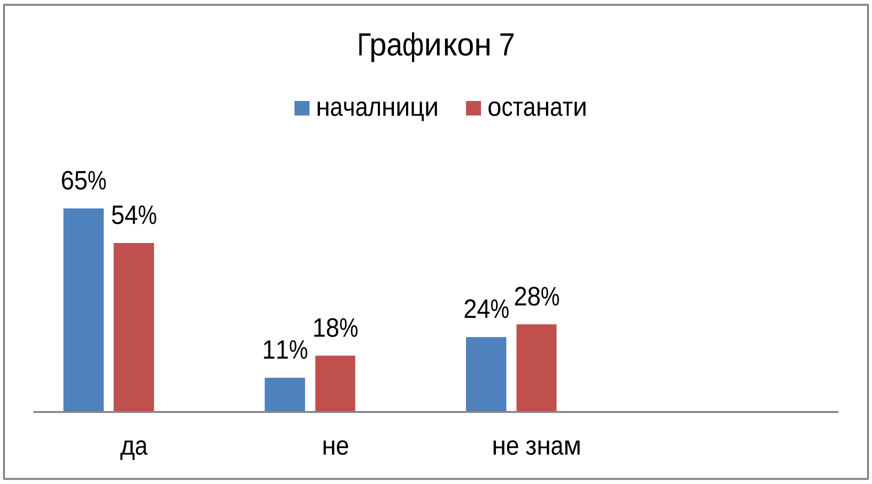
Одговорите на прашањето: Дали во Вашата организација постои кризно лидерство? Прикажани се на графикон 6.



Графикон 6 : Графичко претставување на прашањето: Дали во Вашата организација постои кризно лидерство?

Показателите укажуваат на нееднаквост во одговорите на двете групи испитаници. Началниците се оценуваат како познавачи на кризниот менаџмент и лидерските способности. Останатите полициски службеници не ги препознаваат или не можат да ги воочат овие компетенции кај нивнитѕе претпоставени, што сепак поттикнува на размислување дека на кризното лидерство треба да се работи со полициските служби кои се носители на водечки позоции.

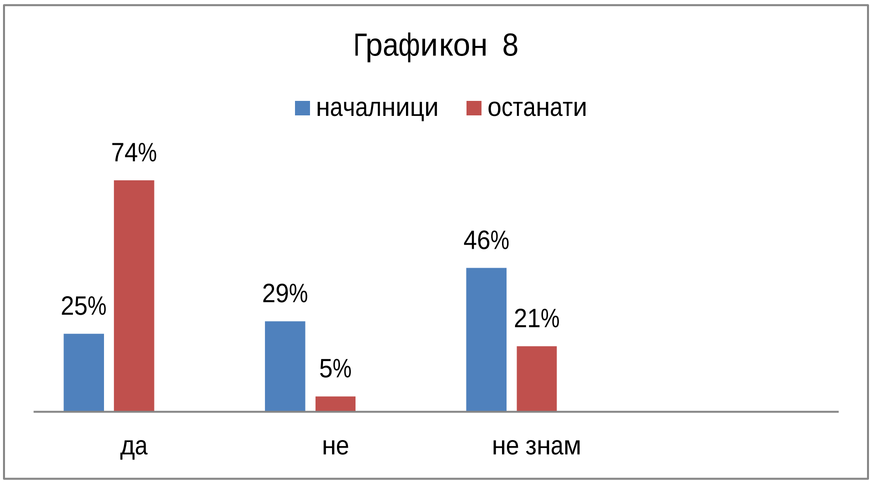
Прашањето: Дали промените на Законските регулативи предизвикуваат потреба од кризен менаџмент? испитаниците го одговорија како на графикон 7



Графикон 7 : Графичко претставување на прашањето: Дали промените на Законските регулативи предизвикуваат потреба од кризен менаџмент?

Според одговорите на прашањето може да се констатира дека промените во законската регулатива влијаат врз појавата на кризни моменти кои мораат да се менацираат. Тие промени поддеднакво ги чувствуваат сите хиерархиски нивоа. Тоа се потврдува со високиот процент на потврдни одговори од вкупниот број испитаници.

Анализата на одговорите на прашањето: ,, Дали вработените во организацијата се спремни да помагаат доколку се вклучени во решавањето на кризата? е аналзирано на графикон 8.



Графикон 8 : Графичко претставување на прашањето: ,, Дали вработените во организацијата се спремни да помагаат доколку се вклучени во решавањето на кризата?

Од анализата се констатира дека голем број од полициските службеници се спремни да дадат се од себе и помогнат во решавањето на кризните ситуации. Нивните претпоставени, во голем број, плашејќи се да не ги загубат своите ингеренции одговараат со: не знам или не.

ЗАКЛУЧОК

Управувањето со кризи стана дефинирачка карактеристика на современото општество. Кризниот менаџмент претставува систематски одговор на непосакувани и неочекувани настани кои ги загрозуваат вработените, имиџот и оперативниот континуитет на една организација. Од анализата на претходните прашања, нема сомнение дека во иднина се потребни значителни инвестиции не само во подигнувањето на нивото на кризниот менаџмент на човечките ресурси во полицијата, туку и во истражувањата за оваа дисциплина. Кризниот менаџмент вклучува знаење од повеќе области, како што се социологијата, психологијата, антропологијата, бизнисот. Важно е да се истакне дека кризниот менаџмент на човечките ресурси не е дополнителна стратегиска алатка која може да биде употребена кога ќе биде потребна. Кризниот менаџмент е многу повеќе од реактивен инструмент за борба со кризите. Имплементацијата на кризниот менаџмент на човечките ресурси во полицијата бара вклученост на сите делови од организацијата, од секој поединец до заедничката култура, организациска структура и стретегиите.

Да се влезе подготвен во криза е голема предност. Ова го овозможува кризниот менаџмент план. Тој ги содржи упатство за дејствување со зависност од кризата. Менаџерите најчесто извршувајќи ги со тековни оперативни работи и не обрнуваат внимание за формирање на план за криза. Кризното планирање треба да се движи во следнава насока: согледување на потенцијалните кризни ситуации во организацијата формирање на стратегија за нивна превенција, идентификување на оние кои ќе бидат засегнати од кризата, формирање на ефективни комуникациски канали.

Од истражувањето забележуваме дека кризниот менаџмент на човечки ресурси во полицијатане едоволно застапен. Во повеќето регионални сектори, одделенија и сл.не постои кризен менаџмет тим и кризен менаџмент план. Во дел од нив, каде началниците тврдеа дека постои, се добија негативни одговори од вработените. Голем процент од вработените сметаат дека нивните началници не ги поседуваат потребните способности за успешно справување со кризи кај човечките ресурси. Голем дел од вработените не се задоволни од организациската клима и комуникација во организацијата што наведува на поголема изложеност на кризи. Овие организациски структури се лесно изложени на надворешни и внатрешни кризни удари. Успехот односно неуспехот да се одговори на кризата зависи од нивото на комуникативна култура, која е присутна во организацијата: хиерархиска или хоризонтална, отворена или затворена, откривачка или таинствена.

Согледувајќи ги резултатите од спроведеното истражување, како и врз основа на претходниот теоретски дел, беа поставени насоки за креиран модел за превенирање на кризните состојби со човечки ресурси. Тематските содржини за моделот би биле следниве:

Улогата на ефективната организациска култура, комуникацијата и развивањето на човечкиот капитал во превенцијата и совладувањето на кризните состојби;
Улогата на вистински, квалитетни и професионални лидери во борбата со кризите;
Градење на позитивна клима во организацијата, како начин за превенција и поуспешнен излез од кризни состојби.

Сметам дека една организација која е флексибилна и динамична и во која вработените секојдневните оперативни одлуки ги донесуваат брзо и без потреба од одобрување од врвот е многу поефикасна во справувањето и превенцијата на кризите. Во организации кои функционираат како комплексни адаптивни системи, лидерите не треба да гледаат на себе како краен авторитет. Наместо ова тие треба да постават услови и амбиент во која вработените сами ќе се организираат и реструктуираат околу постоечките проблеми.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Бакрески Оливер (2011), Основи на безбедносниот менаџмент, Скопје.
2) Marc Houben (2008), International Crisis Management: The Approach of European States (Governance and Change in the Global Era).
3) Панков Зафирков (2014) Конституирање модел за анализа на ризик како метод на истражување и управување со граничната безбедност, Магистерски труд, Факултет за безбедност, Скопје.
4) Stefan Olsson (2009), Crisis Management in the European Union.
5) Gerald Lewis (2007), Organizational Crisis Management: The Human Factor.
6) www.crisismanagement.com
7) www.managementhelp.org/crisis.htm

КВАЛИТЕТНОТО СЕЛЕКТИРАЊЕ НА КАДРИТЕ КАКО ПРЕУСЛОВ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

М-р Слаџана Стефанова

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Република Македонија
slagana.stefanova@ugd.edu.mk

Проф. д-р Трајко Мицески

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Република Македонија
trajko.miceski@ugd.edu.mk

УДК: 005.953.2:005.311.1

АПСТРАКТ

Управувањето со човечките ресурси отсекогаш било предмет на посебен интерес на науката и секојдневната човечка пракса како израз на неопходноста за групен начин на живот и работа.

Изборот на квалитетни човечки ресурси, за продуктивно и задоволително функционирање на организациите, е постојан и критичен менаџерски предизвик. Само способните, талетирани и работно дисциплинирани кадри, кои се вработени преку процесот на правилна селекција, можат да придонесат за успешност во сѐвкупните активности во организацијата.

Затоа, успешните организации, денес, значително инвестираат во пари, време и напор во изборот, односно селектирањето на човечките ресурси. Тоа го бараат и новите економски услови, каде, посебно се афирмираат кадрите во организацијата и се јавуваат како одлучувачки фактор на конкурентската способност. Оттука, произлегува дека целта на процесот на селекција е да се предвиди идната ефикасноста на вработените и целата организација.

Во трудот, табеларно и графички, се прикажани резултатите од направеното истражување за процесот на селекција на човечки ресурси, спроведено во повеќе претпријатија, кои покажуваат дека овој процес е често недоволно обмислен и организиран.

Клучни зборови: човечки ресурси, организација, селекција, конкурентска способност

THE QUALITY HUMAN RESOURCES SELECTION AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL ORGANIZATIONS

Sladzana Stefanova M.Sc.

University "Goce Delcev" – Stip, Republic of Macedonia
slagana.stefanova@ugd.edu.mk

Prof. Trajko Miceski Ph.D.

University "Goce Delcev" – Stip, Republic of Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

UDK: 005.953.2:005.311.1

ABSTRACT

The management of human resources has always been a subject of special interest in science and daily human practice as an expression of the need for group lifestyle and work.

The selection of quality human resources is permanent and critical management challenge for productive and satisfactory functioning of organizations. Only capable, talented and disciplined working staff, employed through the proper selection process, can contribute to efficiency in overall activities in the organization.

Therefore, successful organizations today invest substantially in money, time and effort in choosing i.e. selecting human resources. The new economic conditions are looking for the same, where, specifically affirm the staff in the organization and act as determinants of competitive ability. Hence, it seems that the purpose of the selection process to predict the future performance of the employees and the organization.

In this paper, by tabular and graphic displays, the results from the conducted survey about the process of selection in many organizations are presented. They show that that this process is often insufficiently thoughtful and organized.

Keywords: human resources, organization, selection, competitive ability.

ВОВЕД

Од клучно значење за успехот на организацијата и еден вид гаранција претставува привлекувањето и задржувањето на висококвалитетни кадри. За да се постигне тоа потребно е процесот на селекција на кадри да биде организизиран на високо ниво. Вистинскиот избор значи раст и зголемена продуктивност на специфични работни групи поврзани со новите работни ангажирања како и успех за целата организација. Погрешниот избор може да резултира со фрустрации, повторна обука или прекинување на работниот однос и повторна селекциона постапка. Вистинскиот избор на кандидатите е одлука која треба да биде правилно донесена уште од почеток. Последиците од погрешниот избор доаѓаат до израз многу повеќе во помалите, отколку во поголемите организации. Изборот на вистинските луѓе, исто така е критичен и клучен при имплементацијата на стратегијата на организацијата. Така, доколку една организација планира да се натпреварува врз основа на брза, љубезна и персонализирана услуга, тогаш во работната спецификација треба да бидат потенцирани комуникациските вештини како главен услов. Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата. Големо улога во процесот на селекцијата играат вработените во секторот на човечки ресурси кои дирекно се инволвирани во самиот процес. Нивната некомпетентност може да доведе до избор на несоодветни кадри што подоцна ќе се одрази на работењето на организацијата.

ОСНОВНИ КРИТЕРИУМИ ЗА СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ

Во центарот на секој ефективен систем на селекција е да се разбере кои карактеристики на кадрите се есенцијални за високи перформанси. Во тој поглед, посебно ќе ги истакнеме: формалното образование, искуството и поранешните перформанси, вештините и способностите и личните карактеристики.

Формалното образование, искуството и поранешните перформанси упатуваат дека од мноштвото пријавени кандидати, организацијата треба да ги пронајде оние индивиуди кои ги поседуваат вистинските способности и ставови за да бидат успешни. И покрај тоа што сите кандидати поседуваат голем број конгнитивни, физички и психички особини стекнати дома, на училиште, на работа итн., сепак треба да се изберат најдобрите кандидати кои имаат соодветно образование, искуство и позитивни поранешни перформанси.

Вештините и способностите се уште еден сет на селекциони критериуми.[82]Тие подобро ја одразуваат квалификуваноста и можностите за извршување на конкретно работно место од образованието и претходното искуство. Организациите се поуспешни кога постои тимска работа и оперативни системи базирани на тимско работење.

Лични карактеристики ја одразуваат личноста на индивидуата и можат да бидат многу важен фактор за одредени работни места. Личните карактеристики вклучуваат брачен статус, пол, возраст итн. Некои организации преферираат луѓе во брачна состојба, сметајќи ги за постабилна категорија на луѓе, додека, пак, други може да бараат самци, бидејќи е поголема можноста да прифатат работни места кои бараат да се патува и да се работи прекувремено. Личните особини спаѓаат меѓу најкомплексните критериуми на селекција и проценка.

Организациите треба јасно да ги разбираат основните селекциони критериуми релевантни за нивното работење.

ИЗБОР НА МЕТОДИ И ПРЕТПОСТАВКИ ЗА КВАЛИТЕТНА СЕЛЕКЦИЈА

Користењето на само еден метод на селекција не претставува вообичаена пракса кај повеќето организации. Најчесто тие користат комбинација на две или повеќе методи чиј избор зависи од мноштво фактори[83]:

Карактеристиките на работното место кое треба да се пополни;
Прифатливост и адекватност на методите;
Способности на кадрите вклучени во процесот на селекција;
Административни олеснувања;
Временски фактори;
Прецизност;
Трошоци.

Квалитетната селекција е прилично комплексен процес кој многу влијае на вкупниот организациски успех, бидејќи во крајна

[82] Sims, R. Ronald, (2002), *Organization success through effective human resources Management,* An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., USA, pp 143

[83] Torrington,D. Hall, L. Taylor,S, (2008), *Human Resource Management, 7 th* ed, ,An imprint of Greenwood Pearson Education Limited, England. pp 171

линија одредува какви луѓе ќе има во една организација. Како претпоставки за квалитетна селекција можеме да ги наведеме следниве:

Добра анализа на работата со која се утврдуваат задачите и одговорностите кои самото работно место ги бара;
Утврдување на клучните сегменти за успех и стандардите, односно критериумите за организациската успешност;
Избор на квалитетни индикатори за оцена на успешноста на кандидатите во извршувањето на работните обврски;
Висока точност во прогнозирањето на индикаторите.

Ова укажува дека е потребено организирано и студиозно пристапување кон процесот на селекција.

ПОВРЗАНОСТ МЕЃУ АДЕКВАТНОСТА НА СЕЛЕКЦИОНИТЕ КРИТЕРИУМИ И ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РЕЗУЛТАТИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ИЗРАЗЕНА ПРЕКУ X^2 ТЕСТОТ

За да ја испитаме поврзаноста мегу адекватноста на селекционите критериуми и задоволството од резултатите на вработените извршивме истражување на 34 организации од различни дејности и тоа од: прехранбена, текстилна, угостителска, образовна, државна и јавна. Најнапред ја поставивме основната хипотеза која се засноваше на тврдењето дека, доколку се избрани адекватни селекциони критериуми, тогаш би се ангажирале најквалитетните кандидати кои би влијаеле врз успешноста на работењето на претпријатијата.

Со x^2 -тестот пресметавме дали постои поврзаност меѓу двете варијабли, т.е. променливи и веројатноста за поврзаност:

$$\sum \frac{(\qquad)}{\qquad}$$

каде:

= е добиената фреквенција од емпириското истражување

= е очекувана (теоретска) фреквенција т.е. фреквенција која би се очекувала при одредената хипотеза.

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со два степени на слобода. Табличната вредност на x^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува *5,991.*

Добиените одговори ги прикажуваме, табеларно (Табела 1) и графички (Графикон 1).

Табела 1. Адекватност на критериумите на селекција и задоволство од вработените

Table 1. Adequacy of selection criteria and employee satisfaction

	Дали сметате дека користите адекватни критериуми на селекција ?	Дали сте задоволни од резултатите кои ги постигнуваат Вашите вработени кои претходно ги примивте преку процесот на селекција:	Вкупно
Да:	63	38	101
Не:	8	40	48
Не знам:	27	20	47
Вкупно:	98	98	196

Графикон 1. Адекватност на критериумите на селекција и задоволство од вработените/Diagram 1. Adequacy of selection criteria and employee satisfaction

Според обработените одговори на испитаниците по поставенто прашање и пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контигенција е добиено:

$$x^2 = 28{,}564 > x^2_{0,05} = 5{,}991$$

$$C=0{,}357$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за x^2 (x^2= 28,564) е поголема од табличната вредност на x^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува x^2= *5,991*. Одговорите на испитаниците по однос на тоа *дали се користат адекватни критериуми на селекција* и *дали постои задоволство од резултатите кои ги постигнуваат вработените кои претходно се примени* преку процесот на селекција покажуваат дека добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Односно, може да се каже дека постои зависност помеѓу користените критериуми за селекција и оправданоста (задоволството) од резултатите кои ги постигнуваат примените вработени преку процесот на селекција.

Коефициентот на контингенција С, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,357 (С = 0,357) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е слаб.

Сето ова нè насочува да констатираме дека не се користени соодветни инструменти или критериуми при процесот на селекција на кандидатите за вработување. Како што можеме да воочиме дури 8 од вкупниот број испитаници одговориле негативно во однос на примената на адекватниот критериуми на селекција. Претпоставуваме дека тоа се должи на фактот што тие ги почувствувале негативните последици од критериумите на селекција кои ги применуваат и се на пат да ги подобрат, па затоа одговориле негативно. Голем е и бројот на испитаници кои одговориле со третиот можен одговор (не знам). Сметаме дека ваквиот одговор е резултат на желбата да се остане неутрален, но сепак сметаме дека се стремат кон негативен одговор. Така, иако поголемиот број испитаници се задоволни од нивните критериуми на селекција, сепак тие се незадоволни од резултатите кои ги постигнуваат вработените вработени преку истите критериуми што е сигнал дека не одговориле реално на првото прашање.

ЗАКЛУЧОК

Како што пазарот на работна сила станува сѐ поголем и поконкурентен, а расположливите вештини сѐ подиверзифицирани, менаџерите и во помалите и во големите организации треба да бидат сѐ поселективни во нивниот избор и со повисоки критериуми, бидејќи лошите селекциони одлуки водат кон долгорочни негативни ефекти како што се високи трошоци за обука и развој со цел да се намалат лошите перформанси.

Организација којашто користи фер и ефективна селекција е поверојатно дека ќе го вработи вистинскиот човек за вистинската работа. Во најлош случај, организацијата може да не успее во остварувањето на своите цели и да ја изгуби својата конкурентност и уделот на пазарот. Честото менување на вработените, исто така е лош показател и укажува на лошо водена селекциона политика како и лоша репутација и за менаџерите и за целата организација. Големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати како и организациското окружување битно влијаат на специфичноста на процесот на селекција кај соодветната организација. Во с’ржта на секоја селекциона практика е да се разбере кои карактеристики се од суштинско значење за високи перформанси и висока конкурентска предност. Сепак, во нашата земја стапката на невработеност е висока и тоа им овозможува на организациите да уживаат во ефтина работна сила која е расположлива во било кој момент. Ваквиот податок допринесува понекогаш да имаат несериозен пристап кон процесот на селекција и покрај тоа што се запознати со негативните ефекти од таквата постапка.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Sims, R. Ronald, (2002), *Organization success through effective human resources Management,* An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., USA.
2) Torrington, D. Hall, L. Taylor, S, (2008), *Human Resource Management*, 7th ed, An imprint of Greenwood Pearson Education Limited, England .
3) Armstrong, M, (1999), *A Handbook of human resource management practice*, 7th ed, An imprint of Kogan Page Limited, USA.

4) Compton Robert, L. Nankervis, A. Morrissey, W, (2009), *Effective recruitment and selection practices*, 5th ed, CCH Australia Limited, Australia .
5) De Cenzo, A. Robbins, D. Stephen, P, (2005), *Fundametals of Human Resource Management*, 5th ed, John Wiley & Sons, Inc,USA.
6) Мицески Т., (2010), *Менаџмент на човечки ресурси,* УГД Економски факултет, Штип
7) Мицески Т., (2008), *Здравствена статистика*, УГД Економски факултет, Штип
8) Стефанова С. (2011), *Влијанието на регрутирањето и селектирањето на вработените врз успешноста на работењето на организациите*, Магистерски труд, УГД Економски факултет, Штип

СОЗДАВАЊЕ НА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ ПРЕКУ ПРОМЕНА НА КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ НА КОМПАНИЈАТА

Д-р Гордана Тасевска
БАС Институт за менаџмент - Битола
gorde.tasevska@yahoo.com

УДК:005.73:339.137.2]:005.311

АПСТРАКТ

„Доколку не ја промениме нашата култура, нема никогаш да ги постигнеме нашите највисоки бизнис цели“ Кеес Крутхоф

Најновите искуства покажуваат дека културата во компанијата е клучна за нејзините перформанси. Истата во просек е неколку пати поважна од бизнис стратегијата кога се во прашање перформансите. Таа може да биде „волшебно стапче на успехот на компанијата“, но и „тивок убиец“ на истата.

Вредностите на компанијата помагаат и ги мотивираат вработените да стигнат до долгорочни цели и да одат до крајната мисија на компанијата. Вредностите на поединците кои работат во компанијата играат важна улога во одлучувањето на компаниската култура. Промените во компанијата значат и промена на самите луѓе.

Овој труд ќе даде одговор на потребата на промени на компаниските вредности во насока на промени на нејзината култура за постигнување на поголема компаниска конкурентност. Во него се дава одговор на прашањето: кога се потребни промени во нејзините вредности. Пред се тоа е кога една компанија има различни вредности кои не се вклопуваат во животната средина, ако компанијата е мала, но брзо расте или кога компанијата колабира поради нејзината токсична култура и лидерство понесено од лимитирачки вредности. Крајните заклучоци од ова истражување имаат големо теоретско и практично значење, бидејќи од успехот на компанијата и „јачината“ на компаниската култура, зависи квалитетот на услугите кои ги нуди компанијата, планираните стратегии за развој, управување, координација помеѓу вработените, работна мотивација, маркетинг итн.

Клучни зборови: компаниска конкурентност, компаниска култура, компаниски вредности.

CREATING AN COMPANY COMPETITIVENESS THROUGH CHANGING THE CULTURAL VALUES OF THE COMPANY

Ass. Prof. Gordana Tasevska Ph.D.

BAS Institute of Management - Bitola
gorde.tasevska@yahoo.com

UDK: 005.73:339.137.2]:005.311

ABSTRACT

"If we do not change our culture, we'll never achieve our highest business goals" - Kees Kruythoff.

The latest experiences show us that the company culture is key to its performance. On average, it's several times more important than business strategy when it comes to performance. It may be a "magic wand of the success of the company" and "a silent killer" of it.

The company's values are helpful and motivating for employees to reach long-term goals and for reaching the final mission of the company. The values of the individuals who work in the company plays an important role in deciding the company's culture. The changes of the company also mean changing the people.

This paper will address the need for changes to the company's values in order to change its culture to achieve greater corporate competitiveness. It answers the question: when are changes needed in its values. First of all it is when a company has different values that do not fit into the environment, if the company is small but it's growing rapidly or when the company collapsed because of its toxic culture and leadership inspired by limiting values. The final conclusions from this research have great theoretical and practical significance, since the success of the company and the "strength" of the company's culture influences the quality of the services offered by the company, planned strategies for development, management, coordination between employees, work motivation, marketing etc.

Keywords: corporate competitiveness, company culture, company values.

ВОВЕД

Организациската култура во денешно време е многу важен сегмент во работењето на малите претпријатија. Изразените промени кои се манифестираат преку зголемената конкуренција, глобализација, спојување и откупување на претпријатијата се повеќе ја наметнуваат потребата од зголемена кординација и интеграција помеѓу различните делови во претрпијатието со цел да се подобри ефикасноста, квалитетот, брзината на дизајнирање, произведување и доставување на продуктите и услугите. Според Edgar Shein, концептот на организациска култура им помага на претпријатијата во процесот на:

иновација на стратегиите;
иновација на продукти;
иновација на нови процеси и способноста да успешно се откриваат нови технологии; и
воведување на ефективен менаџмент на работната сила и зголемување на разноличноста во работењето.

Организациската култура е карактерот на организацијата кое и помага на организацијата да се зачува како целина преку овозможување соодветни стандарди за тоа што треба да направат или да кажат вработените. Движењето на организацијата или на нејзини одредени сегменти или процеси од сегашната кон некоја идна посакувана состојба го карактеризира менаџментот на промени како предуслов за ефикасност и ефективност во организацијата. Процесот на промена се состои од јасно дефинирани фази, како што се: оценување на потребата за промена, донесување одлука за промена, имплементирање на промената и на крај, нејзино оценување. Овој процес на промена задолжително се одвива придружен од пречки и отпор кон промената. Изворите на отпор кон промената може да бидат различни: природниот психолошки страв од непознато, економските стравови, навиките кои тешко се менуваат, можната потреба и отпорот кон дообучување и доквалификација на кадарот, стравот од реперкусиите на промената врз личниот статус на вработените, врз интерперсоналните односи итн.

Културата на компанијата е еден од интересните аспекти кој е во директна и повратна спрега со процесот на промени и треба да се има предвид во која било програма на организациски развој и промени. Во зависност од тоа дали културата на компанијата е приспособлива или инертна, таа го олеснува или отежнува процесот на промена.

ЕТИЧКИ ВРЕДНОСТИ И НОРМИ

За донесување на одлука, менаџментот зема во предвид различни вредности и норми. Вредностите управуваат со индивидуалните одлуки, чувства и акции, а поединците честоне се свесни затоа. Од тие вредности се изведуваат етички норми кои создаваат критериуми за донесувањ еетички одлуки. Притоа, тие вредности и норми, понекогаш може да бидат и спротивни едни на други.

Се разликуваат две групи на вредности и норми:

1) Традиционалниработни(бизнис) вредности и норми
2) Колективнивредности и норми.

Постојат три темелни традиционални вредности и норми:

1) Слобода на поединецот. Да се сочува и заштити слободата на сите членови. Политичка демократија, пазарно стопанство и отворен пазар – институциите се тие кои овозможуваат најдобро достигнување на слободата. Економски напредок во големи заедници се постигнува насметка на слобода на поединецот, односно работникот.
2) Индивидуална одговорност. Негување на лична одговорност и фаворизирање на институции кои ја охрабруваат иницијативата за лична одговорност на секо јпоединец. Нагласениот личен интерес е корисен и реален мотив за остварување на тие вредности.

Протестантската лична одговорност посебно ја нагласува личната одговорност. Адам Смит смета дека личниот интерес на поединецот може да се насочи кон општо добро со оглед на тоа дека со поединечната желба може да се заработи повеќе пари, да се произведува повеќе и тоа да води кон општо добро за сите.

3) Пораст(производство). Негувањето на институциите кои го охрабруваат произведувањето на добра и услуги т.е. на економско здравје и флексибилно пазарно стопанство, во конкуренцијата за трката по профит, постигнуваат најдобри иновации и производство. ,,Суверенитетот на потршувачот“ е

најдобро средство за дистрибуирање на добрата. На производството влијаат организациската средина, економската ситуација, организацијата, технологијата, надградувањето и голем број на други фактори.

Под темелни колективни вредности и норми спаѓаат:

1) Достоинството на човекот. Подржување и чување на достоинството на сителуѓе; чесно постапување спрема останатите и нивно третирање како цел, а некакосредство. Овозможување на луѓето да си ги остварат нивните животни потреби (живот, здравје, сигурност, вработувањеитн.), како би се реализирал достоинствен човечки живот.
2) Заедништво (заедничкодобро, „солидарност“). Охрабрување на луѓето да се грижат едни за други – за соседи, за колеги, за луѓето во целина. Овозможување за развивање на смисла за припадност. Поединец може нормално да се развива само во заедница со други.
3) Праведност (еднаквост). Да се тежнее кон праведно распределување на добрата, одговорностите и моќите. Да се застане чесно спрема другите, па дури и спрема идните генерации. Да се создадат структури кои ќе подржуваат заедништво и заедничка корист, а да се променат оние кои ја дискриминираат било која група. Праведност најдобро се постигнува со политичка демократија. Може да се каже дека многу луѓе се заслужни за наведените вредности и норми, но разликите настануваат во моментот кога треба да се однесуваме и да постапуваме во складност со нив.

ВРЕДНОСТИТЕ КАКО ОСНОВА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

„Културата“ е еден од оние поими кои често се користи во бизнисот, но често не се добро дефинирани. Има многу истражувања на тема „човек-организација“, кои поддржуваат вработување на луѓе кои се усогласени со културните вредности, дружење и обука во рамките на една организација, за да ги подржат и овековечат организациските вредности, и отстранување на луѓето кои отстапуваат од нив. Еве, како би изгледала дефиницијата за „организациска култура“ на оние кои ги опишуваат некои од специфичните детерминанти на организациската култура и објаснуваат зошто културните вредности се толку важни, како и листата на културните вредности кои се најчести на организациите.

Организациската култура претставува сложен и комплексен феномен кој влијае на севкупното работење на претпријатието. Преку организациската култура претпријатијата создават окружување во кое секој вработен на ист начин ги согледува сличните ситуации и истовремено го усогласува и насочува сопственото однесување. Со други зборови кажано, внатрешноста на едно мало претпријатие е прикажана преку организациската култура или едноставно кажано преку климата. Според Schein организациската култура претставува збир на вредности, основни претпоставки, разбирања и начини на размислувања кои ги имаат вработените во претпријатието и ги пренесуваат на нововработените како коректен начин на однесување.

Вредностите и нормите кои се основа на културата, се формираат на четири начини:

Прво, културата на организациите е формирана од страна на лидерите во организацијата, особено оние кои имаат искуство од минатото. Schein (1990) покажува дека луѓето се идентификуваат со визионерски лидери - како тие се однесуваат и она што тие очекуваат.

Второ, Schein, исто така, укажува дека културата е формирана во врска со критични инциденти - важни настани, од кои лекции може да се научи за пожелно или непожелно однесување.

Трето, како што е предложено од страна на Furnham (1993), културата се развива од потребата за одржување на ефективни работни односи меѓу членовите на организацијата, и ова се воспоставува со вредности и очекувања. Конечно, според Schein, културата е под влијание на животната средина на организацијата, а надворешната средина може да биде релативно динамична или непроменлива.

Како најважни функции на организациската култура се издвојуваат следниве:

Организациската култура придонесува за создавање на организациски идентитет - истакнување на она што е специфично, оригинално за дадено претпријатие и она по што тоа се разликува од другите;

Организациската култура придонесува за постигнување на колективна лојалност кон претпријатието - секое претпријатие има цел постигнување на состојба на општо задоволување на потребите на своите вработени и намалување на одливот на вработените;

Организациската култура придонесува за стабилност на работното место - ефективното и ефикасното управување со проблемите или промените кои можат да се појават во текот на работење придонесува кон позитивен однос кон окружувањето;

Организациската култура ја унапредува информираноста на вработените - заедничкото споделување на долгорочните цели и стратегијата на претпријатието за постигнување на предвиденитецели од страна на претприемачите и сите вработени овозможува постигнување чувство на припадност и единство.

СОЦИО-КУЛТУРНИТЕ ИЗВОРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Имплементирањето на организациските промени не е едноставен процес. Во принцип вработените не ја прифаќаат организациската промена и тогаш кога таа се имплементира за подобрување. Многу промени на крајот пропаѓаат бидејќи претпријатијата не разбираат доволно дека она што се случува во основата, начинот на водење на бизнисот е поважно од краткорочните придобивки.Една од најголемите опасности во процесот на воведување на промените е обезбедување на соодветни услови за имплементирање на промените и надминување на евентуалниот отпор кон организациските промени преку создавање на окружување во кое организациските промени ќе бидат сфатени како можност за унапредување на работата а не како препрека која придонесува за создавање на хаотична состојба во претпријатието. Успешното имплементирање на организациските промени во претпријатието зависи од воведување на квалитетна стратегија за организациските промени.

Во своето работење, претпријатијата се соочуваат со многу различни сили на промени. Во суштина, различните сили на промени односно изворите на организациските промени се поделени на две групи :

извори кои потекнуваат од внатрешноста на претпријатието (внатрешни извори) и

извори кои потекнуваат од надворешната околина на претпријатието(надворешни извори).

Внатрешните сили за промени како што покажува самиот назив потекнуваат од внатрешноста на претпријатието. Внатрешните извори на организациските промени се поттикнати од :

промените во составот на човечките ресурси во претпријатието, изразени преку промените во знаењата, умеења, способности, мотивација и култура на вработените кои неопходно бараат воведување на организациски промени во структурата на претпријатието; и

промени во постапката на извршување на деловните активности на претпријатието како и промените во начинот на управување и раководење со претпријатието.

Социо-куптурните извори на организациските промени се содржани во вредностите, навиките, традицијата, нормите, ставовите и личните карактеристиките на луѓето. Различно влијаат врз претпријатијата и бараат соодветно прилагодување на претпријатието кон нив.Улогатанаорганизацијата е постојано да ги следи и идентификува промените во овој домен поради динамичноста, а заради нејзиниот успех во се поповрзаната турбулентност на социо-културната средина.

Организациската култура не е ништо повеќе од организациски систем на вредности како збир на поединечни системи. Поединечниот вредносен систем може да се разликува од организација која збирно одговара на значајно прашање на социјализацијата на вработените и нивното прифаќање на организациската култура. Тоа е процес во кој се усогласуваат, а доколку е потребно и менуваат, индивидуалните и организациските вредности.

КАКО КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ МОЖЕ ДА СЕ ПРОМЕНАТ?

Ова е тешко, одзема време и неизвесен процес, но остварливо. Процесот на менување на културата содржи 4 фази:

1) Дијагноза - откривање на постоечките културни вредности и ставови. Во првата фаза, ние ги детектираме постоечките културни вредности и ставови на вработените. Ова обично се прави со комбинација на квалитативни (интервјуа) и квантитативни (истражувачки) методи.
2) Планирање - дефинирање на целта на културните вредности и ставови на визија и стратегија. Топ менаџментот има

обврска да ги формулира вредностите и ставовите кои сака да се вклучат во новата култура и на тој начин да созаде ментални шеми на вработените.

3) Анализа - идентификување на јазот помеѓу новите (целните) и постоечките културни вредности и селекција на стратегии за негово затворање. Во оваа фаза ќе се анализира интеракцијата на постојните и целните културни вредности и ставови и така се доаѓа до заклучок кои целни вредности ќе бидат посебно тешки, а кои лесно ќе се изградат.
4) Имплементација - затворање на јазот на културните вредности и ставови. Воведувањето на промена на култура е направено преку употреба на различни стратегии и ресурси (средства).

Секој процес и појава се подложени на постојани промени. Во контекст на ова, и организациската култура е нешто кое не може постојано да остане непроменето и дадено еднаш засекогаш. Практиката покажува дека многу често интерес за промени во културата имаат новоназначените менаџери кои имаат став дека, сè она што постоело во организацијата пред нивното назначување, веднаш треба да биде променето. Потребата за „бришење“ на минатото е чекор кој не самошто е погрешен, туку предизвикува катастрофални последици за целата организација.

Организациската култура може и треба да се менува, но не целосно и не веднаш. Според Беласко[84], постојат одредени чекори за премин од старото кон новото:

Потсетување на „златните“ времиња на организацијата;
Ветување на подобри времиња;
Истакнување на умерен ризик;
Потсетување на заедничките вредности на вработените;
Прославување на секој премин, односно секој успешно направен чекор.

Брајан Думејн[85] посочува седум клучеви или предуслови за успешно креирање на нова организациска култура. За да се изврши промена на организациската култура, истата треба добро да се познава.

[84]Belasko, J. A. (1990). Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change, New York: Plume Book, p. 204-207
[85]Смилевски, Ц. (2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 309

Не може да се определи правецот на движење и целта која треба да се постигне, доколку не се знае каде е и каков е почетокот на нештата. Доколку постоечката култура или промените, кои се прават од страна на менаџерот или водачот, создаваат услови за искажување на сопствените ставови, тогаш таквата средина создава можности за охрабрување на сите предлози кои се однесуваат на промена на организациската култура. Најголемаможност за нејзина промена настанува доколку се воочат елементите на супкултурата во организацијата и истите се земат како значајни примери за промените во доминантната култура. Движејќи се низ процесот на промени, не смее да се негира и напаѓа постоечката култура. Под влијание на новите претпоставки и верувања задачите и активностите треба да се реализираат. Доколку се постигне успех, тогаш подобрата култура без напор ќе го заземе своето место. Визијата за промената не претставува елемент кој може сам по себе да ја направи промената. Таа треба да сегледа како водечки принцип за движење низ таквиот процес. Значајните подобрувања ќе бидат видливи во период од пет до десет години. Брајан Думејн во својот труд ќе констатира: „Живејте ја културата што ја сакате. Како и секогаш, акциите зборуваат погласно отколку зборовите.“

ЕМПИРИСКИ СОГЛЕДУВАЊА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во однос на емпирискиот дел и методологијата на истражување, дефинирани се: проблемот кој ќе се истражува и предметот на истражување.

Во однос на *проблемот на истражување*, може да се рече дека е дијагностицирана ситуација барем од досегашното искуство, дека бирократскиот пристап во работата на организациите, генерира сериозни проблеми во нивната ефикасност и ефективност. Како основна причина за тоа, може да се земе непретприемчивоста на организацијата во целина и вработените во неа, што се реперкуира во неприфаќањето на промени кои неминовно доаѓаат од надвор и претставуваат показател кој укажува на неминовноста од промени во културните вредности на компанијата.

Како предмет кој ќе се истражува, ќе биде влијанието на ставовите, вредностите, и прифаќањето на промените врз организациската култура , а со тоа и зголемувањето на нејзината конкурентност.

Анкетирани се 54 вработени во јавниот и приватниот сектор.

Резултатите од истажувањата, искажани по тврдења во проценти, се дадени во табелата:

Таб. 1 Процентуална анализа на добиените одговори на тврдењата од прашалникот

	ТВРДЕЊА	Воопшто не се согласувам	Делунмо се согласувам	Во целост се согласувам
1.	Имам целосна слобода на моето работно место	10%	57%	33%
2.	Се чувствувам дека сум способен/на да направам голем придонес на работното место, но нема доволно поттикнувачи за тоа	35%	37%	28%
3.	Се чуствувам доста сигурно, среќно и задоволно на работното место	45%	16%	39%
4.	Мојот збор се зема во предвид при спроведување на секоја промена или нова идеја	67%	25%	8%
5.	Сметам дека мојот менаџер/раководител е човек кој сака промени и прифаќа идеи	23%	61%	16%
6.	Мојата организација ја сметам како добро место за учење и усовршување	17%	58%	25%
7.	Се однесувам затворено /интровертно/ во однос на многу деловни ситуации и појави	29%	35%	36%
8.	Имам позитивни ставови кон претпоставените, работата и колегите.	10%	49%	41%
9.	Личните карактеристики на луѓето (темперамент, карактер и др.),во голема мера влијаат врз формирањето на нивните ставови.	9%	15%	76%
10.	Мојот менаџер/раководител негува фер и праведни односи и взаемно почитувањесо сите вработени.	25%	72%	3%

11.	Мојот менаџер/раководител е отворен за нови и идеи различни од неговите,со почитување на заедничките организациски вредности.	39%	29%	32%
12.	Во организацијата владеат етички вредности на доверба ипосветеност	31%	34%	35%
13.	Мојот менаџер/раководител развива состојби во кои чесноста е примаренфактор во работењето.	13%	54%	33%
14.	Мојот менаџер/раководител ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	12%	58%	30%
15.	Во организацијата се создава „здрава“ организациска култура со:етички особини (заемна доверба и почит,одговорност, доследност, совесност, грижа за сте вработени	29%	43%	28%
16.	Јасната и навремена комуникација помага во разрешување наконфликти и води кон подобри меѓучовечки односи и поквалитетно работење	5%	45%	50%
17.	Во организацијата се чувствува пријатна комуникација и позитивна работна атмосфера	28%	67%	5%
18.	Во организацијата има изградени методи за вреднување на работата исистем за плаќање на човечките ресурси.	27%	63%	10%
19.	Во организацијата се почитуваат принципите на транспарентност идоверливост.	28%	64%	8%

Добиените резултати од спроведеното истражување потврдуваат:

Во организаците вработените делумно се чувствуваат сигурни, среќни и задоволни што укажува на фактот дека се потребни радикални промени за да се подобри степенот на задоволство.

Вработените ги знаат вредностите за развивање на организациската култура, но немаат солидно водство кое ќе насочува кон нивна промена.
Со оглед на тоа дека постои страв кај вработените кога одговараат на прашања поврзани со нините менаџери јасна е констатацијата дека и на тоа поле има некои недостатоци.
Менаџерите не умеат, незнаат или несакаат да негуваат фер и праведни односи, да ги почитуваат идеите на вработените, а со тоа да ја градат и развиваат филозофијата на добра организациска култура во нивните компании.
Според анализата на претходните прашања тешко може да се идентификува пријатна работна атмосвера која ке се темели на добро изградени вредности и норми.

Согледувајќи ги резултатите од истражувањето, а притоа имајќи гипредвид теоретските постулати за користа и потребата од добра организациска културапроизлегоа следниве препораки:

Подигнување на свеста за потребата од ефективна организациска култура;
Креирање средина за ефективна организациска култура;
Градење и засилување на организациската култура и етика;
Охрабрување на односот менаџер – вработен;
Надминување на неуспехот за соодветни аномалии во организациската култура;
Воведување на промени и надградување на организациската култура;

ЗАКЛУЧОК

Во овој труд се направија сериозни обиди за поврзување на теоретските модели на организациската култура со детерминантите кои влијаат на истата.Промената на организациската култура се состои во промена на ставовите на вработените, а тоа е клучот за овие промени во комуникацијата на посакувани вредности и ставови. Организациската култура е важна за работењето на организацијата како детерминанта на нејзината способност да се адаптира на промените во животната средина. Многу честа претпоставка е дека организациите се успешни токму затоа што тие имаат култура која нагласува флексибилност и отвореност кон развојот на пазарот. Успешните организации имаат ваков систем на вредности и верувања што ги става во центарот на вниманието на потребата за постојано прилагодување на промените во животната средина.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Bass, B. M. (1997), „Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries“?
2) Held, D. et al. (1999), „Global transformations: politics, economics and culture“,Polity Press, Cambridge.
3) Hickson, D. J. et al. (1974), „The culture-free context of organization structure: national comparison“, Sociology, Vol. 8, No. 1, pp. 59-80.
4) Hofstede, G. (1980), Culture’s consequences: international differences in work-related values, SAGE Publications, Beverly Hills, CA.
5) Hofstede, G. (2007) *: Cultural Constraints in Management Theories, in* Osland , J.; Kolb, D.; Turner, M.; Rubin, I.: *The Organizational Behavior Reader,* Prentice Hall.
6) Hofstede,G. (2001), Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, SAGE Publications, Thousand Oaks,CA.
7) House, R.J. et al. (2004), Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
8) Javidan, M. et al.(2006), „In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE“, Academy of Management Perspectives, Vol.20, No. 1, pp. 67-90.
9) Koopman, P. L. et al. (1999), „National culture and leadership profiles in europe:some results from the GLOBE study“, European Journal of Work and
10) Lewin, K.(1952), „Group Decision and Social Change“, in *Readings in Social Psychology,* rev. ed., eds. G.E.Swanson, T.N. Newcomb, and E.L. Hartley (New York: Holt).
11) Schein, E. (2010), „Organizational culture & leadership“
12) Schermeron, Hunt, Osborn: *Organizational Behavior,* Chapter 3 *Organizational Behavior accros Cultures*

13) Mojić, D. (2003), „Stilovi voĎstva menadţera u Srbiji“, Beograd:Institut za sociološka istraţivanja Filozofskog fakulteta u Beogradu.
14) Nebojša Janićijević: (2008), „*Organizaciono ponašanje“*, poglavlje 12.
15) Stojanovic Aleksic, V., Sapic, S. i Eric, J. (2010), „Efektivnost liderskih stilova“, Ekonomski horizonti, Vol. 12, No. 1, pp. 79-88.
16) Miles, R., Snow, C. (1978), „Organizational Strategy, Structure and Process“, McGraw-Hill, New York
17) Mintzberg, H. (1979), „The Structure of Organizations“, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

ЕФЕКТИВНО И ЕФИКАСНО РЕШАВАЊЕ НА КОНФЛИКТОТ КАКО КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ ВО СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС (СБ)

Вон. проф. д-р Бедри Адеми

Колеџ Фама, Приштина
b.ademi@see-university.edu.mk

УДК: 005.334.2:334.722.24

АПСТРАКТ

Од повеќе автори на емпириски начин е докажано дека во СБ нивото на конфликти е повисоко во споредба со другите форми на бизнисот. Конфликтите како неизбежни, па и како потребни, треба да се менаџираат за од нив се има корист, а не штета. СБ посебно треба да биде третиран од овој аспект, бидејќи кај него еден конфликт е сигурно дека ќе се случи, кога треба бизнисот да се пренесува од една во наредна генерација.

Целта но овој труд е да сугерира како да се менаџираат конфликтите во Сб да тој има корист од тоа и да биде уште по конкурентен.

Една друга цел е да се лоцираат каде се конфликтите во СБ за да можат тие успешно се менаџираат.

Клучни зборови: конфликт, семеен бизнис, конфликт на задача, конфликт на релации.

EFFECTIVE AND EFFICIENT RESOLVING OF CONFLICTS AS COMPANY BENEFITS IN THE FAMILY BUSINESS (FB)

Assoc. Prof. Bedri Ademi Ph.D.

College FAMA, Pristina
b.ademi@see-university.edu.mk

UDK: 005.334.2:334.722.24

ABSTRACT

From many authors on empirical way is's proven that in family businesses (FB) the level of conflicts is higher, compared to the other forms of business. Conflicts as inevitable and as necessary, should be managed so we can benefitfrom them. FB especially should be treated from this aspect,

because it is certain that a conflict will happen when business needs to be passed from one generation to next.

The purpose of this paper is to suggest how to manage conflicts in FB so we can benefited from it and be even more competitive.

Another goal is to locate the conflicts in fB so they can be successfully managed.

Keywords: conflict, family business, the task conflict, relationship conflict.

ВОВЕД

Бидејќи конфликтот постои во секое семејство, сигурно дека тој ќе се појави и во СБ (Paul Hennessy, 2004;24). Според Dyer конфликтот се јавува во местото каде што се преклопува семејството и бизнисот бидејќи овие системи оперираат базирани во разлики, кои често се и некомпактибилни.(Dyer, W.G., Jr.:, 1986)

Колку е значаен конфликтот во СБ, и колку е ценето неговото ненавремено менаџирање, најдобро го илустрира Giuseppe Leone кој вели: „Без оглед на тоа колку време е потрошено и колку генерации вложиле труд во креирањето на еден успешен СБ, интерниот и неконтролираниот конфликт може да го оштети СБ повеќе одколку сите конкуренти заедно“(Giuseppe Leone: 2002). Саботажата и скриените алеанси се често употребена метода за расчистување на сметките во отсуство на снага и овластување како и недоволна доверба помеѓу членовите од семејството.(Aron Pervin;1995) Од една студија направена во Америка во 1995 година за 800 пропаднати СБ, резултира дека најчестата причина за нивно пропаѓање биле нерешените конфликти помеѓу членовите од семејството на работа и во семејството, како и конфликтите помеѓу членовите од семејството со останатите вработени. Една друга студија направена со 673 бизниси открива дека конфликтите и тензиите растат кога ќе се намалуваат платите (Kelin E. Gersick, et , 1997) Но овие не се единствените причини за појава на конфликти во СБ.

ЛОЦИРАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ ВО СБ

Конфликтот е неизбежен во СБ, но правото прашање е дали ние ќе го менаџираме или конфликтот ќе не води нас?(Aron Pervin „; 2004)

Конфликтот може да се јави поради стресот од интеракцијата, од разлика на културата на компанијата и семејството, но и поради двосмисленоста на улогите (конфликт на улогите), потешкотии со комуницирањето, бизнис одлуките кои имаат негативен импакт во семејството.

Конфликти за наследството на бизнисот може да се јави*,* ако не се планира со време наследникот и не се врши адекватна обука. Овој конфликт се јавува, бидејќи после наследството членовите од семејството нема да ги добиваат очекуваните работни места, а сите очекуваат дека „фер“ е да се подели сопственоста еднакво на сите деца што е исправно гледан со очилата од семејството, но спротивно од аспект на бизнис правилата.

До конфликт може да дојде кога се *мешаат улогите* од семејниот систем со бизнис системот, тоа значи дека улогата на шеф во бизнисот не треба да се применува и дома или обратно.(Young-Ho Nam, James I. Herbert, 1998)

Конфликтот може да се случи бидејќи секој од членовите имаат различно гледање за перспективата на бизнисот. Некој го гледа бизнисот само низ призмата на парите а некој од развојот. (William L. Megginson, et ;1997)

Интересен момент за појавување на конфликт е кога *наследените атрибути од детството или од дома* се пренесуваат во бизнисот*.* Лицето кое носи еден лош атрибут дома му треба време за истиот го елиминира со останатите членови од семејството инволвирани во бизнисот.(Michael Harvey, Robert E. Evans ; 2004)

Нееднакви интереси за проширување на бизнисот некогаш може да претставува извор на конфликт. Ова значи дека членовите од семејството кои се директно вклучени во бизнисот сакаат да инвестираат повеќе во бизнисот заради поголема конкурентност и поголем профит, додека тие што не се директно инволвирани сакаат само да го земат профитот и много да не ризикуваат.

Напуштање на лидерската позиција од страна на основачот секогаш е пропратена со големи емоции. За основачот бизнисот претставува свое дете кое растело во неговите раце и тој тешко може туку така да го остави во туѓи раце, некој друг да се грижи за него. Родителите се почесто не веруваат во способноста на нивните деца.

Односите помеѓу членовите од семејството и други вработени ако не се стриктно одредени секогаш е добро тло за несогласување и трошење на непотребна енергија.

Очекувања од бизнисот како на членовите на семејството така и на другите вработени може да биде причина за конфликти. Во одредени ситуации не можат да се исполнат очекувањата од бизнисот и незадоволството може да ескалира.(Joseph H. Astrachan, Andrew D. Keyt ; 2003)

Конфликт, може да се јавува и кога неквалификуван член од семејството бара работа во СБ. Као пример се слушат зборовите: „братот бара работа“ Сигурно дека притисокот и чувствата за членот од семејството ќе бидат високи.(Nancy Bowman-Upton;2000)

Во СБ се јавуваат и конфликти поради тоа што одреден член од семејството не ги почитува поставените правила за работа, не е доволно дисиплиниран. Тоа ги иритира останатите вработени и членови од семејството.(James N. Bieneman ; 2005)

Има уште многу други моменти кои ќе се набројат*:*

Работата не се покажала доволно предизвикувачка или кога наградите што се примаат не се соодветни;
Еднакво наградување на децата без оглед на нивниот придонес кон бизнисот;
Старата генерација не сака да направи план за наследство поради стравот од смрт (John Wofford ; 2004)
Вработување на неадекватен член од семејството;(Matthem M Kenzie; 2006)
Донесените одлуки во бизнисот кои делуват негативно во семејството (Michael Harvey, Robert E. Evans ;2004
Повеќето од членовите од семејството не се задоволни од процесот како се одвива наследството;(Kenneth Kaye ;1999)
Привлекување и задржување на извршителите кои не се членови од семејството. (Michael Harvey, Robert E. Evans ;2004)
Достапност до течниот капитал кои може лесно да се претвори во готови пари и др.

КОНФЛИКТ НА ЗАДАЧА, ПРОЦЕС И РЕЛАЦИИ ВО СБ

Конфликтот на задача е врзан со несогласувањата околу задачата која треба да се заврши,(Pramodita Sharma ;2004) или несогласувања околу тоа какви задачи треба да се исполнат. Разликата во визијата, во целите и очекувањата често пати се причина за овој конфликт. Од оваа перспектива, тој им овозможува на членовите на СБ да ги идентификуваат различните перспективи и ја зголемува можноста за подобро разбирање на проблемот, кога конфликтот се користи за надминување на овие разлики.

Овој вид на конфликт се гледа како шанса за полесно прифаќање на финалното решение според сугестиите на другите дадени во почеток. Значи мислењата кои во почекот за некого биле туѓи и неприхфатливи, почнуваат да се прифаќаат, разбираат и применуваат.

Конфликтот на процес се карактеризира по несогласувањата кои може да се јават кога е во прашање како да се заврши еден процес и колку членови треба да се ангажираат за исполнување на истиот. Конфликт на процес се однесува на тоа како да се завршат повеќе задачи, но често се оперира и со што и колку, во зависност од способностите на индивидуите.(Jehn, K.A. Mannix, E.A;2001) На емпириски начин е докажана дека ефектите на конфликтот на процес ги подобруваат перформансите на фирмата само кога тој се движи во границите од ниско ниво до оптимален (модерирано) ниво.(Franz W. Kellermanns Kimberly A. Eddleston ;2004) Овој конфликт може да биде многу важен и добродојден во СБ за да се апсорбира ефикасно талентот на членовите од семејството но и за да ги споделуваат меѓусебно специфичните информации. Поголемиот број на успешни СБ се базираат во искористување на семејниот талент, како постоечки ресурс за изградба на ефикасен менџмент тим. Без присуство на овој конфликт СБ може да „паднат на испитот“ за модернизација на технологијата и начинот на работењето, што не е редок случај кај овој вид на бизнис. Од спротивната страна, високото ниво на овој конфликт може да ги спречи членовите од семејството да не ги исполнуваат нивните обврски и може да ги намали нивните способности за да ги усовршат клучните методи потребни за еден компетентен бизнис. Семејните бизниси не треба да бидат исклучок и тие треба да претендираат да се приклучат во организациите кои учат, како единствена форма за успешно справување со промените.

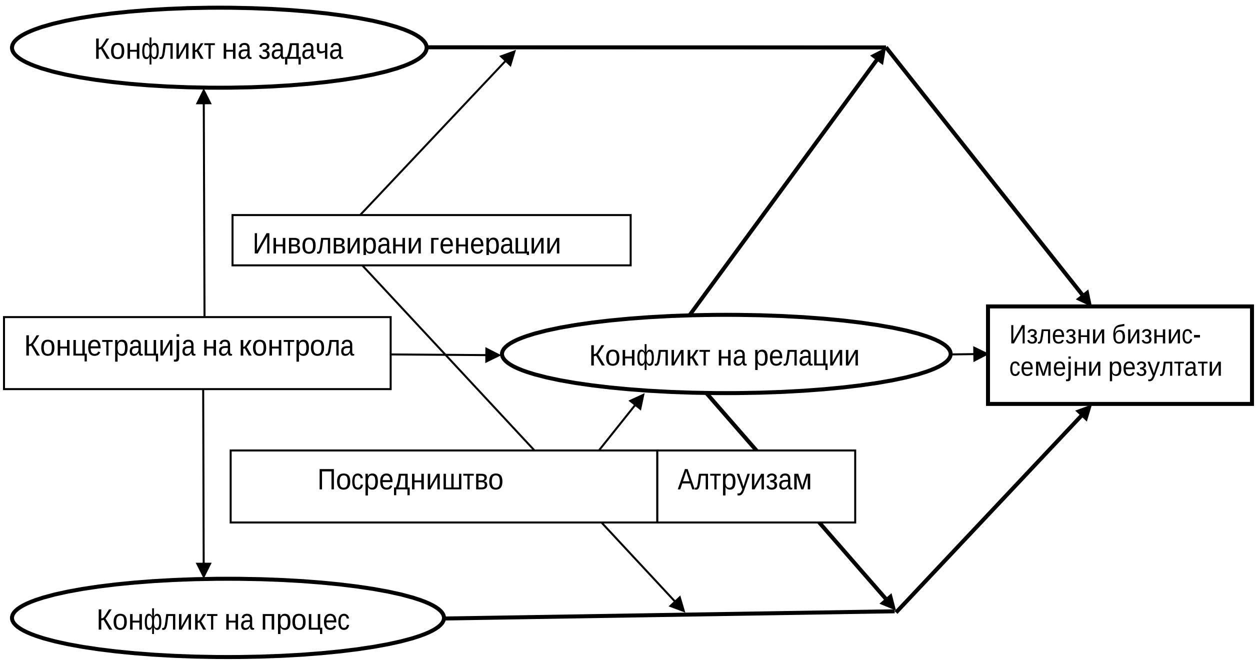
Конфликт на релации е какви се интерперсоналните односи за вреднување и остварување на обрските. Конфликтот на релации ги содржи причините кои доведуваат до конфликт помеѓу членовите на семејството но и помеѓу нив и останатите вработени, кога тие претставуваат меѓусебна опозиција.(Joyce E. Bono, Terry L. Boles, Timothy; 2002) Членовите од семејството знаејќи ги меѓусебните особини, избегнуват да комуницираат за проблемите за кои тие мислат дека имаат спротивно мислење. Тој вклучува афективна компонента како: досада, фрустрација и иритација на другите.(Franz W. Kellermanns Kimberly A. Eddleston 2004;212) Конфликтот на релации е перцепција на персонална антипатија и некомпактибилност во споредба со останатите. Овие негативни чувства за време и после конфликтот можат да бидат пропратени со лутина, навреда и загриженост. Така тој може да влијае и на работните резултати, со пренасочување на ефектите на работа, со редуцирање на работните резултати, со формирање на внатрешна политика, коалиции и градење на непотребна кохезија.

Интеракција на конфликтот на релации со конфликт на задача и процес

Гореспоменатите конфликти беа разгледани посебно, без ефектот на меѓусебната интеракција. На сл. 2.3.4 е прикажана интеракција помеѓу конфликтот на задача, процес и релации и останатите варијабли кои имаат влијание. Не беше споменато како дејствува меѓусебната интеракција во перформансите на фирмата. Овој проблем посебно треба да се анализира кога овие конфликти се случуваат истовремено. Овој феном некои автори го нарекуваат „*нова комплексна перспектива*“. Членовите од семејството често пати мора меѓусебно да го делат богатсвото и ги заземаат раководните места во фирмата, што предизвикува конфликт на релации, затоа што во семејството има емоции, додека бизнисот не признава емоции и се создава една пречувствителна перспектива.(Whiteside, M.F., Brown, F.H.;1991) Уште повеќе бидејќи во семејството е битно кој што ќе рече а во бизнисот кој што работи. Семејството и бизнисот се независни во СБ, затоа случајот на конфликтот на релации станува многу јасен и присутен, бидејќи и главните чинители на СБ се оптоварени со емоции. Тоа претставува плодно тло за појава на овој конфликт кој што ќе ги минимализира позитивните ефекти на конфликт на задача и процес. Затоа секое истражување на ефектите на конфликтот на задача и процес треба да се зема во предвид со нивната интеракција со конфликот на релации.

Кога конфликтот на релации е низок, тогаш умеењето и погледите што секој член од семејството ќе ги изнесува за одреден проблем ќе преставуваат синергија и динамика за развој. Тие ќе се почитуваат меѓусебно и сигурно дека ефектите ќе бидат многу позитивни во однос на перформансите на фирмата, бидејќи ќе се разменуваат информациите и подобро ќе се донесуваат одлуките.

Кога конфликтот на релации е висок, тој може да интерферира со конфликтот на задача и процес така да ги релативизира ефектите затоа што членовите ќе се фокусираат во редуцирање на заканите, зголемување на моќта и за формирање на бескорисна кохезија, на место да се погрижат за свесно завршување на задачите кои им претстојат.



Сл. 1 Интеракција помеѓу конфликтот на задача, процес и релации (Адаптирана; Franz W. Kellermanns Kimberly A. Eddleston „Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, 2004)

Значи, конфликтот на релации ги ублажува ефектите од конфликт на задача и процес врз излезните перформанси на фирмата.

Ефектот ќе се намалува во соодноc со интензитетот на конфликтот на релација.(Franz W. Kellermanns Kimberly A. Eddleston 2004)

Како што се гледа во сл. 1 во перформансите на фирмата преку конфликтот на релација делува и алтруизмот.

Алтруизмот постои во секоја организација, но во услови на СБ тој се јавува во повисоко ниво и неговиот ефект треба да се зема во предвид, затоа што тој ги охрабрува членовите од семејството да си помагаат меѓусебно, да се зголеми лојалноста кон фирмата и да го почитуваат лидерот на бизнисот.

Тој ги води членовите од семејството кон чувството дека се тие сопственици на бизнисот, но во исто време сака да им излезе во пресрет на сите нивни потреби, кои некогаш и се спротивни со интересите на фирмата. Кога индивидуите сакаат да ги максимализираат нивните потреби со бирање само на работи што сакаат да ги работаат и кога нивните очекувања се големи, може да се појави конфликт бидејќи нивните потреби ќе се судруваат со останатите. Алтрузмот ќе има позитивен ефект кога тој е реципрочен, што значи меѓусебно помагање и разбирање на членовите од семејството без оглед на каква позиција во менаџментот тие се поставени и кој дел од капиталот го поседуваат. Но кога степенот на довербата е мал и алтруизмот е асиметричен ќе се појават конфликти кои се директно поврзани со опстанокот на СБ.(Richard Harris Renee S Reid Rodney McAdam: 2004). Има една зависност помеѓу алтруизмот и конфликтот на релации. Таа гласи: висок степен на реципрочен алтруизам негативно се рефлектира на конфликтот на релации, додека ниско ниво на реципроцен алтруизам позитивно дејствува во конфликтот на релација. (Richard Harris Renee S Reid Rodney McAdam: 2004) Ова значи дека умерениот реципрочен алтруизам може индиректно да ги подобри перформансите на фирмата, со намалување на конфликтот на релации.

Концентрација на контрола е дефинирана како ниво на снага за управување која е концентрирана во рацете на членовите од семејството во процесот на менаџирање на бизнисот.(Richard Harris Renee S Reid Rodney McAdam: 2004) Во СБ, ова ниво варира и се разликува доста од еден во друг бизнис. Во некои СБ целата контрола е во рацете на една личност, што преставува највисоко ниво на контрола. А другиот екстрем е ниско ниво на контрола, значи дека повеќе членови од семејството се вклучени во процесот за донесување на одлуки. Двете варијанти имаат предности и недостатоци. Кај големата концентрација на моќта, членовите од организацијата ќе се чувствуваат непочитувани и оставени на страна, посебно кога старите основачи или сопственици не практикуваат да ги консултираат помладите за стратешки одлуки.

Високата контрола на главниот менаџер на компанијата доведува до формирање на политики во фирмата и поголемо нетрпение помеѓу вработените. Во овој случај има малку партиципативна атмосфера за носење на одлуки. Шансите за појава на конфкликтот на задача и на процес се многу мали. Ваквите лидери не можат да планираат стратешки и употребуваат малку менаџерски алатки. Тие често се базираат на авторитетот за да ги оправдаат постапките, и не примаат сугестии од останатите. Оваа појава неминовно доведува до појава на конфликтот на релации.

Малата контрола, (дисперзивна контрола) е спротивно на ова, или која значи дека контролата е поделена на неколку личности. Како што беше спомнато, ниското ниво на контрола доведува до фаворизирање на појавата на конфликтите на задача и на процес. Негативна страна е во тоа што во овој случај се отежнува процесот за носење на одлуки. Овој проблем е многу изразен кога одлуките треба да ги донесат браќа-сестри. Тоа ќе доведува до појава на кофликтот на задача и на процес.

Затоа големата концентрација на снагата ќе биде проследено со високо ниво на конфликтот на релации во СБ, и со ниско ниво на конфликтот на задача и процес, што е сротивно со малата концентрација на снагата за управување.

Инволвирање на генерации во СБ е исто така многу влијателна варијабла која делува за подобрување на перформансите на СБ. За подобрување на перформансите на СБ, членовите од најмладата генерација мора да бидат интегрирани во СБ.(Handler, W. C; 1989) Таквата цел може да се постигне кога се практикуваат позитивните ефекти од конфликтот на задача и на процес.

Конфликтот на задача помеѓу генерациите и овозможува на секоја генерација да може да каже што мисли во врска со стратегијата на фирмата. Како резултат ќе се разберат специфичните задачи и стратегијата на СБ воопшто. За да биде успешен еден мултигенерациски СБ, најмладата генерација мора да ги преземе знаењата и информациите од актуелната ганерација,(Cabrera-Suarez, K., Saa Perez, P.D., Almeida, D.G: 2001) но во исто време и да понуди нови различни перспективи за организациските цели и стратегии. Без еден адекватен ниво на конфликтот на задача, СБ може да стагнира во процесот за развивање на нови стратегии и пренесување на знаењата и способностите до најмладата генерација. Актуелната генерација мора да има желба за да ги студира и прифаќа најновите достигнувања во менаџментот, додека најмладата генерација мора адекватно да ги цени вредностите на веќе поставените работни цели и нив да ги практикува.

Конфликтот на процес е можеби повитален за успехот на мултигенерацискиот СБ. Истражувањата покажувааат дека актуелната генерација не преферира да го препушти бизнисот на најмладата генерација, што ја демотивира младата генерација да учествува во донесувањето на одлуки и преземање на лидерска позиција. Значи сегашната генерација пропагира статус кво, додека младата прави притисок за промени, на поинаков начин да се гледаат работите, различно да се делаат одговорностите и ресурсите. Затоа, за да биде успешен мултигенерацискиот СБ, актуелната генерација треба да биде пофлексибилна во изнаоѓање и прифаќање на новите начини за работење, а младата генерација мора да го цени знаењето и придонесот на старата генерација. Секоја генерација треба да и дозволи на другата да дава сугестии за подобро менаџирање на процесите, но и да бидат спремни за да го трансферират ученето до другите, за градење на една основа за иновации со цел подобрување на ефективноста и ефикасноста на организацијата. Конфликтот на процес е важен за тоа што иницира дискусии за улогата на секоја инволвирана генерација, имајќи ја во предвид нивната квалификација. Членовите од семејството ќе имаат шанса да одлучат како праведно да ги распоредат компетенциите и да одредат кој која работа најдобро може да ја заврши. Оваа ќе и помогне на младата генерација успешно да ја презема лидерската улога во моментот кога тоа ќе биде потребно.

ЗАКЛУЧОК

Присуството на конфликтите во СБ треба да се користи од соптвениците-менаџерите за позитивни промени за да ја вбројат организацијата во таборот на организации кои учат, како императив на времето. Значи модерираното ниво на конфликтот на задача и конфликтот на процес ќе треба да се фаворизира за да позитивно влијаае за подобрување на карактеристиките на СБ. Организацијата ќе биде успешна кога ќе почне да живее со модернизирани и прифатливи разлики. Разликите треба да постојат и помеѓу членовите од семејството. Ова во никој момент не треба да значи да се дозволи конфликтот да расте и да ги одредува правците на развојот на СБ.

Споменатиот модел за анализа на конфликтите во СБ може да им служи на истражувачите на СБ, но и на самите практичари кои сакаат од конфликтот да извлечат бенифит. СБ кои можат да го премостат конфликтот на релација и да ги употребат добрите страни на конфликтот на задача и процес, ќе проспериураат и ќе успеват да го пренесат бизнисот од генерација на генерација. Тие на тој начин ќе растат, ќе отвараат нови работни места и ќе придонесуваат за развојот на националната економија воопшто.

Како генерален заклучок, конфликтите треба да се антиципираат за да се менаџираат успешно, да се држат под контрола.

И на крај као што вели Gersick, Davis et al: „Третирај го бизнисот како бизнис, семејството како семејство и сопственоста со почит" како еден патоказ во правецот за управување со конфликтите.

ЛИТЕРАТУРА

1) Aron Pervin „Consulting to Family Business: Therapist or Advisor?“ CMC Communicator, published by The Institute Of Certified Management Consultants, 1995
2) Aron Pervin „Team Building in the Family Firm“ ,The globe and mail – managing 2004
3) Cabrera-Suarez, K., Saa Perez, P.D., Almeida, D.G. „The Succession Process from a Resource- Band Knowledge-Based View of the Family Firm”, Family Business Review, 2001
4) Dyer, W.G., Jr. „Cultural Change in Family Firms“, San Francisco: Jossey-Bass, 1986
5) Handler, W. C. „Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses“, Family Business Review, 1989
6) James N. Bieneman „When it is Necessary to Manage Unmanageable Conflict“, Columbus office of Horwath Crowe Chizek, 2005

7) Jehn, K.A. Mannix, E.A „The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intra Group Conflict and Group Performance“, Academy of Management Journal, 44(2), 2001
8) John Wofford „Using Mediation to Resolve Conflicts in Family-Owned Business“, Family Business Review 2004
9) Joseph H. Astrachan, Andrew D. Keyt „Commentary on: The Transacting Cognitions of non-Family Employees in the Family Businesses Setting“, Journal of Business Venturing, 2003
10) Joyce E. Bono, Terry L. Boles, Timothy A. Judge, Kristy J. Lauver „The Role of Personality in Task and Relationship Conflict“, Journal of Personality, June, 2002
11) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg „Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business“, Cambridge, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press, 1997
12) Kenneth Kaye „When the Family Business is a Sickness“, Family Business Review, 1999
13) Michael Harvey, Robert E. Evans „Family Business and Multiple Level of Conflict“, Jossey - Bass Publishers, 2004
14) Nancy Bowman-Upton „Challenges in managing a Family Business“ Institute for Family Business Waco Texas, 2000
15) Michael Harvey, Robert E. Evans „Family Business and Multiple Level of Conflict“, Jossey - Bass Publishers, 2004
16) Pramodita Sharma „An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future“, Family Business Review, 2004
17) Richard Harris Renee S Reid Rodney McAdam „Consultation and Communication in Family Businesses in Great Britain“, University of Glasgow, 2004
18) Whiteside, M.F., Brown, F.H. „Drawbacks Of A Dual Systems Approach To Family Firms: Can We Expand Our Thinking?“, Family Business Review, 1991
19) William L. Megginson, Mary Jane Byrd, Charles R. Scott, Leon C. Megginson „Small Business Management“ An Entrepreneur’s Guide to successes, второ издание, Irwin Mc Graw-Hill, 1997
20) Young-Ho Nam, James I. Herbert „Characteristics and Key Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Business in Metro-Atlanta“, 1998

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО НАСОКА НА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Андријана Апостолова

БАС Институт за менаџмент
andrijanaapostolova@yahoo.com

УДК: 005.73:339.137.2]:005.311

АПСТРАКТ

Подобрувањето на конкурентноста во услови на забрзан општествено економски и технолошки развој претставува врвен предизвик на современиот менаџмент. Еден од начините со кои се подобрува конкурентноста на организациите е преку создавање на здрава организациска култура. Организациската култура се простира и ги опфаќа сите активности на компаниите. Таа влијае на начинот на организирање, формирање на авторитетот на организацијата, на степенот на формализирање на правилата и процедурите на функционирање и сл. Со еден збор, организацикатa култура влијае на вкупното однесување на компаниите.

Поимот култура вклучува низа елементи како што се: традиција, обичаи, навики, вредносен систем, верувања, ставови, мерила и норми на однесување. Според овие елементи се разликуваат народите и одделните општества. Слично на тоа и организациите имаат своја култура по која се разликуваат и препознаваат една од друга.

Од тука, може да се каже дека ако градите или поседувате одлична организациска култура, најверојатно ќе бидете врвна компанија што ги привлекува најталентираните вработени и остварува најдобри резултати. Доколку организациската култура ви е слаба или токсична, луѓето, и тоа оние највиталните и најдобрите, ќе почнат да ве напуштаат, ќе ви се зголемуваат трошоците, ќе станете скапи, бавни и неконкурентни.

Клучни зборови: Организациска култура, менаџмент, компаниска конкурентност.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN A DIRECTION OF RAISING THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

Andrijana Apostolova

BAS Institute of Management
andrijanaapostolova@yahoo.com

UDK: 005.73:339.137.2]:005.311

ABSTRACT

The improvement of the competitiveness in conditions of accelerated social economical and technological development represents top challenge of the contemporary management. One of the methods that improve the competitiveness of organizations is by creating a healthy organizational culture. Organizational culture extends and encompasses all the activities of the companies. It affects how the organization, is establishing the authority of the organization, the degree of formalization of the rules and procedures of functioning and so on. In a word, organizational culture influences the overall behavior of companies.

The term culture includes a series of elements such as traditions, customs, habits, value systems, beliefs, attitudes, norms and standards of behavior. According to these elements we distinguish individual nations and societies. Similarly, organizations have a culture that distinguishes them from the other organizations.

From here, we can say that if you have a great organizational culture, you have more chances to be a top company that attracts talented staff and achieves the best results. If organizational culture is weak or toxic, people, especially the most vital and the best ones will start to leave you, you will increase the costs and you will become expensive, slow and uncompetitive.

Keywords: organizational culture, management, company competitiveness.

ВОВЕД

„Кога си во Рим, однесувај се како римјанин.“

стара латинска поговорка

Во 1992 година, по една деценија истражување, корпорацијата „Мекдоналдс“ отворила ресторан во Пекинг, Кина. За две години, продажбите ги надминале своите очекувања. Тогаш, владата на Пекинг сосем неочекувано ги известиле „Мекдоналдс“ дека мора да ја напушти локацијата, затоа што на тоа место ќе се гради станбен и деловен комплекс „Ли Кашинг“. Вчудоневидениот „Мекдоналдс“ го направи она што би го направил секој добар „западњак“ и ги даде градските власти на суд, за да се обиде да го задржи закупот. Градските власти го добиле спорот, со објаснување дека Мекдоналдс ги нема потребните односи или „врски“ како моќниот Ли Кашинг.

Овој пример, ги илустрира основните разлики помеѓу водење бизнис во различни земји.

https://www.scribd.com/doc/50590615/kultura [октомври 2014]

Ваквите искуства покажуваат дека организациската култура е клучна за перформансите на една организација и истата во просек е неколку пати поважна дури и од бизнис стратегијата. Организациската култура е оној сегмент на организацијата што на вработените им испраќа „сигнали“ за тоа што е посакувано, а што непосакувано однесување и што е тоа што во конкретна организација се цени и вреднува преку пишани и непишани правила.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој труд е направено истражување во кое беа опфатени 28 вработени и 6 менаџери од македонски фирми од иста дејност преку анкетен прашалник кој е дизајниран да и помогне на организацијата да ја утврди нејзината конкурентност преку организациската култура на истата. Организацијата може да ги искористи резултатите за да ги фокусира нејзините напори за подобрување или понатаму зацврстување на областите на организациската култура кои понатаму ќе водат кон поголема конкурентност.

Прашања за вработените

	ТВРДЕЊА	СТАВОВИ			
		никогаш	понекогаш	често	секогаш
1.	Проблемите ги прифаќам како предизвик за нови успеси				
2.	За мене ова е најдобрата организација во која што може да се соработува со колегите				
3.	На моите пријатели им зборувам се најдобро за мојата организација				
4.	Моите вредности и вредностите на мојата организација се многу слични				
5.	Кога ќе се научи или открие нова информација, вештина или техника колегите несебично ја споделуваат со мене				
6.	Имам можност да го применам наученото				
7.	Мојата организација се разликува од другите по начинот на кој работите се одвиваат во неа				
8.	Со моите колеги развивам навики на однесување во организацијата каде што работам				
9.	Давам се од себе за да и помогнам на организацијата да стане поуспешна				

Прашања за менаџментот

		Силно не се согласувам		Силно се согласувам		
		1 2 3 4 5				
1.	Вработените се прашуваат едни со други за информации поврзани со работата и активностите	1	2	3	4	5
2.	Вработените постојано бараат начини за подобрување на процесите, производите и услугите	1	2	3	4	5
3.	Вработените работат во духот на	1	2	3	4	5

	соработката, а не конкуренција.					
4.	На грешките направени од страна на вработените се гледа како на можности за учење.	1	2	3	4	5
5.	Се охрабрува поставување на прашања и покренување на прашања во врска со работата.	1	2	3	4	5
6.	Немам проблем да им објаснам на другите што мислам или како се чуствувам во врска со одредено прашање	1	2	3	4	5
7.	Им се оддава признание или се наградуваат вработените кога ќе се стекнат со нови знаења или вештини	1	2	3	4	5
8.	Им се оддава признание или се наградуваат вработените кога помогнале при решавање на бизнис / организациски проблеми.	1	2	3	4	5
9.	Вработените ја разбираат поврзаноста на нивната работа со целите и мисијата на организацијата.	1	2	3	4	5
10	Вработените ги исполнуваат работните рокови.	1	2	3	4	5
11	Информации се собираат од клиентите, муштерии, добавувачи или други заинтересирани страни за да се измери колку добро работиме	1	2	3	4	5

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Заради обемноста на прашалниците, ќе ги истакнам резултатите од инструментите кои ги покажаа најјаките и најслабите страни на организациската култура во фирмите според одговорите од страна вработените и менаџментот.

Табела 1. Прашања за вработените

	ТВРДЕЊА	СТАВОВИ				ВКУПНО
		никогаш	понекогаш	често	секогаш	
1.	Кога ќе се научи или открие нова информација, вештина или техника колегите ја споделуваат со мене	0	19	7	2	28
2.	Давам се од себе за да и помогнам на организацијата да стане поуспешна	0	3	22	3	28

Од првата табела, од прашањето број 1. лесно можеме да забележиме дека наслаба страна на организациската култура во фирмите според вработените е споделувањето на информации, вештини или техники, со самиот факт дека дури 19 од 28 испитаници одговориле со понекогаш. Додека најјака страна е тоа што дури 22 од 28 испитаници одговориле со често кога се работи за напредокот на организацијата.

Табела 2. Прашања за менаџментот

					Силно не се согласувам		Силно се согласувам
					1 2 3 4 5		
1.	Вработените ја разбираат поврзаноста на нивната работа со целите и мисијата на организацијата.	1	2	3	4	5	вкупно
		0	3	3	0	0	6
2.	Вработените ги исполнуваат работните рокови.	0	0	0	2	4	6

Во втората табела, менаџментот смета дека вработените не ја разбираат поврзаноста на нивната работа со целите и мисијата на организацијата. Додека од друга страна, дури 4 од 6 менаџери сметаат дека вработените се исполнители во извршувањето на работните задачи што секако е една од најјаките страни на организациската култура во фирмите во кои се одвиваше истражувањето.

ЗАКЛУЧОК

Од аспект на човечките ресурси, организацијата ја чинат луѓе, односно збир на индивидуи кои се основните двигатели на деловните активности, потфати и остварувања на организацијата.

Вложувајќи во подобрувањето на слабостите на организациската култура, резултира со меѓусебно задоволство, каде индивидуите го остваруваат својот интерес, а организацијата својот профит, раст и развој кои се всушност главните мерила за конкурентност.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Janićijević, N. (1997), „Organizaciona kultura“, Novi Sad:Ulixes, Beograd: Ekonomski fakultet
2) Јанева.Б (2010), „Бизнис“, Скопје.

Е-БИБЛИОГРАФИЈА

3) https://www.scribd.com/doc/50590615/kultura

ЗАДРУГЕ ИЛИ КООПЕРАТИВЕ КАО ИЗВОР КОНКУРЕНТНОСТИ

Проф. д-р Љубиша Стојмировић

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија
ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs

Милош Рајковић дипл ецц

Телеком, Београд
milosrajkovic89@gmail.com

Зарије Булатовић ецц

zarijeart@gmail.com

УДК: 334.732:631.115.8(497.11)

АБСТРАКТ

У овом раду се разматрају искуства и услови настанка кооперативног или задружног покрета у свету. Разматра се и феномен успешности заједничких пословних подухвата у односу на индивидуалне. Ситуација у Србији и потреба за оваквим видом организовања је предмет посебног поглавља уз разматрање области производње хране и мале индустрије.

Кључне речи: кооперативе, задруге, ероатлантски регион, мондрагон, породичне задруге, деиндустријализација, екологија, индустрија, производња хране.

COMUNES AND COOPERATIVES AS COMPETITIVENESS SOURCES

Prof. Ljubisa Stojmirovic

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija
Beograd, Srbija
ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs

Milos Rajkovic dipl. ecc

Telekom, Beograd
milosrajkovic89@gmail.com

Zarije Bulatovic ecc

zarijeart@gmail.com

UDK: 334.732:631.115.8(497.11)

ABSTRACT

This paper discusses the experiences and conditions of formation of cooperative and farm-cooperative movement in the world. It also discusses the phenomenon of successful joint ventures in relation to the individual one. The situation in Serbia and the need for this kind of organization is the subject of a separate chapter with consideration of domains of food production and small industries.

Keywords: cooperatives, farms, Euro-Atlantic region, mondragon, family cooperative, deindustrialization, ecology, industry, food production.

УВОД

Истовремено са убрзаним низањем економских криза које потресају Евроатлантски регион, узрокованих дерегулацијом банкарског сектора, а које прете потпуним разарањем економских система и индустријске базе њихових земаља, са свим пратећим последицама, поново се враћају у фокус најстарији и првобитни обрасци организовања у привредној сфери.

Породичне или сеоске задруге, кооперативе или како год да су називане у прошлости, постоје и данас на свим континентима и показују већу стабилност у пословању и дужи животни век од толико пропагираних приватних компанија. 2009-те године, Елинор Остром амерички универзитетски професор је добила Нобелову награду за економију, за обраду феномена управљања заједничким добрима, анализирајући неколико примера цооператива и доказујући да су економски субјекти засновани на заједничком труду равноправних и друштвено одговорнијих појединаца, успешнији и трајнији од власнички индивидуално вођених компанија, чији је покретач само профит и жеља за уништењем конкуренције. Њен рад се најчешће користи као аргументација у расправама о правој природи људског организовања, да ли је човек себична звер која ће искористити сваку прилику да отме све што може или друштвено биће које испуњење тражи у заједници са себи сличнима. Поједностављено, разоткрила је мит око поклича неоконзервативне и неолибералне армије себичних предатора: „ похлепа је добра и неопходна“.

Није случајно да су ови, данас алтернативни, видови задружног или кооперативног организовања најприсутнији у Евроатлантском региону, који је периодичним толерисањем Либералног-предаторског капитализма, извор свих економских криза у последњих двеста година. Тај феномен који је изазвао све глобалне катастрофе од колонијализма, два светска рата, а прети ових дана да изазове и трећи, је последично дао ветар у једра и новом таласу интересовања за кооперативни или задружни облик пословања, као условно речено, један вид демократије у економији.

ОРГАНИЗАЦИЈА ЗАДРУГА

Постоји безброј варијанти организовања оваквих економских заједница и њихово набрајање нема смисла, задржаћемо се само на основним принципима, а само поменити неке појавне облике. Свим њима је заједничко да су се успешно уклопиле у постојеће законске оквире, а да су својим значајем навеле и државне администрације да донесу специјалне законе за регулисање њихове делатности.

На самом почетку процеса стварања кооперативног покрета, је била свест да је човек појединац немоћан у борби са природом и да се мора удружити са себи сличнима да би осигурао опстанак. После породичних задруга или кооператива у којима су сви чланови уже или шире породице уносили сву имовину и сав рад, а добијали скупљену или направљену храну и одбрану од природе, настале су и сеоске задруге, са истим циљевима и средствима.

Од пољопривредне призводње у почетку, до данас смо стигли и до кооператива у занатству, индустрији, трговини, банкарству, грађевинарству, образовању, па чак и до политичких партија.

Заједнички су им углавном основни принципи организовања и власничка структура која одређује и циљеве и методе пословања.

Што се тиче величине, од малих сеоских и породичних задруга са десетак чланова, стигло се и до скоро мултинационалних гигната као Мондрагон кооператвни гигант који у саставу има и фабрике кућних апарата, трговину, производњу хране, банке итд. Мондрагон је настао у Баскији као вид отпора угроженог народа од стране репресивне државе и пратећег суровог капитализма. Као такав је најбољи путоказ свим малим народима, којима прети „братски згрљај“ глобалистичке интернационале.

Значај задруга је често потцењен, породичне задруге су у Србији дале економску подлогу током поновног стварања државе, а по одласку Турака. У САД је током велике депресије 20-тих и 30-тих година XX века стварање пољопривредних кооператива опоравило производњу хране, а повезане пратеће кооперативе у трговини, банкарству и сл. су битно помогле или чак омогућиле Рузвелтов „Нew Деал“. Данас заборављени творац и пратилац тог огромног пројекта стварања кооператива, Хенру Wаллаце, најважнији Рузвелтов сарадник, је ставио у први план науку и образовање, као есенцијални део свих заједничких подухвата људских јединки. Данас само можемо анегдотски дискутовати о великој грешци у спасавању тада наизглед умируће империје и данашњим последицама тог чина. Изгледа да није случајно да је кооперативни или задружни покрет најјачи, најразноврснији и најразвијенији у земљама расадницима предаторског, уништавајућег капиталистичког неолиберализма, САД, Велика Британија која има и кооперативе-политичке партије, Француска, Шпанија, Италија углавном Евроатлантски регион. Чак је и Немачка трансформисала кооперативне јединице у мање и средње породичне фирме, које чине 80% производње и извоза, задржавши заједничку власничку структуру, неизлазак на берзе власничких акција и разне видове партиципације запослених у управљању и подели добити. Наравно све у строго националним оквирима осећања угрожености, као и код баскијског Мондрагона.

Што се тиче интеракција између разних кооператива, скоро да и не могу да се нађу случајеви конкурентских ратова на тржишту између њих, али је зато много примера стварања, савеза, удружења, федерација или асоцијација кооператива са хиљадама чланова. Као и у осталим областима, аутори из Евроатлантског региона, покушавају да представе кооперативни или задружни покрет као њихово наслеђе настало током индустријске револуције, али ипак њихов труд у описивању, систематизацији и формулисању правила тог покрета заслужује поштовање. Остатак планете није осетио такву потребу иако је вероватно имао и богатија и успешнија искуства.

Као најдуготрајнији и најстабилнији део скоро свих економија, кооперативни систем који данас обухвата скоро милијарду становника на планети, је и гарант преживљавања светске економије без обзира на повремене разбојничке испаде оних који сматрају да им припада све што могу да отму.

НЕКА ОСНОВНА ПРАВИЛА

Начини и видови организовања кооператива се разликују од земље до земље у звисности од законских услова и наслеђених обичаја.

Али све задруге имају неке заједничке карактеристике:

1) добровољно чланство уз одобрење постојећих чланова задруге.
2) заједничко демократско одлучивање и контрола рада задруге.
3) економско учешће у раду свих чланова задруге.
4) очување независности задруге од других економских субјеката
5) континуирано заједничко образовање чланова задруге.
6) кооперација са другим задругама
7) брига о зајдници у којој послује задруга
8) заједничко одлучивање о расподели преосталог профита.
9) једноставне процедуре за смену руководства које не задовољава.
10) једноставне процедуре изласка из задруге.

Овај списак је непотпун и неприменљив у свим видовима задруга, али може послужити као полазна основа за формирање свести о потреби регулисања процеса оснивања задруга.

ГДЕ ЈЕ ТУ СРБИЈА

У Србији постоји велика традиција задружно копеpативног организовања. Сеоске породичне задруге су део словенске традиције, нарочито Јужних Словена, што је био услов физичког и економског преживљавања у условима турске окупације и непријатељског економског и законског оквира. Та традиција може бити важна у околностима агресивне глобализације којој смо изложени. Крајем деветнаестог века такве задруге су нестале са проблематичним убеђењем да ће нова и стабилна српска држава бити благонаклонија према својим грађанима и економским субјектима. Други талас задружног организовања је настао после комунистичке револуције 1945-те и био је оптерећен погрешним проценама, неприменљивим страним искуствима, као и методама увођења које нису биле примерене чак ни послератним напорима санирања ратних разарања.

Права искуства задружног организовања имамо тек двадесетак година касније са увођењем самоуправљања у бившој Југославији, тада долази до делимичног демократизовања рада и живота у пољопривредним задругама. Треба напоменути да данас у тврђави капитализма Америци, у таквом виду самоуправљања у кооперативама, као и у фабрикама са радничком партиципацијом у управљању, активно учествује више људи него у целој бившој Југославији, а у целом свету десетак пута више. То је довољан аргумент за све инфантилно-агресивне противнике свега што на било какав начин потсећа на социјалистички експеримент.

У данашњој Србији је на делу један од најагресивнијих процеса глобализације у свету, под плаштом индивидуалне приватизације, развио се процес деиндустријализације и масовног гашења фабрика. Скоро ни у једном случају није било дозвољена , у евроатлантском региону уобичајена пракса, радничког акционарства или радичке партиципације у управљању. Оних неколико примера такве праксе, у веома непријатељском окружењу су показали већу виталност него све перјанице нове економије. Створила се нова класа приватних предузетника који је у бесцење, добила на управљање и неограничено коришћење огромна богатства створена у прошлости, имали су скоро неограничене изворе кредита које најчешће нису морали да враћају, политичку подршку и благонаклоност законских органа који су толерисали сва па и најтежа кривична дела. Отписиване су им обавезе према држави и неформално, а и длукама владе Србије.

Резултат, нико од њих данас није у стању да самостално опстане на тржишту без помоћи државе или такозваних стратешких партнера. Силовитим и грубим уништавањем конкуренције, често на ивици законитости, смањен је број привредних субјеката, а повећан број отпуштених радника је добио катастрофалне размере, права запослених се доводе на ниво ХИХ века, тако да нема више могућности да се на тржишту апсорбују резултати њиховог пословања.

Оно што је данас нама важно је, да је постала очигледна грешка у процени да ће развој технологије учинити сувишним индустрију и да ће се вишак ране снаге преселити у услужне делатности. Догодило се пресељење индустрије у некада неразвијене земље, а број незапослених је вишеструко превазишао размере пожељног резервоара радне снаге који смањује цену рада, и достигао размере катастрофе, која руши државе. Нема никакве организоване акције од стране најбогатијих и најмоћнијих да се то стање промени, тако да ће органзовање нове економије почети опет са дна, велики број незапослених образованих људи само кроз заједничко промишљено деловање, може користећи искуства задружних или кооперативних облика организовања обезбедити живот, себи, својим породицама па и својим државама.

Они не треба да очекују помоћ ни од слабе државне администрације, а ни од данашњег банкарског сектора чије учешће у било ком пројекту гарантује само брзу економску пропаст било ког пројекта. У већини „транзиционих“ земаља је и законом забрањено или онемогућено традиционално кооперативно или задружно банкарство, штедно-кредитне задруге или кооперативне банке постоје у свим евроатлантским земљама, али не и код нас.

ЗАДРУГЕ У ПОЉОПРИВРЕДИ

Прво и очигледно поље развоја задруга или кооператива је пољопривреда, производња и обрада и продаја хране.

На садашњем нивоу развоја, једино реално је добровољно удруживање породичних пољопривредних домаћинстава. Њихов број је велики, земљишни фонд којим располажу је довољан и за много већа тржишта него што је наше. Пољопривредне машине су данас доступне и сиромашнијим домаћинствима. Чак и прављење мини хладњача за чување воћа постаје технолошки задатак доступан и средњошколски образованим техничарима.

Разумна и на науци заснована производња хране је економична и на мањим површинама, велики комбинати имају предност само у преговарачкој снази у односима са државом, добављачима и кооперантима. Сви велики комбинати који користе своју величину, врло брзо постану жртве такве комбинаторике и улазе у спиралу договора, преговора и комбинаторике са политичарима и банкарима од којих увек постану зависни. Одрживост привредне активности је увек директно повезана са умереним растом и контролисаним амбицијама.

Неопходна је потпуна равноправност свих чланова у управљању задругом без обзира на економску моћ или допринос, разлика се треба видети у сфери расподеле профита.

Неопходно је извршити стриктно раздвајање управљања и руковођења, заједнички донете одлуке се морају спроводити.

Мора се обезбедити свакодневна и континуирана контрола свих, а нарочито финансијских послова задруге од стране свих чланова задруге. Појам пословне тајне је непримерен овом типу организовања.

Сами чланови задруге се морају договорити о појединачном доприносу чланова на основу реалних тржишних цена, умањених за договорени проценат.

Сами чланови се морају договорити о расподели добити, после одбијања трошкова и одвајања у заједнички фонд за рад и сигурност, а у периодима у складу да сезонским карактером производње.

Обзиром на малу комплексност заједничких послова у задрузи, пожељно је да се користи рад чланова задруге, али је понекад потребно запослити и људе који нису чланови задруге.

Потребно је обезбедити сталну едукацију чланова задруге, многи послови који су некада били екскузивно везани за научне институте и експерте су сада у домену просечно образованих људи.

Прелиминарна контрола састава земљишта и воде на пример као и прелиминарна контрола млека и млечних призвода итд, техничка база за то је доступна а руковање поједностављено до крајности. Права контрола урађена на време може обезбедити одрживост призводње.

Неопходно је удруживање задруга и кооператива на истим принципима, као и изградња сопствене трговачке мреже да би се ојачала преговарачка позиција у судару са велетрговцима, који су од неопходне подршке постали највећи експлоататори произвођача. У истом правцу се мора обезбедити и инфраструктура за сопствени извоз производа избегавајући уцене класичних извозника.

Све док се законским решењима не обезбеди оснивање кооператвних банкарских институција, које ће се бавити само пословима везаним за делатност везаних задруга и задругара, неопходна је пажљива сарадња са банкарским сектором који је у овој ери дерегулације свог пословања директни кривац за пропаст више привредних субјеката него тржиште.

Од свих врста стручњака који потребни задругама, данас су најважнији постали књиговође и правници, јер и мале грешке у односима са уговорним партнерима и државном администрацијом, могу поништити вишегодишњи труд свих чланова задруге.

Ниво и комплексност пословања задруга ретко или скоро никада не захтевају ангажовање модерних професионалних менаџера, чије је знање потребније у шпекулативном корпоративном пословању.

Законска регулатива везана за овакве задруге мора бити кратка, једноставна и флексибилна, данашњи пољопривредни произвођачи су довољно едуковани и обавештени да су у стању да се сами организују, а скоро увек су образованији и упућенији у тематику од оних који доносе и усвајају законе који регулишу њихов рад.

Делатност пољопривредних задруга се мора проширити и на прераду хране која се производи, сама продаја сировина битно смањује економичност пољопривредне производње. Пољпривредне задруге морају добити помоћ у подизању капацитета за дуже чување намирница, мање или веће хладњаче, силоси за житарице, магацини да би служили као резерва или допуна систему робних резерви државе, што се хиљадама година смара најважнијим условом опстанка државе. Експеримент сарадње робних резерви са приватним и инвестиционим капиталом са најчешће непознатом власничком структуром се показао катастрофалним, држави је неопходан поузданији партнер.

Удруживање појединачних задруга у веће јединице или асоцијације, ће дати задругама неопхону снагу у сдару са великим добављачима и купцима, небројено много произвођача је доживело велике губитке у сартадњи са хипермаркетима који су своја дуговања одлагали до границе застаревања, а притом су због своје величине имали погрешну али природну заштиту државе. Оно што задруге морају избећи је тражење неформалне заштите политичких субјеката, понеки позитивни ефекти такве сарадње се брзо показују погубни по опстанак било које фирме.

Једина област у којој је држава заиста неопходна задругама је информациони систем о природним условима у којима раде. Метереолошки, водопривредни подаци, подаци о саставу земљишта, упозорења на појаву болести и зараза итд. Ветеринарска и пољопривредна саветничка служба такође. Најстарије цивилизације су имале државне службенике који су упозоравали пољопривреднике на календар радова на пољима, као и на начине борбе против природних непогода.

Прави напредак оваквог система производње ће настати када се развије ОН-ЛИНЕ систем продаје и комуникације са купцима из целог света, а по искуствима кинеске државе у експанзији, за то је потребна подршка државне администрације, која ће гарантовати недискриминаторски приступ свима заинтересованим странама.

Обзиром на двадесетогодишње искуство разбојничке транзиције у Србији, препуно некажњених кршења закона и толерисаних милионских пљачки, држава мора применити, можда наизглед непримерено строгу заштиту задружног покрета, јер он обећава много више од покушаја стварања патриотске капиталистичке класе, који се завршио катастрофом коју сви проживљавамо.

Са развојем и растом пословања ће се неизбежно догодити да неке задруге или кооперативе прерасту ове оквире и трансформишу се у компаније, али са стеченим искуствима имају веће шансе за опстанак него компаније настале од нуле са данашњим модерним инвестиционим инжењерингом.

По свим расположивим искуствима, људи везани послом за земљу су много више заинтересовани за очување традиције и народних обичаја, тако да представљају природни механизам очувања културног идентитета нације.

Људи који живе на земљи коју обрађују су природно много заинтересованији за очување природне средине и њихова еколошка свест је на највишем могућем нивоу, што постаје услов опстанка човечанства.

ЗАДРУГЕ У ЗАНАТСТВУ И УСЛУГАМА

Други важан сегмент привреде који је природно предодређен за задругарско или кооперативно организовање је сектор занатства и услуга. Као и у пољопривреди, обим тих послова је у највећем броју случајева толико мали да не апсорбује довољно радне снаге и капитала, па тако никада не достигне снагу да се може равноправно борити ни на тржишту нити са проблемима које изазива недорасла државна администрација и повезани политички систем.

Све што је речено за задруге произвођача хране, важи и за ову категорију привредних субјеката. Једина права разлика је у томе да су чланови пољопривредних задруга углавном валсници земљишта и објеката у којима раде, док су власници занатских и услужних радњи углавном у изнајмљеним просторима. Ту је улога државне администрације велика, она увек поседује неискоришћени пословни простор и може га давати на коришћње оним делатностима које су неопходне и где су неопходне. Тржишни механизми у данашње време нису још увек довољно ефикасни да сами регулишу ово питање.

У прошлости се у случају занатских задруга повремено појављивао и један негативан феномен који је у великој мери компромитовао овај покрет кооперативно-задружног организовања. То је био процес стварања такозваних стручних тела задужених да издају сертификате и дозволе за рад новим учесницима у том послу. Наизглед процес уређења тржишта, али у суштини стварање монопола у одређеним делатностима и парапореска мера наплате уласка у свет повлашћених занатлија. Новац који је природно припадао држави је на овај начин скретан у непознате токове, а држави је ускраћиван приход од нових обавезника. Процес који је започет ко зна када, се лако апсорбовао и у идустријска друштва и стварањем монопола и картела више пута изазвао велике глобалне економске кризе.

ЗАДРУГЕ У ИНДУСТРИЈСКОЈ ПРОИЗВОДЊИ

Са распадом старе индустријске инфраструктуреје дошло до гашења највећег дела фабрика у Србији, радници су губили посао, опрема је распродавана, љубимци недорасле државне администрације су јефтинодобијали фабрике у власништво, врло брзо су чак и они који нису планирали чисту пљачку схватали да нису способни да управљају системима који су грађени деценијама.

Само у ретким случајевима је било дозвољено запосленима да у целости или делом приватизују банкротиране фирме у којима су радили иако је то у Евроатлантском региону, на који се угледамо уобичајено и предвиђено законима. Све те фирме са радничком партиципацијом или чак самоуправљањем су један вид коперативног или задружног организовања. У западној економској пракси овакве фирме имају дужи животни век и веће профитне стопе од фирми у власништву индивидуалаца, а посебно инвестиционих фондова. Још један фактор је важан у разматрању овог феномена, због стриктно територијалног позиционирања и колективног управљања овакве фирме имају веома мали обим пореских манипулација и избегавања плаћања пореза, што је постао главни извор профита за фирме чији власници су појединци или инвестициони фондови.

Напретком технологије величина машина па самим тим и фабрика се скоковито смањује, тако да највећи број фирми запошљава од 30 до 300 људи, што је у границама које задругарски систем може ефикасно организовати.

У највећој и најстабилнијој привреди Европе, Немачкој највећи број фирми (до 80%) има од 50 до 500 запослених, у породичном су власништву, не учествују у трговини својим акцијама на берзи, већина њих имају неке видове радничке партиципације у управљању или подели профита. Све су то доказани елементи који и кооперативном или задружном организовању дају предност у борби за опстанак на тржишту.

Све задруге у свету које су почеле са индустријском производњом су почеле са кућним апаратима, пољопривредним алаткама и потрошачким уређајима мање комплексности, што је дохватљиво и нашим техничарима, инжењерима и технолозима. Например данас већина сервиса беле технике репарира фрижидере и веш машине, уградњом нових делова и у стању је да даје гаранције дуже од индустријских произвођача, са много мањом ценом. Њихов улазак на тржиште у облику задруга би сигурно донео јефтинију опрему него она из скупих мегафабрика са енормним трошковима покретања.

Немогуће је навести све области у којима је могуће задругарско организовање у индустријској производњи, само небо је граница, само му треба дати законске оквире.

ЗАДРУГЕ У УМЕТНОСТИ

Још једна област људског деловања је због своје индивидуалне природе, идеално предодређена за задружно или кооперативно организовање.

Природа уметничког стварања не трпи индустријски начин организације илиреализације својих дела. Сви покушаји организовања рада уметника налик службеницима или радницима су показали велике недостатке. Изразита индивидуалност уметника тешко подноси временска и теиторијална ограничења. Организовање уметника по пројектима не задовољава услов опстанка уметника између пројеката и извршавање обавеза према држави и државним фондовима. Уметничка удружења немају форму погодну за задовољење свих потреба уметника, а најчешће су под контролом представника државне администрације или особа које немају никакве везе са уметношћу.

Начини и облици удруживања уметника се морају анализирати у сарадњи са појединим уметницима или групама уметника, без дискриминације да би се нашло решење које одговара квалификованој већини. И у овој области је приметна борба за позицију овлашћених тумача уметности који издавати сертификате о уметничкој вредности и праву на бављење овом делатношћу, што је само параван за неовлашћено и недокументовано присвајање новца.

Задружно или кооперативно организовање у уметности је пожељно али за сада недовољно дефинисано.

ЗАКЉУЧАК

Задружно или кооперативно организовање је у овој ери деиндустријализације, масовног отпуштања запослених, отимања стечених права запослених и предавање истих у руке послодаваца и власника капитала, једини начин да већина становника Србије себи и својим породицама обезбеди физички опстанак. Никакви изговори о комунистичком или самоуправном наслеђу нису одрживи и реални, јер у земљама Евроатлантског региона такав начин самозапошљавања има дугу традицију, и успешно одолева свим економским кризама, а уграђен је у законодавство свих земаља Европске уније. Чак је и у тврђави либералног капитализма, САД, покрет Кооператива способан да се одупре нападима мултинационалних корпорација. И то у свим областима укључујући и банкарски сектор.

ЛИТЕРАТУРА

1) Ridley-Duff, R. J. (2009) "Cooperative Social Enterprises: Company Rules, Access to Finance and Management Practice", *Social Enterprise Journal*, 5(1), forthcoming
2) ICA (2005) World Declaration on Worker Cooperatives, Approved by the ICA General Assembly in Cartagena, Columbia, 23rd September 2005.
3) Adams, Frank and Gary Hansen (1993) Putting Democracy To Work: A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco
4) Doug Peacock. "Social strife: The birth of the co-op". *Cotton Times, understanding the industrial revolution*. p. 2. Retrieved 2008-06-26.
5) The Co-operator URL: http://books.google.co.uk/books?id=4mATAAAAQAAJ
6) David Thompson (July–Aug 1994). "Cooperative Principles Then and Now".*Co-operative Grocer* (National Cooperative Grocers Association, Minneapolis). Retrieved 2008-06-26.
7) Whyte, W. F., Whyte, K. K. (1991) *Making Mondragon*, New York: ILR Press/Itchaca.
8) Paton, R. (1989) *Reluctant Entrepreneurs*, Milton Keynes: Open University Press
9) Ridley-Duff, R. J. (2002) *Silent Revolution: Creating and Management Social Enterprises*, Barnsley: First Contact Software Ltd. ISBN 1-904391-01-X
10) Holmstrom, M. (1993), *The Growth of the New Social Economy in Catalonia*, Berg Publishers.
11) Ridley-Duff, R. J. (2007) "Communitarian Perspectives on Social Enterprise", *Corporate Governance: An International Review*, 15(2):382-392.
12) Common Cause Foundation - The Open Social Enterprise Organisational Structures Bank
13) Ridley-Duff, R. J. (2008) "Social Enterprise as a Socially Rational Business" , International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 14(5): 291-312.
14) Hoffmann, Elizabeth A. (2012) *Co-operative Workplace Dispute Resolution: Organizational Structure, Ownership, and Ideology,* Farnham, United Kingdom: Gower Publishers.

15) International Cooperative Alliance.Statement on the Cooperative Identity. Retrieved on: 2011-07-31.
16) *For All The People: Uncovering the Hidden History of Cooperation, Cooperative Movements, and Communalism in America*, PM Press, by John Curl, 2009, ISBN 978-1-60486-072-6
17) Jaroslav Vanek, The General Theory of Labor-Managed Market Economies, Ithaca: Cornell University Press, 1970; Ward, Benjamin, 1958. "The Firm in Illyria: Market Syndicalism," American Economic Review, 48, 4, 1958, 566-89.
18) 1990. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Ostrom, Elinor, Cambridge University Press. Description and preview links.ISBN 9780521405997.

ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ И ПАЗАРОТ НА РАБОТНА СИЛА

М-р Илче Соклевски

ОУ „Славко Лумбарковски", Новаци
ilce.soklevski@yahoo.com

УДК: 331.5:37.018(497.7)

АПСТРАКТ

Прашањето на поврзување на образованието и пазарот на труд е многупати покренувано, но ретко е систематски анализирано. Особено недостасуваат сеопфатни анализи на проблемот кои нема само да се задржат на квантитативна анализа на постоечките статистички податоци, туку ќе одат понатаму во квалитативна анализа на поединечните аспекти на проблемот.

Клучната улога на образованието во овој момент треба да биде способноста за предвидување на промените и успешно прилагодување кон нив. Разбирливо е дека образовниот систем не е во состојба да се менува со иста брзина како индустријата. Она што може да го направи е да ги обучи учениците и студентите со вештини кои би им овозможиле брзо и лесно прилагодување кон новите услови на пазарот.

Многу поважни од стручните знаења стануваат вештини како: критичко мислење (способност да се научи како да се учи односно спремност за континуирано учење), креативност и храброст. Овие и слични вештини се сметаат како најзначајни во денешната економија заснована на знаење, каде да се биде успешен значи да се биде конкурентен. Тоа подразбира инвестирање во луѓето, нивното образование и квалификации, кои се позначајни за новите инвестиции отколку конкурентноста на цените.

Клучни зборови: образовни институции, пазар на работна сила.

EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND THE LABOR MARKET

Ilce Soklevski, M.Sc.

PS „Slavko Lumbarkovski“, Novaci
ilce.soklevski@yahoo.com

UDK: 331.5:37.018(497.7)

ABSTRACT

The issue of linking education and the labor market is often raises but rarely systematically analyzed. Especially lacking comprehensive analysis of the problem that will not only keep the quantitative analysis of existing statistical data, but would go further qualitative analysis of individual aspects of the problem.

The key role of education at this point should be the ability to predict the changes and successfully adapt to them. It is understood that the educational system is not able to change as fast as the industry. What we can do is to train the students with skills that would enable them to quickly and easily adapt to new market conditions.

Much more important than getting professional knowledge skills: critical thinking (the ability to learn how to learn or willingness for continuous learning), creativity and courage. These and similar skills are considered most important in today's knowledge economy, where being successful means being competitive. It means investing in people, their education and qualifications, which are significant for new investment than competitive prices.

Keywords: educational institutions, labor market.

ВОВЕД

Клучните компетенции претставуваат трансферабилен, мултифункционален пакет на знаења, вештини и ставови кои им се неопходни на сите за лично остварување и развој, инклузија и вработување. Тие треба да се развијат до крајот на задолжителното образование или обука и треба да претставуваат основа за понатамошно учење како дел од доживотното учење и зголемување на вработливоста.

Не постои систематски пристап на државно ниво во процесот на развивање на клучните компетенции. Истите се третирани само како дел од одредени истражувања и евалуации првенствено од странски организации. Препознаена беше потребата за обединување на активностите и стратегиите, т.е. зајакнување на комуникацијата помеѓу образовните институции. Се стекнува впечаток дека сите институции на формалниот и неформалниот образовен систем ги спроведуваат активностите за клучните компетенции изолирано и некоординирано, што значително влијае на квалитетот на очекуваните резултати.

Во доменот на формалното образование, забележителна е неподготвеноста реформите на образовниот систем да се спроведат во пракса. Ова е највидливо во самата настава каде наставниците тежнеат кон тоа да го задржат традиционалниот, предавачки пристап кој ги потенцира пониските нивоа на учење и не овозможува развивање на клучните компетенции кај учениците, но забележително е исто така, и во сите други институции на образовниот систем, неподготвеноста за соочување со проблемите кои се резултат на примената на новите реформски решенија.

Инертноста на младите во образовниот систем претставува посебен проблем чии причини се комплексни и бараат озбилна анализа. Младите покажуваат неподготвеност за преземање на одговорност за своето учење, незаинтересираност за наставниот процес и некритичност кон она што им се нуди низ формалниот образовен систем. Младите покажуваат неподготвеност и незаинтересираност да учат и да се усовршуваат низ формалниот образовен систем. Важен мотив за учење е – стравот од невработеност. Знаењето и компетенциите кај голем број на ученици не се на прв план. Проблемот е во вработувањето без почитување на официјалните критериуми, што дополнително ги деморализира младите.

Како последица на состојбите во нашиот образовен систем, клучните компетенции не се доволно развиени кај младите луѓе. Прв знак на препознавање на важноста од развивање на клучните компетенции кај секој поединец е податокот дека се поголем број на вработени сака дополнително да се обучува и да го продолжи образованието. Промените кои се неминовни, подразбираат долготраен и континуиран процес кој мора да ги обедини напорите на сите заинтересирани страни на формалното и неформалното образование во државниот и невладиниот сектор. резултатите од истражувањата и анализите покажуваат дека и покрај добрите основи и теоретската подлога, во пракса во наставата сеуште преовладува традиционалниот пристап заснован на подучување и едноставно трансферирање на знаењето, кое значително ја оневозможува примената на концептот на клучните компетенции во формалното образование.

Дополнителен проблем се и недостигот на материјални ресурси, одделенија со голем број на ученици, ниската мотивираност на учениците, недоволната обученост на наставниците. И покрај сите овие пречки, евидентно е дека постојат и позитивни помрднувања и дека дошло до одредена демократизација на односите во образовните институции како и тоа дека наставата е модернизирана во одредена мерка. Еден современ курикулум треба да придонесе акцентот во наставата да е помалку на наставникот и на неговото предавање, а повеќе на стекнувањето знаење, вештини и градењето на ставовите од учениците. Наставните програми за основно и за средно образование се состојат од содржините што се предаваат во текот на наставните часови во училиштата (таканаречена експлицитна или декларативна програма), при што се запоставува важноста на излезните резултати од процесот на учењето.

Потребно е напуштање на моделите на наставните планови со голем број предмети, за сметка на интегративните програмски подрачја, како што се наука, општество, култура итн. Содржините се детално изработени и преку нив се наложува да се реализираат целите. Вака се негира современиот пристап во овој правец што го налага обратното, т.е во наставните програми да не се обработуваат содржините, туку само темите, односно наставните подрачја, додека, од уредените цели во програмата, да произлегува дефинирањето и обработката на содржините.

Во доменот на неформалните системи на образование, евидентно е дека постои многу добра соработка со сродните европски институции што резултира со брза адаптација и примена на позитивни европски решенија во оваа област од страна на НВОите кои се занимаваат со неформалното образование. Забележително е и тоа дека во овој сектор адаптацијата на концептот на клучните компетенции се одвива поефикасно и полесно пред се поради самата природа на неформалното учење кое е засновано на развивање на компетенции, но и поради начинот на функционирање на организациите кои се провајдери на неформално образование. Она што се издвојува како важен момент е отсуството на квалитетна координација помеѓу различните организации, неможноста за структуирано следење на активностите, како и проценка на квалитетот на самото неформално образование во атмосфера на отсуство на јасно дефинирани стандарди за квалитет како и признавање на статусот на обучувачите во неформалното образование во ситуација на недостаток на дефинирани стандарди.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Проблем на истражувањето

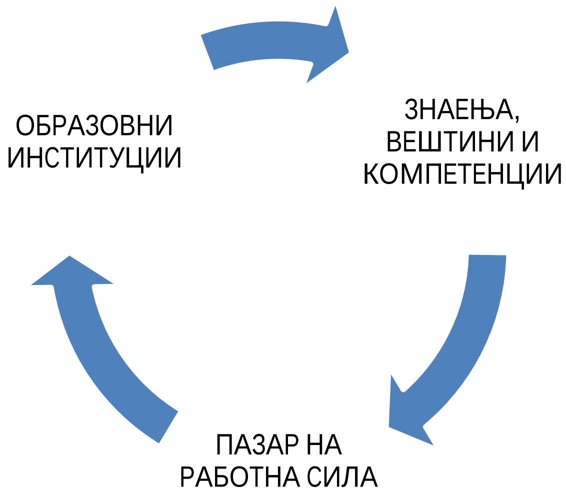
Подигнувањето на квалитетот на образовните услуги е еден од најголемите предизвици на современото образование. Квалитетот на образованието е мерлива категорија и секоја земја треба да развива сопствени системи за мерење на излезните резултати на образовниот процес. Секако дека најдобар механизам за мерење на квалитетот на образовните услуги е пазарот на трудот. Но, за жал, пазарот на трудот во Македонија е толку заситен со невработеност што тој во овој момент не е релевантен механизам за контрола на квалитетот во образованието на макроплан.

Освен пазарот на работната сила, кој како категорија е надвор од влијанието на државата, треба да се развиваат посебни инструменти со кои се обезбедува квалитетот во образованието.

Ако се ова профилите на крајните корисници на образовните услуги, се поставува прашањево, кои се нивните очекувања од образованиот систем? Учениците и студентите пред сè очекуваат многу подобри услови за школување и студирање. Очекуваат да бидат образувани од наставници кои нема само да им ги полнат главите со факти, туку ќе ги научат критички да размислуваат за тоа како да стекнуваат вештини, како да бидат практични и да се подготвуваат за својата идна професија. Учениците и студентите очекуваат целосно информатизиран, односно аудиовизуелизиран образовен процес. Тие очекуваат атрактивни, актуелни и флексибилни наставни програми во кои што ќе може да дојде до израз нивниот интерес. Тие што не учат или не студираат во местото на живеење очекуваат пристојни услови за сместување и исхрана, но и услови за учење, продуховување и за спортување.

Сега се поставува спротивното прашање: Дали образовниот систем може да одговори на овие очекувања? Одговорот е: Во овој момент, за жал, не во целост. Но, креаторите на образовната политика секогаш треба да ги имаат предвид овие очекувања за да можат со соодветни интервенции од ден на ден да ги претвораат во реалност.

Индиректна категорија на корисници на образовните услуги се работодавците. Нивните очекувања од образованието се многу прагматични и ослободени од секаков вид сентименталност. Имено, тие очекуваат образованието да биде така организирано што ќе создава кадри со високи професионални стандарди, солидни квалификации и изразена конкурентност. За жал, таква работна сила во моментов недостига на пазарот на трудот во Република Македонија. Тоа значи дека постојниот образовен систем ни оддалеку не ги исполнува нивните очекувања. Затоа, образовните власти и сите вработени во образованието ќе треба да престанат да се занимаваат сами со себе, туку ќе треба што побрзо во реформите на образованието да ги вклучуваат другите сектори и да почнат да ги прашуваат за нивните очекувања од образованието. Од друга страна, бизнис-заедницата, треба да почне да наоѓа интерес да остварува влијание во образованието преку соодветни вложувања во развојот на човечките ресурси.



Слика 1: Зависни и независни варијабли

Вид на истражување, техники, инструменти и примерок

Емпириското истражување подразбираше користење квантитативни и квалитативни техники на истражување, како: анкетирање, интервју, фокус-групи и партиципативно набљудување.

Од инструменти се користени: анкетен прашалник комбиниран со скала на судови, протокол за полудиригирано интервју, протокол за фокус-групи и чек-листа за набљудување.

Изборот на техниките на истражување е соодветен за истражуваната појава и дава гаранција за висок степен на издржаност на констатациите, ставовите и на препораките во оваа анализа. Како дополнение на квантитативните техники на истражување се користеше и партиципативно набљудување, чии резултати во голема мера ги потврдија или ги отфрлија резултатите добиени со квантитативните техники на истражување. На тој начин, во подолг временски период беше овозможено систематизирано партиципативно набљудување на појавата и акумулација на податоци кои имаат исклучителна тежина. Партиципативното набљудување имаше посебен фокус во анализата на капацитетите на претставниците од повисокото ниво на управување во вертикалата на образовните установи.

Поаѓајќи од карактерот на истражувањето, вкупниот примерок е компониран на следните нивоа:

- Институционално ниво
    - основни училишта
    - средни училишта
    - високообразовни институции
- Локално ниво (единици на локалната самоуправа)
- Централно ниво
    - Министерство за образование и наука
    - Биро за развој на образованието
    - Државен просветен инспекторат
    - Центар за средно стручно образование и обука
    - Педагошка служба
    - Управа за развој и унапредување на образованието на јазиците на припадниците на заедниците

ПРЕПОРАКИ ОД АНАЛИЗАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Препораки за формалното образование (владини инситуции одговорни за формалното образование):

Поширока промоција на концептот на клучните компетенции меѓу јавноста (медиумски кампањи, конференции, дебати, трибини)

Активнотите кои се поврзани со развојот на клучните компетенции треба да бидат јасно поставени во контекст на Европската референта рамка за клучните компетенции за доживотно учење.

Владините организации треба да ја јакнат соработката со локалниот граѓански сектор.

Владините институции треба да имаат поголем увид во работата на граѓанскиот сектор (специфични организации од доменто на неформалното образование)

за да имаат јасна слика за активностите кои се прават на полето на развивање на клучните компетенции. Ова оди во насока на обезбедување на интегративен пристап во развивањето на клучните компетенции.

Стандардизирање на неформалното образование.

Осигурување дека наставниот кадар во формалното образование во рамките

на училиштата ќе биде запознаен со концептот на клучните компетенции и

неформалното образование (особено во руралните средини).

Образование и обука на наставниците во формалното образование за концептот на клучните компетенции (иницијалното образование на наставниците не обезбедува ваков вид на образование).

Училишните претставници треба да посветат поголемо влијание имплементираното знаење и искуства кои наставниот кадар ги добива преку неформалното образование.

Формалното образование треба да биде пофокусирано на развивање на одредени

клучни компетенции како што се: граѓанските и социјалните компетенции и културна свесност.

Потранспарентена работа на Центарот за образование на возрасни.

Развивање на стратегија за вклучување на наставниот кадар во процесот на
развивање на клучните компетенции.
Запознавање и информирање на релевантните владини институции за концептот
на клучните компетенции и важноста од нивното развивање.
Релевантните владини институции во земјата да преземат проактивен пристап во
промоција на клучните компетенции (форуми, кампањи, семинари)

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Centre for Educational Research and Innovation, New School Management, Approaches, 2006.
2) European Strategy Framework, For Improving and Increasing Global Education In Europe to the Year 2015, Europe-wide Global Education Congress, Maastricht,November 15th - 17th 2002.
3) Sybille Reichert & Christian Tauch, Trends IV: European Universities Implementing
4) Bologna, EUA, 2005.
5) UNESCO, Education for All, Global Monitoring Report 2008, Education for All by
6) 2015 - Will we make it?

LIFESTYLE SEGMENTATION OF FURNITURE CUSTOMERS IN ORDER TO IMPROVE THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

Dusica Nedelkoska, Ph.D.
Business Academy Smilevski (BAS) - Skopje
duned2002@yahoo.com

UDK: 658.89:684.4]:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

By using multivariate analysis, the purpose of this research is to separate out the factors that define the customer's lifestyle and to determine whether they can be used for segmentation which will allow the company to better understand customers and to be more competitive on the market. The sample includes 136 respondents from different regions of the Republic of Macedonia. Considering the problem and purpose of the research, a main, starting and specific hypothesis have been defined. By using the factor analysis 16 factors were isolated, which were then used as basic variables in segmentation. Cluster analysis defined four segments of customers identified as: Accomplishers, Traditionalists, Economists and Practitioners. To describe them better, demographic variables were employed. Survey results confirmed the hypothesis and indicated that furniture companies in the country should know the lifestyle of customers, to create and sell appropriate products, close to their lifestyle, which will enhance its competitiveness on the market before other furniture-makers and sellers.

Key words: segmentation, customers, lifestyle, competitiveness, multivariate analysis.

INTRODUCTION

At the end of last and the beginning of this century, the companies worldwide have become aware that it is not enough to develop a good product and an attractive price for it, but it is necessary to know the customers. Moreover, it is necessary to learn their characteristics in order to target some segment.

Segmentation is very important for small and medium companies, maybe more than for large companies. They need to be effective and efficient in marketing strategy with critical resource constraints. That's why they need to know the customer and to give him what he wants.

Segmentation of the market is important tool of modern marketing approach. Classification of customers according to their lifestyle will allow the company to better understand customers and to be more competitive on the market. Values, attitudes and customer's lifestyle are valuable base for segmentation analysis. Application of lifestyle analysis into market segmentation can often provide the marketing manager in search of a competitive advantage with useful new data and fresh insights into the firm's target markets (Plummer, 1974).

CUSTOMER LIFESTYLE

The first mentions of lifestyle appear in the works of sociologists and psychologists in the twenties of the last century. For example, the German sociologist Max Weber observed lifestyle as a mark of belonging of the individual in some social group (Uth, 1996). However, the concept of lifestyle in Weber's works has a smaller role, unlike the psychologist Alfred Adler who has studied the stated concept in the forties of the last century. According to him, the term style of life means only the individual characteristic which separates him from others. Despite the uniqueness, people are similar to each other on the issue of his lifestyle. However, they are not quite the same. Lifestyle, according to Adler, is created through styled creative power of the individual during the early years of childhood. The term lifestyle in research on consumer behaviour was introduced by Lazer in 1963, when he introduced the concept and how it is used in market segmentation and understanding of target customers.

Different definitions of customer lifestyles can be found in more essays and books. Numerous empirical researches agreed that the term lifestyle stems from sociology and psychology (Walters, 2006). Some researchers have suggested that lifestyle denotes the way in which individuals allocate their income, both in terms of relative allocations to different products and services and specific choices within these groups (Zablocki, Kanter, 1976). Lifestyle as a specific form of behaviour is the result of internal values of the individual (Mitchell, 1983). According to Horley, Carroll, and Little (1988), lifestyle could be identified as distinctive characteristics or an individual's typical way of life.

The term lifestyle or way of life has always been popular. Lifestyle is a pattern of life which the consumer expresses his actions, opinions and beliefs. It is a way of life and spending the people's money. "The term lifestyle (life style) is currently in vogue. While the term in sociology has a narrower meaning signifying lifestyles of certain status groups .... in contemporary consumer culture it connotes individuality, own stylistic expression and self-awareness. Body, clothes, speech, leisure, taste in food and drink, home, car, choice of holidays etc. should be considered as indicators of individual taste and sense of style of the owner / consumer" (Fearthestone, 2001).

"Lifestyle is the way a person lives. Usually it is said that everyone has their own style or way of life and that there aren't two people with the same lifestyle. Psychologists say that lifestyle occurs in childhood and builds throughout life, reflecting the values and attitudes of the person in the use of time and purchase products and services. The lifestyle of a person is influenced by external and internal factors "(Nedelkoska, 2011).

Lifestyle is a collective construct that is defined as the way people live and spend their time and how they spend their money. "Lifestyle is a complex structure which is defined as scheme under which people live and waste their time and money" (Blekvel,et al., 2010).

In other words, it reflects their activities, interests and opinions to their self, their attitudes and the values they appreciate.

ACTIVITIES, INTERESTS AND OPINIONS

Psychographic segmentation divides markets based on consumer's lifestyle or personal criteria. The way of life, however, can be measured by asking questions about consumer's attitudes, activities, interests, opinions (AIO method). Psychographics by Zografos and Alcroft (2007) measures the beliefs, opinions and interests of consumers by measuring psychological characteristics (religious beliefs, opinions about the crime, the characteristics of the personality, leisure activities), rather than demographic characteristics of consumers.

AIO concept is a technique used in psychographic analysis to measure the lifestyle of consumers. Author of this technique for many is William Wells, but according to a study published in 1979 authors of this technique are Leo Burnett and William Wells, (Madden, 2007), who developed in the late sixties by last century. The customers usually are asked questions in the form of a conclusion and they are required to respond depending on the degree of agreement and disagreement. In general, AIO psychographic studies use a series of reports (List Psychographics statements) that are designed to capture the various relevant aspects of consumer personality, buying motives, interests, attitudes, beliefs and values.

The activities relate to consumers work, shop and spend their leisure time. Interests relate to the priorities expressed in consumer spending, opinions and respond to the views of consumers to world events, economic situation, politics, culture, morality. Wells and Tigert (Kavak, Gumuslouglu, 2006, p.74) stated that demographics alone are not enough to separate users into subgroups. They developed the AIO Scale, which has become a popular instrument of psychographic measurement.

In a study conducted in Malaysia by Ahmad and Ramayah (2014), were identified e-lifestyle factors of Malaysian online consumers in order to understand the effect of e-lifestyles factors on continuance intention to purchase online. AIO (Activities, Interest and Opinions) inventory and Value and Lifestyle (VALS) scale were used to understand the lifestyles of the target population.

In a study by Lin (2003), conducted in the United States, a hospitality consumer lifestyle instrument was constructed to examine how today's consumer engages in hospitality activities. Lee (2005) developed 59 AIO statements as a lifestyle measurement regarding housing preferences among multifamily housing residents in the US. Yu (2011) developed 52 items based on AIO, VALS, RVS, and LOV to measure individual e-lifestyle. In his study to investigate how consumers' lifestyle influences the success of information and communication technology (ICT) products/services, Yu (2011) extracted seven lifestyle factors. Ahuvia, et al., (2006) in their manuscript compares traditional (AKA quantitative), and Consumer Culture Theory (AKA qualitative), approaches to lifestyle segmentation. Kuvshinskiy (2013) in his research project empirically examines key e-lifestyles of German consumers in the context of mobile services. The author quantitatively investigates the concept of lifestyles and psychographics with e-lifestyle instrument replicated in the domain of mobile services.

RESEARCH AND RESULTS

The purpose of this research is by using appropriate multivariable techniques to separate out the factors that affect the lifestyle of consumers and to determine whether they can be used for segmentation which will allow the company to better understand customers and to be more competitive on the market.

Considering the problem and purpose of the research, three hypotheses have been defined – basic, starting and specific hypothesis.

The basic hypothesis of the paper is: There is a mutual relationship between lifestyle of consumers and factors that are influencing lifestyle.

The starting hypothesis is: Certain factors that are affecting consumers' lifestyle can be differentiated from the views of consumers.

The specific hypothesis is: The lifestyle influences consumers' behavior.

The data of the study of lifestyle of the furniture consumers in the Republic of Macedonia were collected using a self-structured questionnaire consisting of three parts. The first part of a structured questionnaire contains questions about getting the consumer demographics, such as sex, age, education and income. The second part has 55 views, AIO - (Activities, Interests and Opinions) and VALS (Values and Life-Styles). The views are formulated views of the Wells and Tigert activities, interests and opinions of the people on certain things. Several of them are those of the SRI questionnaire (SRI Consulting Business Intelligence Research Programs). Respondents could respond by Likert's five point scale from "completely disagree" to "completely agree". The third part consists of the questions about buying furniture. The questionnaire was prepared and put from google.docs on Facebook, and then forwarded by friends from March to September 2013. 136 valid questionnaires were collected. Respondents were divided on the basis of factor and cluster analysis with SPSS - Statistical Package for Social Sciences, 20.0 software.

The factor and cluster analysis were made on the basis of a questionnaire that included variables closely related to lifestyles and values of consumers. The suitability of the Correlation matrix of the test was investigated prior to the PCA and cluster analysis. Adequacy was assessed using the Bartlet test and test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). In this research KMO value showed 0.664, Bartlet test was Sig. .000, indicating that the questionnaire variables of the lifestyle are suitable for the Principal Component Analysis (PCA). As a method of rotation was used Oblimin with Kaiser Normalization.

Using Principal Component Analysis (PCA) as a method of extraction, number of variables was reduced from 55 to 16 factors that served to divide consumers with k-means clustering on the special features and the way of life (see Tab.1).

Table 1: Total Variance Explained

Components	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7.536	13.702	13.702	7.536	13.702	13.702	4.333
2	5.174	9.408	23.110	5.174	9.408	23.110	3.408
3	3.839	6.981	30.090	3.839	6.981	30.090	3.081
4	3.091	5.620	35.710	3.091	5.620	35.710	3.463
5	2.403	4.370	40.080	2.403	4.370	40.080	2.640
6	2.214	4.025	44.105	2.214	4.025	44.105	2.488
7	1.970	3.581	47.686	1.970	3.581	47.686	1.985
8	1.886	3.429	51.115	1.886	3.429	51.115	4.166
9	1.713	3.115	54.230	1.713	3.115	54.230	2.922
10	1.455	2.646	56.876	1.455	2.646	56.876	2.021
11	1.401	2.547	59.423	1.401	2.547	59.423	2.107
12	1.326	2.410	61.833	1.326	2.410	61.833	1.938
13	1.250	2.272	64.106	1.250	2.272	64.106	3.759
14	1.203	2.187	66.293	1.203	2.187	66.293	2.187
15	1.113	2.025	68.318	1.113	2.025	68.318	2.365
16	1.060	1.927	70.245	1.060	1.927	70.245	4.021
17	.982	1.786	72.031				
18	.936	1.702	73.733				
19	.919	1.671	75.404				
20	.895	1.627	77.030				
21	.828	1.506	78.536				
22	.784	1.426	79.962				
23	.751	1.365	81.327				
24	.719	1.307	82.634				
25	.659	1.198	83.832				
26	.606	1.102	84.934				
27	.570	1.036	85.970				
28	.552	1.003	86.974				

29	.523	.951	87.924
30	.508	.924	88.848
31	.493	.896	89.745
32	.445	.809	90.554
33	.437	.794	91.348
34	.415	.755	92.103
35	.391	.711	92.814
36	.338	.615	93.429
37	.327	.594	94.023
38	.320	.582	94.605
39	.301	.547	95.152
40	.287	.521	95.674
41	.259	.471	96.145
42	.236	.430	96.575
43	.230	.419	96.993
44	.209	.380	97.373
45	.199	.361	97.734
46	.182	.330	98.064
47	.170	.309	98.373
48	.161	.292	98.665
49	.137	.250	98.915
50	.132	.239	99.154
51	.116	.211	99.365
52	.109	.199	99.564
53	.096	.175	99.739
54	.091	.166	99.904
55	.053	.096	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Source: Calculations based on own survey data

Because it was a large sample, and according to the research of many experts in this area, the most appropriate use of k-means cluster analysis was to define the cluster centers. Any survey respondents were connected to the nearest center. There were designated 4 groups - clusters of consumers as best solution.

Based on descriptive statistics of the 136 respondents, the respondents are Macedonian nationwide, which consists of female (n=92, 67.6 %) and male (n=44, 43.5%). Majority have high education (n=75, 55.1 %). Most of them have monthly salary between 20 000 and 50 000 Macedonian denars.

The data in the following table shows the division of consumers according to their values and AIO's. This table allow us to characterize the clusters by variables and by median factors. Thus, the consumers in cluster 1 want to buy branded goods as well as those in third and fourth cluster. This is evident from the values of the final cluster centers. When interpreting the data, value 6.00 was taken as the lowest value, therefore - any value greater than this was considered a valid interpretation and explanation of each cluster. The highest values in each cluster (separately for each factor that participated in clustering), show the most relevant features of that cluster or group. In the interpretation of each value for each factor, all the variables that contain the factor with a value greater than 6.00 were taken into account. The characteristics for each group were determined separately (see Table 2).

Table 2: Final Cluster Centers

	Clusters			
	Accomplishers	Traditionalists	Economists	Practitioners
Traveling	2.13	1.68	1.66	2.46
Price	6.08	7.51	12.75	11.30
Brand	10.27	8.95	10.38	10.08
Decision	6.87	6.22	6.84	6.65
Angry	.09	.09	.10	.09
Family	7.87	7.93	9.38	11.98
Community	8.33	4.90	6.19	7.29
Tradition	2.21	3.10	3.41	3.18
Payment	2.67	2.25	2.41	2.86
Uncertainty	.12	.14	.16	.15
Diversity	2.67	2.17	2.75	2.67
Panache	6.27	4.54	5.41	5.88
Life	.04	.03	.03	.03
Education	10.33	6.22	7.50	9.17
Clothing	1.43	1.62	2.08	2.74

Activity	13.80	8.68	12.25	6.83

Source: Calculations based on own survey data

The research profile of consumers conducted in Macedonia in this paper shows that the Macedonian consumers at the decision making process are more focused on price, quality and family life. The educational level of the respondents is high, which means that promotional activities of companies if they want to be competitive on the market, especially furniture market, can specialize in particular media and they can use this method to segment market and target right customer. With these results we can confirm the starting hypothesis: Certain factors that are affecting consumers' lifestyle can be differentiated from the views of consumers.

Based on Macedonian clusters and their characteristics, first cluster named Accomplishers likes sports activities more than dancing, can influence on their friends' choice when buying products on the market, believe in education but they think that should be paid by Government, like brands, they are interested in politics, are confident, dress modern, like movies and good product packing. Second cluster, named Traditionalists likes brands, but price is more important for them. They like to talk with friends about brands and sport. Most important for this cluster are order and discipline in the home, love children, but not dirty home. This cluster prefers watching movies that other people talk about. Most important for the third cluster, Economists is a product price. They are checking price for particular product in more stores. They like family, proven products and social events. Practitioners are the forth, largest cluster. They like family, brands with law price, education and computers. They are helping their friends with internet and computers questions.

Information about customers, their habits, attitudes, activities, interests and opinions, they all confirm that there is a mutual relationship between lifestyle of consumers and factors that are influencing their lifestyle, so the basic hypothesis of the paper is confirmed.

Results from each cluster separately confirmed the specific hypothesis: The lifestyle influences consumers' behaviour.

Table 3: Salary percentage of clusters

Salary	Accomplishers		Traditionalists		Economists		Practitioners		Total	
<10 000	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	4.17%	2	1.47%
10 000-20 000	4	26.67%	6	14.63%	2	6.25%	9	18.75%	21	15.44%
20 000-30 000	7	46.67%	15	36.59%	12	37.50%	16	33.33%	50	36.76%
30 000-50 000	3	20.00%	15	36.59%	15	46.88%	16	33.33%	49	36.03%
>50 000	1	6.67%	5	12.20%	3	9.38%	5	10.42%	14	10.29%
	15		41		32		48		136	100%

Source: Calculations based on own survey data

From the Tab.3 we can be conclude that financially, the third cluster named Economists has best position. They participate in social events, family is important for them, and they are buying proven brands. But they know how to bargain, because the price of the product is very important. We can conclude that people's lifestyle is somewhat related to their financial situation; higher the income – higher are the demands of the product. But on the other hand, it can be concluded that higher income does not necessarily mean that people will spend their money easily. This is evident from the fact that this cluster showed the highest value for factor price of 12.75. So, people with more money buy luxury product on the market, but not necessarily. Sometimes people with less money buy some products to show luxury.

From the results of this research we can see that by using appropriate multivariable techniques we can separate out the factors that affect the lifestyle of consumers and to determine that they can be used for segmentation which will allow the company to better understand customers and to be more competitive on the market.

CONCLUSION

Lifestyle segmentation is very useful for companies as is giving them important view of market. First it gives us information about people's lifestyle and then it determines how external and internal factors fit into their lives. With this tree dimensional view of targeted customers, companies can be more competitive on the market.

This paper is describing lifestyle segmentation, activities, interests and opinions of customers and with the received data it is giving us a detailed knowledge of Macedonian customers which can be a useful input to marketing strategies of many companies.

BIBLIOGRAPHY

1) Ahmad, N. et al. (2014). *A lifestyles study on purchasing bahavior of Malaysian online consumers*, 5th International Conference on Business and Economic Research, Malaysia, available at http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2014_proceeding/5thicber_proceeding/011_091_5thICBER2014_Proceeding_p125.pdf, (access 12.06.2014), pp. 125-145.
2) Ahuvia, A., Carroll, B. & Yang, Y. (2006). Consumer culture theory and lifestyle segmentation, Innovative marketing, Vol. 2, Issue 4, available at http://businessperspectives.org/journals_free/im/2006/im_en_2006_04_Ahuvia.pdf, (accessed 01.10.2014).
3) Blekvel, et al. (2010). *Odnesuvanje na potrosuvacite*, Tabernakul, Skopje, str. 276.
4) Nedelkoska, D. (2014). *Vlijanieto na zivotniot stil na potrosuvacite vrz promotivnite strategii na kompaniite,* Doctoral thesis, Economic Institute, Skopje, RM.
5) Fearthestone, M. (2001). *Consumer Culture and Postmodernism,* Diskrepancija, hrvatski prevod, sv.II, br.4, prosinac 2001, str. 65.
6) Horley, J., et al. (1988). *A typology of lifestyles*. Social Indicators Research, Vol. 20 Issue 4, pp. 383-398.
7) Kavak, B.; Gumuslouglu, L. (2006). *Segmenting food markets, The role of ethnocentrism and lifestyle in understanding purchasing intentions*, International Journal of Market Research, Vol 49, Issue 1, available at http://www.academia.edu/4532866/Segmenting_Food_Markets_The_Role_of_Ethnocentrism_and_Lifestyle_in_Understanding_Purchasing_Intentions, (accessed 01.10.2014).
8) Kuvshinskiy, D. (2013). *Consumer E-lifestyles and Psychographics in the context of the German Mobile Telecommunications Market*, available at http://roar.uel.ac.uk/3267/1/2013_MSc_Kuvshinskiy.pdf, (accessed 13.09.2014).
9) Lee, H-J., (2005). *Influence of lifestyle on housing preferences of Multifamily Housing Residents*, available at http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-11292005-

073554/unrestricted/H-Lee_PhD_2005.pdf, (accessed 01.10.2014).

10) Lin, F-Y., (2003). *An analysis of hospitality consumer lifestyles in the United States*, available at https://repositories.tdl.org/ttu-ir/bitstream/handle/2346/13185/31295017075648.pdf?sequence=1, (accessed 12.06.2014).
11) Madden, M. (2007). *Lifestyle of library users and nonusers*, feb. 1979, no. 137, https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/3950/gslisoccasionalpv00000i00137_ocr.txt?sequence=2, (accessed 01.11.2013).
12) Mitchell A. (1983). *The nine American lifestyles*, Macmillan Publishing Co., Inc, New York.
13) Plummer, J. (1974). *The Concept and application of Life Style Segmentation.* Journal of Marketing, Vol. 38, No. 1, pp. 33-37.
14) Uth, C. T. (1996). *Definitions of Life Style and its Application to Travel Behavior*, PhD student, paper prepared for Trafikdagepa AUC, Denmark, available at http://www.trafikdage.dk/td/papers/papers96/tr_og_ad/uth/uth.pdf, (accessed 02.12.2013).
15) Walters, G. D. (2006). *Lifestyle Theory: Past, Present and Future*. New York, Nova Science Publishers, Inc.
16) Yu, C-S., (2011). *Construction and validation of an e-lifestyle instrument*, Internet Research, Vol.21, Issue 3, http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10662241111139282, pp.214-235 (accessed 01.10.2014).
17) Zablocki, B.; Kanter, R. (1976). *The differentiation of life-styles*. Annual Review of Sociology, Vol. 2, 269-298.
18) Zografos, C.; Allcroft, D. (2007). *The Environmental Values of Potential Ecotourists: A Segmentation Stady*, 2007, available at http://zsdh.library.sh.cn:8080/FCKeditor/filemanager/upload/jsp/UserImages/1175482707187.pdf, (accessed 09.12.2013).

СЕКЦИЈА 2:
ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

SECTION 2:
OPERATIONS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

РЕДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ И ПРИДОНЕСОТ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ТИМОВИ ВО НИВНОТО РЕДИЗАЈНИРАЊЕ

Пред. м-р Благој Грубор

Бизнис академија Смилевски – БАС
tehno@t-home.mk

УДК: 005.591.4:005.64

АПСТРАКТ

Дизајнот на оперативните процеси е многу важна карактеристика на секој оперативен процес. Ова е така, затоа што од дизајнот на оперативните процеси зависат секојдневните активности на вработените кои се вклучени во истиот оперативен процес. Секако, карактеристиките на оперативните процеси определуваат соодветни карактеристики и на организацијата на која и припаѓаат истите.

Промените во технологиите водат кон промени во дизајнот на оперативните порцеси. Значи, за да ја одржи конкурентоста, организацијата треба повремено да ги преиспитува своите оперативни процеси од аспект на ефективност и ефикасност. Целта на таквиот редизајн мора да биде прилагодување на оперативните процеси кон промените во технологиите и во материјалите.

Редизајнот на оперативните процеси може да го работат консултанти експерти. Но, истото можат да го направат и вработените организирани во оперативни тимови под водство на процесни консултанти. Употребата на оперативните тимови редизајнот го прави поефектен и поефикасен.

Употребата на оперативните тимови носи уште два бенефита: цена на редизајнот и тимска работа. Трошокот за редизајн е помал кога тоа го прават оперативни тимови составени од вработените во организацијата. Помал од трошокот за косултант експерт за редизајн на оперативни порцеси. Вториот бенефит е ширењето на тимскиот дух низ организацијата.

Клучни зборови: оперативен процес, дизајн, промени, редизајн, оперативен тим.

REDESIGNING OPERATIONAL PROCESSES AND THE CONTRIBUTION OF OPERATIONAL TEAMS IN THEIR REDESIGN

Lecturer Blagoj Grubor M.Sc.

Business Academy Smilevski - BAS
tehno@t-home.mk

UDK: 005.591.4:005.64

ABSTRACT

The design of operative processes is a very important characteristic of every operative process. This is the case, since the everyday activities of the employees included in the same operative process are depending on it. Of course, the characteristics of the operative processes define the suitable characteristics of the organisation to which they belong, as well.

The technological changes lead to changes in the design of the operative processes. Therefore, in order to maintain its competitiveness, the organisation should occasionally reexamine its operative processes from the aspect of effectivity and efficiency. The goal of that redesign has to be the adjustment of the operative processes toward the changes in the technologies and materials.

The redisgn of the operative processes can be made by consultant experts. But, the same can be also assigned to employees organised in operative teams, under the supervision of process consultants. The use of operative teams increases the effectiveness and efficiency of the redesign.

The use of the operative teams has two additional benefits: the price of the redesign, and teamwork. The cost of the redesign is smaller when its made by operative teams composed by employees of the organisation, compared to the cost of hiring a consultant expert. The second benefit is, of course, the dissemination of team spirit inside the organisation.

Keywords: operative process, design, changes, redesign, operative team.

ВОВЕД

Секоја организација или произведува производи или дава услуги. Многу често ги прави и двете работи. Создавањето на производи и услуги се случува во оперативни процеси, во кои тие се излезот од процесот. Организацијата преку своите оперативни процеси создава додадена вредност за своите клиенти.

Конкурентноста на оперативниот процес, а со тоа и на организацијата, зависат од дизајнот на оперативниот процес. Ова зависност произлегува од фактот дека, од една страна, вредноста и квалитетот на производите и услугите, а од друга страна, брзината, доверливоста и флексибилноста на изведбата на оперативните процеси се под силно влијание на дизајнот на оперативниот процес.

Добриот дизајн овозможува постигнување високо ниво на конкурентност на организацијата, но, за еден релативно краток временски период. Поради разни промени во потребите на клиентите, кои што доведуваат до намалување на нивното задоволство, ова ниво многу брзо почнува да опаѓа. Одржувањето на ова ниво возможно е само со редизајнирање на оперативните процеси.

Квалитетно и ефтино редизајнирање возможно е само со вклучување на непосредните извршители и нивните надзорници во процесот на редизајнирање. Ова вклучување е во форма на оперативни тимови кои се интегрирани од обучени и искусни интегратори. Споредна, но, многу важна, корист од употребата на оперативните тимови во редизајнирањето на опративните процеси е ширењето на тимската култура меѓу вработените во организацијата.

ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕСИ

Работењето на секоја организација во основа се реализира низ процеси кои постојат во организацијата. Трансформацијата на влезните ресурси во производи или услуги се врши во оперативните процеси. Токму затоа оперативните процеси се од суштинска важност за организациите, особено за нивната конкурентност.

Важноста на оперативните процеси за организацијата може да се разгледува и од еден друг аспект, а тоа е организациската структура. Структурата на организацијата се гради околу нејзините оперативни процеси, затоа што таа треба да го овозможи нивното континуирано функционирање, а со тоа и функционирањето на организацијата. Во организациите кои произведуваат сложени производи или даваат комплексни услуги има повеќе оперативни процеси, кои се надоврзуваат еден на друг, или функционираат паралелено за да се обединат во една или неколку точки. Значи, можеме да заклучиме, оперативните пороцеси ја прават организацијата единствена функционална целина.

Оперативен процес е било кој дел од организацијата кој врши трансформација на влезните ресурси во излезни производи или услуги, заради задоволување на потребите на интерните и екстерните клиенти. Општиот модел на трансформацијата е прикажан на слика 1.

Слика 1. Општ модел на трансформација

Конкурентноста на организациите е директно поврзана со оперативните процеси преку факторите на конкурентноста, во смисол на тоа колку организациите се способни да ги применат клучните фактори во изведбата на своите оперативни процеси. Ова значи дека факторите на конкурентноста на организацијата: вредност, квалитет, брзина, доверливост и флексибилност може да се разгледуваат и од аспект на оперативните процеси. Тие може да бидат клучни карактеристики на оперативните процеси.

Карактеристиката вредност значи способност да се произведува поефтино, со помалку трошоци, односно, да се постигне ниска цена на производите и услугите. Карактеристиката квалитет значи способност да се произведува според специфични побарувања на клиентите и без грешки. Карактеристиката брзина значи способност брзо да се излезе во пресрет на барањата на клиентите, односно одреден производ или услуга да се произведе во краток рок. Карактеристиката доверливост значи способност за испорака на производи или услуги во согласност со договорените временски рокови.

Карактеристиката флкесибилност значи способност за промени во оперативните процеси. Оваа карактеристика има големо значење за организацијата, затоа што таа е поврзана со нејзината ордживата конкурентност. Таа значи: постојани подобрувања на производите и услугите, воведување на нови и софистицирани производи и услуги, намалување на времето потребно за производство на определен производ или услуга, како и со голема способност за приспособување кон потребите на клиентите и пазарот во целост.

ДИЗАЈН НА ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕСИ

Дизајнот на оперативните процеси, како една од трите компоненти на опертивниот менаџмент, директно влијае врз целите на изведбата, односно врз организациската изведба, а преку неа врз тековната организациска конкурентност. Развојот на нови или подобрувањето на постојните производи и услуги неминовно доведува до дизајн или до редизајн на оперативните процеси. За да може да се произведе нов или подобрен производ или услуга неопходно е дизајнитање на нов оперативен процес или редизајнирање на постоечкиот.

Многу е важно дизајнот на оперативните процеси да се разгледа од перспективата на влијанието на постоечкиот дизајн на оперативниете процеси на организацијата врз нејзината тековна конкурентност. При тоа можни се три аспекти на таа перспектива. Првата е свесноста на менаџерите, посебно на топ менаџерите, за влијанието на дизајнот на оперативните процеси. Втората е заинтересираноста на на менаџерите, посебно на топ менаџерите, за влијанието на дизајнот на оперативните процеси. И третата е информираноста на сите вработени за влијанието на дизајнот на оперативните процеси.

Во праксата, од аспект на редизајнирање на оперативните процеси, важно е дали во организацијата постои размислување за влијанието на дизајнот врз оперативните процеси. А, ако постои, тогаш дали постои заинтересираност да се анализира тоа влијание. И, на крај, ако е направена некоја анализа, дали се прават напори да се информираат сите вработени за влијанието на дизајнот на оперативните процеси врз организациската конкурентност, а со тоа и врз организациската профитабилност. Со тоа да се создаде клима на свесност за влијанието, која што ќе овозможи раѓање на идеи за промени во дизјанот и ќе створи подршка на промените во дизајнот.

Свесност за влијанието на дизајнот на оперативните процеси врз конкурентноста на организацијата треба да предизвика дискусии во организацијата за состојбата на дизајнот на оперативните процеси. Еден од резултатите на таа дискусија е правење студиски посети на организации кои работат во истата област, со цел проучување на нивниот дизајн на оперативните процеси. Друг резултат е правењето анализи, врз база на стекнатите сознанија, за големината на загубите на време и пари, поради тековниот дизајн на оперативните процеси.

Вработените треба да бидат запознати со влијанието на дизајнот на оперативните процеси врз конкурентноста на компанијата. И, истотака, треба да бидат информирани за резултатите од анализата за големината на загубите поради тековниот дизајн на оперативните процеси. Овие сознанија се предуслов за вклучување на вработените во анализирањето на влијанието, чиј краен резултат треба да биде давање предлози за промени во дизајнот.

ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ

Дизајнот на оперативниот процес влијае врз секојдневните активности на сите оние кои се вклучени во изведбата на процесот. Истотака, дизајнот на оперативниот процес влијае врз способноста на процесот да ги исполни очекувањата на клиентите. Процесот кој нема доволно капацитет, кој се изведува по нелогичен и збунувачки редослед и кој користи несоодветна технологија не може да ги исполни очекувањата на клиентите, бидејќи не може да има ефективна и ефикасна изведба.

Наједноставно кажано, дизајнирањето на процесите во себе вклучува идентификување и дефинирање соодветен редослед на сите индивидуални активности кои се неопходни за да се исполнат целите на процесот. Секако, ќе постојат и некои ограничувања. Некои активности мора да се изведат пред други и некои активности можат да се изведат само од страна на одредени непосредни извршители и машини.

Дизајнирањето на еден оперативен процес се прави во два чекора:

1) Идентификување на сите активности неопходни за извршување на процесот
2) Дефинирање на соодветен распоред на сите идентификувани активности

За да може да се прави распоред мора да се има тоа што ќе се распоредува. Значи, треба да се идентификуваат и запишат сите активности на оперативниот процес. Запишувањето треба да биде по редоследот на изведбата на процесот. При идентификувањето се води сметка за фактот дека секој оперативен процес е автономна целина. Тоа се прави на тој начин што точно се утврдува и јасно се запишува што е влез, а што излез од оперативниот процес.

Во вториот чекор, распоредувањето на активностите, се утврдува местото на секоја активност во записот, мапата. Ова се утврдува и на лице место, преку физичкиот распоред на машините и опремата, а со тоа и на физичкиот распоред на непосредните извршители. Во првиот чекор мора да се води сметка да не се пропушти некоја активност, а во вториот за последователноста и поврзаноста на активностите. Во вториот чекор посебно треба да се внимава на активностите кои, на некој начин, се поврзани со други оперативни процеси.

Дизајнирањето на производите и услугите и дизајнирањето на оперативните процеси во кои тие се создаваат се силно меѓусебно поврзани. Организацијата при дизајнирање на било каков производ или услуга мора да ги земе во предвид потребите за нивно производство. Дури и најмали промени во дизајнот на производите или услугите имаат силни импликации врз начинот на кој се изведуваат оперативните процеси.

ПОТРЕБА ОД РЕДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ

Во денешното бизнис опкружување промените се многу чести, односно многу брзи. Научните истражувања и техничките иновирања придонесуваат за многу чести промени во технологиите на организациите, кои што се резултат на тежнението на организациите за задоволување на потребите на клиентите. Денешната наука, посебно применетата наука, многу брзо се развива. Ако во осумнаесетиот и деветнаесетиот век помеѓу пронајдокот и неговата комерцијализација поминувале помеѓу 30 и 50 години, денес тоа се 3 – 5 години.

Од друга страна, промените во технологијата предизивикаа голема миграција на луѓето, големи промени во начинот на живеење, големи промени во навиките. Сето тоа доведе до релативно брзи промени во потребите на луѓето. Луѓето во борбата за опстанок и желбата за успех направија разни промени во својот живот. Ова резултира во различни, не ретко и невообичаени, потреби.

Промените во технологиите наметнуваат промени во дизајнот на оперативните процеси. Секоја организација која сака да биде постојано конкурентна мора да ги следи промените во технологиите.

Заради сите овие промени луѓето се појавуваат како клиенти со постојано промениливи барања. Одржливата конкурентност на организациите е директно поврзана со задоволување на овие барања. А, бидејќи тие се менуваат, и производите и услугите мора да се менуваат. Значи, на промените во потребите на клиентите, организациите мораат да одговорат со промени на производите и услугите. Овие промени многу често бараат и промени во оперативните процеси кои ги создаваат тие производи и услуги.

На тој начин се доаѓа до фокусот на овој труд, а тоа е редизајнот на оперативните процеси. Тој е еден од двата одговора на промените на потребите на клиентите. Другиот е редизајнот на производите и услугите.

ПРИДОНЕСОТ НА ОПЕРАТИВНИ ТИМОВИ ВО РЕДИЗАЈНИРАЊЕТО НА ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ

Редизајнирањето на оперативните процеси, кога станува збор за професионално редизајнирање, може да го прави консултант експерт. Но, редизајнирањето може да го прават и вработените организаирани во оперативни тимови, со помош на процесен консултант. Вклучувањето на вработените во редизајнирањето на оперативните процеси има повеќе предности во однос на изведбата од страна на консултант експерт. Тие се: цената и квалитетот на редизајнот, мотивацијата на вработените, поддршка на решенијата, ширењето на тимскиот дух, добивање на тимски играчи и др.

Редизајнирањето на оперативните порцеси во една организација може да биде прилично обемна работа. Проучувањето на документацијата, посебно на нормите и нивното остварување, потоа проучувањето на физичкиот распоред на машините и опремата, може да бара многу време. Сите овие активности на процесот на редизајнирање не се потребни ако тоа го прават вработените. Овој факт и фактот дека редизајнирањето може да се прави во работно време, многу влијаат врз намалувањето на цената на редизајнот во изведба на вработените.

Консултантот експерт, како човек од надвор, може да направи пропусти и во првиот и во вториот чекор. Но тоа не може да се случи ако редизајнирањето го прават вработените. Тие најдобро ги познаваат активностите на процесот. Тие во своето секојдневно работење ги имаат согледано нелогичностите во распоредот, непотребните активности или потребите од нови активности. Затоа вработените можат поквалитетно да го направат редизајнот.

Вработените кои го искусиле вклучувањето во решавањето на проблемите на организацијата се помотивирани од оние кои тоа не го искусиле. Нивната самодоверба е на повисоко ниво од нивото на другите, затоа што тие почувствувале дека нешто значат и во решавањето на потешкотиите на организацијата. Тие подобро ги познаваат сите активности на оперативниот процес од другите. Од ова произлегува дека вклучувањето ги мотивира вработените

Учеството во решавањето на проблеми, а со тоа и во градењето на решенијата, нужно ствара приврзаност кон тие решенија, што е многу важно во нивната имплементација. Може да се заклучи дека вклучувањето на вработените не само што влијае врз мотивацијата, туку тоа, истотака, создава и приврзаност на вработените кон решенијата.

Тимската работа го шири тимскиот дух низ организацијата. Во текот на редизајнирањето вработените работат тимски и на тој начин тие ги осознаваат придобивките од тимската работа. Тие го шират тимскиот дух низ организацијата, кое што многу придонесува за искористувањето на сите интелектуални потенцијали на вработените за подобрување и одржување на конкурентноста на оранизацијата.

И на крај, со употребата на оперативните тимови за редизајнирање на оперативните порцеси организацијата се стекнува со тимски играчи. Ова е од посебна важност ако организацијата има намера да воведува тимска работа, во било кој обем.

ЗАКЛУЧОК

Дизајнот на организациските оперативни процеси е од посебна важност за организациската конкурентност, затоа што од него зависат не само организациската ефективност и ефикасност, туку и квалитетот и квантитетот на производите и услугите. А, задоволството на клиентите зависи од квалитетот и квантитетот на производите и услугите.

Промените во производите и услугите, кои се постојани, нужно доведуваат до промени во дизајнот на оперативните процеси, односно до редизајнирање на истите. На овој начин се доаѓа до следниот заклучок: Ако дизајнот е од посебна важност за организациската конкурентност, тогаш, редизајнот е од посебна важност за одржлива организациска конкурентност.

Изведбата на редизајнот го отвора прашањето дали е можно редизајнирање на оперативните процеси со учество на непосредните извршители и нивните надзорници? Одговорот е „да“, и тоа со употреба на оперативни тимови. Секако, нив треба да ги интегрираат обучени и искусни интегратори и можно е да има потреба од ангажирање на надворешни експерти, било во однос на тимот, било во однос на организацијата. Оваа потреба се појавува ако во тимот нема квалификувано знаење за некое прашања.

Оперативните тимови овозможуваат квалитетно редизајнирање на оперативните процеси и ширење на тимската култура меѓу вработените во организацијата.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Чејс Р. Б., Џајкобс Р. Ф., Аквилано Н. Ј. (2011): Оперативен менаџмент за конкурентска предност, Скопје, Арс Ламина
2) Aquilano et al (2001): Operations Management for Competitive Advantage, Chase, USA
3) Slack N., Chambers S., Johnson R. (2004): Operations Management, Fouth edition, Prentice Hall, London
4) Slack, Nigel (2006): Operations and Process Management , Financial Times/ Prentice Hall, UK
5) Slack, N., Chambers, S. and Johnston R. (2004): Operations Management (4th Edition), Harlow: Pearson Education
6) Maginn, M, (1995): Effective teamwork, American media publishing, West des moines, Iowa, USA
7) Смилевски, Ц, (2000): Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Детра центар, Скопје
8) Murphy, J, (1997): Pulling together, The power of teamwork, Wynwood, Grand Rapids, USA

ВЛИЈАНИЕТО НА РЕИНЖЕНЕРИНГОТ ПО ПРОЦЕСОТ НА СПОЈУВАЊА И ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА

Д-р Ирена Лекоска

ilekoska@yahoo.com

УДК: 005.591.4:336.71

АПСТРАКТ

Глобализацијата на пазарите, економските рецесии, побарувањата на клиентите за квалитет на производите и услугите, како и рапидниот развој на информациската технологија бараат нови стратегии за успешно претприемништво, но и нови методологии и алатки за системска анализа и дизајн на динамичната средина. Поради тоа, многу водечки компании спровеле огромни напори за да им понудат поголема вредност на клиентите преку процесот на реинженеринг, организирање на нивните деловни активности во насока на задоволување на потребите од клиентите и воведување нова информациска технологија за стекнување конкурентска предност.

Реинженерингот претставува фундаментално размислување и радикален редизајн на деловните процеси со цел да се постигнат драматични подобрувања во критичните, значајните мерки на перформансите, како што се трошоците, квалитетот, услугите и брзината. Со цел да се спроведе успешен процес на спојувања и преземања во банкарскиот сектор, најпрво е потребно да се изврши реинженеринг на целокупниот деловен модел во склоп на пост-спојувачката/преземачката интеграција. Главен акцент во трудот е ставен токму врз процесот на реинженеринг како значаен концепт во спроведувањето на радикални организациски промени.

Врз основа на анализата на основните цели од спроведувањето на концептот на реинженеринг, може да се констатира дека, овој процес им обезбедува на банките зголемување на обемот на работењето, продуктивноста, намалување на оперативните трошоци, пораст на лојалноста на вработените и чувството на припадност, а тоа доведува до зголемување на конкурентноста во банкарскиот сектор.

Клучни зборови: реинженеринг, банки, конкурентност, спојувања и преземања.

THE IMPACT OF BUSINESS PROCESSES REENGINEERING IN POST-MERGER/ACQUISITION INTEGRATION OF BANKS ON THE COMPETITIVENESS

Irena Lekoska PhD

ilekoska@yahoo.com

UDK: 005.591.4:336.71

ABSTRACT

The globalization of markets, economic recessions, customer demand for quality products and services, and the rapid development of information technologies, require new strategies for successful entrepreneurship, and new methodologies and tools for system design and analysis in the dynamic environment.

The business processes reengineering is the fundamental thinking and radical redesign of business processes, in order to achieve dramatic improvements in critical, important measures of performance, such as cost, quality, service and speed. In order to perform a successful process of mergers and acquisitions in the banking sector, initially is needed to implement the concept of reengineering of the entire business model within post merger/acquisition integration. The main objective of the paper is to present the business processes reengineering as an important concept in the implementation of radical organizational change.

Based on the analysis of the primary goals of implementing the concept of the business processes reengineering, it can be concluded that this process provides increased volume of banks activities, productivity, reduce operating costs, increase employee loyalty and a sense of belonging and this leads to increased competitiveness in the banking sector.

Keywords: business processes reengineering, mergers and acquisitions, competitiveness, banks.

ВОВЕД

"Лудите времиња бараат луда организација" (Peters, T., 1994). Оваа реченица е доволен показател за турбулентното деловно опкружување денес и неопходната потреба од радикална трансформација на организациите.

Периодот во кој живееме денес во научните кругови се означува како: дигитална револуција, време на дисконтинуитети и неизвесност, третиот бран, дигитална, Internet и Web економија и сл. Процесите кои денес управуваат со светот се хиперпромените, хиперконкуренцијата и хипертурбулентноста, а овие процеси бараат хиперреструктурирање на организациите.

Поради тоа, концептот на "трансформација на организациите" добива големо значење во теоријата и во праксата. Предмет на овој труд претставува влијанието на процесот на реинженеринг, како еден од методите на радикална трансформација на организациите, врз конкурентноста во пост - спојувачкиот/преземачкиот период на банките.

Во функција на постигнување на поставените цели, концепциски трудот е организиран во вовед, два дела, заклучок и користена литература. Во првиот дел е согледана потребата за радикални промени во организациите, како и методите на радикалните промени. Во вториот дел е извршена анализа на реинженерингот, како радикален метод на трансформација на организациите, и неговото влијание врз конкурентноста на банките во постинтегративниот период. На крајот се презентирани неколку заклучни согледувања.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Со цел да се изврши поконцизно објаснување и презентирање на методот на радикална трансформација на организациите – реинженеринг и да се согледа неговото влијание врз конкурентноста на банките во постинтегративниот период, во трудот е користена широка лепеза на теоретска литература од областа на спојувањата и преземањата и стратегискиот менаџмент. При обработката на темата во трудот е применета комбинација од повеќе научни методи карактеристични за научноистражувачката дејност кај општествените науки. Во најголем дел се користени аналитичкиот, синтетичкиот, компаративниот и логичкиот научен метод.

ПОТРЕБАТА И МЕТОДИТЕ НА РАДИКАЛНИ ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Сведоци сме на фактот дека во денешниот свет, работењето на компаниите се одвива во услови на забрзани промени и дисконтинуитети. Во борбата за опстанок компаниите тежнеат кон крупни, радикални трансформациски промени. Таквите промени бараат од менаџерите да бидат трансформациски лидери, т.е. да имаат способност да креираат визии, мисии, цели, политики и стратегии и да ги спроведат, постигнувајќи притоа значајно поголема општа вредност за потрошувачите и крупни трансформациски зафати во краток рок.

Турбулентните промени, предизвикани од процесите на глобализација, технолошки развој, дигитализација, развојот на комуникацијата и информатичкото општество, се чини најмногу го погодиле финансискиот сектор. Со цел да опстојат во услови на немилосрдна конкуренција, финансиските институции биле подложени на процеси на радикална трансформација на нивното работење, организациска структура, култура на однесување и сл. Меѓутоа, патот кон успешна трансформација може да биде успешен само ако се извршува постепено и по логички редослед. Најпрво во рамките на компанијата треба да се формира убедување за неопходност од итни промени, борба со оние кои се против промените, да се креираат нови визии, потполно да се предаде на целта и да се изврши реконструкција на компаниите во склад со новата визија (John P. Kotter, 1995, pg. 61).

Од искуствата во трансформацијата на големите компании, се креирале и првите концепти и идеи за процесите и содржините на радикалните трансформациски промени. Како типични методи на трансформација се наведени следните (Kotter, P.J., 1996, pg.19):

Реинженеринг (*Reeingineering*);
Реструктурирање (*Restructuring*);
Програми на квалитет (*Quality programs*);
Спојувања и преземања (*Mergers and Acquisitions);* and
Промени на културата (*Cultural Change*).

Без разлика на тоа кој метод на трансформација ќе биде применет, компаниите кои планираат да бидат успешни, најпрво мора да бидат иновативни и компании кои учат и применуваат. Иновативните компании се одликуваат со способност и вештини на континуирано успешно одговарање на предизвиците и промените кои се резултат на турбулентното, комплексно и динамично опкружување. Исто така, иновативните компании континуирано и брзо учат, како од сопственото искуство, така и од искуството на најдобрите, но и од способноста на генеративното учење (Branislav Masic, 2004).

Еден од радикалните методи на трансформација на компаниите е реинженерингот.

РЕИНЖЕНЕРИНГ – ПАТ КОН ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Според Мајкл Хамер (Michael Hammer), еден од гуруата на реинженерингот на бизнис-процесите (business process reengineering), или во скратена форма РБП, и основач на самиот термин, РБП претставува фундаментално размислување и радикален редизајн на бизнис-процесите со цел да се постигнат драматични подобрувања во критичните, значајните мерки на перформансите, како што се трошоците, квалитетот, услугите и брзината (M. Hammer, J. Champy, 1997, pg. 32).

Оваа дефиниција содржи четири клучни зборови, и тоа:

фундаментално;
радикално;
драматично; и
процеси.

а) Фундаментално. Зборот фундаментално во основа значи темелна промена. Во спроведувањето на реинженерингот, менаџерите најпрво мора да ги постават најосновните прашања за своите компании и начините на кои тие функционираат: Зошто го работиме тоа што го работиме? и Зошто тоа го правиме на начин на кој го правиме? Со цел да се одговори на овие прашања, менаџерите треба да ги преиспитаат основните, појдовни правила и претпоставки врз кои се заснова работата на компанијата и да утврдат на кој начин тие влијаат на нивните активности. Реинженерингот подразбира трагање по одговорите на прашањата: Што треба да се прави и како тоа треба да се прави? Реинженерингот ги игнорира состојбите во сегашноста и се концентрира на иднината. Се мисли на длабочината и опфатноста на промените.

б) Радикално. Радикалниот редизајн подразбира коренити промени, обиколување на сите постоечки структури и процедури и осмислување потполно нови начини за извршување на активностите.

в) Драматично. Реинженерингот не претставува правење маргинални и инкрементални подобрувања, туку остварување квантни (крупни, големи) скокови во перформансите.

г) Процеси. Овој збор е најзначаен, меѓутоа, им задава најголеми тешкотии на корпоративните менаџери. Поголемиот број деловни луѓе не се „процесно ориентирани“. Тие се фокусирани на задачите, активностите, луѓето, структурата и сл.

Процесот на реинженеринг во основа е замислен како целина која се состои од четири елементи: стратегии, процеси, технологија и луѓе (Kai A. Simon, 1994, pg. 14-16).

1) Стратегии. Под поимот стратегија се опфатени: организациската стратегија, технолошката стратегија и стратегијата на човечки ресурси. Определувањето на стратегиите се врши врз основа на динамиката на пазарите каде што дејствуваат организациите. Исто така, стратегиите мора да бидат актуелни и релевантни на визијата на компанијата, како и на внатрешните и надворешните ограничувања на компанијата. И конечно, стратегиите мора да бидат дефинирани на начин кој овозможува разбирање и мотивација на вработените со цел за усогласување на работната сила со нив.
2) Процеси. Многу е значајно процесите да бидат идентификувани на начин што ќе овозможи задоволување на потребите на клиентите. Тие не се детерминирани од барањата на внатрешната организација, туку од барањата на клиентите. Преминот од функционални оддели во интерфункционални процеси вклучува потреба од редизајн на целокупната организациска структура и на системот на човечки активности и подразбира процеси, наместо оптимизирање на задачите.
3) Технологија. Претставува главен поттикнувач на промени во организациите. Технологијата не треба да се користи како средство за унапредување на постоечките активности, туку како средство за креирање нови организации.
4) Луѓе. Системот на човечки активности е најкритичниот фактор за реинженеринг. Овде е мошне значајно да спомнеме дека во секој процес на промени најтешко е да се убедат вработените и малите менаџери да ги прифатат тие промени, поради страв од неизвесност и несигурност за својата позиција. Друг клучен фактор е усогласувањето на работната сила со дефинираните стратегии. Со цел да се надминат овие проблеми, неопходно е обезбедување тренинг и обука на вработените, како и

мотивација и доверба од највисокото раководство дека вработените се способни и подготвени да ја преземат одговорноста.

Процесот на спојување и преземање во банкарскиот сектор претставува значајна промена на деловната организациска структура на банките. Многу банки доживеале неуспех при процесите на трансформација бидејќи не успеале да воспостават јасна разлика меѓу деловните структури и процеси, каде што деловните процеси не биле во состојба да ја следат брзата промена на ниво на структурата. Неуспехот на трансформацијата на банките, исто така, се должи на фактот што менаџментот на банките честопати не бил процесно ориентиран.

Со цел да се изврши успешен процес на спојувања и преземања во банкарскиот сектор, потребно е навремено да се согледаат потребите за унапредување на организациските операции и информациските технологии, пред да се започне со самиот процес на спојување и преземање. Тоа значи дека е потребно да се осмисли целокупниот деловен модел на банката: вработени, технологија, процеси, начинот на кој се поставени и кои се нивните носители. Унапредувањето на деловниот модел на банките се рефлектира преку унапредување на сите услуги и производи што ги нуди банката и сите процеси и апликации. Подобрувањето на секоја компонента создава вредност, но ефектот е многу поголем доколку подобрувањата се комбинираат (Paul J. Jenkins, Roberto Lancellotti, Oliver Schein, 2006, pg. 13).

Банките остваруваат многу поголеми бенефити кога го редизајнираат целокупниот деловен модел во склоп на пост-спојувачката/преземачката интеграција. Покрај тоа што имаат поголема корист од тековното работење, банките со рационализиран оперативен модел се ослободени од фокусирањето на пост-интеграциските синергии и се насочуваат кон воведување нови производи и услуги со цел задоволување на потребите од клиентите.

Основните цели на спроведувањето на концептот за реинженеринг, според Bennis и Mische, се следните (W. Bennis, M. Mische, 1997, pg. 11-14):

Зголемување на продуктивноста. Зголемувањето на продуктивноста произлегува од креирањето нови и поповолни процеси, кои подобро се совпаѓаат во новата структура на работење;

Оптимизирање на вредностите за акционерите. Вредноста на компанијата се оптимизира главно преку зголемувањето на интересот на вработените за компанијата, зголемувањето на нивното знаење за организацијата, нејзината положба на пазарот, конкуренцијата, идентитетот, поголемата компатибилност на способностите и вештините на вработените и нивните одговорности за процесите итн.;

Остварување квантни резултати. Целта е достигнување најмалку 50% подобрувања на перформансите од компанијата, а не инкрементални подобрувања од 5%, 10% или 15%;

Консолидација на функциите. Целта е создавање организација која е пофлексибилна и побрза;

Елиминирање на непотребните нивоа на работа. Нивоата на работа и активностите што не придонесуваат во создавањето на вредноста се елиминираат на соодветен начин, па така организацијата трпи постојана промена преку континуирана процена на организацијата, менаџментот, системите, потрошувачите, окружувањето и сл.

Врз основа на анализата на основните цели од спроведувањето на концептот на реинженеринг, може да се констатира дека, овој процес им обезбедува на банките зголемување на обемот на работењето, продуктивноста, намалување на оперативните трошоци, како и пораст на лојалноста на вработените и чувството на припадност.

Постојат неколку чекори коишто обезбедуваат успешна трансформација на деловниот модел. Прво, топ-менаџментот мора да дефинира јасна визија и да примени добар модел на управување, како и транспарентни метрики кои се во функција на нејзината реализација. Второ, процесот треба да се согледа комплексно, а не на ниво на функционални или деловни единици. Имено, сите банкарски трансакции треба да се гледаат како целина, иако банкарските службеници се наоѓаат во различни одделенија. Трето, секоја банка треба да утврди што ја разликува од другите банки и каде може да оствари конкурентска предност. И на крај, банките треба да ја применуваат стратегијата на остварување успешни перформанси на краток рок со задржување на фокусот на долгорочните цели (Paul J. Jenkins, Roberto Lancellotti, Oliver Schein, 2006, pg. 15-18).

ЗАКЛУЧОК

Од досегашната анализа на реинженерингот, како радикален метод на трансформација на компаниите, како и неговото влијание врз конкурентноста на банките по нивното спојување или преземање, се искристализираа неколку заклучоци.

Најпрво, денешното неизвесно и турбулентно деловно опкружување бара радикални реструктурирања на компаниите со цел да опстојат во немилосрдната конкурентска борба.

Погледнато низ призмата на финансискиот сектор, голем број банки денес ја воочуваат потребата да се променат во модерни банки, со цел да бидат успешни и конкурентни. Еден од начините да ја направат неопходната трансформација е процесот на бизнис-реинженеринг. Спротивно на многуте тековни пристапи за промени коишто често акцентот го ставаат или на промената на бизнисот, или на промената на технологијата или квалитетот, овој процес овозможува целосен пристап и ја нагласува потребата од комбинирање на сите горенаведени фактори.

Врз основа на анализата на основните цели од спроведувањето на концептот на реинженеринг, може да се констатира дека, овој процес им обезбедува на банките зголемување на обемот на работењето, продуктивноста, намалување на оперативните трошоци, пораст на лојалноста на вработените и чувството на припадност, а тоа доведува до зголемување на конкурентноста во банкарскиот сектор.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) B. Masic, Zbornik radova, Naucni skup: Metode radikalnih promena u organizacijama, Beograd, 2004.
2) Bradley, S. (1994). *Creating and adhering to a BPR methodology*. Gartner Group Report, pp. 1–30.
3) Chou, A. Y., & Chou, D. C. (2007). The complementary role of business process reengineering and information technology to total quality management practices. *International Journal of Information Systems and Change Management, 2*(1), 21–29.
4) Cole, R. (1994). Reengineering the corporation: A review essay. *Quality Management Journal, 1*(4), 77–85.

5) Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Re-engineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
6) Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review, 31*(4), 11–27.
7) Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
8) John P. Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 1995, стр. 61.
9) Kai A. Simon, Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering, June 1994.
10) Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., & Guha, S. (1997). Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly, 21*(1), 55–80.
11) Klein, M. M. (1994). Reengineering methodologies and tools. A prescription for enhancing success. *Information Systems Management, 11*(2), 30–35.
12) Knights, D., & Wilmott, H. (2000). *The reengineering revolution?: Critical studies of corporate change*. London, UK: Sage.
13) Kotter, P.J., *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996.
14) Limerick, D., & Cunnington, B. (1995). *Managing the new organization: A blueprint for networks and strategic alliances*. Sydney, Australia: Business and Professional Publishing.
15) M. Hammer, J. Champy, Reengineering the Corporation- A Manifesto for Business Revolution, 1997.
16) Mumford, E. (1994). New treatments or old remedies: Is business process reengineering really socio-technical design? *Journal of Strategic Information Systems, 3*(4), 313–326.
17) Muthu, S., Whitman, L. & Hossein, S. C. (1999). *Business process reengineering: A consolidated methodology*. Proceedings of the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications, and Practice. Department of the Interior Enterprise Architecture, U.S.
18) Paul J. Jenkins, Roberto Lancellotti, Oliver Schein, Merging bank operations across borders, McKinsey on IT, winter, 2006.

19) Peters, T., *The Tom Peters Seminar*: *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Viege Box a division of Random House Inc., New York, 1994.
20) Thyagarajan, V., & Khatibi, A. (2004). BPR: A tool for managing the change. *Journal of Human Ecology, 15*(1), pp57–61.
21) W. Bennis, M. Mische, The 21st Century Organization: Reinventing Through Reengineering, Jossey&Bass Publisher, 1997.
22) Willmott, H. (1995). The odd couple?: Re-engineering business processes; managing human relations. *New Technology, Work and Employment, 10*(2), 89–98.

SME'S OWNERSHIP, LOCATION, SIZE, AGE AND SECTOR OF OPERATION AS DETERMINANTS OF SUCCESS – CASE OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Dragan Sutevski

Sutevski Consulting, Kumanovo

Radmil Polenakovik

Faculty of Mechanical Engineering, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje

Valentina Gecevska

Faculty of Mechanical Engineering, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje

Bojan R. Jovanovski

Faculty of Mechanical Engineering, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje

Ivana Stankovska

National Centre for Development of Innovation and Entrepreneurial Learning
UDK: 334.72.012.63/.64:303.71(497.7)

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) are one of the main drivers of employment and gross domestic product (GDP) growth, performing an important role in economic diversification as well as a social stabilizer. Researchers and practitioners found number of factors that determine company success. The researchers' efforts for studying and determination of the success factors have to be encouraged, due to their valuable inputs for governments and donors in preparation of instruments for boosting the growth and strengthening the success of companies. The aim of this paper is to analyze several factors extracted from the literature and recognized by researchers as factors that have direct influence on the company success. The authors decided to analyze the influence of the ownership, location, size, age and sector of operation as factors for success of the SMEs in the country. Within the internal project of World Bank Office in Skopje, analysis was conducted in period May – July 2014. This research is based on the data obtained by the Central Registry of the Republic of Macedonia (CRRM) including all companies registered in Macedonia which achieved subsequent growth in 2011, 2012, and 2013 in: (1) Revenue, (2) Number of employees, (3) Profit, (4) Annual investment in new equipment and processes. Total of 18.024 companies were identified and selected success

factors were correlated with whole population of companies received from CRRM. Results of this analysis showed that for the Republic of Macedonia company ownership, location, size, age and sector of operation are NOT related to the SMEs success.

Keywords: success factors, measuring success, success indicators.

INTRODUCTION

There is a strong consensus between SME owners, scientists, policymakers and donors related to the importance of high-growth companies in each country. The scientists use different names for these companies such as “high-growth companies”, “high-impact companies” and “gazelles” which have a potential to grow really quickly, 20% and more on annual basis.

On the other side, it is evident a strong need to change the focus on developing micro and small companies that have potential to drive growth. In the World Bank’s report, “SME, Growth and Poverty: Cross Country Evidence”, Beck and Demirgüç-Kunt (2004) conclude that “although a prosperous SME sector is a characteristic of flourishing economies, we cannot reject the view that SMEs do not cause growth”. On the other hand, it is important to have strong evidence why some companies have large growth with effect of the economic growth on the country and why some driven by the necessity simply stagnate and do not bring enough economic growth to the countries.

Although the business environment in the Republic of Macedonia is substantially improved over the past few years, especially in the areas as tax administration, business registration, simplifying regulations and customs procedures that were awarded again with a high rank in the latest World Bank Doing Business 2014 (25th out of 189 economies), there is still very high unemployment rate. Republic Macedonia is a country with unemployment rate that is around 28% - 30% especially among youth, the rural population, ethnic minorities and less educated people. Because of that, one of the main challenges for the Republic of Macedonia is to create employment. These challenges can be addressed only with the new jobs creation through increased entrepreneurial activities. However, focus should be on activities that will really create high-growth potential enterprises. In the latest EU progress report for 2013, several problematic areas in the country are pinpointed: “Long-term unemployment, high youth unemployment, and very low labor market participation by women, and all of them need more attention. The public sector remains the largest employer. The national budget allocated to the active labor market program remains inadequate and decreased slightly”.

The main objective of this paper is to present the research about some general success factors based on literature review that can have influence on the company success as ownership, location, size, age and sector of operation, analyse data related to high-growth companies in the Republic of Macedonia and check if they have influence on the success of companies.

RESEARCH METHODOLOGY

For the purpose of this research, authors have developed specific methodology consisted of four stages:

1) Literature review. In order to select factors related to the success of high-growth companies in the Republic of Macedonia, authors have conducted extensive literature review.
2) Definition of dataset required for the analysis. The purpose of the first stage of the methodology was to have clear definition of the dataset that will be analyzed as a part of the research. At this stage the research methodology define the basic criteria that we have used in order to select companies that will be interesting for the purpose of the research. The basic criteria for the selection of initial dataset were companies from the Republic of Macedonia that are at least 3 years active, that are predominantly owned (>51%) by individuals or legal bodies from the Republic of Macedonia or companies that have now foreign investments because of their success in the past, and companies that are privatly owned (in order to exclude public enterprises and non-profit organizations). Additional criteria were used to select high-growth companies as 20% annual growth with fewer than 250 employees and income at least 6,000,000.00 MKD (100.000 EUR) annually in the last 3 years, sequential growth in the number of employees in the last 3 years, without companies that in the last year have less than 10 employees, growth in profit for at least 3 years with minimum 2,000,000.00 MKD (30.000 EUR) annual profit in the

analyzed period and sequential growth of annual investment in new processes, products and equipment in the last 3 years.

3) Data collection. In order to cover all relevant companies for the purpose of this research, the methodology required data from the Central Registry of the Republic of Macedonia for all companies registered in the country for the period 2011, 2012 and 2013 and have achieved: (1) Revenue growth in last three years, (2) Increase in the number of employees in last three years, (3) Profit growth in last three years, and sequential growth of annual investment in new equipment and processes in last three years according to the definitions of dataset in the previous stage.
4) Analysis and conclusions. The last stage of the methodology was related to final analysis of all collected data and preparation of conclusions related to the selected success factors based on literature review, or general company's determinants as success factors like ownership, location, size, age and sector of operation.

ANALYSIS AND RESULTS

Ownership of the company logically can have influence of the performance, especially because different ownership options can shape different competences that will come from different ownership structures inside company. On the other side, it is true that the type of ownership or ownership concentration will have direct impact of the managerial team's decision making and in such a way directly designs company's future. There are many researchers who try to connect the ownership with the performance of the companies and their success. Balsmeier and Czarnitzki (2010) in their research did not find significant linear relation between ownership concentration and company's performances, but they discovered existence of the relationship for non-EU member states.

The next success determinant that can be find in the literature is location. Location of the company also can have impact on the success of the companies. Audretsch and Dohse (2007), mentioned that location of the company is a „neglected determinant" when it comes to the research of success factors, and confirmed that location of a company is an important factor related to its growth performance especially having in mind availability of human capital, proximity to non-traded inputs and specialized goods as well as easy access to market. Porter (1998) talks about different industry activities in a specific geographic regions that will have possible impacts on the companies' performances. Larger competition in a specific location will require companies to innovate if they want to be competitive. According to Porter (1998), companies that operate in locations with industry clustering will require to be more innovative than companies that are located and operate from regions with less industry clustering.

Beside Gibrat (1931) and Gibrat's Law which states that the size of the company and its growth rate are independent, there are other researches who show contrary evidence. It is logically to think that larger companies will have larger potential in innovation, but this is not strongly evident from the theory. Having in mind research of Christensen (2011), the success of innovation, especially disruptive innovation is not related to the size of the company. On the other side if we take the growth rate, it is logical that smaller companies will have larger growth rate than larger companies who already passed high growth rate in their business life cycle. Barkham, Gudgin, Hart and Hanvey (1996) showed from the research of SMEs with 50 persons or fewer that small companies grow faster than large. Also, Harhoff and Stahl (1995) in their research of 11000 companies from manufacturing, construction, trade, finance, and services sectors found that likelihood of company's survival is positively related to the size, the growth is negatively related to the size and the likelihood of survival and growth rates are systematically different related to the different sectors of the economy. Other researches also support non existence of Gibrat's Law when it comes to the company size. Doms, Dunne and Roberts (1995) from their research in the US manufacturing sector showed that older and larger sized companies have higher survival rates and lower growth rates. So, these differences in past researches brought us to the conclusion that we need to check is Gibrat's Law true regarding growth of the Macedonian companies.

With the age of the company there is huge accumulation of knowledge, experience and skills that can be used in order to expand the growth. Most studies on firm survival faund that age matters. Dunne, Roberts and Samuelson (1988) have conducted research on a census data from manufacturing and have discovered positive relation between companies' age and survival. Also, studies mentioned in the previous factor - size, all relate the age of the company with its growth, or more precisely, that increase in the age of the company brings larger survival rate, but also lower growth rate for the company.

Additionally we have included sector of operations as a possible success determinant having in mind that different sectors have different growth rate for the companies in the specific sector. The sectors of interest in this research are given in table 1.

In order to check the association between the variables from the data that we have received from the Central Registry we conducted correlation analysis based on Pearson's correlation coefficient. The purpose of this analysis was to make intersections of all data in order to find correlation dependency with each other variable. The first analysis was conducted on all data received from the central registry, or more precisely on 18024 companies. Because this first attempt did not give us some strong or medium correlation, in the next step of the analysis we added additional variables for analysis conducted from primary received from the Central Registry as: cumulative profit, cumulative loss, cumulative profit/loss, cumulative investments in equipment, cumulative turnover, return on assets, profit margin for each year, cumulative profit margin and profit per employee for each year. The results of this analysis are presented in table 2.

Table 1: Sectors of Interest for the Research

C/B	MANUFACTURING
D/Г	ELECTRICITY, GAS, STEAM AND AIR CONDITIONING SUPPLY
E/Д	WATER SUPPLY;SEWERAGE, WASTE MANAGEMENT AND REMEDIATION ACTIVITIES
F/Ѓ	CONSTRUCTION
G/E	WHOLESALE AND RETAIL TRADE; REPAIR OF MOTOR VEHICLES AND MOTORCYCLES
H/Ж	TRANSPORTATION AND STORAGE
I/З	ACCOMMODATION AND FOOD SERVICE ACTIVITIES
J/S	INFORMATION AND COMMUNICATION
L/J	REAL ESTATE ACTIVITIES
M/K	PROFESSIONAL, SCIENTIFIC AND TECHNICAL ACTIVITIES
P/M	EDUCATION
Q/H	HUMAN HEALTH AND SOCIAL WORK ACTIVITIES
R/Њ	ARTS, ENTERTAINMENT AND RECREATION
S/O	OTHER SERVICE ACTIVITIES

Table 2: Results of the correlation analysis

	Location	Sector	Age	Ownership	Employees 2011	Employees 2012	Employees 2013
Location	1	-.180**	.005	-.050*	.060**	.057**	.050*
Sector	-.180**	1	-.055**	.016	-.131**	-.123**	-.122**
Age	.005	-.055**	1	-.045*	.131**	.108**	.085**
Type of ownership	-.050*	.016	-.045*	1	.187**	.205**	.193**
Employees 2011	.060**	-.131**	.131**	.187**	1	.965**	.939**
Employees 2012	.057**	-.123**	.108**	.205**	.965**	1	.972**
Employees 2013	.050*	-.122**	.085**	.193**	.939**	.972**	1
Profit/Loss 2011	-.069**	-.037	.157**	-.010	.136**	.144**	.146**
Profit/Loss 2012	-.068**	-.002	.127**	.037	.210**	.204**	.215**
Profit/Loss 2013	-.056**	-.017	.072**	.066**	.134**	.144**	.160**
Cumulative Profit 3 Years	-.078**	-.016	.118**	.098**	.201**	.213**	.226**
Cumulative Loss in 3 Years	-.009	.024	-.069**	.238**	.059**	.087**	.085**
Cumulative Profit/Loss in 3 Years	-.075**	-.021	.131**	.045*	.186**	.191**	.205**
Investments Equipment/Process 2011	-.009	.014	.154**	.180**	.296**	.299**	.284**
Investments Equipment/Process 2012	-.014	.012	.143**	.181**	.282**	.292**	.283**
Investments Equipment/Process 2013	-.005	.012	.115**	.153**	.234**	.249**	.251**
Cumulative Investments 3 Years	-.008	.012	.139**	.172**	.273**	.283**	.277**
Turnover 2011	-.075**	-.043*	.213**	.136**	.321**	.324**	.323**
Turnover 2012	-.075**	-.014	.159**	.141**	.288**	.307**	.317**
Turnover 2013	-.073**	.001	.128**	.115**	.245**	.272**	.301**
Cumulative Turnover 3 Years	-.078**	-.016	.169**	.136**	.293**	.312**	.328**
Total Assets 2013	-.042*	-.031	.129**	.167**	.239**	.257**	.268**
Return of Assets (Income)	.023	.004	.007	-.006	-.011	-.009	-.006
Return on Assets (Profit)	-.044*	.062**	-.068**	.029	-.025	-.027	-.021
Profit Margin 2011	-.010	.021	.007	.007	.014	.015	.007
Profit Margin 2012	-.011	.033	-.021	.036	-.014	-.036	-.027
Profit Margin 2013	-.004	.055**	-.030	.065**	-.030	-.031	-.033
Cumulative Profit Margin 3 Years	-.009	-.019	.039*	-.050*	.009	.005	-.001
Profit Per Employee 2011	-.083**	-.012	.072**	-.044*	-.063**	-.076**	-.063**
Profit Per Employee 2012	-.071**	.007	.057**	.019	-.064**	-.073**	-.064**

Profit Per Employee 2013	-.038	-.006	.027	.063**	-.040*	-.042*	-.045*
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

CONCLUSIONS

This analysis doesn't show some strong correlation between different factors except for the variables that are expected to have strong and medium correlation as following:

1) Strong positive correlation between profit and profit per employee
2) Strong correlation that when company invests in new equipment and process it will continue to invest in the next two years
3) Strong positive correlation between total assets in 2013 and investments in new equipment and process
4) Medium correlation between cumulative profit/loss and turnover and total assets.
5) Medium correlation between profit margin and profit per employee

What is the situation in the Republic of Macedonia regarding general success determinants as success factors? These results bring us to the following conclusion:

Ownership of the analyzed companies do not have correlation with company's income, profitability or number of employees.
Related to location as success determinant, correlation analysis doesn't show strong correlation between location of the company and their income, profitability or number of employees.
When it comes to the size of the company, from our research we can not find strong relationship between the size of the companies and growth, growth rate or their income or profitability.
Age of the company is not related to the success of the companies.
Sector of operations is not related to the success of the high-growth companies in the Republic of Macedonia.

These results mean that we need to focus our attention in the future research on more specific success determinants, such as financial determinants, innovativeness, market and marketing, business model and human resource management.

BIBLIOGRAPHY

1) Audretsch, D.B. & Dohse, D. (2007) *Location: a neglected determinant of firm growth*, Review of World Economics, Vol. 143, No. 1
2) Balsmeier, B. and Czarnitzki, D. (2010) *Ownership concentration, institutional development and firm performance in Central and Eastern Europe*, Kathlolieke Universiteit Leuven, Faculty of Business and Economics, Departmen of Managerial Economics, Strategy and Innovation
3) Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. & Hanvey, E. (1996) *The Determinants of Small Firm Growth: An Inter-regional Study in the United Kingdom 1986-1990*, Jessica Kingsley London
4) Beck, T. and Demirgüç-Kunt, A. (2004) *SMEs, Growth, and Poverty*, Washington, DC: World Bank
5) Christensen, C.M. (2011) *The Innovator's Dilemma - The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*, Harper Business, New York
6) Doms, M., Dunne, T. & Roberts M.J. (1995) *The Role of Technology Use in the Survival and Growth of Manufacturing Plants*, International Journal of Industrial Organization, Vol 13, 4
7) Dunne, T., Roberts, M.J. & Samuelson, L. (1988) *Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries*, RAND Journal of Economics 19(4)
8) Gibrat, R. (1931) *Les Inégalités économiques*, Paris, France, 1931
9) Harhoff, D. & Stahl, K. (1995) *Unternehmens - und Beschäftigungsdynamik in Westdeutschland: Zum Einfluss von Haftungsregeln und Eigentümerstruktur*, ifo-Studien: Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung, 41
10) Porter, M. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Publishing
11) The Former Yugoslav republic of Macedonia, 2013 Progress Report http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2013/package/brochures/the_former_yugoslav_republic_of_macedonia_2013.pdf

Acknowledgement:

This paper was prepared during the process of analysing the indicators for economic growth and recognising different success factors for company successes, the analytical activity coordinated by the World Bank office in Skopje. This activity was part of the wider process of development of a new Country Partnership Strategy for Republic of Macedonia for the period 2014-2017. Authors of this paper are expressing their sincere gratitude to the staff of the World Bank office in Skopje for being a part of this process of development of new Country Partner Strategy for the Republic of Macedonia.

ВНАТРЕШНА РЕОРГАНИЗАЦИЈА НА ЈАВНАТА УСТАНОВА ДОМ ЗА ДОЕНЧИЊА И МАЛИ ДЕЦА- БИТОЛА

Наташа Младеновска-Лазаревска

Јавна установа Дом за доенчиња и мали деца- Битола
mlnatasa@yahoo.com

УДК: 005.591.4:364-53-053.2(497.774)

АПСТРАКТ

Деинституционализацијата во јавниот сектор на социјалната заштита означува процес на реформа од институционалните кон локалните и алтернативни услуги. Процесот се реализира под проверени сознанија дека на лицата, во конкретниот случај децата кои се вклучени во системот на институционалната социјална заштита, веќе не им е неопходна грижата што ја добиваат во институциите и дека услугите на многу понеспосреден начин може да им бидат задоволени во локалната заедница. Бенефитот од преминот на институционалниот во вонинституционалните или популарно наречени алтернативни облици на социјална заштита, е исклучително значаен сегмент во рамките на националната стратегија за деинституционализација: најмногу ползуваат корисниците на услугите, бидејќи се засилува нивото на индивидуалната поддршка што е исклучително потребна во најраните возрасни години заради соодветно стимулиран психомоторен развој.Меѓутоа, трансферот од постојниот во новите и конкурентни облици на заштита на децата без родители и родителска грижа, не може да се случи преку ноќ, туку е комплексен, ги окупира сите ресурси вклучени во неговото одвивање и ги става во функција на главната цел: постигнување очекувани вредности кои децата треба да ги поседуваат за да бидат понатаму почитувани и корисни во општествената заедница во којашто живеат и растат.

Силно мотивирана да ја постигне оваа цел, Јавната установа Дом за доенчиња и мали деца- Битола, социјалната заштита ја остварува усогласувајќи ја на индивидуалните потреби на секое дете во Установата. Таа тоа го прави преку имплементирање на приоритети чијашто стратешка цел е подобрување на ефикасноста и ефективноста на системот на заштита, односно преку реорганизација на времето, местото и приодот кон грижата за корисниците на услуги.

Клучни зборови: деинституционализација, реорганизирана установа, конкурентни услуги.

INTERNAL REORGANIZATION OF THE PUBLIC INSTITUTION CENTER FOR INFANTS AND TODDLERS – BITOLA

Natasha Mladenovska-Lazarevska

Public Institution Center for Infants and Toddlers - Bitola
mlnatasa@yahoo.com

UDK: 005.591.4:364-53-053.2(497.774)

ABSTRACT

Deinstitutionalization of the public sector for social welfareis a process of reform in which institutional services are replaced by local and alternative services. The process is taking place under examined findings that individuals, in this case children who are included in the system of institutionalized social welfare, are not fully dependent on the care that they receive from institutions, as well as the services can be provided by the local community in a more downright manner. As for the benefit of the transition from institutionalized into deinstitutionalized or commonly known alternative forms of social welfare, it is an extremely important segment within the frames of national strategy for deinstitutionalization: the main beneficiaries are the recipients of the services since the level of individual support is increased, which is essentially crucial in one's most tender age for appropriately coordinated psychomotor development later on. However, the transfer from current into new competitive forms of child protection without parents and parental care cannot be implemented overnight; instead, the transfer is complex and occupies all the resources included in its progress by putting them in function of the main aim: reaching anticipated values that are important for the children to have in future in order to become respected and useful in the social community where they live and grow.

Highly motivated to reach this aim, the Public Institution Center for Infants and Toddlers – Bitola provides social welfare by meeting the individual needs of every child in the institution. The center does that through implementation of priorities whose strategic aim is to improve the efficiency and effectiveness of the system for welfare, i.e., through reorganization of when, where and how the beneficiaries are provided with care and other services.

Keywords: deinstitutionalization, reorganized institution, competitive services.

ДЕИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЈА, ВОВЕД

,,Семејството, како суштествено јадро на општеството и природната средина за растење и благосостојба на сите негови членови, а особено на децата и младите лица, треба да ги добие неопходната помош и заштита за да може целосно да ги преземе своите одговорности во рамките на заедницата“ (Конвенција на ООН за правата на децата: 1989).

Деинституционализацијата на услугите во јавниот социјален сектор означува процес на реформа од институционалните кон комуналните и алтернативни услуги. Процесот се реализира под претпоставката дека на лицата опфатени со институционалната заштита, негата во институциите веќе не им е неопходна или дека најголем дел од услугите може да им бидат задоволени во локалната заедница. Превенцијата од институционализацијата, која најмногу се однесува на раното детство, за да се спречат негативните ефекти од неа, како и процесот на деинституционализација, подразбира освен напуштање на институционалното згрижување, и систематски приод и подобрување на процедурите и практиките на установите за институционална заштита на деца, во делот на грижата за децата за време на престојот во институциите, со фокус на што подобар социјално-афективен и психомоторен развој на децата од определена возраст. Меморандумот за разбирање потпишан во јуни 2000 година помеѓу Министерството за труд и социјална политика на РМ, Канцеларијата на УНИЦЕФ и Светската здравствена организација, со кој се затвора влезот на нови корисници во установите за социјална институционална заштита, значеше и практичен почеток со активностите за деинституционализација, а како потврда на ова беше повлекувањето на триесет корисници на услуги на Специјалниот завод во Демир Капија во вонинституционални форми на заштита (МТСП:2007). Развивањето мрежа на згрижувачки семејства, отворањето дневни центри за деца со лесна и умерена интелектуална попреченост, згрижувањето деца во социјален ризик во мали групни домови, засилувањето соработката помеѓу центрите за социјална работа и институциите кои згрижуваат деца, подобрувањето квалитетот на живеење на корисниците на услугите во институциите, сето тоа и многу други попратни процеси поттикнати од тоа, се промовираа паралелно со процесот на деинституционализација во системот на социјалната заштита во РМ. Во периодот што следеше понатаму беа отворени станбени единици за организирано живеење со поддршка, во кои беа сместени стотина корисници со попреченост во менталниот развој над осумнаесетгодишна возраст.

Деинституционализацијата од перспектива на системот за цел ги постави афирмирањето и утврдувањето на индивидуалните права на децата, особено правото на детето да остане во семејство и во семејно окружување. Од оваа основна цел произлегоа и општите цели на деинституционализацијата, а тоа значеше воспоставување на интегриран систем за детска грижа и детска заштита и намалување бројот на деца во установи преку намален прием во сите установи во РМ (gatekeeping) и мораториум за нови примања во Специјалниот завој во Демир Капија. За заеднички цели на сите институции беа поставени, од една страна, намалувањето на времето на престој на децата во нив, а од друга страна, зголемување на ефикасноста на интервенциите во заедниците за колективно живеење. Овие цели го претпоставија како неопходно обезбедувањето на карактеристики од семеен тип на едукативните односи на заедницата за живеење и обезбедување, пред сѐ, на подготвено прифаќање на децата во колективната институционална заедница. Прифаќањето на децата во институцијата мора да подразбере пред сѐ квалификувано прифаќање, преку преземање грижа за малолетното лице во безбедна средина којашто е во состојба да даде поддршка на лицето и отстранување на причините кои придонесуваат за дисфункционално однесување на децата, следствено на изложеноста на трауматските искуства во најраната возраст или уште порано, во пренаталниот период.

,,Организација која учи, се опишува како организација каде што луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде што новите и широки начини на размислување широко се негуваат, каде што колективната аспирација е ослободена и каде што луѓето континуирано учат како да учат заедно“ (Армстронг, 2006).

Во последниот квартал на 2007 година, во седмицата од 3 до 7 септември, беше имплементирана *Обука на работното место* во Јавната установа Дом за доенчиња и мали деца- Битола, а како целна група беа опфатени сите вработени по работни места, приоритетно менаџментот на Установата, во различно време за траење на работниот процес и работните смени, заради целосно искористување на ресурсите. Обучувач беше г-ѓата Маврицијa Гаспарето, по професија психолог, директор на социјални сервисни служби и координатор на социјално-едукативни служби за деца и за деинституционализација на деца, од Имола, Италија. Поддршка на обуката дадоа г-ѓа Фулвија Виторија Томатис, координатор за EducAid и г-ѓа Јасна Марина, асистент на проектот-преведувач.

Целта на обуката беше давање поддршка на менаџментот и другите вработени во подобрување на системот на грижа за децата во самата Установа, за да се загарантира што е можно подобар социјално-афективен и психомоторен развој во превенирањето на негативните ефекти од институционализацијата. Со оваа обука и насоките за работа што во вид на пишани процедури произлегоа како резултати од евалуацијата на обуката, се препорачаа појасни терминолошки и регулаторни промени за определени работи поврзани со сместувањето, грижата, негата, исхраната и здравствената заштита на децата, но и на самохраните бремени жени и мајки кои согласно законската регулатива со кои е уреден овој дел, влегуваат во категоријата корисници на услугите на Установата.

Оттогаш па тековно, постојано и континуирано, се унапредува комплетниот систем на згрижување на деца во Установата, се интензивира професионалната работа со сместените деца, се развиваат квалитетни практики на социјализација, како и културно-забавни и едукативни активности, се зголемува соработката помеѓу Установата и локалната заедница, се обезбедува професионална поддршка на стручните работници преку овозможување на обуки и студиски посети. Внатрешната трансформација на Установата во насока на постигнување сеопфатно, квалитетно и конкурентно ниво на услугите што ги нуди, е предмет на интензивна промоција, како во Годишните програми и Извештаите за работата на Установата, така и во екстерните извештаи за евалуација во различните домени на нејзиното работење. Сите вложени напори за воведување промени, резултираа, некои порано, некои подоцна, со позитивен одѕив, но сметам дека може многу да се направи и понатаму.

ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

,,Почнете со она што тие го знаат

Градете го она што тие го имаат“

(Лао Це, 700 п.н.е.)

Социјалната институционална заштита е област која бара постојано прилагодување и адаптирање како на потребите на корисниците, така и на реалните можности на системот и на државата да ги имплементира донесените политики. За да се зачува чекорот со промените кои се случуваат во екстерната средина, директорите на институциите за социјална заштита мора континуирано да ја подобруваат организацијата- интерната средина. Тие мора да водат кон позасилен развој на вештини, знаења и ставови на вработените за да ги подготват за зголемени одговорности или одговорности на повисоко ниво кои би им биле делегирани во иднина. Бројот, способноста и знаењата што ги поседува човечкиот потенцијал во институцијата е исклучително потребен за да се управува со проекти. Покрај тоа, финансиската состојба на организацијата, постојната опрема, технологија и сл., од една страна, како и постоењето организациска култура, постоењето програма, мисија, стратегиски цели, но и многу важно, постоењето пишани правила и процедури кои определуваат како да се управува со организацијата, од друга страна, ја претставува внатрешната околина/ средина на менаџментот во институцијата.

Сите истражувања упатуваат на тоа дека сместувањето во установи има негативно влијание на децата, особено за време на првите години во животот на детето, што резултира со доцнење во социјалниот, психомоторниот, когнитивниот и говорен развој на детето. Децата се сместени во преполни простории (занимални) и имаат малку или воопшто немаат контакт со негувателките. Тие добиваат малку или не добиваат воопшто стимулација во вид на поодделно внимание од страна на присутните возрасни. Децата кои се потемпераментни или бараат дополнително внимание, генерално се ,,дефинираат” како проблематични деца и може да бидат дополнително опоменувани од возрасниот, додека пак децата со пречки во развојот се уште позапоставени од останатите деца. Отсуствува емотивната врска на детето со мајката или со релевантна личност која се грижи за детето, во средина која имитира семејно окружување, како клучен аспект за хармоничниот развој на секое дете. И во досиејата на децата отсуствува соодветна документација за времетраењето на нивното згрижување во Установата. Кога се испишуваат од Установата, не им се доставува на родителите кои ги посвојуваат пишана ,,историја“ за децата како основа за градење на нивната иднина, меморија и идентитет.

РЕОРГАНИЗАЦИЈА НА ВРЕМЕТО, МЕСТОТО И ПРИОДОТ КОН ГРИЖАТА ЗА КОРИСНИЦИТЕ. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП

Општа цел: Евалуацијата на трансформираната грижа за корисниците на услуги што ги обезбедува Јавната установа Дом за доенчиња и мали деца- Битола, имплицираше две цели, и тоа:

проценка на соодветноста на грижата и заштита на децата без родители и родителска грижа[86]во класични, востановени услови на работа на Установата и

проценка на ефективноста и ефикасноста на реорганизираната работа на Установата, или современ и модерен приод од аспект на организирање на времето, местото и приодот кон грижата за децата сместени во Установата.

Во евалуацијата на целите, Установата ја постави како *методолошка матрица* (курзивот е мој) содржината за неопходноста на познавање човечкиот (детски) развој од страна на возрасните лица во неа, пред сè тие кои непосредно се вклучени во работата со децата, што значи негувателите (медицински сестри) и стручните работници-координатори на Портиџ програмата за рана едукација и стимулација на деца во социјален ризик (психолог, лекар, педагог, социјален работник, воспитувач). Споменатата методолошка матрица упатува на тоа дека лицата кои работат со деца кои се изделени од својата примарна и природна средина- семејството, и се опфатени со институционалната заштита, или се згрижени во друго семејство, мора да бидат обучени, делумно или потполно (зависно од нивната улога во семејната група) да го познаваат развојот на детето, да го препознаваат застојот во детскиот развој, да ја разбираат природата на застојот, како и реагирањето и однесувањето на детето како последица на застојот, и

[86] Дете без родителска грижа е дете чии родители не се живи, кои се исчезнати, непознати или се со непознато живеалиште повеќе од една година и дете чии родители без оглед на причините привремено или трајно не ги извршуваат своите родителски права и должности (Закон за семејството, Пречистен текст, Сл. весник на РМ бр. 157/2008, 67/2010,156/2010, 39/2012,44/2012,38/2014,115/2014).

најважно од сѐ, да поседуваат вештини и знаења (компетенции) со кои ќе придонесат детето да го надмине застојот во сопствениот развој.

Специфичните цели се поврзани со одговорите на следните аспекти на евалуација: Планирање, цели, содржина, организација и методологија на активностите кои треба да се развијат со децата, или целосна оптимизација на времето кога децата се будни.

Користење на времето за исхрана, лична хигиена, менување на пелени итн. како моменти во кои детето може да ужива преку игра, растење и учење.
Реорганизација на одделите и критериуми за групирање на децата по оддели.
Реорганизација на просторот за задоволување на потребите на децата.
Ревидирање на улогата на секој клучен работник (негувателка) за работа на поодделни случаи, индивидуална грижа, следење на детето и преземање мерки за неговиот развој.
Создавање на индивидуална приказна за секое дете, заради неговата идна меморија и идентитет и заради следење на развојот на детето.
Набљудување на детето како инструмент за евалуација на ефикасноста и соодветноста на однесувањето на возрасните, од една страна, и спознавањето на потенцијалите и потребите на детето, од друга страна.

АНАЛИЗА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА НИВО НА ВРАБОТЕН И НА НИВО НА ИНСТИТУЦИЈА

Грижливата возрасна личност е секогаш присутна и достапна, подготвена да ги задоволи индивидуалните потреби на детето, да даде поддршка на неговиот раст и развој, па со тоа да го постави детето на сигурна подлога за понатамошен развој. Вработените во Установата мора да поседуваат компетенции да работат на методологија на управување со случај, мора да ја засилат индивидуалната одговорност, и воопшто Установата мора да развие одговорност да функционира како безбедно место за живеење на секое вдомено дете, да обезбеди квалификувано прифаќање, преку преземање грижа за малолетното лице во заштитена средина којашто е способна да му даде поддршка на лицето и да одговори на сите негови развојни потреби. Установата мора да обезбеди достигнување ниво на самостојност на корисникот што потоа ќе овозможи негово одговорно интегрирање во социјалната средина.

На патот на прогресивна трансформација на Јавната установа Дом за доенчиња и мали деца- Битола, се подигна капацитетот на стручните работници за реализирање на програми кои опфаќаат подготовка на корисниците за излегување од Установата и нивно враќање во биолошкото семејство или опфаќање со некоја од формите на вонинституционалната заштита, преку учество во обуки и едукации. Фокусот на проблемот се постави на основните аспекти на поддршка на децата, врз база на претходно набљудување, аспекти кои се гледаат како проблематични и има потреба од работа врз нив како приоритет. Токму во таа насока на задоволување на базичните аспекти на поддршка, се создаде мрежа на разновидни услуги во Установата во соработка со локалната заедница. Од здравствениот сектор се вклучија педијатри, детски невролог, невропсихијатар, ортопед, специјален едукатор (дефектолог), терапевт за рехабилитација (логопед, физиотерапевт) и др. Од центрите за социјална работа се вклучија професионални лица кои работат на старателство на деца без родители и родителска грижа. Од секторот за детска заштита се вклучија градинките со прифаќање на поголемите дечиња во воспитниот процес. Се реализира соработка и со приватни игротеки, во рамките на кои дечињата се вклучуваа во забавни и едукативни активности неколкупати седмично.

Се реорганизираа бебешките и детски групи во Установата за подобро да се одговори на афективните и развојни потреби на децата, со вклучување на што е можно повеќе професионални лица однадвор, од институциите на локалната заедница. Секојдневно се имплементираат планирани едукативно-стимулативни активности за поддршка на природниот развој на децата, со фокусирање на областите на социјализација, самопомош, јазик, когнитивен развој и моторика. Секојдневно се набљудува психофизичаката состојба на децата за превенција и рана идентификација на развојот и развојните проблеми. Се активираат позасилени интервенции за поддршка на децата со посебни потреби, особено оние со недостаток или задоцнување во развојот, со употреба на локалните мрежни служби, пред сè од здравствениот сектор.

Континуирано се работи на разбивање на институционалниот концепт на грижа и се развива моделот на поврзување на детето со релевантна возрасна личност со цел градење на довербата и самодовербата на децата.Се гради врска на реципроцитет која значи дека детето како партнер во таа врска свесно и активно учествува; се развива грижа за децата заснована на гестови, погледи, гласови, активности на возрасниот, а се избегнува немата механичка активност насочена кон детето како објект.

Во новиот простор се развива слобода на движење кај детето којашто гарантира солиден развој во согласност со неговиот индивидуален ритам, детето се остава спонтано да ги развива своите можности, а не присилно. Се воспостави редовна примена на позитивната практика дека ниедно дете не треба да е в кревет штом е будно; се материјализираат добрите намери на возрасните преку акции: држење на детето в раце, хранење на детето в раце, грижа за личната хигиена на детето којашто е многу важна за градењето на врска помеѓу детето и возрасниот, се засили вербалната комуникација на возрасните кои се грижат за децата почнувајќи од најраната возраст на детето. Задоволувањето на потребите за храна и хигиена на детето се востановија како позитивна практика во согласност со општите стандарди кои ги вклучуваат возраста, квалитетот на храната, видот на храната, начинот на хранење, начинот на менување на пелени, начинот на капење на детето, што за последица има уредно телесно и ментално здравје на секое дете. Посебно внимание се обрнува на надворешниот изглед на детето, уредноста на облеката, обувките, со што се покажува почитување на личноста на детето.

Се обновија знаењата од Портиџ програмата за стимулација на деца, Меѓународната ICDP програма за развој на децата, принципите и инструментите за проценка и систематски преглед, методологијата на управување со случај. Се почитува и применува правото на лична ,,животна сторија“ за секое дете, со забелешки, релевантни факти поврзани со неговиот живот во Установата, придружено со слики, со цел градење на идната меморија на детето. Таканаречената ,,радосница“, еден многу функционален пишан документ управуван од именуваните стручни работници, кој во себе ги содржи сите поважни моменти во животот на детето за време на резиденцијалниот престој, сè до неговото напуштање на Установата им се врачува на потенцијалните посвоители/ биолошки родители/ згрижувачи, сè со цел да не постои ,,црна дупка во сеќавањето на детето при ретроспективата на најраната возраст од животот.

Се подобри мрежата на семејства за поддршка, волонтери, студенти и ученици-практиканти, како и други локални служби кои може да соработуваат со Установата со цел да се подобри грижата за здомените деца од различни гледни точки и да се направи институционализацијата пофлексибилна и поотворена. Редовно се планира ,,времето на детето“ со цел избегнување стеротипност и хаотичност во настапот; се планираат прошетки кои мора да се почести во текот на седмицата, освен од објективна спреченост. Редовно се планира времето на медицинските сестри во делот што не е посветен на негата и исхраната на децата; дури и сосема опуштено седење во занималните мора да се искористи за да се воспостави близина со децата, со галење, насмевнување, едноставно воспоставување контакт. Од страна на возрасните се испорачуваат специфични афирмации (потврдни пораки) со поглед, збор и гест кон децата, понудени како подарок, со зборови, отпеани или одглумени. ,,Ќе го направам она што треба, само за да ме забележиш“. ,,Можеш да се потпреш на мене“. ,,Ќе водам сметка и за тебе и за себеси“. ,,Ќе те поддржувам во сознавањето на сето она што сакаш да го сознаеш додека растеш“. ,,Лесно е тебе човек да те сака таков/таква, каков/каква што си!“

ЗАКЛУЧОК

Општ е впечатокот дека кога се зборува за институционалната заштита, секогаш се утврдува потребата од подобрување квалитетот на услугите кои ги добиваат корисниците сместени во институцијата, унапредување на стручната работа со корисниците на услугите, реорганизација на просторот, времето и приодот на грижа кон корисниците со цел засилување нивото на индивидуална поддршка. ,,Се добива впечаток дека во процесот на деинституционализација и фокусирање кон развивање на вонинституционалните облици на заштита, се занемарува вложувањето во институционалната заштита, која како последно прибежиште е неопходен составен елемент на системот на социјална заштита” (МТСП: 2010; 15). Се сложувам со општо потврденото правило дека семејната средина е природната средина во којашто децата треба да живеат, да растат и да се развиваат, ја поддржувам прифатената позитивна практика децата коишто се нашле во социјален ризик да се сместуваат во вонинституционални облици на заштита, како и тоа дека надлежните институции мора засилено да работат на откривањето и отворањето нови такви, ама сепак сосема реално го прифаќам и ставот дека помеѓу сето тоа ,,подобрувањето на квалитетот на услугите во установите, хуманизацијата на условите за живот и трансформацијата на постоечките и воспоставување на нови современи облици на институционална заштита со значително помал капацитет отколку постоечките масовни институции, се клучните предизвици во овој домен" (2010; 15).

Институционализацијата е проблем во многу европски земји настанат како резултат на поранешниот поинаков став спрема децата. Сега тој тренд се ревидира и децата мора да се враќаат таму каде што припаѓаат- во семејствата. Паралелно со спроведувањето на акцискиот план за деинституционализација на услугите за децата и лицата со инвалидитет чиишто круцијални чекори се запирање изградбата на нови установи, ширење алтернативни облици во пружање на социјалните услуги и пред сè намалување бројот на корисници сместени во установите за социјална заштита, многу е важно на корисниците да им се пружаат услугите во заедниците во кои тие живеат, значи на локално ниво, односно да се изгради стратегија на децентрализација на социјалните услуги поттикнувајќи ја соработката со локалната заедница во пружање на услугите и сл.

Трансформацијата на резиденцијалните установи за деца и развивањето одржливи алтернативи е целта кон која се стремат сите релевантни и вклучени фактори во процесот на деинституционализација, на институционално ниво, како и на ниво на НВО, во тесна соработка со УНИЦЕФ (еден од придвижувачите на првичниот проект за трансформација на резиденцијалните установи за деца, со континуирана поддршка до ден денес), сè со цел во системот на заштита на децата да се пронајдат решенија коишто на оптимален начин ќе ги задоволат потребите на најранливите групи деца, а во склад со стратегискиот развој на социјалната заштита во Р. Македонија и пошироко во регионот.

Владина волја за ваквите промени евидентно постои, но подготвеноста за промена мора да се случува и на други нивоа- помеѓу професионалците на сите нивоа во системот.

ЛИТЕРАТУРА

1) ЦИРа (2008): Обука вештини за раководители (21-22 февруари), Велес.

2) МТСП (2008): Национална стратегија за деиснтиуционализација во системот на социјалната заштита во Република Македонија (2008-2018)
3) МТСП (2010): Национална програма за развој на социјалната заштита 2011-2021, Скопје.
4) Програма за работа на ЈУ Дом за доенчиња и мали деца-Битола (2007-2014), Битола.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈАТА СО ФОКУС НА НА АДАПТИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

Доц. д-р Силвана Пашовска, АВРМ

доцент во насловно звање на Економски факултет Штип,
s_pasovska@yahoo.com

Д-р Трајко Мицески, редовен професор

Универзитет Гоце Делчев-Штип,Економски факултет Штип,
trajko.miceski@ugd.edu.mk

УДК: 005.72:005.21

АПСТРАКТ

При имплеменацијата организациската стратегијата, посебно внимание треба да се обрне кон адаптирање на организациската структура, која би можела да ја носи соодветната стратегија.

Секоја организација, мора да ја адаптира својата организациска структура со цел да обезбеди правилно извршуваање на стратегијата преку правилна координација, одвивање и контрола на севкупното работење како на сите пооделни делови така и на ниво на целата организација . Така на пример, кај организациите каде што постојат повеќе нивоа на организациска структура, за правилно извршување на нивните пооделни стратегиите се неопходни промени со цел на заедничко извршување на заедничката организациска стратегија.

Само така да се постигне конкурентнска предност и успешни деловни резултати.

Во трудот ке бидат прикажани размислувањата за адаптирање поволна организациска структура, како и резултатите на извршените емпириски истражувања во некои фирми на ова поднебје.

Клучни зборови: стратегија, структура, извршување, резултати, конкуретност.

IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY WITH A FOCUS ON THE ADAPTATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Silvana Pashovska, Ph.D.

The Employment Agency of Republic of Macedonia
elected docent at the University "Goce Delchev" – Stip
s_pasovska@yahoo.com

Trajko Micevski, Ph.D.

professor at the University "Goce Delcev" – Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

UDK: 005.72:005.21

ABSTRACT

To implement the organizational strategy, special attention should be paid attention to organizational structure, which can be the base for the appropriate strategy.

Every organization should adapt its organizational structure, in order to ensure and accomplish the strategy, with appropriate coordination, execution and control of the separate parts and the entire organizational structure. Thus, in organizations with multiple levels of organizational structure, for the proper accomplishment of the separate strategies the joints of common organizational strategies are necessary.

This is the only way to achieve competitive advantage and successful business results.

In this work consideration to adapt favorable organizational structure as well the results of empirical researches in some companies in this area will be presented.

Keywords: strategy, structure, accomplishment, results, competitiveness.

АДАПТИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

Секоја организација, без разлика на нејзината големина, при имплементирањето на нова стратегија, мора да ја приспособи својата организациска структура со цел да обезбеди: делотворност, координација, насоки и контрола, како на извршувањето на стратегијата, така и на самото работење на организацијата.

Организациската структура претставува систем на односи кои се формално пропишани или неформално развиени кои ги водат активностите на луѓето кои работат заедно[87]. Таа претставува: збир на формални задачи доделени на поединци и одделенија, формални односи на известувања, вклучувајќи линии на авторитет, одговорност за одлуки, број на хиерархиски нивоа и распон на менаџерска контрола, групирање на поединците во сектори или департмани, департманите во дивизии или поголеми единици кои пак заедно ја формираат организацијата, дизајн на системи за да се обезбеди ефективна координација и комуникација на вработените низ департманите.[88]

Според тоа, организациската структура е рамката во која организацијата дефинира како се поделени задачите, како се употребени ресурсите и како се координирани департманите[89].

Менаџерите секогаш треба да се трудат да ја дизајнираат организациската структура, при тоа, водејќи сметка за факторите и условите кои имаат најголемо влијание.

Организациската структура не е случаен избор, не е резултат на среќа ниту инерција на историски зададена форма[90]. Туку таа се дизајнира во согласност со промените, кои наметнуваат врз основа на влијание на различните факори од екстерното и интерното окружување. Не постои универзален модел на организациска структура кој треба да го применуваат сите организации. Секоја организација во зависност од многу внатрешни и надворешни чинители сама ќе ја дизајнира организациската структура, при тоа водејќи сметка таа да ја следи стратегијата и да помогне во нејзиното успешно имплементирање.

При дизајнирањето на организациската структура потребно е да се се задоволаат следниве неопходни барања:

1) Структурата мора да соодејствува со големината, функцијата и географската локација на организацијата.
2) Структурата мора да обезбеди ефикасно и ефективно реализирање на организациските цели .

[87] Шуклев, Бобек ;(1999); Менаџмент ,трето издание, Економски факултет – Скопје стр.183
[88] Child, John,(1984); Organization: A guide to problem and practice second edition by Harper & Row Ltd London
[89] Richard L.Daft, (2008) Менаџмент,осмо издание,Универзитет Вандербилт,Thomson,South-Westernp.308
[90] Мицески,Трајче (2009) Менаџмент , УГД –Економски Факултте-Штип стр.93

3) Структурата треба да ги почитува барањата на екстерното окружување и моѓностите на интерното окружување.
4) Структурата треба да обезбеди ефикасна и делотворна употреба на сите расположливи ресурси.
5) Структурата мора јасно да ја алоцира одговорноста на сите функции и задачи.
6) Структурата треба да потикнува за рационално искористување на искуството, специјализираните знаења и квалификации на вработените, кадрите и менаџерите при извршувањето на работните задачи и правилно одлучување.
7) Структурата мора да биде флексибилна, односно лесно адаптибилна на промените во интерното и екстерното окружување.
8) Структурата треба да обезбеди ефикасен информационен систем и комуникација.
9) Структурата треба да биде атрактивна за привлекување на способни кадри.

Водејќи се од овие практични преференции, секој менаџер мора внимателно да ја дизајнира организациската структура. Дизајнирањето на соодветна организациска структура, бара детална анализа на сите организациски аспекти кои ќе водат кон остварување на целите. Добро дизајнирана организациска структура и усогласена со стратегијата обезбедува несметано остварување на организациските цели.

СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ НА ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

Организациската структура е важен сегмент за успешно функционирање на една организација, но таа не мора еднаш за секогаш да е дадена. Во услови на развој на високо конкурентна глобална економија, со брзи и непредвидливи промени, менаџерите мора да размислуваат потемелно за дизајнирањето на организацијата, да спроведуваат промени за да се опстане во светот на бизнисот. Во зависност од комплексноста, разновидноста и специфичоста на целите и способноста да се менува или прилагодува на промените во окружувањето, организациската структура мора да се поставува на функционален начин. Во литературата постојат многу модели на процеси на организациска трансформација кои опфаќаат промени во организациската структура. Најпознати пристапи на промени во организациската структура се: *реорганизација или рестуктуирање, реинжинеринг и намалување (downsizing)*

Реорганизацијата претставува преуредување на организацијата со цел да се подобри ефикасноста на работењето. Таа опфаќа парцијални организациски активности во поголем или помал обем, насочени кон одредени димензии на организациската структура . Со други зборови, реорганизацијата подразбира промени или подобрувања на постоечката организациска структура, односно промени во организацискиот модел на едно претпријатие. Промените најчесто опфаќаат спојување или раздвојување на две или повеќе организациски единици, укинување на постоечки или воведување на нови организациски единици, формирање проектни тимови за реализација одредени задачи, промени во распонот на контрола и сл.Постојат два типа реорганизација: дефанзивна реорганизација и стратешка реорганизација. *Дефанзивната реорганизација* е всушност делумна реорганизација која се спроведува брзо и трае кратко, а опфаќа намалување на бројот на вработени со отпуштање и финансиска санација. *Стратешката реорганизација* е целосна реорганизација која трае подолго време, пословена е и опфаќа активности поврзани со управување на човечките ресурси, вложување во нови проекти, производи , пазари.

Реинжинерингот е понов концепт на организациска трансформација, кој предвидува воведување на радикални промени кои вклучуваат нов организациски дизајн и нов лик на организацијата во целина со цел да се подобри целокупното работење. На овој начин сака да се постигне прекин на континуитетот на воспоставените правила и процедури кои се развивале подолг период и како такви се составен дел на организацијата. Реинжинерингот всушност претставува редизајн на процесите, процедурите и правила на работење кои порано не биле доведувани во прашање и биле прифатени такви какви што се. Со други зборови, реинжинерингот не е подобрување на постоечкиот модел на организирање, туку комплетна промена и воведување на сосема нов модел кој опфаќа промени во структурата, културата и технологијата. Реинжинеринот базично значи да се земе пристап на чиста табла , што значи да се тргнат на страна сите мисли за тоа што се работи сега, и да се гледа како најдобро може да се дизајнира работата во иднина. [91]

Намалување или downsizing е специфичен облик на организациска промена и трансформација кај кој се врши намалување на големината на организацијата поради прилагодување на работењето при настанати тешкотии. Целта на оваа активност е да се намали организацијата во големина, но притоа да се направи здраво јадро кое може да оствари позитивни ефекти и да се спаси организацијата од пропаѓање. Она што е карактеристично за организациската структура при намалувањето како пристап е добивање на порамна , посплескана структура со помала хиерахија, флексибилна структура која лесно се прилагодува на промените. Методите на downsizing кои се применуваат во пракса се :

- намалување на бројот на менаџерски нивоа ;
- намалување на бројот на вработени со отпуштање ;
- укинување на специјализирани функции ;
- привремено пензионирање и доброволни замени ;
- стеснување на производните програми.

Според методите кои се применуваат во пракса се разликуваат три вида на downsizing стратегии :[92]

- *стратегија на редукција на бројот на вработени* која подразбира користење на различни механизми за намалување на работната сила во претпријатие предвремено пензионирање, трансфери и преместувања а во одредени случаеви и отпуштање и прогласување технолошки вишок.
- *стратегија на организациски редизајн* чиј што фокус е да се намали обемот на работа но не и бројот на вработени. Опфаќа активности на елиминација на функции, хиерархиски нивоа, групи или дивизиии, производи. Ваквата нова структура може да биде далеку поефикасна поради нејзината едноставност.

[91] Ѓорѓијовски,Благоја; Бојаџиоски Димитар;(2003), Теорија на организација, Економски факултет- Скопје стр.404

[92] Tissen, R., Andriesen, D., Deprez, F.L., *Dividenda znanja* (prevod sa engleskog), Adižes, Novi Sad, 2006. според Mašić,B STRATEGIJSKI MENADŽMENT;Noviji koncepti i pristupi u strategijskom menadžmentu:,Univerzitet Singidunum,Beograd str.496

Системска стратегија која се разликува од претходни две стратегии бидејќи таа опфаќа промени во организациската култура , ставовите и вредностите на вработените. Оваа стратегија подразбира поедноставување на сите аспекти на организацијата, целиот систем. Бидејќи оваа стратегија зазема долгорочна перспектива , може да се случи да се видат веднаш подобрувањата како што може тоа да се види при стратегијата на намалување на вработените.

Сепак овие три downsizing стратегии не се исклучуваат меѓусебно. Тоа значи дека било која статегија да се применува може да се комбинира со останатите две со цел да се добијат подобри резултати.

МЕЃУСЕБНАТА УСЛОВЕНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА И СТРАТЕГИЈА

За да може една организација успешно да ја имплементира својата организациска стратегија мора да посвети внимание на тоа како е структуирана. Организациската структура покажува како се поделени работните активности , како се групираат во организациски единици и како воспоставуваат механизми на координација за да се остварат целите. Затоа уште во процесот на дефинирање на стратегијата треба да се води сметка за тоа дека структурата на организацијата може да ја олесни или отежне нејзината имплементација. Врската помеѓу организациската стратегија и структура односно нивната меѓусебна условеност била предмет на истражувања на многу познати автори.

Алфред Чендлер, професор на Харвард, го предлага едно од фундаменталните правила во стратегискиот менаџмент “ако структурата не ја следи стратегијата ќе има неефикасни резултати” или пократко “ структурата ја следи стратегијата “. Според тоа логички е да се заклучи дека структурата треба да одговара на стратегијата , но и дека структурата е во подредена положба во однос на стратегијата, таа се формира откако се донесени главните стратегиски одлуки. Но сепак, според одредени автори ваквиот став сериозно ја потценува улогата на структурата, па затоа понекогаш и стратегијата ја прати структурата.

Правилото што го поставил Чендлер базира на историските истражувања на познати американски компании како Џенерал Моторс, Ексон и Ди Пот. Тој во анализите на овие компании пример во Ди Пот, увидел дека проблемите со намалените перформанси во стратегиите се резултат на несоодветните структури. Затоа решението на проблемот не бил да се напуштат постоечките стратегии туку да се пристапи на нова организациска структура од функционална во мултидивизионална.[93] Понатаму ако настанат промени во стратегијата, неопходно ќе биде да се направат и промени во структурата т.е потврдил дека структурата ја следи стратегијата. Д.Хал и М.Саиас ја потврдија поврзаноста на структурата и стратегијата но нагласија дека условеноста е во обратна насока. [94] Веќе воспоставената организациска структура многу повеќе ги детерминира видовите на стратегиски можности што ги разгледува и избира менаџментот и структурата може да биде ограничувачки фактор за изборот на стратегијата . На пример, многу е лесно за компанија со децентрализирана мултидивизионална структура да прифати стратегија на аквизиција . Од друга страна на мултивизионална структура е потешко да се согледаат можности за иновации и знаење. Со други зборови, структурата ја обликува стратегијата. Во истиот контекст Хенри Миндзбер заклучил дека “структурата ја следи стратегијата како што левата нога ја следи десната”.[95] Стратегијата и структурата се поврзани реципрочно не само еднонасочно.

УСОГЛАСУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА И СТРАТЕГИЈА

Стратегиското одлучување има за цел да ја подобри стратегиската позиција на претпријатието во догледна иднина иницирајќи акции во сегашноста. Стратегиските одлуки мораат да бидат донесени врз база на внимателна анализа и знаења во подрачјата на делување. Структурата е клучен елемент при одредување на стратегиската позиција имајќи го предвид потенцијалот на организацијата. Веќе споменавме дека меѓусебната поврзаност на стратегијата и структурата е неспорна и таа тргнува од различни појдовни точки; структурата ја следи стратегијата , структурата ја ограничува стратегијата, или тие се во реципрочна врска. Како и да е, стратегијата и структурата мора да бидат усогласени за една компанија

[93] Johnson, Gerry,; Scholes ,Kevan, Whittington, Richard;(2008) Exploring corporate strategy, Person Education Limited,p.466

[94] D.J. Hall and M.A. Saias, (1980), ‘Strategy follows structure!’, *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2 pp. 149–163.

[95] H. Mintzberg, (1990 ‘The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management’, *Strategic Management Journal*, vol. 11), pp. 171–195.

да ги оствари поставените мисија и цели. Се смета дека треба да се создава интерна организациска структура околу критичните фактори за успех и клучни задачи, со кои ќе се реализира стратегијата на претпријатието. Усогласувањето на структурата со стратегијата се одвива во пет етапи [96]:

потребно е најпрво да се укаже на клучните фукнции и задачи потребни за спроведување на стратегијата ;
оценување кои се функциите и задачите кои се критични за успехот на стратегијата,а кои може да имаат советодавен карактер ;
настојување стратегиските критични функции и единици да станат главни блокови во организацијата ;
одредување кој степен на авторитет ќе биде потребен за да се раководи со секоја организациона единица ,имајќи ги предвид користите и трошоците од децентрализираното одлучување ;
обезбедување на потребно ниво на координација помеѓу организационите единици.

Понекогаш усогласувањето на структурата со стратегијата ќе бара реинжинеринг или рестуктуирање. Сепак , треба да се има предвид дека во одредени случаеви ни со промени во структурата , нема да се постигне посакуваното усогласување со стратегијата, па во таков случај може да се јави потреба од преиспитување на формулирана стратегија. Со еден збор, целта е да се усогласат овие две важни димензии на организацијата, а начинот како тоа ќе се направи ќе зависи од умешноста на стратегискиот менаџер.

Може да се заклучи дека организациската структура не може да се планира без познавање на стратегијата, како и дека нема ефикасна стратегија без адекватна организациска структура.

[96] Milisavlevic,M; (1996) Strategijski mendzment; Megatrend- Beograd str.197

Табела 1. Одговори на анкетен прашалник

Table 1.Questionairre responses

Прашања / Questions	Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		резултат / results	%	резултат / results	%
1. Дали во Вашата организацијата се креира и имплементира организациска структура во согласност со стратегијата за развој?	Да Не Не знам	23 7 4		40 12 72	
	Вкупно / Total	34	100	124	100
1. Дали сметате дека Вашата организација има добра организациска структура ?	Да Не Не знам, не сум сигурен	25 5 4		45 16 63	
	Вкупно / Total	34	100	124	100

ЗАКЛУЧОК

Организациската структура е важен сегмент за успешно функционирање на една организација, но таа не мора еднаш за секогаш да е дадена. Во услови на развој на високо конкурентна глобална економија, со брзи и непредвидливи промени, менаџерите мора да размислуваат потемелно за дизајнирањето на организацијата, да спроведуваат промени за да се опстане во светот на бизнисот. Во зависност од комплексноста, разновидноста и специфичноста на целитеспособноста да се менува или прилагодува на промените во окружувањето,организациската структура мора да се поставува на функционален начин.Организациската структура покажува како се поделени работните активности , како се групираат во организациски единици и како воспоставуваат механизми на координација за да се остварат целите. Затоа уште во процесот на дефинирање на стратегијата треба да се води сметка за тоа дека структурата на организацијата може да ја олесни или отежне нејзината имплементација.Стратегиските одлуки мораат да бидат донесени врз база на внимателна анализа и знаења во подрачјата на делување. Структурата е клучен елемент при одредување на стратегиската позиција имајќи го предвид потенцијалот на организацијата. Меѓусебната поврзаност на стратегијата и структурата е неспорна и таа тргнува од различни појдовни точки, структурата ја следи стратегијата , структурата ја ограничува стратегијата, или тие се во реципрочна врска. Како и да е, стратегијата и структурата мора да бидат усогласени за една компанија да ги оствари поставените мисија и цели.

ЛИТЕРАТУРА

1) Englewood C. and A. Vallstelos (2000) Marketing High-Technology: Preparetion, Targeting, Execution, Business Horizons,
2) Gilmor H. J. and B. J. Pyne II (1997), The Four Buses of Mass Customization, Harvard Business Review, Journal - February. Sawhney S. N. (1998), Planning for Product Platforms, Sloan Management Review, Summer.
3) Lahman R. D. (1998) Customer Reaction to Variety: Too Much of a Good Thing?, Journal of Academy of Marketing Science, No. 1.
4) Lampel J. and H. Mintzberg (1998), Customizing Costomizzation, Sloan Management, Review, Fall.
5) Lahman R. D. (1998) Customer Reaction to Variety: Too Much of a Good Thing?, Journal of Academy of Marketing Science, No. 1.
6) Pinell J. B. (1993), Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, Boston.
7) Rao R. V. and J. H. Steckel (1998), Analysis for Strategic Marketing, Addison-Wesley, Reading, Mass
8) Piercey F. N. (1998), Marketing Implementation: the Implication of Marketing Paradigm Weakness for Strategy Execution Process, Journal of the Academy of Marketing Science, No. 3.
9) Мицески.Т, Стратегиски марктинг, (2012) УГД, Економски факултет-Штип.

10) Shocker D. A. et al. (2004), Product Complements and Substitutes in the Real World: The Relevance of "Other Products", Journal of Marketing, January.
11) Terpstra V. and R. Sarathy (1997), International Marketing, seventh edition, The Dryden Press, Forth Worth.
12) Waggoner R. (1999), Have You Made a Wrong Turn in Your Approach to Market, Journal of Business Strategy, November-December.

ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТОСТ

Виш пред. д-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски- БАС, Скопје
sokle2000@yahoo.com

УДК: 005.3

АПСТРАКТ

Структуираните и ефикасно поставени оперативни процеси значително ги подобруваат работните перформанси, ја подобруваат продуктивноста и другите економски показатели на работењето и помагаат во процесот на донесувањето на одлуки во организацијата.

Ефективниот оперативен менаџмент обезбедува најоптимални организациски решенија на предизвиците и проблемите во организациската технологија, условите на работните места, квалитетна организациска изведба и е извор на нови иновации во оперативните процеси.

Ефикасно организираниот оперативен процес обезбедува: подобар квалитет, зголемена флексибилност, доверливост, пониски трошоци и пониски цени на производите или услугите. Сето ова ги прави организациите многу поконкурентни.

Клучни зборови: оперативни процеси, организациска конкурентност.

THE OPERATIONS PROCESSES AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

Senior lecturer Toni Soklevski, Ph.D.

Business academy Smilevski – BAS, Skopje
sokle2000@yahoo.com

UDK: 005.3

ABSTRACT

Structured and effective placed of operations processes significantly improve operating performance, improve productivity and other economic indicators of performance and are helping in the decision making in the organization.

The effective operations management provides the most optimal solutions to organizational challenges and problems in organizational technology, improve conditions in the workplace, affect the organizational performance and is a source of new innovations in operational processes.

Efficiently organized operations process provides: better quality, increased flexibility, reliability, lower costs and lower prices of products or services. This makes them much more competitive organizations.

Keywords: operations processes, organizational competitivenes.

ВОВЕД

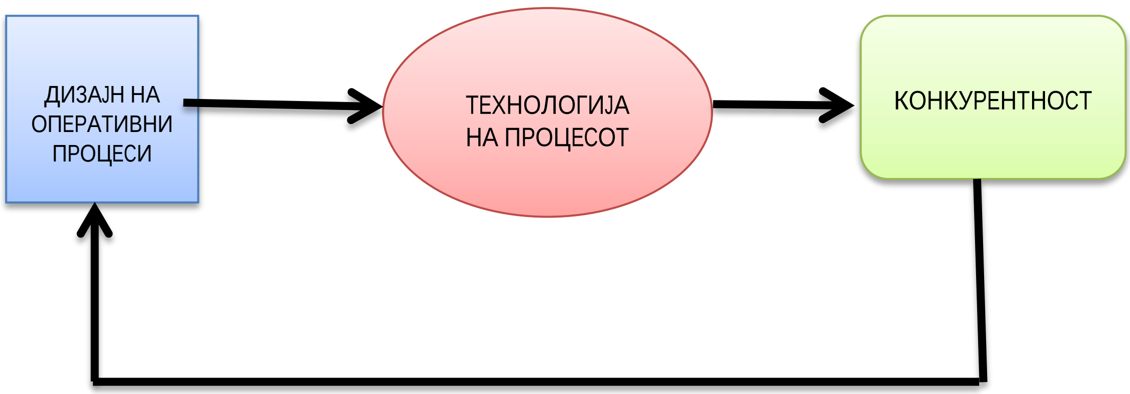
Дизајнот на оперативните процеси и менаџирањето со нив, непосредно и директно се поврзани со развојот на нови и подобрувањето на постојните производи или услуги. За да се произведе нов или подобри постоен производ или услуга неопходен е дизајн на нов процес и соодветно менаџирање со него, што ако е ефикасен компанијата ќе биде чекор напред во однос на нејзината конкуренција. Иако можат да се пронајдат голем број на дефиниции за тоа што петставува “дизајн“, овде и во генерална смислана зборот, на дизајнот ќе се гледа како на креативен процес за развој и имплементација. Една од целите на дизајнот е да се осмислат соодветни фукционални, техничко – технолошки, а многу често и естетски фактори, што дизајнот го става во директна корелација со истражувањето, анализата, моделирањето и оптимизацијата и го дефинира како:

- дизајнот е еден од факторите кои во значителна мера влијаат врз продажбата на производот или услугата,
- дизајнот има влијание врз начинот на изведба на работата и врз успешноста.
- функционално дизајнираните процеси и системи може да имаат големо влијание врз процесите на одлучување.

Сосема е очигледно дека процесите на дизајн имаат големо значење и дека успешниот дизајн во функционално ориентираните домени зависи од истите компоненти кои влијаат и врз развојот на производите или услугите. (Соклевски, 2014: 58)

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражувањето: Дизајнот на оперативните процеси влијае врз видот и степенот на технологијата на процесот, а преку неа и врз конкурентноста на организациите во РМ. (сл.1)

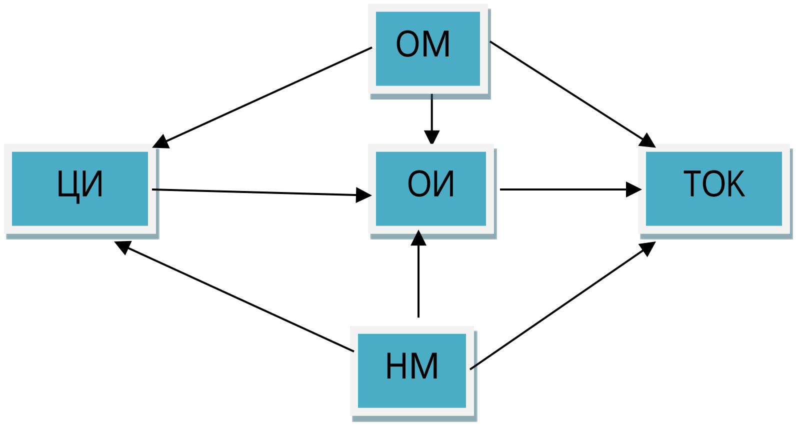


Слика 1: Влијание на оперативните процеси врз конкурентноста на организациите

Од споменатото ситуирање на предметот на ова истражување можат да се изведат, следниве причинско-последични врски:

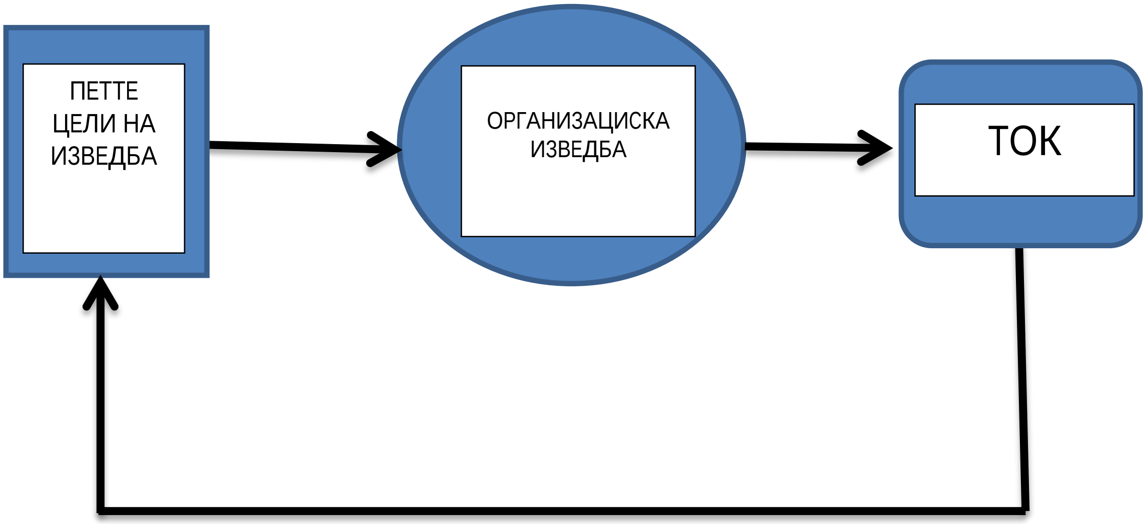
1) Дизајнот на оперативните процеси како независна варијабла влијае врз целите на изведба, кое пак имаат директно влијание врз квалитетот на организациската изведба;
2) Оперативниот менаџмент како примарна независна варијабла влијание врз креирањето на организациската изведба;
3) Преку организациската изведба ќе се мерат: ефикасноста, квалитетот, цената, доверливоста, флексибилноста и брзината.

На овој начин тековната организациска конкуретност (ТОК) ќе биде проценувана како резултанта на влијанието на оперативниот (ОМ) и надзорничкиот менаџмент (НМ) и преку влијанието на целите на изведба (ЦИ) врз организациската изведба.(ОИ)



Слика 2: Фактори на тековната организациска конкурентност

Или поконкретно зависните и независните варијабли се прикажани на следната слика3.



Слика 3: Зависни и независни варијабли

Во овој труд посебно се посвети внимание на алоцирањето на финансии од страна на водството на организациите во дизајнирање на процесите преку нова и современа технологија и директно подобрување на основните показатели, посебно на продуктивноста на работењето. (сл.4)

Слика 4: Влијание на финансиите врз основните показатели на работењето

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Во овој труд се дадени резултатите од вкупно опфатените 224 менаџери (40 топ, 80 линиски и 104 оперативни менаџери) од вкупно 40 организации во Република Македонија и тоа 20 од производствени дејности и 20 од услужни дејности.

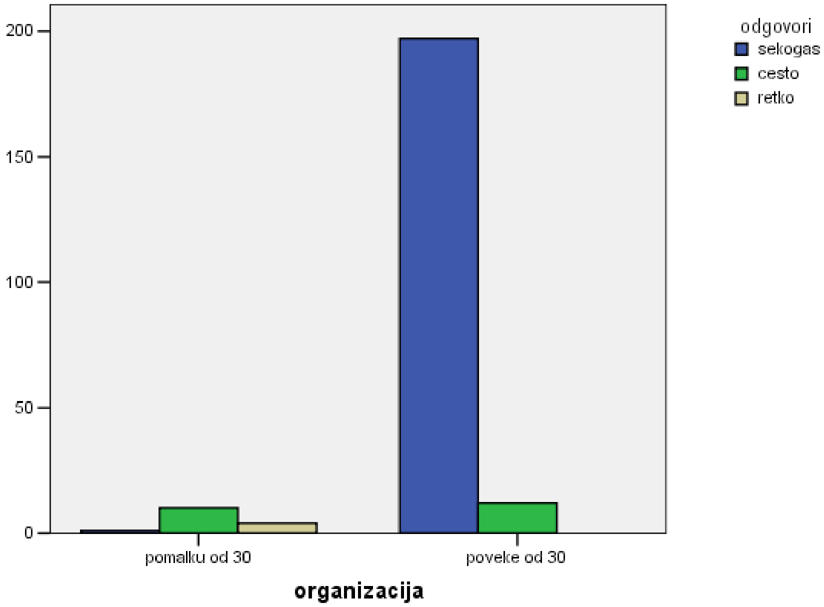
Со посебно внимание на ова истражување се пријде на делот од групата на прашања и анализа за *раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на оперативните процеси преку современа технологогија како и максимизирање на инвестиции и зголемување на ефикасноста*.

Во фирмите со помалку од 30 вработени со секогаш одговориле 1, 10 со често и 4 со ретко; во фирмите со повеќе од 30 вработени со секогаш одговориле 197 и 12 со често;

Табела 1: Раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на операции, максимизирање на инвестиции и зголемување на ефикасноста

organizacija * odgovori Crosstabulation

			odgovori			
			sekogas	cesto	retko	Total
organizacija	pomalku od 30	Count	1	10	4	15
		Expected Count	13,3	1,5	,3	15,0
	poveke od 30	Count	197	12	0	209
		Expected Count	184,7	20,5	3,7	209,0
Total		Count	198	22	4	224
		Expected Count	198,0	22,0	4,0	224,0



<u>Графикон 1</u>: Раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на операции, максимизирање на инвестиции и зголемување на ефикасноста

Оперативните менаџери во малите претпријатија не секогаш одлучуваат за раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на операции, максимизирање на инвестиции и зголемување на ефикасноста, затоа што тоа кај нив го прават сопствениците или топ менаџерите. (Таб. 1 и 2)

<u>Табела 2:</u> Симетрички мерки за : Раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на оперативните процеси, максимизирање на инвестиции и зголемување на ефикасноста

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,733	,064	-16,068	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,695	,076	-14,394	,000[c]
N of Valid Cases		224			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

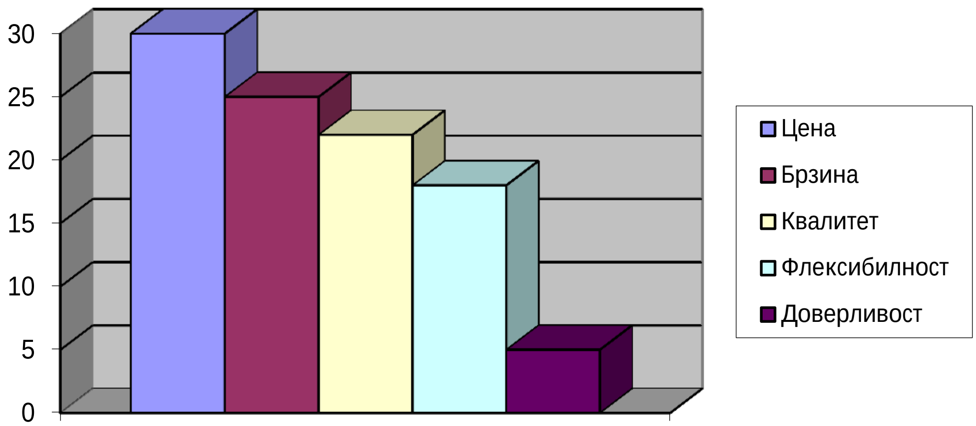
Табела 3: [2] за: Раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на оперативните процеси и новата технологија, максимизирање на инвестиции и зголемување на ефикасноста

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	120,775[a]	2	,000
Likelihood Ratio	67,192	2	,000
Linear-by-Linear Association	119,900	1	,000
N of Valid Cases	224		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Ефикасно организираниот оперативен процес обезбедува: подобар квалитет, зголемена флексибилност, доверливост, пониски трошоци и пониски цени на производите или услугите. Сето ова ги прави организациите многу поконкурентни. Еве го рангот на влијание на оперативните процеси врз овие конкурентни фактори. (графикон 2)



Графикон 2: Влијание на оперативните процеси врз конкурентните фактори

Истражувањето потврди дека оперативните процеси подржани со современи технологии најмногу влијаат врз намалување на трошоците за производство и услуга, брзината на испорака, подобар квалитет и подобрување на флексибилноста и доверливоста како цели на изведба.

ЗАКЛУЧОК

Дизајнот на оперативните процеси е активност со која се дефинираат: физичката форма, обликот и состав на производите, услугите и процесите. Иако директната одговорност за дизајнирањето на производите и услугите може да не е дел од оперативната функција во некои организации, таа е од пресудно значење за другите оперативни активности. Стратегиски погледнато, дизајнирањето на процесите значи дизајнирање на цела низа меѓусебно зависни и поврзани операции кои обезбедуваат трансформација на ресурсите и задоволување на потребите на клиентите. На пониско ниво, оперативните менаџери го дизајнираат планот на изведба на процесите, избираат соодветна процесната технологија и персонал. (Соклевски, 2014:77)

Планирањето и контролата се активности на одлучување. Одлуките се однесуваат на трансформацијата на ресурсите и се поврзани со обезбедување со квалитет. Директна одговорност на сите оперативни менаџери е подобрувањето на изведбата на операцијата. Клучните одлуки поврзани со изведбата најчесто имаат превентивна улога и се однесуваат на превенирање на евентуалните можни грешки поврзани со изведбата на оперативните процеси.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Aquilano et al,(2001). Operations Management for Competitive Advantage, Chase, USA.
2) Nigel Slack, Stuart Chambers, Robetrh Johnson,(2004). Operations Management, Fouth edition, Prentice Hall, London.
3) Lee J. Krajewski and Larry P. Ritzman, (2007). Operations Management, Strategy and Analysis, Addison-Wesley Publishing Company, Reading. Massachusetts. (+ Fifth Edition, 1999)
4) Соклевски Тони, (2014). Заедничките и посебните компетенции на оперативните менаџери во Република Македонија (докторска дисертација), ИСППИ, Скопје.

СО ФОРМАЛНА ОБУКА КОН ПОКВАЛИТЕТНО РАБОТЕЊЕ И ПОВИСОКИ РЕЗУЛТАТИ

Нина Бајрактарова

студент на Економски факултет, Љубљана

Пред. м-р Елена Донева

Бизнис Академија Смилевски
elenadoneva1@gmail.com

УДК: 005.963.1

АПСТРАКТ

Учењето од формална обука е тип на учење кое денес станува се поактуелно пред се поради некои негови карактеристики како што е утврдување на конкретните потреби , добивање на непосредни инструкции од искусен реализатор за тие работни задачи и функции и постојаната контрола од реализаторот при постигнување на новите задачи потребни за новата работна функција.

Овој вид на учење преку формална обука доведува кон поуспешно завршување на работните задачи и активности од страна на учесникот со што се намалуваат трошоците што се прават при несоодветно и неквалитетно работење. Зголемувањето на квалитетното работење ја зголемува самодовербата на вработените, им се зголемува креативноста а со тоа се постигнуцваат и повисоки резултати во организацијата.

Клучни зборови: формална, обука, резултати, квалитет.

WITH FORMAL TRAINING TO BETTER PERFORMANCE AND BETTER RESULTS

Nina Bajraktarova

Student at Faculty of Economics, Ljubljana

Lecturer Elena Doneva, MA

Business Academy Smilevski
elenadoneva1@gmail.com

UDK: 005.963.1

ABSTRACT

Learning from formal training is a type of learning which is becoming more demanding these days, mainly because some of his characteristics as determining specific needs, getting direct instructions from an experienced implementer of those tasks and functions and constant control of the enforcer in achieving new tasks that are needed for the new operating function.

This kind of learning through formal training, leads to a successful completion of tasks and activities by the participant, thus it also reduces the costs done while inappropriate and poor quality of work. Increasing the quality of work, increases the confidence of employees, alters their creativity and helps them achieve higher results in the organization.

Keywords*:* formal training, results, quality.

ВОВЕД

Основен ресурс во секој процес на работењето во секоја организација се всушност луѓето и нивните способности со кои се остваруваат целите на организацијата. Нивната креативност, иновативност, мотивираност, информираност, особини со кои се разликуваат овие ресурси од сите други и ги прават посебни. Према тоа вработените претставуваат најважен ресурс во креирање на додатни вредности во претпpriратието.

За успешност во работењето потребно е воспитување и обучување на вработените кога тие се сеуште во училишните клупи со взаемната соработка на училиштата и компаниите. Кога вработените се во своите компании тие и тука се обучуваат за своите работни места.

Обучувањето се однесува на сите непосредни извршители, менаџерите на сите нивоа и на сите администативни работници.

Дури и највисоко образованиот професионален кадар во некој одреден временски период има потреба од обука. Во отсуство на цврста определена обука, вработените се изложени на различни неточни и нередовни учења на работните задачи. Вработените учат, а она што ќе го научат може да биде добро или добро до одредени граници. Вработените при работењето прават грешки кои видно се одразуваат или на времето кое го трошаат при работењето или во извршување на работната задача кое се одразува на самиот производ. Затоа потребно е да се воспостави структурно – систематски приод во обучувањето со кој се обезбедува период на инструкции од некој кој ја познава работата, изверзиран во техниката на обучување и успешно зане да го пренесе своето знаење на луѓето кои се обучуваат.

ФОРМАЛНА ОБУКА ВО КОМПАНИИТЕ

Само со организирана обука и систематско изведување на обучувањето од стручни лица гарантира дека работниците ќе се обучат на најдобар можен начин. Во поголемите компании обучувањето треба да ја извршуваат специјалисти одредени за обучување преку соодветни програми се со цел да се прикажат нештата, лицата што се обучуваат да имаат можност дирекно да учествуваат во процесот на работењето а не да се сведи само на раскажување и слушање.

Постојат повеќе типови на обука

1) Обука на самото работно место – овој тип на обука е наједноставен начин но во исто време и најефтин бидејќи обуката се случува на самото работно место па работникот во исто време и работи и се обучува.
2) Обука организирана надвор од фабриката – овој тип на обука се случува во слични или исти услови какви што имаме во фабриките но обучувањето се одвива надовор од организацијата и тоа организирано за поголем број на вработени.
3) Обука организирана од училиштата – овој тип на обука всушност се случува по програма која ја определуваат училиштата и организацијата за која се врши обуката.

4) Обука во вид на организирани курсеви – овој вид на обука се одвива надвор од организацијата, пред се предвидени за организирани курсеви кои опфаќаат странски јазици, компјутери, занаети, деловно работење и сл.
5) Обука за преквалификација – потребата од овој вид на обука се јавува како резултата на брзиот технолошки развој, усовременување на технолошкиот процес на работење, автоматизираното производство, комјутеризацијата. Новите современи машини и апарати кои секојденвно ги воведуваме во компаниите бараат од вработените дополнителна обука за да можаат да работат со нив.

Обуките можат да бидат:

1) Обуки во вид на предавања – добри се кога се применуваат за укажуавње на новитети во работењето при што се користат различни визуелни средства и помагала.
2) Обука со симулирање на случаи – на обуката се симулираат случаи какви што се среќаваат во процесот на работење и преку разработка на истите се врши обука на кандидатите.
3) Практична настава – овој вид на обука е најдобрата обука бидејќи работниците на обуката всушност директно сами ја вршаат работата а обучувачите само ја надгледуваат.
4) Корективна обука – овој вид на обука е најзастапена бидејчи е потребна и кај нововработените но и кај постојаните работници.

Кај нововработените ако се пуштат сами да ја извршуваат работата без претходна обука може кај нив да се развијат неправилности кои го кочаат нивното усовршување. А кај постојните работници ако се увиди дека подолго време се прави потфрлување во работењето, зголемување на трошоците , при воведување на нови машини и технологии.

При истражувањето што е направено кај две фирми од општина Струмица се докажа дека потребата од обука е важно за поквалитетно работење во компаниите. Со примената формална обука од страна на стручни лица овозможена е обука на поголем број од вработените а веќе обучените во компаниите на своите работни места извршија обука на ново дојдените и на дел од вработените кои не беа ја поминале обуката се со цел да се оди кон поквалитетно работење и да се добијат повисоки резултати во процесот на работење.

И двете компании спреведуваат обука на вработените која оди во неколку фази:

Најпрво вработените се подготвуваат за учење – им се објаснува зошто им е потребно учењето и зошто е потребно да се извршуваат правилно работните задачи. Укажувањето дека со правилно работење ќе се ослободиме од поголем шкарт, дополнителни доработки, поправки, потфрлување на работната норма а на сметка на ова ќе се зголеми ефикасноста на работењето . Потоа им се покажува на вработените практично како да се изврши работата – при ова се изведува чекор по чекор без да се нагласува како обучувачот работи, туку да му се даде приоритет на вработениот кој учи.

Следува постапка кога работникот сам ја извршува работатапод надзор на инструктурот, само му се обрнува внимание за грешките во работењето, анализа на работењето и заклучок од истата.

Во последната фаза на работникот му се дава сам да го определува ритамот на работењето и му се врши контрола само повремено од страна на инструктурот.

ЗАКЛУЧОК

Сето ова се покажа мошне важно во работењето на компаниите и како резултат на вака спроведување на обучување во работењето компаниите можат да заклучат дека имаат се пообучени и поквалитетни кадри кои резултираат со поквалитена завршена работа, понавремена, без грешки, без дополнително нтрошење на работна рака, материјали и време за направени грешки. Со спроведувањето на формална обука се забележа поуспешно спровредување на процесот на работење кое пак води кон поквалитетно работење и повисоки резултати на сметка на компанијата.

Со успешно спроведените формални обуки имаме две среќни страни, едната е работодавачот кој е среќен поради успешно спроведената работа и успешно завршените работни задачи, навремено завршување на истите, а од друга страна обучените работници се задоволни бидејќи кога се успешни во завршување на работните задачи се чувствуваат задоволно, пофалени се, во одредени ситуации самите тие се обучувачи па им расте мотивацијата за поуспешност во работењето, а од друга страна задоволството е обострано бидејќи нема нервози, непријатни ситуации, расправии, дополнително работење, штедење на материјали, време. Но пред се е добро поради компанијата таа резултира со успешност во работењето, поголеми резултати а со тоа се зголемува и компаниската предност.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Andreu, R. & Ciborra, C. (1996), Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of Information Technology, Journal of Strategic Information Systems
2) Argyris, C. & Schon, D. A. (1978), Organizational learning: A Theory of Action Perspective Reading, MA: Addison-Wesley

СЕКЦИЈА 3:
ИНОВАЦИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ЗА ОДРЖЛИВА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

SECTION 3:
INNOVATION AND THE ORGANIZATIONAL CHANGES FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

INOVACIJE I TEHNOLOŠKI PROGRES U SVETLU ODRŽIVE KONKURENTNOSTI

Dr Lidija Madžar

Profesor na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija Novi Sad
lidija.madzar.vps@gmail.com

UDK: 005.591.6:334.72.012.63/.64
005.72:334.72.012.63/.64
005.96:334.72.012.63/.64

ABSTRAKT

Upravljanje promenama i konkurentnošću u savremenim organizacijama obuhvata tri ključna faktora: promenu organizacione strukture, razvoj tehnologije i ljudskih potencijala. Pri tome, ključnu ulogu u ovom procesu imaju inovacije koje permanentno stimulišu napredak i procese prilagođavanja savremenih organizacija. S obzirom na značaj tehnoloških i društvenih inovacija, one predstavljaju okosnicu revolucije, progresa i reformi u savremenom društvu. Kako su savremene organizacije, u dinamičkom procesu globalne konkurencije, prinuđene na kreiranje novih proizvodnih rešenja, kao i na usvajanje novih sofisticiranih tehnologija, danas se najznačajniji akcenat stavlja na stimulisanje inovacija. U najznačajnije organizacione varijable koje utiču na stimulaciju inovacija spadaju: organizaciona struktura, organizaciona kultura i praksa upravljanja ljudskim resursima. U ovom kontekstu treba istaći značaj ljudskog faktora koji je voljan i sposoban da stiče nova znanja i iskustva, kako bi prerastao u kategoriju „šapiona promena“. U radu se daje i analiza upravljanja rizikom i inovacijama u malim i srednjim preduzećima, sa posebnim naglaskom na egzistenciju rizika inovacija. Na kraju se ističe detaljan pregled značaja inovacija sa mikro i makroekonomskog aspekta. Posebna pažnja se posvećuje značaju Indeksa globalne konkurentnosti i inovacijama kao jednom od dvanaest „stubova konkurentnosti“. Stoga su kompanije u razvijenim zemljama prinuđene da se usmeravaju na primenu najnovijih tehnologija, proizvodnih metoda, sistema i najmodernije opreme, kako bi zadržale konkurentsku prednost.

Ključne reči: inovacije, organizaciona struktura, „šampioni promena“, rizik inovacija, konkurentska prednost.

INNOVATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS IN THE LIGHT OF SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

Lidija Madžar, Ph.D.

Professor at the Novi Sad Business School – Higher Education Institution for Applied Studies
lidija.madzar.vps@gmail.com

UDK: 005.591.6:334.72.012.63/.64
005.72:334.72.012.63/.64
005.96:334.72.012.63/.64

ABSTRACT

Management of changes and competitiveness in contemporary organizations include three key factors: organizational structure change, technological change and human resources development. In so doing, a key role in this process has innovation which continuously stimulates progress and modern organization's adjustment processes. Given the importance of technological and social innovations, they represent the backbone of the revolution, progress and reforms in modern society. Modern organizations are in a dynamic process of global competition forced to create new product solutions, as well as the adoption of new sophisticated technologies. So today, the most important emphasis is placed on stimulating innovations. The most important organizational variables affecting the stimulation of the innovations include: organizational structure, organizational culture and human resources management practices. In this context we should emphasize the importance of the human factor, which is willing and able to acquire new knowledge and experience, in order to grow into the category of "champions of change". This paper provides an analysis of risk and innovation management in small and medium-sized enterprises, with special emphasis on the risk of innovation existence. At the end, the paper points out a detailed overview of the microeconomic and macroeconomic importance of the innovations. Special attention is paid to the Global Competitiveness Index importance and innovation as one of twelve "pillars of competitiveness". Therefore, companies in developed countries are forced to focus on the latest technologies application, production methods and modern equipment in order to maintain a competitive advantage.

Key words: innovation, organizational structure, “champions of change”, the risk of innovation, competitive advantage.

UVOD

Upravljanje promenama u savremenim organizacijama obuhvata tri značajne kategorije (Robbins & Decenzo 2001, str. 238): 1) organizacionu strukturu, 2) tehnologiju i 3) ljude (odnosno zaposlene). Metamorfoza organizacione strukture podrazumeva bilo koju promenu koja se odnosi na odnose upravljanja organizacijom, mehanizam koordinacije, stepen centralizacije, dizajn posla, stvaranje radnih timova ili slične organizacione strukturne varijabilne faktore. Strukturne komponente poput decentralizacije, širenja raspona kontrole, uprošćene specijalizacije rada i unakrsno funkcionalnih timova omogućavaju zaposlenima da aktivno učestvuju u procesima unapređivanja savremene organizacije. Promena tehnologije podrazumeva modifikaciju načina i metoda rada i/ili opreme. Osnovna usredsređenost na tehnološke promene, u skladu sa zahtevom za permanentnim napredovanjem, kreće se u pravcu razvoja fleksibilnih procesa sa ciljem poboljšanja kvaliteta proizvodnih i drugih poslovnih zahvata. Kako su zaposleni, koji su *odani* konceptu trajnog organizacionog napretka, usmereni na pronalaženje inovativnih rešenja, iz navedenog proizilazi da se radni procesi moraju prilagođavati stalnim promenama u okruženju. Pomenuti zahtev za prilagođavanjem podrazumeva obimnu posvećenost obrazovanju, treningu zaposlenih i podsticanju inovacija. Promena ljudi (odnosno zaposlenih kadrova), kao najkompleksnija i najsuptilnija organizaciona komponenta, se odnosi na promenu stavova zaposlenih, njihovih očekivanja, percepcije (odnosno opažanja) ili ponašanja. Humana dimenzija promena zahteva radnu snagu koja je posvećena ispunjavanju ciljeva organizacije, kao i kvalitetu i njenom stalnom napretku. Pored potrebe za obrazovanjem, obukom i razvojem ljudskih potencijala, takođe se nameće i imperativ za ocenjivanjem radnog učinka, kao i za uvođenjem adekvatnog sistema nagrađivanja koji podržava i podstiče trajan napredak.

Inovacije dodaju vrednost, pri čemu je ne zamenjuju (Drucker 1959, str. 31). Preciznije, one nisu u stanju da zauzmu mesto kreativnom delovanju, kao ni iznenadnom trenutku inspiracije. Međutim, inovacije ne mogu preterano uticati na preciziranje i usvajanje novih znanja, jer ovi procesi zavise i od drugih faktora. Naprotiv, one istovremeno utiču na multiplikaciju kako trenutaka i efekata inspiracije, tako i na stalano podsticanje napretka i procesa prilagođavanja savremenih organizacija. Istovremeno, one mogu da utiču i na unapređenje radnih procesa. I naposletku, inovacije imaju sposobnost da *naslute* momenat u kojem mali i nemaštoviti koraci mogu da ugroze pojavu nove imaginacije, odnosno maštovite ideje.

Inovacije, takođe, ne mogu uticati na stalno prisutna ograničenja u postojanju savremenog društva. Uprkos navedenom, one dodaju novu dimenziju koja se ogleda u postavljanju *nedostižnih* ciljeva, utvrđujući načine adekvatne i poželjne organizacije posla. Iako je oduvek, istorijski posmatrano, bilo raznih inovacija, savremeni period se karakteriše činjenicom da je društvo postalo sposobno za sistematično delovanje, organizovanje i uključivanje ljudi sasvim prosečnih mogućnosti u zadatke koje su svojevremeno mogli da ispunjavaju samo ingeniozni pojedinci. Inovacije determinišu dve glavne oblasti: 1) kreativnu prirodu kosmosa i 2) savremeno društvo (Drucker 1959, str. 32). Tehnološke inovacije, kao vid pronalaženja novih načina poimanja prirode i njenog usmeravanja i stavljanja pod kontrolu savremenog čovečanstva, imaju za cilj da spreče nepoželjne pojave, kao i da pokrenu nove proizvodne procese. Za razliku od njih, društvene inovacije utvrđuju potrebe i mogućnosti savremenog društva sa ciljem da doprinesu razvoju koncepata i institucija usmerenih na zadovoljavanje humanih potreba. Stoga nove tehnologije predstavljaju okosnicu reforme i revolucije u savremenom društvu.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ovaj rad proizilazi iz savremenih teorijsko-empirijskih iskustava vezanih za aktuelne ekonomske tendencije i kretanja. Zasniva se na primeni opštih metodoloških postupaka naučnog rada. U radu se primenjuju metode potpune alanize sagledavanja problema i njihovih komponenti, kao i izvesne metode parcijalne analize – analiza sadržaja, funkcionalna analiza, neki elementi komparativnih razmatranja, generička i faktorska analiza. Rad se ujedno zasniva i na metodi produktivne sinteze izvedenih saznanja i zaključaka. Pored apstrakcije i konkretizacije, u referatu se primenjuju i metode sistemske klasifikacije i dedukcije kao vid izvođenja posebnih zaključaka na osnovu opštih saznanja.

REZULTATI I ANALIZA

U radu je analiziran značaj inovativnih procesa i tehnološkog progresa kao najbitnijih determinanti mikroekonomske i makroekonomske konkurentnosti. Iz analize proizilazi značaj necenovnih faktora konkurentnosti, sa posebnim akcentom na primenu inovacija u savremenim organizacijama. Zaključuje se da su najuspešnije inovativne organizacije jer one hrabro usmeravaju svoje kreativne potencijale u proizvodnju profitabilnih autputa. Pored inovacija, savremene organizacije imaju poseban interes da stimulišu procese istraživanja i razvoja (R&D) i tehnološkog napretka. Stoga su one prinuđene na primenu najnovijih tehnologija, metoda i najnovije opreme kako bi bile u mogućnosti da sofisticiranim proizvodima i/ili uslugama steknu i zadrže komparativnu prednost. Iz rada ujedno sledi da u Indeksu globalne konkurentnosti (*Global Competitivness Index-GCI*) *dvanaesti stub*, koji se odnosi na inovacije, ima izuzetan značaj, posebno u najrazvijenijim zemljama sveta.

PODSTICANJE INOVACIJA I TEHNOLOŠKOG PROGRESA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Prvi ekonomista koji je ukazao na izuzetan značaj necenovnih faktora konkurencije, sa posebnim naglaskom na inovacije, bio je Joseph Schumpeter koji je već tridesetih i četrdesetih godina prošlog veka razradio tezu o inovacijama kao osnovnom faktoru rasta i konkurentnosti. U svom epohalnom delu *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*, umesto cena Schumpeter ističe dominantne faktore konkurentnosti koji proizilaze iz novih proizvoda, nove tehnologije, novih izvora ponude i novih tipova organizacije. Samo ovakav koncept konkurentnosti obezbeđuje presudnu prednost u troškovima proizvodnje i kvalitetu proizvoda. Ovaj koncept ne utiče samo na visinu profitne stope i proizvodnju posmatrane organizacije, već opredeljuje i temelje njenog tržišnog opstanka. Ovakav je model konkurentnosti daleko delotvorniji u poređenju sa klasičnim cenovnim nadmetanjem ili agresivnim nastupom na tržištu. Stoga se ta *moćna poluga*, koja podstiče dugoročni rast autputa i smanjenje cena, javlja kao jedini *modus operandi* savremenih organizacija (Schumpeter 1994, str. 84-85). Schumpeter je inovacioni proces podelio na: 1) invencije, 2) inovacije i 3) imitacije. Invencija je bilo istraživanje, bilo pronalaženje novih ideja i mogućnosti za kreiranje novih i poboljšanje postojećih proizvoda i proizvodnih procesa u elementarnoj fazi i formi (Kovačević 2002, str. 272).

Savremene organizacije su, u dinamičkom procesu globalne konkurencije, prinuđene na kreiranje novih proizvoda i usluga, kao i na usvajanje novih sofisticiranih tehnologija kako bi se uspešno takmičile i opstale na globalnom tržištu. Standardi inovacija, kojima mnoge organizacije teže, upereni su ka usvajanju sposobnosti njihove dugoročne stimulacije. U pomenutom kontekstu se postavlja i logično pitanje faktora koji podstiču inovacije. Među najznačajnijim determinantama inovativnih promena u savremenim kompanijama izdvajaju se (Robbins & Decenzo 2001, str. 245-246):

Kreativnost – kao sposobnost kombinovanja ideja na jedinstven način, ili kao realizacija neobičnih interakcija između postojećih zamisli. Samo one organizacije koje stimulišu kreativnost poseduju mogućnosti razvoja neuobičajenih pristupa, kao i jedinstvenog rešavanja problema i

Inovacije – kao proces pretvaranja kreativne ideje u svrsishodnu uslugu, proizvod, metod ili konkretnu aktivnost.

Svaka se inovativna organizacija karakteriše sposobnošću usmeravanja svojih kreativnih potencijala u korisne i profitabilne proizvode i/ili usluge. Stoga se obično, tokom razmatranja organizacionih promena, sa ciljem podsticanja kreativnosti, akcenat stavlja na stimulaciju inovacija i tehnološkog progresa. Pri tome, tehnološki progres može da se posmatra sa dva aspekta: 1) sa aspekta efekata tehnoloških promena – tj. uloge tehničkog progresa u razvoju zemlje i 2) u vidu promena u samoj tehnologiji koje oblikuju karakter proizvodnih procesa u savremenim organizacijama. Kako tehnološke promene predstavljaju značajan faktor rasta produktivnosti i konkurentnosti savremenih organizacija, ekonomska teorija obično posmatra tehnologiju kao odnos između (kvantitativno i kvalitativno) posmatranih faktora, s jedne, i proizvoda sa druge strane. Pod tehnološkim progresom se podrazumevaju promene u tehnologiji koje nastaju kao posledica svojevrsnog spoja sprovedenih istraživanja, inovacija, naučnih otkrića (npr. patenata), novih korenitih, praktičnih i primenjenih saznanja i privrednog rasta. Stoga se tehnološki progres, iniciran pomenutim determinantama, nikada ne iscrpljuje jer on endogeno raste. S druge strane je opseg primene savremene tehnologije determinisan stepenom njenog usvajanja, razumevanja i rasprostranjenosti (Korres 1996, str. 1.).

STRUKTURA I UBRZAVANJE INOVACIJA U INOVATIVNIM ORGANIZACIJAMA

Dok izvesni ljudi veruju u to da je kreativnost urođenog karaktera, ostali smatraju da se ona može podstaći kontinuiranim treningom i usavršavanjem. Druga grupa ljudi tretira kreativnost kao kompleksan proces koji je uslovljen (Robbins & Decenzo 2001, str. 246):

Percepcijom – u smislu jedinstvenog doživljavanja stvarnosti. Međutim, transformacija percepcije u stvarni događaj ne može da nastane u jednom trenutku. Preciznije, sve ideje moraju da prođu kroz svojevrsni proces *inkubacije* koji podrazumeva prikupljanje i analizu obimne količine uskladištenih, pažljivo čuvanih, preuzetih, analiziranih i uobličenih informacija kako bi se konačno došlo do inovacije. Podrazumeva se da pomenuti period može trajati veoma dugo, čak i godinama;

Inspiracijom – kao trenutkom ili fazom u toku stvaralačkog mišljenja u kojem se iznenada dolazi do rešenja problema i

Kreativnim radom – koji zahteva kontinuirano ulaganje inventivnih napora. Stoga inovacija podrazumeva metamorfozu inspiracije u svrsishodan proizvod, korisnu uslugu ili način delovanja. Obično u ovoj fazi dolazi do grupisanja pojedinaca na konkretnom radnom zadatku, što jeste od krucijalnog značaja, jer čak i najbolje i najveće invencije mogu biti odložene, usporene ili izgubljene u slučaju kada pojedinac nije u stanju da efikasno sarađuje i komunicira sa svojim neposrednim okruženjem. Stoga se kreativni rad javlja kao preduslov ostvarivanju kreativne ideje.

U obimnim istraživanjima utvrđene su tri grupe organizacionih varijabli koje utiču na stimulisanje inovacija u inovativnim organizacijama. Prema autoru Damanpour Fariborzu (Damanpour 1991, str. 555-590) one se odnose na:

Organizacionu strukturu – najpre je dokazano da organska struktura organizacije pozitivno utiče na razvoj inovacija, jer se ovakve organizacije karakterišu manjkom specijalizacije rada, *labavijim* pravilima, kao i većom decentralizacijom. Ovakve organizacije podstiču fleksibilnost i prilagodljivost, što u krajnjoj liniji utiče na olakšano usvajanje inovacija. Potom, dostupnost obilnih resursa predstavlja ključni korak u procesu kreiranja inovacija jer obilje faktora omogućava savremenom menadžmentu da kupuje i/ili stiče inovacije, istovremeno podnoseći troškove njihovog pokretanja, kao i apsorpcije mogućih neuspeha. I naposletku, permanentna komunikacija između organizacionih jedinica i unakrsna interakcija između organizacionih odeljenja pomažu procesu uklanjanja mogućih prepreka u procesima kreiranja inovacija. U ovom kontekstu treba naglasiti i ulogu top menadžmenta u posvećenosti podsticanju inovacija;

Organizacionu kulturu – inovativne organizacije su obično orijentisane na podsticanje eksperimenata. Za njih je karakteristično da istovremeno nagrađuju kako uspehe, tako i neupešne pokušaje. U izvesnim okolnostima, ovakve organizacije čak i *slave* svoje greške, imajući u vidu činjenicu da preuzimanje rizika, pre ili kasnije, nužno i neminovno vodi ka uspehu. Inovativna organizaciona kultura se karakteriše sledećim osobenostima (Robbins & Decenzo 2001, str. 247):

a. prihvatanje dvosmislenosti i kocepta relativnosti – jer preterani naglasak na objektivne okolnosti i specifičnosti dokazano ograničavaju kreativnost,
b. visok stepen tolerancije *nepraktičnosti* – jer pojedinci, koji nude nepraktična, pa čak i *luckasta* rešenja, mogu doprineti podsticanju inventivnih *odgovora* i solucija,
c. nizak stepen spoljne kontrole – jer se pravila, propisi i slični kontrolni mehanizmi zadržavaju na minimalnom nivou,
d. velika trpeljivost rizičnih poduhvata – u ovakvim okolnostima se zaposleni podstiču na učešće u eksperimentima, pri čemu su istovremeno lišeni straha od mogućih nepovoljnih posledica, jer se greške sagledavaju kroz prizmu mogućnosti za sticanje novih znanja i iskustava,
e. tolerisanje sukoba – ohrabruje raznolikost mišljenja, gledišta i individualnih verovanja,
f. usmerenje na rezultat, radije nego na način i sredstva – s obzirom na jasno postavljene ciljeve, pojedinci mogu da razmatraju alternativne načine njihovog ostvarivanja. Usmeravanje na rezultat ukazuje na mogućnost postojanja nekoliko pravih odgovora na bilo koji problem i
g. usmerenje na otvoreni sistem – skoro svaka savremena organizacija veoma pažljivo prati promene u poslovnom okruženju sa namerom da što brže i što adekvatnije odgovori na njih i

Praksu upravljanja ljudskim resursima – sa aspekta savremenog menadžmenta ljudskih resursa, inovativne organizacije aktivno sprovode procese treninga, obuke i razvoja zaposlenih kako bi se stalno unapređivalo njihovo znanje i iskustvo. Ovakve organizacije obezbeđuju zaposlenima visoku sigurnost zaposlenja kako bi im smanjile strah od potencijalnih otkaza koje bi mogli da dobiju usled nenamerno sačinjenih grešaka. One ohrabruju pojedince da se transformišu u one ključne organizacione resurse koje su autori Stephen Robbins i David Decenzo nazvali *šampionima promena* (Robbins & Decenzo 2001, str. 248). Nakon razvoja nove ideje, *šampioni promena* aktivno i sa velikim zanosom i radnim elanom promovišu konkretnu ideju, obezbeđuju podršku, savlađuju otpore i obezbeđuju primenu inovacija. Pomenuta kategorija ljudi se karakteriše izuzetnim stepenom samopouzdanja, istrajnošću, velikom energijom, kao i sklonošću ka preuzimanju rizika. Oni, putem svojih vizija o potencijalima mogućih inovacija, kao i putem jakih individualnih ubeđenja u svrsishodnost njihove misije, nadahnjuju i ostale članove kolektiva. Stoga i ne čudi da *šampioni promena* predstavljaju predvodnike procesa dinamičkog rukovođenja. Pored toga što su skloni dobijanju podrške, posvećenosti i poverenja od strane zaposlenih, oni najčešće učestvuju u procesima donošenja odluka.

UPRAVLJANJE RIZIKOM I INOVACIJAMA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Uspešnost inovacija najviše zavisi od identifikacije i kontrole rizika. Pri tome, opstanak manjih organizacija u većoj meri zavisi od efikasnog upravljanja rizikom. Mala i srednja preduzeća (MSP) se nalaze u krajnje nezavidnoj situaciji jer su, s jedne strane, uslovljena konkurentskim pritiscima od strane zahtevnih potrošača, zahtevima za poštovanjem sve obimnijih i strožijih standarda kvaliteta, rigidnom kontrolom troškova, kao i potrebom za brzim *odgovorima* na zahteve dobavljača. U opisanim uslovima, od vitalnog je značaja za sva MSP da ubrzaju i proizvode inovacije. S druge strane, prateći rizik inovacija jeste daleko veći za mala preduzeća, nego što je slučaj sa velikim organizacijama. Rizik inovacija u malim organizacijama dolazi do izražaja u onim slučajevima u kojima, na primer, jedan od značajnih proizvoda ili razvojnih procesa može da ugrozi opstanak preduzeća, kao i njegovu poslovnu aktivu. U ovakvim okolnostima dolazi do krajnje razumljive i karakteristične averzije prema preuzimanju rizika (Brown 1997). Inovacije treba posmatrati u kontekstu mnogobrojnih faktora poput lanaca snabdevanja, ali i trajne konkurentnosti svih proizvoda i/ili usluga koji zavise od inovativnosti svih obuhvaćenih karika u posmatranom lancu snabdevanja. Na primer, u slučaju industrijskih grana poput inženjeringa ili tehnike, tehnološki razvoj ima poseban primat u lancu manjih dobavljača jer ove organizacije moraju da se dokazuju krajnjim potrošačima ne samo putem proizvodnje konkurentnih i kvalitetnih dobara, već i odanošću konceptu razvoja veština i faktora proizvodnje. Stoga su male organizacije prinuđene na zadržavanje konkurentne pozicije i u budućnosti.

Za razliku od velikih organizacija koje se karakterišu razvojem i delovanjem posebnih sektora za inovacije, procesi inovacija su u većini malih i srednjih preduzeća još uvek slabo prihvaćeni i shvaćeni (Brown 1997). Pomenuto se ponekada ogleda u stavu, odnosno gledištu da je posedovanje adekvatnih informacija sasvim dovoljno za pokretanje inovacija. U tom smislu mala i srednja preduzeća *prihvataju* rizik inovacija jedino ukoliko raspolažu informacijama o naučnim dostignućima, tehnološkom razvoju i trendovima tržišnog razvoja. Međutim, kako je stvarnost daleko kompleksnija, male firme su prinuđene na prikupljanje informacija putem specijalnih veza sa naučnim bazama iz javnog sektora, sa bazama podataka sa univerziteta i tome sl. Sledeća zabluda *leži* u činjenici da je modele inventivnog ponašanja velikih kompanija lako *prekopirati*, odnosno primeniti na mala i srednja preduzeća. Međutim, u praksi metode, koje se koriste za upravljanje procesima istraživanja i razvoja (R&D) i uvođenja novih proizvoda u velikim centralizovanim organizacijama, ne mogu lako da se primene na MSP. Pomenutom ide u prilog i činjenica da sektor MSP nije homogenog karaktera. Dok velike kompanije posluju sa ciljem maksimiziranja vrednosti za svoje akcionare, u malim i srednjim organizacijama postoji širok spektar interesa vlasnika i/ili preduzetnika. Dalje, manjak shvatanja značaja inovacija u malim organizacijama se takođe ogleda i u procesu njihovog finansiranja. Pri tome, mnoge finansijske institucije, uprkos relevantnim statističkim podacima, procenjuju da tehnološke inovacije u sektoru MSP *nose sa sobom* veći stepen finansijskog rizika.

MAKROEKONOMSKI ZNAČAJ INOVACIJA

Aktuelni ekonomski problemi ukazuju na značaj dugoročne konkurentnosti koja se rešava sanacijom kratkoročnih problema. U ovom momentu, u konkurentne privrede spadaju one koje su se usmerile na podsticanje faktora razvoja inovacija i rasta produktivnosti, kao jedinih determinanti koje mogu uticati na njihov trenutni status i mogućnost prosperiteta. Podržavanje konkurentnog ekonomskog okruženja takođe može da pomogne nacionalnim privredama da se odupru pritiscima recesije, sa ciljem poboljšanja njihovih ekonomskih performansi, privrednog razvoja i dugoročnog napretka (ed. Schwab 2009, str. 3). Od 2005. godine

Svetski ekonomski forum zasniva analizu konkurentnosti primenom kompleksnog Indeksa globalne konkurentnosti (*Global Competitivness Index-GCI*) koji obuhvata mikroekonomske i makroekonomske osnove konkurentnosti nacija na globalnom planu. Forum definiše konkurentnost kao set faktora, institucija i politika koji uslovljavaju nivo produktivnosti u posmatranoj zemlji. Nivo produktivnosti zemlje utiče na mnogobrojne privredne aspekte, među kojima se ističu stopa povraćaja ulaganja, rast investicija, podsticanje inovacija, rast BDP-a, pa samim tim i rast dohotka i životnog standarda građana. Konkurentnije privrede imaju veće šanse za brži oporavak i razvoj u srednjoročnom periodu. Ovaj koncept konkurentnosti uključuje statičke i dinamičke elemente. Iako produktivnost zemlje određuje njene mogućnosti za zadržavanjem nacionalnog dohotka na već dostignutom nivou, ona takođe predstavlja i najznačajniju determinantu profita savremenih organizacija, kao ključnog izvora rasta privrednih potencijala posmatrane zemlje.

Konkurentnost se može posmatrati kao: 1) uporedivost između stepena konkurentnosti nacionalnih privreda na globalnom nivou, 2) na nivou pojedinih sektora ekonomije (sektorska konkurentnost) i 3) na nivou pojedinačno posmatranih preduzeća. Postoji čitav niz faktora koji opredeljuju konkurentnost određene zemlje. Indeks globalne konkurentnosti predstavlja prosek mnogobrojnih komponenti koje su svrstane u takozvanih *12 stubova konkurentnosti.* U najznačajnije faktore, odnosno *stubove* koji utiču na globalnu konkurentnost pojedinačno posmatranih nacija spadaju (Porter & Schwab 2008, str. 3-20): 1) institucije, 2) infrastruktura, 3) makroekonomska politika, 4) zdravstveni sistem i kvalitet osnovnog obrazovanja, 5) kvalitet višeg i visokog obrazovanja i procesi treninga, 6) efikasnost tržišta, 7) efikasnost tržišta rada, 8) sofisticiranost finansijskog tržišta, 9) tehnološka *spremnost* i raspoloživost, 10) veličina tržišta, 11) kvalitet i priroda poslovne klime i 12) inovacije.

Bez obzira na to što se suštinski dobici i društveno blagostanje javljaju kao posledica unapređenja institucija, jačanja infrastrukture, smanjenja makroekonomske nestabilnosti, razvoja ljudskih resursa i drugih činilaca, svi pomenuti faktori postepeno gube na važnosti (Đukić 2008, str. 10). Isti argument važi i za efikasnost svih tržišnih oblika (finansijskog, tržišta rada i proizvoda i usluga). Dugoročno posmatrano, rast životnog standarda može biti podstaknut isključivo inovacijama. Inovacije imaju poseban značaj za privrede koje se *približavaju* granicama znanja i integrisanim tehnologijama koje postepeno gube na aktuelnosti. Iako manje razvijene zemlje još uvek imaju šanse da poboljšaju produktivnost usvajanjem postojećih tehnologija ili inkrementalnim unapređenjima u drugim oblastima, za one razvijene zemlje koje su dostigle fazu podsticanja i razvoja inovacija, faktori obuhvaćeni grupom od prvih 11 *stubova* više nisu dovoljni za rast produktivnosti. Savremene organizacije u razvijenim zemljama moraju da se usmere na primenu najnovijih tehnologija, metoda, sistema i najmodernije opreme, kako bi imale mogućnosti da proizvode sofisticirane proizvode, kao i da zadrže komparativnu prednost. Ovo zahteva napredno okruženje koje može da podstiče inovacije i u javnom i u privatnom sektoru što, konkretnije, podrazumeva povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj (posebno u privatnom sektoru), razvoj visokokvalitetnih naučno-istraživačkih centara, ekstenzivnu saradnju (na polju istraživanja) između univerziteta i privrede, kao i zaštitu intelektualne svojine.

ZAKLJUČAK

Novi proizvodi i usluge imaju za cilj da zadovolje sve sofisticiranije zahteve potrošača, kao i one potrebe koje ranije nije bilo moguće zadovoljiti. Međutim, inovacije su po svojoj prirodi riskantne, pri čemu rizik konkretne inovacije u velikoj meri zavisi od načina njene primene. Iz navedenog sledi zaključak da rizik inovacija zavisi od stepena informisanosti, odgovornosti i svesnosti ljudi pri izboru modusa njihove praktične primene. Ukoliko savremene organizacije i vlade uzmu u obzir moguća neželjena dejstva inovacija, utoliko ove institucije moraju da budu svesnije ograničenja modela na osnovu kojih ljudi donose odluke u vezi sa njihovom praktičnom implementacijom (Merton 2013, str. 48). Prevazilaženje rizika inovacija i pomenutih prepreka zahteva primenu raznovrsnih pristupa i instrumenata koji se nalaze u nadležnosti savremenih vlada, organizacija za lobiranje i pojedinačnih preduzeća. Mnogi od pomenutih pristupa se već uveliko primenjuju u uspešnim malim i srednjim preduzećima. Najznačajniji izazov se odnosi na sistematizaciju i usklađivanje *dobre prakse* koja se ogleda u kreiranju adekvatnog organizacionog dizajna, kao i u brzom i produktivnom upošljavanju specifičnih alata i metoda poslovanja MSP.

Razvoj tehnologije jeste jedan od najznačajnijih faktora razvoja privrede i društva u celini. Da bi transfer tehnologije u savremenim organizacijama bio uspešan i da bi doprineo planiranim razvojnim ciljevima preduzeća, neophodno je obezbediti odgovarajući nivo istraživačko-razvojne osnove. U savremenim uslovima privređivanja, tehnološki razvoj prerasta u osnovu razvoja privrednih subjekata i društva. Tehnološki razvoj se ogleda u stvaranju novih ili poboljšanju postojećih proizvoda, usluga i procesa. Njegovi ciljevi su usmereni na obezbeđivanje bržeg, potpunijeg i kvalitetnijeg zadovoljavalja potreba savremenog društva.

BIBLIOGRAFIJA

1) Brown, D 1997, *Managing Risk and Innovation: the Challenge for Smaller Businesses*, preuzeto sa internet adrese http://www.oecd.org/innovation/inno/2368582.pdf [16. septembra 2014.].
2) Damanpour, F 1991, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, str. 555-590.
3) Drucker, PF 1959, *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Brothers Publishers, New York.
4) Đukić, P 2008, "Konkurencija i razvoj tržišnih struktura u današnjoj Srbiji", u *Tržišne strukture i zaštita konkurencije - iskustva zemalja u tranziciji*, red B Drašković & V Vukotić, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 1-22.
5) Korres, MG 1996, *Technical Change and Economic Growth*, Avebury, Aldershot.
6) Kovačević, M 2002, *Međunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet, Beograd.
7) Merton, RC 2013, "Innovation Risk: How to Make Smarter Decisions", *Harvard Business Review*, vol. 91, no. 4, str. 48-56.
8) Porter, ME & Schwab, K (eds) 2008, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum, Geneva, str. 3-20.
9) Robbins, SP & Decenzo DA 2001, *Fundamentals of Management – third edition*, Prentice Hall, New Jersey.
10) Schumpeter, JA 1994, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, London.
11) Schwab K (ed.) 2009, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva, str. 3-20.

INNOVATIONS AND STRATEGIC HRM- FOCUS ON INTELECTUAL CAPITAL

Ass. Prof. Kristna Krsteska Ph.D.

Business Academy Smilevski BAS – Skopje
mm_kristina@yahoo.com

UDK: 005.336.4
005.96

ABSTRACT

The responsibilities of experts and managers dealing with the strategic HRM and HR professionals as a business partners and integrators are becoming more complex in the global society. The factors influencing this are also becoming more complex. Multidisciplinary approaches of strategic management are becoming common practice, which logically influence the strategic HR management. The achieving and sustain a company advantage is more than necessary in this environment, and the innovations are usually driver for the advantages. Since the innovations are becoming intellectual capital resulted from their creative and inventive approaches, appropriate management and partnership with this people can be seen as a future of strategies for HRM. That is why specifically this paper will give theoretical views about the intellectual capital and strategic HRM.

Keywords*:* strategic HRM, intellectual capital, innovations.

INTRODUCTION

There are various determinations of innovations in various fields of the business and various interdependences to other disciplines, but here we will be more oriented to the applicable approach which can be easily understood and applied in the real business life, and moreover to be useful for HR managers and any other related functions.

INNOVATION AND STRATEGIC HRM

Therefore e some crucial aspects of innovation are seen as[97]:

[97] Jan de Leede and Jan KeesLooise, Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework, Creativity and Innovation, Volume 14 Number 2 2005, © Blackwell Publishing Ltd, 2005. 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ and 350 Main St, Malden, MA 02148, USA.

the introduction of something new, at least for the existing organization, in terms of new products or services, new technology or new forms of organization;
having a process aspect, this means that there are activities/stages such as goal formulation, design and organization, implementation and monitoring;
a development with somewhat radical leaps (discontinuities), although many authors also speak of incremental innovation (or continuous innovation);
the intention to gain advantages for the organization.

Moreover, there are some key elements emphasized in another definition[98]:

The reference to novelty implies something that is new to the organization; it doesn't necessarily have to be new within the industry or commerce at large, simply that for this organization at this particular point in time, it is novel
The implication of novelty however doesn't mean that the difference between the 'old' and the 'new' must be radical; we are not only referring to discontinuous innovation but also to incremental or continuous innovation;
This definition also emphasizes the importance of considering the result of innovation; it is not simply the emergence or generation of a new idea, but must create value through commercialization for the organization.
Referring to sustainable value does not imply only economic returns; the value may be linked to financial, social, environmental or other outcomes ultimately beneficial to the organization.

Moreover, if we focus on applicable level of innovation, we can considerthe strategic approach of HRM perspective. From that perspective, (from strategic HRM perspective), the critical factors for Innovation leaders is about abilities of[99]:

Creating and deploying a holistic approach to open innovation that leverages best practices into an integrated market-based-management (MBM) open innovation capability.

---

[98] Becker, Karen L. and Matthews, Judy H. (2008) Linking HRM and innovation: formulating the research agenda. In: 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century, 2 – 5 December, Auckland, New Zealand.
[99] http://www.15inno.com/2013/01/10/jobdescription/ , 28.10.2014

Position open innovation within the company's consumer products as "upstream" thinking relative to innovation and identifying the "unknown".
Provide methodology and thought leadership to new and active categories across the company's consumer portfolio

To become an innovation leader, the organization from practical point of view is good to have Innovation manager with specific roles. From practical point of view, the companies may be free in creating the job descriptions according to their strategic HRM intentions, but the general role of Innovation manager can be divided in 2 sub-roles[100]: chief innovation manager and operational innovation manager, where from perspective of Strategic HRM it is important to be assigned to the first role the requirement of influence over creating a corporate culture that esteems and encourages innovation, and at the operational level is important to be assigned the requirement leadership of individuals and teams to participate in the innovation process.

According to the World Intellectual Property Report in 2011- The Changing Face of Innovation[101] gives information and opening question about the changing of the face of innovation changing:

1) The geography of innovation has shifted, although high-income countries still dominate global R&D spending
2) The innovation process is increasingly international in nature
3) Innovation is seen to have become more collaborative and open…but is this perception correct?
4) IP ownership has become more central to business strategies
5) Knowledge markets based on IP rights are on the rise, though still nascent
6) Patent portfolio races complicate cumulative innovation processes

INTELLECTUAL CAPITAL

Since we presented some practical oriented inputs, now we will focus on intellectual capital. The conversion of knowledge into a valuable

[100] Presentation by Dirk Ameel during the Labour Market Obervatory Hearing on "Innovative workplaces as a source of productivity and quality jobs" of 15.12.2010 in the European Economic and Social Committee, http://www.slideshare.net/EESCsocsection/the-innovation-manager-role-competencies-and-skills-the-relevance-of-implementing-specific-positions-for-managers-creating-innovative-organisations , 28.10.2014
[101] By WIPO (World intellectual Property Organization), http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/944/wipo_pub_944_2011.pdf

asset has come to be known as an intellectual asset or intellectual capital[102].Intellectual capital includes all non-tangible resources (human capital –knowledge, skills, creativity, behaviors etc, structural capital - organizational culture, processes/routines and Intellectual property and relational capital-all types of relation in and out the company) that[103]:

(a) are attributed to an organization, and
(b) contribute to the delivery of the organization's value proposition.

One study showed that three types of intellectual capital –employee capital, structural capital, and customer capital– had a significantly positive relationship with innovation performance[104]. In one other studythe findings showed that successful growth in innovative SMEs seems to be highly dependent on the process for transforming the knowledge of employees into organisational knowledge, i.e. the key is the organisational learning capability, moreover the link between Human Capital and Structural Capital could suggest that employees can make no contribution unless the firm plays a role with its shared values and organisational structure[105]. In a third case, it was found that networks and alliances (a dimension of Relational Capital), is the only dimension simultaneously related with the innovation created and adopted constructs, hence, Relational Capital being the only Intellectual Capital construct related simultaneously with both innovation creation and adoption[106].

Form practical point of view, we will focus on different form of models of innovation. Meaning, authors identify three forms of the open innovation model[107]: inbound-via in-licensing as technology from elsewhere

---

[102](Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2 2007 (181 - 192), Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, Andrew Kok).
[103]Bernard Marr, Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, MANAGEMENT ACCOUNTING GUIDELINE, Published by The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_impacting_future_value_may08.pdf.pdf , 29.10.2014
[104]MuammerZerenler (1), SelcukBurakHasiloglu (2), Mete Sezgin (3), Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier, J. Technol. Manag. Innov. 2008, Volume 3, Issue 4, http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n4/art03.pdf , 29.10.2014
[105]GONZÁLEZ-LOUREIRO, M.; FIGUEROA DORREGO, P. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. Intangible Capital, 8(2): 239-274. http://dx.doi.org/10.3926/ic.273, 29.10.2014
[106]Helena Santos-Rodrigues. "Intellectual Capital and Innovation: A Case Study of a Public Healthcare organisation in Europe" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 11 Issue 4 (pp361-360) available online at www.ejkm.com
[107]Jennifer Brant and Sebastian Lohse, THE OPEN INNOVATION MODEL, research paper 2, International Chamber of commerce, http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Areas-of-work/Intellectual-Property/Innovation-and-intellectual-property/ , 28/11/2014

and integrate with its own technology, and , outbound – via out-licensing an invention to other firm and coupled innovation process – firms work together and it is a combination of both approaches previously mentioned.

But, from practical point of view, we can witness projects failures. A this paper to be more applicable to the real business, it is given one approach explaining the reasonswhy innovation projects don't reach potential[108]:

Lack of Senior Management/Key Constituent Alignment.
Not Budgeting for the Back-End of Innovation.
Over-/Under-Researching Innovation Strategies.
Lack of Innovation Prioritization.
Innovation is not just about New Products.

CONCLUSION

Considering the complexity in the business environment factors, the challenges that the companies are facing continuously, the fast information sharing, is explaining why the innovation process should be paid attention plus. Also the possibilities of open cooperation and innovation between people and companies, gives more significant role to Strategic HRM, where the HR professionals may also be required to put in place some practices that are not intended only to the regular employees, but also to other involved people and entities. Even some forms of joined SHRM for open innovation can be a future perspective of HR professionals' upgrade of knowledge.

LITERATURE

1) Jan de Leede and Jan KeesLooise, Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework, Creativity and Innovation, Volume 14 Number 2 2005, © Blackwell Publishing Ltd, 2005. 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ and 350 Main St, Malden, MA 02148, USA.
2) Becker, Karen L. and Matthews, Judy H. (2008) Linking HRM and innovation: formulating the research agenda. In: 22nd ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century, 2 – 5 December, Auckland, New Zealand.

[108] http://www.cloverleafinnovation.com/blog/5-reasons-innovation-projects-dont-reach-potential/, 28.10.2014

3) http://www.15inno.com/2013/01/10/jobdescription/ , 28.10.2014
4) Presentation by Dirk Ameel during the Labour Market Obervatory Hearing on "Innovative workplaces as a source of productivity and quality jobs" of 15.12.2010 in the European Economic and Social Committee, http://www.slideshare.net/EESCsocsection/the-innovation-manager-role-competencies-and-skills-the-relevance-of-implementing-specific-positions-for-managers-creating-innovative-organisations , 28.10.2014
5) By WIPO (World intellectual Property Organization), http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/944/wipo_pub_944_2011.pdf
6) (Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2 2007 (181 - 192), Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, Andrew Kok).
7) Bernard Marr, Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, MANAGEMENT ACCOUNTING GUIDELINE, Published by The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_impacting_future_value_may08.pdf.pdf , 29.10.2014
8) MuammerZerenler (1), SelcukBurakHasiloglu (2), Mete Sezgin (3), Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier, J. Technol. Manag. Innov. 2008, Volume 3, Issue 4, http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n4/art03.pdf , 29.10.2014
9) GONZÁLEZ-LOUREIRO, M.; FIGUEROA DORREGO, P. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. Intangible Capital, 8(2): 239-274. http://dx.doi.org/10.3926/ic.273, 29.10.2014
10) Helena Santos-Rodrigues. “Intellectual Capital and Innovation: A Case Study of a Public Healthcare organisation in Europe” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 11 Issue 4 (pp361-360) available online at www.ejkm.com
11) Jennifer Brant and Sebastian Lohse, THE OPEN INNOVATION MODEL, research paper 2, International Chamber of commerce,

http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Areas-of-work/Intellectual-Property/Innovation-and-intellectual-property/ , 28/11/2014

12) http://www.cloverleafinnovation.com/blog/5-reasons-innovation-projects-dont-reach-potential/, 28.10.2014

CHANGE MANAGEMENT AND MAINTENANCE OF CONFLICT AS A CONSEQUENCE OF CHANGES

Xhenana Azizi M.Sc.

University College FAMA
xhenana.azizi@gmail.com

UDK: 005.332.3:303.62

ABSTRACT

Successful change management is essential for any organization that pretend to develop and to be competitive in the market. Competitiveness, market, technological and scientific progress and international relations generate continuous changes that requires from businesses to suit to the new challenges and to changed conditions, to change organizational structure, staff, knowledge and skills that can be followed by conflicts and disputes in the organization.

Knowing the nature of change is a crucial for planning the process of change, which could be reviewed in terms of dynamics, size of occurring and its complexity. Organization without changes cannot survive or operate, as well as properly not managed changes in external and internal environment can cause loss of balance and disorder within the organization.

Therefor organization in order to survive and continuously evolve should be prepared to continuously manage and lead changes occurring around. Managed change should include systematic and structural approaches in order to establish a sustainable change in employees' behaviors in organization.

This research includes business organizations in Kosovo, wherein is reviewed method of change management and relation between the changes and conflict. Additionally, actualization of the issue of changes and their management in our country is also reviewed. The purpose of this paper is to consider change management theories, approaches to organizational changes and management of conflicts that arise as a result of constant changes in organization.

Another purpose is to analyze changes, level of changes and their impact in domestic business. From all theoretical and empirical finding would be provided sustainable recommendation.

Keywords: change management, transformation, organizational changes, conflicts.

INTRODUCTION

Environment in which business organization in 21st century operate is becoming more different, dynamic, dangerous, difficult and full of discontinuities. Changes are more frequent, complicate operations and require development of strong leadership. This paper analyses changes and their relation between conflicts, elaborates few change management theories.

Global economy creates more risk but also the challenges and opportunities for everyone, encourages organizations as well as people to make significant and dramatic improvements not only to be competitive but often to be sustainable. Hereby is presented a short research of changes and their impact in business organization in Kosovo.

Change is an ever-present feature of organizational life, both at an operational and strategic level (Burnes, 2004). Changes are constantly present in every moment of life and are very significant. Changes are seen always as something new. Some changes are controllable and some not. Can be both simple and complex, small and big. This is a time immemorial process and will continue to last.

Change management is becoming highly required managerial skill due to importance of organizational changes. Change managements according to Moran and Brightman (2001) has been defined as the process of continually renewing an organization's direction, structure and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers.

Occasionally, changes are followed by conflicts. Conflict is part of life. Stepping around it doesn't make it go away. The more we avoid conflict in business relationships, the more destructive it becomes. Conflicts (Schlesinger, Eccles and Gabarro (1983) arise due to wrong communication, different ways of work and approaches. There is no management without conflict.

Business owners need to become so comfortable with their skills for addressing interpersonal problems productively, that they actually welcome the opportunity conflict offers for change. With a good conflict-resolving system, business organization relationships become assets rather than liabilities, because they provide additional motivation for shared problem-solving.

Through this research is made possible to see the relation of changes that are accompanied by conflicts, which in some cases where construction, positive, manageable and controlled and in some destructive and with negative impact.

It's well known that moderate degree of conflict is unavoidable and good for a healthy business organization. A conflict-resolving system is essential for any business team (Kaye, 1996); and what is most important thing in business environment is that is necessary to turn conflict from destructive to constructive.

According to Kaye (1996), members of the business organizations must recognize when interpersonal problems are important, and must have the skills (and know that they have the skills) to resolve them together.

Another thing that stemmed from this research and that is worth mentioning is communication and trust that are closely connected with change management and conflict solution.

RESEARCH METHODOLOGY

Problem definition

The processes of globalization continues to accelerate faster development and changes in the following areas: technology, international economics integrations, transition of former socialist countries, and development of new economic giants.

The problem arises when changes become enormously fast, human mind and senses do not recognize them or recognize them too late, do not know cause and do not have optimal solution in given and new circumstances. To find the way to manage changes it's crucial to understand what the change are and what is causing the change.

Change can be defined as a movement out of a current state (how things are today), through a transition state and to a future state (how things will be done). Change can also be seen as a process or an act through which something becomes different[109]. For example, transition from traditional way of operating to modern, using internet and new technology

[109] http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/change

for business development, changes in society as life style and tastes, government changes, changes in government policy etc.

The process where changes are introduced, understood, planned, implemented, controlled, communicated and managed is well known as change management. We can interpret change management as approach that is structured in order to ensure that changes are implemented and that expectations are achieved.

According to Burnes (2004) change management is not a distinct discipline with rigorous and defined boundaries, but more that the theory and practice of change management draws upon a number of social science disciplines and traditions. We have to bear in mind that *change is a process that must be carefully planned and executed.*

Collaboration within and between teams is an essential fact of organizational life in general and change management in particular.

Generally people are afraid from changes and fight against change, they feel insecure. All this fear and uncertainty causes stress that is increasing more and more along with change implementation. In business environment, people prefer unchanging and foreseeable workplace. They see change as something that present a threat for them. More stress means more conflict[110].

This is also quite tough situation, knowing the fact that generally people feel reserved about the changes especially for those with unknown, unclear or questionable goal.

In this situation especially where the fear is present, conflict is evitable. Constructive or destructive conflict depends on how we approach to the situation (Weisinger, 1985). It's very important to manage this kind of situation and turn destructive conflict into constructive with good communication and explanation of the change.

We define conflict as a disagreement through which the parties involved perceive a threat to their needs, interests or concerns.

[110] http://www.seattlebusinessmediation.com/wp-content/uploads/2013/08/Handling-Workplace-Conflict-During-Organizational-Change.pdf

Aims and objectives of paper

The purpose of this paper is to consider change management theories, approaches to organizational changes and management of conflicts that arise as a result of constant changes in organization.

Actualization of the issue of changes and their management in our country is also reviewed. This research includes business organizations in Kosovo, wherein is reviewed method of change management and relation between the changes and conflict.

In modern business environment can occur changes inside the organization and around its environment. Depending on the size, organization can manage and adapt the new changes. Changes can be political changes, technological, social, economic and financial, ecological etc. Changes and resistance to change is growing with the years, and cannot be stopped but can be controlled an manage to succeed in business

Sampling and Research instruments

Taking into account the specifics of this research are used different methods in order to achieve the principle of objectivity, reliability, generality and systematization.

The methods that are used in research are basic and technical methods of data collection. From basic methods are used analytical and synthetic methods, while technical methods of data collection are used content analyze and statistical method.

In this paper work is used random sample, while as population are used business organization in our country. As sample are used organizations that have met the following criteria:

1) Must be business organizations;
2) Must have more than 5 employees;
3) Have at least one manager.

In the research is included the whole territory of Republic of Kosovo, in order that sample should be representative. Will be surveyed 120 business organization.

In order to obtain more reliable results and to real data will be used questionnaire which consists 30 closed questions, six of them are general questions while 24 are directly related to the research goal.

RESULTS AND ANALYSIS

Based on the above, questionnaire consists 30 questions and all 120 respondent – business organizations answered the questions.

In terms of number of employees in business organization, there were different numbers that we divided in four categories: up to 10 employees, from 11 to 20 employees, from 21 to 50 employees and more than 50 employees. 31% of business organization had up to 10 employees, 43% had from 11 to 20 employees, 18% from 2 to 50 employees and only 8 business organization had more than 50 employees. 17% of respondent were head of sectors, 42% were departments’ manager, 9% were human resource manager and 32% general manager. 43% or 52 respondents were female and 57% or 68 were male.

Regarding the business type 28% of business organization were production business, 72% service providing business, while from all respondent business organizations 42% were small businesses, 39% medium business and 19% large businesses (enterprises). Another general question was related to the employees’ experience as a manager; in small business organization they had approximately 7.5 years, 8.7 years in medium organization and longer experience employees had in large business about 13.2 years of experience.

The second part of the questionnaire is related to the conflicts and change management. Here are presented some results of the questions related to organization performance.

On the question “Our organization is well managed”, 18% of respondents strongly disagree with that fact, 19% disagrees, 20% moderately agree, 29% agree and only 14% strongly agree. When we asked them about the vision of the managers for future of the business organization, 9% strongly disagree, 17% disagree, 13% moderately agree, 37% agree and 24% strongly agree; while about the question “Our organization has its mission” 8% strongly disagree, 17% disagree, 18% moderately agree, 31% agree and 26% totally agree.

When they were asked about the consistent with organization values 39% strongly agree, 23% agree, 17% moderately agree and 12% and 9% disagree and strongly disagree. About the “I have confidence in the decisions made by the business organization manager” 38% of the respondent moderately agree, 9% strongly disagree and 11% disagree, while 23% agree and 18% strongly agree.

Below in the Fig. 1 are presented some of the results related to the changes. On the question “Staff is not afraid from changes” 21% strongly disagree and 17% of them disagree – which means that they are afraid from changes, 27% of them moderately agree and 21% respectively 14% agree and strongly agree. Based on the answers, it’s concluded that most of changes are not planned (only 8% strongly agree with fact that changes are planned, while 23% and 25% strongly disagree respectively disagree).

When respondent where asked about the positive relation between conflicts and changes mostly of them (29%) either agree or disagree that changes cause a conflicts. changes are related to the conflicts was also another question for which 15% of respond answered that they strongly disagree and 17% disagree, while 32% is sort of escaping from an answer on this question said that they neither agree or disagree about this raised question and 14% of responded said that they agree or strongly agree that changes are related to the conflicts.

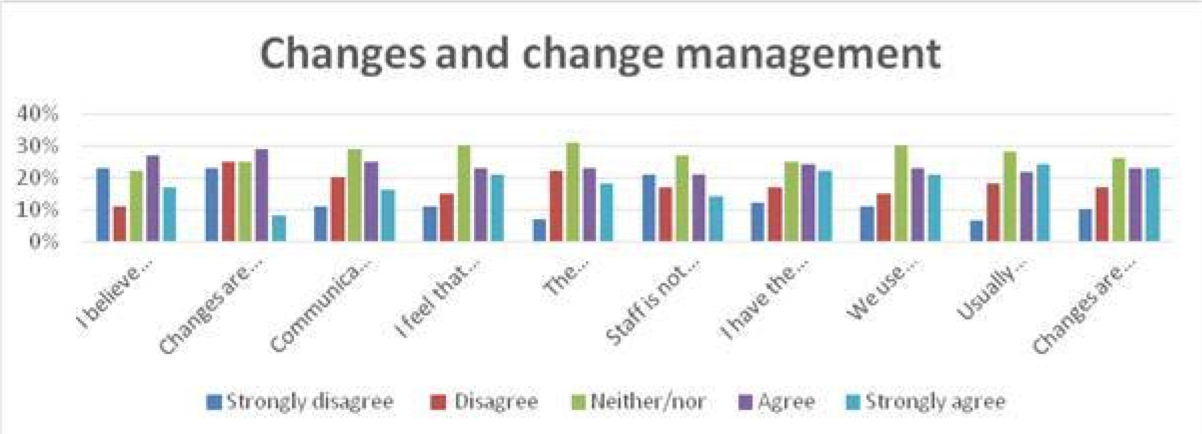


Figure 1. Changes and change management

When they were asked about the way of managing or resolving the conflicts 21% of responded said that managed is using modern management technics such as communication, negotiation (16% strongly agree, 24% agree. 26% neither and 17% strongly disagree respectfully disagree) and about communication or discussion as can be seen in the figure No. 2 above answers are very mixed; 14% strongly disagree and 24% disagree about the conflict discussion between the employees or management, 26% answered neutrally, while only 14% agree and then 22% strongly agree with that fact. It's very important to emphasize that 25% and 29% of responded said that they agree respectfully strongly disagree about analyzing the source of conflict that is maybe the most important thing in

conflict management (Deutsch, M. & Coleman, 2000).

Figure 2. Conflicts

CONCLUSIONS

These research findings briefly have presented the changes in organization and conflicts related to the changes. From above, it is concluded that managerial and leadership skills are crucial for change management that must be accompanied by successful planning process.

There are different model for change management, such as Kotter's 8 Step Change Model, Lewin's Change Management Model and McKinsey 7Ss model. The McKinsey 7Ss model is one that can be applied to almost any organizational or team effectiveness issue. If something within your organization or team isn't working, chances are there is inconsistency between some of the elements identified by this classic model. Once these inconsistencies are revealed, you can work to align the internal elements to make sure they are all contributing to the shared goals and values. While John Kotter's 8 step change model compromises eight steps. These steps are about creating climate for change, engaging and enabling the organization, implementing and sustaining change.

Based on above, it's important to work hard to change organization successfully. According to Kotter (1996), the change to be successful, 75% of an organization's management needs to "buy into" the change. Each step of change has its significance and must be planed and implemented carefully in order to make change part of organizational culture. Therefore, to declare a true victory and enjoy the change you have to create a sense of urgency, recruit powerful change leaders, build vision, effectively communicate, remove obstacles, create quick wins and build on your momentum.

Very important thing in change management is to facilitate organizational change, to help implementation of a new strategy, identify how each area may change in a future and facilitate the merger of organizations.

As can be seen from the research, employees are afraid from changes, afraid of the unknown and they believe that past will reappear. This fear cause resistance and occurred resistance cause conflicts inside organization. This conflict can occur between the employees in the same sector or department, between employees and managers, that's why it is necessary to manage conflicts and changes. The secret to successfully manage change is to define and to understand the changes.

External and internal factors are causing planned and unplanned changes that can occur within an organization. Planned changes occurs when deliberate decisions are made in organization while, unplanned changes are result of unforeseen occurrence (Hart, 1996). In order to manage this types and other types of the changes it's crucial to discuss about them within the organization's employee and to make an effort explain in best way reason and results of a change.

Positive relation between conflicts and changes is present in business organization, i.e. where the change is present also is present a conflict and vice versa in a presence of conflict there is always a change. Keep communication channels opened with your employee so they can understand what is coming and what change means to them.

Also it is necessary to bear in mind that is necessary to initiate constructive changes and to find the way to manage them, this requires a proactive working and reflecting approach which involves predictive skills in order to create a necessary climate for changes, and an appropriate environment.

It can be concluded that conflict are integral part of every human relation in business organization and conflict manages is a successful management condition. Therefore, according to Greenberg (2010) conflict should not be avoided, but must be dominated by carefully chosen strategies and techniques.

Conflict (Fisher, 2000) is an inevitable fact of human existence. If we work to understand and manage it effectively, we can improve both the satisfaction and productivity of our social relationships.

Good communication is a key for everything!

BIBLIOGRAPHY

1) Bernard B. (2004). *Managing Change*. Financial Time Prentice Hall.
2) Bridges, W., Bridges, S., (2009), *Managing Transitions* 3rd Edition, Making the Most of Change, Da Campo Press, Lifelong Books, Philadelphia, PA.
3) Change Management and Implementation Guide http://www.fs.fed.us/fire/aviation/av_library/Change%20Management%20and%20Implementation%20Guide%202011%20Final_w_Cover_toc.pdf
4) Deutsch M. (1983). *Conflict Resolution: Theory and Practice*". Political Psychology
5) Deutsch, M. and Coleman, P. (2000). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
6) Fisher R. (2000). *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution*. International Peace and Conflict Resolution, School of International Services. The American University.
7) Fisher, R., & Ury, W (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed). New York: Penguin Books
8) Greenberg J. (2010). *Behavior in Organizations.* Prentice Hall. 10 edition
9) Hart J. (1996) The Management of Change in Police Organization. https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm
10) http://www.ulstergaa.ie/wp-content/uploads/coaching/team-management-2012/unit-3/sources-of-conflict-and-methods-of-resolution.pdf
11) IBM. Making Change Work. 2008
12) Ivancevich J, Konopaske R. Matteson M. (2005) *Organizational Behavior and Management,* Boston: McGraw Hill, Irwin

13) Kaye K. (1996) Conflict as Opportunity for Change, Family Business Network Newsletter No. 14 April 1996
14) Kotter J.P. (1996), *Leading Change*. Harvard Business School Press.
15) Kotter, J. (2011). *Change Management vs. Change Leadership – What's the Difference?* Forbes online. Retrieved 12/21/11.
16) Lewin, K. 1958, *Group decision and social change*, in Readings in Social Psychology, eds. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L.Hartley, Holt, Rinehart and Winston, New York
17) Moran J.W. and Brightman B.K. (2000), *Leading Organizational Change,* Juornal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, vol. 12
18) Weisinger H.D. (1985). *Dr. Weisinger's Anger Workout Book*: New York: William Morrow and Company.

УЛОГАТА НА ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ПОСТИГНУВАЊЕ КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Доц. д-р. Моника Марковска

Универзитет „Св. Климент Охридски“- Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола
e-mail: monikamarkovska34@gmail.com

Доц. д-р. Божидар Миленковски

Универзитет „Св. Климент Охридски“- Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола
e-mail: bozo_mk@yahoo.com

УДК: 005.591.6:339.137.2

АПСТРАКТ

Последните години концептот на иновациите бележи значителен развој. Во минатото на иновациите се гледало како развој што резултирал од истражувањата изведени од страна на истражувачите. Во поново време, иновациите не се гледаат како специфичен резултат на индивидуални акции туку повеќе како процес на трансформација на потенцијалните идеи во комерцијална вредност на пазарот. Во многу полиња, како уметноста, економијата, политиката, „новото нешто“ мора да биде различно за да биде иновативно. Од економски аспект иновациите мора да креираат вредност за купувачите и/или вредност за производителите. Целта на иновациите е позитивна промена, за да се направи нешто подобро. Компаниите кои не иновираат може да бидат уништени од страна на оние кои иновираат. Основната претпоставка која се разработува во овој труд е дека основата за постигнување компаниска конкурентска предност се иновациите. Компаниите мора да се оспособат примена на системски-процесен пристап кон иновациите, или што би рекол Peter Drucker „плански иновации“, бидејќи компаниите својот развој во најголем дел го искусиле преку воведување на нови производи/ услуги. Во контекст на тоа, се истакнува улогата на иновацискиот менаџмент во постигнувањето на компаниска конкурентска предност како предмет на овој труд. Улогата на иновацискиот менаџмент е разоткривање на скриениот потенцијал на компаниите во нивната способност да се препознаат добрите и профитабилни идеи. Вградувањето на

иновациите како системска способност на компаниите им овозможува да постигнат конкурентска предност.

Клучни зборови: иновации, компаниска конкурентска предност, иновативност, развој на нови производи и/или услуги.

THE ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPANY COMPETITIVE ADVANTAGE

Associate professor PhD. Monika Markovska

University St. Kliment Ohridski- Bitola, Faculty for administration and information system management- Bitola
monikamarkovska34@gmail.com

Associate professor PhD. Bozidar Milenkovski

University St. Kliment Ohridski- Bitola, Faculty for administration and information system management- Bitola
e-mail: bozo_mk@yahoo.com

UDK: 005.591.6:339.137.2

ABSTRACT

In recent years the concept of innovation has marked significant development. In the past, innovation was seen as a development that resulted from research conducted by the researchers. More recently, innovation is seen not as a specific result of individual actions, but rather as a process of transformation of ideas into potential commercial value in the market. In many fields, such as art, economics, politics, the "new thing" must be different to be innovative. From the economic point of view, innovation must create value for customers and/ or value to manufacturers. The goal of innovation is positive change, to make things better. Companies that do not innovate may be destroyed by those who innovate. The basic assumption which is reviewed in this paper is that the basis for achieving company competitive advantage is innovation. Companies must be able to use the system- procedural approach to innovation, as Peter Drucker say "Innovation Plan", because companies their develop mostly experienced through the introduction of new products/ services. In this context, stressed the role of innovation management in achieving the company's competitive advantage as the subject of this paper. The role of innovation management is unveiling the hidden potential of companies in their ability to recognize good and profitable ideas. The incorporation of innovation as systemic capability allows companies to achieve a competitive advantage.

Keywords: innovation, enterprise competitive advantage, innovation, development of new products and/ or services.

ВОВЕД

Според многу автори од оваа област, иновациите се движечка сила на економскиот развој. Економистите од 19-тиот век забележале дека економскиот развој бил резултат на технолошкиот прогрес. Но, малку истражувачки напори биле во насока да се разбере како промените во технологијата дале придонес кон развојот. Во последното десетолетие на 20-тиот век, со голема сигурност се потврди фактот дека научно- технолошкиот развој е основа за конкурентност како на компаниите, така и на националните системи. Последните 20-ина години, развиените земји од Западна Европа во основа ја завршија технолошката револуција, поврзана со интелектуализација на производството и се фокусираат кон создавање на нов тип на општество кое е засновано на знаење.

Успехот во иднина, исто како и во минатото, со сигурност ќе лежи во способноста да се стекне и примени знаењето за развој на нови производи. Современите истражувања укажуваат на тоа дека постојат иновации на производи, процеси и стратегии. Притоа, се прави разлика помеѓу инкрементални и радикални иновации, а претприемачите мора да научат да практикуваат и „плански иновации“.

Денес, Република Македонија се соочува со предизвикот на иновациите и иновативноста. Компаниите се фокусираат на враќање на претприемачкиот дух и поттикнување на иновациите за да постигнат конкурентска предност во услови кога делуваат во променливо опкружување и високо конкурентни пазари. Суштината на иновацискиот менаџмент е да го открие компанискиот потенцијал за иновирање односно за препознавање, реализација и комерзијализација на „иновативните идеи“. Теоретската елаборација на основните компоненти на иновацискиот менаџмент овозможува да се утврдат реалните и актуелни карактеристики на истиот и да се иницираат акции за понатамошни истражувања во оваа исклучително важна област.

ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ И КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ

Компаниите се соочуваат со предизвикот да креираат вредност за купувачите. Ако компаниите сакаат да постигнат успех на пазарот, мора да да креираат нови производи и/или процеси со кои ќе ги задоволат потребите на купувачите. Оттука произлегува потребата проактивно да дејствуваат во насока на развивање на иновативноста како суштинска компаниска карактеристика. Што претставува иновативноста? Иновативноста се дефинира како компаниска способност на создавање иновации што овозможуваат компаниски успех на пазарот (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 73). За да може компаниите да ја развиваат иновативноста како компаниска карактеристика се налага потребата од разбирање и надоградување на знаењата од областа на иновацискиот менаџмент. Новата област на научните знаења започнува во 20-тиот век, кога започнале да се изучуваат законитостите на технолошките иновации. Станува збор за иноватиката, област на науката што ја проучува генезата, сегашноста, структурата, функциите и распространувањето на иновациите. Во иноватиката (наука за иновациите) централно место зазема иновацискиот менаџмент. Предмет на современата иноватика е создавањето, усвојувањето и распространувањето на интелектуални производи. Иноватиката има интердисциплинарен карактер. Таа вклучува знаења од економијата, статистиката, менаџментот, претприемаштвото, филозофијата, социологијата, кибернетиката и други науки (Танева, 2007, 5). Предмет на изучување во иновацискиот менаџмент се иновациите и нивното влијание врз целокупниот развој и раст на организациите, а во насока на постигнување конкурентска предност. Иновацискиот менаџмент претставува збир на формални и неформални правила, принципи, норми, претпоставки и ориентации кој им овозможува на организациите да изградат организациска инфраструктура на иновации. Од друга страна пак, конкурентската предност претставува организациска способност да се изведува работата на ефикасен и ефективен начин и да се произведуваат нови и подобри производи споредено со конкурентите. Основни блокови кои ја градат конкурентската предност се: ефикасност, квалитет, задоволување на купувачите и иновации (Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill, 1996).

Во поново време, компаниите своите напори ги фокусираат кон разбирање на процесот на иновирање. За таа цел, тие ги истражуваат основните елементи на процесот на иновациите. Иновацискиот менаџмент претставува целина што овозможува постигнување конкурентска предност преку три основни детерминанти: креативност, иновативност и развој (Поленаковиќ, Марковска, 2013).

МОДЕЛОТ КИР ВО ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Иновациите претставуваат процес кој треба да се менаџира. Голем број компании развиваат плански процес на иновации кој на почетокот започнува со креативност и преку анализа, селекција и оценување на идеите, истите се трансформираат во иновациски проекти кои на крајот резултираат со иновации кои се лансираат на пазарот. Во трудот е креиран автентичен модел КИР. Обележје на моделот е верижно- системско-процесен пристап. Овој пристап започнува со Michael E. Porter и неговиот “The Value Chain and Competitive Advantage” промовиран во 1985 година, а продолжува со BPR (Business Process Reengineering) и TQM (Total Quality Management). BPR е промовиран во раните 90- тите години од минатиот век и започнува како техника на приватниот сектор за да им овозможи на организациите да ја редизајнираат нивната работа со цел да ги подобрат производите, да ги намалат трошоците и да станат конкурентни. TQM претставува интегративна филозофија на менаџментот за континуирано подобрување на квалитетот на производите и процесите. TQM се заснова на премисата дека квалитетот на производите и процесите е одговорност на сите вклучени во креирањето на производите и/или услугите. Тоа претпоставува вклучување на менаџментот, работната сила, снабдувачите и купувачите со цел да се запознаат и задоволат потребите и очекувањата на купувачите. За предложениот модел се користи акронимот КИР (Поленаковиќ, Марковска, 2013). КИР значи „господар“, „господин“, кој ги содржи елементите на: креативност, иновативност и развој. Комбинацијата на овие три елементи на компаниите ќе им послужат како основа за постигнување на конкурентска предност.

Појдовна основа е креативноста на индивидуалците и организациите што овозможува да се генерираат мноштво на потенцијални идеи за иновации. Основата на креативноста лежи во креативното мислење. Креативното мислење им овозможува на индивидуалците да бидат „необични“, да размислуваат на поинаков начин и поинаку од другите. Од друга страна пак, во основата на креативното мислење лежи решавањето на проблеми. Барањето на решение за проблемите овозможува да произлезат добри и корисни идеи како потенцијално решение за проблемот. На пример, Bette Nesmith Graham долго време се мачела со механичкиот модел на машината за пишување. Кога на пазарот прв пат била воведена машината за пишување, шефот ја купил за својата секретарка, со надеж дека ќе и заздрават болните прсти од чукањето на тестерите. Бидејќи не била навикната на мекиот притисок на тастерите, правела многу грешки и до крајот на еден работен ден не успевала да напише ниту едно писмо. Bette постојано размислувала како да најде начин за проблемот, но не можела да најде никакво решение. На крај, се сетила дека уметниците ставаат бела боја „џесо" над грешките кои ги прават во текот на сликањето. Идејата била родена. Ставила водна темпера во малечко шишенце и ја размачкала со акварелната четка на местото каде што имала направено грешка. Почнала да го користи овој метод за поправање на грешките и никој ништо не забележувал.

Денес креативноста се издигнува и на организациско ниво. За креативните луѓе се смета дека се: со слободен дух, интуитивни, забавни, поинакви, отворени за нови можности, флексибилни, упорни, толерантни, желни за учење и за промени, фокусирани кон истражување на нови можности и сл. (Samuel Certo, S. Trevis Certo, 2008). Затоа компаниите треба да преземат чекори за охрабрување и поддржување на креативноста. Во таа насока, претприемачите и менаџерите мора да го разберат процесот на креативност, да знаат како да ги изберат луѓето со креативни способности, да бидат способни да стимулираат креативно однесување и да обезбедат организациска клима што ќе ја негува креативноста.

Иновативноста како компаниска карактеристика вклучува разбирање на процесот на иновации кој ги детерминира стратегиите за иновации на организацијата, И&P како предуслов за иновации, и реализацијата на потенцијалните идеи во иновациски проекти. Компаниите може да постигнат конкурентска предност со развој на нови производи/услуги, комуникација со купувачите и добавувачите, ефикасност во донесувањето одлуки итн. Притоа, треба да се има предвид дека конкуренцијата може да го ,,возврати ударот" преку имитација на производите. Затоа е потребно компаниите да креираат иновациски стратегии како посредник меѓу нив и опкружувањето во областа на иновациите. Иновациските стратегии треба да се насочени кон постигнување на долгорочни цели и мора да бидат усогласени со останатите компаниски стратегии. Денешните високо конкурентни, глобални пазари влијаат и врз начинотот на кој И&Р се организирани и управувани. Успешните примери од минатото како Bell Lab, Xerox Parc се заменети со компании кои се пазарно ориентирани како 3M, Toyota, Sony и сл. И&Р функцијата има задача да ја предвиди иднината со цел да изгради подобра конкурентска позиција за компаниите. Иновациските проекти ги оспособуваат компаниите да креираат вредност за купувачите. Управувањето на портфолиото на проекти овозможува подобар микс на проекти и ефикасност во креирањето на иновации. Исто така, управувањето на портфолиото на проекти креира процес што овозможува селекција и приоритет на проектите што се профитабилнии и одржливи на долг временски период. Ваквата истражувачка методологија креира опкружување во кое се елиминираат проектите без потенцијал и им се дава приоритет на проекти кои ќе придонесат за стабилност, конкурентност и одржливост на организацијата (Robert G. Cooper, Scott J. Edget and Elko J. Kleinschmidt).

Развојот е резултат на целокупниот процес на иновациите. Развојната функција (развојот) потребно е да се инкорпорира во сите пори на деловното работење на организациите. Како компоненти на развојот се јавуваат следните активности: подобрување и унапредување на работата и работните процеси, пронаоѓање на нови и подобри начини за извршување на работата и продуктивност во работата. Притоа се поставува прашањето- што треба да се развива односно што вклучува развојот на целокупното работење? Развојот на целокупното работење ги вклучува следните компоненти (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 173):

1) Развој на производите,
2) Развој на техниката,
3) Развој на технологијата,
4) Развој на човечкиот потенцијал,
5) Развој на менаџментот.

Вистински предизвик за организациите е да се развиваат и растат. Предмет на интерес е само развојот на нови производи. Иновациите претставуваат воведување, развој на нови производи, на нешто „ново“. Што значи „новото“ во производите? Дали промената во пакувањето на производот претставува нов производ? Производот има повеќе димензии. Димензиите на производот вклучуваат (Поленаковиќ, Марковска, 2013):

Квалитет.
Карактеристики.
Технологија.
Пакување.
Бренд.
Цена.
Нивоа на услуга.

Секоја од наведените димензии може да се промени. Секоја промена води кон нова димензија. Дури и најминорните промени во било која од наведените димензии се нарекува „нов производ“. Новите производи ги заменуваат постојните производи. На пазарот истите се појавуваат со голема брзина како резултат на: развој на производителите, развој на технологијата, демографските можности, диференцијација на производите. Степенот на новост претставува индикатор на разликата меѓу новиот производ и постојниот производ. Промените (во зависност од перспективата) варираат од минорни, инкрементални до големи, радикални. Притоа, многу е поважно да се зголеми свесноста за постигнување на долгорочен комерцијален успех од страна на организацијата, отколку да се дискутира за тоа што е и кој е нов производ. Во контекст на наведеното, развојот на новиот производ претставува сложен процес кој се темели на научни методи, сознанија и информации и за кој е потребно време, напор, подготовка и соработка со различни експерти.

КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Конкурентската предност претставува посебна карактеристика кога компанијата е поделотворна и поуспешна од конкурентите. Доколку компанијата сака да создаде конкурентска предност, таа мора да ги знае начините како да произведе конкурентски предности. Кога една компанија остварува конкурентска предност значи дека поседува нешто што другите немаат, односно дека прави нешто што другите не можат или не умеат. Конкурентската предност, во најголема мера, произлегува од вредностите кои компанијата е во состојба да ги понуди на пазарот. Притоа, треба да се има предвид дека секоја конкурентска предност е поврзана со компетентност. Од стратегиска гледна точка, клучот за деловниот успех на компаниите е развивање на уникатна конкурентска предност, која што ќе создаде вредност за потрошувачите и која ќе биде тешко да се копира. Компанијата што ќе успее да создаде конкурентска предност станува лидер на пазарот и може да оствари надпросечнна добивка. Ова доаѓа посебно до израз денес, во услови на глобално конкурентско опкружување.

Градењето на конкурентска предност, самата по себе, не е доволна. Основата за успех на современите претприемнички потфати се базира на градење одржлива конкуренска предност. На долг рок, една компанија стекнува одржлива конкуренска предност преку нејзината способност да развива сет од суштински компетенции што ќе овозможат истата таа компанија подобро да ги опслужува своите потрошувачи/клиенти од неговите конкуренти. Суштинските компетенции (core competencies) претставуваат единствен сет од способности што компанијата ги развива во клучните области од своето делување (како што се на пример: врвен квалитет, услуги за потрошувачите, иновации, градење на тим, флексибилност и сл.), а кои треба да овозможат една компанија да ги претекне конкурентите во конкурентската трка. Овие суштински компетенции, како што всушност сугерира и нивното име, вообичаено претставуваат важни вештини, способности и искуства што ги научила и развивала компанијата низ текот на времето. Вообичаено, компаниите развиваат суштински компетенции во, не повеќе од, пет-шест области. Притоа, овие суштински компетенции стануваат јадро на конкурентската предност на компанијата и обично опстојуваат низ текот на времето. Пазарите, клиентите и конкурентите може да се менуваат, но, суштинските компетенции на компанијата се на подолгорочна основа. За да бидат ефикасни, од стратешки аспект, ваквите компетенции треба да бидат тешки за копирање и имитирање од страна на конкурентите и тие треба да им обезбедат големи придобивки на потрошувачите/клиентите.

ЗАКЛУЧОК

Иновациите претставуваат производ на знаење (за потребите на купувачите, трендовите на пазарот, понудите од конкуренцијата, интересот на дистрибутерите, промените во технологијата итн.) и ополномоштување (комбинација на автономија и одговорност). Иновациите претпоставуваат откривањето на нови начини за да се креира вредност. Претприемачите, по правило, ги носат иновациите.

Тие, претставуваат специфични инструменти на претприемаштвото со помош на кои се креираат ресурси и се создаваат нови вредности.

Спроведената аналитичко- дескриптивната анализа имаше за цел да селектира релевантни сознанија за интегрирањето на креативноста, иновативноста и развојот на компаниите и како истите да создадат услови за да станат иновативни. Теоретската елаборација на иновацискиот менаџмент овозможи дискусија за тоа дека основни претпоставки за организациите да станат иновативни и да постигнат конкурентска предност во услови на динамично опкружување, е да воведат системско- верижно- процесен пристап КИР.

Иновацискиот менаџмент креира можности да се прават нови работи на нов начин што ги прави старите начини застарени и некорисни. Новата ефикасност во креирањето и пренесувањето на знаење од оваа област покажува дека живееме во време кога способноста да се иновира ефикасно станува примарна детерминанта на успехот на бизнисот и основа за остварување на конкурентска предност. Еднаш постигнатата конкурентска предност, бара постојано вложување во: И&Р (истражување и развој), образование и развој на вработените, нова технологија, маркетинг и сл., бидејќи конкурентската предност сама по себе не е одржлива. Таа мора да се одржува. На долг рок, една компанија стекнува одржлива конкуренска предност преку нејзината способност да развива сет од суштински компетенции. Притоа, ваквите компетенции треба да бидат тешки за копирање и имитирање од страна на конкурентите.

На крај, во услови на динамично деловно работење мора постојано да се иновира без разлика дали тоа ќе значи креирање нови или подобрување на постојните производи, услуги или процеси. Алтернативата значи исфрлање од пазарот.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации
2) Tiina Touminen, (2006), "*Innovativeness and creativity in organizations"*, Finland: Innovation Management Institute; Helsinki University of Technology
3) Мајкл Е. Портер, (2008), *За конкуренцијата, современо проширено издание*, Скопје: Датапонс

4) Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, (2010), *Poduzetnistvo, uspjesno pokretanje novih poduhvata, trece izdanje,* Tuzla: Prentice Hall
5) Samuel Certo, S. Trevis Certo, (2008), *Modereni menadzment*, Zagreb: Mate
6) J. Tidd, K. Bessant, K. Pavitt, (2005), *Managing innovation, Integrating tecnological, market and organizational change, 3rd edition*, John Wiley&Sons, Ltd.
7) Alan Axelrod, (2008), *Edison on innovation, 102 lessons in creativity for business and beyond*, Jossey-Bass, A Willey Imprint
8) David O' Sullivan, Lawrence Dooley, (2009), *Applying Innovation,* SAGE Publications, Inc.
9) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, (2005), *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change,* England: John Wiley & Sons, Ltd.
10) Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновациски менаџмент, основи за постигнување конкурентска предност*, (Скопје: НЦРИПУ, 2013)

ПРОЦЕС НА ВОВЕДУВАЊЕ НА НОВИ ПРОИЗВОДИ И УСЛУГИ КАКО УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА БАНКИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Веле Стефановски

Раководител во Сектор за работа со правни лица
Стопанска банка а.д. Битола
vele.s@stbbt.com.mk

Гордана Балтовска

член на Управен одбор, Стопанска банка а.д. Битола
gordana.b@stbbt.com.mk

УДК: 336.71:005.591.6(497.7)

АПСТРАКТ

Во услови на сѐ поголема конкуренција на финансискиот пазар во Република Македонија, мора да се биде во состојба да се реализира комуникација помеѓу учесниците на пазарот и да се одговори на нивните побарувања. Како резултат на глобализацијата, новите технолошки достигнувања и откривањето и воведувањето на новите производи и услуги, финансиските институции постојано бараат решенија за да одговорат на новите предизвици, а при тоа да ги задржат основните постулати на своето работење како високо регулирани институции.

Воведувањето на нови производи, услуги, активности и системи во банките е активност која е составен дел од развојните и финансиските планови на банките и е во согласност со стратегијата и главните цели на банките.

Во банките се воспоставуваат соодветни интерни акти со кои се уредуваат начинот, постапките и одговорностите при спроведување на активностите во процесот на воведување на нови производи кои ги нудат банките наменети за продажба на крајни корисници, физички и правни лица, односно воведување на промени кај постоечки производи или воведување на стандардни нови производи кои ги нуди Банката, при воведување на нови финансиски активности во согласност со законската регулатива, како и при воведување на нови банкарски системи како и надградба на услугите овозможени со постоечките системи.

Факт е дека во Република Македонија постои развиен и стабилен финансиски пазар на банкарски производи и услуги кои постојано се приспособуваат на потребите на клиентите, но исто така факт е дека во таа силна конкуренција секоја банка треба да најде своја конкурентска предност пред секоја друга банка во расположивоста на производите и услугите, во цената по која истите се нудат, во временскиот период за нивно процесуирање како и во акцептираните ризици и трошоци за воведување и имплементација од кои зависи и животниот век на производите и услугите од една страна и бенефитот за банките во нивните билансни суми од друга страна.

Како одговор на прашањето за видовите на производи и услуги кои треба да се нудат на финансиските пазари би биле финансиските иновации, при што анализата за причините за настанувањето на иновациите треба да ги најде мотивите кои ја предизвикуваат нивната појава.

Новите производи и иновациите на финансиските пазари се создаваат поради желбата на поединците и банките да остварат профит, при што банките како профитни институции преку кредирањето на новите производи и услуги преку принуден начин ја остваруваат својата основна цел, максимизација на профитот.

Клучни зборови: нов производ, финансиски пазари, видови на финансиски производи и услуги, ризици.

PROCESS OF INTRODUCTION OF NEW PRODUCTS AND SERVICES TO THE CONDITIONS OF COMPETITION OF THE BANKS IN REPUBLIC OD MACEDONIA

Vele Stefanovski

Head of Department of Corporate Banking
Stopanska Banka a.d. Bitola
vele.s@stbbt.com.mk

Gordana Baltovska

Member of Managing Board, Stopanska Banka a.d. Bitola
gordana.b@stbbt.com.mk

UDK: 336.71:005.591.6(497.7)

ABSTRACT

In a situation of a growing competition in the financial market in Republic of Macedonia, the communication between market participants and the ability to respond to their needs is of crucial importance. Due to the process of globalization, technological advances, the discovery and introduction of new products and services, financial institutions are constantly looking for ways to meet new challenges, and keep the basic postulates of their function as highly regulated institutions.

Introduction of new products, services, activities and systems in banks is an activity that presents an integral part of banks business plan, and is consistent with their strategy and main goals.

Banks establish appropriate internal acts in order to regulate the manner, procedures and responsibilities in the process of implementation of the introduction of new products, which are designed for sale to the end-users, individuals and legal entities, then, introduction of changes in the existing products, or introduction of standard products offered by the Bank with new financial activities in accordance with the legislation, and finally the introduction of new banking systems with upgraded services provided by the already existing systems.

It is a fact that in The Republic of Macedonia there is a developed and stable financial market for banking products and services, which constantly adapts to the customer needs, but it is also a fact that in the struggle for competitiveness each bank should find its competitive advantage over other banks in the supply of products and services, the price

at which they are available, the time period for their processing and the acceptable risks and costs for their introduction and implementation. From this depends the life span of products and services, on one hand, and the benefit for banks in their balance sheets, on the other.

In response to the question about the types of products and services that should be offered to financial markets emerge financial innovation. The determinants for financial innovation and the incentives that trigger their appearance should be detected with analysis.

New products and innovation in financial markets are created by the desire of individuals and banks to make profit, whereby banks as profit institutions through the creation of new products and services achieve their primary objective, the maximization of profits.

Key words: new products, financial market, types of financial products and services, risk.

ВОВЕД

Во последниот период, во Република Македонија постои се поинтензивна конкуренција меѓу банкарските институции, а зголемувањето на очекувањата на клиентите, ги доведува до ситуација овие институции да бараат нови начини за привлекување на клиенти, нови стратегии за постигнување на конкурентна предност.

Конкурентската предност како клуч за успехот на било кој бизнис има рок на траење, а колку се побрзи промените во технилогијата и вкусовите на потрошувачите, толку и еднаш воспоставената конкурентска предност има пократок век. Затоа банките мора постојано да бараат нови извори на конкурентска предност, што единствено може да се постигне преку поголема флексибилност, подготвеност на промени и воведување на иновации.

Според Портер за постигнување на конкурентна предност постојат две основни стратегии : диференцијација на производите и минимизирање на трошоците. Стратегијата на диференцијација вклучува создавање на нов производ, кој има уникатна карактеристика или е единствена во некој аспект што за корисникот на тој даден производ создава вредност. Од друга страна, стратегијата на ниски трошоци значи понуда на производи по пониска цена во однос на онаа на конкурентите. Според Портер двете стратегии меѓусебно се исклучуваат. Со други зборови, конкурентна предност може да се постигне кога банката е во можност да обезбеди таква услуга за клиентите што ќе ги надмине бенефициите кои ги нудат конкурентите, или ќе понуди ист квалитет на услуга како конкурентите но по пониска цена.

Суштината на конкуренстската предност е да се понуди таков производ, услуга што е тешко да се имитира. За да се постигне тоа потребно е многу повеќе од стратегија како пишан документ, потребна е оперативната ефикасност, соодветна организациска структура, и иновациски ориентиран стил на управување од страна на врвниот менаџмент. Влогот за постигнување на истата, не е мал, но доколку се успее во намерата, и профитите не се за занемарување.

За да ја подобрат својата ефикасност и да понудат поголема вредност од конкуренцијата, банките треба да ги измерат своите способности и постојано да се бараат можности за подобрување. Подобрувањата можат да се постигнат преку иновации. Во литературата е познато дека иновациите можат да се однесуваат на развој на нови производи и услуги, нови процеси, нови начини на испорака на веќе постоечките производи.

Во овој труд фокусот е ставен на конкурентност преку иновација на производи, односно на пласирање на кредитни и депозитни производи со подобри карактеристики, со повисок квалитетот, поголема флексибилност и повисоко ниво на сигурност. Воведувањето на такви производи подразбира воведување на еден цел систем на процедури, постапки и луѓе вклучени во тој систем.

Трудот е поделен на три дела, и тоа: првиот дел кој ги обработува факторите кои влијаат врз конкурентноста на дадена банка во Република Македонија, вториот дел кој се однесува на управување со иновациите особено при воведување на нови производи и третиот дел во кој се содржани заклучните согледувања.

КОНКУРЕНТНОСТ ВО БАНКАРСКАТА ИНДУСТИЈА

Банкарството во Република Македонија во последните години се карактеризира со зголемен конкурентски притисок пред се како последица на зголемениот број на банки, надворешните влијанија, и промените во регулативата. Во една таква ситуација секоја банка треба да како да понуди повисока вредност за клиентите и на тој начин да се извои од останатите банки.

Како и за секој бизнис така и за банкарската индустрија кога се зборува за конкурентската способност, треба да се спомене дека врз нејзе влијаат таканаречените пет сили на портер. Тоа се моќта на новите конкуренти, моќта на купувачите, моќта на снабдувачите, моќта на ривалите и моќта на субститутите.

Моќта на новите потенцијални конкуренти во банкарската индустрија е мала бидејќи постојат високи бариери за влез. Некои од нив се големите капитални барања за формирање на банкарска институција кои се пропишани со Законот за банки, потоа следуваат другите регулаторни ограничувања меѓу кои лиценцирањата кои е потребно да се направат, висината на инвестиционите вложувања за набавка на софтвер, потребата од искусни и високообучени кадри. Единствено потенцијални конкуренти може да има од странски банки или останати финансиски институции.

Моќта на купувачите зависи од концентрацијата на банки во земјата, од трошоците потребни за премин од една во друга банка, од лојалноста на клиентите. Во Македонија банкарството е високо концентрирано, трошоците за премин од една во друга банка не се високи, а лојалноста на клиентите зависи од нивното искуство со дадена банкарска институција.

Моќта на снабдувачите е голема. Во банкарството како снабдувачи се јавуваат физичките и правни лица кои имаат депозити во банките, и нивната моќ е голема бидејќи доколку одлучат да ги повлечат депозитите можат да ја загрозат ликвидноста на банката. Освен клиентите како снабдувачи се и другите финансиски институции и нивната волја за соработка значително влијае врз стабиллноста на банката. Како фактор со кој може да се влијае врз оваа сила од страна на банките е висината на каматните стапки.

Моќта на ривалите е истотака значајна, бидејќи има повеќе банкарски институции, со слична големина кои се борат за дел од колачот. Секоја од нив има слични стратегии и мора да се придржува на регулативата што ја ограничува. Исто така секоја настојува да остане во бизнисот, бидејќи во спротивно трошоците за излез од индустријата се огромни.

Моќта на субститутите, барем во Република Македонија може да се каже дека е мала, бидејќи не постојат многу алтернативи, ниту за кредитирање на потребите на населението и стопанството, ниту пак за вложување на депозити. Штедилниците можат ад се јават како евентуални субститути, но нивната моќ е многу мала бидејќи населението нема толкава доверба колку во банките.

Од подготвеноста на банките да го избегнат влијанието на овие пет сили, односно да ја амортизираат моќта на овие сили, особено во онаму каде што е голема, зависи каква ќе биде нивната позиција на пазарот. За да го направат тоа, тие користат разни стратегии.

Според Портер, организациите секогаш треба да бираат меѓу стратегија на диференцијација и стратегија на ниски трошоци, но да не се обидуваат да ги постигнат двете истовремено бидејќи во тој случај може да се најдат заглавени на средина.

Сепак постојат примери ширум светот, кои упатуваат на тоа дека може да се постигнат истовремено и двете цели. Тоа е возможно преку воведување на иновации.

УПРАВУВАЊЕ СО ИНОВАЦИИ-ВОВЕДУВАЊЕ НА НОВ ПРОИЗВОД, АКТИВНОСТ ИЛИ СИСТЕМ

Во свет во кој промената е постојана, иновацијата претставува најдобар начин за добивање на конкурентска предност од страна на банките, предност која ќе трае еден подолг временски период. И покрај тоа што ваков е ставот на повеќето извршни директори на банки, како во Република Македонија, така и во останатите земји, најчесто иновацијата останува само реторика на деловните состаноци и во годишните извештаи стратегии, деловни планови. Многу малку банки успеваат нависнина да создадат организациона култура насочена кон иновации. Токму затоа, во овој труд е објаснето дека иновацијата не е само нејасна аспирација, туку нешто достапно што доколку успешно се имплементира може да стане реалност.

Иновацијата најчесто ја поврзуваат само со воведување на нов производ, нешто дотогаш непознато на пазарот. Токму ова тесно дефинирање на поимот, доведува до ситуација сите организации, бенкарските и небанкарските, да се плашат од нејзино воведување. Сепак, иновацијата не е само воведување на нови производи туку таа може да се однесува на подобрување на постоечките производи, воведување нова услуга, нов маркетиншки пристап, нова организациска структура, нова активност или нов систем. Воведувањето на нови производи/услуги/активности/системи треба да биде составен дел од развојните, финансиските планови на банките и составен дел на стратегијата и главните цели на секоја поединечна банка, но и секојдневна активност на секоја организациона единица во банката.

За да им се овозможи сите вработени од најниско до највисоко ниво во хиеархиската структура на банките да ја разберат иновацијата, предностите кои истата ги нуди, во продолжение следува концептуална рамка која содржи најпрво дефинирање на клучни термини, потоа опис на активности поврзани со воведување на нови производи, услуги, активности и системи и на крај сопственост на активностите и процесите, односно делегирање на одговорности. За таа цел, се поставуваат следните прашања:

1) што се подразбира под нов производ, активност или систем,
2) кои се правилата и постапките за воведување нов производ, активност или систем,
3) кои се овластувањата и одговорностите за одобрување при воведувањето нов производ, активност или систем.

Првото прашање се однесува на точно дефинирање на термините нов производ, наспроти нова активност или систем, што овозможува нивно разграничување и разбирање како од формален така и од суштински аспект.

Под нов производ се подразбира секој производ/услуга или нова категорија која не била застапена во постоечката понуда на Каталогот на производи на банкарската институција. Тој треба да содржи најмалку една од следните карактеристики: нов начин на евидентирање и водење на производот кој предвидува дополнителен развој на постоечкото апликативно решение или бара ново апликативно решение, нов начин на понуда-продажба, дистрибуција на производот преку воведување на нови дистрибутивни канали кои дотогаш не постоеле во Банката, или нова технологија на функционирање на производот.

Нова финансиска активност, од друга страна, претставува воведување на финансиска активност со цел на развој на услугите кои ги врши банката во интерес на постоечките и идните клиенти, а во согласност со Законот за Банки.

Воведување на нов систем претставува воведување на нови организациски, човечки, софтверски или хардверски елементи кои се воведуваат за прв пат, со цел за да обезбедат развој и поддршка како на постоечкото работење на Банката, така и на развој и задоволување на нови потреби и барања на клиентите.

Откако ќе се утврди што е точно нов производ, активност, а што систем, следува второто прашање кое пак се однесува на постапките и активностите кои се преземаат при воведување на нов производ, активност или систем. Тука е битно да се назначи дека не постојат строги правила што точно треба да се прави при воведување на иновација, кои би важеле за сите банки. Напротив, секоја банкарска институција е слободна сама да одреди во своите интерни акти на кој начин ќе ги имплементира новите производи. Она на што треба да внимава е усогласеноста со законските прописи.

Пред воведувањето на нов производ, активност или систем, банките прават анализа која што вклучува:

- дефинирање на производот, односно целосен опис на неговите карактеристики
- опис на целите и потребите кои се задоволуваат со воведувањето на тој производ
- опис на ризиците, кои произлегуваат од воведувањето нов производ, активност или систем;

анализа на влијанието на новиот производ, активност или систем врз профилот на ризичност на Банката
анализа на влијанието на новиот производ, активност или систем врз процесот на управување со ризиците од страна на Банката

Првата фаза на дефинирање на новиот производ, активност или систем вклучува детален опис на производот од аспект на вид на нов производ, активност или систем. Откако ќе се разграничи дали станува збор за активност, производ/услуга или ситем, се конкретизира за што се работи, дали за кредит, депозит, услуга, неутрална банкарска работа и се прецизираат условите под кои ќе се одобрува или нуди новиот производ, активност или систем како што се: рок на користење и враќање, каматна стапка, провизија, колатерал, трошоци за имплементација на активноста или стемот и временски период за примена на новиот производ, активност или систем, односо дали истиот ќе биде на неодредено време со почеток на одреден датум или на одредено време - како промотивен производ со означен термин за почеток и крај на примена.

Целите на банката и потребите на пазарот од воведување на нов производ, активност или систем се различни во различни банки и во една иста банка во различни временски периоди. Банките се најчесто заинтересирани за: зголемување на пазарното учество, одржување на пазарното учество, одржување на ликвидноста на банката, зголемување на профитабилноста на банката, усогласување со законски барања. Тука се испитува за остварување на која цел/ цели е битна иновацијата.

Освен целите на банката, треба да се анализираат потребите на пазарот за такваиновација. За таа намена потребно е да се испита пазарот и целните групи за кои е наменет новиот производ, активност или систем по пат на усна или писмена анкета или интервју, односно соодветен начин за добивање информации за интересот за новиот производ. Од степенот на заинтересираноста за новиот производ или систем, како и од однесувањето на конкуренцијата на банката, следува и соодветна одлука за воведување на истиот и евентуално пролонгирање на рокот на примена на веќе воведениот производ или систем.

Откако ќе се утврди дека постојат доволно издржани причини за воведување на нов производ пожелно е да се направи пресметка за потребните финансиски средства за воведување и имплементација на новиот производ активност или систем, како и за потребните човечки ресурси (дали треба дополнителен број на вработени, односно дали со воведување на новиот производ, активност или систем се придонесува за рационализација на човечките ресурси) и сл.

РИЗИЦИ НА КОИ СЕ ПОДЛОЖНИ БАНКИТЕ ПРИ ВОВЕДУВАЊЕ НА НОВИ ПРОИЗВОДИ

Освен анализа на бенефитите и трошоците поврзани со воведувањето на новиот производ многу важно е да се анализираат и ризиците поврзани со истиот. Следната фаза односно описот на ризиците коишто произлегуваат од воведувањето на нов производ, активност или систем вклучува идентификување на сите видови на ризици кои можат да произлезат од воведувањето на новиот производ. Најчести видови на ризици со кои се соочуваат банките се:

кредитен ризик кој се однесува на неизвесната наплата на пласманите на банката. Овој вид на ризик претставува еден од најзначајните во банкарското работење и банките се најчесто најмногу изложени на овој вид на ризик.

ликвидносен ризик односно ризикот во даден момент, банката да нема доволно средства за да ги подмири тековните обврски. Ваква ситуација настанува како резултата на поголеми повлекувања на средства во даден момент, или намалени приливи во однос на очекуваните.

ризик од промена на каматни стапки кој се поврзува со потенцијалните загуби кои би можела да ги претрпи одредена банкарска институција како резултат на промена на каматните стапки, како намалена каматна маргина, па дури и загуби во случај на позначајни промени во активната и пасивната стапка.

ризик од концентрација на изложеноста на Банката кој се поврзува со изреката дека не се ставаат сите јајца во една кошница, односно потребно е да има поголема диверзификација на кредитното портфолио се со цел потешкотиите за наплата кај еден клиент да не ја загрозат добивката или во најлош случај финансиската стабилност на банката.

валутен ризик кој се однесува на ризикот од промена на девизните курсеви и најмногу ги тангира производите кои се во странски валути или денарски деноминирани во странска валути.
оперативен ризик кој се однесува на сите настани кои можат да го попречат нормалното работење на банката, како систем или човелки фактор.
друди видови ризици- ризик ан земја, репутациски ризик, правен ризик итн.

Секој од овие ризици поединечно се посматра низ призмата на новиот производ, односно каква промена би настанала во степенот на изложеност на банкарската институција на било кој од овие ризици по воведување на иновацијата. Освен, поодделно, во понапредна фаза се анализира влијанието на новиот производ, активност или систем врз профилот на ризичност на Банката. Тоа значи да се испита влијанието на новиот производ или систем врз профилот на ризичност на Банката, односно дали новиот производ или систем е во рамките на постојниот профил на ризичност на Банката или со негова имплементација ќе се преземат повеќе ризици од дотогашните и профилот на ризичност на Банката би претрпел битна промена во негативна смисла (зголемување на ризиците).

Во зависност од целната група за која е наменет новиот производ, зависи и ризикот од концентрација на изложеноста на Банката:

мали или големи клиенти, корпоративно кредитирање или кредитирање на населението:
претпоставена големина на кредитен ризик, (дали ќе биде диверзифициран кредитниот ризик или не зависи од големината на кредитот)
големина на ризик од каматни стапки (промена на каматни стапки) дали ќе се договараат фиксни каматни стапки за одреден период
висина на валутен ризик, дали ќе постои валутна клаузула во договорите за новиот производ
пресметка на потребните ликвидни средства за реализација на новиот производ (дали се обезбедени извори на средства за

пласман и обратно дали е обезбеден пласман за изворите на средства)
процена на оперативен ризик
процена на стратегиски и репутациски ризик.

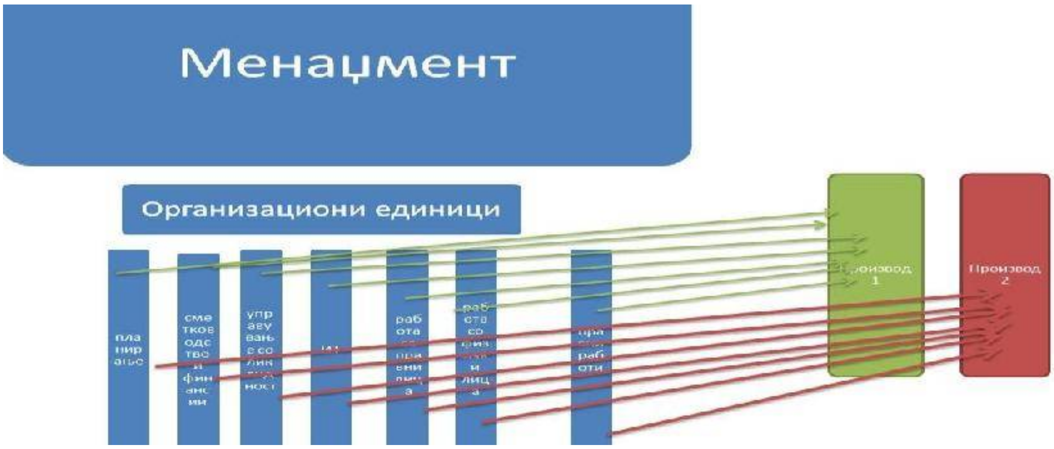
Откако ќе се оцени како иновацијата го зголемува ризичниот профил на банката, до која мера се преминува кон подетална анализа, односно се проверува дали банката има доволно потенцијал да управува со ризиците што ќе произлезат од иновацијата. За таа цел се врши проценка на целокупниот систем за управување со ризици воспоставен од страна на Банката. Имено, секоја банка треба да има воспоставено систем на управување со сите материјални ризици на кои е изложена, кој систем е соодветен на природата, големината и сложеноста на финансиските активности, коишто ги врши Банката. Со овој систем се опфатени следните видови на ризици: кредитен ризик, вклучувајки го и ризикот на земјата, ликвидносен ризик, валутен ризик, пазарен ризик, ризик од промена на каматните стапки во портфолиото на банкарските активности, ризик од концентрација на изложеноста на банката, оперативен ризик, стратегиски и репутациски ризик.

При воведување на новиот производ или систем треба да се испита влијанието на истите врз управувањето со ризиците од страна на Банката. Имено треба да се назначи колкав е секој поодделен вид на ризик (за мерливите ризици) односно да се даде оценка или проценка за останатите видови на ризици. Поконкретно да се дадат квантитативни и/или квалитативни оценки на ризиците што се преземаат со воведувањето на новиот производ или систем и да се утврди дали истите се во рамките на утврдениот систем на управување со ризиците на Банката, односно со политиките и процедурите за управување со секој поодделен ризик во Банката. Составен и задолжителен дел од проценката на ризиците е извршување на делумна анализа на ризици, во смисла на идентификување на ризиците во однос на сигурноста на информативниот систем кои што настанале како последица од воведувањето на нов производ, сервис или услуга.

На крај, доколку се дојде до сознание дека ризикот е прифатлив за банката се преминува кон спроведување на зацртаните планови во дело, односно имплементација на иновацијата. При имплементацијата се вклучува менаџментот кој одлучува во врска со овластувањата и одговорностите на поединечни лица, служби, сектори за одобрување при воведувањето нов производ, активност или систем.

Најголем дел од банките се трудат да ја имплементираат иновацијата со прераспределба на задачите меѓу ресурсите во веќе постоечката организациона шема. Други пак воспоставуваат нова посоодветна организациска структура при спроведување на активностите во процесот на воведување на нов производ/активност/систем и тоа во согласност со стратегијата на банката, стратегијата за управување со ризици и законската регулатива.

Во ова истражување нема да има некоја строга поделба на надлежностите на банкарските органи на управување, организациони единици, туку ќе се предложи еден вид на рамка за тоа како би можела да се организира одредена банкарска институција за поделба на работните задачи и одговорностите при воведување иновации. Предлогот е наместо традиционалниот пристап на делење на работните задачи според хиерархиска подреденост, да се користи хибридна организација, односно имплементацијата да се врши преку работа на проекти, во кои проекти ќе бидат вклучени претставници од повеќе организациони единици и од различни хиреархиски нивоа. Ваквиот начина на организација е прикажан на следната слика.



ХИЕРАРХИЈА НА ВОВЕДУВАЊЕТО НА НОВИТЕ ПРОИЗВОДИ

Иницијативата за воведувањето на новиот производ би требало да започне од организационата единица- служба/ сектор каде новиот производ или систем треба да се имплементира. Понатаму, се проследува до останатите организациони единици со цел истите да дадат своја проценка на ризици на кој би бил изложена банката со воведувањето на овој производ или систем. На крајот, врз основа на извршените потребни проценки, се изготвува Извештај за проценка на бенефициите, тршоците и ризиците со детални заклучоци од извршената анализа од страна на организационата единица задолжена за управување со ризици, која понатаму извештајот го доставува до Управниот одбор и Одборот за управување со ризици. Во зависност од влијанието на профилот на ризичност на Банката, за кој одлучува Одборот за управување со ризици, извештај се доставува и до Надзорниот одбор на Банката

Надзорниот одбор на банката одлучува за воведување на нов производ/активност или систем во случаи кога со анализата се утврди значително влијание врз ризичниот профил на банката. Доколку станува збор за помал степен на ризик, одлуката ја донесува Управниот одбор. Управниот одбор на банката воспоставува соодветна организациона комуникација помеѓу организационите единици кои се вклучени во извршувањето на активностите при воведувањето на нов производ, активност или систем.

За таа цел управниот одбор одлучува кои понатамошни активности за воведување на потребниот нов производ, активност ќе се преземаат и определува проектен тим во кој назначува координатор од страна на оранизационата единица која го предлага воведувањето на новиот производ, активност или систем и дава насоки на останатите соодветни организациони делови, во зависност од нивниот делокруг на работење.

При воведувањето на иновации од големо значење е работењето во меѓуфункционални тимови каде има претставници од повеќе служби. Различната позадина во смисла на стручност и искуство, на учесниците во тимот овозможува разноликост на идеи, рано откривање на евентуални закани и пречки, како и поголема кооперативност при имплементацијата. Во продолжение накратко се образложени активностите на некои од основните организациони единици при воведување на нов производ, услуга, систем.

Во тој контекст, организационата единица задолжена за планирање врши анализа на влијанието од воведувањето на новиот производ, активност или систем врз финансиските перформанси и дали се во согласност со развојниот и финансискиот план на Банката.

Организационата единица за усогласеност со прописи дава оценка за усогласеноста на воведувањето на новиот производ, активност или систем со законската регулатива и интерните акти на банката.

Организационата единица за правни работи – дава насоки при изготвување на договори и општи услови и дава мислење од правен аспект за ризикот од воведувањето на новиот производ, активност или систем.

Организационата единица за управување со ликвидност дава мислење и проценка за влијанието од воведувањето на новиот производ, активност или систем од аспект на ликвидноста, рочната усогласеност на активата и пасивата.

Организационата единица за финансии и сметководство дефинира конта и сметководствени ставови, начин на книжење и учествува при решавање на други отворени прашања поврзани со сметководствената евиденција на производите.

Организационата единица за процесирање активно учествува при воведувањето и администрацијата на новиот производ, активност или систем.

Организационата единица информациска технологија лицето за сигурност на информативниот систем исто така активно учествуваат во давањето мислење и спроведување при воведувањето на новиот производ, активност или систем.

Организационата единица за ризици изготвува документирана анализа за влијанието на новиот производ, активност или систем врз процесот на управување со сите останати ризици во согласност со Одлуката за управување со ризиците.

Во процесот на воведување на нов производ, активност или систем голема улога има и Службата за внатрешна ревизија која како дел од нејзината редовна контрола, на континуирана основа предлага навремено преземање на корективни мерки при воведувањето на нов производ, активност или систем.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

За да ја подобрат својата ефикасност и да понудат поголема вредност од конкуренцијата, банките треба да ги измерат своите способности и постојано да се бараат можности за подобрување преку воведување на иновации.

Иновациите не се однесуваат само на воведување на нови производи, туку и на нови активности и системи. Иако навидум се едноставни, тие во себе содржат голем број на процедури и проеси кои треба да се реализираат, почнувајќи од анализа на типот на иновацијата што се воведува, па на целите кои треба да се постигнат со нејзината имплементација, потребите и желбите на клиентите.

При одлучувањето дали да се воведат иновации се земаат во предвид бенефитите за банката, наспроти трошоците и ризиците поврзани со иновацијата. Доколку се утврди дека позитивните страни, добивата, зголеменото пазарно учество, зголемената ликвидност се поголеми од ризиците, се испитува дали со ризиците може да се управува.

Не постои иновација која во себе не содржи ризик, но најголем ризик за банките е да не иновираат, да не внесуваат промени и да не се трудат да бидат различни од конкурентите.

При имплементацијата на иновацијата потребна е вклученост од сите организациони единици од најниско до највисоко ниво, кои ќе работат во меѓуфункционални тимови.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) д-р МарковскаМ.,2011, Иновативен Менаџмент, компендиум БАС Скопје
2) д-р Смилевски Ц., д-р Смилевски З и д-р Груевски Д., 2010, Стратегиски менаџмент на човечки ресурси, Скопје.
3) Адижес И, 2000, Овладување со промените, Детра Ценар Скопје;
4) БАС, Водство, 2010, Скопје.
5) д-р Стеваноска Емилија, 2011, компендиум – Компаниски и инвестициски Финансии,Скопје
6) д-р Трајкоска Г.,2010, Финансиска структура и профитабилноста на претрпијатието, Економски факултет Прилеп.

7) д-р Бранко Трајкоски и д-р Гордана Трајкоска, 1990, Финансиско работење на претпријатијата, Скопје.
8) www.nbrm.mk

МОДЕЛОТ КИР ВО ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ФАКТОР ЗА СОЗДАВАЊЕ ИНОВАТИВНИ КОМПАНИИ

Доц. д-р. Моника Марковска

Универзитет „Св. Климент Охридски"- Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола
monikamarkovska34@gmail.com

УДК: 005.591.6:339.137.2

АПСТРАКТ

Во услови кога неизвесноста се наметнува како реалност во работењето на компаниите, еден од начините да се постигне конкурентска предност се иновациите. Притоа се наметнува потребата од создавање поволна иновациска атмосфера, креирање и имплементација на иновациите како примарни задачи на современите компании. Иновациите бараат енергија и знаење за да се променат работите. Претприемачите/ менаџерите знаат дека компаниите делуваат во турбулентно и хиперконкурентно опкружување. Многу од нив се наоѓаат во ситуација да не можат да ги приспособат компаниите на конкуренцијата, новите технологии и променливите потреби на купувачите. За да излезат од таквата ситуација се наметнува потребата од моделирање на организациската култура, како клучен елемент во креирањето на иновативни компании.

Основниот модел што се разработува во овој научен труд се заснова на тезата дека иновацискиот менаџмент претставува процес, кој е резултат на: креативноста, иновативноста и развојот (КИР). Значењето на акронимот КИР- „господар" или „господин" укажува на фактот дека за да станат и останат конкурентни компаниите мора да иновираат повеќе и побрзо, да инвестираат во интелектуален капитал, знаење, истражување и развој на нови производи. Воведувањето на иновациите станува перманентна законитост во работата додека постигнувањето конкурентска предност бара креирање средина во која креативното мислење има централно место во организациските вредности, претпоставки и акции.

Клучни зборови: иновации, конкурентска предност, креативност, иновативност, развој на нови производи/ услуги.

THE MODEL CIR IN INNOVATION MANAGEMENT FACTOR FOR CREATING INNOVATIVE COMPANIES

Ass. Prof. Monika Markovska Ph.D.

University St. Kliment Ohridski- Bitola, Faculty of administration and information system management- Bitola
monikamarkovska34@gmail.com

UDK: 005.591.6:339.137.2

ABSTRACT

In circumstances where uncertainty arises as a reality in companies working, one of the ways to achieve competitive advantage in innovation. Thus there is a need to create a favorable innovation atmosphere, creation and implementation of innovation as primary tasks of modern companies. Innovations require energy and knowledge to change things. Entrepreneurs/ managers know that companies operating in turbulent and hipper competitive environment. Many of them find themselves unable to accommodate companies of competition, new technologies and the changing needs of customers. To get out of such a situation arises the need of modeling the organizational culture as a key element in the creation of innovative companies.

The basic model elaborated in this scientific paper based on the thesis that innovation management is the process that is the result of: creativity, innovation and development (CIR). The meaning of the acronym CIR- "master" or "gentleman" indicates that to become and remain competitive companies must innovate more and faster, to invest in intellectual capital, knowledge, research and development of new products. The introduction of innovation becomes permanent legitimacy to the work while achieving competitive advantage requires creating an environment in which creative thinking is central to organizational values, assumptions and actions.

Keywords: innovation, competitive advantage, creativity, innovation, development of new products/ services.

ВОВЕД

Во последното десетолетие на 20-тиот век истражувањата укажуваат на фактот дека научно- технолошкиот развој е основа за конкурентност како на компаниите така и на националните системи.

Иновациите и функционирањето на иновациските системи се основа на економскиот развој на развиените пазарни економии. Оттука произлегува значењето на иновациите како важна тема во современите истражувања. Истражувачите се фокусираат на процесот, од почетокот на идејата до нејзина реализација во видлив производ или процес кој има вредност за компаниите. Според мислењето на голем број автори, иновациите се процес на трансформирање на можностите во идеи и нивна апликативна употреба во практиката. Модерното, динамично време како и хиперконкурентноста на пазарот ја налага потребата иновациите да станат системска способност на компаниите, односно, клучна компетентност што постепено ќе станува дел од крвотокот на истите. За да бидат конкурентни, компаниите поставуваат прашања: Како да креираат иновации? Кои технологии ќе генерираат резултати? Во кои пазарни сегменти би можеле да влезат и да земат лидерска позиција? Кој е ризикот за таквите акции? Исто така поставуваат прашања од аспект на потребните способности да бидат успешни иноватори. Рамката на иновацискиот менаџмент е направена со цел да помогне да се управуваат сите иновациски активности кои ќе овозможат компаниите да станат успешни иноватори. Рамката на иновацискиот менаџмент го опишува систематскиот начин на размислување за управување на иновациите. Примарниот фокус на иновацискиот менаџмент е да им помогне на компаниите да изградат цврсти конкурентски способности преку иновативност.

ЗНАЧЕЊЕТО НА МОДЕЛОТ КИР ВО ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Во последно време се повеќе се актуелизира прашањето за иновациите и нивната улога во создавањето на иновативни компании. Но, една од дилемите се однесува на прашањето дали иновациите и инвенциите се синоними? Дали се разликуваат? Одговорот е дека постои разлика помеѓу иновација и инвенција. Инвенциите се творење на нешто ново. Инвенциите поседуваат „уникатност“, додека иновациите овозможуваат профитабилност и учество на пазарот. Инвенциите се конверзија на кеш во идеи. Иновациите се конверзија на идеите во кеш (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 14). Ова најдобро се опишува преку споредба на Thomas Edison со Nikola Tesla. Edison бил иноватор бидејќи тој направил пари од неговата идеја. Tesla бил инвентор, бидејќи потрошил пари за да ги креира неговите инвенции но, не профитирал од нив. Иноваторите продуцираат, профитираат и стануваат дел од пазарот со нивните иновации. Инвенторите можат или може да не профитираат од нивната работа. Основната разлика лежи во тоа дека иновациите се концентрираат на практична и комерцијална употреба на идеите или инвенциите. Инвенциите претставуваат концепција на идејата додека иновациите се трансформација на инвенциите во профит што имаат влијание врз националната економија. Paul Trott ја претставува релацијата меѓу иновациите и инвенциите преку равенката: Иновации = теоретска концепција + техничка инвенција + комерцијална корист (Trott, 2004, 67). Образложението на термините води кон расчистување на ваквата конфузија. Почетна точка на иновациите е концепцијата што ја означува фазата на генерирање на идеи за инвенција или иновација. Процесот на конвертирање на интелектуалните мисли во во видлив производ или процес се нарекува инвенција. Во овој дел голема улога имаат науката и технологијата. Оваа фаза се карактеризира со комбинација на напорна работа за да може да резултира со производ преку кои ќе се подобрат организациските перформанси. Подоцнежните активности се однесуваат на комерцијалната корист (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 16). Компаниите кои воспоставуваат процес на иновации пожелно е да знаат кои елементи ќе ги интегрираат во самата компанија со цел да создадат услови истите да станат иновативни. Основната претпоставка за компаниите да станат иновативни е да воведат пристап на иновации и на индивидуално и на организациско ниво. Компаниите располагаат со материјални, технички и човечки ресурси кои овозможуваат постигнување на резултати и придонесуваат за ефикасност и ефективност на работењето на компанијата, поддршка од менаџментот за воведување на нови проекти со кои ќе се подобрува работењето на компанијата. Овој дел се карактеризира со актуелизација на прашањето за креативноста на индивидуално и организациско ниво, како неопходен услов за иновациите во компанијата. Развојот и имплементацијата на иновациските активности бараат рационално и продуктивно користење на потребните ресурси што придонесуваат за зголемување на ефикасноста и ефективноста и подобрување на квалитетот на работата. За да може да се имплементираат иновациските активности потребно е да постои визија за „правење на нови работи на нови начини“ и рационално искористување на соодветните ресурси. Во контекст на тоа, се наметнува потребата од развивање на плански и систематски процес на иновации кој треба да се менаџира. Тука се актуелизира и значењето на иновацискиот менаџмент во чија основа лежат правилата, принципите, нормите, и ориентациите кои им помагаат на компаниите да изградат команиска инфраструктура на иновации. Основата на иновацискиот менаџмент ја сочинува верижно- системско-процесниот пристап, моделот КИР кој се состои од три елементи: креативност, иноватившност и развој.

Првиот елемент од моделот го сочинува креативноста. Креативноста вклучува примена на интелектуалните способности, љубопитноста и други карактеристики во одредено подрачје кое ќе резултира со креација на нешто ново. Креативноста се однесува на способноста ситуацијата, работите и појавите да се разгледуваат од нов аспект и при тоа да се наоѓаат нови и оригинални решенија. Исто така вклучува и забележување на нови релации меѓу претходно неповрзани работи и „произведување“ нови идеи и решенија. Основата на креативноста ја сочинува истакнување на „креативниот став“ на индивидуалците и препознавањето на можностите. Индивидуалците кои имаат „креативен став“ ја истакнува ориентацијата на вработените да бараат нови, неочекувани, необични решенија на проблемите, да отстапуваат од утврдените навики, стереотипи и шаблони, да не се приклонуваат на она што веќе е утврдено и креативно да ја забележуваат средината (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 26). При разгледувањето на креативноста особено е важна можноста за мерење на истата. Се работи за посебна особина по која вработените се разликуваат. Креативноста спаѓа во подрачјето на индивидуални карактеристики кои е тешко да се дефинираат и прецизираат, но се препознаваат кога ќе се видат. Поедноставно да се утврди дека некој/а креативно се однесуваат и предлага нови и креативни решенија, идеи и слично, отколку прецизно да се утврди од кои поедини способности и индивидуални карактеристики произлегува креативноста. Уште еден аспект на креативноста е препознавањето на можности. Препознавањето на можностите е резултат на поседување на нови и навремени информации кои со помош на когнитивните способности ќе ги препознае начините како достапните информации ќе ги реализира во нов производ. Можностите претставуваат соодветен сплет на околности кој создава потреба за нов производ и/или процес. Можностите имаат четири главни карактеристики и тоа: привлечност, правовременост, одржливост и остварливост во производ и/или процес кој дава вредност за купувачите (Samuel Certo, S. Trevis Certo, 2008). Се поставува прашањето на кој начин може да се препознаваат можностите? Можностите можат да се препознаваат на три начини и тоа со: (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 41).

1) Следење на трендовите.
2) Решавање на проблемите.
3) Пронаоѓање на недостатоци на пазарот.

Иноваторите работат во насока сами да создаваат можности односно да создадат производи и/или услуги кои овозможуваат вредност за купувачите. Можностите многу тешко се идентификуваат но, успехот во препознавањето на можностите е да се создаде производ и/или услуга кој ќе ги задоволи потребите на купувачите а не оние на иноваторите.

Вториот елемент се однесува на иновативноста како карактеристика на компаниите кои брзо реагираат на промените во опкружувањето преку генерирање на идеи кои ќе резултираат со нови производи, процеси и сл. На тој начин компаниите ќе можат успешно да функционираат, остварувајќи конкурентска предност и профитабилност. Иновативноста како организациска карактеристика вклучува развивање на иновациски стратегии кои го поддржуваат реализирањето на иновациски проекти и фокус кон истражување и развој. Компниите во современото конкурентско опкружување имаат една можност- „да бидат иновативни или да згаснат“. Оттука произлегува фактот дека иновациските активности кои се преземаат во процесот на иновациите мора да бидат идентификувани и организирани. Процесот на иновации мора да се креира и менаџира и да се поттикнува креативниот и иновативниот дух на вработените во компаниите. Затоа се налага потребата од иновациски стратегии чија цел е да овозможат опстанок на компаниите. Компаниите треба постојано да бараат одговори на прашањата: какви промени и трендови се случуваат во конкурентското опкружување? Со каква конкуренција се соочуват? Кои се силните и слабите страни на конкуренцијата? Кои производи и/или процеси треба да се понудат? Одговорите на овие прашања овозможуваат стратегиско размислување. Стратегијата значи да се утврдат различните начини за остварување на компаниските цели и мисија. Истата претставува рационално реагирање на компаниите на случувањата во опкружувањето во кое ги извршуваат своите деловни активности. Иновациите се интелектуално насочени активности и креативна работа заснована на систематичност. Тоа укажува на фактот дека планирањето на иновациите се однесува на стратегиското планирање на иновациски проекти за нови производи, процеси, пазари каде што основната идеја се разработува во комерцијален производ, процес, пазар. Иновациите бараат систематско размислување и планирање бидејќи динамичното и турбулентно опкружување бара екстерно ориентиран и проактивен пристап заснован на бројни анализи. Потребна е анализа на екстерното и интерното опкружување за да се развие соодветно дефинирана стратегиска рамка со цел да се развие организациска стратегија и стратегија за иновациски проекти.

Истражувањата во бизнисот се фокусираат кон создавање на бенефиции за компаниите. Целта на компаниите е да се развиваат, растат и создаваат профит низ нови производи, услуги и/или процеси. Компаниите развиваат сопствени истражувања за примена на нивното знаење при развојот на нови производи. Главните активности на И&Р вклучуваат: (Поленаковиќ, Марковска, 2013, 127).

1) Развој на нови технологии.
2) Подобрување на технологиите во постојните производи.
3) Подобрување на технологиите кои се применуваат во производството.
4) Примена на истражувачките резултати од универзитетските и други истражувачки институции.

Истражувањата и развојот водат кон реализација на иновациски проекти. Иновациските проекти претставуваат можност за компаниите брзо да одговорат на промените од опкружувањето. Способноста за иновирање на компаниите се гледа преку реализацијата на бројни проекти како: проекти за воведување на нови производи и/или процеси, проекти за воведување нови технологии, проекти за освојување на пазарот, научно- истражувачки проекти, инвестициски проекти, проекти за намалување на трошоци и сл. Иновациските проекти им овозможува на компаниите да ги развиваат нивните компаниски стратегии и тактики кои резултираат со развој на иновативни производи.

Третиот елемент развојот се фокусира на развој на нови производи кои вклучуваат активности за дизајнирање и лансирање производи на пазарот. Бројни автори кои работат на оваа проблематика даваат свои размислувања во однос на фазите во развојот на новиот производ. Анализата на фазите во развојот на новиот производ води кон заклучок дека развојот на новиот производ започнува со идеја што се моделира во потенцијален концепт, потоа се преминува кон дизајн на производот за на крајот да резултира со комерцијален производ за пазарот. Фазите на развојниот процес на новиот производ ги опишува акциите преку кои концептот на производот преминува од едно ниво кон наредно ниво.

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА КАКО ОСНОВА ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ИНОВАТИВНИ КОМПАНИИ

Во услови кога неизвесноста се наметнува како реалност во работењето, еден од начините за постигнување конкурентска предност се иновациите. За да станат и останат конкурентни компаниите мора да инвестираат во интелектуален капитал, знаење, истражување и развој на нови производи. Иновациите стануваат перманентна законитост во работата на компаниите. Затоа се наметнува потребата од создавање на клима и култура која е ориентирана кон иновации, која го поттикнува претприемачкиот дух кај вработените. Иновациите бараат енергија и знаење за да се променат работите. Не случајно, една од најчесите фрази е: „луѓето се најголемата вредност за компаниите“. Без разлика на тоа дали станува збор за дизајнирање на нов автомобил, донесување на нов концепт за компјутер на пазарот или патување на човекот во вселената и сл., успехот доаѓа од вработените кои работат заедно во тимови со високи постигнувања. Овој ефект кога е размножен низ компаниите, дава големи резултати. Но, успехот на компаниите не е резултат само на индивидуалните креативни активности туку и на посветеноста кон иновациите од страна на компаниите. Компаниите мора да негуваат култура ориентирана кон иновации бидејќи таквата култура им отвора пат кон освојување нови пазари и задржување на постојните. За да може иновациите да бидат конзистентни, компаниската култура мора да ги негува и охрабрува креативноста, мислењето “out of the box”, експериментирањето со нови идеи, прифаќањето на ризик, соработката со другите во организациите и сл. Иновативната компаниска култура е онаа во која вработените се охрабрувани континуирано да го акумулираат знаењето. Тоа е култура каде што отворената комуникација е норма, во која вработените имаат лесен и комплетен пристап до информациите. Тоа е средина во која сите вработени се стимулирани да дејствуваат со нивната акумулирана мудрост со цел да генерираат иновации. Иновативната компаниска култура не е нешто што компаниите може да го постигнат за кратко време. Иновациите бараат поддршка од сите сегменти во компаниите. Табелата 1.1. дава преглед на основните компоненти на иновативните компании.

Табела 1.1. Компоненти на иновативните организации

КОМПОНЕНТИ	КЛУЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ
Визија и желба за иновирање	Споделено чувство за иновирање. Поставување стратегиските цели за иновации. „Обврзаност на топ менаџментот“ кон иновации.
Организациска структура	Организациски дизајн којшто ја оспособува креативноста, учењето и интеракцијата.
Вработените како извор на иновации	Енергични и упорни вработени кои експериментираат со идеи и препознаваат можности за потенцијални иновации.
Тимска работа	Тимска работа при решавање на проблеми. Инвестиции во селекција и изградување на тимови.
Континуиран индивидуален развој	Едукација и обука на вработените за обезбедување високи нивоа на компетентност и вештини.
Комуникација	Во рамките и помеѓу и надвор од копманијата. Интерно и во три димензии- нагоре, надолу и латерално.
Екстерен фокус	Континуирани активности за набљудување на трендовите, промените во опкружувањето.
Компаниска клима и култура	Позитивен пристап кон креативните идеи, поддржани од релевантни системи на мотивација и наградување.
Компанија што учи	Вклученост на организацијата во проактивни експерименти, пронаоѓање и решавање на проблеми, комуникација и споделување на искуства и знаење.

Извор: J.Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, Managing innovation, Integrating tecnological, market and organizational change, 3rd edition, (John Wiley&Sons, Ltd, 2005), 469

Од табелата 1.1. може да се заклучи дека иновативните компании имаат можности за мобилизирање на знаењето, вештините на вработените а со тоа ја развиваат и компаниската способност за развој на нови производи и нови начини на работење. Во градењето на иновативни компании потребно е да се посвети значајно внимание на компаниската култура која претставува „поле за игра“ за сите иновациски проекти и активности. Компаниите мора да создадат поволна култура што ги стимулира вработените, која е флексибилна, идеите се добредојдени, се толерира ризикот, се прославува успехот, се охрабрува синергијата и сл.

ЗАКЛУЧОК

Теоретската елаборација на основниот модел КИР во иновацискиот менаџмент укажува на фактот дека изградувањето на капацитет на компаниите за иновации претставува комплексен процес кој од друга страна, пак, бара многу посветеност и напор. Истражувањата укажуваат на бројни примери од практиката за неуспешни иновации или пак неискористени идеи како резултат на недостатокот на знаење за основните законитости на иновацискиот менаџмент. Успехот во градењето на „иновативни компании“ може да биде постиглив само со вградување на елементите на моделот на КИР во компаниската култура. Тоа подразбира фокус кон креативноста, иновативноста и развојот како и менаџирање на елементите на сите нивоа во компаниите. Иновативните компании инвестираат време, пари и напор во учењето како да научат побрзо: како да соберат податоци и ефективно да ги искористат за да моделираат одлуки, како да ги пронајдат причините за проблемите, како да експериментираат за да детерминираат оптимални оперативни услови за технологијата што ја применуваат и како рапидно да го подобрат дизајнот на процесот. Потребно е да постои сигурност дека вработените учат за системите во кои работат. Потребно е да знаат за потребите на купувачите и снабдувачите. Иновативните компании се компании што учат. Тоа се адаптивни компании каде вработените се слободни да размислуваат, да ги идентификуваат проблемите и можностите. Во компаниите што учат вработените ја споделуваат желбата за лично и компаниско подобрување. Вработените имаат чувство за одговорност да научат како да ги направат подобро работите и покажуваат проактивност во барањето начини како да го подобрат она што го прават. Компаниите константно се проучуваат себе си и своите пазари. Сите вработени константно настојуваат да ги подобрат своите вештини. Иновативните компании учат како функционираат промените а нивни предизвик се иновациите.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, (2010), *Poduzetnistvo, uspjesno pokretanje novih poduhvata, trece izdanje,* Tuzla: Prentice Hall
2) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации

3) David O' Sullivan, Lawrence Dooley, (2009), *Applying Innovation,* SAGE Publications, Inc.
4) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, (2005), *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change,* England: John Wiley & Sons, Ltd.
5) Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновациски менаџмент, основи за постигнување конкурентска предност*, (Скопје: НЦРИПУ, 2013)
6) P. Trott*, Innovation Management and New Product Development, Third Edition,* (FT, Prentice Hall, 2004)
7) Samuel Certo, S. Trevis Certo, (2008), *Modereni menadzment*, Zagreb: Mate

A COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATION PERFORMANCE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Milena Boshkoska Klisaroski M.Sc.

Faculty of Economics - Prilep, Republic of Macedonia
milenaboskoska@yahoo.com

UDK: 005.591.6(497.7)

ABSTRACT

As more organizations make innovation an integral part of their organizational structure, leaders must turn their attention to innovation performance. The outcome of innovation must be delivered in order to both justify the expenditure and to ensure the continuing success of the business. There often is a long time between when the expenditure for innovation is promised and when the final outcome is achieved. If this time can be reduced by efficient innovation performance, then the organization can deliver growth at a faster rate. The European Innovation Scoreboard (EIS) is the instrument developed at the initiative of the European Commission, under the Lisbon Strategy, to provide a comparative assessment of the innovation performance of EU Member States. The EIS provides an annual assessment of innovation performance across the EU and other leading innovative nations. The EIS has been both welcomed as a relevant tool for innovation benchmarking. Macedonia from 2010 year is a part of European family through its involvement in EIS. In this paper we will focus on a comparative analysis with Macedonia and other EU countries. Macedonia is one of the modest innovators with a below average performance.

Keywords: innovation, EIS, innovation performance, comparative analysis.

INTRODUCTION

It is a widespread belief that innovation is a necessary assumption for the economic growth of a country, region or enterprise. The concept of innovation and the methods for measuring it have been under constant dispute for decades. Without doubt, the measurement of innovation and its dynamics is of great importance for theoretical and empirical analysis of growth models, and to support the decision-making process of potential investors. We emphasize that there are at least three good reasons why innovation measurement is important. First, innovation assessment is important for the theoretical analysis and development of innovation theories. Second, the assessment of innovation is important for the development and implementation of public policies. Third, the results of innovation assessment are important inputs for the development of company strategy. Data on the technological capability and innovation of different countries make it possible to acquire a better understanding of the geographical contexts in which firms can develop and establish their innovative activities and make necessary investments.

Innovation is at the heart of economic development, social welfare, and protection of the environment. Today, the need for innovation is greater than ever, and the challenge to make these three objectives compatible is formidable.

Historically, innovation measurement has mainly been based on single indicators like R&D investments, number of patents, etc. However, these indicators generally reflect only one aspect of the complex phenomenon of innovation and do not provide a comprehensive overview. The role of innovation has remarkably increased in the assessment of the innovation processes in recent decades.

The main focus of this study is on analyzing the innovation performance of the Republic of Macedonia and other EU countries. Our aim is to explore what factors have been the most influential in the innovation performance of these countries, and whether these are captured by the EIS indicators. We believe that the results of our analysis will provide additional understanding for the development of innovation assessment methodologies taking into account the size and path dependence of an economy. The overwhelming aim of the study is to generate new information for elaborating policy proposals and for making decisions that support the development of national innovation performance.

As Fagerberg and Srholec (2008)[111] have pointed out those differences in nature, geography and history influence the ability of a country to develop a well-functioning innovation system. In that sense, the Republic of Macedonia is an especially interesting case for studying innovation performance as well as the factors behind the differences.

[111] Fagerberg, J.; Srholec, M. (2008), „National innovation systems, capabilities and economic development“, Research Policy, Vol.37, pp. 1417-1435.

THEORETICAL OVERVIEW OF EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD (EIS)

European Innovation Scoreboard (EIS) provides a comparative assessment of the research and innovation performance of the EU Member States and non-EU Countries and the relative strengths and weaknesses of their research and innovation systems. It helps countries assess areas in which they need to concentrate their efforts in order to boost their innovation performance.

The European Innovation Scoreboard (EIS) has been published annually since 2001 to track and benchmark the relative innovation performance of EU27 Member States and non-EU Countries. Innovation performance is measured using a composite indicator the Summary Innovation Index which summarizes the performance of a range of different indicators (Figure 1). The EIS distinguishes between 3 main types of indicators: Enablers, Firm activities and Outputs and 8 innovation dimensions, capturing in total 25 indicators (Figure 2). These dimensions bring together a set of related indicators to give a balanced assessment of the innovation performance in that dimension. The blocks and dimensions have been designed to accommodate the diversity of different innovation processes and models that occur in different national contexts.

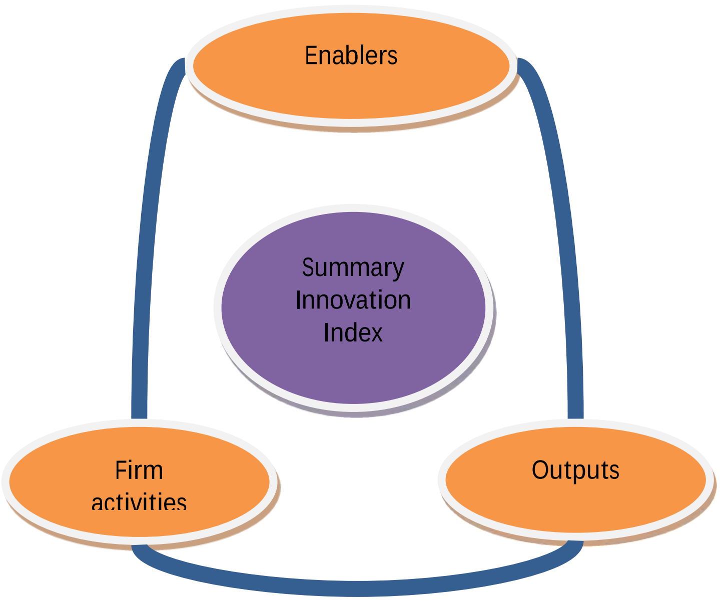


Figure 1: Measurement framework of the European Innovation Scoreboard

The Enablers capture the main drivers of innovation performance external to the firm and differentiate between 3 innovation dimensions. *Human resources* include 3 indicators and measures the availability of a high skilled and educated workforce. The indicators capture new doctorate graduates, Population aged 30-34 with completed tertiary education and Population aged 20-24 having completed at least upper secondary education. *Open, excellent and attractive research systems* includes 3 indicators and measures the international competitiveness of the science base by focusing on the International scientific co-publications, Most cited publications and Non-EU doctorate students. *Finance and suppor*' includes 2 indicators and measures the availability of finance for innovation projects by venture capital investments and the support of governments for research and innovation activities by R&D expenditures by universities and government research organisations.

Firm activities capture the innovation efforts at the level of the firm and differentiate between 3 innovation dimensions. *Firm investments* include 2 indicators of both R&D and Non-R&D investments that firms make in order to generate innovations. *Linkages & entrepreneurship* includes 3 indicators measuring innovation capabilities by looking at SMEs that innovate in-house and Collaboration efforts between innovating firms and research collaboration between the Private and public sector. *Intellectual assets* captures different forms of Intellectual Property Rights (IPR) generated as a throughput in the innovation process including PCT patent applications, Community trademarks and Community designs.

Outputs capture the effects of firms' innovation activities and differentiate between 2 innovation dimensions. *Innovators* includes 3 indicators measuring the share of firms that have introduced innovations onto the market or within their organisations, covering both technological and non-technological innovations and Employment in fast-growing firms of innovative sectors. *Economic effects* includes 5 indicators and captures the economic success of innovation in Employment in knowledge-intensive activities, the Contribution of medium and high-tech product exports to the trade balance, Exports of knowledge-intensive services, Sales due to innovation activities and License and patent revenues from selling technologies abroad.

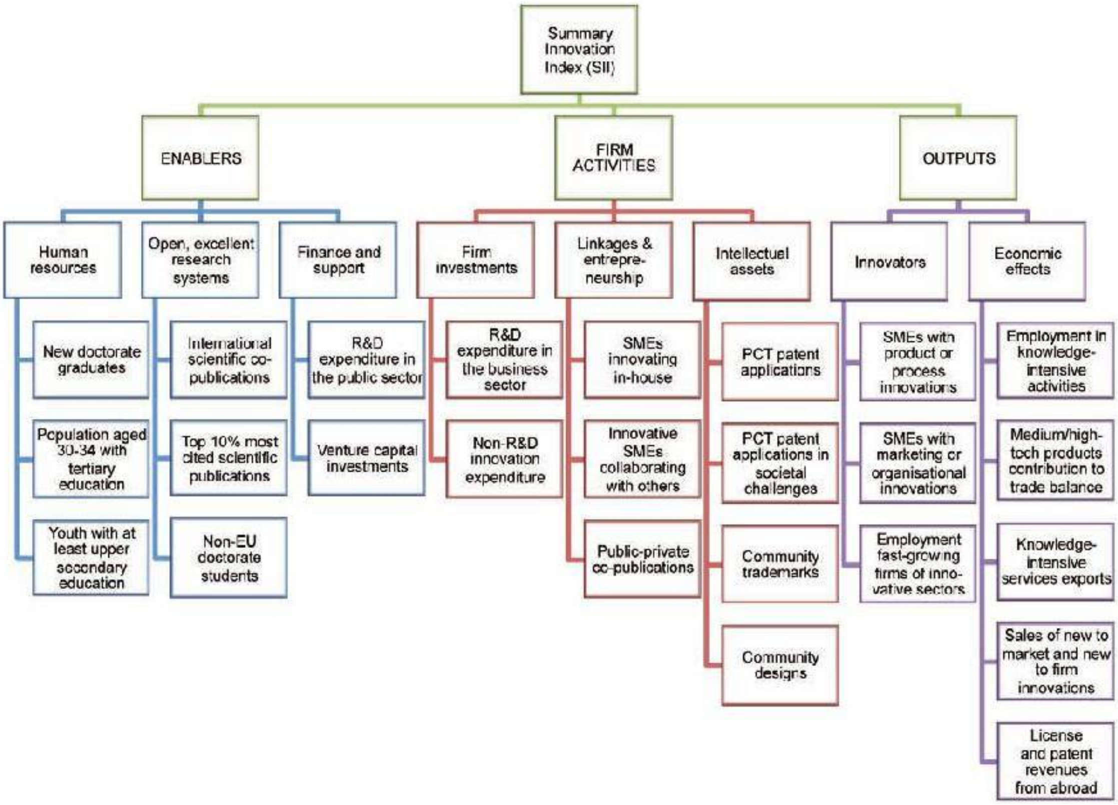


Figure 2: European Innovation Scoreboard indicators[112]

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MACEDONIA AND OTHER EU COUNTRIES

The Republic of Macedonia is a modest innovator (Figure 3). From non-EU Countries only Macedonia and Turkey are modest innovators.

[112] Hollanders.H & Es-Sadki.N (2014), *Innovation Union Scoreboard*, UNU-MERIT, Belgium

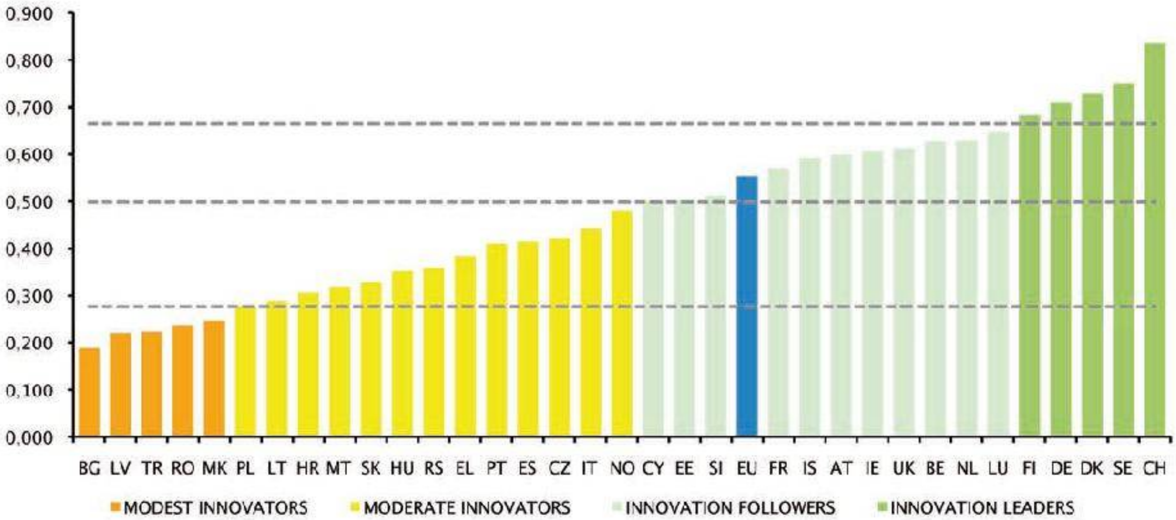


Figure 3: Innovation performance in Europe[113]

The first group of Innovation leaders includes Member States in which the innovation performance is well above that of the EU, i.e. more than 20% above the EU average. When looking at a wider European comparison, Switzerland is the overall innovation leader in Europe, outperforming all EU Member States. Sweden is also the most innovative Member State over the whole 2006-2013 period, followed by Denmark, Germany and Finland.

The second group of Innovation followers includes Member States with a performance close to that of the EU average i.e. less than 20% above, or more than 90% of the EU average. Innovation performance has been improving for all Innovation followers. Within the group of Innovation followers there have been continuous changes in rank performance, in particular among the most innovative Followers. First is Luxemburg than Netherlands, Belgium, United States, Ireland, Austria, Iceland, France, EU, Slovenia, Estonia and Cyprus.

The third group of Moderate innovators includes Member States where the innovation performance is below that of the EU average at relative performance rates between 50% and 90% of the EU average. Croatia, Norway, Serbia, Croatia, Czech Republic, Greece, Hungary, Italy,

[113] Ibid.

Lithuania, Malta, Poland, Portugal, Slovakia and Spain belong to the group of Moderate innovators.

The fourth group of modest innovators includes Member States that show an innovation performance level well below that of the EU average, i.e. less than 50% of the EU average. This group includes Bulgaria, Latvia, and Romania, Republic of Macedonia and Turkey.

Table 1: Position for Macedonia & EU to the pillars of EIS/IUS

	EU	MK
Main type/ innovation dimension/indicator		
ENABLERS		
Human resources		
1.1.1 New doctorate graduates (ISCED 6) per 1000 population aged 25-34	1,7	0,6
1.1.2 Percentage population aged 30-34 having completed tertiary education	35,8	21,7
1.1.3 Percentage youth aged 20-24 having attained at least upper secondary level education	80,2	87,1
Open, excellent and attractive research systems		
1.2.1 International scientific co-publications per million population	343	147
1.2.2 Scientific publications among the top 10% most cited publications worldwide as % of total scientific publications of the country	11,0	3,6
1.2.3 Non-EU doctorate students[114] as a % of all doctorate students	24,2	7,0
Finance and support		
1.3.1 R&D expenditure in the public sector as % of GDP	0,75	0,2
1.3.2 Venture capital investment as % of GDP	0,277	
FIRM ACTIVITIES		
Firm investments		
2.1.1 R&D expenditure in the business sector as % of GDP	1,31	0,02
2.1.2 Non-R&D innovation expenditures as % of turnover	0,56	0,90
Linkages & entrepreneurship		
2.2.1 SMEs innovating in-house as % of SMEs	31,8	11,3
2.2.2 Innovative SMEs collaborating with others as % of SMEs	11,7	9,6
2.2.3 Public-private co-publications per million population	7,3	0,0
Intellectual assets		
2.3.1 PCT patents applications per billion GDP (in PPS€)	1,98	0,42
2.3.2 PCT patent applications in societal challenges per billion GDP (in PPS€) (environment-related technologies; health)	0,92	

[114] For non-EU countries the indicator measures the share of non-domestic doctoral students.

2.3.3 Community trademarks per billion GDP (in PPS€)	5,91	0,49
2.3.4 Community designs per billion GDP (in PPS€)	4,75	0,03
OUTPUTS		
Innovators		
3.1.1 SMEs introducing product or process innovations as % of SMEs	38,4	39,2
3.1.2 SMEs introducing marketing or organisational innovations as % of SMEs	40,3	30,8
3.1.3 Employment in fast-growing firms of innovative sectors	16,2	
Economic effects		
3.2.1 Employment in knowledge-intensive activities (manufacturing and services) as % of total employment	13,9	7,0
3.2.2 Contribution of medium and high-tech product exports to the trade balance	1,27	5,92
3.2.3 Knowledge-intensive services exports as % total service exports	45,3	22,5
3.2.4 Sales of new to market and new to firm innovations as % of turnover	14,4	9,9
3.2.5 License and patent revenues from abroad as % of GDP	0,77	0,28

Innovation performance has been increasing between 2006 and 2013. The country has been catching up to the performance level of the EU: its relative performance improved from 38% in 2008 to 44% in 2013. The Republic of Macedonia is performing well below the EU average (Table 1). Relative strong weaknesses are in Public-private scientific co-publications, Community designs and R&D expenditures in the business sector and Community trademarks. Relative strengths are in Non-R&D innovation expenditures and Youth with upper secondary level education. Performance in terms of growth has increased significantly for Community trademarks, new doctorate graduates and most cited scientific publications. Other high growing indicators are Non-EU doctorate students and Population with completed tertiary education. Strong declines in growth are observed in R&D expenditures in the business sector, PCT patent applications and Public private scientific co-publications.

CONCLUSION

This paper reviews the main activities for developing innovation performance in the Republic of Macedonia and other EU countries. In these two decades of independence, the country has constantly been undertaking evolutionary strides in each of the three spheres of the society: academic, industrial and governmental. From the given retrospective, it can be noticed that many of the infrastructural organisations created during these two decades extinguished due to disability to adapt to the changed legal framework, or lack of continual financing. However, these organisations were crucial lever in improving certain aspect of the society during their existence and their impact can be considered as significant contribution to the prosperity of the country.

In the last decade, the reforming steps are assessed very positively by the European and international experts (World Bank, 2013)[115].The reforms of the business environment and simplifying of the business registration system encourage opening of new businesses. However, despite being committed to a reform program for over a decade, including fiscal consolidation and reforms in the public sector, labour market and business environment, the reforms are yet to lead to sustainable results. In fact, the country still suffers from low growth in GDP, high unemployment and low FDI in comparison to other EU countries (World Bank, 2014)[116].

According to European Innovation Scoreboard (EIS) and Innovation Union Scoreboard (IUS) the Summary Innovation Index for Macedonia fluctuates. Generally, the enabler indicators measured are in a steady rise, which is result of the improvements in the quality of human resources, research systems and the additional funding sources available (Business Angel network, Balkan Venture Forum, Accelerator program and Several International Donor grand schemes). The governmental decision for equipping 80 laboratories in public institutions, which investment in total is around 60 million Euros, is an excellent initiative for boosting the R&D. In addition to this, scholarships for studying aboard are provided and a brain gain strategy is adopted. The educational role of the educational institutions is significantly improved with respect to innovations and entrepreneurship (introduction of courses Innovation and Entrepreneurship in 1st, 2nd and 3rd year in secondary schools since 2012, and Innovation in 9th class of primary schools since 2014), although the results are intangible and very difficult to be measured especially on a short term. Indeed, developing soft and difficult-to-measure infrastructure, such as knowledge networks present in competitive regions as a source for generating higher

[115] World Bank (2013). Western Balkans Regional R&D Strategy for Innovation. Country Paper Series – Former Yugoslav Republic of Macedonia.
[116] World Bank (2014). World Bank Group – FYR Macedonia Partnership Country Program Snapshoot, April 2014.

level of innovativeness and growth is often part of the problem in developing countries (Todtling and Trippl, 2005)[117].

REFERENCES

1) Fagerberg, J.; Srholec, M. (2008), „National innovation systems, capabilities and economic development", Research Policy, Vol.37, pp. 1417-1435.
2) Hollanders.H & Es-Sadki.N (2014), Innovation Union Scoreboard, UNU-MERIT, Belgium
3) Inno-metrics (2009), "European Innovation Scoreboard 2008" [http://www.proinno-europe.eu/metrics]
4) Todtling, F. and Trippl, M. (2005). One size fits all? Towards a differential regional innovation policy approach. Research Policy. 34, pp. 1203-1219
5) World Bank (2013). Western Balkans Regional R&D Strategy for Innovation. Country Paper Series – Former Yugoslav Republic of Macedonia. http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/Western-Balkans-R&D-Macedonia.pdf (accessed 18.09.2014.)
6) World Bank (2014). World Bank Group – FYR Macedonia Partnership Country Program Snapshoot, April 2014. http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/Macedonia-Snapshot.pdf(accessed 19.09.2014.)

[117] Todtling, F. and Trippl, M. (2005). One size fits all? Towards a differential regional innovation policy approach. Research Policy. 34, pp. 1203-1219

INOVACIJA I LIDERSTVO KAO KLJUČNE KARAKTERISTIKE ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Marko Paić Ph.D. student

Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu Beograd
paicdmarko@gmail.com

Professor Kaličanin Slavomir

Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu Beograd
slkalicanin@yahoo.com

Professor Radojko Lojaničić

Fakultet za poslovne studije i pravo Beograd

UDK: 332.146.2:005.591.6
332.146.2:[005.322:316.46

APSTRACT

Globalizacije je pretvorila svet u jedno malo globalno selo, provinciju, varoš u kojoj postoji velika konkurencija između organizacija, a samim tim ih prati visok nivo borbe za nagradu. Jedan od najboljih i najefikasnijih načina za organizacije jeste kreativan pristup svakom problemu, manevar koji uključuje inovaciju u poslovanju. U ovom tekstu će biti reči o ulozi lidera kao nekog ko je spreman da izvrši promene u preduzeću i da započne proces inovacije. Lider kao osoba koja je spremna da uvede organizaciju u potpuno drugom smeru, u smeru gde tehnologija zauzima značajno mesto u organizaciji, zadovoljstvo klijenata ne bi trebalo da bude pod znakom pitanja ni u jednom trenutku. Napredak, visoka očekivanja kupaca, kao i sve promene na tržištu jesu situacije koje primoravaju organizacije da stalno preispituju svoje ponašanje, svoj rad, razumevanje, kako sprovode promene, kako ih usvajaju i kako reaguju na promene trendova. Promena organizacije jeste glavna tema i ona je potrebna za opstanak samih preuzeća kao i opstanak kadrova. Organizacije koje posluju u današnjem vremenu, koje je veoma konfuzno i zahtevno, moraju da priđu problemu veoma ozbiljno, potrebno je da se pripreme ne samo na ono što se trenutno dešava u organizaciji već i na buduće trendove rasta, kako bi zadržali uspeh u poslovanju. Istraživanja poskazuju da čak 70 procenata organiztacija ne ispuni svoje zacrtane ciljeve. Proces promena u organizaciji zahteva veoma sposobno liderstvo, odnosno tim visoko kvalifikovanog kadra, koji je spreman da u preduzeću napravi duboke

rezove zarad najboljih rezultata i prodora inovacija na tržište kome pripada. Analiza literature otkriva da liderstvo koje sadrži viziju i inovativnost kao glavne karakteristike, može sprovesti kompleksne pozitivne promene u organizaciji. Pozitivne promene dalje mogu voditi do osnivanja odeljenja koje bi se bavilo inovacijama, istraživanju i razvojem, a sve u cilju dogoročnog razvoja i uspeha.

Ključne reči: Vizija, Liderstvo, Inovacije, Održivi razvoj, Organizacione promene.

INNOVATION AND LEADERSHIP AS KEY CHARACTERISTICS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Marko Paić Ph.D. student

Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu Beograd
paicdmarko@gmail.com

Professor Kaličanin Slavomir

Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu Beograd
slkalicanin@yahoo.com

Professor Radojko Lojaničić

Fakultet za poslovne studije i pravo Beograd

UDK: 332.146.2:005.591.6
332.146.2:[005.322:316.46

ABSTRACT

The globalization has converted the world into a small global village; a village in which there is an ever high stream of contentions and competitions between organizations. In this scenario the most effective and beneficial maneuver for any organization is to create innovative ways in conducting business. The leader as a person in charge or as a change agent can manage an organization or the process of organizational change more effectively and successfully if h/she is capable and competent. Rapid technological advancements, high expectations of customers, and ever changing market situations have compelled organizations to incessantly reassess and reevaluate how they work and to understand, adopt and implement changes in their business model in response of changing trends. Organizations now a days, well understand the importance of the matter, and are serious to prepare themselves not only the current, but also for the

future trends to get the level of sustainable success, but Along with all of its implications and importance the process of organizational change is also a very complex and challenging. Research shows that 70 percent of organizational changes fail to get their goals. As leadership has a central role in evolution and cultivating an organization, the process of organizational change demands a very effective and highly competent leadership that is well capable to perceive the most desirable shape of an organization and address the issue of organizational change in most appropriate way. Leadership with the competencies of "Vision" and "Innovative Approach" along with other characteristics can prove more effective to conclude the complex phenomena of organizational change with success. Further the successful organizational change can leads to innovation for organization, which is the key of long term success and sustainability.

Keywords: Vision, Leadership, Innovative Approach, Organizational Change, Sustainability.

UVOD

Svako od nas kao pojedinac ima svoje snove, svoje životne ciljeve, za bolju, uspešniju i naprednju budućnost. Naravno da samo snovi i životni ciljevi nisu dovoljni, potrebno je preduzeti praktične mere, korake i koristiti razne vrste znanja, talenta i veština kako bi ta budućnost bila uspešna. Kao i pojedinac, svaka organizacija mora postupiti isto, kako bi zadržala stabilnost poslovanja, opstanak na tržištu kao i dugoročni uspeh. Veliki broj autora se slaže da organizacije moraju prihvatiti promene u načinu poslovanja, moraju se prilagoditi tim promenama i na kraju te promene moraju sprovesti i uneti u njihove modele poslovanja. Postoji velika verovatnoća da organizacije koje se plaše promena i od njih zaziru, zauvek izgube pozitivnu reputaciju i značajno izgube tržišno učešće.

Kada se sagleda veličina promena u organizaciji, kada su sve činjenice već poznate, veštine usvojene, postavljaju se sledeća pitanja: „ko će preuzeti inicijativu da ove promene u organizaciji sprovede", odnosno, „koja će to osoba biti"? Kako se autori slažu i oko prethodne teme, odnosno prihvatanju promena kao način da se poslovanje poboljša, tako se i na temu uloge lidera, kao nekog ko će tim promenama rukovoditi i biti onaj koji će ceo proces promena i završiti, takođe slažu. Kennedy veruje da je uloga lidera ta koja može dovesti do efikasnosti same organizacije (Kennedy 2000). Autori knjige „Organizational Change", Senior and Fleming takođe diskutuju o ulozi lidera kao glavnog agenta u preuzimanju inicijative i uvođenju promena u organizaciju (Senior and Fleming 2006).

Dolazeći do saznanja da nije samo liderstvo, već kompetentno liderstvo ona prava osobina i karakteristika koja je bitna za razumevanje promena, za njihovu formulaciju i napokon za inplementaciju u sistem koji čini samu organizaciju, sledeća etapa razmišljanja je: koje vrste znanja, koje posebne veštine, koji to talenat i kompetencije jedan lider mora da poseduje kako bi uspešno sproveo promene? Takođe ne bi trebali da zaboravimo i nešto što je veoma bitno, a to je, koji je odnos uspešnosti sprovedenih promena sa liderskim nadležnostima?

LIDERSTVO

Liderstvo i njegova uloga u današnjem biznisu i organizacijama širom razvijenog sveta igraju glavnu ulogu. „ lideri jesu pojedinci koji uspevaju da od grupe individualaca, naprave tim, postave im ciljeve, usmeravaju ih, motivišu i njima rukovode (Conger, 1992, p18). Termin liderstvo se može sagledavati iz više perspektima. Tradicionalno, liderstvo je skup budućih mera koje su u vlasništvu samog lidera ili je to socijalni fenomem koji proizilazi iz međusobnih veza unutar grupe. Večita debata se vodi po pitanju da li liderstvo stvara pojedinac kroz njegove lične osobine ili liderstvo dolazi iz nasleđenih verovanja prethodnika (Grint 2006.). Grint takođe postavlja pitanje: da li je lider onaj koji vodi glavnu reč, neko koga svi slušaju, koga svi poštuju, onaj koji ima pravi autoritet ili je to samo osoba koja je na čelu i koja prima uputstva?

Poslednji komentari govore o liderstvu kao proces, pri čemu pojedinac utiče na grupu pojedinaca radi ostvarivanja određenog, zajedničkog cilja. Možemo reći takođe, da liderstvo ustvari podseća na „snežnog čoveka“ koji za sobom ostavlja otiske stopala u snegu, a niko ga nikad nije video. Teško da možemo da kažemo da postoji prirodna selekcija lidera, ali sigurno da kultura i način gledanja na život imaju uticaj na odabir nekoga ko će imati važnu ulogu u organizaciji i nekoga ko će voditi, biti zadužen za sprovođenje napretka, inovacija i razvoja.

Organizaciono liderstvo jeste sposobnost menadžmenta da uvećava profit kompanije, širi tržišne pozicije, čuva prednosti i koristi ih u uslovima velike konkurencije, a to može uraditi samo ako zaposlenima pruži normalne uslove za rad, motiviše ih i stvori okruženje zajedništva i pripadnosti kompanijskim ciljevima.

Organizaciono liderstvo ima za cilj evoluciju preduzeća, transformaciju organizacije. Ono pomaže da se zaposlenima predoče ciljevi postojanja organizacije, pomaže u pronalaženju radnih timova koji će sprovoditi strategiju preduzeća. Organizaciono liderstvo mora ostavljati svoje tragove u svim delovima organizacije.

INOVACIJA

U ovom vremenu, nesigurnosti i nepredvidljivosti kakvo je trenutno, organizacije i kompanije u svakom trenutku mogu očekivati neku vrstu neželjenih okolnosti i u tom smislu autori Prestwood and Schumann 2002, govore da je liderstvo način razmišljanja, a nikako pozicija". Zaključak je svakako da lider sada, više nego ranije, mora imati više usećaja, intuicije za rešavanje nagomilanih problema i da u svakom trenutku bude ispred situacije koja naginje protiv preduzeća, protiv radnih timova, odnosno, da inovativnim pristupom reši problem.

Maštovitost i kreativnost su komparativne prednosti u današnjem poslovanju. Inovativnost je svakako posebna karakteristika, osobina lidera koja će mu doneti prednost u odnosu na konkurente. Inovativnost lidera gura preduzeće napred, preskače sve prepreke za održiv razvoj preduzeća, inovativnost je formula za uspeh razvoja strategije za budućnost. Nešto što do sada niko nije pokušao, akcija koja se preduzme da bi se rešio neki problem, to je ono što podrazumeva reč inovativnost. Obe konstatacije bazirane su na dve komponente:

Inovativni pristup liderstvu: Novi, jedinstveni i drugačiji pristup viđenja i rešavanja problema i,
Liderstvo za inovaciju: Lideri moraju promovisati, moraju negovati kulturu inovacije u organizaciji, i to tako što će motivisati druge da iznesu nove ideje, stvarajući osnovu za njihovu realizaciju.

Inovacija je umetnost odgovora na tržišne izazove budućih trendova poslovanja preduzeća koji na najbolji mogući način vode preduzeće u dugoročnu stabilnost. Neophodno je naprav iti proizvod, osmisliti uslugu ili novi biznis model koji će odgovoriti trenutnoj poslovnoj klimi, odnosno potražnji potrošača – klijenta, a sve u cilju dostizanja željenih i projektovanih rezultata organizacije. Postoji nekoliko teorija koje indentifikuju karakteristike liderstva i njihov uticaj na efikasnost:

Teorija situacije

Fiedler konstatuje teoriju situacije podvlačeći tri važna faktora koja utiču na performanse lidera:

1) Odnos lider – zaposleni: Koliko poverenja lider može uživati od strane zaposlenih, kako motivisati zaposlene i na koji način ih inspirisati.
2) Struktura, opis posla: Teorija govori o strukturi posla zaposlenih, u smislu da li je posao rutinski ili nije, i na osnovu toga tražiti načina da od zaposlenog izvučemo najviše.
3) Položaj lidera u organizaciji: Govori o položaju, odnosno moći lidera da donosi odluke bez uplitanja i mešanja druge strane, odnosno nezavisnost lidera u donošenju odluka koje su bitne za organizaciju.

Teorija ciljanog puta

Ova teorija govori o liderima koji svoje zaposlene motivišu tako što im precizno predstave put koji vodi do zacrtanih ciljeva organizacije. Po ovoj teroiji, lideri prave timove, predstavljaju im ciljeve, motivišu ih, rade zajedno sa njima i na kraju dobro izvršenog posla, nagrade ih tako što im uliju sigurnost, podsete ih na njihovu sposobnost i vrline koje su ih i dovele do željenih ciljeva. Davajući im sve zahtevnije i kreativnije poslove kao timu, prave od pojedinace sledeće lidere.

Teorija menadžerske povezanosti

Robert R. Blake and Anne Adams daju tumačenje ove teorije. Ova teorija kombinuje različite tipove liderstva, lidrstvo zasnovano na brizi o zaposlenima i tražnji na tržištu. Dok sa jedne strane smatraju da je menadžersko liderstvo idealno, sa druge strane se ipak suočavaju sa nemogućnosti inplementacije tog modela. Efikasni menadžeri su zabrinuti, kako za zaposlene tako i za potrošače. Menadžeri su tu da rade kako bi motivisali zaposlene da rade maksimalno profesionalno i efikasno.

Teorija visokog nivoa liderstva

Teorija objašnjava kvalitet u donošenju odluka u organizaciji, koje bi trebalo da budu prihvatljive kako za zaposlene tako i za menadžere srednjeg nivoa. Ova teorija takođe govori o tome da bi lideri trebalo da pronađu prave mehanizme da uključe i zaposlene u proces donošenja odluka, naravno na nivou konsultacija.

Teorija transformacije

Teorija tranformacije govori o promeni načina funkcionisanja tima, odnosno promene funkcionisanja ka boljim rezultatima i efikasnoj komunikaciji na relaciji lider – tim i to na nekoliko načina:

1) Povećati svest zaposlenih o njihovom uticaju na posao i učestvovanju u donošenju odluka,
2) Dokazati zaposlenima da poboljšanjem njihovih performansi može dovesti do poboljšanja samog poslovanja,
3) Pokazati im da njihova lična ambicija ne treba da preovlađuje na štetu organizacije u kojoj rade.

ULOGA LIDERA U SPROVOĐENJU PROMENA

Efikasno liderstvo je, u čemu se slaže većina organizacija, jedno od najboljih i najvažnijih faktora održivog razvoja. Intelektualni lideri su oni koji u sebi imaju snage, volje i veštine za pokretanje promena, iskustva u vođenju timova. Efikasni lideri su uvek tu da donesu efikasne promene (Kennedy, 2000.). Neki autori smatraju da sama kultura lidera, odnosno njihovo ponašanje, utiče na promene koje će se sprovoditi u organizacijama. Neke od metoda koje koriste lideri za efikasnije sprovođenje promena su svakako njegove karakteristike ponašanja, kao što su: tajnovitost, individualnost, poverljivost... U svakom trenutku lider mora da zna koji metod primeniti i u kojoj situaciji iskoristiti svoje karakteristike.

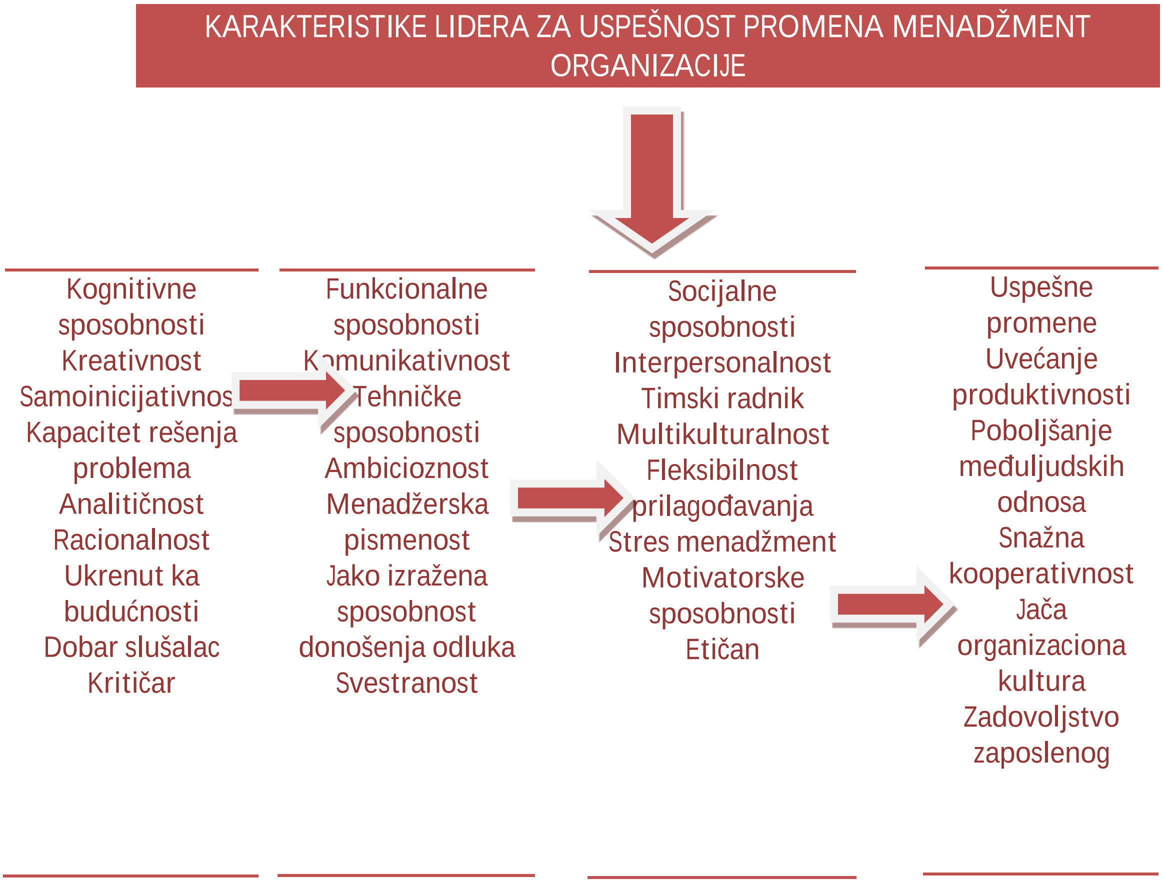


Tabela nam govori o sposobnostima koje lider treba da poseduje kako bi efikasno sproveo promene i kako bi organizaciona kultura bila stabilna, zaposleni zadovoljni. Kako bi povećali produktivnost, odnosno kako bi preduzeće dugoročno bilo stabilno i uhvatlo se u vrtlog novog vremena koje zahteva ovako jasne karakteristike i sposobnosti novih lidera. Liderske sposobnosti su usko povezane sa uspešnom organizacijom i nikade ne treba stavljati u drugi plan prirodne sposobnosti pojedinca, nego ih treba iskoristiti na najbolji način.

ZAKLJUČAK

Kao rezultat onoga što smo pisali, a uzimajući u obzir razne časopise, autor i naučna dostignuća o odabranoj temi, verujemo da promene u organizacijama dolaze od strane lidera, njihovih vizija za bolje poslovanje, njihovim karakteristima i sposobnostima da uoče nedostatke, pokrenu proces inovacija u samom preduzeću. Samo njihovim zalaganjem za jači tim, dobar odabir članova tima, njihova spremnost za stalni rad i usavršavanje, to je ono što današnjoj organizaciji treba, lideri sa vizijom i znanjem, lideri koji poseduju talenat i veštine koje služe da se preduzeće bolje pozicionira na tržištu i održava proces proizvodnje.

U prethodnim rečenicama, kao i u celom istraživanju, odnosno u priloženom tekstu, a svakako i u razgovorima koje smo vodili sa akademskom zajednicom, došli smo do zaključka da promene nisu samo neophodne već su one pitanje vremena, pitanje časa, a lideri su glavni pokretači, oni su ti koji imaju glavnu ulogu u tim procesima. Naše istraživanje je tu da doprinese boljem razumevanju uloge lidera kao nekog koji sprovodi promene. Naše istraživanje i zaključci bi trebali da podstaknu ostale organizacije i privredu da obrate pažnju na sposobnosti lidera, a posebno na njegovu ili njenu „Viziju" i „Inovativni pristup", koji može doprineti da promene, koje su svakako neizbežne, dovedu organizaciju u bolju i kreativniju budućnost.

LITERATURA

1) Applebaum, S.H., St-Pierre, N., Glaves, W. (1998), "Strategic organisational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", Management Decision, Vol. 35 No.5, pp.289-301
2) Berglund. H (2007), Risk Conception and risk management in corporate innovation,
3) International Journal of Innovation Management Vol. 11, No. 4 pp, 497–513
4) Bolden. R (2004), what is leadership? Leadership southwest Research Report, pp 5-7 and 28-30
5) Gruban, B. (2003). Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja. Finance, No 168 PP 5-19
6) Senior.B & Fleming.J (2006), Organizational change, (3rd ed), FT, Prentice Hall
7) Deal. T & Kennedy. A (2000) Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life.

НОВА АРХИТЕКТУРА НА СВЕТСКАТА ЕКОНОМИЈА

Проф. д-р Маријан Стевановски

МИТ Универзитет Скопје
marijan.stevanovski@gmail.com

Доц. Д-р Марјан Младеновски

Евро колеџ Куманово
mladenovskimarjan@gmail.com

м-р Кристина Стевановска

Виртуал-М Куманово
stevanovska_k@yahoo.com

УДК: 339.9

АПСТРАКТ

Светската криза од 2008 година не претставува подзаборавено минато ниту завршен процес. Напротив, истата иницира активности преку која се креира нова архитектура на светската економија. Два фактора се значајни за предизвикување на овие процеси: системот на федерални резерви кој претставува персонификација на Централната банка на САД се наоѓа во приватни раце и преку него финансиската елита врши контрола на валутата но има и не помалку забележително влијание врз ММФ и Светската банка; Русија во 2006 година ги враќа сите долгови кон Светските банкарски институции постигнувајќи целосен финансиски суверенитет приклучувајќи се и Кина која поради својот општествено политички систем води планско стопанство без задолжувања.

Меѓународниот монетарен фонд не успева да постигне нов систем на распределба на финансиските квоти особено кон земјите на групата БРИКС (Бразил, Русија, Индија, Кина и Јужна Африка) кои се наоѓаат во економска експанзија. Русија и Кина поведуваат иницијатива за создавање на алтернативна глобална финансиска институција која ќе има диферентни карактеристики во однос на ММФ и Светската банка. Со оваа иницијатива не само што доларот го губи приматот како меѓународна резервна валута туку се создава нов меѓународен монетарен поредок.

Русија, Кина и Индија во последните 10 години имаат изразен процес на купување на злато со цел да го заштитат својот финансиски

суверенитет (Русија до февруари 2013 година купува 570 тони злато, Кина 1054 тони). Во исто време во овој временски период изразен е процес во земјите членки на БРИКС на постепено продавање на долари кои имаат улога на валутна резерва во нивните економии.

Сите насоки за дестабилизација на валутите на државите членки на БРИКС всушност предизвикуваат хаотична состојба врз Американската и Европската монетарна политика. Еден од најголемите светски експерти за пазарите со злато Џим Синклер изјавува: “Русија има економска нуклеарна бомба која може да го уништи Американското стопанство. Русија и Кина со продажба на државните обврзници можат да предизвикаат разорувачки ефект врз американското стопанство.”

Задачата која пред себе ја имаат поставено членките на БРИКС е создавање на синергија на националните економии со цел да се изврши реформа на светскиот финансиски и економски систем. Претставниците на членките на БРИКС на 15 јули 2014 година во Бразилскиот град Форталезе потпишуваат договор за формирање на Нова развојна банка со основачки капитал од 50 милијарди долари и формирање на сопствени валутни резерви од 100 милијарди долари со цел да се заштитат националните валути. Со овој процес ново формираната финансиска институција претставува алтернатива на Светската банка и ММФ предизвикувајќи промени во глобалната финансиска архитектура а со тоа и промени во светската економија.

Клучни зборови: БРИКС, национална економија, економски поредок, девизини резерви, ММФ, Светска банка, економска криза, светска економија, финансиска архитектура.

THE NEW ARCHITECTURE OF THE GLOBAL ECONOMY

Prof. Marijan Stevanovski, Ph.D.
MIT University Skopje
marijan.stevanovski@gmail.com

Ass. Prof. Marjan Mladenovski, Ph.D.
Euro College Kumanovo
mladenovskimarjan@gmail.com

Kristina Stevanovska, M.A.
Virtual-M Kumanovo
stevanovska_k@yahoo.com

UDK: 339.9

ABSTRACT

The global crisis of 2008 is not forgotten past nor completed process. Rather, it initiates activities through which to create a new architecture of the global economy. Two factors are important in causing these processes: the Federal Reserve System which is a personification of the Central Bank of the United States is in private hands and through his financial elite controls the currency but there is less noticeable effect on the IMF and World Bank; Russia's 2006 returns all debts to the World Bank financial institutions achieving full sovereignty and joining China which due to its social and political system run planned economy without borrowing.

International Monetary Fund failed to reach a new system of allocation of financial quotas to particular group BRICS countries (Brazil, Russia, India, China and South Africa) that are in economic expansion. Russia and China initiate an initiative to create an alternative global financial institution that has different features in terms of the IMF and the World Bank. This initiative not only the dollar loses primacy as an international reserve currency, but creates a new international monetary order.

Russia, China and India over the last 10 years have expressed the process of buying gold in order to protect their financial sovereignty (Russia in February 2013 to buy 570 tons of gold, China 1054 tons). At the same time in this period expressed a process in the member states of the Brix gradually selling dollars to act on their reserve currency economies.

All directions to destabilize the currencies of the member states of Brix actually cause chaotic situation on the U.S. and European monetary policy. One of the world's experts on the gold markets Jim Sinclair said: "Russia has economic nuclear bomb that could destroy the American economy. Russia and China with sales of government bonds could cause devastating effects on the U.S. economy. "

Task before him have set members Brix is creating a synergy of national economies to reform the global financial and economic system. Representatives of members of Brix on July 15, 2014 at the Brazilian city of Fortaleza signed an agreement to establish a new development bank with a founding capital of 50 billion dollars and establishing its own currency reserves of 100 billion dollars in order to protect the national currency. With this new process established financial institution is an alternative to the World Bank and IMF causing changes in the global financial architecture and thus changes in the world economy.

Keywords*:* Brix, national economy, economic order, for foreign currency reserves, IMF, World Bank, economic crisis, world economy, financial architecture.

ВОВЕД

Финансиската криза симплифицирано набљудувана претставува процес на континуирано опаѓање на пазарната цена на финансиските инструменти на одреден пазар. Тоа најчесто се експонира и согледува според диспропорцијата на понудата и побарувачката на пазарот на хартии од вредност. Општата понудата е поголема од побарувачката. Оваа пореметување најчесто е предизвикано од два фактора(Стевановски, 2014):

Дефицит на паричните средства и
Непостоење инвеститорски интерес за пласирање на паричните средства во хартии од вредност.

Оваа аномалија најчесто доведува до низа негативни економски консеквенци. Најекспонираната е опаѓање на стопанските активности во делот на намалување на производство на производи и услуги а со тоа и намалување на понудата на пазарот. Во процес на непроменета побарувачка, намалувањето на понудата доведува до пораст на инфлацијата со што како прв генератор се појавува намалување на паричната вредност, односно намалување на интервалутарната вредност на домашната валута.

За да определена финансиска состојба има карактеристики на криза мора да постојат соодветни услови а тоа се:[118]

Кризата да опфаќа поголем дел од финансискиот пазар и нивните учесници,
Економските фактори се основни предизвикувачи,
Временскиот период на постоечката состојбата е поголем од краткорочните девијации,
Цената на хартиите од вредност драстично се намалува,
Постои општа стопанска криза во економијата на една држава

Пред неколку години, светската економија е погодена од економска криза која според своите карактеристики е диферентна во однос на минатите кризни состојби. Процесот на повторување на рецесијата е основна карактеристика на оваа криза која покажува својства на тешко предвидување на излезот. Проблемот е сериозен а последиците е големи. Се покажува како неопходно потребно хитна ревитализација на економскиот систем. Се уште не е пронајден начин освен задолжување со цел да се одржи животниот стандард. Генерациите на “бејби бумери” не сакаат да отидат во пензија ниту пак да го намалат сопствениот стандард со цел да се создадат поволни услови за идните генерации. Сите параметри укажуваат дека светот сеуште нема одговор на новите економски односи продуцирани од кризната состојба. Параметрите покажуваат дека кризната состојба полека почнува да се надминува. Сепак, последиците се големи:

Невработеноста е во постојан пораст,
Повеќе од 200 милиони луѓе се приклучени во категоријата на екстремно сиромашни,
Околку милијарда луѓе не живеат со нормален живот.

Се поставува прашањето: дали сите фактори кои делуваат врз создавањето на кризата се елеминирани. Одговорот е се уште не.

Прриот фактор кој ја иницира кризата се финансиските шпекулации и неможност за контрола на меѓународниот финансиски систем. Со цел да се изврши ревитализација на финансиската актива, илјади милијарди долари се исплатуваат

[118] http://www.psinvest.rs/sr/merderi?format=pdf

за докапитализација. Релаксација на книговодсвените стандарди доведува до процес во кој се маргинализира пазарното вреднување на хартиите од вредност со исплата на банкарски бонуси врз товар на даночните обврзници.
Вториот фактор е макроекономската глобална нерамнотежа. За неполни 15 години макроекономската глобална нерамнотежа е зголемена за пет пати.

Светската економска сцена започнува да се менува. Државите кои досега се третираа како економски “аутсајдери” започнуваат со економски подем. Тоа предизвикува економски промени на глобалната економска сцена. Иднината покажува дека економската моќ почнува да преминува од досегашните економски лидери на други, маргинални земји кои досега немаа економски потенцијал. Екстензивниот економски процес се наметнува како процес кој носи соодветни промени со длабоки последици за светската економија. Овој труд има за цел да ја покаже промената која се случува во светската економска архитектура. Промена која доведува до нови економски состојби и нови економски консеквенци за досегашните водечки економски лидери.

ИСТОРИСКИ КАРАКТЕРИСТИКИ

Во деведесеттите години се чини дека капитализмот како да ја пронаоѓа својата магична формула за решавање на кризните состојби преку манипулација со финансиските инструменти кои овозможуваат економските девијации на краток период да бидат елиминирани. Основната карактеристика на тој економски период се огледа пред се во: либерализација на капиталните текови, отворање на пазарите, неконтролиран финансиски бум.

Овој период има една карактеристика а тоа е: фиктивно создавање на вредности преку кои во некои сегменти се подобрува ликвидноста но добивката е производ на шпекулација.

Alan Grinspeen со превземањето на управувањето со федералните резерви во САД, го иницира развојот на глобализацијата, финансиската експанзија и светската економија. Основната карактеристика е референтна каматна стапка. Со цел да се имплементираат ефтини пари во финансискиот систем, каматната стапка се намалува на 1%. Намалената каматна стапка доведува до поголема побарувачка на кредити особено хипотекарни. (Стевановски, 2014)

Резултатот од ваквата креација е зголемување на побарувачката. На пазарот се лансираат хипотекарни хартии од вредност со висока каматна стапка и се врши осигурување на кредитите. Ризкот е прифатен од страна на осигурителните компании поради високиот рејтинг на хартиите од вредност кои постепено се прелеваат во Европа чии банки масовно ги купуваат. Набргу се појавува нерамнотежа помеѓу државниот буџет и платниот биланс во странство.

Од 2004 година се појавуваат првите инфлаторни негативности. Истата година каматната стапка се покачува на 1,25%. Се појавува буџетски дефицит од 4,25%. Каматните стапки се покачуваат на 5,25%. Загрозените категории на потрошувачите наидуваат на вистински проблем со отплата на своите долгови. Во 2007 година се појавува буџетски дефицит од 157,3 милијарди долари кој изнесува 6,2% од БДП на САД. Кризата почнува постепено да се појавува. Најпрвин кај загрозеното население кое престанува со исплата на кредитите и појава на криза на пазарот кај второрангираните хипотекарни обврзници. Кон крајот на 2007 година околу 5 милиони семејни објекти се ставени на продажба. Долгот се акумулира и достигнува вредност од преку 500 милијарди долари. Акциите почнуваат да паѓаат, се случува колапс на хеџ фондовите, инвестиционите фондови колабираат како и банките и осигурителните компании кои за неколку месеци од август до септемри истата година се во загуба од преку 200 милијарди долари.(Стевановски, 2014)

Кризата се пренесува од САД во останатите делови од светот, особено во Европа. Но истата максимално има реперкусии врз осигурителните компании кои претрпуваат загуби на берзата до 90%. Оваа доведува до подлабоко влегување во кризната состојба со оглед на кризата во осигурувањето на хартиите од вредност.

Првиот потег што се повлекува со избувнување на кризата е реактивирање на капиталната концентрација. Намалување на каматната стапка е следниот чекор од 5,25% на 3,25% во период од еден месец. Вредноста на доларот опаѓа. Во системот се вбризгуваат дополнителни 500 милијарди долари но и тие не успеваат да го постават балансот. Довербата помеѓу банкарските институции е во постојано опаѓање. Кризата ја продлабочуваат и дополнителните елементи од кои најдрастични се кризата на кредитните картички и спроведувањето на Базелските правила. Задолженоста на револвинг кредитни картички е алармантно и изнесува преку 944 милијарди долари со стапка на годишен пораст од 2,7%. Базелските правила се припремаат со цел да се овозможи поголема либерализација на банките во донесување на одлуки за финансискиот ризик кои се спремни да го превземат.(Стевановски, 2014)

ПОЈАВА НА НОВА ЕКОНОМИЈА ЛАНСИРАНА ОД БРИКС ДРЖАВИТЕ

БРИК (Бразил, Русија, Индија и Кина) се четири водечки држави со економски раст и континуирано зголемување на своето учество во светското стопанство од 16 на 22% во многу краток временски период. Се појавувува и нова состојба: чување на државните резерви во валутата на земјите членки на оваа групација.

Името на оваа групација е измислено од страна на Џим О'Нил уште во 2001 година кој е водечки економиста на банкарскиот гигант "Golman Sax". Тој наведува дека глобалната економска криза ќе овозможи несметан раст на овие земји започнувајќи од Кина која во наредните 20 години (ако не и порано) ќе успее да ја надмине американската економија. Во текот на тие години, четирите држави ќе бидат економски појаки од 7-те најразвиени држави во светот.

Економскиот развој на земјите од БРИК е евидентен што покажуваат и финансиските показатели како што се:

Табела 1: финансиски показатели на земјите БРИК

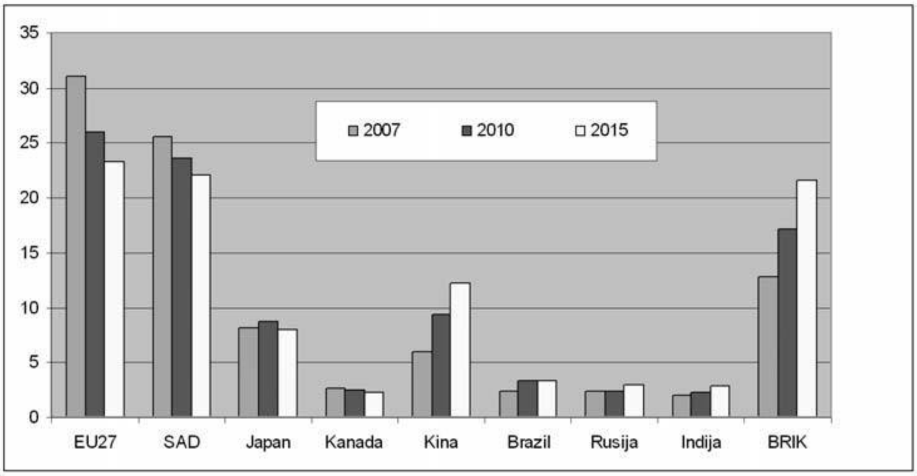
Држава	Зголемување на бруто домашен производ во период од десет години	Девизни резерви
Кина	2,5 билиони доларо на 7,9 билиони долари	2 билиони долари
Индија	923 милијарди долари на 3,3 билиони долари	310 милијарди долари
Бразил	1,1 билиони долари на 2 билиони долари	205 милијарди долари
Русија	591 милијарда долари на 2,9 билиони долари	438 милијарди долари

Карактеристичен е фактот што Кина има директно влијание врз стабилноста на доларот. Таа располага со американски должнички хартии од вредност во износ од 727 милијарди долари. Кина е најголемиот кредитор на САД. Доколку таа се осмели да го продаде својот долг, доларот ќе колабира. Кина во последните години постепено девизните резерви од долари ги заменува во евра. Околу 2/3 од девизините резерви на Кина се во евра. Овој процес на напуштање на доларот како основна валута за чување на девизните резерви може да предизвика низа девијации. Според изјавата на Ченг Шивеи потпретседател на Централниот комитет на комунистичката партија на Народна Република Кина одржан на форумот во Давос:"Азиските држави штедат денес со цел утре да можат да трошат додека Американците денеска го трошат онаа од утре".

БРИК државите се во постојана експанзија. Кон оваа асоцијација се приклучува и Јужна Африка. Економската рамнотежа во светот се менува. Овие држави неконтролирано созреваат. Замената на улогите во светската економија претставува историска пресвртница.

ЕКОНОМСКИ ПРОМЕНИ ВО ЗЕМЈИТЕ ОД БРИКС

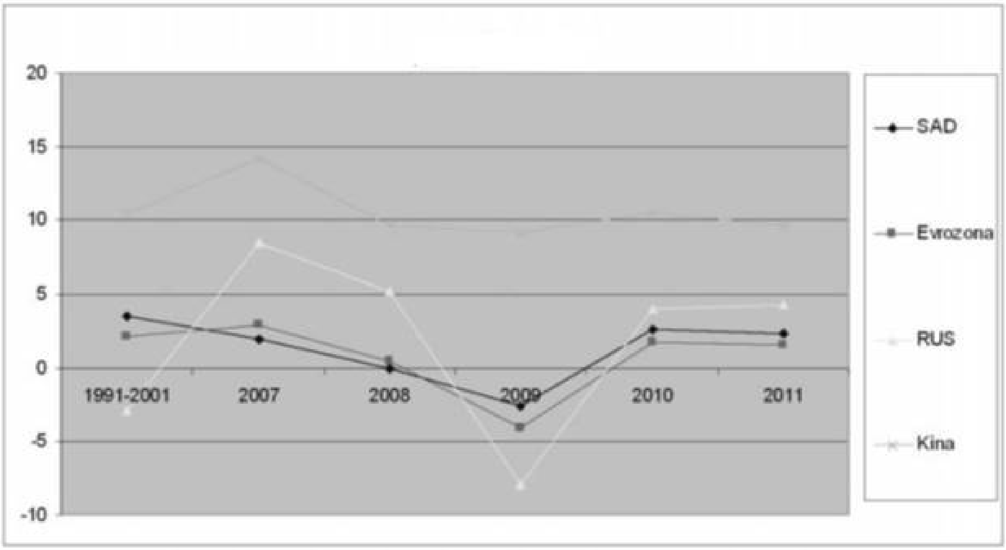
Државите од БРИКС превземаат околу 40% од учеството во светската економска размена.



Графикон 1. Дел на водечките економски сили во глобалниот БДП 2007-2015

Извор: IMF, "World Economic Outlook (Recovery, Risk and Rebalansing)'', October 2010, pp: 177-182.

Графиконот покажува пад на уделот на развиените држави во глобалниот бруто домашен производ. САД имаат опаѓање за 5,5%, Европска унија 9,8%, Кина раст од 9,5%.



Графикон 2: Пораст на БДП на водечките економски сили 1991-2011

Извор: IMF, "World Economic Outlook (Recovery, Risk and Rebalansing)'', October 2010, pp: 177-182.

Државите члени на БРИК се диверзифицираат со вкупна куповна моќ per capita при што: во Русија во 2010 година се движи до 15600 долари, во Индија 3637 долари, во Бразил 11300 долари и во Кина 7757 долари.(World Economic, 2010)

Започнување на размената со рубљи и јуани од крајот на 2010 година претставува симболична историска случка која ги надвестува тектонските промени во светската економија и политика со тенденција на глобална финансиска трансформација и економска архитектура.(Maloney, 2008) Појавата на континуираните рецесиони периоди во Западните држави е процес кој негативно се одразува врз конвертабилноста на валутите. Тоа пак може да доведе до појава на промена на монетарниот систем во глобални рамки.

НОВИ РАЗВОЈНИ ФИНАНСИСКИ ИНСТИТУЦИИ

Претставниците на државите од БРИКС на самитот во Бразилскиот град Форалезе на 15 јули 2014 година потпишуваат договор за формирање на нова развојна банка. Банката има основачки капитал од 50 милијарди долари која рамноправно го обезбедуваат членките во иницијален износ по 10 милијарди долари во готово и 40 милијарди долари во гаранциски средства. Од 2016 година банката ќе започне да издава кредити. Исто така е потпишан договор за формирање на банкарски пул на валутни резерви од 100 милијарди долари со кој ќе координира државата која претседава со таа асоцијација. Целта на државните резерви е заштита на националните валути од пореметувањата на финансиките пазари односно поконкретно финансиските политики на западните држави. Со оваа се зајакнува финансиската независност на државите членки на асоцијацијата. Новата финансиска организација всушност претставува алтернатива на Светската банка и Меѓународниот монетарен фонд. Со оваа активност и формирање, според зборовите на претседателката на Бразил Дилма Русеф, се пречекорува важниот чекор на патот кон глобалната финансиска архитектура.

Банката ќе биде специјализирана за развој на инфраструктурни проекти на територијата на членките на БРИКС како и земјите во развој. Според зборовите на министарот за финансии на Русија, Антон Силуанов, банката ќе биде отворена за прием на нови основачи помеѓу членките на ОН но со основачки дел од земјите на БРИКС не понизок од 55%. Седиштете на банката е во Шангај, а првиот претседател во наредните пет години е од Индија, потоа од Бразил и Русија.

Шефовите на државите од Јужноамериканскиот регион го поздравуваат основање на развојната банка како алтернатива на меѓународните институции. Претседателите на државите од БРИКС набргу по основањето на Банкарските институции се срекаваат со претседателите на: Мексико, Аргентина, Колумбија, Чиле, Венецуела, Боливија кои го прифаќаат основањето на новата финансиска институција. Основањето на новата банка БРИКС според тврдењето на Венецуелскиот претседател Николас Мадура претставува голема новост за Јужна Америка која се бори против шпекулативните фондови. “Сигурни сме дека развојната банка ќе овозможи во иднина крај на политиката на неолиберализмот и неоколинијзлимот” изјавува Боливискиот претседател Ево Моралес.

Целта на овие земји во напредок сепак не е одалечување од ММФ туку процес на негова демократизација, изјавува претседателката на Бразил во средбата со премиерот на Индија Нредром Моди.

Евидентен е заклучокот дека државите во развој се движат кон развој на сопствената положба во клучните структури на меѓународното финансиско управување. Тие зајакнуваат меѓусебно и работат врз сузбивање на хегемонијата од САД а со тоа и промена на глобалниот економски поредок.

Русија и Кина како два најзначајни суверени центри имаат односи кои никогаш не се биле подобри. Европа се мачи веќе неколку години по избувнувањето на кризата, САД имаат спор но стабилен раст кој е предводен од енергетскио сектор и производство. Но се појавуваат нови држави кои доаѓаат. Тоа се државите и регионите кои со комбинација на големината, резултатите и економскиот потенцијал се интересни за инвеститорите во наредните пет години како што се: Мексико, Јужна Кореја, Полска, Турска, Индонезија, Филипини.

Иако се појавуваат потенцијални приклучници сепак е јасно дека главни играчи на светската економска сцена остануваат: САД, Кина, Европска Унија (попрецизно Германија која и зборува во името на целата ЕУ), можеби приклучок ќе има и Јапонија со оглед на значајноста на нејзината економија. Доколку не се предизвикаат драматични промени во наредните дваесет години се предвидува дека Кина и Индија како најголеми држави по број на население ќе бидат доминанти играчи во светската економска сцена како што впрочем доминирале пред 200 години.

ЗАКЛУЧОК

Развојот на земјите од БРИКС асоцијацијата доведува до една иднина која е неочекувана. Големите светски економски сили и понатаму остануваат големи но глобалната моќ постепено се распределува на повеќе регионални центри. Можеби нешто навестува изјавата на Хенри Форд “ Добро е што луѓето не се запознаени со нашиот банкарски и монетарен систем, инаку во спротивно би дошло до револуција пред да осамне утрешниот ден”

Економската криза иницира состојби во кои државите надвор од западниот свет превземаат чекори во креирање и прилагодување на економската политика. Единствена цел пред креаторите на развојната политика се поставува обновата на финансискиот сектор и политичка поддршка за истиот. Во исто време потребно е да се подготват стратегии со кои постепено ќе се елиминираат државните интервенции на еден координиран начин. Се потврдува тезата дека успешни економии не се оние кај кои државата има минимално влијание туку оние кај кои има најделотворно влијание.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Alfred W McCoy „ Policing America's Empire (The United States, the Philippines, and the Rise of the Surveillance State)", University of Wisconsin Press, 2010
2) Blackwill Robert, "The Geopolitical Consequences of the World Economic
3) Recession – A Caution'', Occasional Paper, Rand CORPORATION, 2009.
4) Brooks Stephen, Wohlforth William, "Reshaping the World Order'', Foreign Affairs, March-April, 2009.
5) Maloney Michael, "Rich Dad's Advisors: Guide to Investing In Gold and Silver(Protect Your Financial Future)'', Business Plus, 2008.
6) М.Стевановски, К.Стевановска, Финансиски менаџмент, МИТ Скопје, 2011
7) М.Стевановски, Влијанието на реверзибилни ефекти на финансиската криза и глобализацијата врз општествениот развој, Европски универзитет Скопје, 2014
8) IMF, "World Economic Outlook (Recovery, Risk and Rebalansing)'', October 2010
9) http://www.blic.rs/Vesti/Svet/97578/Svetska-kriza-ce-ojacati-Kinu
10) http://www.psinvest.rs/sr/merderi?format=pdf

GEP МОДЕЛ НА КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИРУЦИИ КАКО ОСНОВА ЗА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ И КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Доц. Д-р Маја Кочоска

БАС Институт за менаџмент, Битола
maja.kocoska@bas.edu.mk

УДК: 658.8:378.018

АПСТРАКТ

Динамичното и конкурентно окружување бара од секоја високо образовна институција да се трансформира во флексибилна и отворена организација, а секој вработен да ја прифати својата улога и новиот начин на размислување и соработка со цел да се обезбеди високо квалитетна и конкурентна услуга.

Како услужна организација, секоја високото образовна институција нуди услуга која во исто време е апстрактна, хетерогена, променлива и неразделна од личноста која ја дава и личноста која ја добива. Ако нејзина основна цел е да испорача супериорна услуга тогаш потребно е правилно да ги идентификува потребите на пазарот и да креира понуда која ќе ги задоволи тие потреби на поефикасен и поефективен начин од останатите конкурентни високообразовни институции.

Квалитетот на услугата во овие институции претставува функција на перцепцијата на студентот т.е. начинот на кој тој ја доживел таа услуга наспроти очекувањата кои претходно ги формирал. Со оглед на фактот што услугата претставува неопиплива категорија, истата многу тешко се перципира и во исто време многу тешко може да се постави некој стандард кој ќе се користи за мерење на тој квалитет. Исполнување или надминување на овие очекувања предизвикува висок степен на задоволство, а студентот претставува најголем „промотер“ на таа институција и влијае на создавање на нејзиниот имиџ и позиција на пазарот.

Но, праксата покажува дека во процесот на испорака на идеална услуга која максимално ќе ги задфоволи очекувањата се јавуваат неколку отстапувања или јазови. Целта на овој труд е да ги објасни сите јазови при испорака на услугата и да покаже како преку

инвестирање и континуирано истражување на корисниците на услугите високообразовните институции можат да ги идентификуваат факторите кои влијаат на квалитетот на услугите од аспект на нејзините корисници т.е. студентите.

Клучни зборови: услуга, квалитет, високообразовна институција.

GEP SERVICE QUALITY MODEL IN HIGH EDUCATION INSTITUTION FOR POSITIONING AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Ass. Prof. Maja Kocoska Ph.D.

BAS Institute of Management, Bitola
maja.kocoska@bas.edu.mk

UDK: 658.8:378.018

ABSTRACT

The high education institutions that work in dynamic and competitive environment need to transform to flexible and open organization where each employee will accept its role and new way of collaboration in order to provide competitive and high quality service.

The high education institution is service oriented organizations which provide a notional, heterogeneous, variable service inseparable from person who give it to person who accept it. In order to deliver a superior service, this kind of institution needs to identify individual needs and to create a supply which will satisfy these needs in more effective and efficient way compare with other competitive high education institutions. Service's quality of this institutions is function of student's perception or present how students perceive this service compare its expectations. Because of service is intangible category, is pretty hard to perceive it and create standards for measurement. If this expectations is fulfill than the students are more satisfied and in the same time they are truly "promoters" of this institution.

In real conditions, delivering of perfect service which will satisfy expectation completely show same gaps. The main objective of this paper is to explain all gaps that appear while delivering service and to show how high education institutions can identify all factors that influence on quality from students point of view through continuous investment and research.

Keywords: service, quality, high education.

ВОВЕД

„Не постои единствена дефиниција за квалитет...Тоа е лично чувство дека нешто е подобро од другото. Тој се менува во текот на животниот циклус на потрошувачот, од една генерација до друга, а најмногу зависи од различните аспекти на човечките активности.“

McKinsey

Успешните услужни организации на квалитетот гледаат како референтна точка на постоење и унапредување. Сепак, димензиите на квалитет се разликуваат во различни организации или во одделите на една организација и затоа потребно е да се изврши идентификација на општата димензија на квалитетот на услугите. Имено, квалитетот на услугата претставува функција на перцепцијата на потрошувачот т.е. начинот на кој тој ја видел и доживеал услугата и очекувањата кои ги формирал пред користењето на таа услуга.

Услугата која ја даваат високообразовните институции е апстрактна, хетерегена, променлива и не може да се оддели од личноста која ја дава и корисникот (студентот) која ја добива. Целта на образовниот систем е да продуцира кадри кои со своите вештини и компетенции можат да се интегрираат во општеството. Динамичниот пазар бара активни и инвентивни студенти и при тоа бара да бидат исполнети неколку критериуми: 1) комплексност на „образовниот производ“ – високото образование создава комплексен производ кој претставува спој на образовното и развојното искуство; 2) општествена улога на образовните институции – компатибилност помеѓу понудата и побарувачката на услугата и доследност на поставената мисија; 3) конкуренција – диференцијација на понудата заради остварување долгорочна репутација на пазарот.

Доколку образовните институции се гледаат како компании, тогаш студентите се нивни „корисници“ или „купувачи“. При тоа, процесот на донесување одлука за избор на одредена високообразовна институција од страна на студентите е компатибилен на одлуката за купување на одреден производ. Студентите бараат додадена вредност, подобра услуга, функционална програма, подобар квалитет т.е. за своите пари очекуваат да добијат поголема вредност.

Сатисфакцијата на потрошувачите т.е. студентите треба да биде цел на секоја високообразовна институција. Нивото на сатисфакција претставува разлика помеѓу перформансите на самата услуга, како истите се доживеани и претходно поставените очекувања. Доколку услугата е под очекувањата на студентот тогаш се јавува состојба на незадоволство. Студентот веднаш го менува својот став за институцијата, а постои можност истата да ја замени и при тоа континуирано да шири негативни информации за неа. Доколку очекувањата бидат исполнети, се јавува состојба на задоволство кај студентот кој понатаму постојано шири позитивни мисли за институцијата и на таков начин влијае на зацврстување на нејзината позиција на пазарот. Но, доколку очекувањата бидат надминати, се јавува состојба на тотално задоволство кај студентот или состојба на воодушевување која го претвора студентот во најголем промотор на институцијата и влијае на нејзино позиционирање во свеста на потрошувачите.

СПЕЦИФИЧНОСТИ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ОД АСПЕКТ НА МАРКЕТИНГОТ

Задоволството на студентот е резултат на две компоненти: настава и искуствени фактори на високообразовната институција. Првиот елемент се дефинира како чист производ на самата институција. Но, другата компонента се состои од промотивните активности и експерименталните фактори кои се поделени во две групи, и тоа: формални и лични. Формалните фактори се однесуваат на инфраструктурата и ресурсите со кои се располага, а личните фактори се однесуваат на третманот кој студентите го добиваат.

Промените во потребите, различните очекувања и динамичното окружување од една страна и економските услови и потребите за подобрување на продуктивност во работењето од друга страна претставуваат предизвик за секоја високообразовна институција.

Доколку основната цел на секоја високообразовна институција е да обезбеди понуда која ќе биде компатибилна со побарувачката на пазарот, тогаш нејзината отворена и флексибилна организациска структура треба да овозможи непречен тек на информации и идеи, како и брзо реагирање на промените на пазарот, а тоа бара секој вработен да ја прифати својата улога и новиот начин на размислување.

Ако високообразовната институција сака да се позиционира на пазарот како организација која ќе испорачува супериорна услуга, тогаш пред сè треба да воспостави соработка помеѓу давателите и корисниците на таа услуга. За таа цел потребно е да се примени т.н. холистички пристап во маркетингот во кој постои интеграција на екстерниот, интерниот и интерактивниот маркетинг. Ако екстерниот маркетинг ја одликува работата во насока на креирање цена, дистрибуција и промоција на услугата, тогаш интерниот маркетинг влијае на едукација и мотивација на вработените со цел услугата да биде правилно пренесена. Интерактивниот маркетинг се однесува на вештините на вработените во процесот на давање услуга на корисниците т.е. студентите.

Слика бр. 1 Триаголник на маркетинг услуги

Извор: Kotler P, Keller K.I. (2006): "Marketing management" 12 ed. P.410

Екстерниот маркетинг се однесува на ветувањето кое високообразовната институција го дава на потенцијалните студенти. Исполнувањето на ветувањето зависи од интерактивниот маркетинг кој влијае на лојалноста на корисниците на услугата т.е. студентите. Интерниот маркетинг всушност ја има критичната улога бидејќи влијае на способноста на испораката на ветенета услуга – регрутација на кадар, обуки, мотивација, технологија. Она што го ветува екстерниот маркетинг мора во целост да биде исполнето.

КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГАТА КАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Во процесот на испорака на идеална услуга во праксата доаѓа до појава на повеќе т.н. јазови или отстапувања (GAP) кои ќе ги елаборираме во продолжение.

Слика бр. 2GEP модел за квалитет на услуги

Извор: Zeithaml A.V., Bitner J.M., Gremler D.D. (2006), Services Marketing 4th edition, McGrawHill, p. 36

Првиот проблем за институцијата е т.н. јаз на корисникот на услугата кој се јавува како резултат на незадоволството од услугата. Незадоволството се јавува како резултат на претходно поставените очекувања т.е. корисникот добил помала услуга од онаа која ја очекувал.

Непотполно разбирање на очекувањата на корисникот на услугата – менаџментот целосно не ги разбрал очекувањата на студентот – GEP 1. Доколку студиската програма е погрешно дефинирана доаѓа до нарушување на ефикасноста, поставување конкретна стратегија и испорачување на бараната услуга. Како причина за ваквата ситуација најчесто се истакнуваат: погрешно или нецелосно спроведени маркетинг истражувања, недостаток на вертикална комуникација, недоволно фокусирање на развој на односи и врски, несегментирање на пазарот, не земање во предвид на коментарите, жалбите итн.
Отстапка помеѓу начинот на кој образовната институција ги разбира очекувањата на студентите и начинот на кој одговара на нив преку креирање услуга и нејзини стандарди за квалитет – GEP 2. Стандардите за квалитет на услугата треба да бидат поставени од аспект на желбите и потребите на корисниците т.е. студентите и што претставува за нив квалитетот, а не на основа на интерните способности и ресурси. Доколку стандардите не се дефинирани на ваков начин, а во исто време се јавува незадоволство од општиот амбиент и физичките елементи на институцијата, доаѓа до конфликт.
Отстапување на начинот на кој услугата претходно е дефинирана од страна на менаџерите (квалитет, стандарди, начин на испорака) и начинот на кој навистина е испорачана до студентите – GEP 3. Овој јаз се однесува на интеракцијата помемеѓу професорите и студентите, службата за студентски прашања или администрацијата и студентите. Проблемите најчесто произлегуваат како резултат на неадекватно избран кадар, неадекватен систем на наградувања и евалвации, одсуство на активности кон студентите или родителите како еден вид соработници во процесот на испорака на услугата.
Разлика помеѓу испорачаната услуга и она што претходно е ветено на студентите преку различни канали на комуникација – GEP 4. Доколку високообразовната институција во процесот на

комуникација со потенцијалните студенти даде поголеми ветувања од она што може реално да го исполни тогаш се предизвикуваат преголеми очекувања на корисниците на таа услуга. Причините на ваквата ситуација се резултат на недостаток од интегрирана маркетинг комуникација на услугите, неефективно управување со очекувањата на корисниците на услугата, преинтензивни ветувања и неадекватна хориознтална комуникација.

Преку истажување на мислењето на корисниците на услугите доаѓа до затворање на три јаза и тоа: прв јаз е помеѓу вистинските и перципираните потреби – преку спроведување на адекватно истражување на пазарот постои поголема можност за дизајнирање и развивање на студиски програми кои реално се потребни во окружувањето. Во спротивно доаѓа до низа проблеми кои се предизвикани од недоволниот интерес за студиските програми, инстантно преминување на други алтернативи, незадоволство кај вработените, незадоволство од наставниот процес и лоши оцени; втор јаз е помеѓу дадените и примените наставни програми. Имено, потребно е да се определи начинот на кој студентите ги воочуваат карактеристиките и корисноста од наставната програма бидејќи постои опасност од субјективно креирање на програмите кои вклучуваат сопствени убедувања на менаџерите, а не на студентите; трет јазсе однесува на јаз во квалитетот бидејќи најголем број од високообразовните институции имаат интерни механизми за мерење на квалитетот кој го даваат. Од маркетинг аспект се смета дека квалитетот на услугата може да се мери исклучиво од аспект на корисникот.

Студентите и другите партнери на високообразовната институција најчесто имаат различна перципција за нејзините перформанси. Родителите многу често овие перформанси ги мерат врз база на академскиот резултат, угледот кој институцијата го има во јавноста, а студентите како критериуми за проценка на квалитетот ги земаат динамиката на самите предавања, степенот на заинтересираност кој зависи од самиот професор и начинот на кој академскиот импут е презентиран, толерантност или воспоставениот контакт.

ПЕРЦЕПЦИЈА НА УСЛУГАТА ОД СТРАНА НА КОРИСНИЦИТЕ И УТВРДУВАЊЕ ДЕТЕРМИНАНТИ НА КВАЛИТЕТ

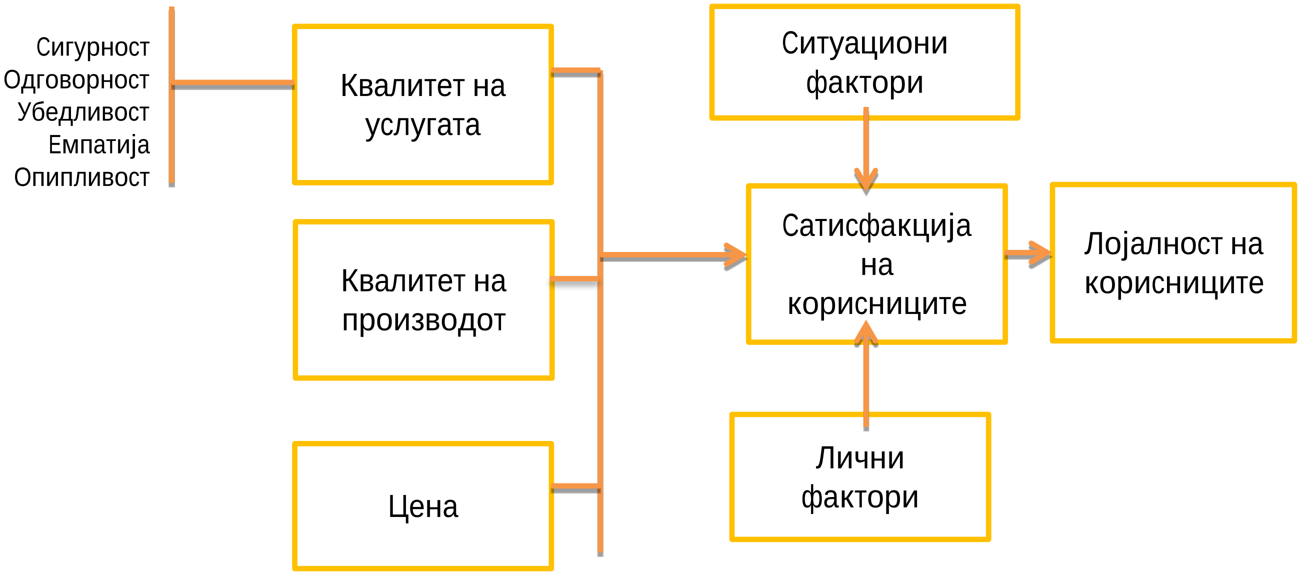
Parasuramanja дал една од најпознатите рамки за квалитет на услугите која ги опфаќа следниве димензии: сигурност, достапност, одговорност, компетентност, љубезност, комуникација, кредибилитет, безбедност, разбирање на корисникот и рационалност. Понатаму, направена е евалвација на овие димензии за квалитет во развиените и земјите во развој, а резултатите покажале дека димензиите посветеност, достапност и разбирање на корисниците на услугата зависат од показателите на економска развиеност на земјата (технологија, конкурентност, образование, инфраструктура, богатство).

Врз основа на GAP моделот за квалитет на услугите може да се идентификуваат неколку детерминанти на квалитет на услугите и тоа по редослед на важност:

1) Сигурност – способност да се даде ветената услуга целосно и во согласност со ветувањето;
2) Одговорност – спремност да се помогне на секој корисник и да му се даде брза услуга;
3) Убедливост – знаење и љубезност од страна на вработените, способност да влеваат доверба и сигурност кај секој поединец;
4) Емпатија – грижа за корисниците и индивидуално посветување на внимание;
5) Опипливост - материјализација на услугите (изглед на просториите, опремата и промотивниот материјал)

Gronroosro дели ставот за подредување на перципираниот квалитет на услугата со одредени стандарди. Но, услугата се дефинира како „резултат на процесот на евалуација во која корисниците ги подредуваат своите очекувања со услугата која ја имаат добиено“, а со тоа се доаѓа до изедначување на сатисфакцијата на корисниците со квалитетот на услугата.

Доколку покрај сатисфакцијата на корисниците се вклучат и останатитете фактори: квалитет на производ, цената, ситуационите и личните фактори тогаш, квалитетот на услугата се зема како една од компонентите кои влијаат, но не и единствена.



Слика бр. 3Перцепција на услугата од страна на корисниците

Извор: Zeithaml A.V., Bitner J.M., Gremler D.D. (2006), Services Marketing, 4th edition, McGrawHill, p. 107

Основната цел на овој модел е да се изврши анализа и идентификација на отстапувањата во квалитетот на различно ниво преку утврдување на варијаблите кои може да влијаат на квалитетот на понудата. Како модел ориентиран е кон надворешното окружување и во фокусот на своето внимание ги става потрошувачите и нивната перцепција кон квалитетот, а потоа менаџментот врши идентификација на релевантните фактори кои влијаат на тој квалитет.

ЗАКЛУЧОК

Маркетинг филозофијата бара од секоја високообразовна институција ефикасно и ефективно да ги користи елементите од маркетинг миксот кој се јавув во двојна улога и тоа: комуникациска – потребата да се пренесе правилната услуга заради задоволување на потребите и преференциите на студентите, и оперативна – потребата да се одстранат бариерите во процесот на размена. Секој од елементите на маркетинг миксот има своја улога во процесот на испорачување на услугата која влијае на одлуката кај крајниот потрошувач (студент). Бидејќи услугата претставува комбинација од опипливи и неопипливи елементи може да се анализира од три нивоа: суштинско, опипливо и зголемено. Во суштина секоја услуга треба да даде одговор на прашањето кое се однесува на вистинската потреба на студентите. Бидејќи перцепцијата за квалитетот на услугата не зависи исклучиво од нејзиниот корисник, секоја високообразовна институција треба да обрне внимание на целото окружување и сите стејкхолдери кои директно или индиректно влијаат на тој квалитет: интензивирање на партнерските односи, вршење континуирани квалитативни и квантитативни истражувања, истражувачки проекти и вклучување на студентите во истите и создавање на модел на вкупна сатисфакција која ќе биде резултат не само на моменталните доживувања, туку и на сите претходни искуства.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Kotler P, Keller K.I. (2006): "Marketing management" 12 ed
2) Zeithaml A.V., Bitner J.M., Gremler D.D. (2006), Services Marketing 4th edition, McGrawHill,
3) Burrell D.M., Grizzell B.C., (2008) "Competitive Marketing and Planning Strategy in Higher Education", Empirical Research, Volume 6-Issue 1, Jan 9
4) Cornul E., (2007) "Challenges facing business schools in the future, Journal of Management Development, Vol. 26 No. 1
5) Dolaček A. Z., Sigmund V., Lončar V.S., (2008) Osiguranjekvalitetavisokogobrazovanja u Evropskomobrazovnosmprostoru. Tehničkivjesnik 12, RepublikaHrvatska
6) Eegly L., Brennan R., (2007) Are students customer? TQM and marketing perspectives, Quality Assurance in Education Vol. 15 No. 1
7) Elliot K.M., Healy M.A., (2001) "Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention, Journal of Marketing for Higher Education, 10(4)
8) Gutman J., Miaoulis G., (2003) "Communicating a quality position in service delivery: an application in higher education", Managing Service Qality, Vol. 13 No. 2
9) Picton D.A. Broderick (2001) Integrated Marketing Communications, Prentice Hall

ПРИДОНЕСОТ НА ИНОВАЦИИТЕ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

м-р Маја Милевска-Кулевска
докторант на Филолошки Факултет "Блаже Конески"-Скопје
majamilevska@gmail.com

м-р Биљана Додовска Георгиев
ОУ Даме Груев-Битола
dodovska_b@live.com

УДК: 005.591.6:373.5.018.556(497.7)
005.591.6:373.5.018.593(497.7)

АПСТРАКТ

Поаѓајќи од основната цел на секоја компанија благовремено да се прилагоди на современите општествени промени и стабилно да опстои на пазарот на трудот, овој труд ќе се обиде да покаже колку иновациите придонесуваат да се подобри таа конкурентност на компаниите денес. Основен услов за реализирање на таа цел на компаниите е компетентноста на самите човечки ресурси во компаниите која гарантира и нејзин успех на пазарот на трудот. Поаѓајќи од концептот на доживотно учење, преку овој труд ќе се обидеме да ја актуализираме потребата за континуирано образование која истовремено ќе создаде компетентни кадри да одговорат на иновациите кои неминовно ги наметнуваат постојаните општествени промени. Истражувањето ќе ги опфати компаниите кои нудат услуги за изучување на странски јазици од државниот и приватниот сектор во регионот во време на забрзан пораст на компаниска конкурентност. Притоа, акцентот ќе биде ставен врз придонесот на иновациите во наставниот процес и компетентноста на човечките ресурси да применат иновативен пристап во самата настава, со цел нивната компанија да биде што поконкурентна како и поподготвена прагматично да одговори на моменталните потреби на корисниците на услугите кои самата компанија ги нуди, како и истите да ги задржи како свои постојани клиенти.

Завршниот дел од трудот ќе ги опфати предностите кои произлегуваат од обуки на човечките ресурси насочени кон

подобрување на продуктивноста на самите компании а кои задолжително ќе ги опфатат иновациите во доменот.

Клучни зборови: настава, иновации, компаниска конкурентност.

CONTRIBUTION OF INNOVATIONS IN ORDER TO IMPROVE COMPANIES' COMPETITIVENESS

Maja Milevska-Kulevska, M.Sc.

PhD candidate at Faculty of Philology "Blaze Koneski"-Skopje
majamilevska@gmail.com

Biljana Dodovska-Georgiev, M.A.

PS Dame Gruev Bitola
dodovska_b@live.com

UDK: 005.591.6:373.5.018.556(497.7)
005.591.6:373.5.018.593(497.7)

ABSTRACT

Starting from the basic goal of any company to adapt to the contemporary social changes and to be stable in the labor market, this article will attempt to show how innovations contribute to improve the competitiveness of the companies nowadays. A basic requirement for the realization of this goal is the competence of the human resources in the companies that guarantees its success in the labor market.

According to the concept of lifelong learning, through this article we will try to actualize the constant need of lifelong education which would also create competent human resources who will respond to innovations that are inevitably imposed to the permanent social changes. The research will include companies offering services for learning foreign languages from the public and the private sector in the region at a time of rapid growth of companies' competitiveness. The emphasis will be placed on the contribution of innovations in the teaching process and the competence of the human resources to apply innovative approach in the teaching, so that their company will not only be more competitive, but also ready to respond to the current needs of the customers, in order to keep them as regular.

The final part of the article will cover the advantages of human resources training aimed to improve the productivity of the companies which will necessarily include innovations in the field.

Keywords: education, innovation, companies' competitiveness.

ВОВЕД

Човековите ресурси го заземаат централното место во стратешкото работење на секоја компанија. Потребата за успешно егзистирање на компаниите на пазарот на трудот се базира на инвестиции не само во индивидуалната но и во компаниската надоградба и соработка.

Поаѓајќи од основната цел на секоја компанија благовремено да се прилагоди на современите општествени промени и стабилно да опстои на пазарот на трудот, овој труд ќе се обиде да покаже колку иновациите придонесуваат да се подобри таа конкурентност на компаниите денес. Основен услов за реализирање на таа цел на компаниите е компетентноста на самите човечки ресурси во компаниите која гарантира и нејзин успех на пазарот на трудот.

Менаџментот на човечките ресурси во една компанија мора да обезбеди вистинско искористување на квалитетите на човечките ресурси на вистинското работно место со цел тоа да ја зголеми организациската конкурентна сила и успешноста на самата компанија на пазарот на трудот.

Со цел задоволување на интересот за работа, подобрување на квалитетот на работењето и создавање и одржување на флексибилен и адаптибилен потенцијал меѓу самите човечки ресурси, преку овој труд ќе се обидеме да ја актуализираме потребата за континуирано дообразование на човечките ресурси во една компанија која истовремено ќе создаде компетентни кадри да одговорат на иновациите кои неминовно ги наметнуваат постојаните општествени промени.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Нашето истражување ги опфати компаниите кои нудат услуги за изучување на странски јазици од државниот и приватниот сектор од регионот во време на забрзан пораст на компаниска конкурентност. Притоа, акцентот беше ставен врз придонесот на иновациите во наставниот процес и компетентноста на човечките ресурси да применат иновативен пристап во самата настава, со цел нивната компанија да биде што поконкурентна како и поподготвена прагматично да одговори на моменталните потреби на корисниците на услугите кои самата компанија ги нуди, како и истите да ги задржи како свои постојани клиенти.

Анализирајќи ги потребите на корисниците на услуги за изучување на странски јазици преку воведни анкетни прашалници, дојдовме до заклучок дека онашто најмногу го задржува нивното внимание и за кое најмногу покажуваат интерес е користењето компјутерски алатки и Е-пакети во наставата по странски јазик. Тоа всушност е иновативен начин на интегрирање на активностите од нивното секојдневие и целите на наставата/услугите кои ги нудат компаниите од овој сектор.

Последователно на тоа, анализиравме дали човечките ресурси во тие компании стручно биле обучени на дадената тематика, т.е. дали професорите по странски јазици следеле обука за доквалификување од областа на употребата на новите технологии во наставата по странски јазик.

Имено, истражувањето опфати 2државни средни училишта и 2 приватни училишта за странски јазици, и тоа, едно средно училиште и едно приватно училиште од Битола, едно средно училиште од Струмица и едно приватно училиште од Скопје. Целта беше да се утврди дали континуираното дообразование кое човечките ресурси од таа компанија го следеле од областа на иновациите во наставата допринело кон зголемување на компаниската конкурентност на пазарот на трудот.

Направивме квантитативна анализа на податоците којашто опфати корпус од 198 ученици и 6 професори по странски јазик од регионот. Последователно на тоа, следуваше и квалитативна анализа на одговорите на самите професори кои беа опфатени во истражувањето.

РЕЗУЛТАТИ

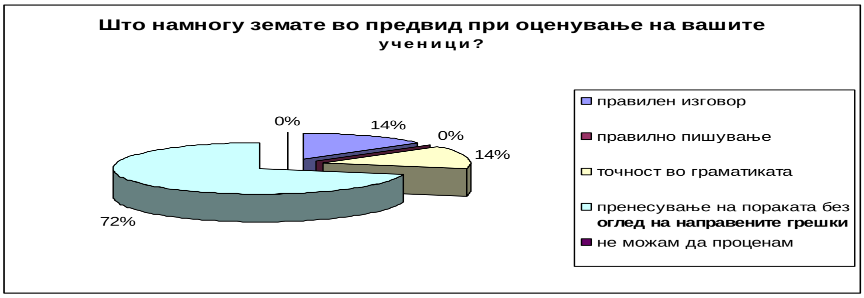
Добиените резултати од реализираното истражување со учениците ги прикажуваме во следната табела:

Прашање:	ДА	НЕ
Дали наставникот користи компјутерски наставни помагала на час?	69%	31%
Дали користењето на компјутерски алатки на час ве мотивира	89%	11%

дополнително за изучување на јазикот?		
Дали сметате дека е корисна употребата на компјутерски алатки на час?	93%	7%
Дали практикувате самостојно изучување на јазикот преку компјутерски софтвери дома?	82%	18%
Дали сметате дека наставникот знае да ги користи модерните компјутерски технологии во рамките на наставата?	76%	24%
Дали наставата што сте ја следеле влијае врз вашето понатамошно посетување на часовите по странски јазик во истото училиште?	94%	6%

Притоа учениците одговорија на прашањето претставено во графиконот и нивните одговори се дадени процентуално:

Кога станува збор за добиените резултати од анализата на одговорите на самите професори од компаниите во кои го реализиравме ова истражување, дојдовме до следните резултати. Сите анкетирани професори следеле обука за примена на ИКТ технологии во наставата по странски јазик. Притоа, тие предвиделе и примена на ИКТ технологиите во годишното планирање на наставата по странски јазик. На прашањето што најмногу земаат во предвид при оценување на своите ученици, нивните одговори ги претставивме преку следниот графикон:



Последователно на ова, ги прашавме дали ИКТ технологиите допринесуваат за подобрување на одредени јазични компетенции кај нивните ученици коишто ги оценуваат. Нивниот одговор го регистриравме описно. Имено, професорите од државниот сектор сметаат дека бројот на часови треба да се зголеми од 2 на 3 часа неделно, што ќе допринесе за поголема примена на ИКТ технологиите во наставата, што реално е и потреба на самите ученици. Тие не покажуваат заинтересираност за последователната мотивираност на учениците за изучување на одреден странски јазик иако се технички опремени за да одговорат на потребите на учениците. Од друга страна, одговорот на професорите од приватните училишта по странски јазик е тесно поврзан со задржување на клиентите корисници на услугата курс по странски јазик. Заради таа причина тие се трудат целосно да одговорат на моменталните потреби за изучување на одреден странски јазик на своите клиенти и наставата ја ориентираат кон задоволување на нивните потреби и интереси. Дополнително на тоа, тие работат со мал број на ученици и се технички спремни за примена на ИКТ технологиите во поголем дел од наставата.

ЗАКЛУЧОК

Со оглед на фактот што човековите ресурси имаат централното место во стратешкото работење на секоја компанија, инвестирањето во нив е исклучително потребно за успешно егзистирање на компаниите на пазарот на трудот.Во рамките на нашето истражување, дојдовме до заклучок дека и државниот и приватниот сектор инвестираат во сопствените човечки ресурси со цел да одговорат на современите општествени промени и стабилно да опстојат на пазарот на трудот. Меѓутоа, човечките ресурси од државните компании од секторот во којшто во реализиравме ова истражување, не покажуваат последователна заинтересираност за задржување на клиентите корисници на нивните услуги. Од друга страна, човечките ресурси од компаниите од приватниот сектор максимално се вложуваат за вистинско искористување на сопствените квалитети на работното место со цел тоа да ја зголеми организациската конкурентна сила и успешноста на самата компанија на пазарот на трудот, притоа внимавајќи да ги задржат клиентите корисници на нивните услуги и да обезбедат континуиран профит.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) COSERIU, E.:*Linguistica del testo.*Roma, Carocci, 1997.
2) JAFRANCESCO, Elisabetta. *La valutazione delle competenze linguistico-comunicative in italiano L2.* Atti del XIV Convegno Nazionale ILSA, Atene, Edizione Edilingua, 2006.
3) ЈАКУПИ, Таип: *Организациското учење и човечките ресурси.*Скопје, Бигосс, 2005.
4) JONES, B. *: How language works ?.*Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
5) ПАНДАНКС, Мишел : *Активности за учење на час по јазик.* Hachette Livre, 1998. Скопје, Македонско издание Логос-А,2004.
6) СМИЛЕВСКИ, Цветко. СОКЛЕВСКИ, Тони. АНДРЕЕВ, Игор. СТЕФКОВСКИ, Васко.*Вовед во бизнисот.* Скопје, 2010.
7) TAGLIANTE, Christine : *La classe de langue.* Paris, Cle international, 1994.
8) TRAJKOVA, Mira : Interkulturna perspektiva u nastavi stranih jezika, Stavovi promjena – promjena stavova. Međunarodni tematski zbornik radova, Nikšić, 2011, str. 225-239.
9) WIDDOWSON, H.G: *Une approche communicative de l'enseignement des langues.* Hatier-Credif, collection LAL, 1986.

ВЛИЈАНИЕТО НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ АКТИВНОСТИ И ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ УСПЕХОТ И КОНКУРЕНТНОСТА НА КОМПАНИИТЕ

М-р Фанија Наумовска

Бизнис Академија Смилевски – БАС, Битола
fani.naumovska@yahoo.com

УДК: 005.591.6:334.72.012.63/.64

АПСТРАКТ

Под влијание на процесите на глобализација настанаа низа технолошки, економски, политички и општествени промени. Овие промени битно ја променија светската економија и влијаеа на деловното окружување на претпријатијата. Традиционалната организациска структура доби нов облик менувајќи ја улогата како на менаџерите, така и на вработените. Производниот процес се повеќе се претвора во научен процес кој резултира со откривање на нови материјали, технологии, процеси, постапки кои до пред неколку години биле во целост непознати. Најважниот економски ресурс за постигнување на конкурентска предност повеќе не е капиталот, трудот и природните ресурси туку иновациите. Иновациите и И&Р активности денес се двигатели на целокупниот економски развој. Така во денешното нестабилно конкурентско окружување, само претпријатијата кои ќе бидат способни да создаваат иновации ќе бидат поконкурентни од другите.

Затоа е потребно менаџментот на секое претпријатие, без разлика на својот обем, да создава иновациски капацитети. Застарена технологија, ниско ниво на инвестиции во технолошкото осовременување на македонските компании и речиси никакви вложувања во истражувања и развој се сериозни причини поради кои македонските компании и нивните производи се крајно неконкурентни на странските пазари.

Овој труд е насочен кон идентификување на можностите на претпријатијата во постоечките услови да иновираат, креираат и одржуваат диферентна предност која ќе резултира во подобра конкурентност и успех на пазарот.

Клучни зборови: Конкурентност, И&Р, иновации, пречки за иновации, МСП.

IMPACT OF RESEARCH ACTIVITIES AND INNOVATION ON THE SUCCESS AND COMPETITIVENESS OF COMPANIES

Fanija Naumovska

Business Academy Smilevski-BAS, Bitola
fani.naumovska@yahoo.com
UDK: 005.591.6:334.72.012.63/.64

ABSTRACT

Under the influence of globalization processes occurred array technological, economic, political and social changes. These changes significantly altered the global economy and impact the business environment of enterprises. The traditional organizational structure got a new shape by changing the role of managers as well as employees. The production process is increasingly turning into a scientific process that resulted in the discovery of new materials, technologies, processes, procedures, that until a few years ago were completely unknown. The most important economic resource for achieving competitive advantage today is not capital, labor and natural resources but also innovation. Innovation and R & D activities today are drivers of overall economic development. So in today's unstable competitive environment, only companies that will be able to create innovation will be more competitive than others. It is required that the management of any enterprise, regardless of its size, to create innovative capacities. Outdated technology, low level of investment in technological modernization of Macedonian companies and almost no investment in research and development are serious reasons for Macedonian companies and their products are extremely uncompetitive in foreign markets.

This paper is focused on identifying opportunities for enterprises in existing conditions to innovate, create and maintain competitive advantage which will result in improved competitiveness and market success.

Keywords: Competitiveness. R&D. Innovation. Barriers to innovation. SMEs.

ВОВЕД

Процесите на економска глобализација се повеќе го карактеризираат 21-от век, како период на глобална економска конкуренција. Создавањето на глобален пазар и брзите технолошки промени ја променија конкурентската средина, правејќи ја покомплексна, и предизвикувајќи промени во начинот на функционирање на компаниите. Економскиот амбиент во кој делуваат претпријатијата денес е динамичен. Претпријатијата се приморани брзо да се адаптираат на промените, а брзината и интензитетот на промени се јавуваат како критичен услов за преживување на бизнисите. Но, овие нестабилни услови, па и светската криза со која сеуште се соочуваме носат голем број можности за успех на компаниите, посебно доколку тие се подготвени проактивно да делуваат и да одговорат со соодветни производи и услуги на променетите пазарни потреби.

Оттука, иновациите се јавуваат како основен предуслов за конкурентност во современото работење. Без иновации базирани на јасно дефиниран и континуиран иновациски процес, и развиена стратегија во таа смисла незамисливо е постоењето на секој економски субјект. Целта на овој труд е да се дефинира како активностите за истражување, развој и иновации мора да бидат практикувани од страна на компаниите за да се постигне конкурентност, која ќе им овозможи да останат и да преживеат на пазарот.

Иновативните однесување се посебно важни за македонските претпријатија, кои традиционално ги запоставуваат истражувањето и развојот, што доведе до ситуација на ниско ниво на иновативност и недостаток на конкурентноста.

ПОТРЕБАТА ОД ИНОВАЦИИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТ

Иновациите како фактор на конкурентноста се подеднакво важни, како за настап на светскиот, така и за домашниот пазар. Способноста, земјата да го одржи економскиот раст и конкурентноста лежи во активирање на иновациите и знаењето. Оттука, иновациите се предизвик за секоја компанија, а посебно за оние кои се изложени на меѓународен натпревар.

Важноста на иновациите за успешното делување на претпријатијата ја истакнуваат многу познати теоретичари, кои се занимавеле со проучување на оваа област. Според Drucker: "Добро позната компанија во ерата на иновацијата која не е во состојба да иновира, ке биде осудена на пропаст и исчезнувње119" Со други зборови, компаниите во конкурентна средина денес имаат само една опција - "Да бидат иновативни или да исчезнат". И Портер ја нагласува важноста на иновацијата, односно способноста на компаниите да спроведат успешна иновација за да се здобијат со конкурентна предност. Исто така и Кристофер Фримен ја формулирал познатата теза "Да не се иновира значи да се умре"120.

Иновативноста на организација е неопходен услов за успешна функционирање со цел да се постигне долгорочен успех во бизнисот, односно профитабилност и конкурентност. Иновативноста како својство на претпријатието, зависи од отвореноста на претпријатието кон промени и успешно прифаќање на промените. Таа е одлика на компаниите кои усвојуваат нови идеи и брзо реагираат на импулсите од околината. Иновативното претпријатие се карактеризира со ориентација кон клиентите и пазарот, и потпирање на технологијата, како ресурс за постигнување на конкурентност, отвореност и ориентација кон промени, што е услов за висок степен на иновација на претпријатијата.

Иновациите, вклучуваат промени на ниво на знаење, вештини, рутини, компетентност, опрема или инженерски практики да се развие или создаде нов производ или воведе нов процес. Управувањето со иновациите во сите фази на нивното создавање, развој на средина, имплементација и проширување на пазарот е особено значајна не само за претпријатието, како единка, туку и за општеството како целина. Така, моќните претпријатија ги поврзуваат техничките можности на бизнисот и потребите на пазарот и бараат простор за иновации. За да бидат успешни иновациите мора да се започне од најшироката можна гледна точка од нивното иницирање, генерирање, и имплементација во претпријатието, кое функционира во услови на исклучително непостојан пазар со голем број на различните влијателни фактори кои придонесуваат за процесите на иновации да станат исклучително ризични вложувања.

[119] Draker, F. P., *Innovation and Entrepreneurship,* HarperBusiness, *1993*
[120] Freeman, Christopher. *Economics of Industrial Innovation, 3rd Revised Edition*. Routledge, 1997

ИНОВАЦИСКИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ НА МАЛИТЕ И ГОЛЕМИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Големината на претпријатието може да влијае на иновациите и опсегот на истражувачко – развојни активности, како основа на иновативноста. Големите фирми имаат неколку предности во воведување иновации и корист од нив. Тоа се, полесен пристап до финансии потребни за финансирање на иновации и поголема производна диверзификација, што го олеснува управувањето со иновациите поврзани со ризици и го зголемува бројот на потенцијални апликации на иновации Речиси сите големи претпријатија можноста за успех и доминација на пазарот ја гледаат во вложувањата во знаење, истражувачко развојни активности и други средства кои им се неопходни за одвивање на иновациските процеси во самите компании. Умешноста да се управува со овој процес ги прави компаниите повеќе или помалку успешни во комерцијализацијата на иновациите во современото пазарно окружување.

Сепак, малите и средни претпријатија (МСП) се подинамични, имаат поголема флексибилност, која им овозможува да се реагираат побрзо на новите можности. Малите и средни претпријатија пак се пофлексибилни, поотворени, повеќе динамични и поиновативни од големите, но поседуваат и помалку ресурси од нив. Проблемот финансирање на активностите за истражување и развој е особено акутен за малите и средни компании, бидејќи тие обично немаат база на податоци со голем број на успешни завршени истражувачки проекти, кои им служат на нивните кредитори како гаранција на враќање на вложените средства. Исто така, трошоците за иновации се многу поголема бариера за малите во споредба со средни бизниси. Но, она што е позитивно од аспект на иновациите кај МСП е фактот дека тие имаат едноставна комуникација, релативно неформални начини на одлучување и поголема флексибилност што им овозможува и брза воведување на иновацијата.

Спецификите со кои тие се карактеризираат во однос големите компании, како од аспект на самата организациска поставеност, така и од аспект на делување на пазарот, го наметнува заклучокот дека при развивањето и примената на иновациските процеси и активности за нив важат посебни законитости. Имено, кога станува збор за иновации тие имаат две можности: самостојна иновациска активност преку истражување и развој или управување со иновациите преку управување со човечките потенцијали на претпријатијата, тимска работа и користење на надворешни извори и соработка на полето на иновациите.

Непобитен е фактот дека истражувањата и развој мора да бидат присутни во компаниите без оглед на нивната големина, затоа што улогата на големите и малите компании е комплементарна во животниот иклус на производот. Во почетната фаза на животниот циклус на производот клучна улога имаат малите бизниси, бидејќи тие се склони кон иновации и воведување на нови производи. Во подоцнежните фази, големата компанија има повеќе можности за стандардизација и продажба производните во големи количини со цел да се намалат трошоците по единица производ, што го прави производот поатрактивен на пазарот. Управување на нашите бизнис системи мора да ги почитува промените кои се случуваат во светот, и сите особености на нашата поднебје. Усвојувањето на иновации бараат значителни промени во деловниот систем и воспоставување на управување со развој на претпријатието.

Но, независно од тоа дали станува збор за мали или големи компании она што е заедничко е сфаќањето дека за создавање на иновации потребно е создавање на иновативна организација односно развивање на иновациски капацитет.

Иновациската способност на едно претпријатие зависи од:

Способноста за трансформирање, прилагодување или подобрување на производните системи, методи и процеси, самите производи и инпутите во производниот процес,
Способноста за создавање на технолошки решенија, иновации, развој на нови производи, нови технолошки постапки,средства и процеси.

За да може иновативноста постојано да носи резултати, организаиите мора постојано да спроведуваат иновациски активности и притоа системски за ги организираат истите. Како можни постапки во таа насока се:

1) Иновациската стратегија да се усогласи со деловната стратегија
2) Да се изгради таква деловна организација која ќе ги поттикнува иновациите со својата структура и култура

3) Да се дефинираат јасни процедури, политики и поттици за создавање и разработка на идеите за унапредување на производите и деловните процеси.

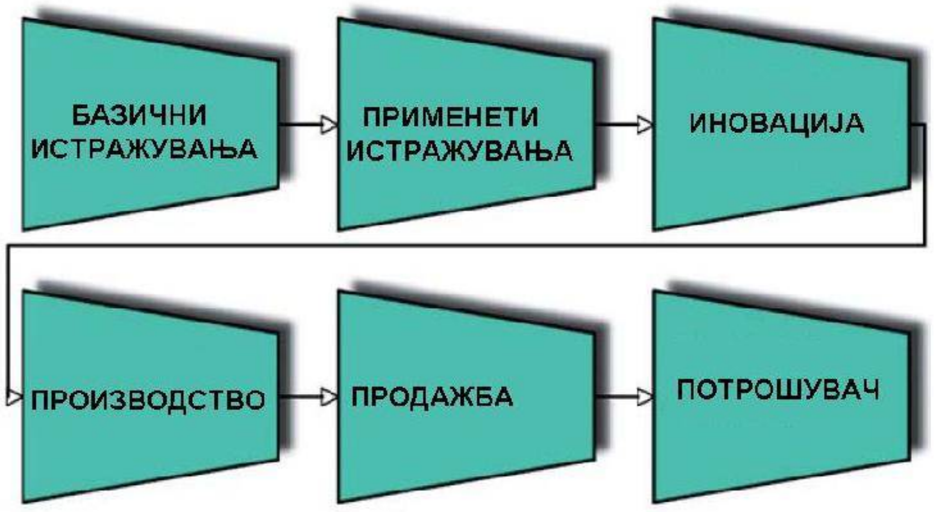
ПОВРЗАНОСТА НА ИНОВАЦИИТЕ СО И&Р АКТИВНОСТИ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ИНОВАТИВНОСТА НА БИЗНИСОТ

Високото ниво на издвојувања за И&Р е неопходна претпоставка за висока ефективност на иновацискиот процес, но не и доволна, посебно доколку не постои координација на сите алки од инвентивно-иновацискиот процес.

Вложувањето во И&Р е во корелација со иновативиот капацитет на претпријатието бидејќи придонесува за зголемување на внатрешните извори на знаење, но и за зголемување на апсорбирачкиот капацитет. Така, се очекува дека фирми кои имаат значителен обем на И&Р активности ќе бидат поиновативни. Големите фирми се со поголема веројатност да вложат во истражување и развој и на тој начин да иновираат.

Потребата да се стекнат со компаративна предност во меѓународната трговија влијае на одлуката на фирмата да се инвестира во И&Р, што ќе резултира со поголема склоност да иновираат со цел да се стекнат со компаративна предност во меѓународните пазари. Современото поимање на иновациите нагласува, дека иновациите не се однесуваат само на нови производи и технолошки производствени процеси, туку се однесуваат на многу повеќе и пошироки феномени, вклучувајќи ги и новите организациони форми и создавање на нови пазари. Покрај тоа, во литературата се среќаваат и дефиниции според кои иновациите се нешто што е ново во претпријатието, независно од тоа дали е копирано или станува збор за сопствен развој на производот или процес. Ваквата широка дефиниција на иновациите го поставува прашањето за тоа колку И&Р активности придонесуваат во развијот на иновациите.

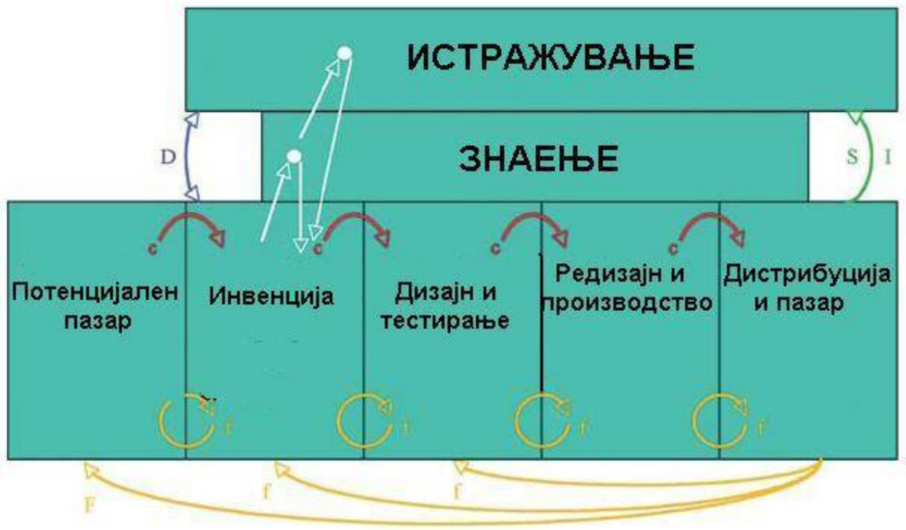
Една од причините за дилемата во врската меѓу И&Р активностите и иновациите е силна доминација во многу земји на она што е познато како линеарен модел на иновации.



Слика1:Линеарен иновациски модел

Овој модел наведува дека резултатите од базичните истражувања се основа на применетите истражувања и развој, кои продолжуваат со производство и продажба на пазарот. Но, презентираните емпириски докази потврдуваат дека повеќето иновации не се појавуваат на овој начин. Всушност постојат три главни проблеми со линеарниот модел. Прво, тој го прикажува И&Р како основа на иновациите, додека во повеќето случаи клучен двигател е потребата согледана кај одредени корисници на пазарот или во рамките на компанијата. Второ, тој го потценува значењето на повратните информации кои се својствени за технолошките промени. Трето, линеарниот модел ја потценува важноста на инкременталните промени, особено во врска со производствени процеси. Многу малку иновации се радикални, а истражувањето кај нив може да биде релативно повеќе важно.

Некои иновации се навистина развиени на начинот на кој е прикажано во линеарниот модел. Понекогаш – иако ретко – важни нови пронајдоци произлегуваат од основните истражувачки организации кои можат да се трансформираат во иновации на прилично линеарен начин. Но сепак, денес најчесто се користи модел на иновации кој е наречен интерактивен модел (Клајн и Розенберг 1986 година)



Слика2: Интерактивен иновациски модел

Клучниот процес е да се создаде дизајн врз основа на потребите и барања. Иако процесот може да биде секвенцијален, постојат бројни повратни информации. Кога ќе се појави проблем, учесниците се навраќаат на постоечките научни и технички познавање за да најдат решенија. Моделот покажува како основното истражување е прво и има важен придонес за состојбата на постоечките знаења и затоа индиректно влијание на иновации, иако тоа може да доведе до нови дизајни директно (на линијата означени Д) и е под влијание на иновации. Оттука, може да се заклучи дека знаењето и вештините на вклучените фирми и поединци станува важно кога треба да се стават во функција соодветните научни и технички сознанија. Со други зборови, искористувањето на основните истражувања, бара одредени видови на знаење и искуство затоа што независно од квалитетот на истражувањето, нивниот недостаток може да се јави како тесно грло при употребата на сознанијата во иновации. И&Р се одличен начин на стекнување специфични знаења и методолошки начини на работа, и помага во преземањето (увоз) на знаења произведени во други земји.

Сепак, дури и ако главната врска помеѓу иновации и истражувањата е индиректна, ова не значи мала важност на базичните истражувања, но можеби дури и зајакнат аргумент за нејзината јавна поддршка и заштита. Според тоа, иновациите се нешто повеќе од истражување и развој и покриваат широк опфат на активности кои им помагаат на фирмите да станат попродуктивни и конкурентни.

Клучните иновации на малите и средни претпријатија се наоѓаат во пристапот до знаењата создадени надвор од компанијата преку И&Р активности, како на пример универзитетите и големите компании. Затоа, малите и средни претпријатија се особено подложни на влијанието на ефектот на "географско прелевање". Ова знаење доаѓа од извори како што се инвеститори, купувачи, даватели на специјализирани деловни услуги добавувачите, конкурентите, конференции, универзитети, владини консултанти, научни списанија и професионалци. Исто така, најдобри иновациски резултати генерираат бизниси кои вршат сопствени истражувања и развој, но поседуваат силни врски со надворешни извори на знаење. Според тоа големината на претпријатијата не може да се смета за пресуден фактор за нивните иновациски активности.

За да бидат иновативни, претпријатијата треба да имаат доволно средства за финансирање на развојот на нови производи или нови процеси. Често може да биде тешко за фирмите да го препознаваат потенцијалот на иновации. Дури и ако тие го препознаат својот потенцијал, секогаш постои можност други фирми да го направат истото и да се обидат да профитираат од тоа. Фирмите се соочуваат со други претпијатија кои се исто така заинтересирани за да бидат први на пазарот и да се добијат конкурентна предност. Но, проблемот не завршува со постигнувањето на конкурентска предност. Откако фирмата ќе се здобијат со конкурентна предност преку иновација треба да знае како да ја задржат. Постојат три стратегии кои се користат за одржување на конкурентноста и профитабилноста. Прво, брзите технолошки промени ја наметнуваат потребата да се користење блок стратегија за да се спречи влегувањето на конкуренцијата. Но фирмата исто така треба да иновираат да се задржи својата позиција на пазарот, а со тоа, и конкурентна предност. Понекогаш за фирмата може да биде подобро да се здружи со цел да ги искористи технологијата и пазарот недостапен на фирмата, а да се здобијат со конкурентна предност.

ЗАКЛУЧОК

Конкурентна предност е тешко да се постигне. Фирмите се соочуваат со глобалниот пазар и глобалната конкуренција. Секоја од нив се обидуваа да го најде својот сопствен начин да биде конкурентна, но со оглед на динамиката на денешниот пазар, тие треба брзо да делуваат. Иновацијата е трајна основа на конкурентноста, но истата не е резултат само на развојно-истражувачкиот процес туку таа настанува и преку подготвеноста на претпријатието да прифати нова технологија. Од тоа произлегува и заклучокот дека земјата нема да ја подобри продуктивноста само ако вложува во истражување и развој туку ако вложува во иновации. Иновацијата опфаќа низа активности во претпријатието кои започнуваат со дизајнирање на производот и процесот и понатамошно подобрување и примена на иновацијата.

Во таа насока за постигнување на посакуваните иновации потребно е да се превземат следните активности:

Да се идентификува начинот на кој претпријатијата ќе се мотивираат да развиваат иновациска стратегија вградена во нивните планови за управување со цел да се одржи конкурентна предност

да се зголеми информираноста на претпријатијата за финансиските стимулации, можностите за усовршување и образование како и истражувачко-развојните активности кои се од интерес на претпремачите;

да се поттикни соработка помеѓу студентите, научно-истражувачките центри и бизнис секторот на развојни и технолошки проекти

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Central Innovation Programme SME (ZIM), Federal Ministry of Economics and Technology, Berlin, 2011
2) Draker, F. P., *Innovation and Entrepreneurship,* HarperBusiness, *1993*
3) Државен завод за статистика на РМ, *„Оддржлив развој,2012“,*Скопје
4) Државен завод за статистика на РМ, *„Македонија во бројки,2014“,*Скопје
5) EUROPEAN COMMISSION. *Innovation Union Competitiveness Report*. Electronic
6) Report. Publications Office of The European Union, Chicago, ISBN 978-92-79-14541-4,2011.
7) Freeman, Christopher. *Economics of Industrial Innovation, 3rd Revised Edition*. Routledge, 1997

8) Marijan Cingula, Rozana Veselica,*Contribution of innovation strategies to entrepreneurial competitiveness,* Acta technica corviniensis – bulletin of engineering, *2010*
9) SMEs Entrepreneurship and innovation, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, 2010;
10) Состојби можности и перспективи на македонската економија, Сојуз на економисти на Македонија, Скопје, 2004;
11) Стратегија За Иновации На Република Македонија За 2012-2020
12) Wolff, J.A. and Pett, T.L., Small-firm performance: modelling the role of product and process improvements, Journal of Small Business Management, Vol. 44 (2), 2006;

ПРИДОНЕСОТ НА МИНАТИТЕ ИСКУСТВА КОН ИНОВАЦИИ И ПРОМЕНИ ВО КОНКУРЕНТНОСТА

М-р Александра Скандиловска

УКИМ Филозофски факултет, Скопје
a_skandilovska@yahoo.com

УДК: 005.591.6:339.137.2

АПСТРАКТ

Конкурентноста како термин и неминовна суштинска потреба се појавува во секоја фирма, секој бизнис. Бидејќи е од есенцијално значење за развојот на споменатите, истражувањето во тој поглед се појавува као нужен процес. Станува збор за повеќе видови на истражувања или испитувања внатре во самата категорија, на ниво на држава, но и на едно глобално ниво. Но, сите тие би требало да говорат во однос на тоа колку тие се конкурентни, а со тоа и колку се успешни.

Така, во една содржајна анализа неминовно се наметнува прашањето: што субјектот променил, во кој степен напреднал и со што би го реализирал посакуваниот напредок. На тој начин всушност и го добиваме одговорот на нашата потреба од минатите искуства. Без нив споредбата не би била возможна, но не би бил возможен ниту напредокот, бидејќи токму тие претставуваат материјата од која се започнува, која помага во споредбата и според која се донесува завршната реч, дали треба промени, во која мера и во која насока.

Дополнително, користа и апсолутната важност на минатите искуства доминира и во тој поглед што ние како истражувачи на конкурентноста, не сме ограничени тоа да го работиме само на нашата фирма, туку ние имаме среќни околности што можеме во тој случај да учиме на туѓите грешки, што реално е и полесниот пат.

Клучни зборови: Минато искуство, конкурентност, промени.

CONTRIBUTION OF PAST EXPERIENCES TOWARDS INNOVATION AND CHANGES IN COMPETITIVENESS

Aleksandra Skandilovska, M.Sc.
UKIM Faculty of Philosophy, Skopje
a_skandilovska@yahoo.com

UDK: 005.591.6:339.137.2

ABSTRACT

The term competitiveness as essential and inevitable necessity appears in any company, any business.Because of its essential significance for the development of the above mentioned, the research in that context appears as a necessary process. That is for many types of research or surveys within the category, realized at the national level, but also on a global level. But they should speak in terms of how competitive they are, and also successful.

Thus, a comprehensive analysis inevitably raises the question: what did the subject change, in which level is the progress and what would realize the desired progress. Actually, in that way we get the answer of our need from the past experience. Without them, the comparison would not be possible, and so on the progress because they represent just the matter of the start point, which helps in the comparison and from which the final word is based, also about the need of changes, to what extent and in which direction.

Additionally, the benefits and the absolute importance of past experiences are dominating in the way that we as researchers of competitiveness are not limited to work just in our company, but we have happy circumstances to learn from others' mistakes, which is real and easy way.

Keywords: Past experience, competition, changes.

ВОВЕД

Конкурентноста генерално гледано е еден суштински проблем, или можеби еден предизвик кој постојано е присутен и се провлекува во секој бизнис, од осмислувањето на стратешкиот план, дури до пласманот на производот. Токму затоа, конкурентноста ја забележуваме дури и како една од основните нишки на стремежот на успешност на фирмите во рамките на државата.

Од друга страна, со процесот на на либерализацијата на меѓународната трговија, развојот на технологијата, транспортните сретства и сретствата за масовна комуникација во периодот после втората светска војна, доаѓа до глобализација на светското општество и светската трговија. Притоа, светот се интегрира на економска основа со што пазарот станува глобален. Фирмите развиваат глобална стратегија за функционирање, го извршуваат производството и ангажираат ресурси низ целиот свет, а потоа продаваат повторно низ целиот свет. На тој начин фирмите стануваат глобални.

ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНЦИЈА – НОВИ ТЕХНОЛОГИИ И ИНОВАЦИИ

Најчесто мерлива конкуренција на светско ниво е изразена во процентот на извозот што се реализара. Но, со неа не се исцрпува скалата на покажување на конкурентноста, при што чинители тука можат да бидат и ситуацијата со трговскиот биланс, движењето на девизниот курс, ситуацијата со технолошкиот биланс, и многу други. Сепак, генералното учеството во светскиот извор е сериозен показател за конкурентноста.

Од друга страна технологијата е процес, техника или методологија која помага во процесот на производство, или процесот на трансформирање на трудот, капиталот, материјата, информациите, услугите. Технолошките промени имаат главна улога во динамиката на конкурентноста. Притоа промените имаат неколку резултати. Најнапред донесуваат нови производи и процеси, а потоа ја менуваат вредноста на констелација на фирмата, дури ја менуваат и природата на ривалството помеѓу фирмите.

Промените во опкружувањето се постојани. Новата технологија како резултат на иновациите за последици ги добива создавањето на новите фирми и новите гранки. Всушност со следењето на животниот циклус на еден производ во фирмата може да се проследат и структурните промени во националната и меѓународната економија. Тоа функционира на следниов начин. Промените најнапред влијаат на квалитетот на производот на фирмата, но пропорционално понатаму вршат влијание на стратешкиот развој на економијата. Од ваквиот тек на работите најмногу страдаат фирмите кои не можат да бидат во чекор со времето и не можат да се потпрат на новата технологија. Искуството покажало дека таквите фирми имаат само две опции: можат да ја намалат цената на производот и трошковите или пак да направат технолошки промени во доменот на своето производство.

Во еден динамичен период како што е денес, минатите искуства овде покажале дека тоа е континуиран процес, кои не застанува, туку продолжува по нагорна линија заедно со технолошкиот развој. Како што покажуваат истражувањата на минатите случувања, тоа не е само процес во кој се намалуваат трошоците за производтво, што некогаш било и нивна цел, туку тие ја оспособуваат фирмата да може да го менува својот пазар.

Во XXI – от век во споредба со претходните векови технологијата претставува основен извор на конкуретска предност, специјализација и подобар квалитет на производството, како и креирање на современ систем.

ИНОВАЦИИ ВРЗ ОСНОВА НА МИНАТИ ИСКУСТВА

Иновациите се однесуваат на воведување на нови искустава или знаења, кои во споредба со минатите имаат поголема вредност за корисниците, но и повеќе се вреднуваат на пазарот. Со современ речник тоа би го кажале како резултат на инвенција заедно со комерцијализација. Всушност тие се производ на едно време, кое во согласност со минатото, конкурентноста и потребата ги носи токму нив.[121]

Иновацијата може да се дефинира како процес преку од кој од знаењето сеизвлекуваат социјална и економска вредност со создавање, развивање и спроведување на идеи, за да се добијат нови или подобрени стратегии, можности,производи, услуги или процеси. Постојат повеќе дефиниции за иновација, но тоа што е заедничко кај сите е дека идејата е примарна: таа е основата на иновацијата, без добро осмислена идеја речиси е невозможно да се добие исплатлив и корисен производ. Поради тоа се создаваат цели одделенија или сектори, кои преку заедничка соработка земаат одредена идеја и ја доведуваат до ниво на производ. Но, иновацијат не завршува тука. Секогаш постои можноста минатото да се замени со ново

[121] Сп. Пет фактори на конкрентност според кои се одредува профитабилноста, M. Poter, Konkurentska prednost – Ostvarivanje I ocuvanje vrhinskih poslovni rezultata, 23.

поквалитетно, што и е клучниот мотив да се биде релевантен на пазарот.

Всушност и тука акцентот се става на минатите случувања, за чие истражување се ангажирани иновациски тимови, кои пак работат на надградување на добрата и услугите кои ги нуди нивната компанија. Така, иновативноста не само што се наметнала како корисен и профитабилен приод во корпоративното размислување и делување, туку прераснала во главниот субјект во конкурентската предност и позитивната диференцијација на пазарот. На конкурентите и не им преостанува ништо друго, освен да иновираат или да згаснат.

Иновациите можеме да ги поделиме на неколку категории, во зависност од тоа конкретно на што се однесуваат:

Според влијанието на производот.
Според значењето во иновациониот процес.
Според резултатот во иновационите активности.
Според обемот на промената што ја предизвикуваат кај производот.
Според целокупното влијание на целиот производствен процес.[122]

Во тој поглед сите тие имаат за задача да реализираат конкурентност, а конкурентноста се сите – купувачите, доставувачите, потенцијалните нови купувачи на пазарот.

Разликата помеѓу производството како систем и како дел сочинет од повеќе компоненти ја истакнува идејата дека успешниот развој на производство има потреба од два видови на знаења. Потребата од компонентните знаења е заради успешно фукционирање на целиот систем, како што покажува минатото и знаења за тоа на кој начин компонентите се интегрирани во кохерентна целина.

Друг тип на поделба на иновациите можеме да направиме и според стратегијата која ја предвидува или применува одредена компанија. Притоа можеме да ги поделиме на затворени и отворени, следствено на тоа и промените што настануваат по активирањето на одрededен тип на измени во процесот. Самиот збор покажува дека отворените иновации се прилагодливи кон прилив на нови технологии,

[122] Сп. N. Durakic, Glavni faktori I izvori stvaranja odrzive konkurentske prednosti u savremenim organizacijama, 25-30.

и токму во тој поглед ја насочуваат својата стратегија. Додека затворените, се стремат кон учество на најспособната и најквалитетната технологија од една индустрија. Тоа претпочита дека компанијата треба да развие свои нови сопствени продукти и услуги и да биде првата компанија што ќе ги понуди на пазарот.

Сè до втората половина на XX – от век иновацијата се спроведувала строго во внатрешноста на фирмата, главно поради синдромот ”не е измислено тука”, и на се измислено од други се гледало со доза на симптоматичност. Потоа како што се развивала технологијата, коминикацијата и глобализацијата, се овозможил полесен пристап до субјекти надвор од фирмата, а со тоа се создал и новиот тип на иновација – отворена. Прв за отворена и затворена иновација, а воедно ги воведува и термините е Хенри Чезброу во 2006 година.

Една од главните причини кои довеле до затворен вид на управување соиновацијата на почетокот на дваесеттиот век е недоволното учество на универзитетитеи владата во индустриската и комерцијалната примена на научните истражувања. Ованедоволно учество ги натерало компаниите да создадат свои оддели за истражување и развој за да можат целосно да ги контролираат циклусите на производство.

Затворената иновација подразбира длабока вертикална интеграција: компанијата може да смета само на себе, особено кога станува збор за клучни технологии. Во тоа време и се појавил споменатиот синдром на „Не е измислено тука“ и сомнежот во веродостојноста и употребната вредност на сè што доаѓа однадвор. Периодот помеѓу крајот на Втора Светска Војна и средината на осумдесеттите се смета за златното доба на внатрешно истражување и развој. Водечките компании биле во предност, поради тоа што имале оддели за истражување и развој. Згора на тоа, поради големите инвестиции кои што биле задолжителни за да се остане воконкуренција, ваквото внатрешно истражување и развој се сметало за цврста бариераза влез на нови конкуренти.[123]

[123] Во 1981 год., персоналниот компјутер на „Зирокс“ бил врвен компјутер со високиперформанси и со можност да праќа, прима и печати квалитетни документи. „Зирокс“ сами го изградиле системот „Стар“ (и хардвер и софтвер), користејќи своепроизводство, дистрибуција, служба и финансии. Се продавал само како систем за трикорисници со мрежно покривање и ласерски печатар, по цена од околу 17.000 долари.

„Отворена иновација е користење целисходни приливи и одливи на знаење, со цел да се забрза внатрешната иновација и соодветно да се прошири пазарот занадворешно користење на иновацијата.“[124] Отворената иновација опфаќа голем број надворешни учесници, вклучувајќикорисници, клиенти, набавувачи, универзитети и конкуренти. Начините на кои сепристапува кон надворешно знаење, исто така, опфаќаат многу можности, вклучувајќинатпревари и турнири, здруженија и заеднички вложувања, лиценцирање, софтвери со ”отворен код” и учествување во разни заедници за развој. [125]

Предностите на отворената иновација се засноваат врз поголемата слободакоја ја има фирмата во однос на интелектуалната сопственост и употребата нанадворешни ресурси. Инкорпорирање купувачи уште во процесот на развој ја подразбира улогата наклиентите во оформувањето на производот преку формите на отворена иновација какокраудсорсингот и сл.

Предностите на затворената иновација се резултат на сигурноста и едноставноста при работење единствено во рамките на фирмата. Целосно поседување на правата на интелектуална сопственост овозможува нејзино слободно користење без опасност од нелегитимност.

Негативностите на отворенатс иновација е должат на сложеноста на организирањето на сите фактори вклучени во овој процес. Додека од друга страна негативностите на затворената

„Зирокс“премногу бавно препознавале и присвојувале поефективни стратегии, неискористувајќи ги целосно најсилните методи на затворената иновација.
На пример не ја заштитувале агресивно својата технологија со патенти. Не развиле ефективна стратегија за лиценцирање, ниту пак користеле патенти за да ја забават конкуренцијата. Ова е пример за неуспешно спроведена затворена иновација.
Од друга страна, употребата на затворена иновација се покажала многу успешназа некои фирми, како на пример „Епл“. Познато е дека нејзиниот директор, Стив Џобс, форсирал затворена иновација и спроведувал строга политика на зачувување на интелектуалната сопственост во рамките на фирмата. Сè што фирмата произведуваласе припишувало како заслуга на нејзините вработени, кои биле предводени од визијата на Џобс. Со помош на оваа метода, „Епл“ денес е водечка компанија во својата области една од најпрофитабилните фирми во цел свет.

[124] Х.В. Чезброу, Отворена иновација: Новиот императив за создавање технологија и профитирање од истата, 45-46.

[125] Микрософт“ користел отворен тип на иновација. Во 1980 г., компанијата „Компјутерски производи Сиетл“ произвела прототип на оперативен систем за персонални компјутери (DOS). Подоцна истата година, „Микрософт“ ги купил неексклузивните права врз прототипот (верзија 0.3), а во јули 1981 г., ги купил сите права врз комерцијалната верзија (верзија 1.00), создавајќи го оперативниот систем MS-DOS, кој, како што е наведено погоре, бил набавен од ИБМ по пат на отворена иновација.

иновација од минатите искустава се покажале дека доаѓаат од некористењето на денешната технологија и глобализација. Последователно на тоа е процесот на имање на повеќе конкуренти одошто партнери. Логички е во едно време на глобализација да се проширувaат хоризонтите и да се надмине оној застрен тип, но веројатно има фирми кои сеуште се потпираат на старите искуства и тешко внесуваат новини.

Од минатите искуства се покажува дека најисплатлив и најрационален тип иновација е отворениот. Ова е поддржано од фактот дека компаниите што ја практикуваат токму оваа форма, денес се далеку помногубројни од тие што применуваат затворена иновација.

Затворената иновација со оглед на развиената глобализација е застерен моделкој што може да доведе до назадување на фирмите кои го употребуваат, а со тоа и до заостанување во однос на конкуренцијата и до евентуално пропаѓање. Од друга страна, отворената иновација, освен што го олеснува процесот на иновација, понекогаш води кон зацврстување на врската помеѓу корпорациите и купувачите или помеѓу самите корпорации врз основа на партнерствата кои ги склучуваат во контекст на отворената иновација.

Според тоа, како што е и случајот дури и во навидум „чисто отворениот“ пристап кон иновирањето, сѐуште во практиката најчесто се применува ваков или онаков „хибрид“ на двете форми. Ваквиот внимателен и комбиниран приод е веројатнои најоправданиот, и поради ризиците и поради севкупната цена на напуштање на традиционалниот начин на иновирање.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Adižes, I., Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Novi Sad, 2004.
2) Bowen, D., Lewicki, R., Hall, F., Hall, D., Experiences in management and organizational behavior (Iskustva iz menadžmenta i organizacionog ponašanja), USA, John Wiley & Sons, INC, 2001.
3) N. Durakic, Glavni faktori I izvori stvaranja odrzive konkurentske prednosti u savremenim organizacijama, Beograd, 2011.
4) Kozomara J., Tehnološka konkurentnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.

5) M. Likic, Mendzment promena I inovacija, kao factor kinkurentnosti, savremenih kompanija, Beograd, 2007.
6) M. Poter, Konkurentska prednost – Ostvarivanje I ocuvanje vrhinskih poslovni rezultata, Novi Sad, 2007.
7) Тид, Бесант и Павит, Управување со иновација: Интегрирање технолошки, пазарни и организациски промени, 2005.
8) Х. В.
Чезброу, Отворена иновација: Новиот императив за создава ње технологија и профитирање од истата, Харвард, 2006.

НАЧИНИ НА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ И ПОДОБРУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА

МБА Александра Иванова

Бизнис Академија Смилевски БАС - Скопје
aleksandra.ivanova@multihem.com

УДК: 005.52:005.33]:334.72:339.137.2

АПСТРАКТ

Во денешното пазарно стопанство, кога клиентите и средината го диктираат местото на организацијата на пазарот, од особена важноста е да се следат промените во окружувањето и истите да претставуваат почетна основа врз која ќе се формулираат идните стратегиски планови. Само на таков начин организациите ќе може да стекната или да ја одржуваат конкурентската предност на пазарот.

Да се биде конкурентен на пазарот не значи само да се пратат барањата на клиентите, туку истовремено да се пратат и иницијативите на конкуренцијата, што таа прави, во што се добри, во што не, како ја одржуваат својата конкурентска предност. Кога станува збор за производствена дејност, тогаш исто така од клучна важноста е да се пратат и новитетите во развојот на технологијата.

Основна цел на трудот е да даде осврт врз потребата од вложување во конкурентноста на одделна организација, особено во услови на криза и обид да се подобри позицијата на пазарот.

Клучни зборови: конкурентност, кризи, стратегија, нов производ.

WAYS OF DEALING WITH CRISES AND IMPROVE COMPETITIVENESS

Aleksandra Ivanova MBA

Business Acedemy Smilevski BAS – Skopje
aleksandra.ivanova@multihem.com

UDK: 005.52:005.33]:334.72:339.137.2

ABSTRACT

In today's market economy, when the clients and the environment are dictating the organization's market place, it is really important to follow the changes in the environment and they should be the starting base with which you are going to formulate future strategic plans. Only in that way the organizations can acquire or to maintain the competitive advantage on the market.

Being competitive on the market does not mean to follow only the client's demands, but also to follow the competitor's initiatives, what they do, what they are good in and what they are not good in, how they maintain the competitive advantage, etc… When it comes to productive activity, it is also really important to follow the novelty in the technology development.

The basic aim of the labor is to give retrospect of the need of investing in the competitiveness in an organization, especially in condition of crisis and attempt to improve themarketposition.

Keywords: competitiveness, crisis, strategy, novelty.

ВОВЕД

Денес фирмите опстојуваат и работат во високонкурентни средини. Да се биде на што подобра позиција на пазарот, односно да се постигне значителна конкурентска преднот на истиот, е сон на секоја фирма. За да се постигне таа позиција, фирмата потребно е постојано да ги следи промените во окружувањето, да ја следи конкуренцијата и да презема чекори што ќе и обезбедат да биде атрактивна и чекор понапред од своите ривали, а сето тоа во насока на задоволување на потребите на потошувачите.

Овој труд го прикажува процесот на справување со кризна ситуација на фимата „Мултихем" преку посветување особено внимание на нејзината конкурентност и преземање чекори што ќе и обезбедат на фирмата подобро позиционрање на пазарот. Чекорите што се преземаат, се анализираат од повеќе аспекти, пред се од нивната долгорочна стратегиска димензија, од аспект на финанасиските анализи, од аспект на задоволување на потребите на потрошувачите, како и од аспект на атрактивност и иновативност на пазарот.

Постапките што се прикажани во овој труд, со мало прилагодување може да се искористат и во фирми што се занимаваат со слична дејност, со што се потврдува општествената корисност на трудот и неговата широка примена.

Трудот е современа и реална студија на случај, која има за цел да ја прикаже постојаната борба на фирмите на пазарот, во услови кога владее пазарна економија и кога стратегиските чекори што се преземаат, играат важна улога во идниот развој на фирмата. Затоа, фирмите треба да ја сфатат вистинската серизоност на овие одлуки, кои не треба да се базираат на интуиција, туку на опсежни анализи од стручни лица од областа на стратегискиот менаџмент, заедно со предлозите на вработените како клучен фактор за иднината на фирмата.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Организацијата што претствува предмет на истражување на овој труд постои повеќе години, но во 2011 година се ребрендираше во МУЛТИХЕМ. Работењето на фирмата е базирано на стратегии и иновации, кои се спроведуваат со цел да се одговори на еволутивните барања на купувачите и фокус кон производство на квалитетни производи по достапна цена. Производството се изведува во модерен изнајмен производствен погон, со автоматизирана линија за полнење и пакување. Погонот е со површина од 800 квадратни метри, со дополнителни 800 квадратни метри како складишен простор.

Производството на МУЛТИХЕМ претставува заокружен производствен циклус, кој започнува од суровини (основни хемикалии) и продолжува низ процес на производство на полу завршени и финални производи и пакување. МУЛТИХЕМ има сопствен оддел за истражување и развој, кој ги следи и имплементира најновите формулации во производството. Во моментот претпријатието има 22 вработени. Реализацијата на планираните инвестициски активности и остварувањето на зголемената продажба ќе придонесе за вработување на нови пет работници во период од три години.

ФИЛОЗОФИЈА НА КОМПАНИЈАТА

Вредности: Бескомпромисен фокус кон квалитет; Достоен партнер на нашите клиенти во одговарање на сите нивни потреби; Претприемачки дух со иновативен квалитет; Вработени горди на својот труд и компанија; Грижа за околината во која работиме.

Клучни предности: Фокус кон квалитетно производство и услуга кон клиентот. Применуваме систем на управување со квалитетот базиран на ISO стандардите. Ние сме ISO 9001 сертифицирани. Имаме внатрешен капацитет за евалуација и развивање на производни формулации. Нашите хемичари имаат блиска соработка со добавувачите на суровини и хемикалии. Способни сме за подршка и советување на нашите клиенти во производни формулации, избор на парфем, вид на пакување и дизајн на етикета (соработуваме со талентирани и искусни дизајнери). Заедно со клиентот креираме уникатен и силен производен концепт.

Визија: Регионално препознатлив производител на квалитетни, ефикасни и еколошко безбедни средства за чистење за домаќинствата и лична хигиена.

Мисија: Создавање висококвалитетни производи кои ќе ја освојат довербата на нашите клиенти и потрошувачи и ќе успеат во целост да ги задоволат барањата, потребите и очекувањата на корисниците.

Географски пазари: Во моментот МУЛТИХЕМ продава на македонскиот пазар, на бившите ЈУ простори и во Русија.

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА ФИРМАТА

МУЛТИХЕМ е производна фирма. Оперативното работење е базирано на принцип на производство за приватна марка (private label production). Организацијата е структурирана да соодветствува на планираниот иден развој на работење.

Мултихем стои на располагање за своите клиенти и учествува во изработката на производите.

Нудиме повеќе варијанти за еден производ, како и дизајн на амбалажа и етикета креирани од искусен и квалитетен дизајнер кој работи во склоп на МУЛТИХЕМ, од што и ќе зависи крајната цена, што значи партнерот може да избере квалитет според својата таргетна група на потрошувачи и со самото тоа да учествува во формирањето на цената. По утврдувањето на квалитетот на производите, се доставува анализа од акредитирана институција за квалитет. Самиот овој сертификат ќе служи како мерило за параметрите на квалитет во иднина и при секакви забелешки од страна на купувачот може да се изврши повторна анализа и одстранување на недостатоците.

Својата работа Мултихем ја започна со производство на два бредна:

Брендот ‘’Чисто’’ на Илирија кој се продава на просторот на цела бивша Југославија
Брендот ‘’Блиц’’ и ‘’Вила’’ на Хедис.

Со оглед на тоа што фирмата Хедис и останатите нејзини ќерки и сестри фирми престанаа со работа преку ноќ, автоматски и фирмата „Мултихем“се судри со голем проблем. Нашиот капацитет не е целосно искористен, нашите фиксни трошоци не се намалени, имаме вишок на работна сила. Изнаоѓањето на партнер за соработка не е едноставна работа. Веќе претходно имавме остварени контакти со повеќе маркети од Македонија и Косово, исто така имавме Road Show низ Хрватска, но поконкретен договор за соработка се уште немавме остварено. Во тој момент се соочивме со најголемиот проблем до сега – отпуштање на работници. Иако неколку месеци работевме со намален капацитет, се надевавме на нов партнер во најскоро време и одлучивме да ги задржиме сите работници. Но, после неколку месеци, кога веќе се соочувавме со финансиски проблеми, очигледно беше дека следен чекор ќе биде отпуштање на работници. Сето оваа не ги реши нашите проблеми. Капацитетот се уште не е искористен , фиксните трошоци се исти, проблеми се уште постојат. Затоа како предмет на ова истражување е наоѓањето начини за надминување на криза, а во прв план тоа е преку зголемување на конкурентноста.

ВИД НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Разгледувано од методолошки аспект истражувањето е индуктивно, бидејќи поаѓа од собирање на факти за реалноста што не опкружува, а особено за контекстот во кој работи фирмата „Мултихем“. Потоа, по пат на синтеза и воопштеност ќе се изгради соодветно теоретско разработување и објаснување за појавата која се истражува и ќе се креира стратегија, за подигнување на компаниската конкурентност, како начин за надминување на кризите.

Според опфатот и општоста на истражувањето, е акциско истражување, бидејќи истражувањето не е насочено само кон идентификување на проблемите со кои се соочува фирмата „Мултихем“, туку повеќе кон согледување на барањата на клиентите односно потрошувачите на производите на фирмата, следење на конкуренцијата и преземање на чекори (акции) за подигнување на организациската конкурентност, како начин за надминување на криза.

Иако акциските истражувања според временското траење на следењето на истражуваната појава, се интегрирани лонгитудинални и трансферзални истражувања, сепак истражувањето во овој труд е трансферзално, а резултатите од преземената акција, ќе може да се согледаат по одреден временски интервал, што може да претставува солидна база за друго истражување, но ќе претствува и солидна основа за работа на останатите фирми од производната дејност, бидејќи заклучоците и препораките што ќе произлезат од трудот ќе бидат достапни до јавноста.

ПОСТАПКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА СОБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИТЕ

Во истражувањето ќе се користи СВОТ анализата, во чие креирање учествуваше комплетниот менаџерски тим на „Мултихем“, како и претставници од добавувачите, дистрибутерите и одговорните на продажба во маркетите каде се продаваат производите. Целта е да се зголеми производството, а не да само да се намалат трошоците. Исто така истражувани се можности со нашиот постојан партнер Илирија, за проширување на палетата на производи. При анализирање на пазарот, на окружувањето и на конкуренцијата, констатирано е дека потрошувачите на производите на Илирија сакаат високо квалитетен и брендиран производ, сакаат иновации и плаќаат поскапо. Од сето ова, треба да произлезе проширување на производната палета и со други производи Паралелно на ова ќе се анализираат претходните заложби за наоѓање нови партнери и веќе отпочната соработка и со Мак Инвест (Мај Маркет), со палета на производи под нивни бренд ,,РЕИН,,.

Од извршената анализа на пазарот, ќе биде анализирано дали покрај производството за познат купувач, можеме да започнеме производство на детергенти под наш бренд. Ќе се анализира пилот средство за садови под наш бренд ,,Домео“. Ова е само тест производ за нашата палета на производи, која во моментот ја спремаме и за останатите наши производи под наш бренд и за кои ќе имаме сопствена дистрибуција и дисконтска продажба. Овој проект е во завршна фаза. Палетата се состои од омекнувач со висок квалитет, средство за садови, средство за стакло, течен сапун. Во втора фаза ќе се пуштаат и нови производи како што е течен детергент, универзално средство, wc гел...

Исто така ќе се анализира и бенефитот од набавена машина за производство на АЕРО СОЛИ (Производи во лименка под притисок како што е деодоранс, лак за коса освежувачи).

Во трудот ќе се анализираат и други начини за подигнување на конкурентноста.

Освен ова веќе два пати се јавуваме како излагачи на саем , еднаш во Истанбул и еднаш во Амстердам. Ова се саеми за приватни брендови, каде веќе оствривме контакти со повеќе фирми, потенцијални наши партнери. Во моментот започнавме соработка со една компанија од Русија , за која произведуваме детергент за садови под брендот” Mine libe” На тој начин се надеваме дека ќе оствариме соработка со некоја од овие компании, што всушност ќе значи пополнување на нашиот капацитет, работа за повеќе луѓе и поголем профит за компанијата и државата.

Исто така за да бидеме што поконкурентни, ние имаме сопствено производство на амбалажа за наши потреби. Во трудот ќе биде даден осврт врз досегашното искуство од овој потег.

КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ (КП)

Во услови на современо работење, од клучна важност е фирмите константно и со големо внимание да ги пратат промените на пазарот, постојано да го подобруваат квалитетот, како и да ја пратат работата на своите конкуренти, преку вклучување на посебно вработени лица за таа намена – бизнис набљудувачи, кои на сосема етички начин, но користејќи ги сознанијата од организациското разузнавање ќе успеат да дојдат до одредени информации. Овие информации, потребно е да бидат соодветно обработени преку специјални софтверски програми за таа намена и да бидат складирани во одредени бази на податоци.Ваќа добиениот материјал ќе може успешно да се искористи при процесот на стратегиско планирање, а особено во утврдувањето на приоритетите на организацијата, што ќе и овозможат подобро конкуренстко позиционирање на пазарот и одржување на предноста на подолг временски период. Исто така и за да ја креира ефективно својата маркетинг стратегија, компанијата треба да располага со најшироки можни информации за своите конкуренти. Во таа смисла, неопходно е во континуитет да се прави компарација на производите, цените, дистрибуцијата и промоцијата на конкурентите, за да се имаат во предвид потенцијалните компаративни предности

Да се има КП значи да се оствари подобра индустриска позиција од конкуренцијата, или остварување на многу повеќе вредности и предности за купувачите во однос на своите конкуренти. Со други зборови тоа е стратегиска предност на еден деловен субјект над својот ривал, во рамките на својата конкуренција. Постигнувањата на КП го зајакнува и позиционира бизнисот подобро во рамките на деловното опкружување. Во таа смисла, индустриската структура влијае на обликот на конкурентските игри и на расположливите стратегиски решенија за фирмата.

Фирмата ќе има КП ако успева нејзината профитабилност да биде повеќе од просечната во таа индустрија, за одреден временски период. Способноста да се створи конкурентска предност побргу отколку што конкуренцијата може да копира дела од факторите кои ја создаваат КП од некоја организација што веќе ја поседува, може да биде пресуден фактор за приближување кон врвот, односно кон водечките компании. Способноста да се учи побрзо од својата конкуренција е најверојатно единствена одржлива КП.

Видови конкурентска предност

Кога станува збор за видовите конкуренстка предност на гранско ниво, тогаш и литературата и праксата покажуваат дека постојат две врсти на конкурентска предност:

или да се испорача ист производ по пониска цена или давање на поголема вредност на производот по просечна и прифатлива цена. Ако фирмата сака да има КП мора да направи избор каква предност сака да постигне на подрачјето на кое опслужува. КП постои кога фирмата е поуспешна во одбраната од своите ривали, поуспешна во привлекување на купувачи и нивно убедување дека нивниот производ има супериорна вредност или дека е подобра понуда од некој веќе препознатлив производ по ниска цена. Во овој контекст може да се резимира дека сепак најважно е да се анализира средината, односно окружувањето.

За да се создаде успешна и конкурентска фирма најпрво треба да се анализира бизнисот и да се согледа каде може да се внесат и применат новите профитабилни идеи, а при тоа постојано да се скенира индустријата дали има нови конкуренти. Токму затоа е потребно е да се има организациска способност да се воочи потребата на купувачите и да им се одговори со развој на нов производ, да се трансформираат сложените производи во поедноставни за употреба и да им олесните на купувачите.

За КП понекогаш важна е и локацијата, техничките иновации или внатрешната организација. Но тоа е со краток век. КП треба да се втемели на емоции и визија. КП ќе се зајакне со решавање на проблеми, развој на нови производи или обраќање внимание на други критични точки во фирмата.

Начини на создавање конкурентска предност

Предност може да се постигне на два начина:

предност со цени и
предност со различност

Секогаш е потребно да се посвети внимание на искористеноста на ресурсите во однос на конкуренцијата. На пример во нашата фирма едно од средствата за чистење, абразивно средство, 50 % е калциум карбонат како основна суровина и истата ја имаме во Струмица и тоа со доста добар квалитет. На тој начин ние заштедуваме на превоз и имаме евтин производ со добар квалитет кој е конкурентен на водечките брендови.

Погрешно е натпреварувањето со конкуренцијата и постојаното намалување на цената, бидејќи тоа може да ве доведе до непрофитабилност. Потребно е да се има стратегија која ќе обезбеди надминување на конкуренцијата и тактика која ќе обезбеди извршување на таа стратегија. Стратегијата е план на акција за остварување на поставена цел.

Каква тактика ќе употребиме зависи од нас:

пониска цена, побрза испорака, подобар квалитет или/и подобра услуга.

За да се справиме полесно со кризата, покрај производството на постоечките брендови, и изнаоѓање на нови партнери, започнавме со производство и на сопствен бренд. Покрај тоа направивме уште една организациска промена, а тоа е промена во основачката структура. Имено на 50% од акциите на компанијата стана сопцтвеник Атлантис од Струмица. На тој начин компанијата доби нов свеж капитал што овозможува реализирање на веќе поставените цели.

ЗАКЛУЧОК

За да се биде конкурентен на пазарот, секоја фирма треба да презема континуирани чекори, преку кои ќе ја подобрува својата позиционираност на пазарот. Тие чекори значат низа промени што треба да се преземат, а може да бидат од попрост или посложен вид. Но, каква и да е промената, сепак кон нејзиното реализирање треба да се пристапи мошне внимателно.

За да се биде конкурентен на пазарот потребно е да се анализира и окружувањето, а особено да се следат барањата на клеинтите. Колку повеќе ги задоволуваме нивните вкусови и барања, толку поголема ќе биде побарувачката на пазарот за нашите производи. Во секој случај, секоја фирма треба да обрне внимание и на цените на производите, бидејќи голем дел од потрошувачите бараат производи со пониски цени.

Следењето на конкуренцијата исто така е основа за преземање на наредни чекори, со кои ќе се обезбеди конкурентност на пазарот. Конкуренцијата постои и секогаш ќе постои, што од една страна е добро бидејќи фирмите само на тој начин може да се развиваат, но од друга страна може да претставува сериозна закана за опстанокот на останатите фирми. За таа цел, во рамките на сите етички норми потребно е да се следат чекорите на конкуренцијата и да се преземаат чекори со кои ќе се биде чекор напред.

Секоја сериозна промена што се случува во одделна фирма потребно е пред се добро да се анализира и од аспект на нејзината финансиска исплатливост. Се разбира дека првите резултати не може да се очекуваат во некој краток временски период, но сепак треба да се предвиде и одредена временска рамка после која ќе се почувствуваат првите финансиски бенефити од преземените чекори.

Во овој контекст потребно е да се споменат и промените што неминовно ќе се случат и во однос на технологијата на работа, како и промени во организациската структура на фирмата.

Како општ заклучок на крајот може да се каже дека за да се надминат организациските кризи, фирмите постојано треба да преземаат чекори со кои ќе ја обезбедат својата подобра позиција на пазарот.

ПОНОВНО РАЂАЊЕ КИБЕРНЕТИКЕ

Др Стојан Стојмировић

Београдска пословна школа висока школа струковних студија, Србија
stojan.stojmirovic@bbs.edu.rs

МСц Зоран Давидовац

Београдска пословна школа висока школа струковних студија, Србија
zoran.davidovac@bbs.edu.rs

Милош Рајковић дипл ецц

Телеком, Београд
milosrajkovic89@gmail.com

УДК: 339.9:338.124.4

АБСТРАКТ

У овом раду се разматрају узроци и последице економске кризе која на прелому векова ломи старе индустријске џинове евроатлантског региона и рађање нових центара моћи. разматрају се и нове употребе интернета, који је створио стари свет, а искористио нови, у трговини као и производњи.

Разматрају се неки пожељни правци развоја друштва, а нарочито повратак на старо виђење менаџмента као организатора друштва и индустрије уз помоћ науке о организовању система. уместо сада опшеприхваћеног става, да су менаџери, гоничи робова који треба моментално да исцеде и задњу кап профита из постојећег пословања, без визије будућности.

Кључне речи: деиндустријализација, нове технологије, инвестициони фондови, он лине трговина, образовање, силазна инвестициона спирала, менаџмент и странпутице.

REBIRTH OF CYBERNETICS

Stojan Stojmirovic Ph.D.

Belgrade business school – higher education institution for applied studies, Belgarde, Serbia
stojan.stojmirovic@bbs.edu.rs

Zoran Davidovac M.Sc.

Belgrade business school – higher education institution for applied studies, Belgarde, Serbia
zoran.davidovac@bbs.edu.rs

Milos Rajkovic dipl ecc

Telekom, Beograd
milosrajkovic89@gmail.com

UDK: 339.9:338.124.4

ABSTRACT

This paper examines the causes and consequences of the economic crisis at the turn of the centuries, breaking the old industrial giants of the Euro-Atlantic region and analysis the creation of new centers of power. Here are also reviewed the new uses of the Internet, which has created an old world, and used the new one, in commerce as well as in manufacturing.

Discusses some desirable directions for the development of society, particularly the return to the old view of management as the organizer of the society and the industry with the help of the organizing-systems science. Instead of generally accepted attitude that the managers are slave drivers, who need to immediately squeeze the last drop of profit from existing business, without a vision of the future.

Keywords: de-industrialization, new technologies, investment funds, online trading, education, the downward spiral of investment, management and sideways.

ГДЕ СМО САДА

У последњих тридесет година смо били сведоци великих и донекле неочекиваних промена у светској економији. Такозвани развијени свет у Евроатлантском региону, је после две стотине година експлозивног развоја индустрије и примене науке у производњи, променио смер развоја. Од произвођача индустријских производа свих врста и увозника сировина, постао је највећи увозник индустријске робе и готових производа, а извозник непрекидног низа економских криза.

Измештање индустријске производње у друге земље је имало за последицу и смањење утицаја науке на производњу. Већ тридесет година се говори о истим, такозваним новим технологијама које и даље имају маргиналну улогу у индустрији. У зрелим годинама индустријске револуције научна достигнућа су за неколико година добијала своје место у масовној индустријској производњи. Немоћ ослабљене индустрије у развијеном свету да апсорбује нова научна открића, је резултирала смањењем средстава која се издвајају за науку.

Развој Кибернетике и Информатике је поједноставио индустријска постројења у већини индустријских области и драматично смањио инвестиционе циклусе, који су се мерили годинама и деценијама. Некада најкраћи период у инвестиционом циклусу, грађевински радови, је постао најдужи и најскупљи део инвестиције. Масовна производња више није услов за ниску цену производа, уместо хиљада неопходних радника довољно је и неколико десетина које је лако преоријентисати услед промена на тржишту.

Нажалост ту се стало, употреба тих наука у сфери технологије је требало бити само прелазна и споредна фаза. Праву вредност су Кибернетика и Информатика требале да покажу у развоју управљања привредним субјектима и друштвеним системима. Менаџментом у привреди и држави.

Ослобађање банкарског сектора у Евроатлантском региону од строгих правила, наметнутих после великих економских криза на крају деветнаестог и прве половине двадесетог века, главни је узрок садашњег стања.

Огромне количине виртуелног новца су захтевале брзи обрт капитала, а после почетног задовољства много бржим обртом капитала у новим индустријским условима, аспирације су се драматично повећале. Трговина, берзанске шпекулације, шпекулативно смањење трошкова државе и радне снаге, као и тржиште традиционалних и вештачки створених услуга су доносиле много веће профите од традиционалне индустријске производње, ма како она била модернизована. Мањи производни погони су протерани у мање развијене земље, а остатак је подвргнут процесу укрупњавања компанија до величине која гарантује имунитет од државне контроле. Дошло је до брзе прерасподеле богатстава створених у претходном периоду.

Банкарске установе су користиле математичке и статистичке методе још од првих појава цивилизације, али тек им је развој информатике и примена математичких метода квантне физике дала право оружје у борби против свих осталих. Можда би и то било обавијено веловима тајни, да у званичној биографији бившег министра српске владе, физичара по образовању није наведено да се бавио том темом, док је радио у највећој немачкој банци.

Најстабилнија привреда Европе, Немачка, делимични имунитет од кризе је заслужила одбраном система генерацијски породичних фабрика од 50 до 500 запослених које чине 80% немачке производње и извоза, а које никада нису излазиле на берзе да би „пронашле“ привидно јефтинији капитал за неконтролисани развој и ширење производње.

Последица уласка тог шпекулативног виртуелног капитала у индустрију је и стварање нове врсте бизниса, „Инвестициони инжењеринг“ као извор прихода независан од почетне идеје.

У најбољим данима индустријске револуције, компаније су оснивали они који су знали шта су производили, људи који су пројектовали машине на којима су радили. Они су едуковали своје стручњаке, банке су користили само као подршку. Ширили су производњу само када је тржиште тражило и колико је тражило, а све то инвестицијама које су себи могли да дозволе.

Данашњи инвестициони трендови развијеном свету су први разлог за пропаст највећег броја нових покушаја уласка у бизнис. А то није губитак само за инвеститоре већ за цело друштво, смањујући потенцијале за развој и опстанак.

Свака планирана инвестиција, аутоматски привлачи политичаре свих нивоа, прво као доказ да и они нешто раде, затим као извор сакривених пара за политички систем и на крају као извор новца за локалне и централне буџете. Аутоматски, почетна цена инвестиције нагло расте. Обећана помоћ локалних и централних власти има своју додатну цену и повећава битно почетну инвестициону суму. Када се затражи додатна помоћ од банака и инвестиционих фондова, оригинални инвеститори морају пристати на такозвани професионални менаџмент, чија лојалност је увек окренута новом извору новца. Нова мода, менаџерски уговор са ненормалним трошковима, повећава цену инвестиције, толико да је немачко удружење произвођача соларних уређаја изјавило да је главни узрок њихове неконкурентности на тржишту висока цена топ менаџмента.

Уместо смањења инвестиционих планова, мењају се планови производње и нови циљеви се постављају имајући у виду потенцијална нова тржишта, без планирања конкуренције, наравно. То је тачка где основни инвеститор губи контролу над својим пројектом. Нови циљеви траже још више новца, више нових менаџера са „златним падобраном“, више политичара са новим обећањима, наравно нове архитекте са грандиозним фабрикама и управним зградама. И то као споменицима нових идеја, мамцима за неопрезне нове суинвеститоре и гаранцијама за нове банкарске кредите. Сав тај нови новац се никада не искористи на покретање производње, а оно што преживи поплаву грабљиваца, често се користи за шпекулације својим акцијама на берзи, које су постале коцкарнице још од дана када су основане.

И на крају ако производња икада крене, трошак инвестиције је толики да је производ прескуп за тржиште. Прва реакција је увек смањивање радничких плата, онда отпуштање радне снаге, затим мењање менаџмента и на крају притисак на владе и политичаре да помогну компанијама у проблему и пребаце губитке на државни буџет. Додатни корак је спајање и укрупњивање компанија док не постану „превелике да би пропале“.

Веће компаније траже више нивоа менаџмента, тако да су на крају менаџери принуђени уместо да омогућавају радницима у производњи да производе, да воде рачуна о све већем броју непродуктивног персонала. Информатика се користисамо као помоћно оружје у рату са све већим обимом информација у унутрашњем животу фирми, а анализе спољњег окружења су и даље привилегија „генијалних“ појединаца. Као последица тога ти велики гиганти, морају да уђу у виртуалне или праве ратове, често уз помоћ армија својих земаља, само да би преживели.

Следећа последица овог таласа је да иницијални инвестициони период који је некада трајао годинама, а напретком у производњи машина почео нагло да се скраћује, сада је овим приступом нагло враћен на много година, често се завршавајући када је замишљена производња постала тржишно непотребна. Преко 30% компанија у Евроатлантском региону пропадну и пре почетка производње.

Најнеефикаснији али најлакши потез у кризи је био притисак на тржиште рада, вештачким одржавањем високе стопе незапослености и смањењем стечених права радника. Највећи део процеса роботизације индустрије је ишао странпутицом, уместо улагања у вештачку интелигенцију, пошло се путем замене људског материјала послушним роботима, иако то није донело смањење трошкова у производњи, напротив.

Најпогубнија последица овог процеса је губитак неколико генерација руководиоца у производном делу компанија и њиховог знања у оптимизацији производних процеса и стимулацији особља у производњи. Скоро неповратни губитак праксе стваране стотинак година, а коју је заменила категорија менаџера „гонича робова“, чији је једини задатак смањење трошкова без обзира на све остале ефекте.

Дерегулисани интернационални банкарски систем, ослобођањен правила која су му била наметнута после изазивања великих економских криза почетком двадесетог века, је опет почео да користи већ виђене трикове, преузимањем комплетних индустријских грана са неопрезним или корумпираним менаџментом. Подршка инвестиционих фондова је такође опасна, због основног циља, увећања профита по сваку цену. Често се манипулацијама на берзи са својим акцијама, затварањем компанија када им је то потребно ради финансијских комбинација уништава и здраво језгро привреде. Само компаније са јаким менаџментом и јаком полтичком, чак и јаком подршком полиције и криминалног миљеа, могу да преживе на берзанским тржиштима, а то захтева време и искуство.

Последњих 30 година је јасно и отворено приказало овај сценарио. Само неколико најуспешнијих Евроатлантских компанија има исти менаџмент и власничку структуру, као у време оснивања, ниједна од њих нема почетну производњу као главни извор прихода. Првих двадесет највећих компанија од милиона постојећих, које зарађују 70% укупног светског профита, су више зарадили манипулацијама са својим акцијама на берзи, него са основном делатношћу.

ПОВРАТАК НА СТАРЕ ОПРОБАНЕ РЕЦЕПТЕ ?

Комплетан приступ инвестиционом и производном циклусу се мора поново вредновати испочетка враћањем на почетке индустријске револуције.

А то је могуће у Евроазијском простору у коме је реиндустријализација услов опстанка, што се већ догађа и даје резултате.

Основа свега је поједностављено, законски оквир, да држава или локална самоуправа дају инвеститору дозволу да започне посао, он мора запослити становнике те територије на којој ствара профит и задовољити захтеве тржишта. Његова обавеза је да плаћа порезе и остале обавезе, а власти су у обавези да обезбеде законске услове да он може остварити профит.

„ Ништа мање, ништа више“.

Одржива производња се најбоље покреће постепеним корацима.

Инвестициони циклус се мора максимално скратити, да брзе промене у модерном свету не би производњу учиниле непотребном.

Величина почетне инвестиције би требала бити одређена величином домаћег тржишта, које ће тестирати способност компаније да преживи и задовољи тражњу, а које ће служити и као амортизер за оптерећења при ехпортним напорима који су осетљиви на разне утицаје, политичке, економске, еколошке итд.

Величанствени и грандиозни инвестициони пројекти чији примарни циљ је замишљено глобално тржиште никада не изађу из инфантилне фазе која захтева континуирану помоћ државе, а престављају сталну опасност урушавања не само себе, него и повезаних система, као и државе уопште.

Језгро финансија за инвестициони циклус би требало да буде, што је више могуће из сопствених средстава, банкарска подршка мора бити строго контролисана, само кредити са јасним инвестиционим циљем морају бити узимани.

Наука о организовању система мора бити у игри од почетка развоја сваке идеје о почетку производње.

Сваки производни погон мора бити едукативан, ниједан образовни систем на свету не може произвести све потребне стручњаке, нарочито ако је производња иновативна или револуционарна.

Менаџери на производном нивоу компанија имају основни задатак да омогуће радницима да производе, да воде рачуна о њиховој обуци, њиховој мотивацији. Зато је метод међусобног и самосталног бирања предрадника на производном нивоу, био важан у периодима уласка у производњу и експанзије производње, као у фабрикама аутомобила у Детроиту пре и после другог светског рата.

Пошто транспортни трошкови свакодневно расту и не показују знаке опадања, премештаје производње ближе купцима постаје важније него икада, јефтиније је премештати сировине и полупроизводе него готове производе. Специјално у производњи намењеној крајњим купцима. Постоје многе математичке методе за прерачунавање тих погодности, старе колико и индустријска револуција. Јефтина мобилност производње је постала императив.

Базна индустрија, рударство, енергетика , нафтна индустрија и сличне су тек на почетку ових процеса и нису предмет ове анализе.

Прилагођавање стандардима домаћег тржишта је ултимативни услов, а прилагођавање стандардима других тржишта треба пажљиво припремати, јер су они променљиви и дизајнирани да заштите њихово тржиште, а увек грубо повећавају цену призвода, онако како су и замишљени.

Константна интеракција са купцима је важна за флексибилност производње, зато што данашње уобичајене програмабилне машине омогућавају да сваки производ буде различит од претходног, без значајног повећања цене. То на крају враћа уметност у производњу, потпуно потиснуту серијском масовном производњом у током индустријске револуције. Али није довољно напунити призводне погоне компјутеризованим машинама, неопходно је организовати целу фирму на новији начин да буде у стању да искористи нове могућности.

Потреба за исказивањем индивидуалности, потиснуто у униформисаним индустријским друштвима је најважнији разлог за појаву разних девијантних понашања у данашњим друштвима.

Задовољавање индивидуалних потреба ће водити ка стварању још више креативних појединаца.

Идеалистички и вероватно немогућ циљ је омогућавање сваком појединцу да сам произведе све што му је потребно у облику који жели. Повећавање концентрације становништва у великим градовима, увек води униформном задовољавању њихових потреба, а то води девијацијама у понашању и периодичним револуцијама и контрареволуцијама понекад без правог разлога и против свачијег интереса.

За сваку компанију, као и за свако друштво је апсолутно неопходна вертикална покретљивост кадрова на основу критеријума ефикасности. Оног тренутка када послушност постане главни критеријум за вертикалну покретљивост кадрова, настаје блиска и извесна опасност од рушења система или компаније.

НОВО ВИЂЕЊЕ ТРГОВИНЕ

Поред бриге о производњи, још једна област мора бити посебно обрађена, а то је трговина.

Менаџмент продајне мреже постаје услов опстанка, свеједно да ли је унутрашња или спољна трговина у питању, то је услов да се оно што је произведено достави онима за које је то и произведено.

Старомодни приступ је био, отварање истурених оделења фирме са складиштима готових производа где год да су била потребна. Или склапање уговора са дилерима или заступницима интереса фирме, уз складишта робе где год је то потребно, а у складу са законским условима у другим земљама. Скупа решења са много додатних непродуктивних радника, локалне власти увек инсистирају на неколико позиција за њихове миљенике, сви производи у складиштима су власништво произвођача све до извршене продаје, тако смањујући очекивану зараду.

Учествовање на локалним и глобалним изложбама и сајмовима је постало неподношљиво скупо, обраћање купцима преко класичних медија је све мање и мање корисно, због хиперпродукције сличних материјала, директан приступ потенцијалним купцима такође има своје границе.

Агресивна пропаганда је једно време имала успеха, али је изазвала општу алергију на маркетиншке напоре. Препуштање маркетинга специјализованим кућама је имало поразан ефекат на ефикасност маркетинга. Највећи део њихових напора више није био усмерен на потрошаче робе коју рекламирају, већ на менаџере који одлучују о употребљеном материјалу и плаћању услуга. Обрада и задовољавање тих људи је постало важније од обраде тржишта. Само мање од 10% материјала је брилијантно урађено, често на ивици уметничке вредности.

У многим индустријским гранама је трошак производње постао вишеструко мањи од вештачки надуваних трошкова продаје.

Моћније компаније су на разне начине излазиле на крај са овим проблемом, као неки велики произвођачи аутомобила, који су приморали уговорне дилере своје продајне мреже, да унапред купе одређени број аутомобила, чак и пре призводње истих и да трошкове продаје и складиштења подмире из својих прихода. Чак да подмире и свој део трошкова централне пропаганде.

Други су одлучили да пређу на производњу за познатог купца, са сопственом робном марком и својом продајном мрежом, углавном у модној и прехрамбеној индустрији, фокусирајући се само на производњу, са мањим али сигурнијим профитом.

Многа друга решења су испробана са мањим или већим успехом.

Најзад се појавило озбиљно решење са свуда доступним и контроверзним интернетом. Јефтини изложбени простор, доступан и дан и ноћ, сваког дана, са неограниченим простором за слике, текстове, фимове, детаљне описе производа, заменио је милионе тона штампаног материјала који је обично завршавао у отпаду одмах по достављању.

Данас скоро свака компанија у свету има своју интернет презентацију. Разлика измедју компанија старог света и новог у експанзији, је овде још видљивија. Компаније из УСА и ЕУ се углавном представљају индивидуално, арогантно, продајући више стил живота и своје самопоуздање, него своје производе. Оне су задржале углавном своју старомодну продајну мрежу, а интернет користе као модерну шминку.

Мањи број старих компанија, које су се окренуле ка интернет продаји су урадиле брилијантан посао у презентацији своје производње потенцијалним купцима, упутства за коришћење, каталози, сервисна упитства, научни радови, цртежи, анимиране симулације, као и материјал за истраживање. Они су учинили доступним знање скупљано вековима, знање које ни на многим факултетима није доступно. Чак постављају и специјализоване компјутерске програме за калкулације и пројектовање као помоћ мање образованим купцима.

Многи од њих подржавају интернет плаћање и слање робе поштом или другим преносиоцима пакета, често са доставом током ноћи.

Организација овакве активности апсолутно није могућа без озбиљне употребе Кибернетике и коришћења свих видова повратних веза у сталном кориговању система, у том процесу је потребно и континуирано едуковање сопственог особља, не постоји неко савршено Информатичко решење које се може једном купити и заувек користити.

Изванредно али не и довољно, сви они раде независно, свако за себе. Њихови телефони подршке никада не раде, изузев за проблеме са трансфером новца, све остале реакције ако их има, су болно споре. А цене у тим он-лине радњама су исте или чак веће него у њиховим класичним радњама.

Кинеска и донекле Индијска индустрија је употребила ту западњачку технологију да бившим господарима очита страшну лекцију. Њихов излазак на интернет је био колосалан пројекат који је морао имати подршку њихових влада. Они су направили огромне интернет робне куће са хиљадама или стотинама хиљада интернет продавница, са комплетном производњом тих земаља, гигантски каталог њихових индустрија. Све је то сортирано не само по продавцима, него по производима, тако да купац може тражити шта жели да купи и од кога жели да купи неки производ. Сви могући облици електронског плаћања се прихватају, сви начини транспорта су доступни, а све цене се обрачунавају у секундама, укључујући транспорт или не. Одговори на евентуална питања су тренутни, живи разговор је увек омогућен, на маилове се одговара у најбржем року. Њихове владе посредно контролишу систем плаћања, продавци не могу располагати са вашим новцем док не потврдите задовољство испоруком, уколико уложите приговор, новац је блокиран до завршетка спора. Постоје и сличне интернет презентације где су приказане фабрике уместо продавница опет сортиране по производима. Постоји и опција претраге, где поставите производ који тражите, а добијете одговор о свим производјачима и производима који одговарају вашем интересу са најбољим ценама. Одговор стиже за дан, два. Разговори са оператером су могуће 24 сата дневно. Разноликост начина потраге за оним што вам треба се повећава из дана у дан.

Код њих нема поделе на корпоративне или индивидуалне купце, свако може купити индустријске машине, аутомобиле или чак и возове директно од произвођача, а роба ће му бити достављена где жели. Проблем купца је легализација куповине, на месту испоруке. Кинеске интернет продавнице су поставиле хиљаде видео снимака на Yоутубе и сличне канале, са снимцима машина у раду и са више детаља него што се види на старомодним сајмовима и изложбама. У многим фирмама сви запослени имају дозволу да посредују у интернет продаји производа своје фирме од куће, а неплаћање завршеног посла је пре инцидент него правило.

Овај приступ је драматично снизио трошкове продајне мреже и заслужнији је за ниске цене њихове робе него ниске цене рада у тим земљама, које се приближавају онима у такозваном развијеном свету.

Наравно и овде има рупа у систему, њихове интернет продавнице за индустријску робу су намењене професионалним купцима, онима који тачно знају шта купују. Подршка купцима после продаје скоро да не постоји, корисничка, техничка и сервисна упитства скоро да не постоје. Сервисна мрежа не постоји, резервни делови нису доступни, постоје произвођачи резервних делова за скоро све али их је тешко лоцирати. База знања на њиховим презентацијама је веома скромна, ако је има уопште.

Докле год ова хистерија куповања робе из Кине траје, они ништа неће мењати, јер би озбиљне промене повећале цене производа.

Комбиновањем ових метода продаје, узимањем најбољег од оба света, могу се постићи још бољи резултати. Продаја базирана на интернету, са едукативним и корисним садржајима на презентацији, би помогла битно свакој компанији да преживи на тржишту.

Стварање десетина хиљада нових професионалних менаџера је створило исто толико центара одлучивања који често не знају ништа или мало о послу којим се њихове компаније баве, и шта морају да купе за своје компаније. Обезбеђујући њима потребно активно знање преко интернета, у суштини сакривено школовање, може створити јаке неформалне везе.

Многи данашњи инжењери напуштају факултете са сумњивим знањима и потребна им је помоћ, која им није на располагању на послу. Базе знања и корисни компутерски програми за њихов посао ће донети корист свима.

Произвођачи машина су у најбољој позицији да предлажу нове производе купцима њихових машина, боље од маркетинг агенција које имају сасвим другачије циљеве. А прихватање нових идеја је императив у овом свету који се брзо мења. Али за преношење идеја њиховим циљним групама, лични шарм није довољан, пажљиво и сврсисходно баратање информацијама је услов. А то знање се мора научно засновати и стално усавршавати.

ПОЖЕЉНИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА

У свим овим процесима улога државе је незаменљива и неопходна. Дарвинистички неолиберални концепт друштва је за неколико деценија вратио свет скоро један век уназад.

Држава је једини фактор који је у стању да обезбеди праведнију расподелу новостворених вредности, балансирајући односе између послодаваца и запослених, као и незапослених и издржаваних лица. Сви они живе у нераскидивој симбиози и зависе једни од других. Дозволивши стихијну неолибералну расподелу, изазивамо експлозивно незадовољство и револуције, које ће стално враћати друштво уназад.

Колосални задатак планирања и организације, ових наизглед стихијских процеса је немогућ без озбиљне употребе Кибернетике уз Информатику и математичке методе квантне физике.

Једино држава може образовање учинити општедоступним, као гаранцију вертикалне покретљивости у друштвеној хијерархији, која гарантује стабилност државе и друштва. Само летимичан поглед на сторију света даје безбројне доказе овог става.

Потребно је поново проценити систем стварања менаџера. Пресељење центра за едукацију менаџера из радног окружења где су најспособнији напредовали на универзитете, на факултете, није дало очекиване резултате. Од помоћне дисциплине менаџмент је постао независна професија, суноврат економија у којима су менаџери постали заштићена категорија је најбољи доказ за ово. Балансирање између ова два приступа би требало да да боље резултате.

Транспортна инфраструктура се мора развијати и уопште нема потребе наглашавати њен значај, а то може обезбедити само држава, без дискриминације између различитих интереса. Организација и одржавање оптималне и стимулативне транспортне инфраструктуре, (људи, роба, информације, новац) је могуће само уз државну контролу и само уз помоћно учешће приватног капитала. Овде је наука о организацији већ показала своју вредност и нико више не оспорава њену неопходност.

Погрешно веровање да је будућност у услугама, а не у производњи је најбоље демантовано економским суноврatom привреда Евроатлантског региона и успоном привреда Еуроазијског простора. Балансирани однос ових делатности гарантује дугорочнију стабилност система.

Рационалан и научно заснован приступ државе ће спречити помодне и комерцијално засноване активности које само замагљују право стање ствари.

Наравно све док у организовању привредних субјеката и државних система буде преовладавало субјективно осећање, тренутно најмоћнијих, да се вољом могу победити и основни закони природе, неће бити напретка. Док се у најмоћнијим слојевима друштва не створи свест да и „најбрилијантније“ идеје мора верификовати наука и да армију потчињених мора водити чврста, научно осмишљена организациона шема , а не слепа послушност, друштвени систем иде ка неизбежном распаду.

И на крају, морамо се потсетити квантне природе стварности, сваки механички или друштвени систем тражи константан доток енергије свих врста, да би избегао стање хаоса. Неопходне су и редовне и континуиране модификације стања, због континуиране промене стварности. Не постоје заувек дата и фиксна стања, све је само низ бесконачних процеса.

ЛИТЕРАТУРА

1) Split Capital Investment trusts. Treasury Select Committee. British House of Commons. 2003-02-05.
2) Herman Daly, Robert Goodland, An ecological-economic assessment of deregulation of international commerce under GATT, Ecological Economics, Volume 9, Issue 1, January 1994, Pages 73-92, ISSN 0921-8009, 10.1016/0921-8009(94)90017-5.)
3) Jean-Pierre Dupuy, "The autonomy of social reality: on the contribution of systems theory to the theory of society" in: Elias L. Khalil & Kenneth E. Boulding eds., Evolution, Order and Complexity, 1986.
4) Nemchinov, V. S. Ekonomiko-matematicheskie metody i modeli [2nd ed.]. Moscow, 1965.
5) Ostrom, E. (2009). "A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems". Science 325 (5939): 419–422. doi:10.1126/science.1172133. PMID 19628857. Edit
6) Ostrom, Elinor (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press. ISBN 0-521-40599-8.
7) Feinstein, C.H. (September 1969). Socialism, Capitalism and Economic Growth: Essays Presented to Maurice Dobb. Cambridge University Press. p. 175. ISBN 978-0521049870.
8) Inhaber, Herbert (February 12, 2002). "Deregulation and Its Discontents". Ideas in Action (Grace Creek Media and The George W. Bush Institute). Retrieved June 10, 2012.
9) Carlisle, James (2002-10-30). "The Lesson From The Split Capital Debacle". Market Comment. The Motley Fool.
10) Adams, Andrew A (October 2004). The Split Capital Investment Trust Crisis. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-86858-4.

БРАИНСТОРМИНГОТ КАКО АЛАТКА ЗА СОБИРАЊЕ НА ИНОВАТИВНИ ИДЕИ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Ана Ивановска

Студент на втор циклус на студии на БАС
ana-ivanovska@hotmail.com

Александар Пусоски

Студент на прв циклус на студии на БАС
alex.pusoski@gmail.com

Андријана Апостолова

Студент на втор циклус на студии на БАС
andrijanaapostolova@yahoo.com

УДК: 005.573:339.137.2

АПСТРАКТ

„Нема ништо посилно од идеја чие време е дојдено да се реализира“ - Виктор Иго

Добрата и иновативна идеја за бизнис е само почеток, а тоа што е клучно за таа да се реализира е да се има визија и да се вложува голем труд и напор за нејзино остварување.

Креативноста и иновативноста не се значајни само за започнување на нов бизнис. Успешниот развој на бизнисот бара тие да се присутни во сите фази на неговиот развој, постојано, трајно. Секој добар претприемач постојано размислува како да ги зголеми продажбите. Во тој напор претприемачот ги анимира и своите вработени, па им вели: “Размислувајте слободно, без никакво ограничување и предложете се` што ви паѓа на ум во овој момент заради зголемување на производството и продажбата на нашите производи. Ве молам, ислушајте ја внимателно секоја идеја, но не коментирајте ја и не критикувајте ја." Во тоа е суштината на бреинстормингот! Фактички, претприемачот овде го применил т.н. бреинсторминг метод, како една од најпопуларните техники за унапредување на креативниот процес, на креативното мислење и за решавање на комплексните бизнис-проблеми со кои се соочуваат фирмите - и големите и малите.

Во овој труд објаснето е како користењето на една навидум „проста“ но воедно и доста корисна алатка, како што е бреинстормингот има значајна улога во зголемувањето на конкурентноста на организациите.

Клучни зборови: идеја, бреинсторминг, конкурентност.

BRAINSTORMING AS A TOOL FOR GATHERING AN INNOVATIVE IDEAS AIMED AT INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATIONS

Ana Ivanovska

Student at Business Academy Smilevski – BAS
ana-ivanovska@hotmail.com

Aleksandar Pusoski

Student at Business Academy Smilevski – BAS
alex.pusoski@gmail.com

Andrijana Apostolova

Student at Business Academy Smilevski – BAS
andrijanaapostolova@yahoo.com
UDK: 005.573:339.137.2

ABSTRACT

"There is nothing more powerful than an idea whose time has come to realize“ - Victor Hugo

Good and innovative business idea is just the beginning, a vision and great efforts are crucial for its realization.

Creativity and innovativeness are important not only for starting a new business. Successful business development requires them to be present at all stages of its development, constantly, permanently. Any good entrepreneur is constantly thinking how to increase sales. In this effort, the entrepreneur animates his employees, so he says: "Think freely, without any limitations and suggest everything that comes to your mind at the moment so we can increase production and sales of our products. Please listen carefully every idea, but don’t comment or criticize." That is the essence of brainstorming!

In fact, the entrepreneur here applied the so called brainstorming method, as one of the most popular techniques for improving the creative process, creative thinking to solve complex business problems that all companies are facing- large or small.

In this paper it is explained how the use of a seemingly "simple" but also a very useful tool, such as brainstorming plays a significant role in increasing the competitiveness of organizations.

Keywords: idea, brainstorming, competitiveness.

ВОВЕД

Браинсторминг техниката (бура на идеи) е една од најдобрите техники за генерирање на идеи. Измислена е од Озборн(1953) со единствена цел – да произведе листа на идеи кои може да се искористат за решавање на одреден проблем. Оваа техника подразбира предложување на голем број алтернативни решенија на даден проблем без нивна оценка. Групата е запознаена со проблемот и е охрабрена да создава креативни, луди и имагинативни идеи. Ова е одлична техника за постигнување синергија, зацврстување на фантазијата и вештините на комуникација, базирана на едноставната премиса дека колку е поголем бројот на асоцијации, толку се помалку стереотипни и покреативни идеите за решавање на проблемот. Бреинсторминготот обично се употребува за идентификување на проблемите или недостатоци во работењето за да може тимот да работи, идентификување на причините за проблемите или последиците и откривање на решенија за проблемите.

ПРЕДМЕТ

Проучувањето на појавата браинсторминг, заради нејзината специфичност, досега најмногу е застапена во теоријата, додека пак многу помалку во пректиката на социо-економското живеење на нашата земја. Во поголем дел од организациите кај нас и воопшто не се користи овај метод како алатка, што резултира на дезорганизација на компанијата и водење кон патот на неуспехот или пропаѓање на истата. Токму поради ова, доколку истото можеме да го наречеме како проблем, податоците што ќе бидат произнесени во овај труд, ке биде начин на кој ќе се обидам да ве доближам до поимот браинсторминг, дали треба да се спроведува и применува и колку иститот се применуваат во реалноста.

ЦЕЛИ НА ИСТАЖУВАЊЕТО

Основната цел на ова истражување е да се согледа појавата на организациски промени кои што доаѓаат како резултат од браинстормингот, и најважно од се да се согледа која е улогата на менаџментот а која е улогата на вработените при донесувањето одлуки за организациски промени како резултат на браинстормингот. Битно е да се знае колку организациските промени имаат влијание врз успешноста во работењето на компаниите во соодност со компаниите каде што нема организациски промени.

Непосредна цел е да се оцени, односно да согледаме зошто менаџментот решава да има состаноци со своите вработени, кои се причините кои најчесто довеле до настанување на вакви ситуации, како и кои превентивни мерки ги презема за да ја спречи дезорганизацијата на компанијата со што истата би била поконкурентна од останатите без разлика за која област станува збор.

Во овие настојувања врз добиените резултати, главните причини за донесување одлука за некакви промени, најмногу менаџерските тимови својот интерес би го насочиле кон надминување на проблемите, и задоволување на потребите на клиентите (како што се менува начинот на живот кај луѓето, така се менуваат и нивните потреби), а со тоа би се избегнал ризикот од настанување на лоши околности за работа, ниски производствени резултати.

МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

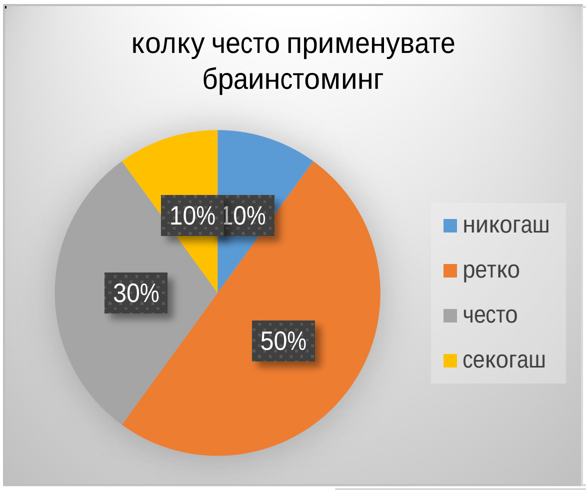
Фактот дека се повеќе, и почесто се зголемува конкуренцијата, ја наметнува потребата од сериозен пристап кон анализа на прашањето дали треба да се имплементираат организациски промени во согласност или консултација со вработените. Желбата за повисок профит ги осмелува компаниите да не придадат голема важност на организациските промени. Но исто така со одложувањето на промените тие не стануваат помалку актуелни. Така најчесто се зголемува потребата за покрупни промени. Менаџерот или водичот има најголема улога и најголема одговорност да ги согледува потребите во компанијата, и да иницира мерки за креирање и имплементирање на промени. Браинстормингот претставува одлична алатка која што може да им служи на менаџерските тимови. Користејќи го браинстормингот со цел да може да се согледаат и ислушаат идеите на вработените, а воедно да им потпомогне на менаџерските тимови во имплементирањето на некакви промени за да може да се одржи компанијата на “нозе”.Марковска М.(2010:96)

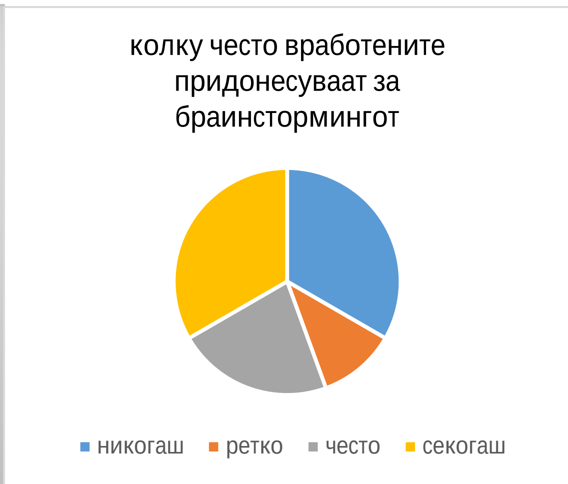
За потребите на овој труд, се спроведе истаржување со цел да се согледа колку менаџментот е запознат со поимот браинсторминг, дали применуваат таков начин на работа, колку го ценат мислењето на вработените. Беше подготвен прашалник со јасно структурирани прашања на кој што менаџерите можеа да одговараат на понудените одговори. Истражувањето беше спроведено во неколку компании во републикава со со цел да се добијат резултати од различни места. Во тој контекст, во трудот ќе биде даден теоретски преглед, а ќе бидат наведени и резултатите од истражувањето од неколку македонски компании.

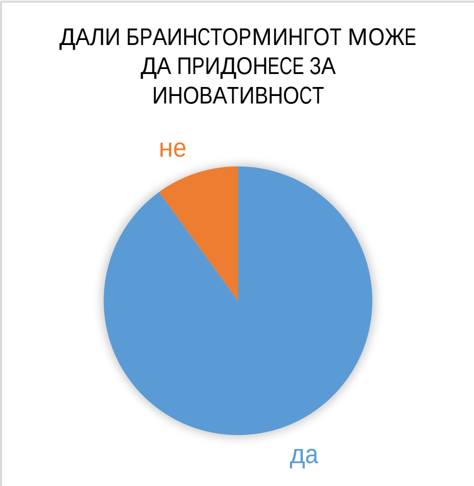
РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Со цел овај труд да биде по комплетен и по квалитетен и со цел да се дојде до конкретни сознанија во врска со ставовите на менаџерите при користењето на браинстормингот како алатка за придонес на успешноста на компанијата, нивната улога и влијание врз истите спроведена е анкета, како иструмент за истражување, преку прашалници до испитаниците-менаџерите, т.е. директно до предметот на истражување.

Од вкупно обработените добиени податоци, за потребите на овај труд ќе бидат претставени процентуално одговорите на испитаниците со цел да се согледа нивното мислење и да се дојде до заклучок со кој ќе можеме да кажеме дали воопшто се користи овај метод, дали има влијание на организациските промени, и колку неговиот удел влијае на успешноста.







ЗАКЛУЧОК

Дискусијата за поимот браинсторминг би била помалку дискутабилна доколку последиците немаат голем дијапазон, и влијание врз успехот на компанијата. Како што во повеќе наврати напоменав дека организациските промени и иновациите се неопходни за секоја организација, бидејќи се неизбежни и мора да се имплементираат поради многу прични. И доколку истите се игнорираат (станува збор за потребата од организациски промени и иновации) тогаш може да се направи само проблем бидејќи, од потребата за мали организациски промени, може да прераснат во огромен проблем кој понатаму ќе бара подоглго време за да се разреши. Со прости зборови кажано менаџментот има огромна улога при донесувањето на одлуки.

Совршен менаџер постои само во учебниците исто како и организациските промени и иновациите, токму поради тоа менаџерите работат со својот тим во организациите за да може правилно да се донесуваат одлуки, за да не стои она правилото менаџерот “би требало да направи” (Адижес, И), туку менаџерот и својот тим со користење на идеите на своите вработени ќе направат и имплементираат организациски промени(иновации) со цел насочување на организацијата кон патот на успехот. Истражувањето покажа дека во Македонија во поголем дел од компаниите поретко користат браинсторминг како алатка за олеснување на работата во рганизацијата. Но сепак се соочуваме со фактот дека најголем процент од менаџерите знаат за придонесот на браинстомингот, и исто така дека вработените заземаат голем удел во истиот. Останува нејасно, зошто секогаш не се применуваа оваа алатка, дали менаџментот кај нас не е доволно запознат со овај метод, или пак вработените не сакаат да придонесат како резултат на недоволната мотивација од страна на менџментот.

Може да се заклучи дека идеите на вработените во една организација се неисцрплив извор со кој може истата да се надоградува, односно да имплементира иновации. Велиме дека светот постојано се менува, а со тоа и начинот на работа на организациите со што се зголемува конкурентноста на пазарот. Користејќи ја оваа алатка или метод (браинстормингот) организациите секогаш ќе можат да црпат идеи од вработените а со самото тоа да им даваат до знаење дека истите итекако се битни и од голема важност. Секогаш да се има на ум дека вработените ја “носат” организацијата кон патот на успехот, меѓутоа со добро раководство од страна на менаџментот.

И за крај овој труд ќе заврши како и што почна,

„Нема ништо посилно од идеја чие време е дојдено да се реализира“.

Виктор Иго

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Адижес. И., Овладување со промените, Скопје, 1994, Детра Центар
2) Марковска М., Иновативен менаџмент, Скопје, 2010, Бизнис Академија Смилевски

Е-БИБЛИОГРАФИЈА

1) http://www.pretpriemac.mk/index.php/novosti/1486-breinstorming-metod.html

СЕКЦИЈА 4:
ВЛИЈАТЕЛНИ ФАКТОРИ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

SECTION 4:
COMPLEMENTARY INTERNAL FACTORS OF COMPETITIVENESS

ПАЗАРОТ И КОНКУРЕНЦИЈАТА ВО УСЛОВИ НА ДОМИНАЦИЈА НА МОНОПОЛИТЕ

Доц. д-р Саша Дукоски

Универзитет Свети Климент Охридски Битола
Правен факултет Кичево
sasadukoski@hotmail.com

Доц. д-р Светлана Вељановска

Универзитет Свети Климент Охридски Битола
Правен факултет Кичево
svetlanaveljanoska@hotmail.com

УДК: 658.114.6:340.13(497.7)
658.114.6:339.13(497.7)

АПСТРАКТ

Конкуренција е неминовен фактор за секој бизнис без разлика на големината, економскиот и производен потенцијал, развиеноста и разновидноста на пазарот во даден простор и определен временски тајминг. Дури и да нема конкуренција, тоа не значи дека таа нема да се појави во одреден степен на развој на пазарните закономерности. Но правните субјекти во едно современо пазарно ориентирано општество не треба да се стравува од конкуренцијата доколку се имплементираат одреден стратешки и систематски приоди во нејзината анализа од една страна и имплементација на здобиените сознанија во секојдневното функционирање на бизнисот со единствена задача - останување на вистинската цел.

Теоретичарите со право ја дефинира конкуренцијата како обидот на две или повеќе страни кои дејствуваат независно, да го овозможат бизнисот на третата страна со понудување на најпогодни услови. Конкуренцијата, самата по себе , придонесува компаниите да развијат нови производи, услуги и технологии, кои би му пружиле на потрошувачите поширок избор и подобри производи, а со тоа ќе овозможат диверзификација и на пазарот на трудот.

Клучни зборови: конкуренција, пазар, компании.

MARKET AND COMPETITION IN A SITUATION OF DOMINANCE OF MONOPOLIS

Ass. Prof. Sasha Dukoski Ph.D.

University St. Kliment Ohridski in Bitola
Faculty of Law in Kicevo
sasadukoski@hotmail.com

Ass. Prof. Svetlana Veljanovska Ph.D.

University St. Kliment Ohridski in Bitola
Faculty of Law in Kicevo
svetlanaveljanoska@hotmail.com

UDK: 658.114.6:340.13(497.7)
658.114.6:339.13(497.7)

ABSTRACT

Competition is an inevitable factor for any business regardless of size, production and economic potential, the development and diversity of the market in a given space and time specified timing . Even if there is no competition , it does not mean she will not appear at some stage of development of the market rules. But the legal entities in a modern market-oriented society should not be afraid of competition if implemented in a certain strategic and systematic approach in her analysis on one hand and the implementation of the acquired knowledge in the daily operation of the business with a single task - staying true to the goal .

Theorists rightly define competition as an attempt by two or more parties acting independently to enable the business to the third party by offering the most suitable conditions . Competition , by itself , contributes to companies to develop new products , services and technologies , which would give a wider consumer choice and better products , thereby enabling diversification and the labor market .

Keywords: competition, market, companies.

ВОВЕД

Конкуренција е битна за секој бизнис без разлика на големината, економскиот и производен потенцијал, развиеноста и разновидноста на пазарот во даден простор и определен временски тајминг. Дури и да нема конкуренција, не значи дека таа нема да се појави ,а со тоа да се наметне како чинител во услови на нерамноправен пазар во кој доминираат мултинационалните компании и монополите.

Теоретичарот Мериам Вебстер ја дефинира конкуренцијата како „обидот на две или повеќе страни кои дејствуваат независно, да го овозможат бизнисот со третата страна преку понудување на најпогодни услови“(Vebster M,2004). Адам Смит ја опишал како распределување продуктивни ресурси на нивните највисоко вреднувани употреби и поттикнување ефикасност. Оваа теорија која се наоѓа помеѓу идеалната и неидеалната конкуренција, заклучува дека ниту еден систем на распределување на ресурси не е поефикасен од идеалната конкуренција. Конкуренцијата, според теоријата, придонесува компаниите да развијат нови производи, услуги и технологии, кои би му пружиле на потрошувачите поширок избор и подобри производи.(Annual Revied of Antitrust Law developments.2000)

Пазарниот систем создава слобода на економски избор , секој има право да произведува и ги продава своите производи. Како резултат на тоа , се појавува натпревар или економска конкуренција. Всушност, тоа претставува борба помеѓу производителите и дистрибутерите за лидерство, превласт на пазарот.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет и цел на истражување

Предмет на ова истражување е дефинирање на пазарот и конкуренцијата како во се по изострените услови за работа и опстојување . Единственото релевантно место каде сето тоа се вреднува е пазарот, при што во овој труд се става акцент на примената на управувачките практики кои досега се имплементирале. Рамката на предметот на истражување е компаративно поставена односно станува збор за Република Македонија и Европска унија .Целта на ова истражување е да се дефинираат условите и принципите врз кои делуваат закономерносите на пазарот и конкуренцијата од една страна и монополите од друга .

Хипотетска рамка

Воспоставувањето на релативно прифатлив баланс помеѓу пазарот и конкуренцијата во услови на изострено монополистички поставен Светски пазар е предуслов за зачувувување на постојните општествено – економски системи . Воспоставувањето правната рамка за ограничување на конкуренцијата и нејзиното успешно имплементирање овозможува баланс на спротивностите на релација монополи – мали компании.

Методи, истражувачки постапки

Ова истражување е компаративно, во истото ќе се направи споредбена анализа на глобалните состојби на ова поле и состојбите во Република Македонија. На тој начин ќе можат да се увидат разликите, односно предностите и недостатоците на успешната имплементација назаконските норми, нивната теоретска поставеност и практична примена , а во тој контекст и на самата резултатите кои се одразуваат не само на економските сублекти , туку и на самата држава.

ДЕФИНИРАЊЕ ПОИМИТЕ КОНКУРЕНЦИЈА И ПАЗАР

Според член 55 од Уставот на Република Македонија:„ Републиката ја гарантира слободата на пазарот и претприемништвото, односно обезбедува еднаква правна положба на сите субјекти на пазарот. Во овој систем секој има право на слобода и има можност да ги оствари своите способности и својот начин на живеење. Оттука, системот на пазарна економија претставува рамка и основен услов за развој на човековата личност односно остварување на човековите права.“(Устав на РМ,1991)

Поимот "пазар" е многу сложен и со повеќе значења: географскиот простор на кој се среќаваат купувачот и продавачот на стоката и услугата, па до опфаќање на сите деловни односи помеѓу купувачите и продавачите (понуда и побарувачка) во поглед на одредена стока или групи на стока (вклучувајќи и услуги од најразличен вид) на одредено подрачје и во одреден временски период.(Ilic M,2010)

Теоретичарите иако имаат различни сфаќања сепак се сложуваат дека : Пазар е место каде што се сретнуваат понудата и побарувачката (стоки и услуги) .

Пазарите меѓусебе се разликуваат според:

Бројот на учесници (купувачи и продавачи).
Моќта да влијаат на висината на цената на производот.

Основната функција на пазарот се рефлектира во поврзувањето на производството и потрошувачката. Оваа основна функција на пазарот може да се разложи во четири специфични пазарни функции:

1) информативна функции и функции на поврзување на самостојните производители на стоки;
2) селективна функција (функција на регулатор на економските случувања)
3) функција на распределбата – алокација (усогласување на понудата и побарувачката)
4) функција на дистрибуција (функција на распределба) (Дукоски,2010)

Информативна функции и функции на поврзување на самостојните производители на стоки настанува кога еден пазар добива информации за состојбата на понудата и побарувачката за одреден добро или услуга. Таа информација е всушност пазарна вредност. Врз основа на движењето на пазарната цена деловните субјекти можат да бидат соодветно информирани за состојбата на понудата и побарувачката, во одредени пазари, како и врз основа на тоа известување и да го проценат своето место во однос на цената. Производителите нужно се поврзани преку купување трансакции на пазарот и размена на нивните производи, со цел да се добијат потребните инпути во процесот на производство, или да ги реализираат своите производи.

Селективната функција на пазарот настанува со избирање на деловните субјекти преку конкурентен процес. На пазарот за истиот тип на производи често е формирана единствена цена по која сите продавачи ги продаваат своите производи. Оние кои имаат пониски трошоци за производство заработуваат поголеми приходи, додека неефикасните производители не можат своите трошоци да ги надоместат врз основа на цените на пазарот заради што работат со трошоци и загуби, така што порано или подоцна мора да ја напушти оваа активност.

Функцијата на распределба по дефиниција е состојба каде пазарот овозможува глобална дистрибуција (распределба) на економски ресурси за одделни стопански дејности кои создаваат основните производи и услуги. Врз основа на ценовните движења на производите сопствениците на економските ресурси ги повлекуваат своите средства од активности со сиромашни бизнис перспективи и настојуваат влез во други индустрии, каде што приходите се поголеми. Зависно од тоа дали на пазарот цените се зголемуваат или намалуваат, понудата и побарувачката се менува со аспирации да биде повеќе или помалку избалансирана.

Дистрибутивна функција пазарот ја остварува со одредување на цената на факторите на производство и на тој начин влијаат на формирањето на основните распределба на националниот доход, врз основа на што сопствениците заработуваат приход и учествуваат во распределбата на новосоздадената вредност.(Miodrag S.2010)

Бројни дефиниции за пазарот ги покажуваат неговите основни димензии. Основни димензии на пазарот, без кои не може да се дефинира се : човек како субјекти на една трговска трансакција, солвентноста односно платежната способност на истите, подготвеност на луѓето како субјекти да се впуштат во пазарни трансакции, време, простор.

Основните правила за развој , а со тоа и на конкурентната пазарна економија, е правилното имплементирање на законската регулатива во околности на изострен притисок на Глобалните играчи на Светскиот пазар и монополските концерни.

Правото на слободна економска и трговска активност произлегува од правото на слободен развој на личност заштитено со Уставот. Обезбедувањето слободна конкуренција произлегува од забраната за нелојална конкуренција. Конкурентните измами може да се сретнат како: нелојални мерки за конкуренција против конкурентите, неприфатливо влијание на самите потрошувачи.

Во овој однос заштитените интереси на заедницата се соочуваат со лојална конкуренција, а тоа може да биде нарушено. Краткиот одговор може да гласи: човек треба „лојално" да се однесува. (Клунцингер А.2012)

Учесници на пазарот, покрај конкурентите и потрошувачите, се и сите лица што даваат понуда или побарувачка на стоки или на услуги.

Според германската правна доктрина: Конкурент е секој претприемач кој како понудувач или побарувач е во конкурентен однос со друг претприемач. Во тој однос не е предвидена дејност во иста бранша или на исто економско ниво. (Клунцингер А.2012)

Нелојалната конкуренција, која може негативно да влијае врз конкуренцијата на конкурентите, потрошувачите или врз другите учесници на пазарот, не е дозволена.

ВИДОВИ МОНОПОЛИ

Како главен антипод на слободниот пазар и фер деловните политики во конкуренцијата се монополите. Според теоретскиот пристап под монопол во Македонската правна теорија, се подразбира: фактичка или законска положба на крупните стопански субјекти, нивните групации и здруженија, па н на државата во системот на пазарното стопанство, во областа на производството и продажбата (поретко и на купувањето) на одредени производи и вршење на одредени услуги, која го овозможува спречувањето или ограничувањето на слободната конкуренција.

Главни карактеристики на ова мислење се:

Монополот се дефинира како положба на крупните стопански субјекти на нивните групации односно здруженија. Ваквото определување тргнува од економската моќ на правните субјекти, односно од нивната големина, според која тие и реално можат да завладеат со пазарот. Ова мислење ги исклучува "малите" претпријатија од можноста за здобивање со монополистичка положба;

Монополот е резултат на редовната стопанска дејност на претпријатијата на пазарот (фактички монопол) или како резултат на законот (правен монопол);

Монополот егзистира во областа на пазарното стопанство и тоа еднакво во областа на производството и продажбата на одредени производи и вршење на одредени услуги, а поретко во областа на купувањето.

Целта на монополот е спречување или ограничување на конкуренцијата. (Пепељугоски В.2009)

Здружувањето во производството односно во стопанските дејности е средство во рацете на стопанствениците за реализирање на крајната цел - поголем профит. Тоа може да се оствари на два начини. Преку создавање на определен организиран договорен однос помеѓу здружените субјекти и преку посебен вид поставување на пазарот спрема трети лица кое најчесто се именува како рестриктивна -

договорна практика. Договорниот однос помеѓу здружените субјекти се остварува преку склучување на лабави односно цврсти спогодби (договори).(Стрезовски С.1971)

Во правната теорија,под лабави спогодби се подразбираат: ринг, џентлменска спогодба и конвенции, преставуваат првобитни форми на монополистичко договарање. Тие не се задолжителни и се од привремен карактер. Тие најчесто се однесуваат на прометот на стоки и престануваат со завршувањето на договорените операции, или доколку се изменат условите на пазарот. Рингот преставува монополистичка спогодба од шпекулативен карактер. Истиот всушност времена спогодба за отстранување на одредени производи од пазарот, со цел создавање на вештачки недостиг , што од своја страна ќе резултира со појава на зголемување на цените. Тоа на членовите на рингот ќе им обезбеди поголем профит при подоцнежната продажба на тие исти производи. Џентлменски спогодби се пријателски договори на сопствениците или менаџерите на компаниите. Тие се базираат на даден збор, и тоа во поглед на цената, деловната политика, продажбата или извозот на стока, регулирање на производството и слично. Обврските на учесниците во ваквите спогодби не се цврсто фиксирани, а нивната самостојност и слободна иницијатива и понатаму остануваат големи. Овие договори се од краток век и не се склучуваат во писмена форма, заради полесно изигрување на законот. Во лабавите спогодби се вбројуваат и конвенциите. Нив ги склучуваат компании надвор од индустријата (осигурителни друштва, банки). Предмет на ваквите спогодби најчесто преставуваат цените и пазарот.

Во цврстите форми на монополистички спогодби спаѓаат: картелот, синдикатот, трустот, концернот, конзорциумот и други.(Пепељугоски В.2009)

Картелот според правната природа е спогодба (договор) меѓу компаниите со која се регулира: висината на продажните и набавните цени, поделбата на пазарот, извозните квоти, обемот на производството, размената на патенти, условите на ангажирање на работна сила, поделба на профитот и сл. Основен мотив и цел на овие спогодби преставува доминацијата на пазарот преку влијанието на условите на понудата и побарувачката на стока.. Судбината и времетраењето на картелите зависи од условите на пазарот. Постојат повеќе видови Картели: експортни, патентни, а некои го вбројуваат и пулот кој се појавува во областа на осигурувањето.

Картелот се создава со спогодба за поделба на пазарот, ограничување и утврдување на цената во производството и прометот. Со пристапување, компанијата не ја губи правната и економска самостојност. Картел е формален (експлицитен) договор помеѓу претпријатија. Тоа е формална организација на производители кои се договараат да ги координираат цените и производството.(Sullivan, arthur; Steven M. Sheffrin 2003).

Според дефиниција во Законот за заштита на конкуренцијата во Република Македонија под картел се подразбира -"картели" се договори и одлуки и/или усогласено однесување помеѓу две или повеќе претпријатија чија цел е координирање на нивното однесување како конкуренти на пазарот и/или влијаење на релевантните параметри на конкуренцијата, особено преку фиксирање на куповни или продажни цени или други услови на тргување, ограничување на производство или воспоставување продажни квоти, поделба на пазари, договарање при учество на тендери, ограничување на увоз или извоз и/или антиконкурентско однесување насочено спрема други претпријатија -конкуренти на учесниците во картелот. (Sullivan, arthur; Steven M. Sheffrin .2003).

Трустот е здружување во кое компаниите се под единствена управа заради монополски цели. Поединечните компании што влегуваат во трустот , стануваат нова и единствена компанија и немаат никаква правна или економска самостојност. Нивните сопственици стануваат сосопственици , односно акционери во новата компанија – труст. Трустот претставува повисок и поцврст облик на здружување во мултинационалната економија и меѓународната трговија. Трустот е цврст облик на монополистичко организирање на изразито повисок степен на здружување. Зборот trust на англиски значи "доверба". Тоа е највисоката форма на монополски сојуз во кој членките ја губат целосно својата самостојност. Настанува со обединување на повеќе крупни компании кои прераснуваат во нови мултинационални компании , кои функционираат врз основа на општа капиталистичка сопственост, единствена организација и заедничко управување.(Jovasevic V. 1982)

Концернот е здружување околу финансиско моќен субјект , кој како матична компанија доминира и го контролира работењето. (Bukljas I.1978) Концерн е највисоката форма на здружување, чии поодделни видови се многу различни. За разлика од трустовите кои главно обединуваат претпријатија од иста гранка, концерните обединуваат претпријатија од различни гранки и стопански области (индустрија, транспорт, банки, осигурителни друштва). Тој претставува економска целина која се обезбедува со единствена финансиска контрола и со централизирани односи, односно децентрализирана управа.

Конзорциум претставува здружување за заедничко вршење на работа или задоволување заеднички интерес. Според правната природа тоа е договор за ортаклак. Станува збор за заедница на компании кои се здружени околу еден центар на финансиска моќ , а во основа се делат на конзорциум на банки или конзорциум на трговски компании кои имаат некоја заедничка цел. Конзорциумот е вид на здружување на банкарскиот капитал со цел да се спроведат извесни финансиски операции. Конзорциумот најчесто е ограничен по својот предмет на една операција (емисија на пари, облигации по заеми). На чело на конзорциумот е поголема банка, која пласирајќи заеднички средства преку својата организација, правно ја спроведува операцијата, додека останатите учесници имаат само финансиско учество. За природата на конзорциумот многу малку се знае, затоа што внатрешните односи се држат во најголема тајност.(Дукоски С.2014)

Холдинг компанија претставува здружување на инвеститори кои со добивање на поголем број акции на трговски друштва од одредена стопанска гранка вршат контрола над нив. Членките на холдингот ја задржуваат својата економска и правна самостојност. Тоа се се посебни облици на труст, поврзани со методите на пласман на финансискиот капитал. (Дукоски С.2014).

Холдинг компаниите располагаат со контролен пакет на акции на повеќе претпријатија, ги обединуваат под свое раководство, ги добавуваат финансиските операции и ја контролираат и ја насочуваат деловната политика на здружените претпријатија. При тоа некои од претпријатијата ја задржуваат својата индивидуалност на правно лице. Холдинг компанија е трговско друштво, по правило акционерско, кое се наоѓа на чело на една групација на друштва. Холдингот ја контролира групацијата на друштвата врз основа на фактот што го контролира секое друштво во нејзини рамки. Во Законот за трговски друштва, холдинг компаниите се регулирани со одредби кои се однесуваат на учество во други трговски друштва(поврзани друштва). При тоа се разликува друштво, коешто во друго друштво има учество, значајно учество, мнозинско учество или мнозинско право во одлучувањето, како и зависно и владејачко друштво.

Антимонополското законодавство односно конкуренцијата во Република Македонија е регулиранасо Законот за заштита на конкуренцијата (ЗЗК) кој има три столба за заштита:

1) општа забрана на хоризонтални и вертикални ограничувања на конкуренцијата преку договори, одлуки и договорени практики со можност за изземање од забраната;
2) забрана на злоупотреба на доминантна позиција на релевантниот пазар
3) контрола на концентрациите на претпријатијата од страна на конкурентската управа, за да се заштити конкурентска структура на релевантниот пазар.(ЗЗК.2010)

Орган надлежен за спроведување на Законот за заштита на конкуренцијата е Комисијата за заштита на конкуренцијата. Комисијата е самостоен државен орган со својство на правно лице, со седиште во Скопје. Принципи на кои се заснова работењето на Комисијата се: самостојност и независност во работењето, колективност во одлучувањето и отчетност и одговорност пред законодавната власт. Комисијата може да води : Прекршочна и Управна постапка. Комисијата по службена должност може да поведе прекршочна постапка против правното лице, одговорното лице во него, како и против физичко лице. Оттука, Комисијата е надлежен прекршочен орган. Решенијата на Комисијата со кои се изрекува прекршочна санкција согласно со членовите, се конечни. Против овие решенија на Комисијата, може да се поднесе тужба за поведување на управен спор пред надлежен суд.(ЗЗК,2010)

ЗАКЛУЧОК

Пазарниот систем создава слобода на економски избор , а општо начело е дека секој има право да произведува и ги продава своите производи на Светскиот пазар . Како резултат на тоа,се појавува натпревар или економска конкуренција. Степенот на слободата на пазарот зависи од видот на конкуренција, поврзана само со способност на производителот да произведе посебни, различни од видови на конкурентни производи. Често во реалноста имаме доминацијата на монопол на пазарот од само еден производител. Правото на слободна економска и трговска активност произлегува од правото на слободен развој на личност заштитено со Устав. Пазарниот систем создава слобода на економски избор , секој има право да произведува и ги продава своите производи.

Здружувањето во производството односно во стопанските дејности е средство во рацете на стопанствениците за реализирање на крајната цел - поголем профит. Но не секогаш слободата на претприемништвото и конкуренцијата ги имаат вистинските предзнаци, зошто мултинационалните компании поттикнати од желба да се доминира во економската, а со тоа и во политичката сфера. Обидите да се стави правна рамка врз делувањето на монополите, а со тоа да се намали нивната доминација , теоретски е добро поставена , во пракса тоа ни од далеку не функционира така добро. Во Република Македонија постои антимонополско законодавство, а слободата на пазарот и претприемништвото е заштитено со Устав , но Комисијата за заштита на конкуренцијата нема ингеренции (или едноставно неможе да ги има) врз монополската политика на Големите мултинационални компании.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Avlijaš R , Preduzetnistvo. Univerzitet Singidunum. Beograd 2010.
2) Avlijaš R., Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
3) Sir Adrian Cudbary, *“Global Corporate Governance Forum”*, World Bank, 2000.
4) Andrei Shleifer, RobertW.Wishny во *Survey of CorporateGovernance,* The Journal of Finance, Juni1997
5) Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/ Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2009. -№1.
6) Бочарова Т. Как повысить конкурентоспособность организации? // Управление персоналом. - 2003. - №4.
7) Bukljas I. Subjekti I pravni poslovi unutrasnjeg imedjunarodnog prometa, Zagreb, 1978g.

8) Дукоски Саша. Право на конкуренција, Графомак, Кичево, 2014.
9) Дукоски Саша , Меѓународно трговско право, Графомак, Кичево, 2014,
10) Дукоски Саша , Трговско право, Графомак , Кичево, 2014.
11) Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Инфра-М, 2006.
12) Ilic B. Makroekonomija. Beograd.2010.
13) James D. Wolfensohn за *Financial Times*, 21 jun 1999
14) Jovasevic V.Monopolski kapitalizam, Rad. Beograd.1982.
15) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006.
16) Клунцингер Еуген. Основи на трговското право,Алумна, Скопје.2012.
17) Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса/Е.И. Кудрявцева/Управленческое консультирование. - 2007. -№4.- С.7
18) Марченко И. // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - № 3
19) Пепељугоски В. Право на конкуренција-антимонополско право. Скопје. 2009
20) Семикова Н.С. Методы изучения социальной среды организации // Управление персоналом. - 2007. -№6. - С.11
21) Stoner J., Freeman E., Management,Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,1989.
22) Стрезовски С. За правната природа и видовите на здружувањето во стопанството на капиталистичките земји. Годишник на ПФ Скопје.1971
23) Sullivan, arthur; Steven M. Sheffrin (2003). „Economics: Principles in action“. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall..
24) Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент -М.: Издательское объединение "Юнити", 1998.
25) Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
26) Прирачник за корпоративно управување на македонските акционерски друштва; Скопје 2009.

27) Section of Antitrust Law, American Bar Association,2000 Annual Revied of Antitrust Law developments.
28) Устав на Република Македонија.
29) Закон за трговските друштва.Скопје. 2006.
30) Закон за заштита на конкуренцијата. Сл. РМ. 145/2010.

FISKALNO FOKUSIRANJE NA KONKURENTNOST

Dr Kristijan Ristić

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka
ristic.kristijan@yahoo.com

Dr Žarko Ristić

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka
profesor@zarkoristic.com

UDK: 336.02:339.137.2

APSTRACT

Globalizam modernog sveta karakteriše se mrežom koja povezuje zemlje, kapitale, institucije i ljude u međuzavisnu internacionalnu privredu sa liberalizovanom svetskom trgovinom i rastućim direktnim inostranim investicijama i globalnim viđenjem tržišne konkurencije. Strategijski menadžment u formalizovanju alternativnih globalnih strategija polazi od analize globalnog okruženja i informacija sa globalnog tržišta u funkciji procene svetskih trendova u domenu ekonomije, politike, kulture, tehnologije i rizika, kako bi se determinisali globalni korporativni ciljevi, koji su vezani za područja profitabilnosti, marketinga, finansija, proizvodnje, istraživanja i razvoja.

U tom sklopu relevantna je tzv. multifokolna strategijska alternativa koja „radi" na iznalaženju prednosti integracije širom sveta i na pravljenju strategijskih alijansi, koje reprezentuju najbrži način realizacije globalne strategije. Globalne strategijske alijanse u stvari predstavljaju partnerstva dva ili više preduzeća izvan nacionalnih granica u cilju izbegavanja uvoznih barijera, pravilne deobe troškova i rizika razvoja, poboljšanja konkurentske pozicije, zajedničkih ulaganja i licencnih aranžmana, kao i postizanja ekonomije obima ujedinjenjem snaga u oblasti proizvodnje komponenti, montaže proizvoda i marketinga. Strategijske alijanse u osnovi mogu reprezentovati potpuno nova globalna partnerstva, poput Forda (SAD) i Mazde (Japan), koji teže da postanu prvorazredni svetski lideri. To je „novi" put razvoja „novih" izvora konkurentskih prednosti.

Ključne reči: globalna konkuretnost, strategijske alijanse, fiskalna politika, poreska konkurentnost, poresko prestrukturiranje.

FISCAL FOCUS ON COMPETITIVENESS

Kristijan Ristić, Ph.D.

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka
ristic.kristijan@yahoo.com

Žarko Ristić, Ph.D.

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka
profesor@zarkoristic.com

UDK: 336.02:339.137.2

APSTRACT

Modern world globalism is characterized by a network linking countries, capital, institutions and people in an interdependent economy with a liberalized world trade, and growing direct foreign investments and a global outlook on market competitiveness. In formalizing alternative global strategies, the strategic management starts with an analysis of the global environment and information from the global market in order to assess global trends in the fields of economy, politics, culture, technology and risk, in order to determine global corporate goals related to areas such as profitability, marketing, finance, production, research and development [1].

In this constellation, the so called multifocal strategic alternative is relevant, which works on identifying advantages of world-wide integration and forging strategic alliances which represent the quickest manners to implement a global strategy. Global strategic alliances are, in fact, partnerships of two or more enterprises across national borders, with a goal to avoid export-import barriers, fair division of expenses and development costs, improving competitive position, joint venturing and licensed arrangements, as well as joining forces in order to reach economy of scale in the area of components production, installation of products, and marketing. Strategic alliances can readily represent completely novel global partnerships, such as FORD (USA) and MAZDA (Japan) who are aiming to become first-class world leaders. This is the “Novel” road to developing “novel” sources of competitive advantages [2].

Key words: global competitiveness, strategic alliances, fiscal policy, tax competitiveness, tax restructuring.

U tom smislu, i tzv. Bela knjiga Ekonomske komisije EU pokrenula je pitanje održivosti rasta evropskih privreda uz očuvanje međunarodne konkurentnosti i otklanjanje rigidnosti na strukturnom planu, radi povećanja globalne konkurencije. Eksperti EU ukazali su na prednosti i slabosti konkurentskog položaja globalizacijc privrede. Radi stvaranja bazičnih uslova za očekivano delovanje politike globalne konkurentnosti Evropski savet je akceptirao sledeće ciljeve: (1) vladine intervencije u privredi moraju se usredsrediti na rast tržišta i na razvoj grana sa snažnim konkurentskim potencijalima, (2) vladine intervencije moraju da otklone konfliktnosti između konkurentnosti i otvaranja novih radnih mesta, (3) poreska opterećenja moraju se redistribuirati tako da se smanje opterećenja radne snage kako bi se povećali konkurentnost i poreska opterećenja u korišćenju prirodnih resursa, (4) vlade moraju da unaprede ljudski kapital, tj. investicije u znanja, koje moraju biti vrhunski prioritet generalne politike konkurentnosti, (5) oživeti potrošnju i ojačati interakciju između promena u ponudi i tražnji na međunarodnom nivou, (6) stimulisati one oblike rasta koji proizvode veću konkurentnost i kratkoročnim merama jačanja konkurentnosti promovisati brži privredni rast, i (7) jačati fundamentalne sposobnosti sticanja novih znanja i veština u funkciji širenja novih tehnologija i novih oblika konkurentnosti[3].

Evropski savet uticao je na brojne vlade zemalja EU da smanje poreze i doprinose u odnosu na društveni proizvod i da pojačaju kontrolu javnih rashoda. Visina i struktura poreza na zarade i doprinose za socijalno osiguranje imaju direktan uticaj na rast konkurentnosti i zaposlenosti. „Porezi i doprinosi koji direktno terete rad iznose 23,5% društvenog proizvoda EU, što je više od polovine ukupnih poreza i doprinosa (40%).“ Visoki troškovi rada zbog poreza i doprinosa, primoravaju firme na otpuštanje radnika ili njihovo prealociranje u sivu ekonomiju, uz obaranje nivoa konkurentnosti[4]. Reformisana poreska politika trebalo bi da utiče na promenu dosadašnjeg modela razvoja, koji je vodio suboptimalnoj kombinaciji radne snage i prirodnih resursa. Sadašnji model razvoja karakteriše se preleranim korišćenjem prirodnih resursa i nedovoljnim korišćenjem ljudskih resursa, uglavnom zbog rđave poreske politike. Iz tih razloga Ekonomski savet je ukazao na potrebu za jednom strateškom makroekonomskom poreskom politikom koja će svojim instrumentima stimulisati snažnije korišćenje ljudskih resursa. Među zamišljenim instrumentima posebno se ističu indirektni porezi na zagađivanje okoline (zbog eksternih društvenih troškova), smanjenje poreza kao moćno sredstvo za stimulisanje ekonomskih aktivnosti i razvoja internog tržišta koje respektuje međunarodne konkurentske sile. Tranzicija ka novom modelu „održivog“ razvoja implicira i razvoj tržišnih motivacija i preispitivanje mikroekonomske politike u funkciji jačanja globalne konkurentnosti. Kako živimo u istom megaselu – tehnička, komunikaciona i kompjuterska revolucija omogućavaju munjevito prebacivanje firmi, fabrika i kapitala (u cilju zgrtanja profita) na nove konkurentske osnove. „Sledi i investiraj“ i „bogati se i množi se“ jesu novi izazovi i za konkurentsku globalnu i strukturnu politiku, koja treba da nauči azijsku lekciju: Kina koja ima 1,2 mlrd. stanovnika ubrala je tokom 1995. godine manje poreza na imovinu od Mađarske. Azijska kompetencija državnih struktura, preko redukcije socijalnih davanja iz javne kase, baca rukavice konkurentskih izazova [5].

Današnje države konkurišu jedna drugoj u borbi za uvećavanje konkurentnosti nacionalnih firmi. Firme stoje sada iza nacionalnih država, a države iza firmi. Zbog toga se makromenadžment vise ne odnosi samo na makroekonomsku politiku već na čitavu paletu aktivnosti države, kao što su savetodavne, regulatorne, podsticajne i infrastrukturne aktivnosti, posredstvom kojih vlada pomaže domaće firme. I pošto se vlade poistovećuju sa svojim firmama (u nastojanjima da osvoje veći udeo na svetskom tržištu), to i makromenadžment sve više postaje konkurentski. U multifunkcionalnim procesima tržište rada ostaje nacionalno, tržište roba i usluga postaje regionalno, tržište kapitala postaje globalno. To pak reflektuje izmene u makromenadžment funkcijama. Sposobnosti individualnih transnacionalnih kompanija (TNK) sada bivaju upotpunjene strateškim alijansama čiji je cilj osvajanje tržišta i novih tehnologija, kao i stvaranje neraskidive veze između firme i države. Dobro državno upravljanje treba da pomogne firmama u krizi – putem povećanja njihove snage i konkurentnosti. To je u osnovi koncept makromenadžmenta koji prevazilazi individualističko vođenje firme van konteksta okruženja[6]. Internacionalizacija tržišta neraskidivo povezuje korporativni i državni menadžment u makromenadžment. Sada tradicionalne forme stranih direktnih investicija i osnivanje filijala bivaju dopunjene suptilnim formama franšizinga, IR konzorcijuma i finansijskog partnerstva, koji postaju ugaoni oslonci poslovnih alijansi i mreža. Oni brišu razlike između poslovnih i državnih identiteta, stvaranjem integrisanih internacionalnih proizvodnih sistema u kojima transnacionalne kompanije svoje poslovne funkcije regionalno i nacionalno dislociraju. Time se faktički stvaraju razuđene mreže, responzivne na razlike u nivou razvijenosti i kvaliteta državnog upravljanja sa ciljem da se ostvari održivi razvoj kao paradigma tehnološkog i informacionog razvoja u funkciji rasta konkurentnosti.

PORESKA KONKURENTNOST I PRESTRUKTURIRANJE

Danas su, međutim, dostignuti nivo državnog ingeriranja u tržišni i privredni mehanizam [7] i dosegnuti nivo fiskalnog opterećenja, nezaobilazni suštinski test provere u vrednovanju efekata javnog sektora. Zato u prvi plan izbijaju problemi i dileme [8]: (1) da li porezi guše podsticaje za radom, štednjom i investicijama, (2) kako i koliko porezi utiču na sveukupnu alokaciju privrednih resursa i redistribuciju dohotka, (3) kakve su i kolike koristi od državnih ulaganja, (4) kakvi efekti proističu iz vladinih programa izdataka, (5) koliko je privredni sektor istisnut sa tržišta hartija od vrednosti i (6) koje su perspektive javnog sektora u budućnosti, koji traže decidirane odgovore i nove alternative. Valja otvoriti i zatvoriti novi krug o značaju i dometu fiskalne politike u okviru makroekonomske politike. Izgleda da je izdaleka započeta monetaristička kontrarevolucija protiv posleratne kejnzijanske revolucije uticala na ponovno oživljavanje značaja nekada pouzdane fiskalne politike; ali se sada nova „fiskalna revolucija" situira u okvir teorije ekonomike ponude [9], u čijem se epicentru nalazi princip poreskih sniženja u funkciji „osemenjavanja rasta". Trijada: rad-štednja-investicije upravo se bazira na politici redukcije fiskalnog opterećenja, koja osigurava povratak ekonomskom biznisu oslobođenog korektiva državnog intervencionizma [10]. Ekonomika ponude, dakle, teži da izvrši fiskalnu „kontrarevoluciju" u demontaži „države blagostanja" u okviru posustale kejnzijanske revolucije, koja je socijalnom kompozicijom potrošnje unazadila javni sector [11].

Zagovarači ove ideje teže sprovodenju implicitno uravnoteženog budžeta u kome je poreski prihod prilagođen ekonomskom sistemu prema vladinim rashodima. Ukupni dohodni efekti, u takvom okruženju, mogu da se jave jedino ukoliko se primer vladinih rashoda suštinski razlikuje od primera rashoda koji bi rezultirali u nedostatku državne intervencije. Tada se i fokus analize poreske politike pomera na ispitivanje značaja supstitucionih efekata, koji su neminovna posledica kretanja relativnih cena izazvanih poreskim promenama. Zato pristalice Laffero-ve krive u teoriji ekonomike ponude i tvrde da bi smanjivanje sadašnjih visokih poreskih stopa vodilo prividnom smanjivanju prihoda od poreza, jer smanjenje poreskih stopa, koje vodi smanjenju prihoda, prati smanjenje cene (povećanje čistog prihoda) i vodi takvom porastu tražnje za robom (ponuda radne snage) kao da znači porast poreza u celini; dakle, poput objašnjenja Cantoa, Joines i Laffera zasnovanog na mikroekonomskim neoklasičnim pretpostavkama. Smanjivanje marginalne poreske slope može da obezbeđuje podsticaj radnoj snazi da izlazi iz „skrivene privrede“ iz čega proizlazi povećanje prihoda od poreza, što je potpuno u skladu sa neoklasičnim okvirom. Roberts, pak, smatra da je ovaj pristup važan i za kratkoročna makroekonomska razmatranja, posebno ako privreda preživljava nezaposlenost i ako poreska sniženja stimulisu privredu, potrošačka očekivanja i likvidnost. Potencijalni kratkoročni makroekonomski efekal posebno dolazi do izražaja u meri u kojoj poresko smanjenje stimuliše privrednu aktivnost tako da rezultanta porasta u transakcijama tražnje za novcem dopušta vladi da finansira pojedine rashode putem kreiranja novca. Pošto smanjivanje poreskih stopa vodi porastu prihoda jedino kada su poreske stope izuzetno visoke, pristalice Lafferove krive plediraju na poresku reformu, koja povlači smanjenje najvećih marginalnih poreskih stopa na prihod (Wanniski i Laffer), da bi se državna intervencija u poslovanju privatnih tržišta pojavila na najefikasniji način [12].

Efekti fiskalnog programa na planu ponude upravo treba da proisteknu iz amelioracije relativnih cena rada, štednje i investicija koje rezultiraju iz smanjenja poreza. Oficijelna predviđanja idu za tim da modifikacije sa reformom reglamentacije i redukcije budžetskih rashoda i socijalnih transfera diferenciranim podsticajima štednje, amelioracijom abatmana za amortizaciju i olakšavanjem investicionih plasmana, promovišu i konstituišu u „glavni motor“ akceleracije ekonomske aktivnosti i ponude u realnim okvirima. Međutim, postoji evidentna konfliktnost ciljeva: suzbiti nezaposlenost po cenu inflacije i deficita platnog bilansa ili smanjiti inflaciju uz nezaposlenost i pad proizvodnje, implicira oprezno odabiranje prioriteta među datim alternativnim ciljevima. Nezaposlenost se, u kontekstu smanjenja inflacije, može redukovati merama fiskalne politike i to tako što valja smanjivati „odliv“ smanjenjem poreza i povećati „priliv“ povećanjem državnih izdataka radi simultanog delovanja na liniji „odliva“ (linija štednje) i liniji „priliva“ (linija investicija) [13].

Svaka poreska reforma, po reformatorima, ima unapred postavljena dva cilja: podsticanje stvaranja bogatstva i njegova pravedna raspodela. A to sa svoje strane treba da doprinese sniženju ukupnog poreskog opterećenja, smanjenju udela države u privrednim aktivnostima, podsticanju rasta akumulacije i kapitala i stimuliranju inovacija. Teorijski posmatrano, oporezivanje po definiciji koči rast na tri načina: prvo, preterano oporezivanje može iskriviti izbor između rada i dokolice i između oporezivih i neoporezivih delatnosti; drugo, previsoko oporezivanje dohotka isključuje izbor između sadašnje i buduće potrošnje, favorizujući sadašnju potrošnju i isključujući štednju (a preko povećanja kamatne stope i investicija i tehnološki napredak) i, treće, preoštro oporezivanje dohotka obuzdava sklonost ka preuzimanju rizika i slabi međunarodnu konkurenciju. Tako nastupa kumulativni proces, koji implicira povećanje subvencija (kao zaštitni instrument),koje se moraju finansirati ili direktnim povećanjem poreza ili stvaranjem sve većeg budžetskog deficita, koji dovodi do anticipiranja viših poreza u budućnosti.

Fiskalna zahvatanja trebalo bi stabilizovati i fiksirati na 20%–35% od ostvarenog dohotka. Naše je, međutim, mišljenje da u fazi osnivanja preduzeća, uhodavanja proizvodnog procesa i tržišnog selekcionisanja proizvodnog programa ukupno poresko opterećenje ne bi trebalo da pređe granicu od 1/5 ostvarene dobiti (dakle, poreska stopa bi iznosila 20%). U drugoj fazi, u kojoj dolazi do izražaja reprodukovanje uloženog kapitala, poreska stopa bi iznosila 25% (tj. 1/4 od ostvarene dobiti). Konačno, u trećoj fazi, kada biznis dostigne zavidan nivo (evropski prošek), na poreski teret ne bi smelo da ode više od 1/3 ostvarenog profita – poreska stopa 33%.

Doprinosi ne bi trebalo podjednako da pogađaju mala preduzeća, jer svi „privatnici“ nisu korisnici usluga društvenih i socijalnih delatnosti.

Oslobođenje od poreza treba omogućiti za obveznike koji prvi put počinju sa obavljanjem delatnosti u trajanju od dve godine, za obveznike koji ulažu sredstva za kupovinu i izgradnju poslovnog prostora, nabavku nove opreme, izgradnju proizvodnih kapaciteta, modernizaciju i novu tehnologiju u trajanju od 2 do 3 godine (dok se uložena sredstva ne reprodukuju), za obveznike povratnike iz inostranstva za uvezenu opremu u trajanju od 1 do 2 godine, i za obveznike koji upošljavaju „pripravnike“ i invalide rada u trajanju od 1 do 2 godine.

Malim preduzećima treba omogućiti poreske beneficije i to onim obveznicima koji prvi put počinju sa obavljanjem delatnosti na sledeći način: za prve dve godine porez se ne plaća (oslobođenje 100%), u trećoj godini porez se plaća u iznosu od 25% ukupno razrezanog poreza, u četvrtoj godini porez iznosi 50% od utvrđenog poreza, i u petoj godini porez bi iznosio 75% od ukupno razrezanog poreza.

Prestrukturiranje domaće privrede preko ulaska novih malih i srednjih preduzeća (tzv. krovni projekat), postavljanje preduzetničkih inkubatora (pilotnih, novih, internih i opštih), u funkciji podsticaja preduzetništva, menadžmenta i korporacijskih finansija, nabavka know-how, SPEDA i poslovne komunikacije sa Saveznom agencijom za mala i srednja preduzeća i preduzetništvo valja u potpunosti osloboditi plaćanja poreza (i doprinosa) iz dobiti (i ličnog dohotka) u toku narednih 5–7 godina, pošto se radi „o stvarima od neprocenjive vrednosti za 21 vek“.[14]

Lombardni i hipotekarni (kao i eskontni kontokorentni) kredit, kao elemenat sigurnosti poverioca, reflektuju u osnovi svojinski odnos i sigurnost ulagača kapitala. Poreska politika, u tom kontekstu, treba da podstakne razvoj lombardnog kredita i hipoteka u prestrukturiranju jednostrane društvene svojine pluralizacije svojinskih odnosa.

Prodaja znanja o preduzetništvu, menadžerstvu i korporacijskih finansija jeste novo srpsko zanimanje u okviru već poznatog i razvijenog menadžment konsaltinga i afirmisanih konsultantnih firmi. Taj koncept mora biti institucionalno podržan, prvenstveno fiskalnom politikom. Kad to konstatujemo, imamo u vidu potrebu poreske stimulacije stvaranja novih malih i srednjih preduzeća, prestrukturiranje jezgra velikih preduzeća (transformacija matičnih preduzeća) i pravljenja koalicija univerziteta i biznisa za podržavanje preduzetništva, kao instrumenta prestrukturiranja. Preduzetnički i menadžerski razvoj uvek reflektuju rizične poslove i poduhvate. Zato su potrebne finansijske institucije tipa riziko kapital čije formiranje mora imati neporeski tretman. Za to je potrebno i znanje – domaće i strano – čiji „nosioci“ moraju biti korisnici generalnih poreskih beneficija. Perspektivni razvoj najavljene ere „finansijskih supermarketa“ kada će tehnologija i deregulacija omogućiti opštu konkurenciju između bankara, berzanskih brokera i osiguravajućih kompanija, isto tako, implicira poreske stimulacije. Poduhvati za kolektivne investicije u prenosive vrednosne papire, tj. jedinice trustalnog preduslova za slobodan protok kapitala i razvoj finansijskog tržišta, takođe, mogu biti predmet poreskih podsticaja.

Prelaz iz dužničke u preduzetničku ekonomiju po definiciji mora biti fiskalno podržavan. Neadekvatan poreski sistem (veliki stepen njegove nepotrebne decentralizacije, ogromno poresko opterećenje, velike regionalne razlike u poreskim tretmanima, decenijsko izostajanje poreza na profit pravnih lica i progresivnog oporezivanja fizičkih lica, egzistencija poreza na promet umesto poreza na dodatnu vrednost) jeste „teška“ prepreka za razvoj biznisa i za integraciju Srbije u Evropi. Razlike u visini poreskih tereta i načinu oporezivanja smetnja su za ulaganje privatnog, domaćeg i stranog kapitala, i za razvoj preduzetničke ekonomije. Prevelika poreska opterećenja, koja su zasnovana na oporezivanju potrošnje, uvoza i ličnih dohodaka, u Srbiji se kompenziraju izrazito niskim platama (premale neto zarade). Razlike u opterećenju plata su predimenzionirane i kreću se od 30% do 100% (porezi i doprinosi na neto plate). No, vlasnike preduzeća i poslodavce ne interesuje neto plata nego bruto plata koja je trošak preduzeća. Oni čak prave razliku između poreza i doprinosa i nemaju razumevanja za obavezne zajmove i udruživanje sredstava. Za njih je izuzetno važna integracija poreza i doprinosa i eliminacija parafiskalnih davanja. Za vlasnike preduzeća poreska osnovica jedino može biti dobit. Nije im neophodna jedinstvena poreska stopa u čitavoj zemlji, jer i poreska konkurencija republika i pokrajina može dati pozitivne rezultate. Važno im je jedino da utvrđene poreske stope na profit budu stabilne. Granična poreska opterećenja inkorporiraju informacije o tome u kojoj meri dodatna dobit iz dodatne investicije podleže oporezivanju. Granično oporezivanje je, prema tome, odlučujuća veličina za kalkulaciju investicionih poduhvata u preduzeću [15].

Zapadnoevropske zemlje su sprovele poreske reforme gotovo u tri faze tako da su „Velike“ poreske reforme osetno reducirale granična fiskalna opterećenja za primaoce plata i za vlasnike malih i srednjih preduzeća, što bi i Srbija mogla da iskoristi kao pozitivno iskustvo.

Razvojni ciklus i privatizacija jesu ključne poluge izvlačenja privrede iz recesije koja je iznuđena zbog obaranja inflacije. Sada je na potezu razvojni ciklus i obavljanje stabilnog rasta na trajnim osnovama u čijem je epicentru otvaranje procesa prestrukturiranja preduzeća. No, prestrukturiranje privrede nije moguće bez integralne transformacije svojine i ubacivanja dodajnog kvantuma svežeg kapitala. Razvojni ciklus integrisao bi preduzetnički i infrastrukturni tip. U teoriji izmodeliranih razvojnih ciklusa preduzetnik je epicentralna tačka u prvom tipu razvojnog ciklusa, koji daje pečat biznisu u predominantnim tržišnim uslovima predviđanja čiji je movens poslovanja – profit. Država je, pak, nosilac drugog tipa razvojnog ciklusa, koji obezbeduje razvoj infrastrukturalnih grana kao bazične pretpostavke razvoja celokupne privrede (iako za njih nisu neposredno finansijski zainteresovani privatni preduzetnici). I jedan i drugi tip razvojnog ciklusa moraju biti podržani poreskom politikom, pogotovu ako su u funkciji prestrukturiranja preduzeća i privrede. Mere fiskalne politike upravo iz tih razloga treba da stimuliraju ulaganja u razvojne projekte koji garantuju, na kratak i srednji rok, povraćaj uloženih sredstava, ulaganja u izvozno orijentisane projekte, ulaganja u nove tehnologije, ulaganja u revitalizaciju eko-ravnoteže, ulaganja u fond rizika kapitala (koji podržava biznis malih i srednjih preduzeća), ulaganja u transformaciju matičnih preduzeća i privatizaciju, ali i ulaganja u preduzetnički duh i menadžere. Iza toga treba da stoji promotivna uloga države, koja preko inovativnih centara i agencijskih institucija i projektnih jedinica „osigurava" privlačenje inostranog privatnog kapitala, svojinsko prestrukturiranje, finansijsku podršku malim i srednjim preduzećima, poresku i kreditnu stimulaciju na kratak i srednji rok, i pomeranje težišta sa energetsko-sirovinskog razvoja na visoko produktivne i inovativno-tehnološke intenzivne projekte sa izvoznom propulzivnošću i sa impulsiranjem amelioracije privredne strukture. Na to se nadovezuje preduzetničko-menadžerski duh koji se ogleda u smanjivanju potrošnje energije i sirovina, repromaterijala i radne snage po jedinici proizvoda, u podizanju produktivnosti rada, nivoa organizacije i efikasnosti poslovanja, u podizanju neophodnog kvaliteta i dizajna, i razvoju marketinga i propagande.

Ali, novu tržišnu konkurentnost mora da prati i nova fiskalna konkurentnost, koja se logikom „ekonomike ponude" ispoljava kroz poresku redukciju (sniženje poreskih stopa), koja se pozitivno-podsticajno efektuira povećanjem akumulacije i produktivnog investiranja, proširenjem proizvodnih kapaciteta i povećanjem zaposlenosti [16]. Isto tako, i realokacija resursa, kao suština preduzetničkog procesa, od manjih ka većim upotrebnim vrednostima mora da prati realokaciju fiskalnog tereta od većih ka manjim poreskim stopama. Tako dolazimo do toga da i profitni račun, koji se izvodi iz realokacije resursa sa poslovnim rizikom, mora da sledi poreski račun kao stimulator za povećanje poslovnog efekta i kao nagodba za preuzeti rizik.

U današnje vreme, i posrednici i neposrednici, i radnici i menadžeri, i preduzetnici i rentijeri, i službenici i nezaposleni želeli bi da utiču na poresku politiku, pošto bogati uvek teže da plaćaju što manje poreza (dok siromašni smatraju da plaćaju neposredno mnogo državi). To što važi za pojedince, važi i za preduzeća i za područja. Ali to ne znači da poreska politika mora biti uniformna, pošto transformaciji poreza pogoduje raznolikost. I upravo različita poreska opterećenja po republikama privlače oskudne i seljive kapitale – domaći i strani, jer tu sada dolaze do izražaja poreske olakšice i koncesije. To, pak, znači da poreski sistem ne mora biti jedinstven po svaku cenu. On mora biti samo racionalan i efikasan. Pri tom, novi poreski sistem, mora biti moderan po ugledu na reformisane poreske sisteme zemalja

EZ/EU, koji anglobiraju proporcionalni porez na dobit preduzeća, odnosno kompanija (oporezivanje pravnih lica), progresivni porez na dohodak pojedinaca (oporezivanje fizičkih lica), i porez na dodatu vrednost (VAT ili TVA), itd. Konačno, poreski sistem mora biti stabilan, jer je to osnovna pretpostavka za ulaganje privatnog domaćeg i inostranog kapitala koji se prvi oslobađa nacionalnog romantizma, zalaže za uspostavljanje efikasnog sistema ekonomskih funkcija savezne države, zahteva uspostavljanje ekonomske unije i profitno recikliranje sinteze ekonomskih interesa kapitala, pledira na ekonomsko prestrukturiranje (kao membrane ekonomske dezintegrisanosti), insistira na efikasnosti u ponudi javnih dobara od strane savezne države (koja je jeftinija od produkcije federalnih jedinica). Samo tada se potpuno shvata klasična konstatacija da „oni koji su u suštini jednaki treba jednako da budu i oporezovani", i da ekonomski nejednaki treba da budu i nejednako oporezovani. Samo tako se može shvatiti činjenica da se poreski mehanizam ne doživljava kao nejednako oporezivanje Slovenca, Hrvata, Srbina, itd., jer su poreski obveznici građani, koji se (ne)jednako oporezuju u zavisnosti od ekonomske snage. Istorija našeg razvoja poreskog sistema učinila je, doduše, da ne delujemo kao tržišni agensi nego kao pripadnici partije, nacije, religije i regiona. Takav tok događaja omogućava i rang jugoslovenskog paradoksa „od čvrste federacije ka labavoj konfederaciji", odnosno situacija kada „ni čvrsta federacija ni klimava konfederacija ne predstavlja oblik istinske ekonomske unije." [17] To, pak, ne znači da treba graditi jedinstveni poreski sistem sa prepoznatljivim centralističkim silama i integralni sistem finansiranja federacije sa skrivenim unitarističkim apetitima. Novi pristup fiskalnom mehanizmu treba da polazi od zajedničkih interesa svih republika, koji podrazumevaju razuđivanje poreskog sistema i načina finansiranja savezne države. Tako se jača poreska konkurentnost između federalnih jedinica, kojima pripada izvorni fiskalni suverenitet na osnovu čega se mobilišu i koncentrišu poreski resursi. Na to se nadovezuje distribucija poreskih resursa za finansiranje zajedničkih funkcija savezne zajedničke države (federacija) na principu srazmernog učešća svake republike u društvenom proizvodu.

Vlada se, po logici, okupira problemom transformacije društvene svojine, pošto svojinsko prestrukturiranje shvata kao sredstvo u funkciji povećanja efikasnosti postojećeg kapitala i rekapitalizacije, odnosno obezbedenja dodatnog kapitala za novi razvojni ciklus. U tom sklopu, država bi sticala pravo svojine ili susvojine u preduzeću na isti način kao i druga pravna ili fizička lica – kupovinom preduzeća ili dela preduzeća. No, ovaj proces ne prati fino komponovana i skladno dozirana politika, koja bi naročito došla do izražaja u momentu prodaje preduzeća zaposlenim radnicima [18]. Zaposleni radnici, kao kupci preduzeća, dobijali bi specijalne poreske olakšice i beneficije u zavisnosti od toga da li koriste bankarski kredit koji bi se otplaćivao iz budućeg profita ili koriste obveznice koje primaju umesto dela ličnog dohotka. Tu je i pitanje da li se dividende, kao prihod, koje se ponovo ulažu u kupovinu akcija mogu u potpunosti osloboditi od poreza.

REZIME

Srednjoročna fiskalna politika praćena poreskom reformom u osnovi treba da vodi ka sveobuhvatnom sniženju direktnih poreza i preduzeća i preduzetnika uporedo sa rastućim trendom fiskalnih podsticaja i stimulansa da bi se oslobodilo dejstvo tržišnih sila. Poreska kvota mora biti drastično reducirana da bi se poboljšale ekonomske performanse malih i srednjih preduzeća u skladu sa intencijama poreskih reformi, gotovo u svim zemljama OECD i EU. Rastuća međunarodna integracija i slobodno kretanje kapitala već stvaraju pogodnosti za proizvodno preseljenje po oblastima i regionima u kojima se profili oporezuju po relativno niskim poreskim stopama i sa relativno značajnim fiskalnim bonifikacijama i koncesijama. To je nagnalo brojne vlade da se okrenu politici snižavanja tereta poreza na poslovnu aktivnost, poreza na neto imovinu i poreza na nepokretnosti, i ukidanju poreza pri inkorporisanju i poreza na transfer deonica na berzi [19]. A taj „uspeh“ u zaokretu meriće se u zavisnosti od toga da li je ostvaren cilj u oslobađanju preduzetničkih performansi izraženih kroz poreze, da li je rastući proizvodni potencijal ekonomije održao „konkurentnost“ i da li je moguće održanje porasta broja zaposlenih. Koncepti reforme oporezivanja malih i srednjih preduzeća u 90-im godinama zato i teže da doprinesu trajnim poboljšanjima klime za inovacije i investicije, da odstranjuju fiskalne diskriminacije deoničarskog kapitala u odnosu na dužničke obaveze po zajmovima, da uvažavaju princip neutralnosti u odnosu na „zakonski“ oblik preduzeća i da doprinesu uprošćavanju poreskih zakona uzimanjem u obzir međunarodna kretanja na fiskalnom planu.

LITERATURA

1) Rugman, A. i Hodgetts, R. 1995. International Business, a Strategic Management Approach, MeGraw-Hill, N. York, i Lei, D. Strategies Global Competition, Long Range Planing 1/89. str. 26.
2) Milićević, V. Globalna konkurencija i strategijske alijanse. Direktor 12/95, str. 16-20.
3) European Commission, Growth, 1994. Competitivness, Employment, Luxemburg-Brussels, str. 71.
4) OECD, 1994. Taxation and Small Business, Paris, str. 42.
5) Salin, P. 1995. La Concurence, P.U.F., Paris, str. 18.
6) Boyd, G. (Red.). 1995. Competilive and Cooperative Macromanagement, E. Elgar, str. 56. I. Ristić, K, Komazec, S. i Ristić, Ž. 2013. Globalni finansijski menadžment, Etnostil, Beograd,. str. 404.
7) Dobson, W. 1991. Economic Policy Coordinalion, Institut for International Econorrtics, Washington, str. 95.
8) Aschauer D. A. i Greenwood, J. 1985. Macroeconomic Effects ofFiscal Policy, u K. Brunner i H. H. Meltzer, The „New Monelary Economics“, Fiscal Issues and Unemploymenl, North-Holiand, Amsterdam, str.91–138.
9) Taylor, L. 1983. Stmcturalist Macroeconomics, Basic books, N. York, str. 41.
10) Ražin, A. i Slemrod, J. 1990. (Ed.), Taxation in the Global Economy, Chicago/London, University of Chicago Press, str. 18
11) Saunders, P i Klau, F. 1985. The Role of the Public Sector – Causes and Consequences of the Growth of Government, OECD, Paris, str. 74.
12) Ristić, Ž. i Cemović, R. 1989. Monetarizam, strukturalizam, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, str. 318.
13) Agllcta, A. i Brendes, A. 1990. Globalisation, financiere et risque de systeme, Cahires economiques et monetaires, br. 37, str. 37–71
14) Ristić, Ž. ,Komazec, S. i Kovač, J. 1993. Poreska ekonomija, ABC Glas, Beograd, str. 141.i Ristić, K. i Ristić, Ž. 2012. Fiskalna ekonomija, Etnostil, Beograd, st.634.
15) Ristić, Ž. i Ljutić,B. 1990. Finansije preduzeća, Privredni pregled, Beograd,str. 46.

16) Bain, A. D. 1992. The Economics ofthe Financial System, Blackwell Publishers, Oxford, Str. 71. i Ekonomska poltika, br1991/1990 str. 9.
17) Tomaš, R. 1992/1990, Integracija odozdo, Ekonomska politika 1992/1990, str. 13–14.
18) Komazec,S. Kovač, J. i Ristić, Ž. 1993. Fiskalna teorija i politika, ABC Glas, Beograd, str. 341. I Ristić, K. i Ristić, Ž. 2014. Fisklana ekonomija i menadžment javnog sektora, Etnostil, Beograd str. 946.
19) Ristić, Ž., Poreski sistemi i fiskalna reforma, Centar za izdavačku delatnost SSO Srbije, Beograd, 1991.str.211. i Ristić, K. i Ristić, Ž. 2014. Međunarodne javne finansije i budžetska politika EU, Etnostil, Beograd, str.234.

KONKURENTSKA PREDNOST KOMPANIJA I NACIONALNE EKONOMIJE

Dr Jevtic Petronije

pjevtic@verat.net

dr Ljiljana Stošić Mihajlović

mihajlovicp@ptt.rs

Visoka škola primenjenih strukovnih studija u Vranju

UDK: 339.137.2:334.72
338.012:[339.137.2:334.72

APSTRACT

Prva dekada dvadesetprvog veka je posvedočila da je počeo period globalne konkurencije, koji se identifikuje prodorom standarda svetskog tržišta i međunarodne orijentacije kompanija. Danas nema privrednih grana u kojima konkurencija još nije poremetila stabilnost i dominantan položaj na tržištu. U savremenim uslovima poslovanja, nijedna kompanija i nijedna zemlja ne mogu sebi da priušte zanemarivanje potrebe za konkurisanjem ili konkurenciju – postojeću i buduću. Sve kompanija, kao i privrede svih zemlja savremenog sveta, moraju da pokušaju da shvate konkurenciju i da njome ovladaju.

Da bi kompanija realizovala tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uključujući permanentno inoviranje. Preduzeća moraju da ulažu sve značajnije napore da bi zadovoljili zahteve, sve obrazovanijih i informisanijih klijenata (potrošača). U takvim uslovima kvalitet poslovanja predstavlja elementarni faktor konkurentnosti, koji se bazira na stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja.

Konkurentska prednost je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima. Konkurentske prednosti pojedinih država nisu nasleđene, već stvorene strateškim izborima i njihovom realizacijom, zasnovanim na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama I inovacijama.

Inovacije predstavljaju pokretačku snagu razvoja firme, ali i razvoja nacionalne privrede. Zbog toga je važno ukazivanje na značaj firmi sa višim nivoom tehnološke intenzivnosti, koje imaju više uslova za inovacije i

osvajanje tržišta. Firme sa višim nivoom tehnološke intenzivnosti imaju više uslova za inovacije, osvajanje novih tržišta i produktivniju upotrebu raspoloživih resursa.

Kreiranje poslovnih strategija i kvalitet poslovnog okruženja bitni su preduslovi za jačanje konkurentnosti privrede. Prema Porteru, kombinacija spoljnih podsticaja (dijamant) i odgovarajućih strategija kompanija – imajući u vidu specifičnosti svake zemlje posebno – predstavlja konkurentski potencijal jedne zemlje.

Ključne reči: konkurentska prednost, kompanije, nacionalna privreda.

COMPANY'S COMPETITIVE ADVENTAGE AND NATIONAL ECONOMIES

Jevtic Petronije, Ph.D.

pjevtic@verat.net

Ljiljana Stošić Mihajlović, Ph.D.

mihajlovicp@ptt.rs

UDK: 339.137.2:334.72
338.012:[339.137.2:334.72

ABSTRACT

The first decade of the twenty-first century, testified that he began a period of global competition, which is identified by the penetration of the standards of the world market and the international orientation of the company. There are industries in which competition has not disrupted the stability of a dominant market position. In the modern business environment, no company and no country can afford to neglect the need for competitive bidding or competition - existing and future. All companies, as well as the economy of the country of the modern world, they must attempt to understand the competition and her master.

That the company realized market success you need to have a competitive advantage in the form of lower costs and product differentiation, with a long-term strategy of providing products and services of high quality, including continuous innovation. Companies must invest all significant efforts to meet the requirements of all educated and customers (consumers). In such conditions, the quality of the business is the

elementary factor of competitiveness, which is based on continuous improvement of productivity and knowledge.

Competitive advantage is the basis of business performance companies in competitive markets. Competitive advantages of individual countries are not inherited, but created strategic choices and their implementation, based on knowledge and developed infrastructure, high technology and innovation.

Innovation are the driving force in the development of the company, but also the development of the national economy. Therefore, it is important to point out the importance of firms with higher levels of technological intensity, with more conditions for innovation and win the market. Firms with higher levels of technological intensity have more conditions for innovation, winning new markets and productive use of available resources.

Creating business strategy and the quality of the business environment are essential prerequisites for improving the competitiveness of the economy. According to Porter, a combination of external stimulus (diamond) and corresponding strategies of companies - taking into account the specificities of each country - is the competitive potential of a country.

Keywords: competitive advantage, companies, national economies.

PREDMET I POLAZIŠTA ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog rada je istraživanje i proučavanje glavnih faktora i izvora stvaranja održive konkurentske prednosti u savremenim organizacijama. Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od uopštenih koji izvore konkurentnosti definišu kroz veličinu i ostvareni udeo na tržištu do posebnih koja istražuju različite izvore konkurentske prednosti, ali ih ne dovode u vezu sa trenutnim udelom na tržištu.

Istraživanja u ovom radu imaju okvir u radovima Portera o konkurentskoj prednosti i konkurentskim strategijama kao jedno šire teorijsko razmatranje.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučni opis glavnih faktora i izvora stvaranja održive konkurentske prednosti u savremenim organizacijama, da se premosti jaz između često pojednostavljenih popularnih pristupa liderstvu i apstraktnih teorijskih pristupa, naučni opis liderstva i činioca strukture izvora konkurentnosti , naučni opis funkcija liderstva i naučni opis svih kvantitativnih i kvalitativnih svojstava izvora konkurencije u savremenim organizacijama.

Pored naučnog opisa naučni cilj je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze itd., postoje odnosno ne postoje, da su ispoljene ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike.

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

Generalna hipoteza:

Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti lidera, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije;

Pojedinačna hipoteza:

Iako je danas konkurentska orijentacija imperativ, firme ne treba da budu previše usmerene na konkurente , one moraju biti izbalansirane u nastojanjima da stvore i zadrže potrošača i ograniče i anuliraju konkurenciju.
Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu.

Metodološki pristup istraživanja koji će se primenjivati u izradi ovog rada postavljen je veoma kompleksno i zahteva primenu:

od analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
od sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;
od opštenaučnih metoda: hipotetičko
deduktivnu, analitičko

Analiza će biti ostvarena na dva nivoa: na nivou izvornih podataka, na osnovu izvornih dokumenata, i na nivou sekundarne analize rezultata ranijih istraživanja i adekvatne literature.

IZVORI KONKURENTNOSTI U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Tržište je stalno sučeljavanje odnosa ponude i potražnje. Ponuda i potražnja ispoljavaju svoje delovanje posredstvom konkurencije. U tom smislu konkurencija predstavlja unutrašnju motornu snagu koja pokreće tržišni mehanizam. Konkurentski odnosi među učesnicima na tržištu mogu biti različite prirode i različitog uticaja. Najčešće zavise od broja i veličine učesnika na tržištu (kupaca i prodavaca), od veće ili manje mogućnosti pojave novih učesnika na tržištu (konkurenata), homogenosti ili heterogenosti roba, stepena elastičnosti ponude i tražnje i sl. Zapravo, sve su to karakteristike na osnovu kojih se obrazuju različite tržišne strukture i različita tržišna stanja.

Sve do 30-ih godina XX veka, do pojave nemačkog ekonomiste Štakelberga i njegove klasifikacije tržišnih stanja, morfologija tržišta se posmatrala vrlo pojednostavljeno. U ekonomskim analizama se polazilo od ekstremnih tržišnih stanja: potpune, neograničene (apsolutne, perfektne) konkurencije i potpunog monopola.

Odnosi potpune neograničene konkurencije u svom čistom obliku nisu nikad uspostavljene. Smatra se da je liberalni kapitalizam (period laisser faire) bio sistem sa najviše ekonomskih sloboda, ali se ne može tvrditi da je to bilo doba potpune konkurencije.

Potpuno suprotno stanje na tržištu od odnosa potpune konkurencije je stanje monopolske konkurencije. Zapravo, to je takvo tržišno stanje u kome se na strani ponude nalazi samo jedan prodavac (monopol), odnosno na strani tražnje samo jedan kupac (monopson). Tržišno stanje monopola i monopsona može nastati na različite načine: prirodnim putem, veštačkim putem – delovanjem ekonomskih zakona čime se obezbeđuje visoka koncentracija ponude i tražnje u rukama jednog proizvođača ili kupca, sporazumom ili dogovorom između jednog broja proizvođača ili kupaca.

Uglavnom, u savremenim ekonomskim analizama tržišnih struktura i oblika konkurencije, između ekstremnih tržišnih stanja (potpuna konkurencija i monopol), velika pažnja se pridaje oblicima ograničene i nepotpune konkurencije. Reč je o mešovitim oblicima konkurencije, koji su najbliži realnom privrednom životu. Ograničenu ili nepotpunu konkurenciju posebno obeležava: relativno mali broj prodavaca i kupaca (dva prodavca – duopol, dva kupca – duopsol, dva prodavca i dva kupca – bilateralni monopol), zbog velike ekonomske moći pojedinačnih prodavaca i kupaca postoji mogućnost uticaja na cene, ali ih ipak ne mogu u potpunosti kontrolisati, postojanje još uvek relativne homogenosti proizvoda i supstituta, niska mobilnost faktora proizvodnje, mogućnost dogovaranja u vezi sa nivoom cena, podelom tržišta, vrstom i kvalitetom proizvoda koji su predmet prodaje, mestom i vremenom prodaje i sl., što čini osnovni interes učesnika u razmeni.

KONKURENCIJA KAPITALA

Konkurencija koja važi na tržištu proizvoda i usluga, na isti način deluje između samih kapitalista u oblasti proizvodnje, trgovine, bankarstva i manifestuje se u nastojanju svakog pojedinačnog kapitaliste da prisvoji što veći profit na tržištu. Svi kapitalisti se trude da ga plasiraju u one delatnosti u kojima će se on najbrže oploditi i ostvariti što veći višak vrednosti, sučeljavaju ći se pri tom sa interesom drugih kapitalista. Svaki od njih pokušava da ponudi bolje uslove i tako istisne svog konkurenta. Izvesno je da oni vlasnici kapitala koji neprekidno usavršavaju sredstva za proizvodnju i povećavaju organski sastav kapitala (u pravcu veće zastupljenosti minulog rada u njemu) mogu računati na veći uspeh u stalno rastućoj konkurenciji.

I obrnuto, oni koji to ne mogu da postignu, moraće računati s tim da jednog dana budu istisnuti sa tržišta. Pravilo je da krupniji kapital istiskuje sitni tako što jedne uništava (gasi preduzeća) a druge tako što ih pripaja sebi, čime se njihova akumulativnost neprekidno uvećava.

Iz izloženog proističe da konkurencija kapitala neprekidno stimuliše povećanje kapitalističkih preduzeća. Dva su osnovna oblika koji vode ka tome; koncentracija i centralizacija kapitala. Nakon toga dolazi do pojave krupnih polumonopolističkih ili monopolističkih organizacija, što se odražava u promeni karakteristika konkurentske borbe među kapitalom. Tu se više ne radi o borbi jakih i slabih kao u doba liberalnog kapitalizma nego o borbi među jakima, uglavnom ravnopravnim. Tako nastaju novi oblici konkurencije kapitala koja se manje vodi čisto ekonomskim, a više političkim i drugim neekonomskim metodama. To ujedno dovodi do povećavanja prtivurečnosti (deformisanja konkurencije) funkcionisanja privrednog mehanizma kapitalističke privrede. Otuda se u takvim situacijama nameće sve češća potreba za intervencijama države kako bi se izbegla recesija i veći poremećaji koji kulminiraju u nastanku opšteekonomske - krize.

KONKURENTSKE PREDNOSTI SAVREMENIH ORGANIZACIJA

U savremenoj, sve otvorenijoj i integrisanoj svetskoj ekonomiji, konkurentnost zauzima središnje mesto u ekonomskim strategijama, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Konkurentnost je mera sposobnosti zemlje da u tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.

U studiji „*Konkurentske prednosti država*“, Majkl Porter je razvio novu teoriju konkurentnosti, prema kojoj prednosti pojedinih država nisu nasleđene, već stvorene strateškim izborima. Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, u savremenom razdoblju se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama. Po Porteru nije važno koji se proizvodi proizvode, već kako se proizvode.

Konkurentske prednosti se stvaraju i održavaju stalnim unapređivanjem načina konkurisanja, koji proizilaze iz jedinstvenih nacionalnih proizvoda i procesa.

Iako su po svojim osnovnim ulogama javni i privatni sektor različiti, međusobno su povezani u stvaranju produktivnog i konkurentskog poslovanja. Dobra fiskalna i monetarna politika, efikasni pravni sistem i stabilne demokratske institucije neophodni su za uspešnu ekonomiju, ali nisu dovoljni. Konkurentske prednosti savremenih organizacija nastaju na mikroekonomskom odnosu poslovanja, koje je utemeljeno na kvalitetu mikroekonomskog i makroekonomskog poslovnog okruženja.

Uporedo sa razvojem društva dolazi i do promena u načinu poslo vanja. Menja se koncept poslovanja i međunarodnih poslovnih aktivnosti sa makroekonomskog na mikroekonomski nivo.

Firma predstavlja ključnog nosioca međunarodnog poslovanja, međunarodne razmene roba i usluga. Pojava internacionalizacije i globalizacije proizvodnje i razmene dovela je do pitanja šta I gde proizvoditi, kao i koliko i kako proizvoditi.

Novi okviri međunarodnog poslovanja i međunarodne razmene, umnogome su pojačali potrebu za uključivanje firmi u međunarodne tokove. Uključivanje u međunarodno i globalno tržište je neminovnost, razlozi koji govore u prilog tome su između ostalog:

konkurencija je sveobuhvatnija, kompleksnija, jača,
tehnološke promene su mnogo brže i tehnološki razvoj je skuplji (posebno je skup za male firme kada je u pitanju razvoj proizvoda),

barijere za ulazak na savremena tržišta su sve veće, kao i troškovi održavanja odnosno zadržavanja tržišta,
firmi je sve potrebnije postitanje odgovarajuće ekonomije obima i ekonomije znanja.

U savremenom poslovanju došlo je do pojave ranjivosti nacionalnih privreda gubitkom lokalnih atributa i konkurencijom koja je postala međunarodna i globalna po formi, obliku i intenzitetu. Od velikog značaja je i ulaganje u R&D i stvaranje svetske marke.

Potrebno je uspostavljanje strategije firme, određivanje ciljeva i načina na koji se dolazi do postavljenih ciljeva. Strategija je nužan uslov za postizanje konkurentskih prednosti. Biti konkurentan u savremenom svetu zahteva od firmi da lokalne pozicije i prednosti pretvore u globalne, nacionalne u internacionalne. Važno je uspostavljanje globalne strategije.

Konkurentska strategija predstavlja način na koji se kompanija nadmeće na odabranom tržištu proizvoda kako bi ostvarila svoje posebno definisane ciljeve. Da bi kompanija ostvarila svoju konkurentsku prednost, neophodno je da definiše sopstvenu strategiju koja će je razlikovati od ostalih kompanija. Strategija mora da podržava inovacije, promene, stalna poboljšanja, jačanje ukupnog sistema vrednosti i globalni pristup.

Konkurentske prednosti koje su jednom postignute, stečene i verifikovane kao internacionalne pozicije u globalnom sistemu proizvodnje održavaju se i unapređuju putem stalnog traganja za iznalaženjem novih ili boljih načina poslovanja ili stalne promene ponašanja firme u sklopu opšteg, strateškog koncepta delovanja.

Konkurentske prednosti i pozicije lidera u određenim privrednim granama i njihovim segmentima se teško stiču, ali zato dugo drže. Prema Porteru postoji pet kriterijuma na osnovu kojih je definisana atraktivnost tržišta: - nove ili promenjene potrebe kupca, - nove ili promenjene tehnologije, - neophodnost novih privrednih segmenata, - promenjeni inputi troškova ili koristi, promene u upravljačkoj funkciji.

Neophodno je stvoriti diferencijalnu konkurentsku prednost. To se može postići ostvarenjem:

menadžmenta know-how-veština u vođenju poslova na mnogim tržištima, obično stečena iskustvom u različitim zemljama,
multinacionalne mreže distribucije i prodajnih ogranaka u mnogim zemljama; pristup retkim sirovinama; uspostavljanje jake marke

proizvoda ili trgovinskog imena; posedovanja tehnologije koju će konkurencija kopirati itd. Od velikog je značaja da se poslovanje usmeri ka potrošaču, da se ima vizija, da su planovi održivi na dugi rok i da su razumljivi, fleksibilni, motivacioni. Svaka kompanija proživljava svoj životni ciklus i ako je uspešna, znači da ga je izgradila po svojoj meri.

DEFINISANJE UTICAJNIH FAKTORA KONKURENTNOSTI KOMPANIJA I NACIONALNE PRIVREDE

Konkurentske prednosti, prema Porteru, ne proizilaze iz međuzavisnosti faktorskih intenzivnosti na nivou grana i prirodnih bogatstava date države. One su rezultat napora kompanija da razviju nove proizvode ili unaprede postojeće, razviju nove robne marke, unaprede sisteme plasiranja proizvoda na tržište i uopšte da inoviraju u širem smislu. Napori menadžmenta kompanije daju podsticaj za razvoj konkurentskih prednosti tamo gde postoje uslovi koji stimulišu inoviranje, bez obzira na faktorsku intenzivnost grana i firmi. Uslovi mikroekonomskog okruženja su uobličeni elementima Porterovog dijamanta konkurentskih prednosti. Ovi uslovi jesu neophodni, ali ne i dovoljni. Kompanije moraju da razviju odgovarajuće strategije kako bi odgovorile na spoljne podsticaje, a same se strategije razlikuju prema lokaciji. Kombinacija spoljnih podsticaja (dijamant) i odgovarajućih strategija kompanija – imajući u vidu specifičnosti svake zemlje posebno – predstavlja konkurentski potencijal jedne zemlje. Porter navodi brojne primere zemalja i privrednih grana kako bi pokazao kako konkurentske prednosti proizilaze iz ove kombinacije, ističući da tradicionalna učenja o apsolutnim i relativnim komparativnim prednostima ne mogu dobro da objasne savremene oblike trgovine između zemelja. Međutim, ono što je značajno jeste Porterova tvrdnja da ocena nacionalnog dijamanta i strategija kompanija omogućavaju ocenu konkurentskog potencijala svake zemlje na mikronivou.

Pravilno shvatanje koncepta konkurentnosti, prema Porteru, podrazumeva nalaženje odgovora na pitanje: Šta je izvor konkurentnosti država, odnosno šta je u osnovi državnog prosperiteta i životnog standarda? Životni standard je rezultat produktivnosti date privrede, merene vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (ljudski kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). Konkurentnost zasnovana na produktivnosti je u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva (adekvatno plaćena radna snaga, jaka nacionalna valuta, visoki prinosi na kapital.)

Mikroekonomsku osnovu produktivnosti čine dve međusobno povezane oblasti:

stepen razvijenosti strategija i operativne prakse kompanija, i
kvalitet mikro i makroekonomskog poslovnog okruženja.

Jedna ekonomija ne može biti konkurentna ako kompanije koje posluju u njoj nisu konkurentne, bez obzira na to da li se radi o domaćim ili stranim kompanijama i njihovim filijalama. S druge strane, razvijenost strategija i operativnih praksi kompanija je neizbežno povezana sa kvalitetom poslovnog okruženja. Naprednije i razvijenije korporativne strategije zahtevaju visokoobučenu radnu snagu, laku dostupnost informacijama, kvalitetnu infrastrukturu, brojne ponuđače, razvijene naučnoistraživačke institucije i prisustvo jake konkurencije. Uspešan ekonomski razvoj zahteva od kompanija stalno pronalaženje novih izvora konkurentskih prednosti, odnosno unapređivanje načina konkurisanja. Konkurencija kompanija zasnovana na komparativnim prednostima (jeftina radna snaga i prirodni resursi) mora ustupiti mesto konkurenciji kompanija baziranoj na konkurentskim prednostima koje proizilaze iz jedinstvenih nacionalnih procesa.

Danas se smatra da organizacija ima najviše izgleda za uspeh u onim industrijskim granama ili segmentima u kojima su najpovoljniji dijamanti, izraz koji koristi da bi označio odrednice sistema koje se međusobno podržavajći podupiru u ostvarivanju najpovoljnijih rezultata za sistem kao celinu. Slabost bilo koje odrednice limitiraće potencijal cele privredne grane za unapređenje i poboljšanje. Prednosti u jednoj odrednici mogu da stvore ili poboljšaju prednosti u drugima. Prednosti u čitavom dijamantu neophodne su za postizanje i održavanje konkurentskog uspeha u privrednim granama koje zahtevaju intenzivno korišćenje znanja, a sačinjavaju osnov strukture razvijenih privreda i svetske privrede u celini. U osnovi koncepta konkurentskih prednosti nalazi se inovacija i promena, uključujući i promenu i kreiranje konkurentskih prednosti.

ZNAČAJ NOVIH TEHNOLOGIJA I INOVACIJA

Konkurentnost u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji važno je analizirati putem tehnoloških promena, koje utiču i na strateške i na strukturne promene u ekonomiji.

Tehnologija je proces, tehnika ili metodologija koja je opredmećena u dizajnu proizvoda, ili u industrijskim ili uslužnim procesima, koja transformiše inpute rada, kapitala, informacija, materijala i energija u outpute veće vrednosti. Tehnologija se odnosi na procese pomoću kojih organizacija transformiše rad, kapital, materijale i informacije u proizvode ili usluge.Tehnološke promene igraju važnu ulogu u konkurentskoj dinamici. Promene imaju nekoliko ishoda. Prvo, donose nove proizvode i procese. Drugo, menjaju vrednost lanca i vrednost konstalacije firme. Takođe menjaju i prirodu rivaliteta između firmi. Promene u strukturu privrede su stalne. Nova tehnologija, kao rezultat inovacije, ima za posledicu pojavu novih firmi i novih grana. Praćenjem životnog ciklusa proizvoda i firmi mogu se pratiti i strukturne promene u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji.

Tehnološke promene bitno utiču na promenu ekonomije. Uočljiv je njihov uticaj na rast i razvoj firmi i svake pojedine grane. Tehnološke promene doprinose i strateškim promenama ekonomije.

One dovode u pitanje postojeću konkurentsku prednost firmi, ali i kreiraju novu koja je jača od postojeće prednosti. Tehnološke promene izazivaju stanje u kome mnogi proizvodi i usluge postaju nekonkurentni, pa firme u kojima se dešava taj proces imaju samo dve opcije: smanjiti troškove ili izvršiti tehnološke promene kojima će stvarati nove proizvode ili usluge. U dinamičnoj privredi ovo je stalan proces i predstavlja objektivnu ocenu dometa tehnoloških promena. Tehnološke promene ne snižavaju samo troškove poslovanja, što je nekad bio njihov cilj, već osposobljavaju firmu da menja svoju tržišnu orijentaciju, a u slučajevima novih tehnologija i otvaraju nova tržišta. U XXI veku tehnologija je osnovni izvor konkurentskih prednosti Tehnološke inovacije su prva primena nauke i tehnologije u novom smeru sa komercijalnim uspehom i potencijalnom konkurentskom prednošću.

ZAKLJUČAK

Respektujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, a u skladu sa postavljenim hipotezama, moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka: 1. Ponuda i potražnja ispoljavaju svoje delovanje posredstvom konkurencije. U tom smislu konkurencija predstavlja unutrašnju motornu snagu koja pokreće tržišni mehanizam. Usled procesa globalizacije i regionalizacije tržišta, kompanije moraju mnogo ažurnije da razmišljaju o jačanju svoje konkurentnosti. Konkurentnost kao jedan od glavnih faktora privrednog razvoja jedne države, omogućava poboljšanje položaja pojedinca, firme i države u poređenju sa drugim sličnim entitetima. Povećanje konkurentnosti zavisi od različitih elemenata, u zavisnosti od potencijala kojima se raspolaže. 2. Efikasnost na bazi obilja prirodnih resursa i jeftine radne snage je legitimna konkurentska strategija. Problem je u tome što prirodni resursi i jeftina radna snaga, čak i kada ih ima u izobilju, predstavljaju resursnu kombinaciju koja se lako imitira, tako da postoji velika verovatnoća pojave novih konkurenata koji isti proizvod mogu ponuditi po nižoj ceni. S druge strane, zemlje koje su podigle životni standard taj prosperitet su prevashodno ostvarile izvozom proizvoda i usluga višeg stepena prerade, plasirajući ih kupcima sa visokim zahtevima, ostvarujući istovremeno i više cene za svoje proizvode. 3. Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije.

Kao rezultat navedenih činjenica i analiza, ističe se da se u savremenom razdoblju, osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama i da konkurentske prednosti obuhvataju integralno čitav vrednosni sistem ekonomskog subjekta i relevantnog okruženja.

LITERATURA

1) Drucker, P. (2003) Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad
2) Drucker, P. (1999) Management challenges for the 21st Century, Harper Colins, NY
3) Kotler, P. (2003) Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad
4) Lazarević, M. (2006) Uloga menadžera u kreiranju konkurentske prednosti na svetskom tržištu, Institut ekonomskih nauka, Beograd
5) Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) Menadžment. Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
6) Milisavljević, M. (2000) Strategijski menadžment, Čigoja štampa, Beograd

7) Northouse, P. (2008) Liderstvo – teorija i praksa, prevod sa engleskog, Data status, Beograd 8. 8. Porter, M. (2008) O konkurenciji, FEFA, Beograd
8) Porter, M. (2007) Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asse, Novi Sad
9) Robbins S. Coulter M. (2005) Menadžment, Data status, Beograd
10) Tošković-Stevanović A. (2009) Konkurentske prednosti i inovacije, Beograd

ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Виш пред. м-р Даниела Карадаков, докторант

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
daniela.karadakov@bas.edu.mk

УДК: 005.963:339.137.2

АПСТРАКТ

Животот и деловното окружување е постојано изложено на промени. Во последните години овие промени беа толку радикални што предизвикаа преземање на големи чекори на организациите во делот на технологијата, учењето, размислувањето и однесувањето. Од едноставни облици на организации се појавија комплексни, мулти организации и високоструктуирани организации. Неочекувано брзиот развој на информатичката технологија, од една страна, но и драстичното зголемување на знаења и информации добиени од различни извори, од друга страна, предизвика организациите да создадат таква организациска структура која ќе им овозможи да дејствуваат во сите насоки на комуникација помеѓу раководството и вработените, а истовремено преку неа да се обезбеди и конкурентска предност на пазарот. Во овој труд преку анализа и преглед на теоретските доприноси е прикажано влијанието на организациското учење врз конкурентноста на организациите.

Клучни зборови: организациско учење, организација која учи, организациско знаење, конкурентност.

ORGANIZATIONAL LEARNING'S IMPACT ON ORGANIZATION COMPETITIVENESS

Senior Lecturer Daniela Karadakov, M.Sc., Ph.D. student

Business Academy Smilevski –BAS, Skopje
daniela.karadakov@bas.edu.mk

UDK: 005.963:339.137.2

ABSTRACT

Life and business environment are constantly exposed to changes. In recent years, these changes have been so radical that they made organizations take large steps in the field of technology, learning, thinking and behavior. Once being simple forms of organizations, they become complex, multi-organizations and high-structured organizations. The unexpected rapid development of information technology, on the one hand and the dramatic increase in knowledge and information obtained from various sources, on the other, forced organizations to create such an organizational structure that would allow them to act in all directions of communication between the management and the employees, simultaneously providing competitive market advantage. In this paper, through analysis and review of theoretical contributions, the influence of organizational learning on the competitiveness of organizations has been presented.

Keywords: organizational learning, learning organization, organizational knowledge, competitiveness.

ВОВЕД

Познатата изрека на англискиот филозоф Франциско Бекон *„Знаењето е моќ"* долго време се користела и се интерпретирала во контекст на индивидуалното знаење. Во денешно време теоретичарите, но и практичарите знаењето го перципираат како единствена долгорочна одржлива основа за осигурување на надмоќна позиција на организацијата која конкурира на современиот пазар. Знаењето и овозможува на организацијата поголема флексибилност и ја поттикнува да воведува нови начини на управување и прилагодување во се потешко предвидливи околности во ова турболентно окружување.[126] Прилагодувањето на промените и помага

[126] Alpeza M., (2010), *Uceca organizacija,* Sveuciliste J.J.Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek.

на организацијата да преживее и да добие предност во конкурентската средина, а тоа ќе го направи преку иновација и асимилација на нови знаења што ќе им овозможи работите да ги извршуваат на поинаков начин.

ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ

Организациското учење претставува област од организациската теорија која ги проучува моделите и теориите за начинот на кој организацијата учи. За организациската конкурентност, учењето претставува една важна карактеристика на организацијата која ги прифаќа промените наметнати од средината и која умее соодветно да се прилагодина истите.

Организациското учење најчесто се дефинира како промена во когнитивната структура и однесување на членовите на организацијата која обезбедува подигнување на способноста на организацијата да се прилагоди на своето окружување (McGill, Slocum, 1994, s 10). Од оваа дефиниција произлегува дека организациското учење има две компоненти: когнитивна и бихевиорална. Имено, процесот на учење подразбира промена како во когнитивната структура на членовите на организацијата, така и во нивните акции и однесувања. Когнитивната структура, менталните мапи или интерпретативната шема претставуваат систематизирано и генерализирано знаење на луѓето за светот кој ги опкружува. Тоа знаење луѓето го користат кога го одредуваат значењето на работите и настаните кои ги окружуваат, кога донесуваат одлуки и го одредуваат сопственото однесување спрема настаните. Когнитивната структура кај луѓето настанува низ искуството, учењето и човечкиот развој. Секое ново искуство и знаење стекнато преку учење додава нова компонента и ја обогатува когнитивната структура на поединецот. Последица на тие промени е и промената на значењето кое поединецот им го придава на настаните и на начинот на кој тој ги разбира истите. Врз основа на тоа, се менуваат и ставовите и однесувањето спрема настаните. Како луѓето во организацијата минуваат низ некои заеднички искуства, така тие во својата когнитивна структура вградуваат исти елементи. Тие елементи ја сочинуваат основата на колективната когнитивна структура на членовите на организацијата која ја сочинува основата на организациската култура. Кога ќе се стекне ново знаење во организацијата, се менува не само индивидуалната когнитивна структура кај членовите на организацијата, туку и елементите во когнитивната структура, што претставува основа за промена во организациските акции и одлуки.

Авторите во областа на организациското учење се сложуваат дека акумулирањето на новото знаење и промените во когнитивната структура кај членовите во организацијата која новото знаење го имплицира, не се доволни за да се дојде до заклучок дека се случило организациско учење. Неопходно е таа промена во свеста на луѓето да предизвика и промена во нивното индивидуално однесување, како и во колективните акции, со цел да настанат некои (позитивни) промени во организацијата.

Истражувачите организациското учење го гледаат како процес преку кој се проширува репертоарот на потенцијалните однесувања на членовите на организацијата, од една страна на поединците, но од друга страна и на колективот. Целта на организациското учење е организацијата да ги развие компетенциите кои до тогаш не ги имала, посебно оние компетенции кои и овозможуваат да оствари конкурентска предност на пазарот.

ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ – ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРАВИЛА И НАВИКИ

Организациското учење може да се разгледува како процес на развој и примена на нови правила и навики во организацијата. Секоја организација функционира преку системот на правила и навики кои го регулираат однесувањето на поединецот и групата во неа. Правилата и навиките настануваат при долготрајниот процес на стекнување на искуства на членовите на организацијата, при решавање на проблеми со кои се соочуваат во секојдневното работење. Навиките ги опфаќаат знаењата кои членовите на организацијата ги стекнале во подолг временски период. Стекнувањето на нови знаења, односно учењето доведува до унапредување на репертоарот на навиките со кои организацијата располага и со кои може да одговори на промените во окружувањето. Конкурентската предност на пазарот, според оваа перспектива, се остварува преку развивање на супериорни навики и рутини во однос на останатите учесници на пазарот. Супериорните навики и рутини кои една компанија ги развива го претставуваат она што се нарекува компетентност, со која се означува предноста на пазарот. Промената на рутините и навиките, не е мала работа. Навиките не само што се извор на конкурентската предност, туку се и инерција. Навиките може да го спречат организациското учење, затоа што тие се стари и тешко се менуваат.

ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ – ОРГАНИЗАЦИСКО ЗНАЕЊЕ

Организациското учење секогаш се набљудува поврзано со организациското знаење. Учењето се третира како процес во кој се креира знаење. Знаењето претставува статичка, а учењето динамичка категорија. Организациското учење е процес преку кој организацијата го стекнува, манипулира и го користи своето знаење.

Едно од најпроблематичните прашања за организациското учење е: кој учи? Позади ова стои прашањето: дали организацијата, како поединец, може да учи? И дали организацијата може да располага со организациското знаење, односно она знаење кое не се наоѓа кај ниту еден од нивните членови поединечно, но се наоѓа во организацијата како колектив? Постојат многу спротиставени ставови во однос на овие прашања. Социјалниот карактер на процесот на организациско учење води кон креирање на некои знаења кои неможат да се пронајдат во менталните модели, ниту во однесувањето на ниеден поединец во организацијата, но може да се идентификуваат во организацијата како целина. Тоа се одредени искуства, знаења содржани во навиките, структури, системи, технологија на работа, кои не се губат кога некој поединец ќе ја напушти организацијата. Знаењето кое претставува извор на клучните компетентности на организацијата е она кое не се наоѓа на индивидуалното, туку на организациското ниво.

ТЕОРЕТСКИ РАЗМИСЛУВАЊА ЗА ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ

Значаен допринос во истражување на организациското учење дале Daft и Weck (1984) кои организациското учење го поврзуваат со процесите на препознавање и индентификување на промените во окружувањето. Во својот модел тие идентификуваат три значајни компоменти: скенирање на окружувањето како процес на индетнификување на промените во окружувањето, интерпретација, како процес во кој се собираат податоци и информации од окружувањето придружувајќи ги апсектите и во контекст на организациските интереси и подрачја на делување, како и учењето кое конечно резултира со преземена акција за добробит и во интерес на организацијата.[127]

Анализирајќи го процесот на организациско учење, Питер Сенге смета дека организациите каде луѓето континуирано го прошируваат нивниот капацитет за да креираат резултати кои ги посакуваат, каде нови и експанзивни примероци на размислување се одгледуваат, колективната аспирација е поставена слободно и луѓето постојано се учат како да учат заедно. Исто така, Питер Сенге, овој процес го насочува кон подобро разбирање на окружувањето во кое организацијата дејствува, и притоа ја воочува разликата помеѓу адаптивното и генеративното учење. Адаптивното учење претставува пасивен односно реактивен однос на организацијата спрема окружувањето. Организацијата може да доживее успех со развивање на адаптивното учење само во инфериорна околина. Поголемо ниво на учење и знаење, спрема Сенге, претставува генеративното учење каде акцентот е ставен на способноста активно да се создаваат промени во окружувањето.

Разликувањето на адаптивното и генеративното учење, од страна на Сенге, има сличности и со единечното и двојното учење на Аргирис и Шон. Кај единечното учење во организациски контекст, поединците реагираат на промените во окружувањето воочувајќи ги и исправајќи ги грешките, така што се задржуваат на основните организациски норми, додека пак, кај двојното учење преку актуелните организациски норми се преиспитува што може да доведе до воспоставување на нови норми.

Значаен допринос во проучувањето на процесот на креирање на организациско знаење дале Нонака и Такеучи, кои се обиделе да дадат одговор на актуелното прашање за трансферот на знаења од интелектуално на организациско ниво. Тие сметаат дека организациското учење претставува хаотичен, повеќефазен и често невидлив процес кој ги вклучува нематеријалните елементи (верување, претчувство, интуиција), вкоренетата перцепција, шемите и менталните модели. Тие идентификуваат четири модели на креирање на знаење: социјализација, комбинација, екстернализација и интернализација.

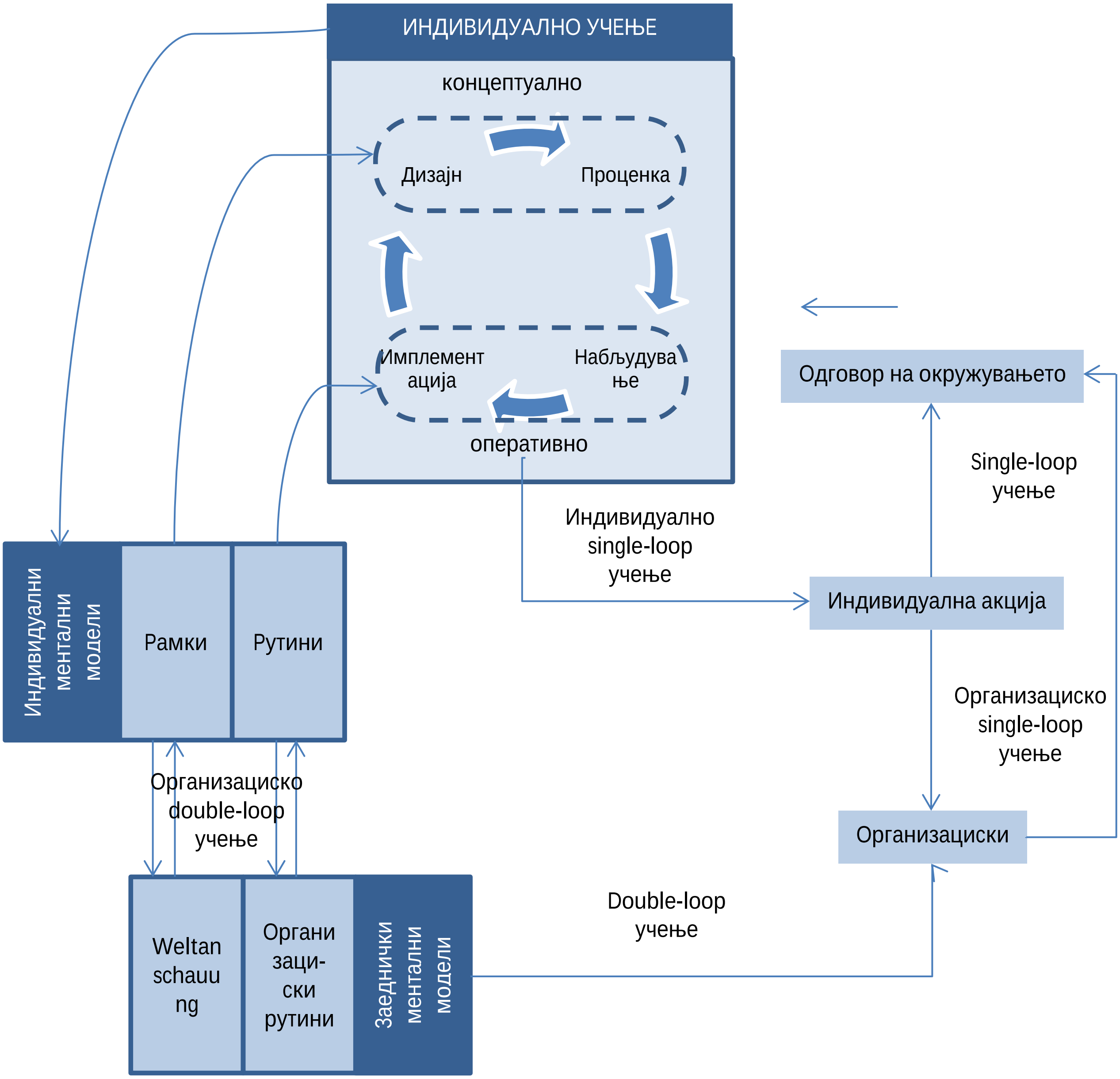
[127] Daft, R.L., Weick, K.E., (1984), *Toward a model of organization as interpretation systems,* Academy of Management Review 9.

Ненси Диксон смета дека суштината на организациското учење е способноста на организацијата да го употреби неверојатниот ментален капацитет на сите свои членови за да создаде онакви процеси кои постојано ќе се подобруваат.

Брнс смета дека организираниот одговор на потребата да се управува со промената бил поттикнување на сите вработени во процесот на перманентно учење. Тој истакнува дека ефикасни се оние организации кои ги негуваат индивидуалното, групното и организациското учење како клучни компоненти на настојувањето да станат систем кој учи.[128]

Ким (1993) го креира интегралниот модел на организациско учење. Најголемиот недостаток на постоечкиот модел на организациско учење Ким го гледа во игнорирањето на најважната компонента на организациско учење, а тоа е процесот на трансформирање на индивидуалното знаење во организациско знаење. Во фокусот на своите истражувања Ким го става трансферот на знаењата од поединците на организацијата преку разменување на индивидуалните и заедничките ментални модели (сл. 1).[129]

[128] Burns, R., (1995), *The Adult Learner at Works,* Business&Professional Publishing, Sydney.
[129] Alpeza M., (2010), *Uceca organizacija,* Sveuciliste J.J. Strossmayer, Ekonomski fakultet, Osijek.



Извор: Kim, D.H.: "The link between individual and organizational learning" in Starkey et al: "How Organizations Learn", Thomson, 2nd Edition, 2004, стр. 40.

Ким смета дека знаењето кое се стекнува на индивидуална основа кодифицира во облик на индивидуални ментални модели. Организациското учење настанува кога индивидуалните ментални модели ќе станат експлицитни и преку заедничките ментални модели се трансферираат во организациска меморија. Ким, наведува дека организациската меморија има своја статична и активна компонента. За илустрација, за поимите индивидуални и заеднички ментални модели и статична и активна организациска меморија Ким наведува хипотетички пример за организација во која, преку ноќ исчезнуваат сите физички документи (извештаи, компјутерски датотеки, евиденција на вработените, оперативни прирачници и сл.), но она што останува се луѓето, зградите, капиталната опрема, суровините и залихите. Од друга страна, Ким илустрира пример и за организација во која сите вработени истовремено си даваат отказ. Новите луѓе, кои по компетенциите се слични на поранешните вработени, доаѓаат на работа, но немаат никаква поврзаност со дотичната организација. Во првиот пример, организацијата ја губи својата статична меморија, но не и активната меморија која ја сочинуваат индивидуалните и заедничките модели кои ги делат нејзините вработени. Во другиот пример, се бришат индивидуалните модели и нивната врска со заедничките ментални модели. Новите вработени имаат свои сопствени ментални модели кои немаат врска со постоечката организациска меморија (Ким, 2003).

Ким (2004) смета дека за организациското учење важна улога имаат индивидуалните ментални модели затоа што менталните модели во главата на луѓето претставуваат место каде лежи организациското знаење (и know-how и know-why). Главниот извор поврзан за креирање на организациското знаење се однесува на пронаоѓање на начинот за трансферирање на индивидуалните ментални модели во експлицитна форма на управување со процесот и вградување на тие ментални модели во организациската меморија.

ГРАДЕЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ

Брзиот развој на новата технологија, методите и начините на работа, воведувањето на нови производи, постојаните иновации во многу полиња и сл. создава голем и постојан притисок на повеќето организации и вработените во нив. Овие организации и сите поединци во нив се принудени постојано да учат за да може да стекнат нови знаења со чија помош успешно ќе се прилагодат на променливите услови во кои дејствуваат, односно за да можат успешно да управуваат со промените кои ги бара оваа динамика на брз развој во сите полиња во кои егзистираат тие и нивната организација.

Во вакви услови вработените мора постојано да учат, но исто така и нивната организација. Организацијата учи преку учење на поединците кои работат во неа, но и поединците учат од организацијата.

Цел на организацијата која учи е да овозможи лесно и брзо ослободување на внатрешните стеги, претпоставки и сфаќања на вработените кои ги кочат промените, воведувањето на иновација и развој на организацијата, а со цел полесно и побрзо воведување на неопходните промени.

Самите промени претставуваат еден од начините организацијата да учи. Целта на учењето е да се стекнат нови, потребни знаења и истите ефикасно да се користат во пракса, за да може организацијата да постигне конкурентска предност во однос на другите организации. Поради тоа многу е важно организацијата брзо да учи за што побрзо да ги примени новите знаења низ процесите и методите на нејзина работа. Крајната цел е организацијата да воведе еден систем на организирано стекнување на знаења и брзо да ги примени стекнатите знаења преку промените, иновациите, ефикасната тимска работа, ефикасниот систем на управување итн. Исто така, значајно е организацијата да има отворен пристап во однос на окружувањето и да умее да ги прифати туѓите знаења и искуства.

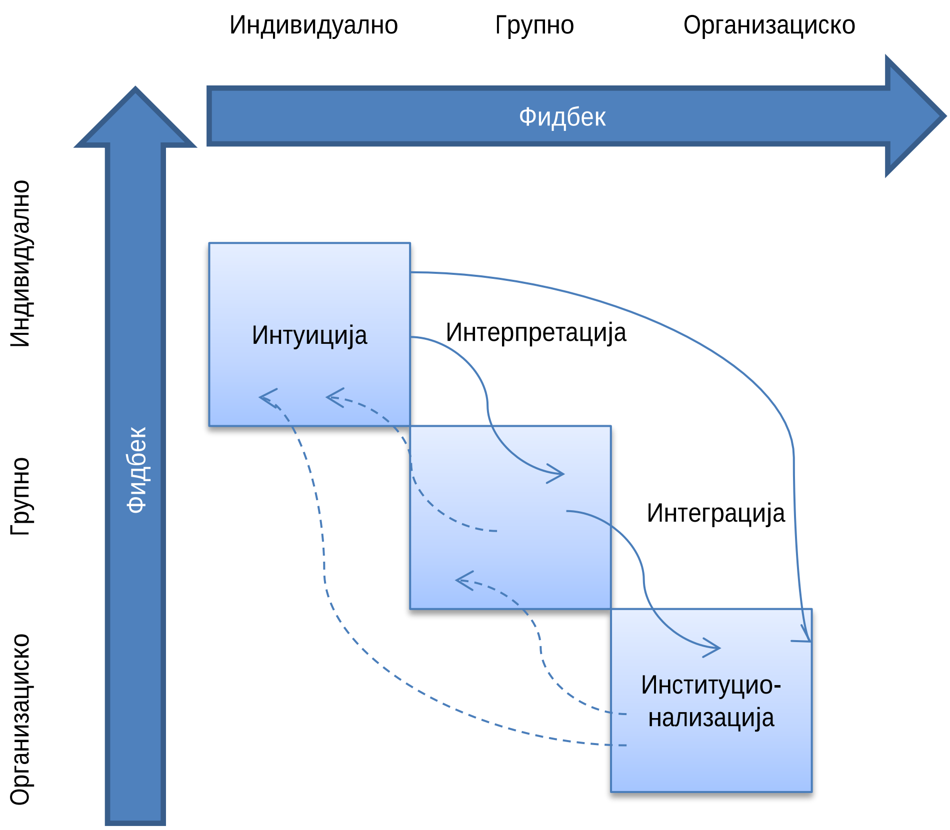
Влијанието на организациското учење врз конкурентноста на организациите може да се прикаже преку моделот „4И“. Моделот „4И“ содржи четири подпроцеси кои служат за поврзување на три онтолошки нивоа (поединец, група и организација). Моделот ги опфаќа: интуицијата, интерпретација, интеграцијата и институционализацијата.

Првиот чекор во процесот на учење е интуицијата. Интуицијата се дефинира како препознавање на база на нашето искуство (Weick 1995:25) и се случува на индивидуално ниво. Постојат два типа на интуиција. Првиот тип е експерт за интуиција кој препознава модели кои тие ги научиле во минатото, а сега се претворени во знаење. Вториот тип е претприемачка интуиција, каде што новите врски и можности се дефинираат на база на распознавање (Crossan et al. 1999).

Вториот чекор е интерпретација, односно објаснување на една идеја преку зборови или акции за себе или за другите (Crossan et al. 1999). Кога поединецот ќе дојде до нови сознанија, тој има тенденција истите да ги провери, па за таа цел комуницира со други луѓе, споделува знаења и сл. Оттука овој чекор се одвива како на ниво на поединец, така на ниво и на група (Freiling&Fichtner 2010). Интерпретацијата е од клучно значење за учењето бидејќи подразбира структурирање и реструктурирање на знаењето.

Интеграцијата е процес на развивање на заедничкото разбирање помеѓу поединците и преземање на координирани акции за взаемно прилагодување (Crossan et al. 1999:525). Интегрирањето вклучува генерирање на нови знаења врз основа на интеракциајта помеѓу луѓето.

Институционализирањето на учењето е вградено во организацијата, во нејзините системи, структури, рутини и практики.



Слика 2 Организациското учење преку „4И“ моделот (Адаптирано од Crossan, Lane & White 1999:532)

Моделот „4И“ помага во објаснувањето дека конкурентската позиција на една фирма не е статичен, туку динамичен процес, како што е прикажано и на самиот модел, каде преку илустрацијата на повратните информации може да се воочи тензијата за стратешко обновување.

ЗАКЛУЧОК

Поаѓајќи од тоа дека вработените се едни од носечките ресурси во организацијата, нивните знаења се од огромно значење за развојот на организацијата. Единствената нешто што ќе донесе значајна промена во организацијата во ова динамично окружување, а пред се ќе овозможи одржливост на бизнисот се знаењата на вработените. Организациите потребно е се повеќе да стануваат свесни за знаењата на своите вработени и да ја развиваат филозофијата на континуирано учење и надоградба. Случувањата на пазарот се динамични, па токму затоа е потребно развивање на организациското учење за да може организацијата да победи во борбата против конкуренцијата. Поголемата конкурентност е предност за сите организации. А предноста би се достигнала доколку организацијата ги прифати промените, се адаптира и проактивно размислува во насока на развој на организациското учење.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Garrat, B. (2001), *The Learning Organization,* London, Harper Colins Business.
2) Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B., (1999), *The Dance of Change Change – The chalanges to Sustaining Momentum in Learning Organizations,* Currency Doubleday.
3) Marquardt, M. (2002), *Building the Learning Organization,* Palo Alto, Davies – Black Publishing Inc, 2nd ed.
4) Wellman, J. (2009), *Organizational Learning – How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge,* New York, Pelgrave Macmillan.
5) Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von Glinow, M.A. (1999), *Organizational Learning Capability,* New York, Oxford University Press.

6) Babic, L, (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji,* Beograd, Univerzitet Singidunum.
7) Janicijevic N., *Organizaciono ucenje u teoriji organizacionih promena,* Originalni naucni radovi, Ekonomski fakultet, Univerzitet vo Beograd, http://ea.ekof.bg.ac.rs/
8) Lopez, P. S., Peon, M.M.J., Ordas, V.J.C., (2003), *Organizactional learning as a determining factor in business competitiveness,* The learning organization, Volume 12, Issue 3.
9) Haljilji, B., (2012), *Intelektualni capital kao determinant kreiranja vrednosti I konkurentske prednosti kompanija,* Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, No 2, pp. 303-312.

INTELEKTUALNI KAPITAL I KORPORATIVNA KULTURA KAO RAZVOJNI FAKTOR SAVREMENE EKONOMIJE

doc. dr Vanja Šušnjar Čanković

Banja Luka College, Miloša Obilića 30, Banja Luka
E-mail: vanja.susnjar@blc.edu.ba

doc. dr Svetlana Dušanić Gačić

Banja Luka College, Miloša Obilića 30, Banja Luka
E-mail: svetlanadg@blc.edu.ba

UDK: 005.336.4:338.012
005.73:338.012

APSTRACT

Kompetentnost menadžera i svih zaposlenih, zadovoljstvo potrošača, kvalitet svih segmenata rada, timski rad, prihvatanje ljudi kao najvrednijeg resursa, ulaganje u znanje na svim nivoima itd. predstavljaju temelj na kojem sve uspješne svjetske kompanije zasnivaju svoje poslovanje. Cilj rada jeste pokazati da su ljudi, odnosno ulaganje u znanje budućnost savremene ekonomije, te da zajedno sa efikasnom korporativnom kulturom, predstavljaju konkurentsku prednost svake organizacije.

Ključne riječi: intelektualni kapital, korporativna kultura, menadžment znanja, konkurentska prednost, ekonomija znanja.

INTELLECTUAL CAPITAL AND CORPORATE CULTURE AS A FACTOR IN DEVELOPMENT OF MODERN ECONOMY

Ass. Prof. Vanja Šušnjar Čanković, Ph.D.

Banja Luka College, Miloša Obilića 30, Banja Luka
E-mail: vanja.susnjar@blc.edu.ba

Ass. Prof. Svetlana Dušanić Gačić, Ph.D.

Banja Luka College, Miloša Obilića 30, Banja Luka
E-mail: svetlanadg@blc.edu.ba

UDK: 005.336.4:338.012
005.73:338.012

ABSTRACT

The competence of managers and employees, customer satisfaction, quality of all segments of work, teamwork, regarding people as the most valuable resources, investment in knowledge at all levels, etc. are the foundation upon which all successful companies base their business. The aim of this paper is to show that people and investment in knowledge are the future of the modern knowledge economy, and that, together with an effective corporate culture, represent a competitive advantage for any organization.

Keywords*:* intellectual capital, corporate culture, knowledge management, competitive advantage, knowledge economy*.*

UVOD

Za organizacije, odnosno preduzeća u modernoj ekonomiji, kao i za pojedince u organizacijama, vrijeme bezbrižnosti, lagodnosti i opuštanja zauvijek je prošlo. Tržište kao vrhunski kriterijum uspješnosti i „divovska" borba koja se na njemu vodi suzili su prostor za neprofesionalnost, nekompetentnost i nekvalitet. Ovim razvojem događaja svakako mogu biti zadovoljni potrošači. S druge strane, ovakvi trendovi otvorili su mnoga pitanja, ne samo za menadžment kompanija već i za sve pojedince – zaposlene koji razmišljaju o svojoj budućnosti. Sigurne pozicije na tržištu više nema. To je prouzrokovalo da mnoge kompanije – one koje su na vrhu, one koje tamo žele da stignu, ali i one koje samo žele da ostanu u utakmici, veoma ozbiljno, odgovorno i sveobuhvatno razmišljaju o svim aspektima svog posla.

Kompetentnost menadžera i svih zaposlenih, zadovoljstvo potrošača, kvalitet svih segmenata rada, timski rad, prihvatanje ljudi kao najvrednijeg resursa, ulaganje u znanje na svim nivoima itd. predstavljaju temelj na kojem uspješne svjetske kompanije zasnivaju svoje poslovanje. Budući da je odavno već jasno da najveći kapital leži u znanju, a ne u bogatstvu, nije teško zaključiti da uspjeh poslovne politike preduzeća u velikoj mjeri zavisi od upravljanja intelektualnim kapitalom. Samo nadareni i visoko obrazovani kadrovi mogu da stvaraju i primjenjuju novu tehnologiju, preuređuju i modernizuju ekonomiju, usavršavaju i racionalizuju proizvodnju, poboljšavaju organizaciju rada, smanjuju čovjekov rad u poljoprivredi, industriji i drugim oblastima. U isto vrijeme, znanje i nauka povećavaju zaposlenost u oblasti saobraćaja, turizma, obrazovanja, zdravstva, telekomunikacija i sporta dovodeći do ozbiljnih promjena u strukturi zaposlenosti stanovništva. Pretvaranje nauke u osnovnu proizvodnu snagu društva znanja dovodi do intelektualizacije ekonomije. Taj fenomen se često u literaturi označava kao proces dematerijalizacije ekonomije zahvaljujući kojem ljudski kapital dobija primat nad fizičkim kapitalom. Uspješno poslovanja savremenih organizacija ne zavisi više od novca, već znanja kao ključnog generatora razvoja. *Ljudski kapital se odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca – tj. znanje, vještine i iskustvo koje imaju ekonomsku vrijednost*[130].

Ipak, u nastojanju da na tržištu ostvare konkurentsku prednost, kompanije sa vizijom se sve više okreću sebi, pokušavajući da u svojim internim i relativno neistraženim odnosima i strukturama pronađu novi potencijal za kvalitet i razvoj. Na taj način ovdje osim pojedinčevog znanja kao presudnog u tržišnoj utakmici, uvodimo i ciljano i osmišljeno bavljenje korporativnom kulturom, kao skupom vrijednosti, vjerovanja, normi ponašanja, stilova rada, odnosa itd. koji svaku organizaciju čine jedinstvenom i različitom od drugih i koje treba da utiču na posao i ljude.

INTELEKTUALNI KAPITAL KAO KLJUČNI RAZVOJNI FAKTOR NOVE EKONOMIJE

Znanje predstavlja ekskluzivni proizvod čovjekovog uma, mjerljivo je kada stvori vrijednost, a da bi se oslobodila energija za proizvodnju znanja, organizacija treba da stvori ambijent koji stimuliše razvoj pojedinca. Društvo takođe treba da podstiče ljudske razvojne i duhovne izazove. U savremenim

[130] Noe, A. R., Holenbek, R. Dž., Gerart, B. i Rajt, P., *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, 2006, str. 541.

upravljačkim pristupima naglašava se učenje kao osnovni proces, upravljanje znanjem i pristup zaposlenima kao potencijalima koje treba identifikovati i razvijati. Ovdje se radi o upravljačkom izazovu da se zaposleni u organizaciji posmatraju iz strateške perspektive i da se stalno prati i podstiče razvoj novih vještina i znanja kao osnova organizacionog razvoja. Od rukovodilaca se očekuje da budu inspiratori i moderatori koji treba da prepoznaju, privlače i oslobađaju znanje u organizaciji, budući da ljudi ne dijele instinktivno informacije koje su izvor moći. Zbog toga je glavni izazov savremenih organizacija efikasno upravljanje procesom prenosa znanja.

Paradigma ekonomije znanja podrazumijeva konkurentsku prednost baziranu na upravljanju znanjem i investiranju u ljude. Ona je zamjenila paradigmu informatičke ekonomije koja je svoju konkurentsku prednost zasnivala na informaciji i investiranju u informacione tehnologije, kao i paradigmu industrijske ekonomije čija se konkurentnost zasnivala na proizvodnim procesima i ulaganju u sirovine. U ekonomiji znanja fokus se usmjerava na obezbjeđivanje i korišćenje kvalitetnih ljudskih potencijala. Istovremeno se razvijaju metode mjerenja ljudskog kapitala koji se priznaje kao nematerijalna imovina preduzeća. U globalnoj mreži društva današnjice smatra se da su takozvane *organizacije koje uče*, odnosno one koje neprestano podstiču stručno usavršavanje svojih zaposlenih, te ulažu u njihov profesionalni razvoj i programe cjeloživotnog obrazovanja, osnovni faktor ekonomskog razvoja, gdje su ljudski resursi daleko značajniji u poređenju sa drugim resursima. Pitanje koje se sve više postavlja u ekonomiji zasnovanoj na znanju je kako ljudske potencijale razviti u primarni izvor konkurentske prednosti?

Radna snaga i uobičajeni načini poslovanja svakim danom postaju sve više različiti. Ovim se pred poslodavce, koji se ne mogu više osloniti na tradicionalnu praksu regrutovanja i koji moraju razviti novu politiku da bi prevladali sve ove razlike, postavljaju novi izazovi. *Svi indikatori ukazuju da put od industrijske, preko informatičke i revolucije znanja vodi do humanističke revolucije. Nakon što je čovekovu snagu zamenio njegov um, organizacija budućnosti otkriva čoveka kao meru svih stvari*[131]. Očekivalo se da će nove tehnologije istisnuti ili potpuno zamjeniti čovjeka u organizaciji. Međutim, ono što se desilo je to da su nove tehnologije i načini proizvodnje pomjerili čovjeka sa periferije (dodatka mašini) na ključnu poziciju u

[131] Pržulj, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Fakultet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2006, str. 258.

savremenoj organizaciji. Posao se pojednostavljuje i svodi na pritisak dugmeta, a odgovornost povećava. Time su ljudski intelektualni potencijali došli do punog izražaja, a fizička snaga postala skoro nepotrebna.

Ekonomija budućnosti je mnogo humanija nego ona koju upravo ostavljamo iza sebe. Ne postoje više industrijske potrebe, kapital nije više osnovno sredstvo ekonomije i čovjek otkriva samog sebe kao grandiozno tržište[132]. Nove organizacione forme mijenjaju strukturu klasične organizacije, a time i tokove komunikacije, zatim odnose upravljanja i izvršenja i način kontrole. Pojedinac dobija daleko veći stepen odgovornosti, a kontrola se transformiše u samokontrolu. Time se čovjeku pridaje novi značaj i on postaje ključni faktor i subjekt u postizanju organizacionih ciljeva. Nove forme rada usmjerene su na korišćenje čovjekovih individualnih i grupnih potencijala i prevazilaženje organizacionih ograničenja. U cilju oslobađanja kreativne energije pojedinaca i korišćenja grupne sinergije, preduzeća danas praktikuju razne forme grupnog i timskog rada koje afirmišu čovjeka kao misaono biće i subjekta koji kreira rješenja organizacionih problema. Forme radnog odnosa i radno vrijeme postaju fleksibilnije i prilagođene novoj kulturi življenja, u kojoj slobodno vrijeme i lični život postaju sve značajnija vrijednost. Rad postaje sredstvo za zadovoljavanje potreba višeg ljudskog nivoa, kao što su socijalne, potrebe za samoaktuelizacijom i poštovanjem. Komunikacija postaje manje formalizovana i neposrednija. Tendencija smanjenja hijerarhijskih nivoa u organizaciji ima za cilj dalju humanizaciju odnosa u organizaciji gdje menadžeri i zaposleni postaju ravnopravni članovi koji zajedno rade na ostvarivanju istih ciljeva. Savremena organizacija je, dakle, usmjerena na čovjeka kao istovremeno smisao i sredstvo preduzetničkih aktivnosti.

INTELEKTUALNI KAPITAL KAO FAKTOR STICANJA I ODRŽIVOSTI KONKURENTSKE PREDNOSTI

Intelektualni kapital je, kao što smo već ranije naglasili, glavni pokretač inovacija i konkurentske prednosti u današnjoj, na znanju baziranoj, ekonomiji. Prvi koji je definisao i na taj način pokrenuo koncept intelektualnog kapitala bio je Tomas Stjuart 1991. godine. Po njegovom mišljenju, kompanije u sve većoj mjeri zavise od znanja koje čine patenti, procesi, vještine menadžmenta, tehnologije, informacije o klijentima i dobavljačima, iskustvo. Povezivanjem nabrojanog znanja u cjelinu dobija se intelektualni kapital. U literaturi se mogu naći i druge definicije

[132] Ibidem.

intelektualnog kapitala – od zbira korisnog i upotrebljivog znanja kako zaposlenih u organizaciji tako i njenih klijenata, do zbira sinergije kompanijskog znanja, iskustva, veza, procesa, otkrića, inovacija, prisustva na tržištu i uticaja na društvo. Intelektualni kapital, dakle, čine znanje zaposlenih, informacije, intelektualna svojina, iskustvo koje se može upotrijebiti za kreiranje dodate vrijednosti organizaciji. Ipak, treba imati u vidu da ga je teško identifikovati, još teže efikasno razviti[133].

Postoje tri vrste intelektualne imovine ili kapitala[134]:

ljudski kapital (iskustvo, vještine i sposobnosti ljudi),
struktura ili interni kapital (patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacioni sistemi),
tržišno zasnovan ili eksterni kapital (profitabilnost i lojalnost potrošača, marka, licenca, franšiza).

Intelektualni kapital predstavlja ključ strateškog preimućstva za organizaciju, a menadžment intelektualnog kapitala glavni je faktor konkurentske prednosti organizacije. Prvi korak u menadžmentu intelektualnog kapitala[135] jeste identifikacija ključnih resursa intelektualnog kapitala u organizaciji. Polazna tačka je strategija kojom organizacija identifikuje najvažnije resurse po redu kojim se ostvaruju strateški ciljevi. Uvidom u osnovu resursa preduzeća dobija se set organizacionih resursa koji će biti pokretači strateškog razvoja preduzeća. Resursi intelektualnog kapitala podrazumijevaju ljudske resurse (vještine, kompetencije), stejkholderske odnose (odnose sa korisnicima usluga, licence, distribuciju) i organizacione resurse (sisteme, procese, organizacionu kulturu, filozofiju menadžmenta, intelektualna dobra, brend). Sa intelektualnim kapitalom usko su povezani fizički resursi (nekretnine, mreže), kao i finansijski resursi (investicije, novac) i svi zajedno organizaciji omogućavaju stvaranje dodatne vrijednosti.

Drugi korak jeste utvrditi kako intelektualni kapital pomaže u postizanju strateških ciljeva organizacije. Ta vizuelna prezentacija uzročno-posljedičnih odnosa između različitih činilaca u preduzeću poznata je kao strategijska mapa ili mapa uspjeha. Te mape kao poslovna logistika preduzeća predstavljaju puteve i načine stvaranja novih vrijednosti koji

[133] Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency, Doubleday, 1997.
[134] Hope, J. and Hope, T., *Competing in the Third War: the Ten Key Management Issues of the Information Age*, Harvard Business School Press, 1997, str. 69.
[135] Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G., "Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness", *Management Decisions* 41/8, 2003.

vode ka postizanju strateških ciljeva. Na osnovu njih organizacija može da prati indikatore djelatnosti koji će joj pomoći da evidentira situacije s postignutim uspjehom implementiranjem svoje strategije. Kapacitet organizacije mjeri se znanjem njenih zaposlenih kao i kolektivnim, tj. organizacionim znanjem. To objašnjava nastojanje organizacija da budu institucije koje uče težeći kontinuiranom razvoju svojih pokazatelja znanja. Važna strateška uloga znanja jeste da definiše koncepte, pristupe i sredstva pomoću kojih će seintelektualni kapital pretvoriti u identifikovane i korisne resurse.

ZNANJE KAO NEVIDLJIVA IMOVINA ORGANIZACIJE

O znanju kao nevidljivoj strukturi organizacije posebno govori Karl Erik Svibi navodeći tzv. *„nevidljivi bilans stanja“*. Nevidljivi, odnosno nematerijalni dio bilansa stanja se može klasifikovatina tri vrste[136]:

interna struktura – patenti, koncepti, modeli, kompjuterski i administrativni sistemi i organizaciona kultura,
eksterna struktura – veze i odnosi sa korisnicima, dobavljačima, marka, žig, reputacija odnosno imidž,
individualna kompetencija – vještine, obrazovanje, iskustvo, vrijednosti i socijalne vještine pojedinaca.

Svibi naglašava da su ljudi jedni pravi pokretači poslovanja. Posljednjih dvadesetak godina znanje kao nevidljiva imovina osnažilo se kao glavna imovinska kategorija u organizacijama. Tendencija povećanja vrijednosti znanja kao neopipljive imovine u tržišnoj vrijednosti poznatih svjetskih korporacija nastavlja se jačanjem organizacija kao „inteligentnih organizacija“, „organizacija koje uče“, „organizacija znanja“, odnosno kompanija koje su zasnovane na menadžmentu znanja i prostoru u kome rade, kako ih je nazvao Draker, radnici znanja[137].

STVARANJE DODATE VRIJEDNOSTI U EKONOMIJI ZNANJA

Većina autora koji se bave definisanjem ključnih odlika i karakteristika ekonomije znanja saglasno je da su glavni pokretači te ekonomije: globalizacija koja se odlikuje otvorenom ekonomijom i globalnom hiperkonkurencijom; znanje i intelektualni kapital kao ključni strateški faktor sticanja konkurentske prednosti; razvoj tehnologije i na tom

---

[136] Sveiby, K. E., (1997-2001), *The Invisible Balance Sheet*, http://www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html posjećeno 21 .4. 2012. godine.
[137] Knowledge workers.

osnovu elektronsko povezivanje svijeta i, naravno, promjene – kontinuirane, rapidne i kompleksne. Da bi u ekonomiji znanja kompanija bila uspješna i ostvarila konkurentsku prednost potrebno je da znanjem koje posjeduje stalno uvećava svoju vrijednost.

Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodate vrijednosti ogleda se u sljedećim sposobnostima[138]:

sposobnost za proizvodnju – omogućava kompaniji stalnu kontrolu složenih poslovnih procesa, obezbjeđivanje i usklađivanje mreže mnogobrojnih dobavljača, najefikasniji i najjeftiniji način da proizvod stigne do korisnika;
sposobnost da se odgovori – veliki broj savremenih kompanija koje sa uspjehom održavaju svoje mjesto u vrhu konkurentskog okruženja smatraju da se tajna njihovog uspjeha krije upravo u brzom odgovoru na promjene i zahtjeve tržišta;
sposobnost predviđanja – da bi stvarno bila uspješna, kompanija mora biti u stanju da sagleda cjelokupnu sliku poslovnog okruženja i ne samo da odgovara na trendove već i da ih predviđa;
sposobnost kreiranja – odražavanje konkurentske prednosti uveliko zavisi od sposobnosti kompanije da kreira znanje i to na razne načine: stvaranjem novih proizvoda ili tehnologija, upotrebom postojećih znanja na nov način, sticanjem novih znanja o klijentima i sl.;
sposobnost učenja – organizacija koja uči predstavlja organizaciju koja podstiče kontinuirano učenjei generisanje znanja na svim nivoima, razvija sposobnost da stalno uči, prilagođava se i mijenja i njeni zaposleni upravljaju znanjem tako što ga stalno usvajaju i međusobno razmjenjuju i spremni su da ga primijene prilikom donošenja odluka ili tokom obavljanja posla;
sposobnost trajanja – kompanije će morati da se prilagođavaju mogućnostima radnika znanja da traže bolje uslove rada i veću autonomiju ali će biti primorane da razviju način na koji će moći da se revitalizuju i to stalnim ažuriranjem i obnavljanjem znanja svojih zaposlenih.

[138] Tisen, R., Andriessen, D. and Depre, F. L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 16 – 40.

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I MENADŽMENT ZNANJA

Korišćenjem novih imperativa u 21. vijeku menadžment ljudskih resursa mora da izgradi stratešku sposobnost (sposobnost da kreira novu vrijednost baziranu na nevidljivoj imovini organizacije), proširi svoje granice (da se programi, politika i praksa koje su do sada bile okrenute isključivo unutrašnjosti organizacije, iskoriste u odnosima sa spoljašnjim stejkholderima: dobavljačima, distributerima i naravno, kupcima), da obavlja nove uloge (upravlja ljudskim kapitalom, olakšava kretanja znanja, izgrađuje veze i odnose i efikasan razmještaj specijalista i vlasnika znanja)[139].

U ekonomiji znanja organizacijama je potreban menadžment ljudskih resursa sa novim ulogama[140]:

upravljanje ljudskim kapitalom koje prepoznaje vrijednost intelektualnog kapitala, obezbjeđuje dostupnost i efikasnost ljudskog kapitala, ima tendenciju povećanja vrijednosti,
olakšavanje kretanja znanja podrazumijeva stavljanje naglaska na učenje i razvoj, efikasan program menadžmenta znanja i stvaranje okruženja koje bi podržavalo kreiranje, dijeljenje i širenje znanja,
izgradnja veza i odnosa fokusira se na kreiranju veza i praktičnih zajednica koje imaju za cilj povezivanje ljudi na nove načine,
efikasan razmještaj specijalista i vlasnika znanja hvata se u koštac sa rapidno promjenjivim tržištem gdje se informacije, poslovni procesi i organizacioni dizajn kombinuju na različite načine da bi bili spremni za dinamičko promjenjivo okruženje u ekonomiji znanja.

Prema jednom istraživanju[141] na uzorku od 726 menadžera za ljudske resurse, prvenstveno u Sjevernoj Americi, u globalnom okruženju u toku je „rat“ za talente. Organizacije se grčevito bore da pronađu, regrutuju, zaposle i adekvatno motivišu i razvijaju svoje zaposlene. Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika (oko 75%) smatra da je menadžment talenata od strateškog značaja za organizaciju navodeći da je u njihovim organizacijama to pitanje visokog ili veoma visokog prioriteta. Neophodno je sposobnosti upravljanja talentima integrisati sa organizacionom poslovnom strategijom i zajedno ih ugraditi u poslovne procese kako bi se obezbijedio trajan izvor konkurentske prednosti

[139] Lengnick-Hall, M. L. and Lengnick-Hall, C. A., *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003, str. 1 – 16.
[140] Đorđević Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 115 – 116.
[141] Business Performance Management Forum and Success Factors with Human Capital Institute (2007), *Performance and Talent Management Trend Survey*, www.successfactors.com posjećeno 21. 4. 2012. godine.

organizacije. Talenat je strateško pitanje i strategija ljudskih potencijala je suštinsko pitanje svake poslovne strategije.

KULTURA KAO KREATIVNI ODNOS U EKONOMIJI

Korporativna kultura je za organizaciju isto ono što ličnost predstavlja za svakog pojedinca. U tom smislu se korporativna kultura može uporediti sa strujanjem koje teče kroz organizaciju. To strujanje se može kretati u pravcu kvaliteta, kada će svi napori rezultirati pozitivnim efektima i razvojem organizacije, ili pak može biti velika prepreka koja će značajno otežavati ostvarivanje ciljeva organizacije. Prema tome, korporativna kultura je realnost koja postoji u svakoj organizaciji. Da li smo nje svjesni, i posebno, da li smo njom zadovoljni sasvim je drugo pitanje. One kompanije koje u našem ambijentu uđu u ovo kompleksno istraživanje sopstvenog identiteta, koje utvrde vrijednosti na kojima počivaju, svoje jake i slabe strane i na taj način spoznaju prostor i mogućnosti za novi razvoj i afirmaciju, zaslužuju da se nazovu progresivnim i vizionarskim organizacijama[142].

Kultura je sistem zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i normi ponašanja, odnosno ona je „kolektivni um“ koji omogućava „konsenzus“ u organizaciji, mehanizam vođenja i oblikovanja stavova i ponašanja zaposlenih u organizaciji. Velike organizacije imaju dominantnu kulturu i više subkultura, dok subkulture pripadaju pojedinim organizacionim jedinicama. Jaka kultura u organizaciji gradi koheziju, lojalnost zaposlenih i sprečava fluktuaciju zaposlenih, jaka kultura može zamijeniti formalizaciju organizacione strukture, ona postiže isti cilj, bez pisane dokumentacije. Ključni orijentir u izgradnji kulture je misija organizacije. Uspješne organizacije nastoje da u kulturu ugrade: inovativnost i učenje, razumijevanje misije, ciljeva, strategije, orijentaciju na potrošače, zajedništvo, lojalnost kompaniji i odgovornost.

Upravljanje kulturom podrazumijeva usmjeravanje i kontrolu njene dinamike. U literaturi postoje dva pristupa oblikovanju kulture: prvi pristup smatra da kulturu oblikuje lider organizacije, a drugi pristup smatra da je kultura proizvod socijalne interakcije, te lider nije kreator kulture. U organizacijama sa jasnom organizacionom strukturom i rasporedom moći, lider ima veći uticaj na oblikovanje kulture. U nestrukturiranim organizacija, lider postaje onaj čije su ideje prihvaćene, te kultura (socijalni odnosi)

[142] „Plark“ Managment support sistem, tema Korporativna kultura (www.plark.info 2007)

oblikuje moć. Osnivači kompanija imaju glavni uticaj na oblikovanje početne kulture, definišu viziju i misiju organizacije. Početna kultura se formira na osnovu vizije osnivača i usvajanja stavova od strane sljedbenika na osnovu sopstvenog iskustva. Kada je kultura formirana, ona postaje praksa u organizaciji. Kada je riječ o promjeni ukupnog sadržaja kulture, one su rijetke, lako se mijenjaju gornji slojevi kulture: simboli, pravila, jezik, dok se teško mijenjaju pretpostavke i vrijednosti, jer čine mentalnu matricu zaposlenih. Praksa pokazuje da su kulturne promjene vjerovatne u slučaju: krize organizacije, promjene liderstva i strategije, mladih i malih kompanija, slabih kultura.

CJELOŽIVOTNO UČENJE KAO KULTURA ORGANIZACIJE

Kultura je usko vezana sa progresom u jednom društvu, što znači da su u kulturi povezani elementi tradicije i inovacija. Pojedinac društva kulturu svoje sredine usvaja procesom obrazovanja i socijalizacijom: preko porodice, škole ili grupe kojoj pripada. Nameće se pitanje kako u savremenim tokovima privređivanja kultura jednog društva utiče na novi vid poslovanja u preduzećima.

Kultura preduzeća predstavlja sistem vrijednosnih orijentacija, vjerovanja, stavova i mišljenja na osnovu kojih preduzeće nastoji da savlada probleme eksterne adaptacije i interne integracije. Odbojnost preduzeća prema inovacijama tumači se različitim uzrocima, s tim da se dio ovih uzroka odnosi na stepen spoznaje uticaja okruženja, a drugi na klimu ili kulturu preduzeća, kao, na primer: postojanjem birokratske strukture; postojanjem organizacionih barijera i nedostatkom prepoznavanja problema; relativna uspješnost postojeće proizvodnje (ponude); preferisanje kratkoročnog povrata uloženog kapitala; teškoće koje nosi promiena i želja ljudi da rade ono što su navikli da rade, itd. Korporativna kultura je sistem podeljenih vrijednosti, orijentacija, vjerovanja i navika u organizaciji koja međusobno utiču na formalnu strukturu kako bi proizvodila norme ponašanja[143]. Kultura daje ljudima osjećanje neformalne i formalne obaveznosti na osnovu socijalizacije kako da se ponašaju i šta treba u određenoj identičnoj situaciji da rade[144].

Istraživanja su pokazala da uspješne kompanije u razvijenim zemljama imaju, po pravilu, precizno definisanu korporativnu kulturu, kao i

---

[143] Sharplin, A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, NY, 1958.
[144] "Corporate Culture: The Hard to Change Values That Spell Success of Failure", Business Week, October 27, 1980.

zajednički sistem vrijednosti zaposlenih. Kako kultura utiče na nivo zadovoljstava vlasnika, menadžmenta, zaposlenih i potrošača, tako utiče i na okruženje, tj. javnost. Pravilnom korporativnom kulturom uspostavljaju se uspješne veze preduzeća sa spoljašnjim okruženjem. Korporativna kultura oblikuje ponašanje svih zaposlenih, a prevashodno ponašanje najvišeg menadžerskog sloja. Razumljivo je da, kao takva, u svom razvojnom putu korporativna kultura zahtjieva duži vremenski period, jer se jednom izgrađen sistem vrijednosti, teško dalje mijenja. Ogranizacijski relevantni elementi aktuelne kulture jednog društva su, kontekst opšte organizacijske kulture, kao što je ona opet, kontekst korporacijske kulture određene organizacije u određenom momentu. Ove aspekte organizacijske kulture karakterišu različiti nivoi opštosti kulturnih obrazaca. Na svakom od ovih nivoa, pored najaktuelnijih, djeluju i neki raniji, više ili manje, marginalizovani obrasci, pa se može reći da postoje i različiti nivoi aktuelnosti kulturnih obrazaca. Transfer kulture iz drugih društava ili drugih organizacija, u različitim periodima, takođe umnožava obilje kulturnih obrazaca koji mogu modelirati organizacijsko ponašanje konkretnog pojedinca.

ZAKLJUČAK

Ustanovili smo da se u savremenim upravljačkim pristupima naglašava učenje kao osnovni proces, upravljanje znanjem i pristup zaposlenima kao potencijalima koje treba identifikovati i razvijati. Zbog toga smo u radu istakli da menadžeri imaju pred sobom izazov da se zaposleni u organizaciji posmatraju iz strateške perspektive i da se stalno prati i podstiče razvoj novih vještina i znanja kao osnova organizacionog razvoja. Od menadžera se, prema tome, očekuje da budu inspiratori i moderatori koji treba da prepoznaju, privlače i oslobađaju znanje u organizaciji, budući da ljudi ne dijele instinktivno informacije koje su izvor moći. Shodno tome, zaključujemo da je glavni izazov savremenih organizacija efikasno upravljanje procesom prenosa znanja.

Mogućnost organizacije da uči i da se razvija predstavlja ključni faktor koji doprinosi njenom uspjehu. Stoga, prednost nad konkurencijom može biti ostvarena samo kroz kreativnost i napore ljudi koji rade za organizaciju. Nadalje, uvidjeli smo da su nove tehnologije i načini proizvodnje pomjerili čovjeka sa periferije (dodatka mašini) na ključnu poziciju u savremenoj organizaciji. Umjesto teških i prljavih poslova čovjek preuzima funkciju upravljača mašinama, čime se mijenja i sistem kontrole, kao i ukupnih odnosa u proizvodnji. Prema tome, čovjek postaje subjekt od kojeg se očekuje spremnost na permanentno učenje i razvijanje sopstvenih potencijala, što je uslov za prilagođavanje promjenama. Dakle, intelektualni kapital i ljudi, te stvaranje korporativne kulture u organizaciji, a ne tehnologija postaju ključ za pobjeđivanje.

Ekonomija zasnovana na znanju i organizacije koje podstiču cjeloživotno učenje, te razvijaju korporativnu kulturu, dovode nas i do vjerovanja da će u budućnosti napredovati samo one organizacije koje otkriju kako da podstaknu ljudsku predanost i sposobnost za učenjem na svim nivoima. Sve vrijednosti i strukture rezultat su aktivnosti ljudi i njihova dalja egzistencija ultimativno zavisi upravo od njih samih. Iz ovog proizlazi logičan zaključak da je neophodno sposobnosti upravljanja talentima integrisati sa organizacionom poslovnom strategijom i zajedno ih ugraditi u poslovne procese kako bi se obezbijedio trajan izvor konkurentske prednosti organizacije.

LITERATURA

1) Đorđević Boljanović, J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.
2) Hope, J. and Hope, T., *Competing in the Third War: the Ten Key Management Issues of the Information Age*, Harvard Business School Press, 1997.
3) Lengnick-Hall, M. L. and Lengnick-Hall, C. A., *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003.
4) Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G., “Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness”, *Management Decisions* 41/8, 2003.
5) Noe, A. R., Holenbek, R. Dž., Gerart, B. i Rajt, P., *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, 2006.
6) Pržulj, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Fakultet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2006.
7) Sharplin, A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, NY, 1958.
8) Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency, Doubleday, 1997.
9) Tisen, R., Andriessen, D. and Depre, F. L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006.

ПСИХОЛОШКИ И СОЦИЈАЛЕН КАПИТАЛ - НОВА ПАРАДИГМА НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ

Доц. д-р Марија Котевска Димовска

marijadimovski@yahoo.com

УДК: 331.101.262:159.922]:339.137.2

АПСТРАКТ

Човечкиот капитал е важен извор на продуктивност и на конкурентска предност на секоја организација, а неговото занемарување има негативно влијание врз успехот на секој бизнис. Човечкиот капитал е комплексна психолошка и менаџерска парадигма која ги обединува интелектуалниот, социјалниот и психолошкиот капитал, претставени преку: вештините и знаењата на поединците, мрежата на контакти, како и способноста за прилагодување на постојаните промени во светот на бизнисот. Позитивната психологија ги изучува овие три компоненти од аспект на менталната благосостојба и целосна реализација на потенцијалот што постои во секое човечко суштество (Seligman, 2002). Позитивниот психолошки капитал се дефинира како позитивна и развојна состојба на поединецот која се карактеризира со висока само-ефикасност и оптимизам, кои се извор на енергија за работа, напредок и успех. Ако психолошкиот капитал води кон позитивни резултати, се наметнуваат прашањата: што влијае на неговото создавање, дали тој може да се развива и дали луѓето со повисоко ниво на психолошки капитал се разликуваат по одредени особини, образовни профили и работното места. Трудот се фокусира на овие суштествени прашања, низ операционализирање на мерливите позитивни способности, вештини и компетенции на вработените и дефиниаање на ситуационите карактеристики кои може да ги развиваат и подобруваат. Овој труд има цел да ја актуализира важноста на психолошкиот капитал, како капитално богатство и извор на конкурентска предност во современото живеење.

Клучни зборови: психолошки капитал, социјален капитал, конкурентност, менаџмент.

PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL CAPITAL – NEW PARADIGM OF RIVAL ADVANTAGE

Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska Ph.D.

marijadimovski@yahoo.com

UDK: 331.101.262:159.922]:339.137.2

ABSTRACT

The human capital is a very important source of productivity and rival advantage of every organization. If one neglects it, it will have negative effect on the success of every business. The human capital is a complex psychological and managerial paradigm which integrates the intellectual, social and psychological capital which are shown through abilities and knowledge, contacts and the ability of individuals to adapt of the constant changes in the business world. The positive psychology studies these three components from the aspect of the mental prosperity and complete realization of the potential which exists in every human being (Seligman, 2002). The positive psychological capital is defined as positive and developing state of the individual that is characterized with high self-efficiency and optimism which are the source of work energy, progress and success. If the psychological capital leads to positive results, the question which influences its formation is raised. The question is if the psychological capital can develop and if the people with higher psychological capital have different features, education or work. This paper focuses on these essential questions through rationalization of measurable positive skills, abilities and competence of the employees and the characteristics that they can develop and improve in certain situations. This paper also has the aim to raise the importance of the psychological capital as a capital treasure and as a source of rival advantage in the modern living.

Keywords: psychological capital, social capital, rival, management.

ВОВЕД

Конкурентноста е основа која го одредува успехот или неуспехот на организацијата и одредува дали организацијата на вистински или правилен начин ги извршува своите активности. Основното прашање со кое се соочува секоја организација или компанија е како да се создаде и да одржи пазарна предност на своите производи или услуги. Конкурентската стратегија, во потрагата за поволна конкурентска позиција во окружувањето, се повеќе е насочена кон човечкиот капитал. Без човечкиот капитал организациите би биле збир на материјални средства на едно место, кои не можат ниту да се користат ниту да произведуваат. Затоа, се повеќе компании вложуваат многу средства во програми за подобрување на добро состојбата на своите вработени. Основна претпоставка на овие програми е дека позитивните емоции и насоченоста кон позитивното ги прави луѓето посреќни и поуспешни, а тоа помага на компанијата да реализира подобри резултати и да оствари конкурентна предност – Luthans, 2007. Интересот за човечките потенцијали и начинот на кој тие се развиваат придонесува за работната успешност во склад со новиот тренд во организациската психологија темелен на позитивен пристап за развојот и менаџирање со човечките потенцијали.

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ

Освен финансискиот и човечкиот капитал кои се однесуваат на што компанијата го поседува т.е. она што поединецот/компанијата го знае, истражувачите ја истакнуваат важноста на психолошкиот капитал. Тој капитал се однесува на она што поединецот е и што може да постане, т.е. неговата позитивност која на компанијата и помага во остварување на конкурентската предност.

Познатиот истражувач Ф. Лутанс го опишува психолошкиот капитал како состојба на развој која ја карактеризираат самодоверба и лична успешност, оптимизам надеж и отпорност. На кој начин овие карактеристики користат во работата и кои се самоуверени, оптимистични, отпорни луѓе полни со надеж?

Психолошкиот капитал е предмет на бројни научни истражувања на позитивното организациско однесување во рамките на позитивната психологија која е нова насока во психологијата од 1998 г. (Luthans i Youssef, 2007). Оваа школа е фокусирана на истражување на оние психички состојби кои се подложни на развој и имаат теориско - истражувачка основа, кои се мерливи и имаат влијание на однесувањето и на работната ефикасност на поединецот и со кои може ефикасно да се менаџира (Luthans i Youssef, 2007). За разлика од релативно стабилните и развојни состојби на индивидуите, емоциите се многу варијабилни но не се стабилни, додека психичките особини и карактерот се релативно стабилни но помалку променливи или многу стабилни и скоро непроменливи – како интелигенцијата и талентот и затоа не се подложни на развој(Luthans i Youssef, 2004). Истражувачите во оваа област наведуваат четири психолошки состојби на поединецот кои ги исполнуваат критериумите на позитивното организациско однесување и кои претставуваат композитни фактори на конструктот наречен психолошки капитал. Тие фактори се: самоефикасност, надеж, оптимизам и психолошка отпорност. Името психолошки капитал укажува на неговите психолошки корени, и воедно укажува на неговата различност од човечкиот капитал и другите форми на капитал, (Luthans и Youssef, 2004). Овој конструкт има свое потекло во консртруктот емоционална интелигенција, современа психолошка парадигма популаризирана кон средината на деведесеттите години Д. Големан, кој ја истакнал важноста на способностите како на пример самосвесност, самоконтрола, мотивација, емпатија и социјални способности во професионалните достигнувања на секој човек. Многубројните истражувања укажуваат дека емоционалната интелигенција зазема рамноправно место со другите психолошки варијабли кои се значаен предиктор за професионална успешност. Емоционлната интелигенција е од суштинско значење за успешноста во менаџирањето, зашто основна задача на менаџерите е да ја разберат „моќната улога на емоциите на работното место“ (Goleman, 2008). Најважната карактеристика на овој психолошки концепт е што станува збор за способност која може да се развива по пат на систематизирано и континуирано учење .

ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Човечкиот капитал го сочинуваат вештини знаења, искуства и квалитети на поединците, социјален капитал е мрежа на контакти која овозможува ширење на информации и норми, а психолошки капитал е позитивна психолошка состојба на индивидуата која придонесува за прилагодување на постојаните промени во светот на бизнисот (Luthans, 2007). Традиционалниот економски капитал може да се опише како одговор на прашањето „што имате“, човечкиот капитал означува „што знаете“, социјалниот капитал – „кого познавате“, а психолошкиот капитал во центарот го става прашањето „кои сме и какви сме“, и какви последици има тоа за нас и организацијата во која работиме (Luthans, 2007).

Психолошки капитал се дефинира како позитивна и развојна состојба на поединецот која се карактеризира со висока само ефикасност, оптимизам, надеж и подвижност, (Luthans, 2007). Поточно, психолошки капитал, во форма во кој моментално се истражува, се состои од четири компоненти: само-ефикасност, надеж, оптимизам и флексибилност, кои се дефинираат на следниов начин:

1) само-ефикасност - уверување дека со вложување одредени активности и напор ќе се успее во предизвикувачки задачи.
2) оптимизам - создавање на позитивно очекување за сегашниот и иден успех
3) надеж - истрајност кон целта или пре насочување на активностите до целите како би се успеало.
4) психолошка отпорност - опоравување, враќање и напредување после одредени тешкотии како би се постигнал успех (Luthans, 2007).

Во општа смисла, психолошкиот капитал е име за серија на поединечни мотивациони ресурси, кои се извор на енергија за работа, напредок и придонес за ефикасност. Во позадината на овие ресурси е позитивна оценка на околностите и веројатност за успех темелена на мотивиран труд и истрајност. Сите овие компоненти се воедно и компетенции на емоциналната интелигенција, нова психолошка парадигма која ги обединува емоциите и инетелектот (Големан, 1995). Емоционалната интелигенција ја сочинуваат некогнитивни способности, компетенции и вештини кои влијаат на способноста на личноста успешно да ги совладува предизвиците на секојдневието (Големан, 1995).

ПОВРЗАНОСТА НА ПСИХОЛОШКИОТ КАПИТАЛ СО УСПЕХОТ ВО РАБОТАТА

Бројни истражувања покажуваат дека вработените кои имаат развиена самоефикасност, оптимизам, надеж и отпорност се поефикасни и позадоволни со работата. Се наметнува едно логично прашање, дали психолошкиот капитал може да се развива?

Основна идеа на позитивното организациско однесување е дека тоа се насочува на конструкти кои може да се развиваат во склоп на интервенциите на работното место. Можно е да се развиваат различни програми кои ќе ја зголемат самоефикасноста, надежта, оптимизмот и отпорноста на менаџерите и вработените. Истражувачите Luthans, Avey, Avolio, Norman i Combs (2006) развиле тренинзи кои го зголемиле нивото на психолошкиот капитал на учесниците во тренингот. Охрабрени со овие резултати истражувачите осмислиле и спровеле работилница со менаџерите, во траење од 2 часа во период од неколку месеци, чиј психолошки капитал пораснал за 3%. Иако процентот не е многу голем тој може да се преточи во значајни финансиски добивки кога се примени на голем број од вработените заради поврзаноста на психолошкиот капител и ефектите.

Личности кои веруваат во сопствениот успех во предизвикувачки задачи со стручен речник се нарекуваат самоефикасни. Тие веруваат дека се способни и мотивирани се да се соочат со задачите. Тие бираат предизвикувачки задачи, се вложуваат и истрајни се пред препреки се додека не го извршат успешно. Оваа карактеристика е истражувана и покажано е дека луѓе кои веруваат во сопствената успешност постигнуваат повисоки резултати во многу области од животот. Истражувањето на Стајковиќ и Лутанс на примерок од 21 616 испитаници покажа дека луѓето кои веруваат во себе и своите перформанси се поуспешни во работата.

Оптимизмот претставува позитивно размислување и гледање на сегашноста и иднината. М. Селиџмен, познат амарикански психолог посветил на истражување на оваа особина, и ги опишал оптимистите како личности кои позитивните случувања ги припишуваат на внатрешни и стабилни причинители, а негативните случувања на надворешни и нестабилни околности (Seligman, 2006). Тој оваа особина ја разгледува како емоционална компетенција, која може да се развива по пат на емоционално учење и која се нарекува научен оптимизам.

АКТИВНАТА УЛОГА НА МЕНАЏЕРОТ ВО РАЗВОЈ НА ПСИХОЛОШКИОТ КАПИТАЛ

Емпириски сознанија за стратегиите за управување со човечкиот капитал

Бројни се и истражувањата за поврзаноста на психолошкиот капитал и успехот на организациите. Технолошкиот напредок доведе до промени во работењето кое стана помалку рутинско, а менаџерите станаа позависни од способноста да ги мотивираат вработените да ги прифатат и имплементираат промените, новите норми и вредности. Надминувањето на овие потешкотии е сврзано со внесување на нова парадигма - психолошкиот капитал, како потенцијалот на индивидуата за ефикасно менаџирање со проблематични ситуации и оптимизам, кој може да се развива со адекватен пристап (Големан, 1996). Еден од поистакнатите истражувачи на оваа област е Мек Клиленд (McClelland, 1998) кој врз основа на испитувањата на голем број на испитаници предупредил дека пристапот кој вклучува предвидување на успешноста на основа на когнитивните способности не дава добри предвидувања за успешноста на поединецот. Се заклучило дека 67% од вештините кои се сметаат за потребни за успешност во работата се базирани на емоционалната компетентност за самоефикасност, отпорност при справување со стресни ситуации. Резултати од истражувања на Мек Клиленд спроведено во 30 различни компании ги идентификуваат особините по кои врвните менаџери на престижни и конкурентни фирми се разликуваат од просечните. Фактите од истражувањата говорат дека успешните менаџери, работници и стручни лица не ги одредува само интелектуалниот капитал - академска интелигенција и стручност, туку и психолошкиот капитал - вештини ефикасно, оптимистично и отпорно на стресните ситуации.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувачки дел

Развој на психолошкиот капитал е една од најистражуваните аспекти на современиот менаџмент. Истражувањата во оваа област вклучуваат изработка на ефективни едукативни програми за развој на психолошкиот капитал, и посредно на организациската клима и култура. Во контекст на ова, се наметнуваат неколку суштествени прашања:

Ако психолошкиот капитал води кон позитивни резултати, што влијае на неговото создавање?

Дали психолошкиот капитал може да се развива со истите методи и принципи како и емоционалната интелигенција?

Дали луѓето со повисоко ниво на емоционална интелигенција се воедно и со повисоко ниво на психолошки капитал?

Основен проблем во овој труд е да се испита каузалната поврзаност на психолошкиот капитал и ефективното менаџирање. Психолошкиот капитал е претставен преку компетенциите на емоционаната интелигенција, и тоа: компонентата самоефикасност е претставена преку компетенциите самосвесност и самовладеење, а компонентана оптимизам и претставена преку компетенцијата самомотивација. Крајна цел е да се потенцира важноста на психолошкиот капитал на менаџерите во ефективно менаџирање кое вклучува и водството. Во контекст на оваа студија поставени се следниве истражувачки прашања:

Која е врската помеѓу психолошкиот капитал, разгледуван како ниво на развиеност на компетенциите самоефикасност и оптимизам, и практикување ефективен менаџмент кој вклучува и водство?

Дали со развивање на психолошкиот капитал се подобрува квалитетот на менаџирање, како услов за поголема конкурентност?

Истражувањето е извршено на примерок од 52 менаџери и 104 проценувачи на компании од Р. Македонија. Варијаблите се мерени со помош на 2 мерни инструменти: Прашалник за емоционални компетенции ПЕК - 45 (Таксиќ) и Прашалник за мерење на трансформациско и трансакциско водство - MPQ форма 5X (Аволио).

ПРИКАЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Добиените резултати од испитувањето потврдуваат дека постои поврзаност помеѓу психолошкиот капитал и ефективно менаџирање . Таа поврзаност е потврдена со постоењето на висока корелација меѓу компонентите на психолошкиот капитал - самоефикасност и оптимизам, разгледувани како емоционални компетенции и застапеноста на ефикасно менаџирање, разгледувано како композитен резултат од четирите субскали на трансформациското водство. Психолошки капитал претставен со двете компетенции оптимизам и самоефикасност, статистички значајно корелира со трансформациското водство (($R=0,58$; $p<0,001$) и потврдува дека постои поврзаност помеѓу степенот на развиеност на психолошкиот капитал кај менаџерите и ефективно менаџирање.

Табела 1. Мултипла корелација помеѓу резултатите од степенот на развиеност на психолошкиот капитал претставен како самоефикасност (самосвесност и самовладеење) и оптимизам (самомотивација) и застапеност на тансформациско водство

Број на испитаници	Коеф.мултипала корелација	Коеф.мултипла детерминација	Варијанса	Коеф. ефикасност	Стандардна грешка
N	R	d	%	E	T
52	0,58***	0,3364	33,64%.	18,54%	0,0628

Колкава е предиктивната моќ на психолошкиот капитал? Високиот коефициент на детерминација (d=0,336) укажува дека нивото на психолошкиот капитал го детерминира успешното менаџирање и учествува во одредувањето на трансформациското водство со 18,54%, а индексот на ефикасност, кој ја означува предиктивната моќ на предикторот, изнесува 18,54%. Тоа значи дека прогнозата за ефективно менаџирање се зголемува за околу 19% со разавојот на психолошкиот капитал.

Според овие резултати може да се потврди дека менаџери со повисок степен на развиеност на психолошки капитал имаат способност поуспешно да ги менаџираат компаниите.

Овие наоди даваат одговор на поставеното прашање дека нивото на развиеност на психолошкиот капитал на менаџерите добро ја предвидува нивната компетентност за ефективно менаџирање.

ЗАКЛУЧОК

Резултатите од оваа студија покажаа дека психолошкиот капитал е значаен фактор и предиктор за способноста на менаџерите да практикуваат ефективно менаџирање кое вклучува и водство. Постоењето на поврзаност помеѓу нивото на психолошки капитал и трансформациското водство се потврди со постоење на висока корелација меѓу резултате на самоефикасност и оптимизам, како компоненти на психолошкиот капитал со ефективното менаџирање кое вклучува водство, меѓу кои постои значајна корелација. Со тоа се потврдува темелната ознака на Басовата теорија дека ефективно менаџирање е незамисливо без високо ниво на психолошки капитал. Бас и Аволио (1994) пишуваат дека менаџерот кој вклучува водство и самите ја зголемуваат ефикасноста и оптимизмот на вработените, со што на посреден начин влијаат врз развојот на психолошкиот капитал на организацијата. Психолошкиот капитал на менаџерите е силен индикатор за менаџирање кое вклучува водство.

Резултатите од оваа студија би можела да бидат поттик за поддршка на идејата дека психолошки капитал треба да се третира како битна, ако не и клучна компонента во постигнување на конкурентска предност. Трудот укажува на значењето на психолошкиот капитал и неопходноста од вложувања во негов развој во образовниот и работниот процес. Тоа е предизвик, зошто бара посебен пристап вложувањата, кој се разликува, но и ги надополнува финансискиот и човечкиот капитал. Желбата на организациските истражувачи е да се изгради култура во организацијата која овозможува континуиран раст на психолошкиот и социјален поенцијал на вработените преку развој на емоционалната и социјална компетентност на вработените. Тоа се постигнува со адекватна едукација за развивој на самоефикасноста и оптимизмот, како интегрални карактеристики на психолошкиот капитал. Едукацијата по пат на развој на емоционалната и социјална компетентност ќе овозможи преку развивање на психолошкиот капитал да се зголеми успешноста и конкурентноста на организациите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Goleman, D. (2007.): Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb: Mozaik knjiga.
2) Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. i Norman, S. M. (2007): Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology.*
3) Seligman, M.E.P. (2006): Learned optimism. New York: Vintage Books.
4) Котевска Димовска.М, (2012.), „Поврзаноста на емоционалната интелигенција со стилот на раководење во образовните институции", Докторска дисертација, Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Педагошки факултет – Битола.

ULOGA BEZBEDNOSNOG MENADŽMENTA KORPORACIJE U PODSTICANJU KONKURENTNOSTI

Prof.dr Duško Tomić

tomic.dusko@gmail.com

M.Sci Jelena Dinić

ydinic@yahoo.com

M.Sci Vladimir Šakotić

vladimirsakotic@yahoo.com

FAKULTET ZA INŽENJERSKI MENADŽMENT, Beograd, Srbija

UDK: 005.922.1:339.137.2

APSTRACT

Moderne korporacije karakteriše odvojenost vlasničkih i upravljačkih struktura. Izabrani menadžment sprovodi ciljeve korporacije koje određuju vlasnici kapitala i ti ciljevi mogu biti opstanak na tržištu, uvećanje profita, smanjenje troškova itd. Da bi se ostvarili projektovani ciljevi korporacije u uslovima globalizacije, neophodno je uspostaviti efikasno korporativno upravljanje koje generiše konkurentsku prednost, profit, rast i razvoj. U uslovima globalne umreženosti i integralne bezbednosti, korporativna bezbednost kao deo upravljačkih aktivnosti dobija veliki značaj jer direktno utiče na konkurentnost korporacije i njenu poziciju na nacionalnom i globalnom tržištu. Korporativna bezbednost je uslov za podsticanje konkurentnosti i kao takva mora obuhvatiti eliminaciju svih izazova, rizika i pretnji koji remete efikasno i produktivno poslovanje.

Ključne reči: bezbednost, menadžment, korporacije, konkurentnost.

THE ROLE OF CORPORATE SECURITY MANAGEMENT IN PROMOTING COMPETITIVENESS

Prof. Duško Tomić, Ph.D.

tomic.dusko@gmail.com

M.Sci Jelena Dinić

ydinic@yahoo.com

M.Sci Vladimir Šakotić

vladimirsakotic@yahoo.com

Faculty of engineering management, Beograd, Serbia

UDK: 005.922.1:339.137.2

ABSTRACT

Modern corporations have separate ownership and management structures. Chosen management implements the objectives of corporation by the owners of capital and those goals can implicit survival in the market, increasing profit, reducing costs etc. To achieve the projected goals of the corporation in terms of globalization, it is necessary to establish effective corporate management that generates competitive advantage, profit, growth and development. In terms of global networking and integrated security, corporate security, as part of management activities gets a great importance because it directly affects the competitiveness of the corporation and its position in the national and global market. Corporate security is a prerequisite for the promotion of competitiveness and, as such, must include the elimination of all the challenges, risks and threats that disrupt the efficient and productive business activities.

Keywords: security, management, corporations, competitiveness.

UVOD

Povezanost ekonomskog razvoja i bezbednosti vidljiva je u svakom segmentu globalizovanog društva. Ekonomski jake države karakteriše veći socijalni mir u odnosu na privredno slabije države koje zbog siromaštva, visoke stope nezaposlenosti i političkih previranja predstavljaju plodno tlo za različite bezbednosne izazove, rizike i pretnje.

U vremenu globalne umreženosti i rastućih bezbednosnih izazova, rizika i pretnji, uloga bezbednosnog menadžmenta u kompanijama dobija poseban značaj. Da bi kompanija bila uspešna i produktivna, neophodno je otkloniti sve bezbednosne probleme koji ugrožavaju imovinu, sredstva za proizvodnju i zaposlene u kompaniji. Konkurentnost kompanija može se uspostaviti na tržištu samo pod uslovom ako vrednosti kompanije (materijalne i nematerijalne prirode) nisu ugrožene. Oblici ugrožavanja bezbednosti kompanija mogu biti tehničke prirode (kvarovi na opremi za proizvodnju, havarije...), krivična dela učinje od strane zaposlenih ili lica izvan kompanije (krađe, sabotaže, industrijska špijunaža, terorizam...), elementarne nepogode, socijalni nemiri, zloupotrebe službenog položaja itd.

Produktivnost kompanija, a samim tim i njihova konkurentnost naa tržištu, direktno je ugrožena nepostojanjem adekvatnih mehanizama za odgovor na bilo koji od navedenih oblika ugrožavanja bezbednosti poslovnog sistema. Uticaj eksternih faktora u poslovanju kompanije (izvršna, sudska i zakonodavna vlast, ekonomska i socijalna klima u zemlji...) nije zanemarljiv ali predstavlja komponentu poslovanja na koju je nemoguće uticati. Menadžment kompanije može izvršiti direktan uticaj na interne faktore i činioce koji su vezani za samu kompaniju, njeno poslovanje i na taj način osnažiti korporativnu bezbednost, odnosno stvoriti uslove za prosperitetno poslovanje i povećanje konkurentnosti.

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Način istraživanja uslovljen je definisanim problemom i predmetom istraživanja, kao i ciljevima i hipotezama istraživanja. Sprovedeno istraživanje ima teorijski karakter i zasnovano je na analizi dostupnih izvora koji jasno ukazuju na ulogu bezbednosnog menadžmenta korporacije u podsticanju konkurentnosti. Osnovni izvori podataka korišćeni u ovom istraživanju su knjige, naučni i stručni članci, naučne monografije i elektronske prezentacije koje se bave različitim teorijskim pristupima i pogledima na istraživanu temu kao i postojećim i mogućim modelima unapređenja korporativne bezbednosti sa ciljem podsticanja konkurentnosti korporacije. Predmet i ciljevi ovog naučno-istraživačkog rada zahtevaju primenu nekoliko naučnih metoda istraživanja. U navedenom istraživanju korišćeni su osnovne metode naučnog saznanja poput metoda analize i sinteze, indukcije i dedukcije, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije.

Istraživanje bezbednosnih pojava u poslovnom okuženju zahteva primenu komparativne metode. Spomenuta metoda pruža mogućnost utvrđivanja sličnosti, različitosti kao i izvođenja generalizacija na osnovu dobijenih razultata te je korišćena prilikom uporedne analize konkretnih oblika korporativne bezbednosti u različitim delovima sveta. Složena priroda predmeta istraživanja upućuje na neophodnost primene hipotetičko-deduktivne metode koja ima karakteristike dijagnostičke i prognostičke metode i često se spontano primenjuje u istraživanjima društvenih pojava.

Naučni cilj istraživanja je deskripcija, klasifikacija i objašnjenje činilaca koji mogu uticati i utiču na korporativnu bezbednost i konkurentnost kompanije. Mada se naučna deskripcija posmatra kao najniži nivo naučnog saznanja, ima veliki značaj jer omogućava sticanje jasne slike o predmetu istraživanja i pruža osnovu za više nivoe naučnog saznanja o problemu istraživanja, tj. daje smernice za prognozu kao najviši nivo naučnog saznanja. *Društveni cilj* ovog istraživanja se ogleda u praktičnoj upotrebljivosti rezultata istraživanja o postojanju direktne veze između korporativne bezbednosti i konkurentnosti kompanije.

KORPORATIVNA BEZBEDNOST I KONKURENTNOST KOMPANIJE

Konkurentnost kompanije i dobar imidž na tržištu predstavljaju put za ostvarivanje profita kao krajnjeg cilja svake kompanije. Identifikacija i eliminisanje pretnji koje ugrožavaju efikasno polovanje nameće se kao prioritetni zadatak kompanija koje posluju u nestabilnim i neizvesnim uslovima globalne umreženosti na svim nivoima.

Da bi postojali uslovi za donošenje odluka usmerenih ka konkurentnosti i profitu, neophodno je da upravljačke strukture kompanije obezbede dobro funkcionisanje sistema korporativne bezbednosti, odnosno da se stvore mehanizmi koji eliminišu bezbednosne izazove, rizike i pretnje eksternog i internog karaktera kao tri uslovljena, stepenovana i međusobno povezana pojma. *Bezbednosni izazov* predstavlja potencijalni, posredni izvor ugrožavanja stabilnosti i bezbednosti nekog entiteta ili organizacije, i između bezbednosne situacije i izazova postoji posredna veza. *Bezbednosni rizik* se može definisati kao skup procesa koji sadrže uzroke eventualnog ugrožavanja bezbednosti.[145] Veza između rizika i bezbednosnog stanja je direktna. Rizici su generatori *bezbednosnih pretnji* , odnosno situacija i stanja koja neposredno ugrožavaju bezbednost.

Ubrzan protok roba, ljudi i kapitala na globalnom tržištu povećao je konkurenciju i primorao kompanije da obezbede uslove za produktivno

[145] Trivan, Dragan, *Korporativna bezbednost*, Dosije studio, Beograd 2012, str. 41

poslovanje. Veoma je važno da bezdenosni menadžment kompanije pravovremeno izvrši procenu rizika i procenu bezbednosti poslovanja. Zaštita imovine, zaposlenih i poslovanja zahteva integrisani sistem zaštite. Upravljačke strukture imaju zadatak da pravovremeno primete signale koji ukazuju na ugroženost bezbednosti. U zavisnosti od veličine kompanije i njenih birokratskih procedura, postoji mogućnost da top menadžment ne dobije informacije na vreme ili da bezbednosni problem bude potcenjen zbog preterane samouverenosti menadžmenta, što može imati dalekosežne posledice ne samo u vidu narušvanja konkurentnosti i ugleda kompanije, već može naneti ozbiljne materijalne gubitke[146]. Jedan od poznatijih primera gubitka konkurentnosti i narušavanja ugleda kompanije dogodio se 1994. godine u kompaniji Intel usled potcenjivanja informacije o neispravnosti čipa Pentium računara.[147] Afera je rezultirala medijskim linčom spomenute kompanije, gubitkom velikog broja potrošača i konkurentnosti na tržištu.

Analiza rizika poslovanja jedne korporacije predstavlja komplesan proces koji pomaže bezbednosnom menadžmentu da identifikuje imovinu i lica odnosno objekte zaštite, bliže određivanje bezbednosne pretnje, njenog dometa i potencijalne štete koju može naneti , kao i donošenje odluke o merama koje je potrebno preduzeti radi saniranja eventualne štete. Pretnje mogu imati izvor unutar kompanije kao interni faktori koji narušavaju bezbednost, ili se mogu identifikovati kao eksterne pretnje koje ugrožavaju kompaniju iz njenog spoljnog okruženja.

Bezbednosni rizici i pretnje kompaniji neadekvatno tretirani od strane menadžmenta mogu naneti materijalnu štetu imovini, prouzrokovati povredu ili gubitak života zaposlenih lica. Upravljanje rizicima u kompaniji u tesnoj je vezi sa povećanjem konkurentnosti i profita. Načela i smernice za upravljanje rizicima u korporativnom okruženju objavljeni su 2009. godine od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju – ISO[148] (tzv. *standard ISO 31000*) i predstavljaju pokušaj da kompanije koje posluju u uslovima povećanog rizika primenom navedenih standarda poboljšaju bezbednosne uslove rada kompanije. Implementacijom nekih od navedenih principa poput participacije zaposlenih u donošenju odluka, sistematičnosti i prvovremenosti prilikom prikupljanja i obrade podataka koji se tiču bezbednosti kompanije i njenog poslovanja, transparentnosti, izričitog lociranja izvora ugrožavanja bezbednosti, brige o ljudskim resursima itd.[149]

[146] Ibid.
[147] Growe, Andrew, *Only the paranoid survive,* Currency Doubleday, New York 1996, p. 3-4
[148] http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm
[149] Ibid.

podiže se nivo svesti o značaju korporativne bezbednosti i njenom uticaju na konkurentnost i profit kao krajnju destinaciju poslovnih aktivnosti.

Kompanije često, u trci za profitom, zanemaruju procenu rizika, već preduzimaju poslovne aktivnosti koje će proizvesti instant uspeh i zaradu. Idealno ponašanje, posmatrano iz perspektive korporativne bezbednosti i zauzimanja pozicije kompetitivne prednosti, bilo bi u slučaju kada bi se potencijalni benefiti u vidu profita poredili sa rizicima poslovnih aktivnosti koje se preduzimaju.

„*BUSINESS INTELLIGENCE*“ I KONKURENTNOSTI KOMPANIJE

Vrhunski izazov predstavlja bezbednost poslovnih informacija u globalnom okruženju. U okolnostima slobodnog tržišta oslobođenog uticaja države, konkurentnost predstavlja determinišući faktor za svaku kompaniju koja želi da ostvari profit i dobru reputaciju.

Industrijska špijunaža predstavlja jedan od najopasnijih oblika ugrožavanja korporativne bezbednosti i, samim tim, njene konkurentnosti na tržištu. Šira javnost dobija oskudne informacije o incidentnim situacijama i aferama iz ove oblasti iz sasvim opravdanih razloga. Kompanije se trude da takvu vrstu informacija sakriju zbog potencijalnog stvaranja loše reputacije i gubitka konkurentnosti, straha od pada rejtinga ili zbog činjenice da bi javnim priznanjem otkrile konkurenciji svoje slabosti i pukotine u sistemu. Pojam *business intelligence* (poslovna inteligencija) se četo greškom koristi kao sinonim za nelegalnom poslovnom (industrijskom) špijunažom.[150] Business intelligence je proces legalnog prikupljanja javnosti dostupnih informacija radi analize i donošenja odluka koje pospešuju konkurentnost i profit.

Neki autori smatraju da business intelligence poseduje dve komplementarne komponente (ofanzivnu i defanzivnu) čijim prožimanjem ostvaruje svoju funkciju.[151] Na već spomenute sadržaje ofanzivnog karaktera, defanzivna, kontraobaveštajna komponenta usmerena je na eliminaciju delovanja konkurentskih kompanija na planu priklupljanja informacija o poslovnim aktivnostima kompanije koja vrši *business counterintelligence*.

Da bi aktivnosti prikupljanja informacija sa ciljem podizanja nivoa korporativne bezbednosti i konkurentnosti bile uspešne, neophodno je da

[150] Trivan, Dragan, *Korporativna bezbednost*, Dosije studio, Beograd 2012, str.113
[151] Ibid.

upravljačke strukture u kompaniji poseduju jasnu viziju ciljeva i razvoja kompanije. Investiranjem u *business intelligence* kompanije stiču prednost, unapređuju svoje poslovanje i jačaju konkurentsku poziciju na tržištu.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ekonomska moć države u direktnoj je vezi sa ukupnim stanjem nacionalne bezbednosti jedne države. Konkurentne i jake privatne kompanije predstavljaju srž i bazu ekonomske stabilnosti svake moderne države. Prioritet takvih kompanija i njihovog rukovodstva predstavlja obezbeđivanje uslova za efikasno i profitno orjentisano poslovanje, odnosno eliminisanje svih eksternih i internih izvora rizika i pretnji po imovinu, zaposlene i sve nematerijalne vrednosti kompanije (informacije).

Preventivno i represivno delovanje organizacionih jednica koje se bave poslovima korporativne bezbednosti unutar jednog poslovnog sistema (fizičko-tehničko obezbeđenje, eksperti za business intelligence itd.) usmereno je ka identifikaciji i eliminaciji rizika i pretnji koji prete da ugroze opstanak, konkurentnost i produktivnost. Bezbednosni menadžment kompanije ima izuzetno važnu ulogu u zaštiti celokupnog poslovanja kompanije jer svojim proaktivnim i reaktivnim delovanjem objedinjuje različite aspekte korporativne bezbednosti poput zaštite informacija, zaposlenih, imovine, zaštite autorskih prava itd., kreirajući čvrste temelje za poslovanje konkurentne kompanije sa besprekornom reputacijom. U zavisnosti od prirode rizika ili pretnje (ljudski faktor ili delovanje prirodne sile /elementarne nepogode) bezbednosni menadžment sprovodi kontrolu rizika i saniranje posledica krize.

Zaštita poverljivosti podaka predstavlja najveći izazov bezbednosnog menadžmenta kompanije. „Odlivom“ poverljivih informacija direktno se urušava konkurentnost i kredibilitet kompanije. Adekvatan odabir ljudskih resursa ima ključnu ulogu u personalnom aspektu zaštite tajnosti podataka u korporacijama. Jačanje bezbednosne kulture zaposlenih i podizanje nivoa svesti top menadžmenta zaduženog za korporativnu bezbednost o uticaju korporativne bezbednosti na ukupno poslovanje kompanije predstavlja ključni faktor u dostizanju i očuvanju konkurentnosti kompanije na lokalnom i globalnom tržištu.

LITERATURA

1) Growe, Andrew, *Only the paranoid survive*, Currency Doubleday, New York 1996.

2) Mijalkovski, Milan, Tomić, Duško, *Obaveštajni sistemi*, Pi Press, Pirot 2013.
3) Mijalkovski,Milan, Tomić,Duško, Marić,Predrag, *Nacionalni sistem bezbednosti*, Pi Press, Pirot 2012.
4) Trivan, Dragan, *Korporativna bezbednost*, Dosije studio, Beograd 2012.
5) Šaljic,Eldar, Dimovski,Zlate, Marić,Predrag, Tomić,Duško, *Kriminalistička metodika*, Pi Press, Pirot 2012
6) http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm

ГЛОБАЛНИОТ ИНТЕРНЕТ И ПРАВОТО НА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОПСТВЕНОСТ

Проф. д-р Арсе Петрески

Универзитет “Свети Климент Охридски“ Битола – Правен факултет Кичево

Доц. д-р Светлана Велјаноска

Универзитет “Свети Климент Охридски“ Битола – Правен факултет Кичево

УДК: 344.78:004.738.5

АПСТРАКТ

Со примената на современите информатички компјутерски технологии (ИКТ), интелектуалната сопственост доживува експанзија и според проценките на иднината ќе претставува едно од главните обележја на 21-от век. Пред неколку години Светската Организација за интелектуална сопственост (WIPO), го започна амбициозниот проект на мрежата WIPOnet, а денес оваа изградена мрежа ја поврзува со информатичката мрежа на Трилатералата со цел да се формира светска мрежа на интелектуална сопственост. Во вакви ситуации прашањето на заштита е во преден план (a priory).

Клучни зборови: WIPOnet, TriNet, Patnet, WIPO, EPO, заштита, интелектуална сопственост.

GLOBAL INTERNET AND INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS

Prof. Petreski Arse, Ph.D.

University "St. Kliment Ohridski" Bitola - Faculty Of Law Kicevo

Ass. Prof. Svetlana Veljanoska Ph.D.

University "St. Kliment Ohridski" Bitola - Faculty Of Law Kicevo

UDK: УДК: 344.78:004.738.5

ABSTRACT

The application of modern information computer technology (ICT), intellectual property is booming, and estimates of our future is one of the main landmarks of the 21st century. Several years ago, the World Intellectual Property Organization (WIPO), started an ambitious project of network WIPOnet, and today built this network connects to the network information Trilateralata to form a worldwide network of intellectual

property. In such situations the question of protection is in the foreground (a priory).

Keywords*:* WIPOnet, TriNet, Patnet, WIPO, EPO*,* protection, intellectual property.

ВОВЕД

Поимот на индустриската сопственост ја опфаќа областа на патенти, жигови, модели примероци и географски ознаки на потекло. Со додавањето на целиот збир на авторски и сродни права се доаѓа до поширокиот поим: "интелектуална сопственост". При О.О.Н. делува светската организација за интелектуална сопственост WIPO (World Intellectual Property Organization) која е основана во 1973 година и нејзини главни активности се воспоставување на меѓународни норми и стандарди во полето на интелектуалната сопственост, посебно низ меѓународните договори и обезбедувањето на легални информации за интелектуалната сопственост. WIPO (СОИС) има околу 180 земји во светот меѓу кои е и Република Македонија, со околу 350 национални организации кои ги третираат овие области.

Покрај WIPO (СОИС) и националните организации за интелектуална сопственост постојат доста регионални организации (RIPO) како што се на пример, евроазиската организација за патенти (ЕАРО), европската патентна организација (ЕПО) или Трилатералата која ја сочинуваат ЕПО, USPTO (Патентната организација на САД) и ЈПО (Јапонската патентна организација).

ИНФОРМАТИВНО КОМУНИКАЦИОНА ТЕХНОЛОГИЈА НА СВЕТСКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОПСТВЕНОСТ

СОИС, како и земјите членки располагаат со огромни количини на информации кои се мерат со стотина илјди и милиони записи на компјутерските бази на податоци. За да биде дофатот на информации брз и ефикасен неопходна е современа компјутерска инфраструктура како поддршка. Проблемот е во тоа што еден број на земјите членки нема или немал современа компјутерска опрема па дисеминацијата (ширењето) на информациите во некои случаеви ги вршеле на примитивен начин со секвенцијално пребарување на хартиени документи. Исто така, размената на информации помеѓу поединечните земји, и оние како што се најразвиените не била секогаш ефикасна, бидејќи поради сепаратниот развој информационите системи на интелектуалната сопственост меѓусебно биле некомпатибилни.

И самото Биро на СОИС за обработка на податоци, доскоро користел повеќе независни и хетерогени информатички системи, покрај другото и централен систем на О.О.Н. заедно со уште 15 организации на О.О.Н. што не било најдобро решение од повеќе причини, а едно од нив било и прашањето за безбедноста на информациите.

Покрај сето тоа, СОИС во 1998 година покренала проект за информативна мрежа т.н. WIPOnet со цел да се унифицира информатичкиот развој на светската организација за интелектуална сопственост. Планирано е главната функција на WIPOnet да биде остварување на електронска врска со заводите за интелктуална сопственост ширум светот и брза размена на информации, и со нив WIPOnet е базиран на општо прифатени стандарди со цел да обезбеди:

Комуникациона инфраструктура и Интернет пристап за членките и Меѓународното биро на светската организација за интелектуална сопственост;
Сервер на инфраструктурниот комјутерски развој, заштита и платформа на бараните сервиси и апликативни програми;
Локалните заводи според планот би поседувале минимално потребна инфраструктура за користење на WIPOnet, локални мрежи и соодветен софтвер
Со проектот биле планирани две нивоа на пристап на мрежата на WIPOnet:
Информации расположливи само за членките
Информации расположливи за секој преку Интернет пристапот

ГЛАВНИ WIPOnet СЕРВИСИ

Меѓу сервисите на WIPOnet планирани се следните сервиси од областа на интелектуалната сопственост:

1) Електронско поднесување на меѓународни PCT пријави. Планирано е на почетокот да се воведат во неколку најразвиени национални Заводи поради високите HW и SW барања;

2) Регистрација на Жигови (Мадридски договор) WIPOnet обезбедува комуникациона инфраструктура за автоматска размена на информации и размена на жигови;
3) ON-Line арбитража. ON Line арбитражата овозможува меѓународна евиденција на електронски фајлови преку кои ќе се евидентираат расправите на ниво на СОИС;
4) WIPOnet дигитални библиотеки за интелектуална сопственост. Дигиталните библиотеки претставуваат електронски еквивалент на збирките на документи. Во план е, постепено сите релевантни информации од доменот на интелектуалната сопственост да се префрлат на дигиталните медиуми, со што ќе биде обезбедено брзо и ефикасно нивно пребарување;
5) WIPO (СОИС) Светска академија. WIPO поседува програми за обука на заводите за интелектуална сопственост кои се познати како Светска WIPO академија. Оваа академија по пат на WIPOnet подготвува видео конференции, учење и обуки на далечина. Примената на новото учење на далечина, посебно ќе помогне во изнаоѓањето на тешкотии информациите и сервисите да се дистрибуираат во земјите во развој. Покрај сервисите специфични за интелектуланата сопственост со планот се предвидени и многу други стандардни сервиси со силни техничко-технолошки капацитети, како на пример:

Електронска пошта. Email net ќе им овозможи на сите членки да регистрираат Email сервис со WIPO домен на име. Земјите членки можат да регистрираат e-mail сервиси како поддомен на WIPO. Техничките карактеристики на електронските пошти се во склад со најновите технолошки стандарди во тој домен. WIPOnet e-mail сервисот е дизајниран да поддржи максимално 50.000 “електронски сандачиња“. Големината на секое електронско сандаче може да биде до 10 мегабајти. E-mail на WIPOnet може да обработи до 10.000 пораки по час. POP-3 серверот е проектиран да може да овозможи до 5.000 симултани сесии.
WEB hosting платформа. Сервисите на хост платформата ќе бидат расположливи за сите земји членки и за меѓународното биро. На земјите членки ќе им биде овозможено да креираат и да управуваат со Web страните кои имаат препознатлив заеднички “WIPO изглед“ капацитет и перформанси по Web

hosting платформата се следни: број на дневни пристапи до 200.000, големина на фајловите кои се пренесува – максимално до 10 мегабајти, бројот на дневните фајлови е до 10.000, и бројот на симултаните сесии е до 500.
News & Chat за земјите членки. WIPOnet ќе овозможи News и Chat сервиси за сите заводи за интелектуална сопственост на земјите членки. Секоја земја членка ќе може да креира нови news групи хиерархиски под WIPO news групите. Капацитетот и перформансите се следни: дневно до 10.000, бројот на семултаните сесии до 20, бројот на учесници до 50, просечно траење на сесијата – 1 час.

Мултимедијални сервиси преку WIPO-net. По пат на информационата инфраструктура WIPOnet заводите за интелектуална сопственост ќе можат меѓусебно да комуницираат со другите заводи преку факс и видео пораки. Сите заводи за интелектуална сопственост на земјите членки и нивните раководства се легални корисници на WIPOnet мултимедијалните сервиси. Некои чувствителни информации ќе бидат енкриптувани. Капацитетот на перформансите на мултимедијалниот сервис е следен: број на факсови дневно до 5000, големина на фајловите кои се пренесуваат до 512 Kbytes, бројот на симултаните сесии до 340.

Domain Name Server (DNS). WIPOnet сервисот обезбедува домен на име за земјите членки преку DNS сервисот. Администрацијата на DNS ќе биде под контрола на оперативниот центар кој дава поддршка на WIPOnet. Со планираната масовна употреба на работите се движеле малку побавно, бидејќи едноставно тоа е реалност на современиот свет кој не е рамномерно развиен. За да би можеле земјите во развој и неразвиените земји да се вклучат активно во користење на WIPOnet неопходно е покрај финансиската поддршка и да поседуваат извесна техничко-технолошка традиција. Со многу проблеми и помали отстапувања од планот, кои неминовно го следат секој амбициозен глобален проект на реализација на WIPOnet, сепак оваа реализација е успешно завршена.

Моментално се расположливи следните базни сервиси на WIPOnet: E-mail (заштитени и незаштитени), Размена на податоци Емаилинг листи/дискусиони групи Web Hosting/Mirroring, Online Collaboration и User Directory, Helpdesk. Во перспектива ќе бидат активирани и следните сервиси: IPDL (дигитални библиотеки), Комуникација врзана за PCT, Комуникација врзани за Мадридскиот аранжман, Комуникација врзана за WIPO арбитражата и Медиаторскиот центар, Учење на далечина и WIPO Академијата. Тешкотиите во имплементацијата на WIPOnet нема да го спречи зацртаниот развој. Во план е мрежатаWIPOnet да се поврзе со другите мрежи како што се TriNet и Patnet.

TriNET претставува интерконекција на трилатералата: European Patent Office (EPO), Japonese Patent Office (JPO) Canadian Intelectual Property Office (CIPO) и Korean Intelectual

Property Office (KIPO).

Patnet е мрежа која обезбедува сигурна интерконекција помеѓу европските национални заводи за интелектуална сопственост. Од наведените активности јасно се гледа понатамошниот тренд на интеграција на парцијалните информатички мрежи на интелектуалната сопственост во светот што треба во блиска иднина да доведе практично до една единствена светска мрежа на интелектуална сопственост. Може да се каже во слободна проценка, кога ќе биде во полна функција, интегрираната мрежа на интелектуална сопственост ќе покрива преку 90% на релевантни информации од областа на интелектуалната сопственост во светот. Сосем е сигурно дека тоа ќе биде една од важните карики на глобалниот светски поредок кој се изградува.

ЗАШТИТА НА ИНФОРМАЦИОНО КОМПЈУТЕРСКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОБЛАСТА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОПСТВЕНОСТ

За значењето на информационите комуникациони технологии во светската заедница на интелектуалната сопственост многу говори фактот дека во рамките на СОИС повеќе години функционира постојано тело за информативно комуникациони технологии – SCIT. Под контрола на ова тело е извршен целиот досегашен развој на WIPOnet мрежата. Довршувањето на процесот на интеграција на информатичката инфраструктура од една страна и значењето кое му се дава на интелектуалната сопственост во 21-от век, од друга страна, укажува на многу големи опасности со кои ќе биде изложен еден таков глобален информатичко-комуникациски систем.

Проектантите на WIPOnet големо внимание му посветиле на заштитата на комуникацијата низ WIPOnet. Проектиран и реализиран е пристап низ VPN (Virtual Private Network) со дигитални сертификати и пуштен е во пробна работа. Меѓутоа, многу брзо се покажало дека интеграцијата во пракса многу тешко се реализира отколку да се проектира. Како проблем се испречиле многу големи разлики во технолошката развиеност на земјите членки на СОИС (WIPO), но, не само тоа. И ИП службите на развиените земји неможат брзо да се прилагодат на новиот начин на комуникација бидејќи работеле по различни стандарди, за поединечни решенија имаат поинакви мислења, трошоците се зголемени. Резултат на таквата ситуација е следна: од месец април 2004 година на ниво на Комитетот на SCIT донесена е одлука за сега да се прекине од строгата дигитална сертификација и наместо тоа за пристап на WIPOnet, да се користи поедноставен, но, помалку безбеден начин на аутентификација со механизам на login процедури. Самиот факт во овој момент да се откаже од високите безбедносни барања зборува за тежината на нивната практична имплементација, но, и за поголемите потенцијални ризици со кои ќе биде изложена работата на WIPOnet. Прашањето за безбедноста на овој систем е многу чувствително поради тоа што се ослонува на интернет технологијата која по прашањето на безбедност е многу проблематична. Заштитата на системот на интелектуална сопственост во иднина може во основа да се набљудува на три нивоа:

1) Загрозеност на информатичките ресурси како такви. Постоењето на глобална мрежа на светската заедница на интелектуална сопственост која забрзано се формира, неминовно ќе стане само по себе мета на напад на хакерите слично како што се случило и со Интернетот, иако се заснива на истите принципи. Нејзината големина, исто така, ќе привлече и многубројни “ненаменски“ деструкции какви се случуваат на пример со небрежно ширење на вирусот низ мрежата, па како најсериозен проблем на воспоставување на оваа мрежа се поставува заправо безбедноста и довербата на нејзиното функционирање. Меѓутоа, сегашното искуство на WIPOnet ни зборува дека во областа на заштитата на мрежи полесно е планирањето од самата реализација.
2) Загрозеност на правата на интелектуалната сопственост со посредство на информатичкиот систем. Под ова подразбираме користење на информатички мрежи и нејзини кориснички сервиси со цел на упад во официјални

организации кои се надлежни за доделување на правото од доменот на интелектуалната сопственост. Ова посебно се однесува на организациите кои своите продукциони (дневно оперативни) мрежи, бази на податоци и други информатички ресурси ги држат на мрежата која не е физички одвоена од Интернетот. На тој начин тука може да се очекува злонамрен упад со цел на комплетно уништување на поднесените пријави за заштита на интелектуалните права или пак за промена на датумите за приоритет што би предизвикало комплексни правни последици. Точно е дека информатичката база на податоци (сеуште најчесто) само ги слика соодветните документикои во крајна инстанца се единствен веродостоен доказ пред судот. Меѓутоа трендот кој е прифатен од страна на поголемиот број на земји во светот пријавите за заштита на интелектуалните права да се поднесуваат во електронски облик, што во иднина тежиштето на безбедноста на целокупниот систем на заштита на интелектуалната сопственост ќе се префрли на интелектуалната технологија

3) Загрозеност на информатичкото интелектуално право. Под ова се подразбира заштита на инвантивните пронајдоци од доменот на информатичките комуникациони технологии на технолошките области кои забрзано се развиваат. Во оваа област е веќе концентриран огромниот капитал поради што таа има поголемо значење за општиот развој на човештвото. Новите пронајдоци во областа на хардверот и досега се штителе со патент, додека софтверот воглавно е штитен низ механизмот на авторското право (пониско ниво на заштита од патентот). Меѓутоа, во САД од порано можела да се патентира “постапката“ што во поширока смисла е софтвер, а најновите трендови во светот одат према експанзија на патентирање на софтверот. Последните години овој тренд силно се вклучил во ЕПО што предизвикало големи полемики.

НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Тековно во светот спрема прогнозите на футурологозите ќе биде век на знаење, па затоа борбата за моќ во светот се повеќе се префрлува на теренот на интелектуалната сопственост. Од друга страна, разбирајќи го тоа најразвиените земји во светот се повеќе вложуваат во интелектуалните ресурси, со што борбата за глобалниот престиж во светот ќе се пренесе на теренот на научно-технолошкиот развој. Кој во тој домен ќе оствари предност ќе има шанса да обезбеди за себе економска, војна и политичка доминација. Опишаниот систем на интелектуалната сопственост во светот, кој се воспоставува, неизоставено се базира на информатичко – комуникационите технологии, па прашањето за заштита на нивното функционирање воедно е и прашање на функционирање на целокупниот систем.

РЕФЕРЕНЦИ

1) Global Information Network and Intelectual Property Information Services,
2) (Main program 12 - WIPO 17);
3) WIPO Global Information Network, (SCIT 2/3 - WIPO 1998);
4) WIPOnet given the green light, (WIPO Magazine, 6/1998);
5) Establishment of the WIPO Global Information Network, (WIPO 1998)
6) Инструкции за SCIT работните групи, (WIPO 1998);
7) Tender for the Global Information Network Project, (WIPO 1998);
8) Understanding Electronic Communications, (Prentice Hall PTR, UK 1998);
9) Kompjuterski kriminal, Dr Slobodan R. Petrović, Ministarstvo unutrašnjih
10) poslova republike Srbije, Beograd 2001;
11) Senke interneta, Slobodan Trifković, Novinsko-izdavački centar Vojska, Beograd 2003.
12) AIMS PROJECT STATUS REPORT, CLAIMS PROJECT STATUS
13) REPORT, IMPACT PROJECT STATUS, REPORT, PCT-SAFE
14) PROJECT STATUS REPORT, WIPONET PROJECT STATUS REPORT
15) (WIPO IT Status Reports, мај - август 2003.)

УПОТРЕБА НА ИКТ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА

Виш. пред. м-р Јосиф Петровски

Бизнис Академија Смилевски БАС Скопје
josif.petrovski@yahoo.com

УДК: 334.72.012.63/.64:004]:339.137.2

АПСТРАКТ

Информатичко – комуникациските технологии (ИКТ) направија глобална револуција во деловниот свет. Овој труд е посветен на користењето на ИКТ во зголемување на конкурентноста на компаниите на пазарот, а особено важно за малите и средните претпријатија, кои се повеќе стратегиски ја употребуваат оваа технологија и нејзините најнови сервиси. Како резултат на користењето на ИКТ фирмите растат побрзо, инвестираат повеќе и се попродуктивни од оние кои не користат. Кога фирмите инвестираат повеќе во нова технологија, веројатноста да стане конкурентен може да се удвои. Без разлика дали се развива менаџерски информациски систем за поддршка при донесување на одлуки или спроведување на подобрена комуникација, ефективната ИКТ ја нагласува важноста на доброто управување со информациите. Главен фокус на оваа статија е да се разгледа како најдобро управувањето со информации може да влијае и да ја подобри корпоративната стратегија за подобрување на компаниската стратегија и крајна профитабилност.

Клучни зборови: Конкурентност, ИКТ, мали претпријатија, средни претпријатија.

THE USE OF ICT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR INCREASING COMPETITIVENESS

Senior lecturer Josif Petrovski, M.Sc.
Business Academy Smilevski BAS - Skopje
josif.petrovski@yahoo.com

UDK: 334.72.012.63/.64:004]:339.137.2

ABSTRACT

Information - communication technologies (ICT) made worldwide revolution in the corporate world. This paper is dedicated to the use of ICT in enhancing the competitiveness of companies in the market, and especially important for SMEs that are more strategically using this technology and its modern services. As a result of the use of ICT companies grow faster, invest more and are more productive than non-users. When companies invest more in new technology, they are more likely to become twice more competitive. Whether they are developing management information system for decision making support or implementation of improved communication, effective ICT emphasizes the importance of good information management. The main focus of this article is to consider how best management information can affect and improve corporate strategy to improve the company's strategy and final profit.

Keywords: competitiveness, ICT, small enterprises, medium enterprises.

ВОВЕД

Малите и средните претпријатија имаат голем придонес во развојот на економијата, индустриското производство и извозот на една држава. Малите и средните претпријатија (МСП) се важни за растот на економијата и затоа економскиот развој на една земја зависи од напредокот на МСП секторот (Ramsey и др., 2003). Овие претпријатија играат клучна улога во својата земја. Преку нудењето на своите услуги и производи тие креираат поделба на трудот и развој на регионални економии и заедници. Секоја земја во развој треба да ги негува овие претпријатија, бидејќи преку нив се намалува појавата на монополски и олигарски пазари. Самата основа на постоењето на поголемиот дел од малите и средните претпријатија е една од клучните особини за компетентноста на претприемачот. Како компанијата расте поголем број на страни влегуваат на пазарот, конкуренција расте, а очекувањата на клиентите се зголемуваат. Но, оваа особина на претприемачот не е самата од себе доволна да се оствари профитабилност. Работата на малите и средни претпријатија зависи од успешноста на внатрешната заемна соработка во компанијата за постигнување на мерливите цели. Во оваа фаза, употребата на информатичката и комуникациската технологија (ИКТ), станува императив за раст на малите и средни претпријатија.

ИКТ, од една страна, ги упростува процесите и трансакциите во бизнисот, а од друга страна, го подобрува квалитетот на информациите и управувањето со знаењето за подобро донесување одлуки. Според Вадим Котелников (Kotelnikov, 2014), ИКТ може да игра многу важна улога во создавањето можности за бизнис, борбата против притисоците од конкуренцијата и подобрување на основната дејност на малите и средни претпријатија во секој чекор на бизнис процесите. Ова вклучува и намалување на трошоците преку подобрување на внатрешните постапки, подобрување на производот преку побрза комуникација со клиенти, подобро промовирање и дистрибуција на производи преку интернет итн.

ПОТРЕБА ОД ИКТ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

ИКТ претставуваат технологии и алатки кои луѓето ги користат за да споделат, пренесат и соберат информации, да комуницираат едни со други, посебно или во групи, преку употреба на компјутери и меѓусебно поврзани мрежи. Може да се каже дека ИКТ се и медиуми кои ги користат телекомуникациските и компјутерските технологии за пренос на информации. ИКТ помага во брзото и прецизно донесување на одлуки од страна на малите и средни претпријатија поради зголемената мобилност. Важни карактеристики на употреба на ИКТ во МСП се брзината на услуги, пристапот до информации, унапредување на вработениот кадар и понуда на квалитетни услуги по конкурентни цени. Малите и средните претпријатија имаат потреба од ИКТ-базирани решенија во однос на различните барања, зголемување на бројот на клиенти, зголемување на продуктивноста, контрола на трошоците, работење на далечина, брзо и точно донесување на одлуки и овозможување на соработка (Kushwaha, 2011). Малите и средните претпријатија мора добро да се адаптираат во донесувањето на одлуки, планирањето и при креирањето на стратегијата на одлуки, во однос на типот на технологијата кои тие ја употребуваат. Да се остане конкурентен во поглед на глобализацијата и брзиот напредок на технологијата, иновативноста и евалвацијата на МСП се најважни. Наместо оваа технологија да се користи само за сметководство или канцелариска работа, треба да се насочи кон магацинско работење, креирање на база со информации, и стандардизирање со TQM, TPM, Six Sigma, ISO итн. Малите и средни претпријатија, наместо да се адаптираат на комерцијален софтвер како што е Microsoft Office може да се потпрат на слободни софтвер, или често пати нарекувани софтвер со отворен код. Такви се Open Office, Linux Red Hat и други слични апликации за намалување на трошоците. Користење на софтвер за планирање на ресурсите, како што е NAVISON, може драстично да ги намали оперативните трошоци. Други веб базирани системи им овозможуваат на информациите да влезат во една, заедничка база на податоци, да ги сортираат, класифицираат и даги понудат до сите единици на компанијата.

Информатичките системи станаа неизбежен дел од секоја компанија. Во последните две години, глобално се потрошени над 3,6 трилиони долари за технологија, како што може да се види во табела 1, а веќе во наредните две години проектиран е раст потрошувачката. Нефункционален ИКТ систем доведува не само до намалување на профитот, туку и до пропуштање на поволни можности. За малите и средни претпријатија одржувањето на софистициран систем често е предизвик и голем минус во буџетот. На пример, една фирма може да користи Microsoft Exchange за да обезбеди основни услуги како што се безбедна електронска пошта, листа со настани, заедничка група за комуникација, како и интеграција со мобилни уреди. Microsoft Exchange, сепак, бара Windows Active Directory, како и системи со високи перформанси за складирање и бекапирање на податоци. Ова бара повеќе сервери и стабилна мрежа, дополнителна заштита, и приватна мрежа за да се поврзете безбедно на интернет. Значи, многу брзо, мал бизнис ќе треба да потроши десетици илјади долари на софистицирана мрежа, компјутерски хардвер и софтвер, и инженерски кадар.

Табела 1. Светска потрошувачка и проекција за наредна година (билиони долари)[152]

	2013 трошок	2013 раст (%)	2014 трошок	2014 раст (%)	2015 трошок	2015 раст (%)
Хардвер	677	1,1	685	1,2	725	5,8
Системи за бази на податоци	140	-0,1	140	0,4	144	2,9
Канцелариски софтвер	300	5,1	321	6,9	344	7,3
Информатички услуги	932	0,0	967	3,8	1.007	4,1
Комуникациски услуги	1.624	-1,2	1.635	0,7	1.668	2,0
ВКУПНО	3.673	0,0	3.749	2,1	3.888	3,7

Повеќе студии се специјално изработени за да ја согледаат комбинацијата на електронски пазари, електронската размена на податоци и интернет трговијата меѓу малите и средните претпријатија (Quayle, 2003; Grandon и Pearson, 2004). Воведувањето на Е-трговија зависи од повеќе индустриски фактори. Фирмите со претприемачка ориентација и технолошка содржина во нивните производи имаат поголема стапка на употреба на е-бизнис. Другите МСП со ограничени технологии страдаат од недостаток на финансиски средства и експертиза, со што се намалува нивната способност да ја искористат достапната технологијата поинаку од само една обична веб страница. Ефикасно управување со ИКТ е особено критична за мали и средни претпријатија (МСП), бидејќи тие работат различно од големите компании. Прво, малите и средните претпријатија имаат тенденција да имаат централизирана структура и да вработуваат поопшти работници наместо специјалисти, и тоа резултира со недостаток на ИКТ знаење и технички вештини. Второ, малите и средните претпријатија немаат финансиски ресурси за да инвестираат во ИКТ инфраструктура и да ги обучуваат нивните корисници. Исто така, малите и средните претпријатија имаат помалку ресурси да ги амортизираат ударите на неуспешни инвестиции во ИКТ. Лошото управување со ИКТ може да ја намали конкурентноста во однос на соперниците. Затоа, малите и средните претпријатија се под зголемен притисок успешно да имплементираат ИКТ со цел не само да се задржи нивната конкурентска позиција, но, исто така, да се опстане на пазарот. Доказите покажуваат дека придобивки во продуктивноста имаат претпријатијата кои ја имаат усвоено информатичко-комуникациската технологија (Dangayach и Deshmukh, 2003; Sheils, 2003). Развојот на

[152] Превземено од http://www.gartner.com/newsroom/id/2783517 на 15.10.2014 година

глобализацијата овозможува ефективен проток на податоци во организацијата, кои може позитивно да се искористат преку употреба на ИКТ. Во оваа ера на глобализација револуцијата на ИКТ влијае на начинот на кој функционира бизнисот. Таа ја менува бизнис структурата и го менува степенот на конкуренција. Потоа, се создава конкурентна предност за претпријатија кои усвоиле ИКТ. Трето, влијае на нови бизнис операции. Овие промени ги принудија малите и средни претпријатија да ги воведат ИКТ со цел да се справат со овие промени во животната средина (Casolaro и Gobbi, 2007). Усвојувањето на ИКТ од страна на МСП обезбедува средства за пристап, обработка и дистрибуција на поголеми количини на информации потребни за раководството на една организација. Ова им помага на менаџерите да се направат добри решенија при стратешките планирање (Jimmy и Li, 2003). Навистина постои потреба од користење на најновата технологија, особено во малите и средните претпријатија, со цел да влезе во меѓународните пазари и да станат конкурентни, и покрај предизвиците поставени од страна на глобализацијата, либерализација и технолошките промени. Покрај ова, малите и средни претпријатија се соочуваат со конкуренција од мултинационални корпорации во домашниот пазар. Оваа конкурентност е во форма на намалување на трошоците, подобрување на квалитетот на производите, широк спектар на производи и подобри услуги, сите доставени навремено за да се задржи соработката со своите клиенти (Dangayach и Deshmukh, 2003).

НАДМИНУВАЊЕ НА ПРЕПРЕКИТЕ

Иако од досега изложеното јасно се гледа потребата од воведување на ИКТ системи и негово адаптирање во една компанија, не е така лесно како што звучи. Купувањето на соодветна опрема, вработување или изнајмување на стручни лица, како и создавање и имплементирање на системите е долг и скап процес, кој најчесто може да си го овозможат само големите компании. Како потенцијално решение за овие проблеми се смета пресметувањето во облак или Cloud Computing. Cloud computing се однесува на компјутерски ресурси во однос на софтвер или пресметувачка моќ кои се достапни преку Интернет. Постојат компании кои се обидуваат да го искористат Cloud computing нудејќи софтвер како сервис (SaaS – Software as a Service) на компаниите. Еден пример на SaaS е Google Apps од Google. Други примери се SkyInsight и GoodData, како и компаниите кои нудат услуги на електронска пошта. Наместо софтвер, и сметачката моќ, исто така, може да се обезбеди како сервис, која потоа може да се користи како платформа на која корисниците да поставуваат сопствени апликации (PaaS – Platform as a Service). Примери за ова се услугите на Azure услугите на Мајкрософт, услугите од Rackspace, Амазон итн. Организациите кои ги користат овие услуги за поставување на свои апликации добиваат одредени бенефиции, како:

Стручноста за креирање и одржување на овие системи кои ги хостираат апликациите, веќе не е потребна во самата организација.
Преголемото организирање може да се избегне бидејќи самата организација не е повеќе одговорна за проценување на потребната компјутерска моќ за апликацијата; во облакот може да се обезбедат потребните ресурси за апликацијата без мешање од корисниците. PaaS услугите често им овозможуваат на клиентите да плаќаат само за сметачката моќ што ја користат што, всушност, им овозможува на клиентите да заштедат пари.

На оваа технологија може да се гледа како на виртуелно опкружување бидејќи компаниите не мора да поседуваат познавања од областа на информатиката. Доставувачот кој нуди вакви услуги може да му понуди на компаниите пресметувања, мрежно поврзување или можности за складирање на податоци и информации преку компјутерските мрежи (пр. интернет). Ова главно се применува преку користење на Плати-Користи моделот, т.е. потрошувачот плаќа само за она што тој всушност го употребува. Исто доставувачите може на потрошувачите да им понудат и виртуелни машини, овозможувајќи им на доставувачот да споделува и дистрибуира материјална компјутерска моќ до повеќе потрошувачи. Пресметувањата, мрежното поврзување или можноста за складирање на информациите се обезбедуваат без потрошувачот да мора да ја познава поставеноста на архитектурата на системите. На овој начин се избегнуваат големи трошоци за набавка и инсталација на опрема која ретко ќе се употребува.

Еден од најупотребуваните сервиси е Skype, апликација која нашиот компјутер го претвора во телефон или конференциска врска без високи трошоци за разговори низ целата планета. Потоа социјалната мрежа Facebook е исто пример за оваа технологија. И двете апликации работат на Интернет и во својот дел ги чуваат нашите контакти, историја на разговори и останати потребни информации. До нив може да пристапиме од било кој компјутер во било кое време. Microsoft

Office, еден од водечките канцелариски пакети, денес станува водечки сервис на интернет. Наместо организациите да го купуваат целиот пакет, а да користат само една или две апликации, може за одредена цена, на интернет, да ја користат потребната апликација. Други сервиси кои најчесто се користат се сервиси за чување, обработка и архивирање на податоци. Најкористена алатка за ова е QuickBase. Преку Cloud computing може да изнајмиме компјутер со високи перформанси и да го контролираме и да работиме со него на далечина. Преку оваа услуга може да раководиме со моќен компјутер без истиот да го поседуваме.

ЗАКЛУЧОК

Информатичката технологија во денешно време стана основа на денешниот бизнис и многу компании користат ИКТ за стекнување на предност во однос на конкурентите. Работењето во облаци (Cloud Computing) премина во водечка технологија која ја употребуваат големите компании во последниве неколку години. Иако ова е сеуште нов и неиспитан концепт за малите и средните претпријатија, се поголем број од нив се решаваат на користење на овие услуги, а со тоа стануваат поконкурентни на пазарот. Оваа технологија им нуди на малите и средните компании пристап до сигурна и стабилна информатичка инфраструктура по пристапна цена во било кое време. Како што расте побарувачката за овие системи растат и можностите кои ги нудат истите. Клучно за малите и средните претпријатија е што ИКТ обезбедува многу опции за стекнување предности во сегменти каде големите компании не гледаат вредност. Бизнисот кој се менува во согласност со потребите секогаш ќе успее да опстани.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Casolaro, L. and Gobbi, G. (2007). Information technology and productivity changes in the banking industry. Economic Notes, 36: 43-76.
2) Dangayach, G.S. and Deshmukh, S.G. (2003). Evidence of manufacturing strategies in Indian industry. International Journal of Production Economics, 83: 279-298.
3) Grandon, E., Pearson, J. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses", Information and Management 42 (1): 197-216.

4) Jimmy, J.M. and Li, K.X. (2003). Implications of ICT for knowledge management in globalization. Journal of Information Management and Computer Security, 11: 167-174.
5) Kotelnikov, V. (2007). Small and Medium Enterprises and ICT. Asia-Pacific Development Information Programme. Series: e-Primers for the Information Economy. *Society and Polity. ISBN*, 978-974.
6) Kushwaha, G. S. (2011). Competitive advantage through information and communication technology (ICT) enabled supply chain management practices. International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 1(2), 3.
7) Quayle, M. (2003). A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs. Supply chain management: An International Journal, 8 (1), 79-86.
8) Ramsey, E. Ibbotson, P. Bell, J. & Gray, B. (2003). E-opportunities of service sector SMEs, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(3).
9) Sheils, H., Mclover, R. and O'Reilly, D. (2003). Understanding the implications of ICT adoption: Insights from SMEs. Logistics Information Management, 16: 312-326.

TACTICAL MANAGEMENT FOR GREATER COMPETITIVENESS

Renata Petrevska Nechkoska

UGENT, Belgium / UKLO, Macedonia
renata.petrevskanechkoska@ugent.be

UDK: 005.591:339.137.2

ABSTRACT

Can Tactical Management be addressed with a method that will provide higher adaptability and handling complexity of work? This Research is focusing on the Tactical Management complexity in dealing with uncertain and unpredictable environment, and fundamental need of adaptability. It aims to differentiate the characteristics of tactical management that require specific addressing with Information Systems. Currently – Tactical Management is addressed as any other levels (Operational and Strategic) with reports, big data, rigid business processes, narrow vision and supply chain and is perceived as the managerial layer that does middle-range planning. Tactical management is in the middle – but not of time planning. The Tactical Managers are in the Middle of (1) Strategy and Operations, (2) Clients and the Company, (3) Management and Employees. They (the people performing tactical management functions) operate in highly dynamic, unpredictable environment, needing adaptability and responsiveness to changing circumstances while still guiding their teams (collaborators) towards a goal, managing information input/output mismatches and dynamically aligning resources, capabilities and information inputs/processing/outputs. The Tactics is the way businesses achieve their difference, their competitive advantage. It has been somewhat neglected with nowadays Real-time information shooting up to Strategic KPIs, or vice versa. If we place several tactical managers in a situation, with same 'Endings', KPIs, resources, ... , and all given circumstances, we would observe several person-dependent approaches and tactical management. If we try to enforce the prescribed business processes to the tactical manager, we would observe deviations and adaptations to context, resources, handling exceptions, information sensors setting.

Keywords*:* Tactical Management, Adaptability, Complexity, Management Information Systems.

PROBLEM, QUESTION, JUSTIFICATION

Can tactical management be addressed with a method that will provide higher adaptability and handling complexity of work?

This Research is focusing on the Tactical Management complexity in dealing with uncertain and unpredictable environment, and fundamental need of adaptability. It aims to differentiate the characteristics of tactical management that require specific addressing with Information Systems.

Currently – Tactical Management is addressed as any other levels (Operational and Strategic) with reports, big data, rigid business processes, narrow vision and supply chain and is perceived as the managerial layer that does middle-range planning.

Tactical management is in the middle – but not of time planning. The Tactical Managers are in the Middle of (1) Strategy and Operations, (2) Clients and the Company, (3) Management and Employees. They (the people performing tactical management functions) operate in highly dynamic, unpredictable environment, needing adaptability and responsiveness to changing circumstances while still guiding their teams (collaborators) towards a goal, managing information input/output mismatches and dynamically aligning resources, capabilities and information inputs/processing/outputs.

The theoretical research provides evidence that tactical level is somewhat neglected – "The feeding with information to the tactical management is done mostly on a technical level of implementation, and usually with structured, automatized data and automatic connections and dashboards. The present tendency of closing with endings by shooting real-time operational data towards strategic dashboards that are performing some sort of KPI monitoring on different levels of management is visible in 50% of the papers, which, according to our standpoint, is too big of a distance, and too present of mismatch for feasible implementation in the real business world." (Petrevska Nechkoska et al. 2014)

How we perceive should be addressed to is: the dynamics, ad-hoc decision making, elasticity, context, flexible information flows (emitters and receptors), properly positioned information sensors according 'Endings', needed components, given components, context, information sensor positioning as event-driven, upon time-frequency or on-demand approach to reports and with constant revisioning.

The Tactics is the way businesses achieve their difference, their competitive advantage. It has been somewhat neglected with nowadays Real-time information shooting up to Strategic KPIs, or vice versa. If we place several tactical managers in a situation, with same 'Endings', KPIs, resources, … , and all given circumstances, we would observe several person-dependent approaches and tactical management. If we try to enforce the prescribed business processes to the tactical manager, we would observe deviations and adaptations to context, resources, handling exceptions, information sensors setting.

Distinctive aspects of the research: This research is aiming to ultimately assist the behavior of the Person as a Tactical Manager, not the company as a whole. When placed in the shoes of a tactical manager, one would see seemingly unrelated complexity of issues and domains such as: core business, HR, marketing, IT, projects, clients, domain-specific and organizational or business process prescriptions. It is a complexity of problems while utilizing among others, the most specific – the human resource. At the same time, the context of the environment is only known to the current tactical manager in the current setting, so he/she should be able to guide towards the most appropriate decision path, neither the Senior or Line management can make that call more appropriately than tactical management can. In the early research stage interviews when we tried to verify and position the problem existence, performed with Senior, Middle, Project Managers, we concluded that most of the Senior managers feel that they need to instruct the tactical managers about how to deal with certain aspects of their obligations. This denotes a top-down information flow which is omitting the important point that the tactical manager knows first of all the context best, to make appropriate tactical decision. For example, we propose that the scope of the information sensors should be wide and should be as follows:

INFORMATION SENSORS, EMITTERS, REVISIONING

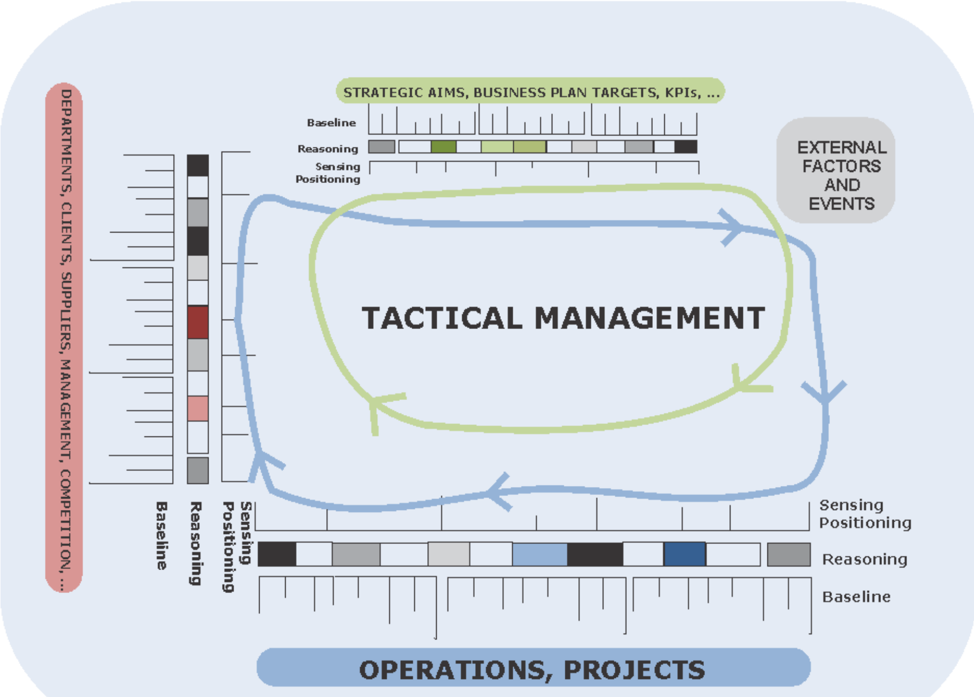


Figure 1

Namely, we perceive the baseline core business operations and projects covered with core business software, reports and rich information flows in a prescribed, usually event-driven manner. The tactical manager should have general knowledge about the depth of the business line and use some Reasoning to positions his/her sensors accordingly current judgment. As mentioned earlier, the information systems for the operational line are in place and with big data, or so called – "high frequency – low latency environments" (Khan 2013).

Our standpoint is that the tactical manager should have information sensors placed on a wider scope of entities, aside from the previously discussed ones, such as other Departments dependent on, Clients, Suppliers, Competition, Management, furthermore – State, Legislative, Economy, ... The tactical manager should have some awareness, if not deeper knowledge for these entities or processes, and should position own sensors according some Reasoning, in the current Moment, Context and last but not least, expected Endings (Purpose, KPIs, Strategic goals, Project goals and expectations). This information is not automatized, it's usually semistructured or unstructured, and is rarely covered with the internal information systems, or at least not to the extent as operational ones. These reports should be gathered on-demand, and a lot of efforts should be set to properly place and gather this knowledge, since it's in the borderless company and environment to some extent. This information flow is shown on Figure 1, with one loop that gathers information from custom-built sensors with tailored content, from all the widest scope of entities/processes; conjoined by another loop that sets the Ending in the reasoning for initial positioning of the information sensors in the first place. Important to stress is our standpoint that these sensors should be constantly revised, according changes in any of the dimensions: context, content, ending, resources, frequency, structure, ... This should provide the adaptability in small steps rather than being too late upon monthly or quarterly top-down reports or being too flooded with operational "big data". The idea behind this is encouraging and facilitating, among others, middle-up and middle-down signals for changes and improvements. This was one of the concluding remarks from the Senior managers interviewed in the early stages of the research.

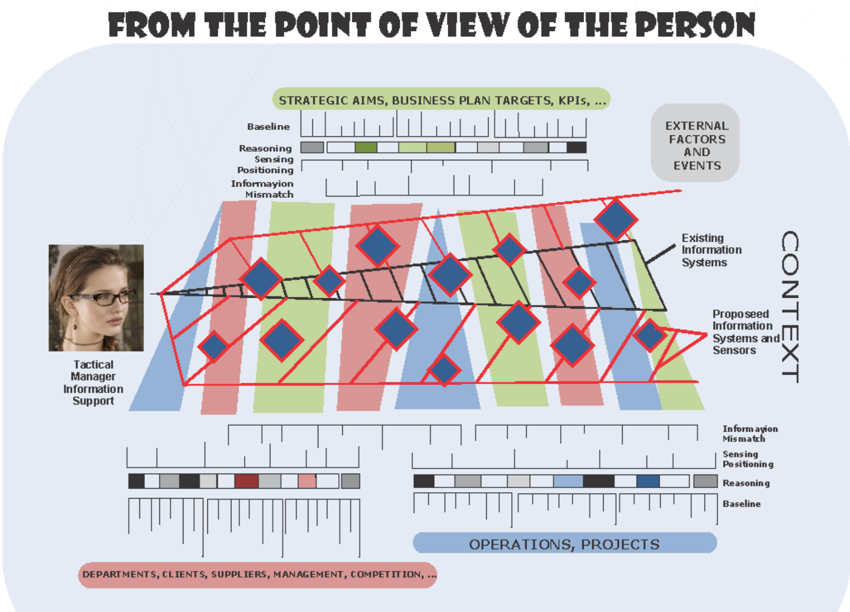


Figure 2

If placed properly, as shown on Figure 2, the information sensing for tactical management would cover wider, deeper area with higher quality differentiated information. As recognized in the early stage interviews with Middle managers, regardless of having ERP or domain software solutions in the company, they individually, at certain points in time, have to extract the data from the systems, and from that moment on, perform customized operations in order to handle the mismatch of what is coming as input and what is needed to make a proper decision and/or intervention. These customized maneuvers are individual for the specific manager, they differentiate due to educational and career background of the person, and they differ among individual managers on same levels even in the same company. There is certain freedom left from delivering standardized “one size fits all” reports to using that as data input (not always as delivered information) from the individual managers, which in best case may be used most appropriately, but that does not always happen, depending on the technical expertise and skills of the person performing the data operations.

We have the ambition, in parallel with information sensors, to point out the need for information emitters also, denoting the specific unaddressed and rarely practiced action of timely sending information signals to related parties and constituents due to changes in preliminary set up accountabilities.

SCIENTIFIC FOUNDATIONS

There are several multidisciplinary aspects of this research, all picking up scientific foundations for the problem and the idea for solving.

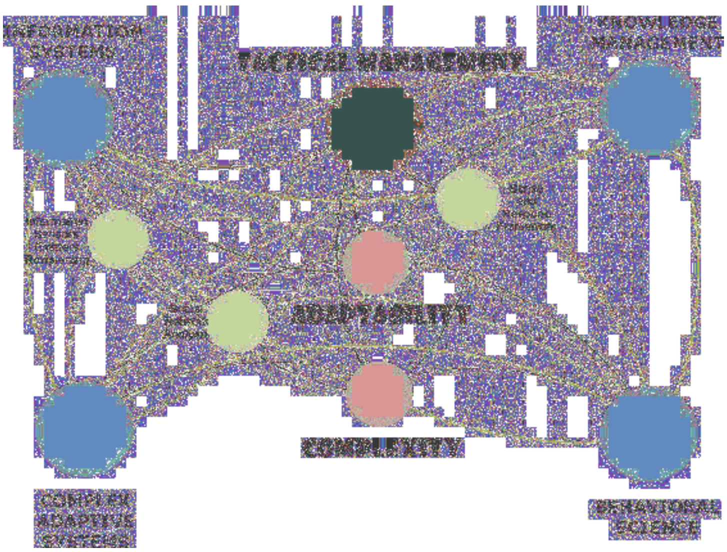


Figure 2

The specific combination of sciences is necessary due to the specificity of the Tactical Management itself, and it enables a researcher to strengthen the position of the ultimate aim of this Design Science Research – designing a generic method for tactical managers in developed and country in development.

At this point, we would like to elaborate the choice of the Tactical Manager team, organization, company, … perceived as Complex Adaptive Systems and the Sense-and-Respond framework as a concept that properly addresses most of the specifics of the Complex Adaptive Systems, providing greater adaptability and resolving complexity, maintaining on the Edge of Chaos.

The Knowledge Management 'wiring' of the research is supported by the aspiration to embody and incorporate in the information sensing, and generally, in the behavior of a tactical manager, the distinctive components of knowledge as "a fluid mix of framed experience, values, contextual information, expert insight and intuition that provides an environment and framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers." (Davenport, Prusak 1998) The processes of adding meaning through relevance and purpose, are to be performed by the 5Cs: Contextualization, Categorization, Calculation, Correction, Condensation; after which, we perceive the generation of knowledge, which is always person-dependent, through 'actionable information' is continuing to bring fruitful effects to the specific issue dealt with, by the tactical management. The ultimate compilation for proper use of knowledge in any institution is taking place in and from the person performing the tactical management function, which are the experience, ground truth, complexity, judgment, rules of thumb (heuristics) and intuition and values and beliefs." (Ahuja 2000) That's actually achievement of the primary goal of Knowledge Management – "to facilitate opportunistic application of fragmented knowledge through integration" (Ahuja 2000)

To some extent, we are pursuing 'Sensemaking' too, by detecting and positioning information sensors, in the context, by the person, because "only a miniscule portion of this tacit knowledge gets formalized in databases, books, manuals, documents and presentations; the rest of it stays in the heads of people." We believe that our research would add value also "by formalizing the need of informal channels". (Weick 1995)

In general, we will be striving towards artifact design with ‘negative feedback’ – “continuously respond to discrepancies between system’s desired and actual states (avoid long-term predicting)”

The concepts of Sense-and-Respond and the needs of the Complex Adaptive Systems are urging and aiming for ‘evolvable modularity’, not static one, and that is one of the reasons for aiming to provide a method as an artifact, by exploring and experimenting in various environments and countries. (Mannaert, Verelst et al. 2014)

COMPETITIVE ADVANTAGE DERIVING FROM BEST TACTICAL MANAGEMENT PRACTICES

We firmly believe that there is a great difference when choosing one, another or third way of achieving the same goal with the same given resources, in the same context. The difference is made initially by the person, trying to utilize resources in the best possible way for the current setting, and steering them by continuously revising the System design, Information Sensors, Information Emitters and Risks. If the tactical manager has proper: “Support with dynamic positioning, using and revising of Information Sensors, Sensibility for the “right” information in terms of context, scope, role, manner of obtaining, structure, timeframe, frequency,..., ƒ Connection with Ends – Strategic guidelines, Targets, Reason for being, ..., Alignment of mismatch of incoming/outgoing information and ‘Right time’ information” (Petrevska Nechkoska et al. 2014) he/she would properly steer the project towards successful outcome (not process output) where the stakeholders are satisfied with the last re-negotiated iteration (not the initial 5-year plan, in this world of unpredictability and interdependency).

With this research in progress, we are trying to shape tactical management and stress its distinction from operational and strategic, and furthermore, to point out ways how it can contribute towards competitive advantage in a sustainable and feasible manner, and in any company or business. The opportunity to perform it in highly developed business environment, such as Belgium, and in highly adaptable environment, such as Macedonia, is a helping hand towards offering real-world useful and scientifically sound solution.

ACKNOWLEDGEMENTS

To my mentors, promoters, supporters and facilitators Prof. Dr. Gjorgji Mancheski, UKLO, Bitola, Macedonia and Prof. Dr. Geert Poels, UGent, Gent Belgium and my advising mentor in methodology and researcher's scientific foundation and support Prof. Dr. Ljupcho Pechijareski, UKLO, Bitola, Macedonia; and to all my Professors who have educated and supported me throughout the journey of life and wisdom. Of course, last but certainly not least, are the business contributors to the research, whose helping hand and open vision were the turning point for this research to turn into something worthwhile in world dimensions. Extended list of acknowledgements accessible on: http://moodle.eccfp.edu.mk/course/view.php?id=173

BIBLIOGRAPHY

1) Ahuja, G., Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, Administrative Science Quarterly, vol. 45 (2000), pp. 425-455.
2) Baskerville R., Pries-Heje J., Venable J., (2008) "Evaluation Risks in Design Science Research: A Framework", Proceedings of the Third International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology
3) Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, (1998), p. 5.
4) Gregor S., Hevner A. R., (2013) Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact, MIS Quarterly Vol. 37
5) Hackathorn R., (2004) The BI Watch: Real-Time to Real-Value, DM Review
6) Haeckel S. H., (1999) Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations, Harvard Business School Press Boston
7) Hevner A. R., March S. T., Park J., (2004) Design Science in Information Systems Research, MIS Quarterly Vol. 28
8) ISR, (2002) Editorial Statement and Policy, Information Systems Research Vol 13
9) Kauffman S., Macready W. (1995). Technological evolution and adaptive organizations: Ideas from biology may find applications in economics. Complexity 1(2): 26–43.

10) Kaplan R. S., Norton D. P., (2007) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review
11) Khan I., “Reducing Data Latency leads to faster decisions”, SAP Sybase IQ – Version 16, CTO Sybase
12) Mannaert Herwig, Verelst Jan, Ven Kris (2014) - Evolvable software architectures based on systems theoretic stability, Lecture Presentations, Engineering and Design Science Methodologies, UAntwerpen Belgium
13) Mannaert Herwig, Verelst Jan (2014) – Normalized Systems: Towards Designing Evolvable Modular Structures, Lecture Presentations, Engineering and Design Science Methodologies, UAntwerpen Belgium
14) Peremans (2014) – Design Science Research – Complex Adaptive Systems, Lecture Presentations, Engineering and Design Science Methodologies, UAntwerpen Belgium
15) Petrevska Nechkoska R., Manceski G., Poels G., (2014) “Meeting Point of Strategy and Operations: Tactical Management Sense-and-Response Framework Enhancement”, 8th European Conference on IS Management and Evaluation, Proceedings, Academic Conferences and Publishing International Limited United Kingdom, pp. 190-197
16) Petrevska Nechkoska R., Manceski G., Poels G., (2014) “From Strategy to Operations and vice-versa: A Bridge that Needs an Island”, 8th European Conference on IS Management and Evaluation, Proceedings, Academic Conferences and Publishing International Limited United Kingdom, pp. 330-340
17) Rossi M., Purao S., Sein M. K., (2012) “Generalizating from Design Research”, IT Artefact Design & Workplace Intervention, 2012
18) Savadi A., Deldari H., (2013) Measurement of the latency parameters of the Multi-BSP model: a multicore benchmarking approach, Springer Science+Business Media New York
19) Sein M., Henfridsson O., Purao S., Rossi M., Lindgren R., (2011) “Action Design Research”, MIS Quarterly Vol. 35
20) Simon, H. A. (1996). The Sciences of the Artificial, The MIT Press, Cambridge, MA.
21) Van Aken J.E., (2004) “Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules” Journal of Management Studies Vol. 41

22) Zhao J. L., Hsu C., Jain H. K., Spohrer J. C., Tanniru M., Wang H. J., (2008) “Bridging Service Computing and Service Management: How MIS Contributes to Service Orientation”, ICIS 2007 Panel Report, Communications of the Association for Information Systems CAIS
23) Zmud R., (1997) “Editor´s comments”, MIS Quarterly Vol. 21
24) Weick, E. Karl (1995) Sensemaking in Organizations, Volume 3 of Foundations for Organizational Science, SAGE Publications, P. 31
25) Winter Robert (2014) – Design Science Research – An Information System/Business Engineering Perspective, Lecture Presentations, Engineering and Design Science Methodologies, UAntwerpen, Belgium

ЦЕЛОСНОТО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ- СОВРЕМЕН КОНЦЕПТ НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА СТЕКНУВАЊЕ КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

М-р Катерина Кареска

Докторант при Универзитет “Св. Кирил и Методиј”
Економски Институт- Скопје,
katekareska@gmail.com

УДК: 005.6:339.137.2(497.7)

АПСТРАКТ

Овој труд е насочен кон анализа на едно мошне важно гледиште на процесот на имлементирање на целосно управување со квалитетот во организациите, заради стекнување конкурентска предност. Со интегрирање на основните принципи на целосно управување со квалитетот, самите организации почнуваат да ги чувствуваат придобивките и позитивните ефекти од користењето на истиот.

Накратко, потребни се голем број истражувања со цел во потполност да се разбере имплементацијата и употребата на целосно управување со квалитетот во организациите.

Преку истражувањата направени во трудот ќе се придонесе кон продлабочување на сознанијата за овој актуелен глобален процес и ќе се поттикнат организациите во иднина мошне студиозно да пристапат кон проценка на корисностите од целосно управување со квалитетот, и истовремено ќе пристапат кон користење на истиот за остварување конкурентска предност. Имено, резултатите од истражувањата би требало да му помогнат на организациите во Република Македонија подобро да ги согледаат потребите од имлементирање на целосно управување со квалитетот во своето работење, да ги применат принципите на истиот, а сé со цел да станат лидери на домашниот пазар.

Клучни зборови: оранизација, квалитет, управување со квалитетот, целосно управување со квалитетот, конкурентност, конкурентска предност.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT- A MODERN CONCEPT OF MANAGEMENT FOR ACQUIRING COMPETITIVE ADVANTAGE OF ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Katerina Kareska M.Sc., Ph.D. candidate

Univerzitet „Sv. Kiril i Metodij“
Ekonomski Institut - Skopje
katekareska@gmail.com

UDK: 005.6:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

This study is focused on the analysis of a very important point of view in the process of implementing total quality management in organizations for gaining competitive advantage. By integrating the basic principles of total quality management, the organizations themselves begin to experience the benefits and positive effects of utilizing it.

Briefly, a great number of studies are necessary to completely understand the implementation and the use of total quality management in organizations.

The studies that were made will contribute to furthering the knowledge of this current global process and will stimulate organizations to have a more scientific approach to the assesment of the benefits of total quality management in the future, and at the same time, to begin using total quality management in order to acquire competitive advantage. Namely, the results of these studies are supposed to help the organizations of the Republic of Macedonia in recognizing the need of implementing total quality management in their operating and in applying its principles in order to become leaders of the local market.

Keywords: organization, quality, quality management, total quality management, competitiveness, competitive advantage.

ВОВЕД

Согледувајќи ја состојбата на домашниот и на странските пазари, многу организации во Република Македонија, запознати со можностите што ги нуди, веќе го имаат имплементирано концептот за целосно управување со квалитет за стекнување конкурентска предност. Решителноста и упорноста во совладувањето на проблемите со кои се соочуваат уште на почетокот, на крајот им донесуваат резултати кои се видливо подобри од резултатите кои ги постигнувале при стариот начин на работење. Други организации, заради нецелосна подготвеност да ги надминат препреките кои ги носи новиот концепт, упорно бараат решенија за подоцна да ги постигнат предвидените цели. Но, сеуште има голем број на организации кои работат според некои стари концепти иако веќе можат да ги видат бенефитите(предностите) кои ги нуди концептот на целосно управување со квалитетот. Има повеќе фактори кои влијаат на неодлучноста на организациите. Кај едни тоа е недостигот од стручни и способни менаџери, кај други е проблем претставува немањето нови технологии или ресурси, а кај трети пречка за имплементација на новиот концепт е моментната економска состојба. Сепак, видлив е трендот на користење на коцептот за целосно управување со квалитетот за стекнување конкурентска предност на организациите во Република Македонија.

Истражувањето во овој труд е реализирано во согласност со современата методологија на научно-истражувачката работа. Истото е спроведено на примерок од 38 организации преку анонимни анкетни прашалници. Истражувањето опфаќа организации што припаѓаат на различни дејности, со цел да се идентификуваат организации со различен степен на имплементација на целосно управување со квалитетот, и организации кои го немаат имплементирано овој концепт. Овој вид од популација од различни организации овозможува да се компарираат истите и да се утврдат разликите помеѓу нив, и истовремено да се генерализираат резултатите од истражувањето.

ПОИМ ЗА КВАЛИТЕТ И УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ

Кога се работи за квалитетот на производите, тогаш тоа е резултат на зголемените и сé поразновидни потреби на купувачите. Но, кога тоа е поврзано со силното зајакнување на конкуренцијата со глобализацијата на светскиот пазар,тогаш тоа е резутат на развојот на технологијата. Одговорот на секоја организција на предизвиците од окружувањето е подобрувањето на квалитетот преку прифаќење на современите филозофии и новиот пристап кон квалитетот.Тука, секако спаѓаат и развиените и имплементирани системи за управување со квалитетот. Претпоставка е дека во квалитетот е вклучено целото општество, и менаџментот и сите деловни системи. Најважна цел на квалитетот е задоволството на купувачот, а претпоставка за постигнување квалитетот е континуираното подобрување на и производите и услугите.

Денес квалитетот станува интергрална работната стратегија на организациите. Производството на квалитетни производи е цел што бара целосна предаденост на вкупниот деловен систем.

Управувањето со квалитетот како активност претставува остварување на повеќе стратешки работни ангажмани и задачи од кои позначајни се определување и дефинирање на целите и задачите во работењето (производствени, економски организациони), како и определувањето на изборот на структурата, организацијата и технологијата на работење. Позначајни непосредни елементи на управувањето претставуваат работите и задачите што треба да се дефинираат и реализираат во функција на обезбедувањто на квалитет. Тие се многубројни и се разликуваат во зависност од видот и големината на производството, програмите на работењето и развојот, нивото на управување со квалитетот и сл.

Квалитетот значи вложување во работењето на организацијата, во истражување и развој, стабилизирање на работните процеси и сл.[153] Квалитетот претпоставува дека работењето ќе се одвива без застој, без доцнења или грешки, без скапи и непотребни залихи, а преку комуникации низ информацискиот систем и тимското работење.[154]

ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЦЕЛОСНО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ

Во последно време TQM е познат како важен фактор подеднакво и во теоријата и во праксата, базиран на повеќе идеи во чија основа секогаш е квалитетот. На корисниците често им е нејасно што претставува TQM концептот од причина што постојат повеќе негови значења. Во основа, различно е опишан, па додека едни го објаснуваат како „начин за...“ или „култура на...“, за други тој е „филозофија за...“ или „пристап за...“

Денес се смета дека TQM претставува најдобар менаџмент пристап со кој се предвидува не само задоволување на потрошувачите

[153] Lakhal, L., Pasin, F., Limam, M.: Quality management practices and their impact on performance, International Journal of Quality & Reliability Management,2006., str. 630.
[154] Ooi, K., B., Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L.: Does TQM influence employees' job satisfaction?,International Journal of Quality & Reliability Management, 2007., str. 70.

и намалување на трошоците, туку во исто време и реструктуирање на организацијата, зголемување на продуктивноста и профитот, а со тоа и долгорочно одржлив развој на организацијата.Но, сеуште постои отпор према примената на TQM, најчесто од терминолошки, концептуални и идивидуални причини. До масовна примена на TQM концептот придонесе појавата на ISO 9000 стандардот. Сега веќе менаџерите го гледаат како нова пазарна бариера, а многу помалку како супериорен метод во насока на развој на организацијата. Примената на TQM концептот претставува основа на секоја организација за стекнување на конкурентска предност.

TQM во праксата веќе се докажува како ефикасен процес на унапредување и функционирање на оранизацијата. Неговата вредност се повторува преку севкупен и осмислен процес на имплементација. TQM претставува збир од мерки на промени и треба да биде сватен како филозофија на работење која влијае на начинот на формирањето и работењето на организацијата.

Воопштено, TQM го вклучува долгорочниот однос на организацијата во насока на подобрување на квалитетот, вклучувајќи ги сите вработени на сите нивоа, а со цел надминување на очекувањата на корисниците.

ПРИНЦИПИ НА СИСТЕМОТ ЗА ЦЕЛОСНО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ- TQM

Концептот на системот за целосно управување со квалитетот се базира на Деминговата концепција за трансформација на менаџмнетот во организациите. Таа е насочена кон потрошувачите и претставува филозофија која ја опфаќа целата организација, истакнувајќи го значењето на управувањето со процесите. Во таа насока се истакнуваат неколку принципи на целосно управување со квалитетот[155]:

Фокусирање кон купувачите,
Процесна ориентација,
Континуирано подобрување,
Тимско работење,
Управвање со помош на фактите и
Визонерско лидерство.

[155] Evans, J., Quality and Performance Excellence, Thomson, South- West, Ohio, 2005, str. 39-44

Секоја организација која ќе покаже сериозен пристап кон наведените принципи со цел да оствари конкурентска предност на домшниот и странските пазари, може да очекува дека ќе ги оствари целите кон кои се стреми. Тоа значи дека може да смета на поголеми резултати во своето работење, односно стекнување на поголема (повисока) конкурентска предност.

Приказ на резултатите од истражувањето добиени преку анкетен прашалник за тековната состојба на конкурентноста на производствените и услужните организации

Од анкетираните, 21% организации се занимаваат со производство, по 16% се од областа на финансии и банкарство и од здравството и фармацијата. 13% се од транспорт и шпедиција и од IT секторот. 8% се од областа на телекомуникации, а 5% се од образованието и од градежништвото. Само 3% се занимаваат со друга дејност.

Графикон бр.1

Извор: сопствено истражување

На прашањето *Што за Вас претставува квалитет?*, 28,95% организации сметаат дека тоа е мерка што покажува до кое ниво производот/услугата ја задоволува потребата на корисникот, 23,68% одговориле дека квалитетот е збир на својства на производот, а исто толку организации мислат дека тоа е збир на сите обележја на производот. Дека квалитетот претставува интеграција на работата и одговорноста, одговориле 15,79%, а дека тоа е можност за задоволување на купувачите одговориле 7,89% организации.

Одговорите укажуваат дека голем број организации сеуште го немаат сватено важноста на квалитетот кога е во прашање задоволството на купувачите.

Графикон бр.2

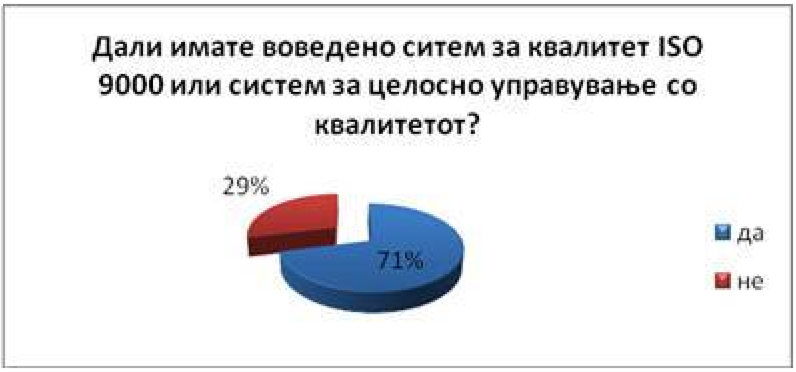
Извор: сопствено истражување

На прашањето *Во Вашата организација системот за управување со квалитет се одвива преку:*, 44,74% организации одговориле дека системот за управување со квалитет се одвива преку управување по сектори и дејности. Во 21,05% истиот се спроведува преку управување на основните нивоа, а во 21,05% преку управување во целите и задачите за квалитет. Во 13,16% споменатиот систем функционира преку управување по активности. Ниту една организација како систем за управување со квалитет не го посочила управувањето со факторите за развој. Праксата во иднина ќе покаже кои од овие организации успешно управувале со квалитетот, т.е кој е најдобриот систем за управување со квалитетот.

Графикон бр.3

Извор: сопствено истражување

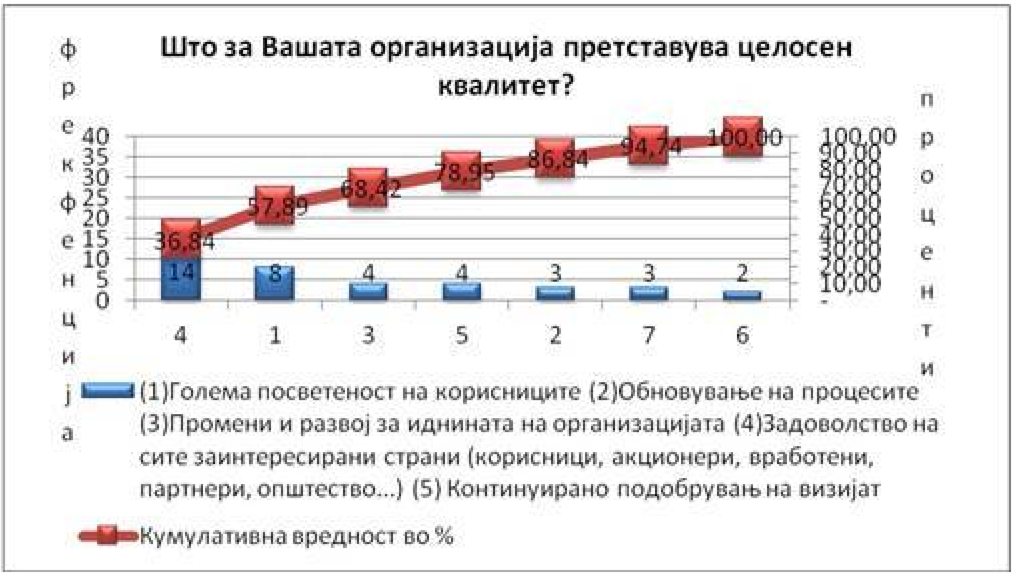
На прашањето *Дали имате воведено ситем за квалитет ISO 9000 или систем за целосно управување со квалитетот?*, 71% организации одговориле потврдно, а негативно одговориле 29%. Забележливо е дека веќе станува практика имплементирањето на ISO стандардите во Р. Македонија. Всушност со тоа се потврдува корисноста од воведувањето на споменатиот систем за квалитет.



Графикон бр.4

Извор: сопствено истражување

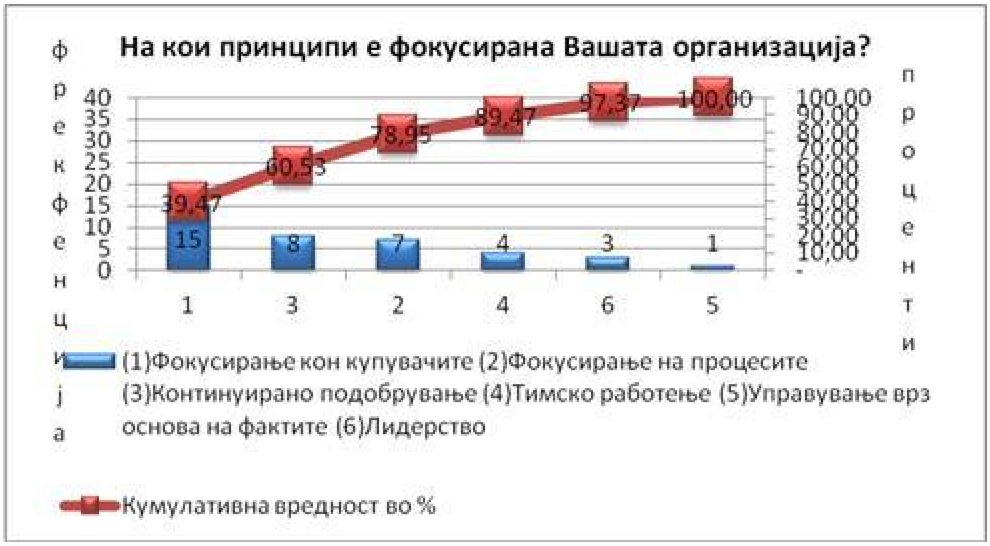
На прашањето *Што за Вашата организација претставува целосен квалитет?*, 36,84% организации одговориле дека целосен квалитет претставува задоволство на сите заинтересирани страни, 21,05% одговориле дека тоа е голема посветеност на корисниците, 10,54% сметаат дека тоа се промени и развој за иднината на организацијата и 10,54% организации сметаат дека тоа е континуирано подобрување на визијата, мисијата, стратегијата и целокупното работење. 7,89% велат дека целосниот квалитет е обновување на процесите, а други 7,89% дека тоа е партнерство внатре во организацијата. само 5,26% велат дека целосниот квалитет претставува реинжинеринг на работните процеси и промена на организациската култура. Од одговорите на анкетираните може да се заклучи сеуште организациите треба да работат на зголемување и подобруввање на задоволството на сите заинтересирани страни. Всушност тоа е и примарна задача на интеграцискиот пристап на целосното управување со квалитетот. Доколку организациите се насочат кон задоволување на сите заинтересирани страни тогаш би се остварил целосен квалитет. Целосниот квалитет ќе резултира со стекнување конкурентска предност.



Графикон бр.5

Извор: сопствено истражување

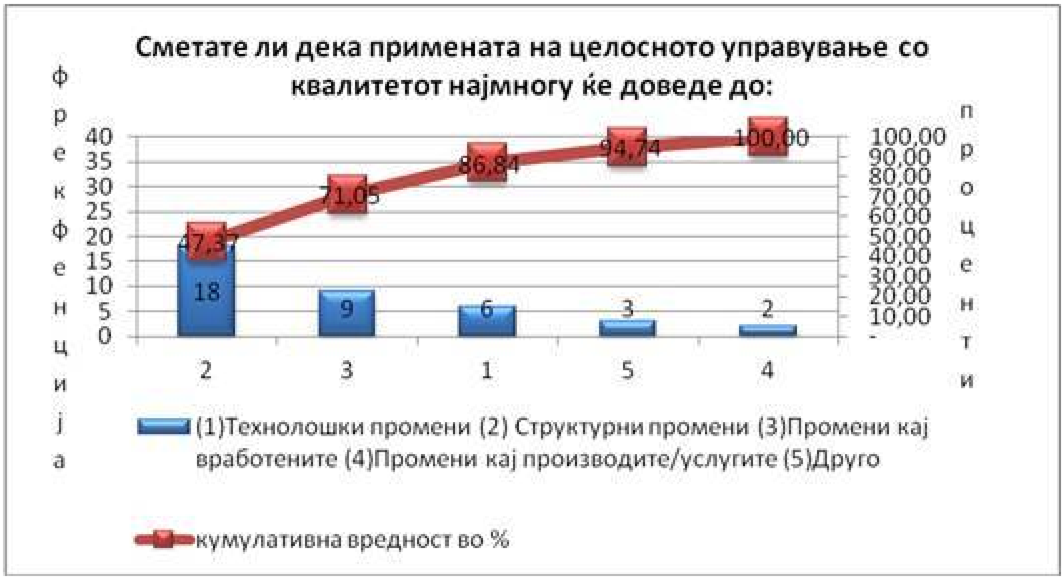
На прашањето *На кои принципи е фокусирана Вашата организација?*, 39,47% организации одговориле дека се фокусирани кон купувачите, 21,05% се определиле за континуирано подобрување, 18,42% се фокусирале на процесите. 10,54% се фокусирале на тимското работење, 7,89% се определиле за принципот на лидерство, а 2,63% се фокусирани кон управување врз основа на фактите. Иако најголем број од организациите фокусот на своето работење го насочуваат кон купувачите, сепак, многу мал број организации се фокусирале на принципот на лидерство, на кој треба да му се посвети поголемо внимание, исто како што треба да му се посвети и на останатите принципи. Всушност понудените одговори се принципите на интеграцискиот пристап на целосното управување со квалитетот и организациите не треба да бидат насочени само кон одреден принцип, туку треба да бидат насочени кон сите принципи во целост.



Графикон бр.6

Извор: сопствено истражување

На прашањето *Сметате ли дека примената на целосното управување со квалитетот најмногу ќе доведе до:* 47,37% организации мислат дека ке дојде до структурни промени, 23,68% сметаат дека ке дојде до промени кај вработените, а 15,79% велат дека примената на овој концепт најмногу ќе доведе до технолошки промени. 7,89% одговориле дека споменатата примена ќе доведе до други промени, а 5,26% мислат дека овој концепт ќе доведе до промени кај производите/услугите. Анкетираните сметаат дека во зависност од дејноста на организацијата TQM ќе доведе до соодветни промени.. Меѓутоа сеуште е мал бројот на организации кај кои примената на TQM довела до промени кај производите. Целта на TQM е да се оствари подобрен квалитет а тоа да доведе до зголемена конкурентска преднст.



Графикон бр.7

Извор: сопствено истражување

На прашањето *На кој начин, практично би се реализирало целосното управување со квалитет во Вашата организација?*, 23,68% организации сметаат дека тоа би се реализирало преку воведување стандардизирани работни процеси, а 23,68% одговориле дека тоа е можно преку воведување на стандардизирани процедури за контрола на работните процеси. 18,42% мислат дека реализацијата на целосно управување со квалитетот би се спровела преку воведување на стандардизирани процедури за контрола на квалитетот, а 13,16% преку посматрање и проучување на работните процеси во целина. 10,54% се определиле за реализација на овој концепт преку прилагодување и мерење на работните процеси кои доведуваат до грешки, а 7,89% за обука и едукација на сите вработени за новиот концепт на работа. Само 2,63% организации за реализација на целосно управување со квалитетот се одлучиле преку проценување на причините за грешки со помош на статистички методи. Сите овие одговори укажуваат на фактот дека организациите избираат различни начини за реализација на TQM.

Графикон бр.8

Извор: сопствено истражување

ЗАКЛУЧОК

Истражувањето во трудот покажа дека интеграцискиот пристап на целосното управување со квалитетот како современ концепт на работење во организациите, претставува можност и предизвик за нив, бидејќи во суштина е концепт чија примена не е “преку ноќ”, туку постепен, систематски и континуиран процес со цел постигнување на долгорочен развој и напредок во работењето и успешен настап на пазарот што ќе доведе до стекнување на конкурентска предност. При процесот на примена на интеграцискиот пристап на целосното управување со квалитетот во работењето на организациите, треба јасно и разбирливо да се креира стратегиска рамка која ќе овозможи стекнување конкурентска предност.

Доколку организациите во Р. Македонија го прифатат и интегрираат новиот концепт на TQM во своето работење и навремено ги согледаат неговите придобивки, ќе можат успешно да настапат и на странските пазари стекнувајќи се со конкурентска предност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Lakhal, L., Pasin, F., Limam, M.: Quality management practices and their impact on performance, International Journal of Quality & Reliability Management,2006,
2) Ooi, K., B., Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L.: Does TQM influence employees' job satisfaction?,International Journal of Quality & Reliability Management, 2007,
3) Evans, J., Quality and Performance Excellence, Thomson, South-West, Ohio, 2005,
4) Gareth R. Jones, Jenifer M. George, „Современ менаџмент", Глобал комуникации, Скоје, 2008
5) Juran, J., I Gryna, F., Quality Planing and Analysis, McGraw- Hill, New York, 1993
6) Majstorovic, V., Poslovna izvrsnost kao strategija za medzunarodnu konkurentnost, International Journal: Total Quality Management & Excellence, 2008, vol. 36, br.1-2
7) Портер. М., „Конкурентска предност", Адижес, Нови Сад, 2007
8) Чепујноска, В., Менаџмет на квалитет- теорија, наука и практика, Технолошко-Металуршки Факултет, Скопје, 2009
9) Чепујноски, Ѓ., Чепујноска, В., "Управувањето со квалитетот во практиката", Економски Факултет Скопје, 1993

ПРАВНАТА РАМКА ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА ЗА ВКЛУЧЕНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА НОСЕЊЕ НА ОДЛУКИ НА КОМПАНИИТЕ

Д-р Анастас Џуровски

Правен факултет –Кичево
anastas.dzurovski@yaho.com, anastas.dzurovski@uklo.edu.mk

УДК: 331.107:341.24(4)

АПСТРАКТ

Во услови на зголемен проток на капиталот помеѓу државите членки на Европската унија и висока регулираност на пазарите на трудот од страна на националните тела на државите членки доаѓа до колизија помеѓу целите за зголемување на нивото на инвестиции и осовременување на законодавството од областа на трудот. Во оваа насока е и формирањето на Европските работнички совети а и самата концепција на Европската компанија. Трудот ги истражува и објаснува основните постулати на функционирањето на Европските работнички совети во врска со основните права кои што преку нив се исполнуваат како и нивното влијание врз правната рамка како и влијанието на истата врз конфликтот на правата , имајќи ги во предвид соодветните директиви.Истражувањето се обидува да воспостави корелација помеѓу принципите на колективното договарање и европските работнички совети како такви.

Клучни зборови: Европски работнички совети, Европска компанија, Колективни договори.

LEGAL FRAMEWORK IN EUROPEAN UNION FOR THE INVOLVEMENT OF EMPLOYEES IN THE PROCESS OF DECISION MAKING IN COMPANIES

Prof. Anastas Dzurovski

Faculty of Law Kicevo, Rudnicka bb Kicevo
anastas.dzurovski@yaho.com
anastas.dzurovski@uklo.edu.mk

UDK: 331.107:341.24(4)

ABSTRACT

In the terms of increase capital inflow between the EU country member and highly regulated national labor markets there are predictable conditions for collision betwee n the goals for overall investment level increase and EU labor law shaping. Within this direction is formation of the European works councils under the EU labor law as well as the Societas Europaea concept itself. The paper examines and determines main postulates of the European works councils functioning with regards to the principle rights of workers and their influence on legal framework. Furthermore it examines related collision of law having examined the relevant Directives. Finally paper tries to establish correlation among the collective bargaining principles and European works councils concept.

Keywords: European works councils, European company, Collective bargaining agreements.

ПРАВОТО НА КОЛЕКТИВНО ДОГОВАРАЊЕ И РЕШАВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ СПОРОВИ

Според принципот на слобода на преговарањето, во државите членки на Европската унија, работните услови и исплатата на плати широко се определени преку колективни договори.

На ниво на Европа, колективните договори помеѓу здруженијата на работодавачи и работничките синдикати денес постојат во форми на рамковни договови помеѓу социјалните партнери. Тие се имплементирани преку легално обврзувачки механизми - носење на директиви. Европското право не нуди некоја друга основа за склучувањето на Европските колективни договори. [156][157]

Во членот 137 (6) од Договорот за европска унија јасно се исклучува надлежноста на Европската унија во поглед на наградувањето на вработените, слободата на здружување, правото на штрајк и правото на затворање на фабриките. Во овој контекст и паралелни колективни договори со униформни работни услови склучени во државите членки поодделно се единствената можност за преговарање на ниво на држава. [158]

Не може да биде игнорирано дека зголемувањето на меѓузависноста на европските економии треба да биде придружено со еднакви конкурентски можности на европскиот пазар на трудот[159]. Оттука можно е во иднина посериозно да се пристапи кон регулирањето на униформна европска рамка за колективните договори[160].

ЕВРОПСКИ РАБОТНИЧКИ СОВЕТИ

Целта на директивата за воспоставување на Европски работнички совети е да се воспостави прекугранично информирање и консултирање на вработените на ниво на Унија. Ваквата цел може да биде постигната или преку институцијата Европски работни совети или преку воспоставување на процедури за информирање и консултирање. Во контекстот на истото се подразбира и склучување на договори. Само во случаите кога одредени договори не можат да бидат склучени, тогаш Европските работнички совети треба да бидат воспоставени по сила на закон. [161]

Обемот на директивата е на ниво на Унијата и се однесува на компаниите кои што вработуваат најмалку 1,000 работници во

[156]Miriam Hartlapp Social Science Research Centre, Berlin, Simone Leiber Institute of Economic and Social Research, Düsseldorf,*Europeanization of Policy and Politics:Changing the Social Dimension in Southern Europe, Paper for the*15th International Conference of the Council for European StudiesChicago, Chicago, USA, 2006p30-31
[157]Isabel Ortiz,SeniorInteregional Advisor, *Social Policy*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York 2007p 20-22
[158]Professor SilvanaSciarra, *Modernization of Labor Law- Current European Debate*, International Institute for Labour Studies Geneva Switzerland, 2007p 50-54
[159]Catherine Barnard, Simon Deakin - *The Future of Labour Law, Hart Publishing*, Oxford and Portland Oregon, USA 2004p 20-25
[160]A.C. L. Davies, *Perspectives on Labour Law*, Cambridge University Press, London, England, 2004p -50-57
[161]*Prof* MARY DALY, Queen's University, Belfast, *EU Social Policy after Lisbon,* Blackwell Publishing, Oxford, England, 2006 p 51-54

Државите членки и најмалку 150 вработени во две различни држави членки на Унијата. Не е важно дали компаниите имаат седиште во рамките на држава членка на Унијата или не. Во случаите кога компанијата нема централизиран менаџмент, истата е должна да назначи централно претставништво за целите на примената на споменатава директива. Доколку и тоа не е случај тогаш се зема дека седиштето се наоѓа во државата во која што компанијата има најмногу вработени.[162] Според студијата на Еврпскиот сидинкален институт во 1998 година директивата била применета на 1205 компании и групации. 317 од нив имале домицилност во некоја држава надвор од Унијата , од кои што 207 во САД, 59 во Швајцарија и 35 во Јапонија. Дури 318 од компаниите имале седиште во Германија.

Централниот менаџмент и преговарачките тела имаат три години да склучат договори во врска со воспоставувањето на Европски работнички совети или пак примена на процедурата на информирање и консултирање. Доколку се покаже дека постапат на претходно опишаниот начин тогаш Европскиот работнички совет треба да биде воспоставен по сила на закон – т.е. споменатата директива.

Силата на еден таков статутарен Европски работнички совет е регулирана во детали. Најважно е работничкиот совет да биде информиран и консултиран еднаш годишно во рамките на активностите на компаниите кои што се однесуваат на ниво на Унијата а ги тангираат вработените. Исто така постои обврска да се информираат и да се консултираат работничките совети во исклучителни ситуации, како што се реалокации на бизниси, затворање на производствени едеиници и колективни отпуштања. [163]

ВКЛУЧУВАЊЕ НА ОРГАНИТЕ НА ЕВРОПСКАТА КОМПАНИЈА (SOCIETAS EUROPAEA)

Директивата со која што се дополнува статутот на Европската компанија во однос на вклучувањето на вработените има за цел да осигури дека креирањето на Европска компанија не смее да знаи намалување на практиките на вклученост на вработените во врска со носењето на одлуки кои што нив ги засегаат. Тавките одредби во германското право се однесуваат на друштвата со ограничена

162MaricaFrangakis, EU Social Agenda and Lisbon Strategy,*EuroMemorandum Group,Brussels,2009 p 20-28*
163Bob Hepple, *Labour Laws and Global Trade*, Oxford and Portland Oregon, USA 2005 p-25-30

одговорност каде што се предвидува учество на претставници на вработените во бордот на директори.

Според директивата, процедурата за информирање и консултирање со конкретни преговарачки тела кои што ги претставуваат работодавачите треба да се иницира после креирањето на Европска компанија. Телото и компаниите кои што ќе учествуваат треба да дојдат до договор околу кодетерминацијата на вработените.

ГЕНЕРАЛНА РАМКА ЗА ИНФОРМИРАЊЕ И КОНСУЛТИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Директивата со која се воведува генерална рамка за информирање и консултирање на вработените во Европската унија стипулира дека работодавачот треба да ги информира и консултира неговите вработени во врска со околностите во врска со работењето кои што имаат прекуграничен карактер. Исто така ги обврзува Државите членки да обезбедат информирање и консултирање на вработените во врска со економските прашања (економската ситуација, ситуацијата поврзана со вработувањата, структурата на вработените, важните промени поврзани со организацијата на работата итн.) кај компаниите со минимум 50 вработени во една Држава членка или пак нивни афилијации со минимум 20 вработени во една држава членка.

МЕЃУНАРОДНО ТРУДОВО ПРАВО (КОНФЛИКТ НА ПРАВАТА) И ПРИМЕНЛИВО ПРАВО

Се додека трудовото право систематски припаѓа на договорното право, генералните принципи на меѓународното приватно право се применуваат преку колизија на два национални правни системи во Европа. [164]Примарно, правото избрано преку две страни во договориниот однос е релевантно (Член 3 од Европската конвенција за применливо право на договорните обврски). Доколку не е возможно да се изврши избор следното правило се применува според член 6 став 2 од споменатата конвенција : над договорот за работа треба да се примени правото на државата во која што работникот ја извршува

[164]William Twining (University College London), Christopher McCrudden (Lincoln College, Oxford), Bronwen Morgan (University of Bristol,*European Labour Law (Law in Context), 2nd edition*, Cambridge University Press, London, England, 2009 p 14-22

работата освен доколку од тековните околности не произлегува дека договорот за работа е повеќе поврзан со некоја друга држава. [165]

Сепак изборот на право е рестриктивен на начин што ги штити вработените. Според член 6 став еден од споменатата конвенција вработениот не смее да биде лишен од законската зашитата на неговите права. [166]

Во еден голем дека трудовото право и посебно правото на заштита на вработените на работа, му припаѓа на јавното право, според член 7 од споменатата конвенција, задолжителните одредби од националното право мора да се применат дури и кога извршувањето на работата може да има поблиски врски со друга држава. [167][168]

Според член 3 од Директивата во врска со одредувањето на работно место, нациналните одредби не само во доменот на минималниот платен годишен одмор, породилното боледување прекувременото вработување и слично треба да бидат применети според закоондавството на државата каде што работникот ја извршува работата иако можеби е вработен во друга држава членка. Не е важно дали седиштето на компанијата е во друга држава членка, бидејќи според членот 1 став 4 од Директивата во врска со одредеувањето на работното место, компаниите основани во држава која што не е членка на Унијата не смеат да имаат поголеми бенефиции отоколку оние кои што се основани во држава членка.[169] На пример јапонски работни кој што работи во германска филијална на неговата компанија не смее да добие поголем одмор од 24 работни дена колку што предвидува германскиот Федерален закон за годишниот одмор (Bundesurlaubsgesetz)иако на неговиот договор се применува јапонското трудово право. [170]

---

[165]Marianna Patané, *EU Employment Law Developments*, Transatlantic Employment Issues, Brussels 2006 p -40-48
[166]London Chamber of Commerce and Industry *EU Employment Law* Euro Info Centre London 2006 p -40-42
[167]Prof NevraEsenturk*EU Social Policy: Progressive Development in Legal and Governance Aspects*, UK Social Policy Association, London 2007 p 20-22
[168]Isabelle Chopin и Eirini Maria Gounari, *Developing Antidiscrimination law in Europe, European Network of legal experts in non-discrimination field, the 27 EU Member States Compared*, Brussels 2009 p 47-50
[169]Prof Herman Voogsgeerd*Towards a principle of 'mutual internal recognition' in European (labour and social security) law*, University of Gent, Belgium 2008 p 50-54
[170]Manfred Schmidи Axel A. Heltzel, *Legal Briefing: German Labor and Employment Law, Mlaw Group*, Munich,2008 Germany p 50-53

ЗАКЛУЧОК

Учеството на вработените во рамките на носењето на одлуки на компаниите според европското право се одвива според најмалку три механизми : првиот се однесува на Европските работнички совети, вториот се однесува вклучувањето на претставници на вработените преку Societas Europaea правната рамка додека пак третиот се однесува во рамкитена механизам за воспоставување на прекугранично информирање и консултирање на вработените на ниво на Унија додека пак третиот се однесува на воведувањето на генерална рамка за информирање и консултирање на вработените во Европската унија. Сите овие механизми претставуваат најнапредна рамка (веројатно и во светски размери) за заштита и промоција на работничките права и покрај тенденциите на сопствениците на капиталот да влијаат за поедноставување на правната рамка за водење на бизнис што подразбира и соодветна законска регулатива. Ваквите правила се чекор понапред во трудовото право бидејќи се однесуваат директно на учеството на вработените во процесот на носење на одлуки при што нужно се гради партнерски однос помеѓу нив и сопствениците на капиталот.

РЕФЕРЕНЦИ

1) Catherine Barnard, Simon Deakin - *The Future of Labour Law, Hart Publishing*, Oxford and Portland Oregon, USA 2004
2) Bob Hepple, *Labour Laws and Global Trade*, Oxford and Portland Oregon, USA 2005
3) A.C. L. Davies, *Perspectives on Labour Law*, Cambridge University Press, London, England, 2004
4) William Twining (University College London), Christopher McCrudden (Lincoln College, Oxford), Bronwen Morgan (University of Bristol,*European Labour Law (Law in Context), 2nd edition*, Cambridge University Press, London, England, 2009
5) Miriam Hartlapp Social Science Research Centre, Berlin, Simone Leiber Institute of Economic and Social Research, Düsseldorf,*Europeanization of Policy and Politics:Changing the Social Dimension in Southern Europe, Paper for the*15th International Conference of the Council for European StudiesChicago, Chicago, USA, 2006

6) Marianna Patané, *EU Employment Law Developments*, Transatlantic Employment Issues, Brussels 2006
7) London Chamber of Commerce and Industry *EU Employment Law* Euro Info Centre London 2006
8) Professor SilvanaSciarra, *Modernization of Labor Law- Current European Debate*, International Institute for Labour Studies Geneva Switzerland, 2007
9) Prof Herman Voogsgeerd*Towards a principle of 'mutual internal recognition' in European (labour and social security) law*, University of Gent, Belgium 2008
10) Isabel Ortiz,SeniorInteregional Advisor, *Social Policy*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York 2007
11) MaricaFrangakis, EU Social Agenda and Lisbon Strategy,*EuroMemorandum Group,Brussels,2009*
12) *Prof* MARY DALY, Queen's University, Belfast, *EU Social Policy after Lisbon,* Blackwell Publishing, Oxford, England, 2006
13) Manfred Schmidи Axel A. Heltzel, *Legal Briefing: German Labor and Employment Law, Mlaw Group*, Munich,2008 Germany
14) Prof NevraEsenturk*EU Social Policy: Progressive Development in Legal and Governance Aspects*, UK Social Policy Association, London 2007
15) Isabelle Chopin и Eirini Maria Gounari, *Developing Antidiscrimination law in Europe, European Network of legal experts in non-discrimination field, the 27 EU Member States Compared*, Brussels 2009

ЈАВНО-ПРИВАТНОТО ПАРТНЕРСТВО КАКО ЕФИКАСЕН МОДЕЛ ЗА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

д-р Наташа Пеливанова

Универзитет „Св. Климент Охридски“- Битола
n_pelivanova@yahoo.com

м-р Мирјана Ристовска

Универзитет „Св. Климент Охридски“- Битола
mimaristovska@yahoo.co.uk

УДК: 334.752.012.32/.33:339.137.2(497.7)

АПСТРАКТ

Јавно-приватното партнерство (ЈПП) претставува комплексен договорен однос. Во најширока смисла на зборот, ЈПП подразбира соработка меѓу телата на јавната власт со приватниот сектор, на државно или локално ниво, со цел, задоволување на одредени јавни потреби. Во потесни рамки, ЈПП може да се дефинира како збир на заеднички иницијативи на јавниот сектор и приватниот профитен и непрофитен сектор во кои секој субјект придонесува со одредени ресурси и учествува во планирањето и одлучувањето. Според тоа, концептот на ЈПП може да се набљудува од аспект на интересите на јавниот сектор, приватниот сектор и заедницата, односно граѓанинот како потрошувач, односно корисник на услугите.

Предмет на овој труд е анализа на ЈПП од аспект на интересите на приватните компании. Трудот е составен од вовед, три дела и заклучок. Во воведот ќе биде даден краток осврт на теоретското дефинирање на поимот ЈПП, облиците на ЈПП, целите и карактеристиките. Првиот дел претставува нормативна анализа на правната рамка за ЈПП во правото на Република Македонија и правото на Европската Унија. Во вториот дел ќе ги претставиме емпириските податоци за процесот на ЈПП, како нова управувачка реформа, во Република Македонија. Во третиот дел ќе бидат дадени одредени квалификации и насоки за концептот на ЈПП во Република Македонија. Во заклучокот ќе бидат сублимирани претходните анализи во насока на тезата дека моделот на ЈПП е ефикасен инструмент за одржливата конкурентност на приватните компании во Република Македонија и предизвик за нивните менаџерски структури.

Целта на овој труд е да го промовира јавно-приватното партнерство како иновативен концепт од кој може да имаат бенефит сите заинтересирани страни во рамките на државната организација.

Клучни зборови: јавно-приватно партнесртво, приватен сектор, јавни услуги.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN EFFICIENT MODEL FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Natasa Pelivanova, Ph.D.

University St.Kliment Ohridski-Bitola
n_pelivanova@yahoo.com

Mirjana Ristovska, M.Sc.

University St. Kliment Ohridski- Bitola
mimaristovska@yahoo.co.uk
UDK: 334.752.012.32/.33:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

Public-private partnership (PPP) is a complex contractual relationship. In the broadest sense, PPP involves collaboration between public bodies with the private sector, on the state or local level, in order to meet certain public needs. In narrower terms, PPP can be defined as a set of joint initiatives of the public sector and private profit and non-profit sector in which each entity contributes with certain resources and participate in planning and decision making. Accordingly, the concept of PPP can be observed in terms of the interests of the public sector, the private sector and the community, respectively, the citizen as a consumer or service user.

The subject of this paper is to elaborate the PPP regarding the interests of private companies. The paper consists of an introduction, three parts and a conclusion. In the introduction, a brief overview of the theoretical definition of PPP, the PPP forms, purposes and characteristics will be given. The first part is a normative analysis of the legal framework for PPP in the law of the Republic of Macedonia and the European Union law. In the second part we will present the empirical data for the process of PPP as a new management reform in the Republic of Macedonia. In the third part we will offer certain qualifications and recommendations for the PPP concept in the Republic of Macedonia. In the conclusion we will summarize previous analyzes in terms of the thesis that the PPP model is an effective tool for sustainable enterprise competitiveness in the Republic of Macedonia and a challenge for the management structures.

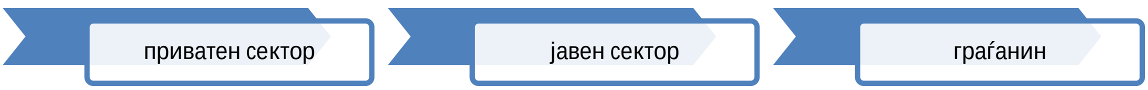
The aim of this paper is to promote the public-private partnership as an innovative concept of which can benefit all stakeholders within the state organization.

Keywords: public-private partnerships, private sector, public services.

ВОВЕД

Јавно-приватното партнерство претставува заедничко, договорно дејствување на јавниот сектор со приватниот сектор во производството на јавни производи или овозможувањето на јавни услуги. Овој однос, во принцип е тридимензионален, бидејќи во себе ги вклучува интересите на државата, односно јавниот сектор, на приватниот сектор и на граѓанинот, како потрошувач, односно корисник на услугите. Имено, од една страна, преку моделот на ЈПП, во јавниот сектор се применуваат предностите на повеќе ефикасните организациони и опреативни методи од приватниот сектор, додека, од друга страна, приватниот сектор учествува во процесот на реализација на конкретен проект, дел е од процесот на одлучувањето и ги применува сопствените ресурси и вештини при прозиводството на јавните производи или овозможувањето на јавните услуги, кои традиционално спаѓаат во државната служба. Граѓанинот, како потрошувач, овозможува транспарентна спецификација на услугите и го дефинира стандардот на квалитет на производите и услугите.

ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО



Слика 1: Шематски приказ на ЈПП

Според Меѓународниот монетарен фонд, ЈПП се дефинира како договорен однос во чии рамки приватниот сектор овозможува обезбедување на инфраструктура и услуги, кои традиционално ги обезбедувала јавната управа.[171] Светска банка потенцира дека проектите на ЈПП се однесуваат на инвестирање и овозможување услуги, кои традиционално ги пружа јавниот сектор, при што приватниот сектор превзема голем дел од ризикот, додека јавниот сектор ја задржува важната улога во обезбедувањето на услугите или превземањето на значајни ризици во проектот.[172] Европската Комисија, ЈПП го дефинира како пренос на спроведувањето и финансирањето на инвестиционите проекти од јавниот на приватниот сектор.[173]

Според тоа, основната цел на ЈПП претставува произведување на квалитетни јавни добра или давање на квалитетни јавни услуги на економичен и ефикасен начин. Основните карактеристики на моделот на ЈПП се: а) долгорочен договорен однос (до 40 години) меѓу јавниот и приватниот сектор; б) стварна прераспределба на деловниот ризик (подобрен квалитет на услугите) и в) сеопфатна одговорност на приватниот сектор.

Во зависност од степенот на вклученост на приватниот сектор и алокацијата на ризикот постојат неколку модалитети на ЈПП: DB (Design-Build), (O&M) Operation and Maintance Control, (DBFO) Design-Build-Finance-Opreate, (BOO) Build-Own-Operate, (BOOT) Build-Own-Operate-Transfer, (BBO) Buy-Build-Operate, Operation Licence, Finance Only.[174]

ПРАВНА РАМКА НА ЈАВНО-ПРИВАТНОТО ПАРТНЕРСТВО ВО ПРАВОТО НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА И ПРАВОТО НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Јавно-приватното партнерство во правото на Европска Унија

ЈПП, во изминатите години, во рамките на Европската Унија се развива во многу области кои традиционално спаѓаат во јавниот сектор. Во правото на ЕУ не постојат посебни одредби кои го уредуваат ЈПП. Во 2003 година, Европската Комисија ги објавила Насоките за успешно ЈПП (Guidelines for Successful Public Private Partnership)[175], кои претставуваат еден вид на практична алатка за јавниот сектор. Целта на овие Насоки е да послужат како водич за утврдување и развој на прашањата кои се клучни за успешно ЈПП. Насоките се фокусираат на четири основни области: осигурање на отворен пристап на пазарот, заштита на јавните

[171] Види: https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf
[172] Види: http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sitemap
[173] Види: http://www.eib.org/epec/
[174] Gulija Bozena, Javno-privatno partnerstvo, Euroscope, god.13, br.73, 2004, str. 3.
[175] http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf

интереси и максимирање на додадената вредност, дефинирање на оптималното ниво на субвенции и изборот на најсоодветниот модел на партнесрство за конкретен проект.

Во 2004 година, Комисијата ја престави и Зелената книга за ЈПП [176] која го анализира феноменот на ЈПП од аспект на правото на ЕУ во областите на јавните набавки и концесиите. Целта на Зелената книга е да се отвори расправа за тоа дали на ниво на Заедницата потребно е да се интервенира за да се осигура подобар пазарен пристап. Зелената Книга го обработува ЈПП единаствено на ниво на договорен однос (contractual PPP).

Јавно-приватното партнерставо во правото на Република Македонија

Јавното приватното партнерство во Република Македонија е регулирано со Законот за концесии и јавно приватно партнерство[177]. Според Законот, јавно приватно партнерство е форма на договорно регулирана, долгорочна соработка меѓу јавниот партнер и приватниот партнер, која се карактеризира со тоа што приватниот партнер ја презема обврската да обезбеди јавна услуга за крајните корисници во области од надлежност на јавниот партнер и/или обврската да обезбеди за јавниот партнер неопходни предуслови за давање на јавна услуга на крајните корисници и/или активности од негова надлежност. Јавното приватно партнерство се воспоставува со договор. Јавниот партнер[178] е правно лице кое доделува договор за воспоставување на јавно приватно партнерство. Приватен партнер е домашно или странско правно или физичко лице или конзорциум со кого јавниот партнер склучува договор за воспоставување на јавно приватно партнерство, или кој за таа цел основа друштво за посебна намена[179]. Објектите изградени со јавно приватно партнерство, вклучувајќи ги и додатоците и подобрувањата се сопственост на јавниот партнер, доколку поинаку не е предвидено во договорот за воспоставување на

[176] Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions [COM(2004) 327 final].
[177] Службен весник на РМ бр.6/2012.
[178] Јавен партнер може да биде Република Македонија, општина, град Скопје и општините во градот Скопје, јавните претпријатија, јавните установи, трговските друштва основани од
Република Македонија, општината, градот Скопје и општините во градот Скопје и друштва врз кои државата или органите на општината, градот Скопје и општините во градот Скопје имаат директно или индиректно влијание преку сопственоста над нив, односно поседуваат поголем дел од капиталот на друштвото, имат мнозинство гласови на акционерите/содружниците и именуваат повеќе од половина од членовите на управниот или надзорниот одбор, односно органите на управување на друштвото и други правни лица кои согласно со закон вршат јавни овластувања во делот на вршењето на јавните овластувања.
[179] Член 5 од Законот за концесии и јавно приватно партнерство.

јавно приватно партнерство (член 11 од Законот за концесии и јавно приватно партнерство).

Надлежен орган за јавно приватно партнерство е Министерството за економија[180]. Доделувањето на договор за воспоставување на јавно приватно партнерство се врши по пат на оглас (член 19 од Законот за концесии и јавно приватно партнерство). Постапката за доделување на договор за воспоставување на јавно приватно партнерство ја спроведува Комисија за спроведување на постапка, формирана од страна на Владата на Република Македонија на предлог на министерот надлежен за областа за која се доделува договорот или од страна на градоначалникот на општината, градоначалникот на градот Скопје или градоначалникот на општината во градот Скопје, или од страна на органот на управување на друштвото и други правни лица кои согласно со закон вршат јавни овластувања во делот на вршењето на јавните овластувања.[181] Договорот може да се склучи за период до 35 години при што преддвид се земаат финансиско економските показатели и техничко и/или технолошките специфичности на предметот на договорот, врз основа на физибилити студијата за оправданоста на доделување на договорот за воспоставување на јавното приватно партнерство[182]. Во Република Македонија, јавното приватно партнерство може да се воспостави како: концесија за јавна работа, концесија за јавна услуга, договор за јавна набавка на работа или договор за јавна набавка на услуга. Начините на престанок на јавното приватно партнерство се определени во Законот.[183]

ПРИВАТНИОТ СЕКТОР-РАМНОПРАВЕН ПАРТНЕР ВО ЈПП

Очекувања на приватниот партнер

Откако го претставувме на теоретски начин моделот на ЈПП, се наметнува прашањето дали овој модел е навистина ефикасен за одржлива компаниска конурентност на конкретен приватен партнер?

[180] Член 14 од Законот за концесии и јавно приватно партнерство.
[181] Комисијата се состои од претседател и најмалку четири члена и нивни заменици од областа на економијата, правото и техничките науки и други релевантни области, во зависност од предметот на договорот. Во работата на Комисијата може да учествуваат надворешни стручни лица, без право на глас. Комисијата одлуките ги донесува со мнозинство гласови.
[182] Член 39 од Законот за концесии и јавно приватно партнерство.
[183] Член 43 од Законот за концесии и јавно приватно партнерство.

Одговорот ќе го изведиме преку анализа на предностите и ризиците на овој модел, од аспект на интересите на приватниот партнер.

Имајќи ги во предвид досегашните искуства на бројни успешни јавно-приватни партнерства, воопшто, може да се идентификуваат следните предности:остварувањето на деловен интерес, односно профит, долготраен договорен однос, овозможување на поволно опкружување, исплата на договорениот надомест во договорениот рок, спречување на неочекуван натпревар меѓу другите субјекти во текот на проектот, намалени трошоци на производствениот циклус, подобра распределба на ризикот, побрза имллементација на проектот, подобар квалитет на услугите и производите, генерирање на дополнителни приходи, развој на технологијата, општествена одговорност, јавна одговорност со финансиите, подобра заштита на околината, поттикнување на претприемачкиот дух на приватниот сектор.

Слика 2: Шематски приказ на придобивките од ЈПП за приватниот сектор

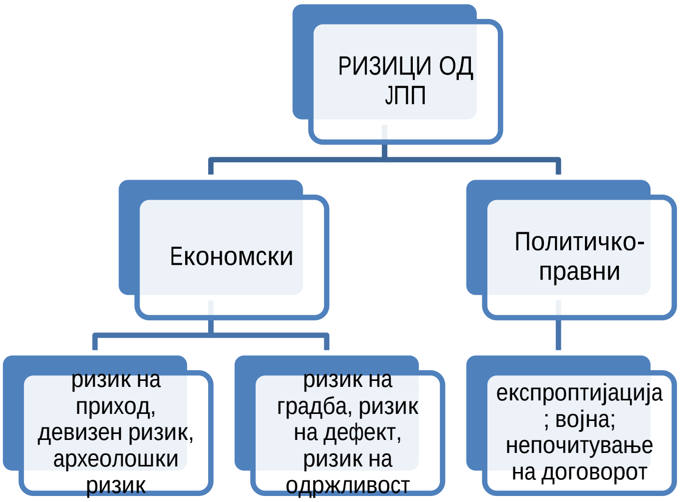
Консеквентно на наведените позитивни придобивки, можеме да констатираме дека ЈПП е ефикасен модел за одржлив развој на приватниот сектор. Имено, распредлбата на ризикот истовремено претставува и поттик на приватниот партнер за унапредување на јавните производи и услуги како и намалени трошоци за време на севкупниот период на операционализација на проектот. Понатаму, со оглед на фактот што проектирањето и изградбата е обврска на приватниот партнер, односно плаќањето од страна на јавниот партнер е поврзано со започнувањето на давање на јавни услуги, приватниот партнер е мотивиран работите да ги изведе во што пократок рок, односно има побрза имплементација на проектот. Приватниот партнер има можност да создава и дополнителни приходи од трети лица, намалувајќи ги на тој начин трошоците за издвојување на јавниот партнер, односно на крајните корисници на јавните услуги.

Со пренесувањето на обврската за давање услуги на приватниот партнер, јавниот партнер се јавува во улога на регулатор, додека приватниот партнер станува конкурентен и одржлив на пазарот.

Ризиците со кои може да се соочи приватниот партнер, во процесот на ЈПП може да се поделат на: економски и правно-политички.

Економски ризици се: ризик на приход, девизен ризик, археолошки ризик, ризик на градба, ризик на дефект, ризик на одржливост. Ризиците од економска природа може да бидат управувани и од приватниот и од јавниот партнер, особено со развој на ефикасен менаџмент и надзор, така што, иако би ја одложиле реализацијата на проектот, не може да ја спречат нејзината финализација, освен се разбира во исклучителни ситуации.

Правно-политички ризици се: ризик на експропријација, ризик на пренесување вредности, ризик на војна и граѓански немири и ризик на непочитување на договорот. Карактеристично за овој вид на ризици е тоа што приватниот партнер не може да менаџира со нив, па заради тоа потребно е да бидат споделени со јавниот партнер. Практично, тоа се случува уште во фазата на преговарање, односно пред склучувањето на договорот за ЈПП.



Слика 3: Шематски приказ на ризиците од ЈПП за приватниот сектор

Емпириска анализа на моделот на ЈПП во Република Македонија

ЈПП во Република Македонија претставува нов модел, кој дополнително, во иднина треба да се развива и практицира. Истовремено, овој модел може на иновативен начин да се употреби и како инструмент за реформа на јавниот сектор.

Наведените заклучоци се на иста линија и со емпириските податоци, согласно спроведената Евалуација за средината на ЈПП во Источна Европа, од страна на Европската Банка за обнова и развој.[184]

Табела бр. 1:Рангирање на државите во Источна Европа

2012 rank (of 25)	Country	2012 score (of 100)
1	Croatia	63.5
2	Lithuania	62.9
3	Slovenia	61.8
4	Latvia	54.4
5	Hungary	53.8
6	Poland	52.0
7	FYR Macedonia	51.1
8	Russia	51.0
9	Albania	50.5
10	Turkey	49.6

Извор: Economist Intelligence Unit 2012 EECIS Infrascope rankings

[184] Види: http://www.ebrd.com/pages/news/press/2013/130718d.shtml

Според овој Извештај, Република Македонија е рангирана на седмо место во рамките на Источна Европа. Како предност се наведува политичката поддршка за проектите за ЈПП, како и новиот Закон за концесии и јавно приватно партнерство, додека за слабости се детектираат бавните административни процедури, кои траат долг временски период. Имајќи во предвид дека вредноста на овој индекс изнесува 100, може да заклучиме дека во Република Македонија, со измерен индекс во вредност од 51.1, треба активно да се промовира моделот на ЈПП. Јавниот, но и приватниот сектор треба да превземаат проактивни мерки за развој и изградба на инфраструктурни проекти од областа на комуналната хигиена, енергетиката, образованието, спортот, транспортот и слично.

ЗАКЛУЧОК

ЈПП претставува комерцијален договор помеѓу јавните власти и приватни фирми, во форма на договорно или институционално партнерство. Со цел исполнување на обврските, приватниот партнер може да преземе обврска да финансира, дизајнира, изгради и/или реконструира/реновира објект на јавна инфраструктура, работи и одржува нов објект и/или реконструиран/реновиран објект на јавна инфраструктура или користи, управува и одржува постоен објект на јавна инфраструктура или која било комбинација на горе наведените обврски се додека комбинацијата на тие обврски е со цел за исполнување на целите. При преземање на обврската, приватниот партнер вообичаено презема значаен дел од ризиците поврзани со финансирање, изградба, побарувачка и/или достапност и други такви дејствија, управување, одржување и технички ризици, зависно од договореното при воспоставување на јавното приватно партнерство кои се определуваат од случај до случај. Секој партнер во јавно приватно партнерство за времетраење на јавното приватно партнерство презема одговорност за ризични настани кои се во негова сфера на влијание, или одговорноста се дели со цел за постигнување на оптимално управување на ризикот за времетраењето на партнерството, меѓу другото, со користење на управувачки, технички, финансиски и иновациски способности на приватниот партнер и со промовирање на размена на вештини и знаење - искуство меѓу јавниот и приватниот партнер.

Во Република Македонија моделот на ЈПП треба сеуште да се развива и применува, бидејќи за приватниот сектор овој модел претставува можност за континуиран раст и развој, додека за јавниот сектор значи поквалитетни јавни услуги и производи за крајниот корисник, граѓанинот. ЈПП претставува комплексен, но и иновативен процес. Зарадти тоа, менаџерските структури на приватниот профитен и непрофитен сектор во Република Македонија треба да го прифатат како деловен предизвик и да го практикуваат во повеќе сфери од општественото живеење.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Gulija Bozena, Javno-privatno partnerstvo, Euroscope, god.13, br.73, 2004.
2) Peric Ana, Javno-privatno partnerstvo u hrvatskim morskim lukama, Sveuciliste u Rijeci, UDK: 334.722 (497.5), 2012
3) Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions [COM(2004) 327 final].
4) Economist Intelligence Unit 2012 EECIS, London, 2012
5) Законот за концесии и јавно приватно партнерство, Службен весник на РМ бр.6/2012.
6) https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf
7) http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sitemap
8) http://www.eib.org/epec/
9) http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf
10) http://www.ebrd.com/pages/news/press/2013/130718d.shtml

ЈАВНИОТ ИНТЕРЕС, ОПШТЕСТВЕНИТЕ ВРЕДНОСТИ И ДРЖАВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Асс. М-р Лазе Јаќимоски

Универзитет Св. Климент Охридски – Битола
Правен Факултет – Кичево
ljakimoski@yahoo.com

Асс. М-р Ѓорѓи Петрески

Универзитет Св. Климент Охридски – Битола
Правен Факултет – Кичево
gorgi.petreski@yahoo.com

УДК: 342.5:334.724.037

АПСТРАКТ

Улогата и функциите на современата држава и државните органи се изучува од страна на разни социо-политички и правни науки. Заедничко за сите е дека државата е разбрана како независен јавен организам, било како социална даденост, било како институционирана власт, на која основна цел и е зачувувањето и одржувањето на државно-организираното општество. Основната мисијата на државата како организација е нејзината превенција како од внатрешни така и од надворешни сили, кој и противречат на нејзините интереси и единство. Основната задача пак на органите на државната власт е да ги насочуваат и да управуваат со процесите во општеството, во согласност со јавниот интерес.

Клучни зборови: јавен интерес, општествени вредности, државните органи, државна власт,конституција.

PUBLIC INTEREST, SOCIAL VALUES AND THE GOVERNMENT

Laze Jakimoski M.Sc.

University Sv. Kliment Ohridski – Bitola
Faculty of law - Kicevo
ljakimoski@yahoo.com

Gorgi Petreski

University Sv. Kliment Ohridski – Bitola
Faculty of law - Kicevo
gorgi.petreski@yahoo.com

UDK: 342.5:334.724.037

ABSTRACT

The role and functions of the modern state and the authorities are studied by various socio-political and legal sciences. Common to all is that the state was understood as an independent public organism, either as a social given, either as institutionalized power, main objective is the preservation and maintenance of state-organized society. The mission of the state as an organization is the preservation of internal and external forces that are contrary to the interests and unity. The main task of the authorities government to direct and manage the processes in society in accordance with the public interest.

Keywords: public interest, social values, state authorities, state government, Constitution.

ВОВЕД

Значењето на општиот интерес се нагласува како од мислители на антиката, така и од бројни современи автори. Општото добро, јавните вредности и цели треба да се главен приоритет за лицата кои ги вршат управувачките функции на државата. Јадро на општото добро се исконските и објективните вредности како што се безбедноста, слободата, еднаквоста и правдата, секоја една од нив е поврзана со основните димензии и цели на демократската, социјалната и правната држава. Овој тип современа европска држава се заснова врз уставните принципи на политичкиот систем: народен суверенитет, доминација на правото, поделба на власта, политички плурализам. За да биде загарантирана реализацијата на овие принципи, општеството бара од официјалните лица вклучени во составот на државните органи, почитување на одредени забрани и им наметнува услови и ограничувања при вршењето на нивната дејност. Намената на овие императиви е токму да биде обезбедена заштита на јавниот интерес при остварување на управувањето.

ДРЖАВНО УПРАВУВАЊЕ

Зборувајќи за државното управување, треба да биде забележано дека тој поим се користи во научната литература во тесна и во поширока смисла. Во административното право, од гледна точка на субјектите овој термин го опфаќа само административниот апарат на државата - само органите кои ја вршат извршната власт и администрацијата која ги подмомага. Државната управа во потесна смисла од гледна точка на дејноста значи само административна, извршно - распоредителна дејност. Според друго пошироко сфаќање под државно управување треба да се разберат сите активности поврзани со регулирање на основните јавни процеси, т.е. како дејноста на извршните, така и на судските и законодавните органи на државата. Според оваа поширока дефиниција што ќе биде прифатена во рамките на ова излагање, раководната дејност вклучува мноштво конкретни манифестации, се реализира во различни форми и со различен интензитет согласно остварување на функцијата од соодветниот орган, неговото место во државниот апарат, како и правните рамки на неговите овластувања. Носителите на законодавната, извршната и судската власт поинаку и со различни средства спроведуваат посебни менаџерски функции предвидени со Уставот или преку законодавството, но сите тие треба да имаат за цел гарантирање на јавниот интерес. Бјурдо наведува дека нашето време, претендира за прагматизам и го преоткрива општиот интерес. Тој не може да се игнорира, без сите приватни интереси да настрадаат од неговиот недостаток.[185]

Токму со јавниот интерес се врзува и воведувањето на етички кодекси на државните службеници, законската регулатива на конфликтот на интереси во државната управа, зголемувањето на санкциите предвидени при утврдена корупција или други нелегални активности и пропусти во вршењето на јавни функции. Несомнено,

[185] Byurdo, G. State. S., 2007.

Независно од функциите што ги оствариле и нивното место во државниот апарат, сите функционери треба да се заинтересирани за афирмацијата на јавните вредности и интерес. Вторите се непосредно врзани со морално-етички норми, во согласност со кои се проценуваат како квалитетите на управителите, така и нивните активности. Вредносната карактеристика на управувањето се нагласува од авторите кои се занимаваат со истражување на суштината на управувањето. Бидејќи на државните органи им е доверена задачата да ги спроведуваат целите на заедницата во согласност со прифатените вредности, тие самите треба да исполнат одредени критериуми, оценувани од општеството како при нивниот избор или нивното именување на должноста, така и во текот на целиот период на спроведувањето на истата.

Прашањето за барањата кон персоналниот состав на државните органи се става со посебна дефиниција во Новото време. Древните луѓе не го разграничувале општеството од државата. Во моментот, во кој овие појави почнуваат да се гледаат како две различни карактеристики, закономерно се поставува прашањето за потеклото на државата и државната власт, како и за нивниот однос кон општеството и за легитимитетот на управувачите. Џон Лок констатира дека во првите земји каде управувањето е предадено на една личност, тоа се правело поради јавното добро и безбедност и токму за овие цели и било користено од управивачите. Кога сепак "частољубивоста и раскошот во наредните векови ја задржуваат и зголемуваат власта, без да го прават она, за што оваа власт им е дадена и со помош на ласкањето, владетелите научиле да имаат свои и различни од оние на народот интереси, луѓето пресметале дека е потребно да го проучуваат нај - внимателно потеклото и правата на управувањето и да најдат начини за ограничување на крајностите и за спречување на злоупотребата на власта, која тие самите ја довериле во туѓи раце само за свое добро.[186]

ОПШТЕСТВЕНИ ВРЕДНОСТИ

Рационализацијата на државата и воведувањето на нови менаџерски дејности и експанзијата на државниот апарат ја наметнуваат потребата од ново легитимирање и оправдување на државната власт и принуда. Еден од начините за оправдување на власта е условот управувачите да ја уживаат довербата на општеството.

[186] John Locke, Two treatises on management.C., 1996.

За таа цел, тие треба да одговараат на одреден сет на барања, и да потврдат дека ќе го изразуваат и спроведуваат во своите активности јавниот интерес и ќе придонесат за постигнување на општото добро. Како што е наведено во литературата, управувачите може да не го сочинуваат мнозинството од народот, но талентите и образованието, изложени на контролата на јавните расправи и мислење, би претставувале гаранција за надминување на овие интереси, кои се непријателски на општото добро и на управуваните. Според Блунчли, застапеноста во јавното право не почива на истите основи, како оваа во приватното право, која го има за свој извор јавниот интерес. Пратеникот не е мандатар, ниту полномошник – тој ја спроведува јавната функција, претставува интерес на нацијата и не добива мандат во правна смисла на зборот, а врската помеѓу него и гласачите претставува однос на доверба[187]. Во друг свој труд авторот наведува дека доброто на нацијата треба да е првата цел на државникот.[188] Според Цеко Торбов, "политиката треба да одговара на два постулата. Од една страна, да води сметка за тоа дека секоја цел на управувањето треба да е во хармонија со правото, а од друга - да ги исполнува условите од политичкиот реализам".[189]

Во современоста, Џовани Сартори уште еднаш ја нагласува улогата и значењето на јавните вредности и интереси; независно од "квантитативното правило", што според него постојано е на местото на квалитетот, вклучувајќи го и управувањето, авторот продолжува да тврди дека за да постои, демократијата треба да се потпира на вредности.[190]

Барањата што се однесуваат на службените лица во државата, може, според нас, да се класифицираат на следниов начин: првата група императиви, упатени кон власта, се однесуваат на нивната способност да го сфатат јавниот интерес, а втората - волјата и нивната способност да дејствуваат во согласност со него, без да оддаваат предност на лични, приватни или групни интереси при остварување на своите јавни функции. Според еден од "татковците" на американскиот Уставот - Џејмс Медисон, доброто владеење вклучува две работи: верност кон целта на управувањето, која е среќата на народот, и второ -

[187] Bluntschli, J. K. Droit public general. Paris, 1885.
[188] Bluntschli, JK Theorie generale de l'Etat ". Paris, 1881.
[189] Torbov, T. Studies on the critical philosophy. S., 1993
[190] Sartori, G.. Theory of democracy. Book 1 Modern discussion. S., 1992

познавање на средствата со кои најдобро се постигнува таа цел.[191] Проф. Цеко Торбов исто така тврди дека постојат две пречки за нормално функционирање на здрав општествен живот - недостаток на јасност кај општеството и раководителите на јавните цели и недостатокот на подготвеност да се служи на овие цели. Првата е предизвикана според авторот од заблуда за основните прашања на јавниот живот, а втората - од "себељубиeто на управувачите", што води од своја страна до политички деспотизам и лично користољубие. За да се надминат овие пречки, управувачите, според авторот треба да станат носители на една просветлена филозофија во врска со целите на јавниот живот и начините и средствата за нивно постигнување. Тоа сепак не е доволно - треба цврсто да се следи таквата политика, во која превземањето на државната служба да има за задача да се впрегне во служба на општествените цели, а не на лакомството и деспотизмот.[192] За да се спроведува јавна служба во најширока смисла на овој поим, треба прво да се познаваат и степенуваат вредностите на општеството и целите на развојот на заедницата. Поради тоа, законодавството ги прикажува како критериуми за службените лица условите како возраст, професионална квалификација, компетентност (во смисла не на овластувањата), а на знаењето и вештините во одредена сфера на управувањето (неспособност, недостаток), на ментална болест и т.н. Овие ограничувања се поврзани најчесто со барањата при избирање, односно именување на јавна функција.

На второ место, кон службените лица се полагаат и барања да ги остваруваат своите овластувања во согласност со интересот на заедницата. Тука можеме да ги третираме сите одредби кои се однесуваат на неусогласеноста на должностите во државното управување, регулативата за конфликтот на интереси, имунитетот, формите на правна и политичка одговорност и други. Барањата за подобност, односно именување на одредена позицијата во државната управа, се однесуваат директно кон способноста на кандидатите за управувачи да го сфатат јавниот интерес и вредности. Со оглед на искуството, професионалната подготовка, судското минато на кандидатите (заедницата или нејзините претставници), ги избира лицата кои треба да ги спроведуваат функциите за реализација на законодавната, извршната и судската власт. Во однос на вишите

[191] Madison, J.., Al. Hamilton, John. Jay. Notes of the Federalist. S. 1997.
[192] Torbov, T. Studies on the critical philosophy. S., 1993

функционери во земјата, овие услови се регулирани во Основниот закон што е индиција за нивната специјална важност за развојот на заедницата; за останатите лица критериумите се предвидени на законско ниво. Стремежот е до заземање на јавна функција да бидат примени само оние кои можат да ја докажат својата посветеност кон доброто на заедницата. Предвидената некомпатибилност на функции и дејности, од своја страна, е релевантна за можноста и ставот на управувачите да ја спроведуваат целата правнорегламентирана дејност во согласност со познатите јавни интереси и вредности. Уставот и законите не дозволуваат истовремено извршување на функции во приватен и јавен интерес. Како што наведува Бјурдо, "политичарите ќе треба да направат напор за да ги откријат максимално личните квалитети како интелект, храброст, прозорливост; должноста која ја заземаат, не трпи просечност; кога сепак ќе ја достигнат целосната манифестација на својот гениј, тие треба да заборават на самите себе, и со врвно самооткажување да ги посветат сите можности на својата личност единствено на извршувањето на должноста. Државните органи имаат овластување да дејствуваат во тоа својство само доколку служат на институцијата, на општиот интерес.

ЈАВЕН ИНТЕРЕС

Концептот за општ интерес тука се гледа во смисла на јавен, неприватен интерес. Под јавен интерес се разбира "признаениот од државата и обезбеден од правото интерес на социјалната заедница, со што неговот прифаќање ќе служи како гаранција за нејзиното постоење и развој ". Како што наведуваат некои автори "еден - единствен интерес треба да ги раководи активностите на управувачите – јавниот и при постоење на таков, приватните интереси не можат да сакаат сопствена автономна заштита која да се покрене против и покрај државата". Така прашањето за доброто управување во современата држава се јавува како неделив дел од овој за барањата за заземање и спроведувањето на јавните позиции. Босаер и Демке при истражување на морално-етичките норми на однесување на државните службеници во земјите - членки на Европската унија заклучија дека, бидејќи високите државни службеници имаат потенцијална можност да се претворат во пример за јавноста, тогаш општеството треба да е сигурно во етика на нивното однесување.

Власта и одговорноста на тие лица наметнуваат почитување на минимум стандарди при извршување на нивните должности. Оваа констатација, ни се чини дека е применлива не само за државните службеници кои се предмет на погоре наведената студија, туку и за сите лица кои заземаат јавни позиции. Тие треба да покажуваат висок степен на морал и компетентност при остварување на своите функции, за да ја освојат и задржат довербата на јавноста. Развојот на меѓународната заедница и европските интеграциски процеси водат до универзализирање на некои заеднички за различните земји вредности и правила при извршување на јавната власт. Оваа околност предизвикува нов поглед кон морално-етичките барања, упатени кон власта и нивната надградба во согласност со глобалните цели.

Довербата на јавноста, според Декарт, може да биде обновена само ако општеството се убеди дека луѓето во државните организации и служби, без разлика дали се политичари избрани функционери или вработени од кариера, работат во интерес на општеството (а не само на сопствените интереси) и дека тоа го прават со вештина и одговорност.

Покрај сето ова, треба да заклучиме дека се поставува теза дека јавниот интерес има и правно, а не само морално - етичко значење. Прво, тој сугерира доволен степен на правно организирање на општеството, при што противречноста на неговите дејствија ги прекршуваат принципите на градење на оваа организираност. Следно, самата правна организираност претпоставува консолидација на општеството. Јавниот интерес според оваа теза е објективна категорија, иако манифестацијата на неговите форми е секогаш да зависат и од субјективни фактори. Тој се брани од институциите и утврдува од нив.

ЗАКЛУЧОК

Јавниот интерес ги оправдува не само барањата за подобност (именување и не-компатибилност), туку и целокупниот правен статус на државните органи, респективно олицетворени и формирани од составот на лицата кои партиципираат во нив. Јавните вредности и општото добро се во основата на функционирањето на државниот апарат, кој има за примарна задача да обезбеди услови за зачувување и развој на заедницата. Бидејќи присуството на утврдени институции само по себе не го гарантира спроведувањето на општото добро, тогаш правото ги става рамките на надлежноста на државните органи и конципирањето на суштинските барања применливи на учесниците во управувањето. За високите државни функционери овие услови се утврдени во Уставот на земјата, што повторно го докажува нивното особеното значење за развојот на државноста и гарантирањето на јавниот интерес. Правото поставува ограничувања како во однос со овластувањата, така и во однос на личниот состав на државните органи, со цел да се обезбеди доброто или, компетентното, одговорно и поврзано со јавните цели – управување. Донекаде запоставена досега, целосната разработка на оваа општествено значајна тема без сомнение допрва доаѓа.

ЛИТЕРАТУРА

1) Bluntschli, J. K. Droit public general. Paris, 1885
2) Bluntschli, J. K. Theorie generale de l’Etat”. Paris, 1881.
3) Bosaer, D., Kr. Demmke. Challenges to moral and ethical norms of behavior in the Member States of the European Union. Maastricht, 2005
4) Byurdo, G. State. S., 2007
5) Denhart, R. Search for meaning. Strategies for success in managing government organizations. S., 2001.
6) Locke, J.. Two Treatises of Government. S., 1996.
7) Madison, J.., Al. Hamilton, John. Jay. Notes of the Federalist. S. 1997.
8) Sartori, G.. Theory of democracy. Book 1 Modern discussion. S., 1992.
9) Torbov, T. Studies on the critical philosophy. S., 1993.

SOCIAL RESPONSIBILITY AS BUSINESS ACTIVITY OF ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

RUŽICA Đervida-Lekanić, MA

ATV BANJA LUKA
ruzica.djervida@gmail.com

dr ADRIANA RADOSAVAC

POLJOPRIVREDNI FAKULTET NOVI SAD
adrianaradosavac@gmail.com

UDK: 005.35:334.72(497.6)

SUMMARY

Enterprises can achieve better position on global market onlywith theappliance of contemporary methods and techniques of management. Social responsibility stands out among them, as one of the important activities for achieving competitive advantage and better market position. For an enterprise to become competitive it should satisfy diferrent interest publicities, increase positive and descrease negative effects of management toward environment. Social responsibility is one of the most important principles of modern business because it has an effect on inensifying competitive position of enterprises and it is the reason why it has got a special importance for the enterprises in the countries of transition. A problem with which our enterprises are faced is increasing a level of social responsibilities in business. The results of research about attitudes of the employee in the enerprises are presented in this work, about the concept of social responsible management. The results enable better insight in representation of social responsible management in the enterprises, the activities that are applied, and advantages and disadvantages of implementation of this concept in business politics of domestic enterprises.

Key words: social responsible management, competitive advantage, enterprises, modern business.

INTRODUCTION

Gradually, corporate social responsibility (CSR) is for several reasons becoming widely accepted among enterprises in developed markets, and it almost becomes a business activity that entails. On the other hand, there are many discussions on the topic what are the values and contributions of corporate social responsibility, and for the company and society as a whole. Companies are now perceived not only as an economic entity but also as a social institution, which are expected to contribute to society to deserve the acceptance of society which is necessary for the survival and growth of enterprises (Daugherty, 2001). Often, the question araisesand it leads to controversy whether CSR contributes to the increase of profits or represents only the cost for the enterprise? Numerous studies were conducted on the topic, but there are no definite conclusions.

Although there is no hard evidence of a positive and direct action of CSR on business results, companies apply the concept of corporate social responsibility because they believe that this is an important prerequisite for survival and results of operations. CSR can contribute to the image and reputation of the company, and consequently, provide it with competitive advantage (Tench, 2006). Numerous studies have shown that socially responsible business affects customers' point of view, and also on their decisions and behavior.

Another important releases for the promotion of CSR are employees. Employees who often represent the main link with certain groups of the public, and are particularly reliable source of information, can potentially be strong advocates of socially responsible activities of companies (Dawkins, 2004).

Different views are on whether CSR should be required by law or not. On the one hand are those of the opinion that it is necessary to set the new legislation and regulations relating to the category of socially responsible companies, others are strongly opposed to such suggestions and their opinions are that CSR is a concept which is developed and overseen by the government, NGOs and other stakeholders and influential groups, through direct or indirect controlling.

Another problem that companies face today are adopting different business strategies and focusing on long-term effects, rather than relying on short-term plans and results. Globalization brings changes and short-term financial results are not sufficient for long-term survival of companies in the market. New strategies are not only a foothold in financial gain, but with the economic goal they include environmental and social awareness. This approach requires raising awareness of this business model for all employees, because the principles of CSR must permeate the entire business.

Quite often the motive for socially responsible company is public pressure for example: various associations for consumer protection, environmental protection, monitoring human rights violations etc. Social responsibility does not start with good intentions, but with the work of influential interest groups (Tench and Yeomans, 2009). The companies will adjust their business standards of corporate social responsibility because they have to take care about their reputation and prestige, which affects the value of shares and customer loyalty. How much involvement in social initiatives can influence the success is evident from the action of one of the leading nonprofit organizations in the world, "Business for Social Responsibility" that connects social responsibility and business strategy. Based on a survey of the organization and experience it was noticed that the companies have achieved a variety of benefits including: increased sales and market share; strengthening the position of the brand; enhance corporate image and influence; strengthening the capacity of attracting, motivating and retaining employees, reducing operating costs and increasing the attractiveness for investors and financial analysts (Kotler and Li, 2007).

All who are engaged in planning program of responsible business are facing the challenge of social choice problems, the manner of how to deal with, implementation of the program and at the end the assessment outcome. Therefore, the ways of implementation of social responsibility through corporate business should be taken and learned from countries in the region. In Bosnia and Herzegovina, the concept of corporate social responsibility is slowly introduced into the business practices of companies and one of the proofs is the membership in the UN Global Compact. Global Compact network in Bosnia and Herzegovina was established in 2005 and initially consisted of twenty members. Today it brings together leading companies, small and medium-sized businesses and has more than 90 companies and representatives of civil society, as a member of the Agreement, that its market position is not built on the profits but also on social responsibility.

RESEARCH METHODOLOGY

Research of attitudes of employees on the concept of corporate social responsibility in companies that do business in the domestic market has been realized on the basis of especially designed instrument - interviews with employees in the company.

The questionnaire was composed of a combination of questions with the ability to answer about understanding and perception of CSR, difficulties, but the recommendations and suggestions for improvement. This research was conducted in September 2012 with the intention of obtaining the opinion of employees in various enterprises on the territory of Bosnia and Herzegovina, which can be used for future directions in the development strategies of enterprises and improving the concept of corporate social responsibility of companies in Bosnia and Herzegovina.

A sample of employees in enterprises is projected to the size of 50 units and a questionnaire was sent to the mail address of the company. Companies are selected randomly and include companies of different sizes and different economy activities.

The group of employees in companies includes all persons who work in the sector, which includes business activities in the field of CSR, communications, public relations and marketing, or the types of jobs in the mentioned areas, performing as a minor part of the work within other sectors within the company. It is considered that companies don't have a separate department that deals with corporate social responsibility, and that this kind of work is most performed by those sectors in companies.

The aim of the research is to find out the views of employees on CSR, on the application of this concept and activities that are applied within the company.

Using statistical methods in the analysis of responses and creating diagrams and tables in order to obtain relevant data, leads to a specified range of attitudes of the conducted research that provide basic features for identifying recommendations and guidelines.

All the relevant factors in a research study were analyzed through a survey where employees in enterprises in the field of CSR, communications, public relations and marketing were given their opinion on the basis of which came attitudes that will continue to serve as the basis for determining the recommendations and guidelines and their implementation in the future. Determining the recommendations and guidelines has a goal to improve the business of enterprises i.e. to influence the improvement and strengthening the role of social responsibility as a business enterprise.

The reasons why the study was done is to get a better idea of corporate social responsibility in BiH, and to realize how the concept of corporate social responsibility applies and on which jobs and the problems that employees in this sector are facing. The research will show how employees of the companies are looking at this type of activity, and what are the advantages and disadvantages of social responsibility as a business activity in a local company, as one of the conditions of competitive advantage.

RESULTS AND ANALYSIS OF ATTITUDES FIRMEMPLOYEES BIH

On the basis of the research on a sample of 50 companies, ie. employees in companies in the field of CSR, communications, public relations and marketing leads to certain results. By reviewing the final results and the structure of the sample it was determined that respondents is dominated by women (68%). The analysis results showed that the group of respondents employed as a higher level of education is (68%), ie. to have a university degree. Seen from a demographic point of view the highest percentage of respondents (48%) are employed aged 30-39, and a smaller proportion (36%) were aged 20 to 29 years. The largest number of respondents (40%) were employed in companies that counted over 50, ie. from 50 to 250 employees.

Employees believe that the most important elements of social responsibility are responsibility to the environment (30%) and responsibility towards the employees (28%), and third is investing in sponsorships and donations (18%). Further, under the notion of CSR employees classifiy high quality products and services (12%), business in line with corporate principles (8%), and finally, as the least significant, profitable business (6%).

These data indicate the need for more intensive activities directed to employees who have a significant impact to the image and reputation of a company and also represent one of the most important sources of information to the public about the company and its activities. About half of the employees surveyed (54%) believe that companies in BiH are not responsible nor irresponsible. Only 14% of employed respondents believe that companies in BiH are mainly responsible. Most of the employees, or more precisely, 78%, work for the companies that have the budget for its implementation of certain socially responsible activities.

88% of employed respondents believe that the public should be informed about the operations of the company, and about the activities that are primarily related to corporate social responsibility. The employees agree that the most important source of information about the social responsibility is the media (68%). On second place the employees allocate the internet (20%). A smaller share is taken by employees of the company (8%), reports of companies (2%) and relatives and friends (2%). No respondents stated conferences, fairs, etc..

As for the quality of information available on socially responsible activities of companies, the majority of employed respondents (64%) assessed as bad. The results indicate that the employee respondents believe that awareness of social responsibility is not sufficiently represented and that there is space to improve.

Surveyed employees agree the most (46%) that the biggest obstacle to greater CSR initiative is the lack of awareness about the importance of CSR, as well as inadequate support to civil authorities (22%),18% of respondents believe that it is the lack of finance, 6% believe that it is the general situation in society, and 4% indicated the general business environment and legal nonregularity.
The largest number of respondents (86%) show a preference in the selection of products and services originating from socially responsible companies.

Out of the elements, the majority of employed respondents (60%) believe that companies can improve the quality of life in their environment, investing in health, and in second place is education (28%). Respodents stated as less important environmental protection (8%), and investment in sport (4%). None of the respondents thought that companies should invest in addressing social issues.

82% of respondents believe that companies need to create some form of benefit from their own contributions to corporate social responsibility.

Respondents were mostly (79%) declared that companies should legally commit to social responsibility. Although the activities in the field of corporate social responsibility should be a freewill companies, respondents believe the opposite.

As the most important incentive for companies accepting CSR, most of the respondents have set in the first place education (32%), followed by tax relief in the business (26%), and legal regularity (24%), followed by initiatives of institutions (12%), sorting out the economic situation (4%), and finally a better business environment (2%).

This can be explained by the fact that the employees feel that the lack of awareness of the importance of CSR is a big obstacle to the acceptance and development of corporate social responsibility. When asked how they see the future of CSR in BiH, respondents (74%) are suspicious and believe that the companies are occupied by some other priorities and that it will take a long time for CSR to take an important place in Bosnia and Herzegovina. Only 16% of employees consider that CSR will take an important place in Bosnia and Herzegovina.

CONCLUSION

Bosnia and Herzegovina is passing through a transition period and gradually adopt standards of corporate social responsibility and it is understandable that these standards are lagging behind the standards of developed countries. Social responsibility as a business enterprise's activity is still seen as a kind of activity that is trendy and which is still often misunderstood by company managers and by the employees.

Given that the concept is quite unknown in our country, it is necessary to invest a lot of effort to socially responsible approaches to employers and other stakeholders. It is necessary to constantly work on organizing different types of training that would be through seminars, conferences, training, etc.. to contributed raising the level of awareness and knowledge about CSR. Training should include all sectors of society that would CSR has presented on the best way, and it is through practical examples from the region and beyond.

The next thing that should be addressed include tax relief as one of the most important inducement for the acceptance and implementation of CSR. Efforts should be directed towards the establishment of an adequate legal and regulatory framework governing the operation of the company in this domain. Work to amend the legislation, work on changing the existing and regulate the adoption of new laws related to CSR activities. Here are the first thoughts on tax relief, primarily deduction for donations. All this can be related to the attitude of the respondents realized research, that companies need to create some form of benefit from their own contributions in CSR. Companies that operate social responsibility should be rewarded by all stakeholders, the loyalty of consumers or users of certain goods and services to the statutory exemptions and benefits that companies realize and deserve through responsible contribution to the local community and society.

It is necessary to affirm the concept of corporate social responsibility through better informed public, which will contribute to greater awareness of all stakeholders. Through more quality and a wider awareness of social responsibility activities are encouraged other undertakings to undertake the same or similar activities, and the general public is becoming more aware of the very concept of social responsibility, its essence and importance of the individual, the community and society as a whole, viewed beyond that, at the global level.

It is comforting that most of the companies covered by this research has provided a budget for social responsibility. Next should investigate what is the percentage that the company set aside for CSR and inform them about how the allocation of funds for this activity, and how, in what way and in what proportion they plan to allocate funds.

There is no unified position on what may be an indicator of corporate social responsibility, as well as the interconnectedness of corporate social responsibility and competitiveness in the market. Because this area is still a challenge, on the one hand, managers of operations and implementation of the business plan and strategy of the company, and on the other by scientists for research and identification of specific recommendations and guidelines for implementing and improving the development of the concept of social responsibility.

REFERENCES

1) Daugherty EL, (2001), Public Relations and Social Responsibility in Heath, RL (Eds), Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, CA:Sage
2) Tench R. (2006), Community and society: corporate social responsibility (CSR) in Tench, R. & Yeomans, L. (eds), Exploring Public Relations, Harlow: Pearson Ed

3) Dawkins, J., (2004), Corporate Responsibility: The Communication Challenge, Journal of Communication Management, Vol.9, No.2, 108-119
4) Kotler F. Li, N., (2007), Corporate Social Responsibility, Belgrade, Faculty of Economics
5) Tench R. and L. Yeomans, Discovering Relations, Zagreb, Croatian Association for Public Relations

ODNOSI RAČUNOVODSTVENO-NADZORNE FUNKCIJE I UPRAVLJANJA

Dr sci Ramiz Kikanović

Sveučilište ,,Vitez", Bosna i Hercegovina

Mr sci Mirza Kikanović,

Dr sci Abid Hodžić,

Dr sci Zdravko Milićević

UDK: 657.6:005

UVOD

Upravljanje u složenom korporativnom sistemu uključuje povezanost upravljačkog vrha, internog nadzora i informacija, jednako dostupnih Upravi i dioničarima. To je proces svjesnog usmjeravanja poslovne aktivnosti, ukomponovan u poslovnu strategiju menadžmenta, u čijem kreiranju učestvuje i računovodstveno – nadzorna funkcija, koja generira i provjerava informacije i izvještaje.

Strategija poslovanja, nadziranja i upravljanja zahtijeva :

pouzdano (čitaj provjereno) i dostupno finansijsko izvještavanje,
pridržavanje eksternih i internih propisa i računovodstvenih politika,
jednako pravo Uprave i dioničara na pristup informacijama,
bez obzira što je menadžment bliži informatičkim izvorima.

U svemu tome je najrelevantnije strategijom poslovanja i efikasnim nadzorom osigurati zaštitu i povećanje dioničkih uloga, te razvoj korporacije. Uspješno funkcioniranje korporacije implicira :

definiranje i primjenjivanje internih načela upravljanja složenom korporacijom,
respektiranje svih grupnih i pojedinačnih interesa u finansijskim učincima korporacije,
osiguranje pozitivnog utjecaja na okoliš,
njegovanje poštenog odnosa prema poslovnim partnerima i fer konkurencije na otvorenom tržištu,
uspostava odgovarajuće nadzorne konfiguracije,
utemeljenje i razvijanje upravljačkih i nadzornih struktura,

primjerenih poslovnim funkcijama u konkretnom složenom korporativnom organizmu.

Navedena struktura upravljačkog i nadzornog djelovanja osigurava efikasnost funkcioniranja poslovnih operacija, te shodno tome kontinuitet poslovanja cjeline, sa zadovoljavajućim poslovnim učincima. Distribucijom funkcija upravljanja između Nadzornog odbora, Uprave i Skupštine dioničara, upravljanje složenom korporacijom se definiše kao pomirenje suprotnih interesa između interesnih grupa, i tako se osigurava uspješno poslovanje i razvoj složenog sistema.

Interni nadzor (kontrola i revizija) ima nezamjenljivu funkciju u procesu upravljanja složenom cjelinom konfliktnih interesa, s obzirom na informatičke potrebe dioničara, koji su dosta udaljeni od informatičkih izvora korporacije u koju su uložili svoj kapital. Interni nadzor treba osigurati dioničarima prava iz osnova posjedovanja dionica: pravo na dividendu u obračunskom periodu i pravo glasa u Skupštini dioničara, a to uključuje ravnopravan tretman u pristupu informacijama, čiju vjerodostojnost potvrđuje nezavisna revizija. Poredak stvari i prava je zakonski uređen, tako što investitori ulažu u dionice i biraju Nadzorni odbor i Upravu, te ih ovlašćuju da u njihovo ime donose upravljačke odluke i kontrolišu dosljednost provođenja odluka. Od toga sa koliko uspjeha ovlašteni organi upravljaju povjerenim sredstvima, ovisi i stav dioničara o nastavku ulaganja u poslovanje ili povlačenje svojih uloga iz te korporacije.

Finansijski izvještaji i postignuti učinci su vjerna slika rada menadžmenta i nadzorne funkcije. Dioničari nastoje da što bolje zaštite svoje uloge (depozite) i to postižu na osnovu izvještaja koje je Uprava obavezna da im podnese za obračunski period. Radi pojačanja nadzora, izvještaje provjerava i njihovu vjerodostojnost potvrđuje nezavisna revizija.

FUNKCIJA ODBORA ZA REVIZIJU

Odbor za reviziju je obavezno nadzorno tijelo, formirano u skladu sa Zakonom([193]). Njegova je nadležnost kontinuirano kontrolisanje finansijskog upravljanja složenom cjelinom (korporacijom), ne samo na osnovu finansijskih izvještaja, već i uključivanjem u procedure procesuiranja poslovnih učinaka iz kontrolnog aspekta : smanjenja rizika odstupanja od važećeg zakonodavstva, računovodstvenih standarda i računovodstvenih politika. Paralelno sa organima internog nadzora, Odbor za reviziju pomaže

[193] Zakon o privrednim društvima.

Upravi u otkrivanju i korigiranju nedostataka u sistemu internih kontrola, povezano sa finansijskim izvještavanjem. U elaboriranju delegiranih zadataka, Odbor koristi profesionalna znanja, iskustvo i specijalističke ekspertize uglednih eksperata za pojedine oblasti. Zbog toga, Odbor za reviziju treba da sačinjavaju profesionalci različitih profila stručnosti, a među njima bar jedan sudionik treba biti finansijski ekspert[194]..

Od njega se očekuje da :

razumije,
kontrolira,
koordinira i
informira Upravu i Nadzorni odbor.

Informacije treba da upozore na eventualnu nedostatnost internih kontrola, te aktivnost upravljanja rizicima i sa njima povezanim aktivnostima.

Da bi udovoljio svojoj specifičnoj ulozi, Odbor za reviziju ima (treba da ima) potpunu neovisnost u odnosu na Nadzorni odbor i Upravu. U izvršavanju svojih ovlasti Odbor za reviziju se u punoj mjeri oslanja na rezultate rada Odjela internog nadzora. Istovremeno, ovaj odjel dobija nadređeno tijelo, čime se povećava nezavisnost cjelokupnog nadzora u odnosu na upravu. Time se relativizira poznata lozinka, da je interna revizija produžena ruka menadžmenta. Menadžer je najodgovornija osoba za upravljanje poslovanja, a nadzorna funkcija ga snabdijeva elementima za korekciju sopstvene strategije. Podsjetit ćemo da su menadžeri kreatori bitnih funkcija :

organizacija,
planiranje,
ljudski resursi,
vođenje,
nadzor svih oblika.

Adekvatno utemeljene, ove poslovne funkcije u stanju su osigurati efikasno i učinkovito poslovanje, koje se završava finansijskim učincima. Implementacijom ovih funkcija top menadžment (Uprava) izvršava svoju obavezu upravljanja složenom poslovnom cjelinom (korporacijom).

[194] Sović, J., Kikanović, R.: Računovodstveni inžinjering poslovanja kompanija, Off-set, Tuzla, 2014.str 340,

Rizik uspjeha / neuspjeha uvijek je prisutan. Uprava odlučuje i zaključuje je li rizik na prihvatljivom nivou, te sukladno svojoj opservaciji poduzima interventne aktivnosti usmjeravanja raspoloživih resursa prema planiranim ciljevima. Monitoringom rizika stiču se elementi za adekvatnu uspostavu internog nadzora i vice versa. U tome je bitno uspostaviti optimalnu strukturu inernih kontrola, i to je briga Interne revizije. Najčešći zahtjevi menadžmenta upućeni internom revizijskom nadzoru jesu :

kontinuirano izvještavanje o tome, da li se u svim dijelovima složene poslovne cjeline dosljedno provodi poslovna politika menadžmenta, usvojena na početku poslovnog perioda,
ocjena adekvatne pokrivenosti poslovnog procesa internim kontrolama,
kreiranje novih kontrola na bazi izvještaja o efikasnosti funkcioniranja postojećih kontrola,
analiza rizika i pružanje uvjeravanja o rizicima zbog prisustva različitih interesa.

FUNKCIJA NEZAVISNOG NADZORA

Konfliktni interesi su realnost, nastala razdvajanjem vlasništva i upravljanja, što može prouzrokovati odstupanja u finansijskom izvještavanju. S obzirom da brojni korisnici finansijskih izvještaja nisu u mogućnosti sami prepoznati valjanost podataka i informacija prezentiranih u finansijskim izvještajim, oni to žele nadomjestiti angažovanjem nezavisne revizije, dajući joj ovlasti i povjerenje da izvrši verifikaciju izvještaja i dokumentacje na osnovu koje su generirani izvještaji. Revizijska verifikacija ima puni kredibilitet, jer se provodi primjenom načela i standarda, sve u skladu s kodeksom profesionalne etike.

Certificirani profesionalci vrše provjeru, ne samo finansijskih izvještaja složenih korporacija, već u isto vrijeme provjeravaju njihove računovodstvene sisteme i računovodstvene politike, te kontrolu evidencija na kojima su izvještaji utemeljeni. Svrha je ove retroaktivne provjere (revizije), utvrditi i potvrditi jesu li finansijski izvještaji pripremljeni u skladu s važećim propisima i računovodstvenim standardima, te da li prikazuju realno finansijsko stanje i finansijski položaj složene cjeline (korporacije).

Nezavisna revizija ima primjerenu saradnju sa internom revizijom. Kolegijalni profesionalni odnosi uređeni su posebnim revizijskim standardima i kodeksom profesionalne etike. U tom kontestu, nezavisnoj reviziji se sugerira da se upozna sa organizacijom i načinom djelovanja internog nadzora i da procijeni u kojoj mjeri interna revizija olakšava rad nezavisne revizije, ili još bliže, sa koliko povjerenja se može u svom izvještaju osloniti na rad interne revizije. U saradnji internog i eksternog nadzora poslovanja uspostavlja se određena koordinacija, koja pojeftinjuje i upotpunjava izvještavanje eksterne revizije, u onim slučajevima kad ona procijeni da je interni nadzor profesionalno kompetentan. Smatra se da je kompetentan ako su sve poslovne funkcije pokrivene profesionalcima odgovarajućeg znanja: tehnološkog, ekonomskog i računovodstvenog.

Da bi se postigao visok stepen pouzdanosti u kvalitet finansijskih informacija, potrebna je adekvatna kolegijalna saradnja profesionalaca na istom poslu, ali sa različitim pozicijama i odgovornostima. Temeljnim poznavanjem poslovnih procesa i neposrednim prisustvom u složenoj korporaciji, interni nadzorni organi osiguravaju jasnu predstavu o postojećim i očekivanim rizicima u poslovanju. Sarađujući sa internom revizijom na principu kolegijalnosti i povjerenja, eksterni organi mogu provoditi nadzor mnogo efikasnije i ekspeditivnije, te osigurati standardno uvjerenje i povjerenje u kvalitet prezentiranih finansijskih izvještaja.

ODNOSI NADZORNIH I UPRAVLJAČKIH FUNKCIJA

Upravljanje složenim poslovnim cjelinama (korporacijama) ima dugu tradiciju, ali i potrebu za pojačanim nadzorom, zbog namještenih bankrota i drugih skandala u poslovanju. Osipanje dioničara je upozoravajući znak da je vrijeme da se pristupi unapređenju kvaliteta upravljanja na bazi povećane kontrole. Relevantno je da profesionalni nadzorni eksperti ispitaju da li se u svim organizacijskim dijelovima poslovne cjeline dosljedno provodi poslovna politika menadžmenta i u kojoj mjeri se provode poslovne procedure u skladu s internim aktima i normama poslovnog morala. Takve ocjene i procjene su kompetencija interne revizije.

> Interna revizija je nezavisni, objektivni i savjetodavni nadzor, čiji je cilj unapređivanje i poboljšavanje rada poslovne cjeline. U takvoj plemenitoj ulozi, interni retroaktivni nadzor je od pomoći menadžmentu za ispravno procjenjivanje i upravljanje rizikom, kontrolom

i procesom operativnog upravljanja.

Saglasno prednjim navodima, interna revizija je posebna nadzorna funkcija, ekipirana profesionalcima, koji primjenjuju profesionalne standarde u provođenju kontinuiranog internog nadzora poslovanja.

Upravljački efekti interne revizije postižu se (1) procjenom i nadzorom rizika, te (2) osiguranjem efikasnosti djelovanja sistema internih kontrola.[195] U nadležnosti je poslovodstva (menadžmenta) da odluči je li rizik na prihvatljivom nivou, te shodno sopstvenoj odluci poduzeti primjerene korektivne i kreativne mjere. Okvir interne kontrole je primjerena reakcija na ove rizike. Savjeti internih revizora u vezi sa rizicima su informatičke sugestije za Upravni odbor, Nadzorni odbor, Odbor za reviziju, Skupštinu dioničara i Upravu.

Neovisnost internog nadzora treba stalno povećavati i pojačavati, posebno neovisnost interne revizije. Normativno treba definisati (odrediti) da interni revizijski odjel svoje izvještaje podnosi Odboru za reviziju ili direktno Nadzornom odboru, čime se neovisnost nadzorne funkcije u odnosu na objekt ispitivanja podiže na pijedestal pune nezavisnosti.

KONFIGURACIJA ODNOSA NADZORNIH I UPRAVLJAČKIH ORGANA

Promatramo odnose nezavisne revizije i Uprave. Funkcija nezavisne revizije (eksterne revizije) je ispitivanje finansijskih izvještaja i izražavanje mišljenja o njihovoj istinitosti i objektivnosti, dok je odgovornost Uprave (menadžmenta) da osigura zakonitost finansijskih izvještaja i njihovu usklađenost sa standardnim okvirom finansijskog izvještavanja. Stoga, nezavisna eksterna revizija ima najintenzivniju komunikaciju i saradnju baš sa Upravom složene poslovne cjeline (korporacije).

Izvještaj o reviziji finansijskih izvještaja ne amnestira ni Upravu ni organe upravljanja od odgovornosti za ispravno poslovanje, evidentiranje i obračunavanje (prikazivanje) poslovnih učinaka. Ono što je u jednom izvještaju ocijenjeno kao prihvatljivo, može već u sljedećem izvještaju biti poljuljano. Ništa nije trajno osigurano, tj. mišljenje revizije o finansijskim izvještajima ne garantira buduću sposobnost opstanka poslovne cjeline, niti kvalitet uspješnosti kojim je Uprava vodila poslovanje u revidiranom periodu. Ovo su relevantne odrednice u odnosima odgovornosti između

[195] Kikanović, R.,Predavanje na PDS – Upravljačko računovodstvo, ,,Sveučilište“ Vitez, Travnik, 2013,

vanjskog nadzora (eksterne revizije) i Uprave (menadžmenta) složene poslovne cjeline (dioničkog društva). One posebice dolaze do izražaja u onim slučajevima kad klijent pokrene sudsku parnicu u vezi s revizijskim izvještajem.

Ublažavanje potencijalnih konflikata i nesporazuma postiže se nadzornim procedurama. Prije nego što revizor započne angažman, on provodi fazu upoznavanja klijenta, tj. upućuje pismo Upravi dioničkog društva, stavljajući joj na znanje da je prihvatio obavezu revizije. Svojim pismom, revizor potvrđuje da je prihvatio angažman (imenovanje,mandat) i punu odgovornost prema klijentu, te da će sačiniti izvještaj o rezultatima izvršenog pregleda. Sa svoje strane, Uprava potvrđuje uzvratnim pismom prihvatanje uvjeta provođenja revizije, ukoliko je saglasna s navodima u primljenom pismu.

U narednom turnusu ispitivanja finansijskih izvještaja, revizor po pravilu, neće ponoviti pismo klijentu o svom angažmanu, ukoliko se nisu promijenile okolnosti (recimo, promjena Uprave / menadžmenta i sl.).

Imajući u vidu da su finansijski izvještaji, ustvari, izjave Uprave i da ona ima odgovornost za njihovu istinitost, revizor treba pribaviti dokaz da Uprava prihvata svoju odgovornost za nepristrano prikazivanje finansijskih izvještaja, te da ih je odobrila. Dokaz može biti : ovjeren faksimil finansijskih izvještaja, zapisnik sa sjednice kolegija, pisana izjava Uprave, kojom ona potvrđuje svoju odgovornost.

Kad revizor dobije od Uprave izjavu kojom ona potvrđuje prihvatanje odgovornosti za prikazane finansijske izvještaje, on treba izvršiti sravnjenje i uvjeriti se da izjava nosi isti datum kao i revizijski izvještaj. Ako Uprava odbije dati izjavu, revizor to može kvalificirati kao ograničenje svog angažmana i ostaviti sebi pravo izdavanja mišljenja s rezervom ili se suzdržati od izražavanja mišljenja.

U slučaju neslaganja između revizora i Uprave u pogledu primijenjenih računovodstvenih politika (riječ je o okviru finansijskog izvještavanja), revizor će izdati mišljenje s rezervom ili će se opredijeliti za negativno mišljenje. Ponekad nesporazum oko mišljenja dovodi do prekida posla i raskida ugovora... Ako se to desi, ugovorne strane su dužne obavijestiti Odbor za nadzor, koji djeluje kao tijelo profesionalne organizacije računovođa i / ili revizora. Odbor može arbitrirati u pogledu opravdanosti raskida angažmana.

Neovisni nadzorni organi (eksterna revizija) nailaze na različite nedosljednosti (greške, prijevare, utaje), koje uvjetuju neistinito prikazivanje finansijskih izvještaja. Greške mogu biti namjerne i nenamjerne. Brže se uočavaju one nenamjerne. Veće su teškoće u otkrivanju namjernih, dobro maskiranih grešaka, namještenih sa ciljem prijevare. Ovi delikti su opasni i štetni, utoliko više ukoliko su u njih uključene i osobe iz Uprave, Nadzornog odbora i drugi pojedinci odgovorni (neodgovorni) za upravljanje u složenoj poslovnoj cjelini.

Nenamjerne greške su uglavnom lapsusi, permutacije, pogrešno zbrajanje i sl. Namjerne greške su dvojake, a nastaju sa ciljem (1) „pogrešnog" finansijskog izvještavanja sa motivima prevare i (2) „pogrešnog" prikazivanja s motivacijom bespravnog prisvajanja imovine. Modaliteti zamagljivanja su raznovrsni : namjerno propušteno knjiženje, izostavljanje određenih iznosa, neobjavljivanje podataka, vezivanje promjene za period kojem ti podaci ne pripadaju i dr., s ciljem dezinformiranja i zavaravanja korisnika finansijskih izvještaja. Sve se to svrstava u neistinito finansijsko izvještavanje sa motivima prijevare.

Odgovornost je Uprave i svih sudionika u upravljanju da preventivnim organizacijskim mjerama osujete radnje prijevare i potkradanja imovine. Kad revizija otkrije ovakve pojave, šteta je već nastala, što znači da revizija ne sprečava, već obavještava o nastalim pronevjerama i štetama. U ovom slučaju, revizijsko izvještavanje služi kao pouka za buduće poslovanje. To su razlozi koji opravdavaju inzistiranje revizije da dobije izjavu Uprave, kojom ona prihvata odgovornost za ispravnost finansijskog izvještavanja.[196] Preventivno djelovanje Uprave dolazi do izražaja u donošenju Odluke o uvođenju sistema internog nadzora, sa nizom kontrola oblikovanih za sprečavanje prijevara i pogrešaka u procesu poslovanja.

Ima slučajeva gdje nadzorni organ dođe do uvjerenja da nije moguće nastaviti revizijsko ispitivanje dok se otkrivene prijevare ne rasvijetle. U takvim situacijama revizor će obavijestiti Upravu i Nadzorni odbor, te napraviti pauzu u svom angažmanu. Organizacija u kojoj je revizor uposlen razmotrit će mogućnost raskida ugovora s klijentom, uz prethodno informisanje Uprave, Nadzornog odbora i eventualno Skupštine dioničara o novonastaloj situaciji.

Ukoliko nadzorni organ (nezavisna revizija) dođe do uvjerenja da klijent čini odstupanja u primjeni zakona i internih propisa, što za posljedicu

[196] Kikanović, R.,Predavanje na PDS – Upravljačko računovodstvo, ,,Sveučilište" Vitez, Travnik, 2013,

ima značajne uplive na pogrešno prikazivanje finansijskih izvještaja, on će izraziti mišljenje s rezervom ili dati negativnu ocjenu. Naime, Uprava je odgovorna za dosljedno primjenjivanje vanjskih i unutarnjih propisa i normi. Kod složenih poslovnih cjelina, ova zadaća je povjerena internoj reviziji i Odboru za interni nadzor. Nije suvišno još jednom naglasiti da vanjska nezavisna revizija nije odgovorna za zaobilaženje važećih zakona, propisa i normi.

Ako klijent nije kooperativan ili je onemogućio reviziji pribavljanje dovoljnih dokaza za utemeljenje mišljenja o dosljednoj primjeni zakona i propisa, i u tom slučaju će revizor izraziti mišljenje s rezervom ili se suzdržati od davanja mišljenja o finansijskim izvještajima, uz obrazloženje da je naišao na ograničenje djelokruga svog angažmana.

U skladu s načelima Kodeksa profesionalne etike, revizor može odustati od daljeg rada na angažmanu ako klijent nije kooperativan, tj. ako ne poduzima ništa po upozorenjima koja mu je revizor uputio. U ovakvim situacijama, revizor će postupiti profesionalno i o svemu informisati Upravu, Nadzorni odbor i Skupštinu.

ZAKLJUČAK

U radu smo istakli neophodnu povezanost upravljačkog vrha, internog nadzora i informacija za kreiranje poslovne aktivnosti, ukomponovanu u poslovnu strategiju menadžmenta, u čijem kreiranju učestvuje i računovodstveno – nadzorna funkcija, koja generira i provjerava informacije i izvještaje. Istakli smo da je nadležnost Odbora za reviziju kontinuirano kontrolisanje finansijskog upravljanja složenom cjelinom (korporacijom), ne samo na osnovu finansijskih izvještaja, već i uključivanjem u procedure procesuiranja poslovnih učinaka iz kontrolnog aspekta, smanjenja rizika odstupanja od važećeg zakonodavstva, računovodstvenih standarda i računovodstvenih politika. Odbor za reviziju treba da sačinjavaju profesionalci različitih profila stručnosti, a među njima bar jedan sudionik treba biti finansijski ekspert. S obzirom da brojni korisnici finansijskih izvještaja nisu u mogućnosti sami prepoznati valjanost podataka i informacija prezentiranih u finansijskim izvještajim, oni to žele nadomjestiti angažovanjem nezavisne revizije, dajući joj ovlasti i povjerenje da izvrši verifikaciju izvještaja i dokumentacje na osnovu koje su generirani izvještaji. Revizijska verifikacija ima puni kredibilitet, jer se provodi primjenom načela i standarda, sve u skladu s kodeksom profesionalne etike. Sarađujući sa internom revizijom na principu kolegijalnosti i povjerenja, eksterni organi mogu provoditi nadzor mnogo efikasnije i ekspeditivnije, te osigurati standardno uvjerenje i povjerenje u kvalitet prezentiranih finansijskih izvještaja. Interna revizija je nezavisni, objektivni i savjetodavni nadzor, čiji je cilj unapređivanje i poboljšavanje rada poslovne cjeline. U takvoj plemenitoj ulozi, interni retroaktivni nadzor je od pomoći menadžmentu za ispravno procjenjivanje i upravljanje rizikom, kontrolom i procesom operativnog upravljanja. Saglasno prednjim navodima, interna revizija je posebna nadzorna funkcija, ekipirana profesionalcima, koji primjenjuju profesionalne standarde u provođenju kontinuiranog internog nadzora poslovanja. Funkcija nezavisne revizije (eksterne revizije) je ispitivanje finansijskih izvještaja i izražavanje mišljenja o njihovoj istinitosti i objektivnosti, dok je odgovornost Uprave (menadžmenta) da osigura zakonitost finansijskih izvještaja i njihovu usklađenost sa standardnim okvirom finansijskog izvještavanja. Stoga, nezavisna eksterna revizija ima najintenzivniju komunikaciju i saradnju baš sa Upravom složene poslovne cjeline (korporacije).Na kraju treba istaći da je računovodstveno –nadzorna funkcija veoma bitna u procesu upravljanja.

LITERATURA

1) Kapić,R,.:Analiza i razumijevanje financijskih izvještaja, ECON, Tuzla,2007.godine
2) Kikanović,R.: ,,Računovodstvena struka u funkciji rješavanja problema privrede BiH", XV Međunarodni Simpozij Računovođa i Revizora u Neumu, 20-22 09. 2112 godine,
3) Kikanović, R.: ,,Nužnost reforme računovodstva, kao odgovor na ekonomsku krizu" Mednarodna znanstvena konferenca Novo Mesto, Slovenija 04-05 april 2013,
4) Klikovac, A.: Financijsko izvještavanje u Europskoj uniji, MATE, Zagreb, 2008.godine
5) Klobučar, J.: Računovodstvo, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, 2003. godine
6) Knežević, G.: Izbor računovodstvenih politika u funkciji menadžmenta, Ekonomski fakultet, Niš, 2005. godine
7) Koletnik, F.: Mednarodno računovodstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Maribor, 2003. godine
8) Sović, J.: Poslovno upravljanje, Pravni fakultet Kiseljak, Sarajevo, 2008.godine
9) Sović, J., Kikanović, R.: Računovodstveni inžinjering poslovanja kompanija, Off-set, Tuzla, 2014.

ВЛИЈАНИЕТО НА СОВРЕМЕНИОТ АДВЕРТАЈЗИНГ И ПР ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИСОТ

М-р Елена Донева

Менаџер во ДОО Дени Компани Струмица
elenadoneva1@gmail.com

Нина Бајрактарова

Студент на Економски факултет Љубљана

Елена Мирчевска

Студент на ФОН

УДК: 659.1/.4

АПСТРАКТ

Живееме во динамично време, и секоја индустрија мора константно да се прилагодува и редефинира.. Оние што беа спремни да научат и да се прилагодат, продолжија понатака и станаа посилни и подобри.Денес постојат Агенции за адвертајзинг и ПР кои целосно се грижат за маркетингот на една компанија , за нејзиниот Адвертајзинг доколку се разбира истата фирма сака да биде конкурентна на глобалниот пазар и да зафати поголем удел и да привлече поголем број на клиенти . Тие агенции денес мора да бидат во тек со сите модерни трендови константно да учат,и да се прилагодуваат користејќи ги сите класични и модерни алатки за комуникација. Се со цел, на крај да имаме совршен креативен производ и комуникација што “продава”. Денес адвертајзингот е еден од најдинамичните бизниси што може да ги замислите. Треба да го знаеш бизнисот на своите клиенти доволно добро, за да може да му понудиш добра комуникациска стратегија за неговиот производ или услуга. Адвертајзингот е услужна дејност, агенциите кои се занимаваат со оваа дејност треба да постојат за своите клиенти и нормално, дали една агенција работи добро, се оценува многу лесно: преку продажбата и довербата на клиентите. Колку побогати и посреќни клиенти, толку поуспешна е една агенција.

Клучни зборови: адвертајзинг, ПР, маркетинг, комуникација, бизнис.

THE IMPACT OF MODERN ADVERTISING AND PR ON THE PROMOTION OF BUSINESSES

MSc Elena Doneva

Manager at Deny LLC Company, Strumica
elenadoneva1@gmail.com

Nina Bajraktarova

Student at the Faculty of Economics, Ljubljana

Elena Mirchevska

Student at FON

UDK: 659.1/.4

ABSTRACT

We live in a dynamic era, and due to that, every industry must constantly adapt and redefine. Those who were willing to learn and adapt, continued further and became stronger and therefore better.

Nowadays there are many advertising agencies and PRs that can fully take care of the marketing of a company, if of course the same company does want to be competitive in the global market and looks forward to attracting larger share of customers. But these agencies today must be updated with all the modern trends, they must constantly learn and adapt and they need to use both, classic and modern communication tools. And that would be the best way of getting the perfect product and creative communication that "sells". Today advertising is one of the most dynamic businesses that can be imagined. You need to know the business of their customers well enough to be able to offer a good communication strategy for its product or service. Advertising is a service business, the agencies that are engaged in this activity should exist for its customers and of course, if an agency is working well, it can be evaluated very easy: through sales and customer confidence. The richer and happier the customer is, the more successful one agency will be.

Keywords: advertising, PR, marketing, communications, business.

ВОВЕД

Живееме во извонредно динамично време, и работиме во индустрија која мора да е во тек со се, константно да се прилагодува и редефинира. Имено со појавувањето на модерните алатки на комуникација, рекламаната индустрија како да се исплаши, затоа што старите проверени начини на работа не фунционираа веќе. Оние што беа спремни да научат и да се прилагодат, продолжија понатака и станаа посилни и подобри.Денес постојат Агенции за адвертајзинг и ПР кои целосно се грижат за маркетингот на една компанија , за нејзиниот Адвертајзинг доколку се разбира истата фирма сака да биде конкурентна на денешниот глобален пазар и да зафати поголем удел и да привлече поголем број на клиенти . Тие агенции денес мора да бидат во тек со сите модерни трендови константно да учат,и да се прилагодуваат користејќи ги сите класични и модерни алатки за комуникација. Се со цел, на крај да имаме совршен креативен производ и комуникација што “продава”. Денес адвертајзингот е еден од најдинамичните бизниси што може да ги замислите. Треба да го знаеш бизнисот на своите клиенти доволно добро, за да може да му понудиш добра комуникациска стратегија за неговиот производ или услуга. Ако истовремено работиш на пет различни проекти за пет различни клиенти, тогаш мора да имаш способност за добра комуникација, совршено менаџирање со времето, за да сите проекти бидат квалитетно сработени. На еден начин треба да се биде заљубен во овој бизнис, затоа што е динамичен и нон стоп се менува. На пример, иако се се сведува на добра идеја и добар однос и услуга кон клиентите, алатките и начинот на кои се работи се менуваат константно.

Адвертајзингот е услужна дејност, агенциите кои се занимаваат со оваа дејност треба да постојат за своите клиенти и нормално, дали една агенција работи добро, се оценува многу лесно: преку продажбата и довербата на клиентите. Колку побогати и посреќни клиенти, толку поуспешна е една агенција.

Но кога Адвертајзингот и Маркетингот беа веќе добро етаблирани на пазарот, се почуствува потреба на полето на комуникациите дека недостига еден сегмент , кој во многу нешта се разликува, познат како Односи со јавноста или ПР. Па така , денес постојат многу агенции за осноси со јавноста, бројот на овој вид агенции од година на година е се поголем.

КАКО АДВЕРТАЈЗИНГ АКТИВНОСТИТЕ ГО ПРОМЕНИЈА СВЕТОТ

Маркетинг идеи кои го променија светот

Креативност, идеја, ризик! Тоа им е најпотребно на претставниците од маркетингот. Ако погледнеме 100 години station наназад, лесно ќе забележиме дека клучот на успехот лежи во комбинација од вистинска доза креативност надополнета со интересна приказна. Некои идеи направија комплетен пресврт во маркетингот. Многумина сметаат дека адвертајзингот, не е ништо друго освен продавање и рекламирање. Во секојдневното бомбардирање со безброј рекламни кампањи “обичните” луѓе тешко препознаваат квалитетни рекламни кампањи. Ескепртите од таа област, пак, ќе речат дека вистински успех можат да постигнат само оние кампањи кои ефективно ќе ја остварат својата цел, односно ќе остварат успешна комуникација со избраната целна група.

Според истражување спроведено од ,,Капитал,, изберени се 10 идеи за маркетинг кои направиле пресврт во маркетинг-концептот и со децении ги инспирираат претставниците за адвертајзинг кои денес имаат голем избор на технолошки “алатки” со чија помош можат да станат маркетинг-иноватори на наредниот век.

Тоа се следниве:

1. Вудбури (Woodbury) козметичка компанија, основана во 1870 година од страна на Џон Х. Вудбури- дерматолог од Албани, државата Њујорк

Во 1911 година, во индустријата за рекламирање доминираше машкиот пол. Маркетингот кој тие го продуцираа беше насочен кон стимулирање на производството, наместо кон потребите на потрошувачите. Тогаш се појави Хелен Лансдаун, која застана на чело на новоформираниот едиторијал за жени Џ. Волтер Томпсон (J. Walter Thompson) и ги предизвика тогашните норми. Таа му го промени фокусот на одделот за маркетинг на Вудбури, пренасочувајќи го на потрошувачите и на нивните потреби, со реклами на кои беа претставени елегантни млади дами кои уживаат во љубопитните погледи на младите џентлмени. Кампањата што Лансдаун ја лансираше за сапунот Вудбури – “Skin you love to touch” – “Кожа што сакате да ја допирате”, од страна на маркетинг-историчарите се смета за прва модерна рекламна кампања која употребила сексапил.

2. Бурма шејв (Burma Shave)- Американска бренд-пена за бричење, производ на компанијата Бурма вита

Во раните години на автомобилизмот, Клинтон Одел произведе крем за бричење за кој не е потребна употреба на четка. Одел имал прекрасен и иновативен продукт, но немал специфичен маркетинг-план. Неговиот син Алан во 1925 година дошол до идеја да постави последователни знаци покрај патиштата на кои ќе бидат испишани едноставни, но интересни реченици. Татко му не бил премногу воодушевен од идејата, но му дал 200 долари за да ја испроба својата идеја близу Минеаполис. Ефектот бил фантастичен. Знаците ги воодушевувале моторџиите, трговците и обичните патници. Поставени биле скоро 7.000 знаци на кои биле запишани 600 стихови, повеќето од нив биле следени од потрошувачите на јавен годишен натпревар. Со оваа кампања, за една декада, Бурма шејв стана втор најпопуларен крем за бричење во САД.

3. Легс (L’eggs) – популарен бренд за хулахопки на корпорацијата Хајнс

Во 1969 година, дизајнерот Роџер Феритер од студиото Херб лубалин асосиејтс (Herb Lubalin Associates) во Њујорк, не можел да се помири со тоа што неговата работа не била доволно креативна, па едно утро додека имал презентација за новиот производ на Хајнс, поточно за нивните хулахопки со пониска цена, решил за последен пат да го испита производот. Во еден момент кога тој ги стегнал хулахопките во неговата дланка за да види колку компактен може да биде производот, ја добил идејата дека амбалажата може да биде во облик на јајце. Тој сфатил дека egg се римува со leg, а со додавање на специфичното француско Л, производот го нарекол едноставно L’eggs. Почетните цртежи ги направил веднаш, а останатото е веќе историја.

4. Авис (Avis) – компанија за изнајмување возила

Кампањата на Авис- “Ние сме број 2, се трудиме повеќе” (We’re No.2. We try harder) ги прекрши сите правила. Со овој слоган, Авис призна дека губат пари, дека им се намалуваат потрошувачите и дека се втори, после Херц (Hertz). Тест резултатите од маркетинг-агенцијата Дојл Ден Баренбах (Doyle Dane Barnebach), биле толку сиромашни што никој во адвертајзингот денес не би си дозволил да излезе со таков слоган. Но, Боб Таунсенд верувал во овој слоган, бидејќи знаел дека ги изразува желбите на менаџментот за да бидат различни, ефективни и извонредни на пазарот.

Скоро 40 години подоцна, овој слоган е се уште актуелен и присутен во рекламирањето, а за Авис- тој е веќе есенцијален.

5. Бенетон ги соединува луѓето

Во 1965 година, четворица браќа од Тревисо, Италија, ја стартуваа сега веќе добро познатата интернационална модна империја- Бенетон. Во 1984 година, рекламирајќи се само во Италија и Франција, тие дошле до идеја, фокусирајќи се на глобалниот апел за хармонија меѓу расите и мир во светот, да ја лансираат кампањата “Сите бои на светот”. Во 1989 година, интензивната соработка помеѓу Лучијано Бенетон и фотографот Оливио Тоскани, произведе храбра и поразлична кампања од другите. Неприкажувајќи ги сопствените производи на фотографиите, “Обединетите бои на Бенетон” поставија симболични мултиетнички фотографии кои почнаа да ги уриваат бариерите помеѓу луѓето. После оваа кампања, етничката различност и денес претставува обврска на Бенетон.

6. Фолксваген битл (Volkswagen Beetle)- познатата германска “буба”, се проби на американскиот пазар едноставно кажувајќи ја вистината

Што би направиле, доколку би биле на местото на Дојл Ден Бернбах и го промовирате малиот и грд европски автомобил кој се натпреварува со преценетите, мачо-американски суперхерој автомобили? Многу едноставно. Се повикувате на негативните вистини за вашиот автомобил: не е голем, прекрасен и брз; па потоа, помалку срамежливо ги вметнувате позитивните страни: не “јаде” многу гориво и гуми и не бара голем простор за паркинг и високи осигурителни премии.

Со преобразувањето на негативните во досетливи позитивни страни, Бернбах предизвикал, влијателна маркетинг-кампања која ја направи “бубата” најпродавано увезено возило во САД, со што го докажа и сопствениот слоган “Think small”.

7. Амбалажата на вотката “абсолут” говори за брендот

Кога Ларс Линдмарк, генералниот менаџер на шведскиот Вајнс енд спиритс (Wines and Spirits), се здружи со Гунар Бруман, еден од претставниците за маркетинг на Стокхолм, со цел да креираат алкохолен пијалак за извоз, Бруман го позајми името Абсолут пјур вотка (“Absolut Pure Votka”) кој е поевтин бренд. Како инспирација за амбалажата му послужија аптекарските шишенца од 19-ти век. Игнорирајќи ја опозицијата од арт-директорите, раководителите на компаниите кои произведуваат алкохол и фокус-групите, Линдмарк започна со производство. Дизајнот на шишето сам по себе станал движечка маркетинг-сила за “абсолут”. Лансиран во 1979 година, “абсолут” беше број еден увезена вотка по продажба во 1985.

8. Ејпл(Apple) со само една телевизиска реклама го воведе Мекинтош на пазарот

Рекламата “1984” му го претстави Мекинтош на светот за првпат.

Оваа реклама беше прикажана еднаш за време на третата четвртина на Супер Боул купот во 1984 година во САД. Спотот, режиран од познатиот режисер Ридли Скот, го претстави Мекинтош како спасител на човештвото од еднобразноста. Изненадувачки за овој период од рекламирањето е тоа што компјутерот на Ејпл се спомнува само еднаш. Бордот на директори не го прифатил овој спот после првото гледање. Но, кога Стив Џобс и Џон Скули побараа дозвола за прикажување, на крајот бордот попушти, што се покажа како правилен потег во тој момент.

9. Логото на Најк чини само 35 долари

За едно од најпознатите логоа на светот, Најк има многу скромни почетоци. Во 1971 година Каролајн Дејвидсон, студентка по графички дизајн на универзитетот во Портланд, се сретна со Фил Најт атлетичар и професор по сметководство на Универзитетот во Орегон. Фил и неговиот тренер Бил Бауерман имале потреба од лого за новата линијата атлетски обувки. Својот производ го именувале Најк според грчката божица на победата. За 2 долари на час тие ја најмиле Дејвидсон да дизајнира лого за нив. Инспирирана од крилото на познатата грчка божица, таа го направила логото за цена од 35 долари.

10. Бургер Кинг доминира на пазарот со своето “покорно пиле”

Ветувањето на брендот “Нека биде по Ваше” создаде ново мислење во 2004 година со кампањата ”Subservient chicken”. Лансирајќи нов средно крцкав пилешки сендвич, претставниците за маркетинг на Бургер Кинг ја таргетираа младата популација со алтернативна маркетинг- кампања.

Решението на Crispin Porter & Bogusky’ s беше отворање интерактивна интернет-страна на која е прикажано пиле кое ќе може да ги направи сите команди кои ќе му ги поставите.

Резултатите беа вчудовидувачки- милион посети на ден, 20 милиони во првата недела, 369 милиони во првата година, просек од 6 до 7 минути потрошени на веб-страната и секако, пораст на продажбата за 9% неделно.

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЕ

Современите глобални компании се отворени системи, што значи дека воспоставуваат и одржуваат активна комуникација со окружувањето во кое ја извршуваат својата деловна активност. Опстанокот на светскиот, но и на локалниот пазар не е можно доколку организациите не се спремни на континуирана интеракција и комуникација со деловните субјекти во своето окружување.

Маркетинг концепцијата на компаниите, како основа за пазарно комуницирање врз кое се заснова деловната интеракција помеѓу нив и потрошувачите, тргнува од гледна точка дека за остварувањето на целите на компаниите важно е да се утврдат потребите и барањата на целниот пазар, како и нудење на саканото задоволство на потрошувачите поефикасно и поефективно од конкурентите. Целта на креирањето на маркетинг концептот претставува континуирано комуницирање со потрошувачите, со намера за запознавање на нивните потреби, желби и барања, така што понудениот производ и услуга во потполност ќе одговара на потрошувачите.

Ситуацијата на една современа компанија е многу сложена, така да самиот производ не е доволен извор на информации за носење одлука за купување од потрошувачите, било тоа да е прво купување или повторено. Неопходно е информациите кои ги нуди производот да бидат поддржани од страна на компанијата, по пат на низа комуникативни, односно промотивни активности, кои се дел од маркетинг комуницирањето на компаниите.

Маркетинг комуникацискиот микс е составен од повеќе елементи кои можат да се користат посебно или во различни комбинации. Со цел поефикасно остварување на комуникацијата и соодветно влијание врз потрошувачите во процесот на донесување одлуки за купување, компаниите најчесто ги користат адвертајзингот и односите со јавноста како средства за пазарна комуникација и доминација.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) http://www.trimproduction.com/advert.php
2) www.fakulteti.mk
3) http://www.socialideasblog.com
4) www.popara.mk
5) www.kapital.mk
6) http://www.pretpriemac.com/

ПРОМОЦИЈА НА НОВИ ПОСТ-ПРОДАЖНИ АКТИВНОСТИ, КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ЗГОЛЕМЕНА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ МЕЃУ АВТОМОБИЛСКИТЕ ИМПОРТЕРИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

пред. м-р Васил Стамболиски

БАС – Бизнис Академија Смилевски, Скопје, Македонија,
vstamboliski@yahoo.com

проф. д-р Ванчо Донев

Машински факултет, Скопје, Македонија,
vandon@mf.edu.mk

проф. д-р Радмил Поленаковиќ

Машински факултет, Скопје, Македонија,
radepole@mf.edu.mk

УДК: 658.82:[339.562:629.114.6(497.7)

АПСТРАКТ

Истражувањата за овој труд авторите го вршеа во еден инпортески центар за возила на територијата на Република Македонија, а се фокусираа на немањето и изработка на специјални пакети за пост-продажни услуги од секторот на лимарофарбарија, кои по направената анализа никој не ги нуди на купувачите во државата. По формирањето на пакетите, направена е стратегија за промоција и презентација на истите, па по нивното лансирање се очекува зголемена компаниска конкурентност на импортерскиот центар во однест на останатите имопортери. На крајот како заклучок на трудот е дадена анализата на продадени пакети во периодот од имплементацијата до денес, со што се гледа зголемуваењето на профитабилноста на центарот по основ на пакетите на услуги, и зголемувањето на имиџот и конкуретноста на сервиссот во однос на останатите импортери.

Клучни зборови: пакети на услуги, конкурентност, сервисирање, задоволство на клиентот, импортерски центар.

PROMOTION OF NEW AFTER-SALES ACTIVITIES AS A PRECONDITION TO INCREASED CORPORATE COMPETITION BETWEEN VEHICLE IMPORTERS IN REPUBLIC OF MACEDONIA

M. Sc. Eng Vasil Stamboliski

BAS – Business Academy Smilevski, Skopje, Macedonia,
vstamboliski@yahoo.com

Ph.D. Vancho Donev

Faculty of Mechanical engineering, Skopje, Macedonia,
vandon@mf.edu.mk

Ph.D. Radmil Polenakovich

Faculty of Mechanical engineering, Skopje, Macedonia,
radepole@mf.edu.mk

UDK: 658.82:[339.562:629.114.6(497.7)

ABSTRACT

Research for this paper the authors conducted in one importers vehicle centre in the Republic of Macedonia, and they are focused on having and making special packages for after-sales services from body shop, who made an analysis that nobody offers this packages to the customers in to the state. After setting up the packages, there is a strategy for the promotion and presentation of the packages, and after their launch they are expected to increase the company's competitiveness in the relationship of the importers center with the other centers. The end conclusion of the paper is given the analysis of packages sold in the period of the implementation to date, which sees increasing of the profitability of the center based on packages of services, and increase the image and competitiveness of the importers service compared to the other importers.

Keywords: package, competitiveness, service, costumer satisfaction, importers center.

ВОВЕД

Компаниите се насочени кон пазарот. Тие живеат и работат на пазарот, а резултатите од работењето на пазрот ја определуваат иднината на компаниите, односно нивната пазарна позиција, стабилност и развојните можности. Компанијата е отворен деловен систем и е директно поврзан со своето окружување. Своите деловни ресурси ги наоѓа на пазарот и наоѓа оптимална комбинација на деловни ресурси која е определена со потребите на пазарот (пред се потребите и барањата на потрошувачите и купувачите) и своите производи и услуги кои се резултат на примена на деловните ресурси, ги пласира на пазарот кој ја оценува нивната вредност.

Современото деловно работење бара од компанијата да се пилагоди на промените кои се случуваат во окружувањето. Новата конкурентска реалност бара од компанијата нови пристапи во дефинирањето на деловната политика и пазарната стратегија. Постојаното унапредување на квалитетот на работење, споредувањето со конкуренцијата и корпоративната општествена одговорност се само некои од барањата кои компанијата треба да ги исполни, за да би постигнала деловна разноврсност и светска класа на производи и услуги. Современата маркетинг пракса дожевеа промени во последните дваесет години, а трендот на промени и натаму продолжува. Нешто слично се случи и во почетокот на седумдесетите години од минатиот век, кога забрзаниот развој на конкурентските односи бараше од компаниите од најразвиените светски земји, да почнат да ја дефинираат конкурентската предност и начини за обезбедување на стабилна конкурентска позиција. Тогаш прв пат почна сериозно да се размислува за потрошувачите и купувачите и нивните барања, интереси и желби. Маркетиншката пракса секојдневно се унапредува под дејство на потрошувачите и купувачите, конкуренцијата и технолошкиот процес.

Најзначајни фактори кои влијаат на измена на маркетиншката практика се процесот на глобализација кој е определен со влијанието на технолошкиот напредок и израмнувањето на барањата на потрошувачите и купувачите и нараснувањето на конкуренцијата која од ниво на гранка се сели кон друго ниво – малите и средните компании им конкурираат на големите компании, високо технолошките компании и сите дуги компании, при што доаѓа до растење на конкуренцијата на ниво на иновации и.т.н. Конкуренцијата од почетокот на деведесетите години на минатиот век стана многу интензивна, а во некои сфери на деловното работење и офанзивана. На развиените светски земји во конкурентската борба им се приклучија и земјите од Латинска Америка и Азија, како и посткомунистичките земји кои го заокружија процесот на транзиција и станаа членки на

Европската унија. Причините за измена на светската конкурентска карта се наоѓаат во следниве констатации:

Моќта на производителите е пренесена на дистрибутерите,
Мултинационалните компании станаа се по моќни,
Новите производи имаат се пократок животен век,
Потрошувачките добра не траат така долго како некогаш,
Дигиталната технологија доведе до развој на голем број производи,
Се зголеми бројот на регистрирани производни марки и патенти,
Се зголеми бројот на расположливи производи,
Просторите за огласување и рекламирање се презаситени,
Потрошувачите и купувачите се попребирливи.

Основната цел на современото деловно работење е постигнивање на висок квалитет и достигнување на светска класа на производи и услуги. Ова може единствено да се постигне со континуирано унапредување на квалитетот на делување на организацијата, кое е зависно од зголемувањето на продуктивноста на работењето и знаењето на секој вработен поединец во организацијата. Деведесетите години од минатиот век со себе донесоа неопходност на задоволување на општите општествени интереси – значи покрај потрошувачите и купувачите и сопствениците на капиталот, компанијата во современото делување мора да го задоволи широкиот спектар на интереси кој владее во неговото окружување. Само со задоволувањето на основните економски принципи компанијата може да оствари позитивни деловни резултати, но меѓутоа само тоа не е доволно за иднината на компанијата во ова турбулентно окружување. Светската глобализација и динамичното окружување наведуваат многу компании да мораат да учат, како би се прилагодиле на нестабилниот светски пазар. Компетентноста на компанијата ќе биде заштитен знак во деловниот свет, додека некомпетентните компании брзо пропаѓаат бидејќи не успеале на време да извршат трансформација и да ја прилагодат својата организациска структура и стратегија со случувањата на пазарот. Познавањето на конкуренцијата е од витален значај за компанијата. [1]

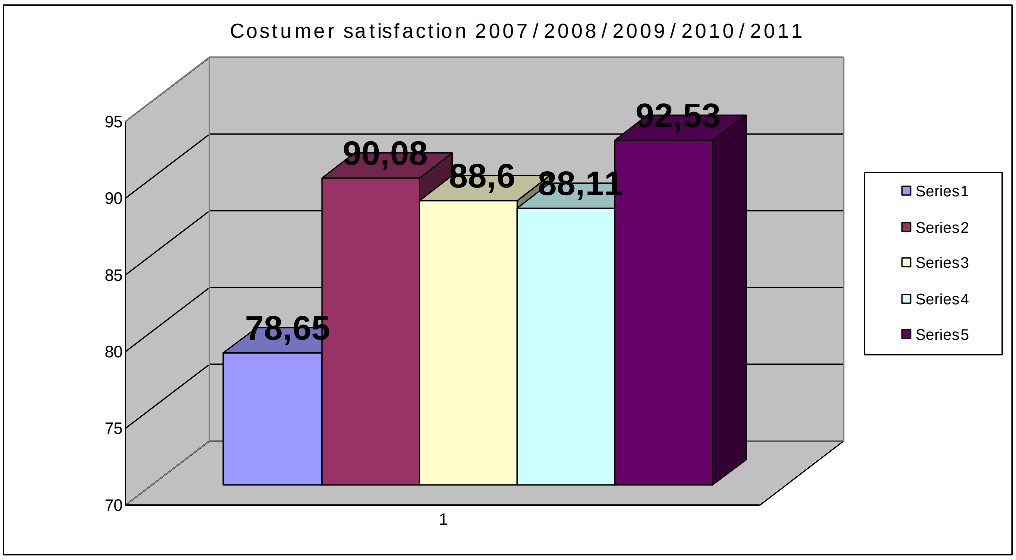
Конкуренција претставува натпреварување помеѓу двајца поединци, групи, организации, животни, растенија и сл., за територија, простор или ресурси. Таа настанува кога најмалку две страни се залагаат за иста цел кој не може да се подели. Натпреварувањето е нормално да се појави меѓу две живи организации кои постојат и делуваат во исто окружување. Животните се натпреваруваат за вода, храна, партнери и други биолошки ресурси. Луѓето се натпреваруваат за вода, храна, пријатели, а кога се задоволени основните потреби ривалството се појавува во потрага за богатство, престиж и слава. Многу филозофи и психолози конкурентноста ја сметаат за вродена биолошка особина која коегзистира со нагонот за опстанок. Конкурентоста или склоноста кон натпреварување иако понекогаш е синоним за агресивност, најчесто е начин за дистрибуција на средства и прилагодување кон околината. Дури и повеќето растенија се натпреваруваат за пивисоки места на стеблата, како би добиле повеќе светлина. На повисоко еволуциско ниво конкурентноста станува се помалку истакната, па станува се повеќе научно однесување, како и соработка која е обратна од конкуренцијата. Кај луѓето и соработката и натпреварувањето претставуваат научно однесување. Ако преживувањето бара конкурентско однесување, единката ќе се натпреварува, а ако преживувањето бара соработка, единката ќе соработува. Кај луѓето, агресивноста може да биде вродена особина, но со тоа личноста не значи дека ќе биде конкурентна. Во деловното работење конкуренцијата е борба против другите компании, со кои се бори за ист збир на потрошувачи и купувачи. [2]

За да можат авторите да одговорат на барањата на трудот, се вршеа истражувања во импортерски центар за возила со сопствена сервисна единица, а посебен акцент на истражувањето беше даден на еден од најголемите продажно сервисни импортерски центри за нови возила на територијата на Република Македонија. Компанијата работи од 1991 година на Македонскиот пазар и веќе има организациска поставеност во сите сектори од нејзиното работење. Направена е анализа на пост-продажниот сектор, особено во одделението за лимаро-фарбарија со акцент на времето на чекање за завршување на вообичаените поправки и задоволството на клиентите по завршената сервисна услуга. По направените мерења и разгледаните резултати од истите, како и по разгледувањето на добрите практики од Европа и светот, направена е анализа на можноста за подобрување на сервисирањето во однос на времето на чекање, при што би се формирале пакети на лимаро-фарбарски услуги кои за време не подолго од еден ден ги задоволуваат барањата на клиентите во однос на ситни каросериски поправки. На крајот даден е заклучок за зголемената конкерентска предност на компанијата имплементатор на овие пакети над останатите конкуренти.

ТЕКОВНА СИТУАЦИЈА И ИСТРАЖУВАЊЕ

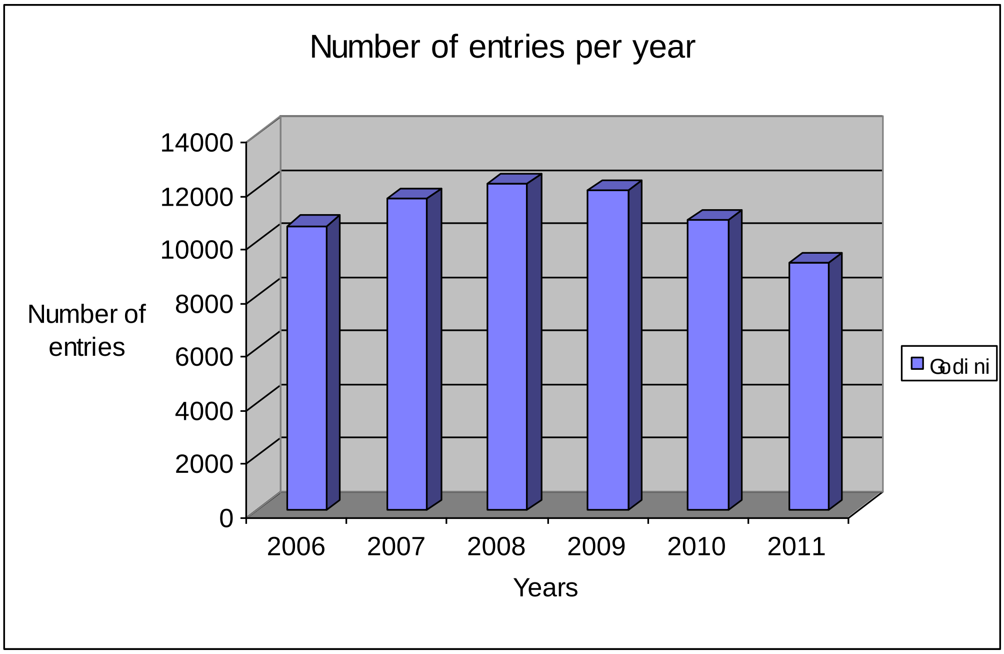
На почетокот на 2007 почнато е со мерење на задоволството на клиентите по завршена сервисна услуга, со методот на испитување по пат на телефонски јавувања, при што авторите за целите на трудот направија и анализа на влезовите на возила во сервисот.

По големиот број направени подобрувања во 2007 година и во годините што следат пота, од направените истражувања се гледа дека е релативно висок процентот на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга и истиот се движи некаде околу 90%. Графикон на процентот на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга е дадена на наредната слика (Слика 1). [3]



Слика 1.

Авторите направија и анализа на годишниот и месечниот влез на возила во сервисниот центар за изминатиите години, при што бројот на влезови на возила по години е претставен на наредниот графикон (Слика 2).



Слика 2.

Од графиконот на Слика 2, се гледа дека просечно месечно во 2007-2008 година се опслужувале 900-1000 возила, додека во годините по 2010 година тој број рапидно се намалува и изнесува од 600-700 возила на месечно ниво. [4]

Од горе дадените слики се гледа дека влезовите на возила во сервисниот центар месечно по години се намалува и ова претставува еден од најдобрите показатели за работењето на сервисот и поттик да се направи нешто ново како би се било поконкурентен во однос на останатите па за таа цел направено е следното истражување на пазарот во однос на брзите лимаро-фарбарски поправки: [5]

Само една компанија врши репарација на ветробранско стакло, и истата досега не направила никаква маркетиншка комуникација,
Постои еден голем мулти-бренд импортер на ветробрански стакла, специјализиран за промена на стакла,
Една или две станици за брзи каросериски поправки кај импортерските центри,
Малку или воопшто застапени пакети за каросериски поправки во земјата.

ПОДОБРУВАЊЕ НА ПОСТОЕЧКАТА СИТУАЦИЈА СО ФОРМИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКИ ПАКЕТИ НА КАРОСЕРИСКИ УСЛУГИ

Поправка на гребнатинки (Метод 1), поправка со конвенционална метода на бојадисување на само еднен елемент од возилото во траење од еден ден, што чини 3000 Денари,
Полирање на предни светла, со специјални материјали за полирање, што чини 600 Денари по едно светло (фар),
Поправка (репарација) на стакло, со користење на специјална алатка препорачана од производителот, што чини 2800 Денари по дупка,
Поправка на гребнатинки (Метод 2), користејќи специјални Stickerfix налепници, со кои клиентот може сам да ги санира гребнатинките на возилото, што чини 2800 Денари по сет.
(Визуалите на пакетите дадени на Слика 3.) [6]

Слика 3.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

На прашањето на авторите како и каде да се направи промоција и презентација се појавија голем број идеи, а водени од мислата да што повеќе луѓе ги видат пакетите дојдоа до следниве согледувања:

Целта на комуницирањето е да се информира што поголем број на клиенти,
Затоа треба да се одбере место каде се собираат голем број на луѓе (посетители),
За место е избрано најголемото место во тој момент (моментот на имплементација на пакетите) каде доаѓаат голем број на посетители, а тоа е саемот за техника ТЕХНОМА 2013,
ТЕХНОМА е настан кој се организира по 34-ти пат и на кој присуствуваат голем број на компании инволвирани во техниката,
За време на саемот кој ќе трае од 15-19.10.2013 година се очекува посета на околу 40000 посетители, и истиот претставува одлично место за B2C комуникација со крајните потрошувачи,
Одлично место да се повикаат компании и да се направи B2B комуникација, а како целни групи да се земат осигурителните компании и компаниите со флоти на возила,
Специјален ден 18.10.2013 Петок за B2B презентација, со официјална покана за гостите и карта за влез на саемската изложба.

Изложбеното место е опремено со следниве елементи за рекламирање:

Држач на ветробранско стакло со ветробранско стакло,
Држач за врата со врата бојадисна во бојата на Stickerfix,
Старо предно светло (фар), половина исполирано поставено на држач,
Постери,
Држачи за постери,
Флаери,
В и персонален компјутер (лап-топ) за видео презентација.

B2C комуникација (комуникација со крајни потрошувачи/клиенти):

Активна комуникација со клиентите за време на саемските денови,
FB (Facebook) комуникација,
Web (интернет) комуникација,,
CRM (Costumer Relationship Management) комуникација.

B2B комуникација (комуникација со компании, дилери, осигурувања):

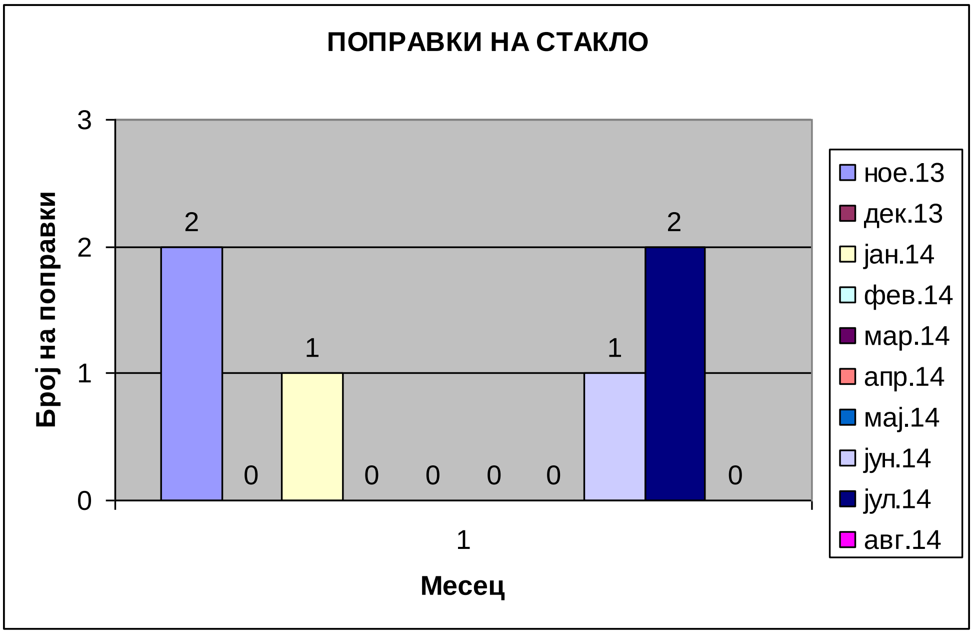
Добредојде на поканетите гости,
Видео презентација, со објаснување на главните цели на презентираните пакети,
Практична презентација на репарација на стакло, пред поканетите претставници од осигурителните компании,
Коктел и неформално дружење со гостите.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

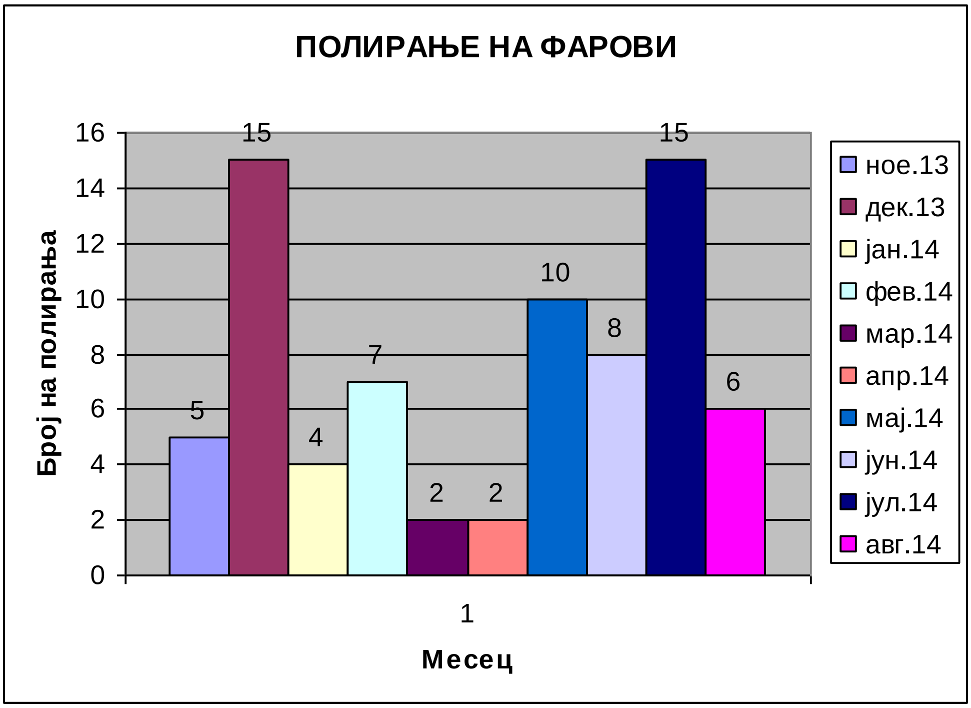
Од сето претходно споменато и по направената промоција и презентација може да се заклучи дека, лимаро-фарбарските пакети имаат светла перспектива, при што компанијата (Импортерскиот центар) кој прв ќе го имплементира ќе биде во конкуренстка предност пред останатите сервиси, со што би го скратил времето на поправка за ситни каросериски поправки, а воедно би се зголемил и бројот на влезови во сервисниот центар.

Недостатокот е во релативно високата цена на специјалниот алат за репарација на ветробранско стакло, кој за наши услови и за ова поднебје можеби е економски неоправдан, но фактот дека се излегува во пресрет на клиентите да за мала пукнатина не менуваат цел ветробран оди во прилог на компанијата како компанија која води грижа за своите клиенти, со што оваа иновација би била оправдана и во наши услови.

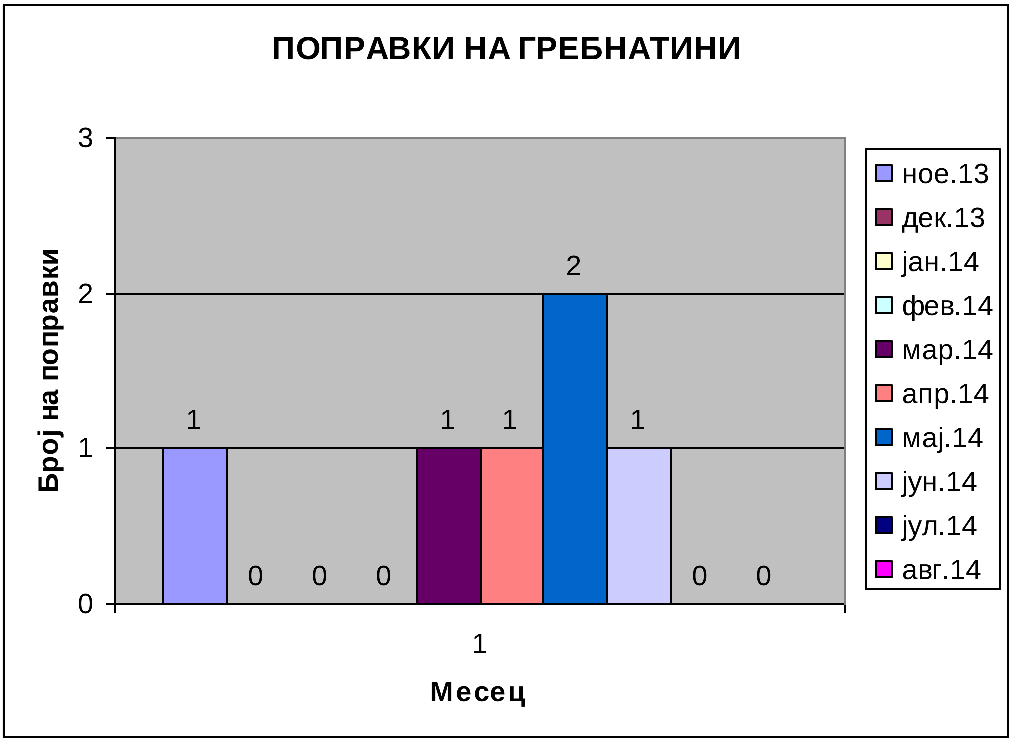
Резултатите од направените поправки по речиси една година од изминатата промоција и презентација (Слика 4, Слика 5 и Слика 6) ги покажуваат првичните резултати и водат кон зголемена профитабилност на компанијата, поврзана со зголемената конкурентност над останатите импортерски центри, а пред се над независните лимаро-фарбариски гаражи.



Слика 4.



Слика 5.



Слика 6.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) http://sr.scribd.com/doc/36792437/Konkurentnost
2) http://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurencija
3) V. Stamboliski, V. Donev, The influence of innovations working processes on the operational efficiency, 4th International conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional development, Ohrid, 2011, стр. 7,
4) Stamboliski V, Polenakovich R, Implementation of the new way of marketing in after-sale, during vehicle service, III Scientific Conference with international participation, ECONOMY OF INTEGRATIONS (ICEI), Using Knowledge to Move from Recession to Prosperity, Faculty of Economics, University in Tuzla, 06-07.12.2013, Tuzla, Bosnia and Hercegovina. ISSN: 2233-0445, стр.6.
5) V. Stamboliski, V. Donev, R. Polenakovik, Implementation of rapid service for vehicles regular maintenance, as good management in

practice, VIII May Conference on Strategic Management with international participation, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Serbia, 25-27.05.2012, стр. 5.

6) http://www.peugeot.com.mk/za-nas/novosti-2013/brzi-karoseriski-popravki

СТРЕС И ЊЕГОВЕ КОНСЕКВЕНЦЕ

Др Александра Стојковић

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија
aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs

МСц Биљана Рајковић – докторанд

Институт Михаило Пупин, Београд
Biljanarajkovic89@gmail.com

Марина Јовановић – студент

mjovanovic028@gmail.com

УДК: 159.944.4:502.11

АПСТРАКТ

Шта је „Стрес“, који су његови појавни облици и његове консеквенце на људе и друштво у целини. У овом раду се ставља акценат на анализу стреса са стране Кибернетике и теорије система, а само се маргинално помиње популарно политичко-медицинско тумачење тог појма.

Акценат је стављен на квантну, сезонску и периодичну природу универзума у коме живимо и последице кршења тих природних циклуса. Кратко је обрађен и историјат људске цивилизације са нагласком на индустријску револуцију 18-тог и 19-тог века и њену повезаност са пандемијом болести везаних за стрес. На крају се даје једно од могућих решења омогућених најновијим напретком науке и технике.

Кључне речи: стрес, екосфера, универзални природни циклуси, индустријска револуција, кибернетика.

STRESS AND ITS CONSEQUENCES

Aleksandra Stojkovic Ph.D.

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija
Beograd, Srbija
aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs

M Sc Biljana Rajkovic - Ph D candidate

Institut Mihailo Pupin, Beograd
Biljanarajkovic89@gmail.com

Marina Jovanovic - student

mjovanovic028@gmail.com

UDK: 159.944.4:502.11

ABSTRACT

The paper discusses the concept of the term "stress", appearing forms and its consequences on people and society as a whole. This paper focuses on the analysis of stress by the side of cybernetics and systems theory, and it is only marginally mentioned in popular political-medical interpretation of the term.

Emphasis is on the quantum, seasonal and periodic nature of the universe in which we live and the consequences of violating these natural cycles. Briefly this paper treats the history of human civilization, with an emphasis on the industrial revolution of the 18th and 19th centuries and its relationship with the pandemic of stress related illnesses. In the end it gives one of the possible solutions enabled by recent advances in science and technology.

Keywords: stress, ecosphere, universal natural cycles, the industrial revolution, cybernetics.

УВОД

Постоји безброј научних и мање научних дефиниција и објашњења појаве која се зове Стрес. Толико је пута злоупотребљена од медија, политичара, економиста, као и доконих аналитичара да се потпуно изгубио прави смисао појаве стреса и његови појавни видови. Најпопуларније коришћење овог појма је у Медицини и Психологији. Овде ћемо додати један новији приступ овом појму, који је постао један од главних проблема модерних људских друштава.

Оригинални извор појма Стрес долази из Механике, деформацијом (Страин) било ког физичког предмета (гаса, течности, итд.), долази до појачаних интеракција између елемената и атома долази до појава реакције и сила које се супростављају деформацији и теже повратку у стабилно стање, те унутрашње реакције и силе се условно могу назвати Стрес. Уколико се пређу одређене границе издржљивости материјала долази до неповратних деформација или једноставно слома система.

Овај опис најбоље објашњава друштвени контекст у коме са данас скоро искључиво говори о Стресу. Тако да имамо стрес код људи као извор разних болести, стрес тестове код пословања банака, стрес у случају државних система и институција итд.

Оно што нас у овом случају занима је стрес код људи, утицај на друштво и могућа решења.

ОКОЛНОСТИ У КОЈИМА ЈЕ НАСТАО СТРЕС

Људска врста живи на планети Земљи, која има свој положај у свемиру, механички систем, језгро, површину, атмосферу, електромагнетско поље и можда још неке особине које нам данас нису појмовно познате. Сви ови елементи постоје и функционишу у јакој међусобној зависности, земља функционише у цикличним режимима зависним од обртања око своје осе, окретања око сунца, магнетних олуја из периодичних сунчевих олуја, цикличних процеса унутар самих атома који чине Земљу и тако даље.

Збир ових елемената је на Земљи резултирао појавом Екосфере, танким слојем на коме се појавио и милионима година,одржао живот. Човек је за сада врховни резултат тог процеса развоја и одржања живота унутар те Екосфере. Цела екосфера је милионима година живела у складу са свим тим ритмовима и циклусима Мајке земље. Дуго по постанку и човек је поштовао те циклусе и живео у складу са њима. Све док човек својим знањем и менталним способностима није дошао у ситуацијуда завлада, у мањој мери, неким силама природе, ти циклуси су били основ живота.

Са повећањем моћи човека да користи и модификује природу дошле је и до скупљања људи у све веће групе, а са тиме је текао и процес стварања менталног односа људи према природи и њеним појавним облицима. Начин на који се човек односио према природи и како је схватао природу је произвео прва осмишљена опште прихваћена правила понашања човека, која условно можемо назвати религијом.

Апсолутно све првобитне религије, о којима су сачувани подаци, инсистирају о повезаности и јединству човека са универзумом, звездама, живом или неживом природом, прошлошћу и будућношћу. Целокупна прошлост и будућност су посматране у светлу периодичних промена и циклуса. Разумни човек је био само сићушни део тог великог Универзума и сам је себи дозвољавао промене у природном стању ствари, само у мери у којој му је потребно за опстанак.

Са порастом знања и моћи човека да овлада природним силама, ишла је и тенденција повећања људских насеобина и још већег повећања људских моћи у незадрживој спирали.

У том процесу, стварања великих људских заједница са својом све компликованијом организацијом и хијерархијом, дошло је до процеса стварања антропоморфних и монотеистичких религиозних система, као оправдања и објашњења човекових напора да подреде природу себи.

У том дугачком процесу који траје и данас, људи су сами себе приморали да крше природне ритмове своје планете Земље, без довољно знања о последицама. Првобитне ловачке и скупљачке заједнице су пратиле цилкусе сеоба животиња које су ловиле као и циклусе вегетације, једнако као и њихов плен. Пољопривредна друштва су у повољним временским периодима радиле у пољима, а у неповољним се сакривала и трошила сачувану храну, данашњи човек само у катастрофалним непогодама може да напусти редован монотони радни циклус.

ДАНАШЊИ ТРЕНУТАК

Са индустријском револуцијом је дошло до врхунца овог процеса, када су десетине и стотине милиона људи принуђени да се уклопе у индустријске радне процесе, који морају бити идентични, без обзира на циклусе дана и ноћи, годишњих доба итд. Сви остали процеси индустријског друштва су подређени овом основном новоствореном циклусу и школовање као едукативна и психолошка припрема за рад у индустрији и рад свих заједничких државних и друштвених система. Овај последњи процес је трајао непуних 200 година, за разлику од неколико хиљада година настајања људских насеобина или чак претпостављених 700 000 година настанка разумног човека.

Притом човек није још увек успео да стекне довољно знања да коригује или можда и промени праву природу земље и универзума, за сада је стекао само знање и моћ да можда може да уништи екосферу на Земљи. Сва енергија коју је човек произвео у својој Историји и сва енергија у направљеним атомским бомбама у складиштима је још увек мања од енергије која се ослободи у неколико тропских олуја.

Овај напор да се човекови урођени природни циклуси сузбију и човек прилагоди новим наметнутим циклусима су основни узрок појаве Стреса код модерног човека. Немогућност да увек пруже исте менталне и физичке перформансе, а које су основ за остваривање своје улоге у друштву, изазивају физичке промене у организму, које се манифестују као различите системске болести или мање више као Стрес.

Наравно да је повратак на времена апсолутне слободе и људске самовоље немогућ, бројност човечанства и ограниченост површине на којој човек може живети, приморава људе на међусобно прилагођавање. Апсолутна слобода за појединца, значи апсолутно ропство за све остале. Користи од адекватног међусобног прилагођавања људи у заједници су већа од губитака због одрицања од дела слобода у деловању. Постепеним генерацијским привикавањима на нове услове и људски организам као и његова психа су се прилагођавале новим условима. Током ове индустријске револуције просто није било довољно времена, глад најмоћнијих слојева људских друштава за повећавањем своје моћи, је доводила да све већег притиска на оне који су стварали предуслове за ту моћ, а то је резултирало појавама слабљења људских организама и болести које пре никада нису постојале. Немогућност да се сви једнако, емотивно или физички прилагоде механизованим правилима понашања, као и строгим временским циклусима буђења, рада, исхране, учења или одмора је изазивало осећаје незадовољства, љутње, па и гнева и беса, заједно са поремећајима физичког и психичког здравља, све што данас називамо стресом. Кумулирани ефекти тог процеса су повремено доводили до трајне физичке или менталне неспособности за даље учешће у радном процесу, губитку потенцијалне радне снаге, као и еруптивних излива незадовољства, штрајкова, побуна и револуција.

Прва реакција на ефекте које производи продужени стрес, је била повећање репресије и контроле над становништвом, што је у спирали изазивало још већи кумулирани стрес и тако у недоглед. У деветнаестом веку су се са појавом модерне науке појавила прва истраживања потреба људског организма. Први подаци о минимуму стандарда исхране који гарантују очување радне способности у дужем времену, као и први подаци о неопходним циклусима рада и одмора су настали у колевци индустријске револуције Енглеској. У Немачкој у којој је Протенстантизам дао идеолошку подлогу индустријској револуцији је стандардизован појам годишњих одмора, као неопходног за догорочну обнову радне способности радне снаге и опоравка од кумулираног стреса. Са схватањем последица који је стрес производио, и пре формализовања појма Стрес, вршени су покушаји да се његови ефекти смање. У Немачкој и данас постоји у неглобализованом делу од 80% фирми, стари обичај редовних „БетриебсФест“, периодичних забава где сви запослени без обзира на статус у фирми, равноправно учествују у забавама, излетима у природу, често са својим породицама. Старија и много ефикаснија варијанта данашњих, бесмислених „Теам буилдинг“-а.

Једини исправан поступак, враћања на природне ритмове и циклусе Мајке Земље, ни тада као ни данас није могуђ у потпуности због недостатка научно технолошких, као ни организационих знања, а не треба занемарити ни енергетске потребе таквог, извесно веома компликованог система.

Оно што је видљиво данас је да у овој ери широко пропагиране Деиндустријализације у такозваном, развијеном свету Евроатлантског региона, стрес добија алармантне размере, системске и функционалне болести уз професионална оболења добијају размере Пандемије.

За сада је нејасан прави циљ процеса деиндустријализације овог региона, коју прати убрзано уништење некада моћне и процентуално велике Средње класе. Такозвана Средња класа, коју су од праисторије сачињавали припадници државне и корпоративне администрације, као и образовани појединци запослени у зајдничким системима државе, здравство, просвета, војска и полиција, мали предузетници, техничко-технолошки стручњаци, висококвалификовани радници и слично су били неопходна тампон зона између правих господара и власника капитала и великог резервоара радне снаге на дну друштвене хијерархије. Та улога преносиоца свих па и најгорих наређења надоле, а са друге стране свих добара и богатстава нагоре, уз никада испуњена обећања о вертикалној покретљивости нагоре, и увек присутне претње о вертикалној покретљивости на доле, је данас међу највећим узроцима стресамодерног човека.

Прави господари капитала су у стању да више или мање свесно себе прилагоде потребама свог организма, хијерархијски најнижа класа запослених је у борби са стресовима везаним за голи опстанак углавном потиснула у страну мање важне стресове везане за цикличне промене у природи. Та хијерархијски најнижа и најбројнија групација становништва је под сталним притиском борбе за опстанак као најјачим стресогеним фактором, изградила своје механизме борбе против стреса свих врста, често ефикасније од свих механизама смишљених од стране стручњака. Од чувања традиција из прединдустријских времена до учешћа у масовним манифестацијама међусобне повезаности, спортски догађаји, концерти, митинзи итд, па до алкохола и других тардиционалних средстава бекства од стварности. Њихови проблеми са стресом никада и нису били испитни узорци за модерну науку.

Остала је такозвана Средња класа чији значај се смањио развојем науке, нарочито информатике и пратеће компјутеризације. Та све мање неопходна класа је и била највећа жртва манифестација стреса на човеку. А, као изазивач свих побуна и револуција у историји човечанства сада је на изгледа неизбежном путу, скоро потпуног нестанка. Број људи погођених стресом се неће смањити, он ће само променити своју погођену популацију, зато што основни узроци стреса нису ни јасно одређени ни третирани.

ШТА СЕ МОЖЕ УРАДИТИ

Данашњи напредак технологије и науке уз колосални напредак информатике донели су свим људима на планети скоро потпуно бесплатан приступ знањима и искуствима људског мозга у познатој историји. Све присутни компјутери су демократизовањем програмирања, то знање учинили актвним помагачима људи уместо замрзнутог знања у књигама. Дуго игнорисана у јавности постигнућа кибернетике у организовању и контроли, не само механичких него и друштвених система би требало да допринесу, новој паметнијој индустријализацији. Нови талас индустријализације се може сада извести ефикасно и економично са малим производним погонима, који се могу поставити тамо где су и када су потребни, да производе оно што је тренутно потребно, елиминишући потребу за селидбама становништва, поштујући природне циклусе и селећи производњу по потреби.

Такав талас индустријализације, би подржан од државе смањио потребу организовања огромних индустријских комплекса који су и били највећи узрок наглих миграција становништва. Самим тиме би се уклонио негативан утицај њихове величине на државе и економске процесе, као главни узрок свих економских криза и модерних ратова. Поред прилагођавања производних процеса природним процесима, смањила би се и појава ратова и економских криза као групни генератори стреса заједнички за све јединке људских заједница.

Немогуће је вратити се у прединдустријско доба, само избегавање најважнијег узрока стреса није довољан мотив, много снажнији мотиви нас терају да наставимо у овом правцу развоја човечанства. Па чак ни свеприсутни стрес није у стању да својим последицама успори садашњи тренд развоја људских друштава, а посебно је питање и дали је то сврсисходно. Већа је вероватноћа да ће балансирани, мултидисциплинарни приступ овој теми учинити много више на смањењу појаве овог феномена.

Уосталом, једна од најстаријих пословица гласи: „Не можеш свима удовољити“.

По досадашњим искуствима, у борби против стреса прихватање искључиво медицинске природе овог проблема, тражење фармаколошких решења се показало најмање ефикасно, иако на почетку јефтино, касније доноси енормни рачун за санирање одложених и скривених ефеката на друштвено ткиво и појединце.

Неопходан је велики едукативни, политички и економски напор у повратку свести о међусобној повезаности свих елемената познатог универзума. Свемир, сунце, планете, саставни делови земље, екосфера, биљке, животиње и на крају људи свих класа, раса, материјалног статуса, образовања, места боравка представљају једну нераскидиву целину и сваки поремећај те крхке равнотеже ће изазвати поремећај или стрес у појединим деловима или у целом систему.

Квантна природа универзума нас учи да је стални доток енергије, менталне, материјалне или било које друге неопходан да се та крхка равнотежа одржи.

ЛИТЕРАТУРА

1) Seligman, M.E.P. (1975). Helplessness: On Depression, Development, and Death. San Francisco: W.H. Freeman. ISBN 0-7167-2328-X
2) Carlson, N.R. & Heth, C.D. (2007). Psychology the science of behaviour. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 527.
3) Chou, Pei Chi; Pagano, N.J. (1992). Elasticity: tensor, dyadic, and engineering approaches. Dover books on engineering. Dover Publications. pp. 1–33.ISBN 0-486-66958-0.
4) Timoshenko, Stephen P. (1983). History of strength of materials: with a brief account of the history of theory of elasticity and theory of structures. Dover Books on Physics. Dover Publications. ISBN 0-486-61187-6.
5) O’Neill, D. L.; Deangelis, D. L.; Waide, J. B.; Allen, T. F. H. (1986). A Hierarchical Concept of Ecosystems. Princeton University Press. p. 253.ISBN 0-691-08436-X.
6) Holling, C. S. (2004). „Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems“. Ecosystems 4 (5): 390–405.doi:10.1007/s10021-001-0101-5
7) Kirsch, Jonathan. God Against The Gods: The History of the War Between Monotheism and Polytheism. Penguin Books. 2005.

ULOGA KORPORATIVNO ODGOVORNOG KOMUNICIRANJA U STVARANJU ODRŽIVE KONKURENTNOSTI

Mr Tatjana Savić Šikoparija

Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
tanja.sikoparija@gmail.com

Dr Slađana Čabrilo

Vanredni profesor, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica
sladjana.cabrilo@educons.edu.rs

UDK: 005.35:339.137.2

APSTRACT

Stvaranje dobrog imidža, koji za savremene kompanije predstavlja jedan od važnih izvora konkurentnosti, je u direktnoj vezi sa načinom na koji organizacija posluje, ali i sa stepenom u kojem je organizacija inkorporirala načela korporativne odgovornosti u svoju poslovnu filozofiju. Predmet ovog rada jeste analiza uloge korporativne odgovornosti u stvaranju održive korporativne konkurentosti, sa posebnim akcentom na komunikaciju i komunikacione strategije korporativne odgovornosti kompanija.

S obzirom na to da aktivnosti koje organizacija sprovodi na polju internog i eksternog komuniciranja, bitno utiču na percepciju stejkholdera o društveno odgovornom poslovanju, ovaj rad doprinosi promociji koncepta korporativne odgovornosti i komunikacionih strategija korporativne odgovornosti i jačanju svesti kompanija u tranzicionim ekonomijama o neophodnosti primene koncepta društvene odgovornosti i adekvatnih komunikacionih strategija društvene odgovornosti.

Ključne reči: korporativna odgovornost, komunikacija, komunikacione strategije, održiva konkurentnost.

THE ROLE OF CORPORATE RESPONSIBILITY COMMUNICATION IN CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

Tatjana Savić Šikoparija, MSc

University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
tanja.sikoparija@gmail.com

Slađana Čabrilo, PhD

Associate Professor, Educons University, Faculty of Business Economy, Sremska Kamenica
sladjana.cabrilo@educons.edu.rs

UDK: 005.35:339.137.2

ABSTRACT

Creating a good image, which is one of the important sources of competitiveness in modern companies, is directly related to the way the organisation operates, and the extent to which the organisation has incorporated the principles of corporate responsibility in their business philosophy. The subject of this paper is to analyse the role of corporate responsibility in creating a sustainable corporate competitiveness, with a particular emphasis on communication and communication strategies of the companies' corporate responsibility.

Considering the fact that the activities conducted by the organisation in the field of internal and external communication, significantly affect the perception of stakeholders on corporate social responsibility (CSR), this paper contributes to the promotion of the concept of CSR and CSR communications strategy and strengthens the awareness of companies in transitional economies on the necessity to apply the concept of CSR and appropriate CSR communication strategies.

Keywords: corporate responsibility, communication, communication strategies, sustainable competitiveness.

UVOD

Korporativna društvena odgovornost je u savremenoj poslovnoj praksi često korišćen koncept, s obzirom na to da kompanije u značajnoj meri snose odgovornost za dešavanja i aktivnosti od šireg društvenog značaja. U nastojanju da doprinesu rešavanju problema društvene zajednice u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost, kompanije sprovode različite korporativne društvene inicijative (Veljković i Petrović, 2011).

Stvaranje dobrog imidža, koji u savremenom poslovanju predstavlja jedan od najvažnijih resursa organizacije, u direktnoj je vezi sa načinom na koji ono posluje, pri čemu istraživanje i praksa potvrđuju da su one organizacije koje su inkorporirale načela korporativne odgovornosti u svoju poslovnu filozofiju sposobne da ostvare bolje rezultate i obezbede stabilniji i dugoročniji rast. Drugim rečima, korporativno odgovorno poslovanje predstavlja opciju koja donosi dvostruku korist, kako samim organizacijama, tako i društvu u celini (Duđak i dr., 2011). Zato je društveno odgovorno poslovanje preduzeća postalo bitan faktor opstanka i uspeha preduzeća (Predić i dr., 2009). Odgovorno ponašanje prema interesnim grupama, društvu i životnoj sredini može obezbediti preduzeću sticanje održive konkurentske prednosti (Predić i dr., 2009).

Trenutno u svetu postoji veliki broj socijalnih problema koji su nastali kao rezultat neodgovornog ponašanja pojedinaca, preduzeća i država. Na primer, zbog konzumiranja alkohola u trudnoći svake godine rodi se oko 5000 beba sa fetalnim alkoholnim sindromom, puši svaka četvrta osoba starija od 18 godina i pored toga što je pušenje izuzetno štetno po zdravlje pušača i njegove okoline, samo 29% majki pridržava se preporuke da doji dete bar šest meseci iako je majčino mleko izuzetno bitno za razvoj i zdravlje deteta, oko 30% vozača i putnika u automobilima ne veže sigurnosne pojaseve iako oni smanjuju opasnost povreda prilikom nesreća, manje od 5% zdravih ljudi dobrovoljno daje krv iako ona može nekome spasiti život, zbog izbegavanja preventivnih kontrola ogroman broj ljudi umire od kancera (Kotler i Lee, 2009).

Korporativna društvena odgovornost se može definisati kao odgovor organizacije na “ekonomsko, pravno, etičko i diskreciono očekivanje društva od organizacije u datom vremenskom trenutku” (Carroll i Buchholtz, 2003).

Načini na koje se ispoljava podrška preduzeća društvenim ciljevima su brojni i ispoljavaju se kroz: novčane priloge, bespovratnu pomoć, plaćeno oglašavanje, davanje publiciteta, promotivno sponzorsztvo, tehničku pomoć, priloge u naturi, volonterski rad zaposlenih i pristup distributivnim kanalima (Kotler i Lee, 2009).

Globalna ideja o odgovornom poslovanju i održivom razvoju u kratkom vremenskom periodu je prerasla u svojevrsni svetski pokret (Milenković i dr., 2010).

POJAM KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI

Korporativna društvena odgovornost je pojam koji se često spominje, ali mnogima nije jasno njegovo značenje. Jednostavno objašnjenje bi bilo da je to koncept koji podrazumeva da organizacije uzimaju u obzir interese društva tako što preuzimaju odgovornost za uticaj sopstvenih aktivnosti na potrošače, zaposlene, dobavljače, deoničare, zajednice i druge interesne grupe, kao i životnu sredinu. To je proces u kojem organizacije sarađuju sa raznim interesnim grupama u društvu radi izlaženja u susret potrebama zajednice (http://serbia.usaid.gov/upload/documents/Bulletin/Bilten%2009%2029%2008.pdf).

Društveno odgovorno poslovanje je evoluirajući pojam koji nema standardnu definiciju, ni precizno definisanu grupu elemenata koje obuhvata, a u srpskom jeziku još uvek ne postoji opšteprihvaćeni prevod. U engleskom govornom području se najčešće sreće izraz "Corporate Social Responsibility" (korporativna društvena odgovornost), koji prihvata i objašnjava veliki broj teoretičara (Ivanović-Đukić, 2010). Taj pojam se odnosi na odluku organizacije da se etično ponaša i doprinosi ekonomskom razvoju, iskazujući pri tome poštovanje prema svojim zaposlenima, zajednici, društvu u celini i životnoj sredini (Duđak, 2010).

KORPORATIVNA ODGOVORNOST I KOMUNIKACIJA KOMPANIJA

Kako bi što uspešnije koristile mnogobrojne prednosti negovanja društveno odgovornog ponašanja, kompanije moraju da afirmišu svoje ideje i osećanja brige za probleme drugih i promovišu sve aktivnosti na njihovom rešavanju (Veljković i Petrović, 2011). Svaka ljudska aktivnost već ima svoj komunikacijski odraz u globalnom virtuelnom ogledalu, a brzina protoka i dostupnosti informacija se permanentno ubrzava. Egzaktna sposobnost za efikasno i funkcionalno uspostavljanje i održavanje komunikacionih kanala na svim nivoima (internom i eksternom) predstavlja prioritetan uslov opstanka (Slijepčević, 2011).

Nije dovoljno da kompanije samo razviju i implementiraju društveno odgovorne inicijative i aktivnosti, nego da rezultate istih šire i promovišu, jer realizacija društveno prihvatljivih i željenih misija, zahteva veću transparentnost. Neizostavni deo slobodnog tržišta je dostupnost i informacije o ovim akcijama, koje mogu značajno da utiču na odluke i ponašanje kupaca i drugih stejkholdera (Veljković i Petrović, 2011). Između uspešno primenjenog komunikacionog modela i uspešnosti organizacije (kompanije) najčešće stoji znak jednakosti. Način na koji kompanije komuniciraju s javnošću eksterno i interno određuje u velikoj meri uspešno poslovanje i opstanak kompanije. U različitim fazama privrednog i ekonomskog razvoja društva u celini kao i različitih razvojnih poslovnih ciklusa, kompanije su stavljale akcenat na različite vrste komunikacija (Slijepčević, 2011).

Stejkholderi kompanije

Stejkholderi je naziv za osobe, grupe ili organizacije koje su direktno ili indirektno zainteresovane za organizaciju, jer mogu uticati ili biti pod uticajem onoga šta i kako organizacija radi i čemu stremi (Duđak, 2010). Stejkholderi preduzeća su svi pojedinci i grupe bez čije podrške preduzeće ne može da opstane.

Umesto termina stejkholderi, Filip Kotler i Nensi Li u svojoj knjizi „Korporativna društvena odgovornost - učiniti najviše za svoju kompaniju i izabrani društveni cilj“, koriste termin zajednica i definišu ga kao širok pojam koji obuhvata zaposlene u korporaciji, dobavljače, distributere, partnere iz neprofitnog i javnog sektora, kao i javnost uopšte (Kotler i Lee, 2009). U stručnoj i naučnoj literaturi su podjednako zastupljena oba termina.

Korporativne komunikacije

Korporativne komunikacije predstavljaju modernu komunikacijsku disciplinu koja se koristi u poslovima širom planete radi komunikacije sa ključnim stejkholderima.

Reputacija kompanije proističe iz načina na koji stejkholderi doživljavaju organizaciju, šta misle, osećaju ili čine u odnosu na nju. Od vitalnog je značaja da organizacije koje su zainteresovane za izgradnju i razvoj svoje reputacije dobro obrate pažnju na to kako ih drugi doživljavaju i da svoje odnose sa različitim stejkholderima koriste kao strategijski resurs. Stejkholderi za kompaniju predstavljaju podjednako i opasnost, i šansu. Na primer, ako neka institucija ima dobru reputaciju kod stejkholdera, oni joj mogu dati više „manevarskog prostora“. S druge strane, loša reputacija može dovesti do donošenja takvih zakona od strane regulatora, da se poslovanje kompanije još više oteža (Đorđević, 2011).

Odnosi s javnošću imaju značajnu ulogu u realizaciji koncepta društveno odogovornog poslovanja unutar organizacije. Sprovođenje politike društvene odgovornosti zahteva aktivno praćenje društvenih problema i trendova i ukazivanje na ove pojave. Zadatak stručnjaka za odnose s javnošću jeste i komuniciranje aktivnosti koje organizacija sprovodi na planu društveno odgovornog poslovanja. To podrazumeva upoznavanje medija i svih drugih ciljnih javnosti o konkretnim potezima koje organizacija preduzima u zajednici.

Komuniciranje omogućava organizacijama da stvore dodatne beneficije od svojih poslovnih ulaganja, te da unaprede svoj javni imidž, unaprede moral zaposlenih i podrže društvenu zajednicu u kojoj posluju. Veoma bitan aspekt u primeni koncepta društveno odgovornog poslovanja jeste i koliko i kako organizacije komuniciraju sa svojim stejkholderima u primeni aktivnosti navedenog koncepta. Posebno je važno komunicaranje sa zaposlenima, kao internim stejkholderima, u primeni i unapređenju koncepta korporativno odgovornog poslovanja kroz politike i procedure u organizaciji. Interno komuniciranje i menadžment ljudskih resursa imaju isti krajnji cilj, a to je da organizacija ostvari uspeh i poslovne rezultate preko svojih zaposlenih, istovremeno ispunjavajući zahteve za društveno odgovornim poslovanjem (Duđak, 2010).

KOMUNIKACIONE STRATEGIJE KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI

Način na koji će kompanija komunicirati svoje društveno korisno angažovanje postaje presudan i od njega zavisi percepcija koju će stejkholderi i šira javnost steći o njoj (Veljković i Petrović, 2011). Sve sistemske i pojedinačne aktivnosti izložene su (i)racionalnoj analizi i ocenjivanju, što za svaku organizaciju ili kompaniju predstavlja posebnu vrstu tržišnog ispita. Prepoznavanje, adekvatna primena i stalno unapređivanje “dobre” komunikacione strategije čini uspeh realno dostupnijim, obzirom da globalna mreža daje mogućnost komuniciranja svakog sa svima (Slijepčević, 2011). Morsing i Schultz (2006), na osnovu karakterizacije modela odnosa sa javnošću (Grunig i Hunt, 1984), detaljno objašnjavaju razlike između tri vrste odnosa prema interesnim grupama (stejkholderima), koje opredeljuje to kako se kompanija strateški odnosi u korporativno odgovornoj komunikaciji prema svojim interesnim grupama (stejkholderima): 1. Strategija informisanja interesnih grupa; 2. Strategija odgovora interesnim grupama; 3. Strategija uključivanja stejkholdera.

Strategija informisanja interesnih grupa (stejkholdera)

Model informisanja stejkholdera podrazumeva da su stejkholderi uticajni jer oni mogu ili dati podršku u smislu kupovnih navika pokazujući lojalnost i uvažavajući kompaniju ili mogu pokazati protivljenje u vidu demonstracija, štrajkova i bojkota kompanije (Smith, 2003). Dakle, kompanija mora obaveštavati interesne grupe (stejkholdere) o svojim dobrim namerama, odlukama i postupcima da bi obezbedila pozitivnu podršku od strane stejkholdera. Dosta kompanija koriste korporativno odgovorne smernice zato što korporativni menadžeri smatraju da to je „ispravna stvar" (Peine, 2001), i ova, često iskrena, želja za poboljšanjem socijalnih uslova u lokalnom ili globalnom društvu je u saglasnosti sa strategijom informisanja stejkholdera.

Jedan od strateških zadataka strategije informisanja interesnih grupa, prema Morsing i Schultz (2006), je da obezbedi da se pogodne korporativno odgovorne odluke i akcije efikasno saopšte interesnim grupama kompanije. Zadatak odeljenja za korporativnu komunikaciju je da obezbedi da koherentna poruka bude preneta na dopadljiv način i da fokus bude na kreiranju idejne poruke (Van Riel, 1995.).

Strategija odgovora interesnim grupama (stejkholderima)

Strategija odgovora stejkholderima je prvenstveno jednostrani pristup, jer kompanija ima isključivu nameru da ubedi stejkholdere u svoju privlačnost. Dakle, treba istaći ulogu reagovanja stejkholdera, više nego njihovo proaktivno uključivanje u proces komunikacije. Stejkholderi se sagledavaju kao uticajni, ali sa pasivnim reagovanjem na korporativne akcije. U pokušajima kompanije da shvati zabrinutost stejkholdera posmatrano iz korporativno odgovorne perspektive, ona rizikuje da čuje samo eho sopstvenog glasa, koji se reflektuje nazad; kompanija postavlja svojim stejkholderima takva pitanja za koja se podrazumevaju odgovori koji kompanija hoće da čuje. Ono što pretenduje da bude dvosmerni mehanizam komunikacije je, u stvarnosti, jednosmerni metod podrške i učvršćivanja korporativnih delatnosti i identiteta. Strategija odgovora stejkholderima, navode Morsing i Schultz (2006), je često korišćen model u okviru korporativno odgovorne komunikacije, jer mnoge korporativno odgovorne akcije podrazumevaju osećajnost stejkholdera, ona se može smatrati izuzetno važnom.

Strategija uključivanja stejkholdera

Prema Morsingu i Schultzu (2006), strategija uključivanja stejkholdera, podrazumeva dijalog korporacije sa svojim stejkholderima. Može doći i do ubeđivanja, koje će koristiti stejkholderi kao i sama organizacija pokušavajući da ubede jedni druge da se promene. U idealnom slučaju, kompanija, kao i stejkholderi, će se promeniti zbog uključivanja u simetrični model komunikacije, tj. uz progresivna ponavljanja procesa „pronalaženja smisla“ i „prenošenja smislene informacije“. Pošto u strategiji uključivanja stejkholdera odnosi među stejkholderima imaju ogromnu važnost, kompanije bi trebalo ne samo da vrše uticaj, već i da teže da budu pod uticajem stejkholdera i time se menjati kada je to neophodno (Morsing i Schultz, 2006). Umesto nametanja stejkholderima specifičnih korporativno odgovornih inicijativa, strategija uključivanja stejkholdera poziva na istovremeno pregovaranje sa svojim stejkholderima u cilju istraživanja njihovih zabrinutosti u vezi sa kompanijom, paralelno prihvatajući promene kada je to neophodno (Morsing i Schultz, 2006).

KORPORATIVNA ODGOVORNOST I ODRŽIVA KONKURENTNOST

Kompanije ne mogu biti odgovorne za sve svetske probleme, niti imaju resurse za rešavanje svih problema. Svaka kompanija može da identifikuje određeni skup socijalnih problema i može, ukoliko je kompetentna, da pokuša da ih reši, čime doprinosi sopstvenoj konkurentnosti na tržištu. Korporativna odgovornost će s vremenom postajati sve važniji aspekt za konkurentni uspeh (Martino, 2009). Odluke kompanija moraju da donose koristi, tj. prednosti za obe strane. Aktivnosti koje organizacija sprovodi isključivo u sopstvenom interesu, a na uštrb drugih, negativno utiču na njenu konkurentost. Sticanje kratkoročnih benefita na ovaj način, može ugroziti njihovu dugoročnu konkurentnost.

Dobijanje privremenih prednosti za pojedine kompanije može ugroziti njihov dugoročni prosperitet.

Zbog uloge koju korporativna odgovornost ima u izgradnji održive konkurentnosti kompanije, neophodno je da organizacije ugrade korporativnu odgovornost u temelj svojih poslovnih strategija (Porter, Kramer, 2006).

Bez pažljivog procesa identifikacije načina razvijanja socijalnih efekata tokom vremena, preduzeća mogu ugroziti svoj opstanak. Ne samo da poslovne aktivnosti utiču društvo, nego i spoljni socijalni uslovi mogu imati uticaj na biznis na bolje ili na gore (Martino, 2009).

Priroda odnosa između kompanije i interesnih grupa, koje u odnosu na istu kompaniju mogu da budu heterogene i međusobno suprotstavljane, definiše konstatnu nestabilnost strukture okruženja u kome kompanija funkcioniše. Principi interakcije organizacije i interesnih grupa moraju se primarno posmatrati u kontekstu kriznog odnosa, u kome dominiraju pritisak i pitanja s jedne i ograničeni resursi s druge strane (Slijepčević, 2011).

Korporativna odgovornost brine o očekivanjima zajednice istovremeno koristeći mogućnosti koje postoje na tržištu za ostvarenje ekonomskih, socijalnih i ekoloških benefita (“Triple-bottom approach”) organizacija (Perrini, 2006) tj. pokušava da ublaži negativne efekte, jačajući strategiju kompanije, na osnovu napretka socijalnih uslova. Time se između uspešnosti preduzeća i rezultata dobijenih iz zajednice stvara se simbiozni odnos koji ih međusobno jača (Martino, 2009).

Talentovana radna snaga, dovoljno kapitala i sigurno tržište su ključni uslovi sticanja konkurentske prednosti preduzeća. Na taj način odgovorno ponašanje prema interesnim grupama u čijim rukama se nalaze resursi koji su izvor vrednosti, direkno utiče na konkurentsku prednost preduzeća. Pored direknog uticaja, odgovorno ponašanje prema lokalnoj društvenoj zajednici i životnoj sredini indirekno utiče na povećanje konkurentnosti preduzeća. Društveno odgovorno poslovanje preduzeća je postalo bitan faktor opstanka i uspeha preduzeća (Predić i dr., 2009).

ZAKLJUČAK

Korporativna društvena odgovornost je kompleksno pitanje. Nema sumnje da socijalna očekivanja prema kompanijama rastu i da su veća nego ikada pre. Rezultati različitih istraživanja sugerišu da one kompanije koje razvijaju sopstvenu reputaciju kroz aktivnosti i saradnju sa društveno odgovornim i etičkim interesnim grupama uvećavaju svoje ukupne performance (Slijepčević, 2011). Korporativna odgovornost je nematerijalna imovina preduzeća i kao takva utiče na profitabilnost preduzeća u sadejstvu sa njegovom materijalnom imovinom. Zato je dugogodišnji zahtev za korporativnom društvenom odgovornošću prerastao u zahtev korporativne društvene integrisanosti, inkorporiranja osnovnog biznisa kompanije u sve socijalne dimenzije i uticaja svih socijalnih dimenzija na osnovni biznis kompanije (Figar, 2010). Za mnoge kompanije koje posluju u različitim sektorima, u ovom trenutku, korporativna odgovornost je postala konkurentna nužnost, čije nesprovođenje ne mogu sebi da priušte. Organizacije za koje korporativna odgovornost ostaje periferna briga, uglavnom su ograničene na odnose s javnošću i one će verovatno izgubiti priliku da dobiju i poboljšaju svoju konkurentnost (Martino, 2009).

Komunikacione strategije i funkcionalnost komunikacionih kanala od presudne su važnosti za funkcionisanje kompanije, obzirom da interesne grupe svojim delovanjem često kompaniji nameću uslove poslovanja koji se mogu nazvati stanjem permanentne krize. Čvrsto etablirani kredibilitet organizacije koji egzistira kao rezultat primenjene strategije korporativno odgovornog komuniciranja omogućava organizaciji da i u uslovima krize promoviše sopstvenu misiju interesnim grupama, koje su najčešće spremne da „veruju“ i „oproste“ uglednim kompanijama (Slijepčević, 2011).

Kako bi što uspešnije koristile mnogobrojne prednosti negovanja društveno odgovornog ponašanja, kompanije moraju da afirmišu svoje ideje i osećanja brige za probleme drugih i promovišu sve aktivnosti na njihovom rešavanju. Izuzetno je važno da obezbede potpunu transparentnost svoje posvećenosti širim društvenim interesima, pa je u tom cilju vrlo pogodno intenzivnije korišćenje web sajtova. Ova promotivna uloga web sajta omogućava prezentaciju relevantnih informacija o sprovedenim društvenim akcijama, a pogodna je i za pružanje korisnih obaveštenja o svim drugim oblicima promovisanja društvenog angažovanja kompanija (Veljković i Petrović, 2011).

Aktivnosti koje organizacija sprovodi na polju internog i eksternog komuniciranja, prepliću se sa aktivnostima koje doprinose društveno odgovornom poslovanju. U tom smislu, sve inicijative koje funkcije komunikacije organizacija imaju u pogledu unapređenja internih i eksternih odnosa, snažno utiču na ukupnu percepciju organizacije, ali i sagledavanje njenih aktivnosti u domenu društveno odgovornog poslovanja (Duđak, 2010).

Za izgradnju novog socijalnog odnosa između poslovnog sektora i društva - kroz primenu sistema odnosa sa svim stejkolderima, neophodna je politička saglasnost i deljenje vrednosti radi afirmacije održivog razvoja koji uključuje različite aspekte društvene odgovornosti (La responsabilità sociale: un’opportunità per superare la crisi pensando al futuro, 2009).

Da bi se koncept korporativne odgovornosti promovisao, neophodno je dvosmerno komuniciranje koje je svojstveno holističkom konceptu menadžmenta. Razmena znanja, kreativnog razmišljanja, poslovnih ideja i poruka o misiji i ciljevima kojima se organizacija rukovodi u poslovanju, zavisi od individualnih sposobnosti svakog zaposlenog pojedinačno i svih zajedno (Duđak, 2010).

Korporativna odgovornost ima pozitivan efekat na konkurentnost kompanije. Za neke organizacije, njihova sklonost da implementiraju korporativnu odgovornost zavisi od njihove konkurentske pozicioniranosti (Martino, 2009).

U ovoj fazi razvoja korporativne društvene odgovornosti u Srbiji neophodno je ispoljiti razumevanje za sve njene vidove, čije ostvarenje je, u pravilu, uslovljeno i određeno raspoloživim finansijskim sredstvima i resursima, ali i svešću o mogućem i potrebnom (Bosanac, 2011). Pošto je u Srbiji prisutan veliki broj društvenih problema poželjno je mnogo veće angažovanje države i preduzeća. Država treba da utiče na stvaranje ambijenta koji će biti podsticajno okruženje za sva preduzeća da posluju na društveno prihvatljiv način, što podrazumeva borbu protiv sive ekonomije, neetičkog poslovanja, kršenja socijalnih i prava iz rada, korupcije i diskriminacije osoba sa invaliditetom itd. (Ivanović-Đukić, 2010).

LITERATURA

1) Bosanac, D., (2011), „Korporativna društvena odgovornost-deklarativno opredeljenje ili stvarno ponašanje - sa osvrtom na stanje u Srbiji”, Ekonomika.
2) Business for Social Responsibility, http://www.bsr.org/BSRRensposibility
3) Carroll, A., (1991), „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral
4) Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, Vol. 4, no. 3: 1-20.
5) Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2002), Business and society with infotrac: Ethics and
6) stakeholder management, 5th Ed, South-Western Educational, Cincinnati
7) Collins, E., Kearins, K. & Roper, J. (2005), „The risks in relying on stakeholder engagement for the achievement of sustainability”, Electronic Journal of Radical Organization Theory, 9 (1), 1-19.

8) Commission of the European Communities (2001) Green Paper, „Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”, http://europa.eu/legislation _summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm.
9) Drucker, P. (2005), „Najvažnije o menadžmentu“, M.E.P. Consult, Zagreb, Croatia.
10) Duđak, Lj. (2010), „Razvoj korporativne i lične odgovornosti u industrijskim sistemima“, doktorska disertacija, FTN, Novi Sad, Serbia.
11) Duđak, Lj., Savić-Šikoparija T., Hristić, D. (2011), „The importance of internal and external communication for the acceptance and implementation of company's corporate responsibility“, XV International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11), University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Serbia, September 14. – 16. 2011., ISBN 978-86-7892-341-8, str. 563-568.
12) Đorđević, M., Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejkholderima by Marketing, Published on 23-06-2011 16:38 Number of Views: 19, http://www.singipedia.com/content/2777-vol.41-no.3, ISSN: 0354-3471, 195-206.
13) Đurić-Kuzmanović, T., Vuković M., (2010), „Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize", pregledni rad, Škola biznisa, Broj 3/2010, UDC 005.35/.4(497.11), http://www.scribd.com/doc/44522682/DRU%C5%A0TVENA-ODGOVORNOST-KOMPANIJA-U-SRBIJI.
14) Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A stakeholder approach, Boston: itman Publishing.
15) Figar, N., (2010), „Društvena odgovornost preduzeća od neprihvatanja do integrisanja u poslovnu strategiju”, Teme, God. 34, Br. 2: 569-584.
16) Grunig, J.E., Hunt, T. (1984), Managing Public Relations, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
17) Ivanović-Đukić, M., (2010), „Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji”, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Pregledni naučni članak, UDK: 316.334.2(497.11).

18) Kotler, F., Lee N. (2009), „Korporativna društvena odgovornost - učiniti najviše za svoju kompaniju i izabrani društveni cilj“, Hesperia, Serbia.
19) „Korporativna društvena odgovornost“ (2006), priručnik, Integra partner, Beograd, available at: http://www.serbia-business.com/serb/images/stories/pdfs.
20) Morsing, M., Schultz, M., (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, Business Ethics: A European Review, Volume 15, Number 4, October 2006.
21) Milenković, B., Ćosović M., Stanković S., (2010), Društvena odgovornost preduzeća - imperativ savremenog menadžmenta, međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac.
22) Paine, L.S., (2001), Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. New York: McGraw-Hill.
23) Predić, B., Stefanović, S., Ivanović-Đukic, M. (2009), „Strategija društvene odgovornosti preduzeća”. Teme, God. 33, Br. 4: 1501-1517.
24) Ratković-Njegovan, B., (2009), „Poslovna etika”, FTN Izdavaštvo, Novi Sad.
25) „La responsabilità sociale: un’opportunità per superare la crisi pensando al futuro“, (2009), Impronta Etica, Bologna.
26) Savić-Šikoparija, T., Čabrilo, S., Hristić, D. (2012), „Uloga korporativne odgovornosti preduzeća u periodu ekonomske krize", Treći naučni skup Univerziteta Edukons sa međunarodnim učešćem: Drugi talas ekonomske krize – posledice na privredu regiona i moguća rešenja, Zbornik Univerziteta Edukons, knjiga 3., Sremska Kamenica, 24 – 25. maj 2012., ISBN 978-86-87785-36-6, str. 391-403.
27) Smith, N.C., (2003), Corporate social responsibility: whether or how?, California Management Review, 45:4, 52–76.
28) Slijepčević, M., (2011), „Savremeni model integrisane korporativne komunikacije”, doktorska disertacija, FTN, Univerzitet u Novom Sadu.
29) Van Riel, C.B.M., (1995), Principles of Corporate Communication. London: Prentice-Hall.

30) Veljković, D., Petrović D., (2011), „Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije”, pregledni rad, Marketing, Singipedia, ISSN: 0354-3471, str. 29-42.
31) „Zelena knjiga promovisanja evropskog okvira korporativne društvene odgovornosti”, (2001).
32) http://www.odgovornost.ba/tekst/3/drustena_odgovornost_preduzeca.html
33) http://serbia.usaid.gov/upload/documents/Bulletin/Bilten%2009%2029%2008.pdf

FINANCING ENTERPRISES IN COUNTRIES IN TRANSITION (LEASING)

Nexhmije Toçilla

Ministry of Finance
nexhi1970@yahoo.com

Lindita Muaremi

State University Tetovo
lindita.muaremi@unite.edu.mk

UDK: 334.72:339.187.6(4-11)

ABSTRACT

In the market operator act many operators as individual and organized unit, a part of them own tangible assets, while the rest do not possess them.

As all the processes even the market operator and needs to function as indicator or mediator, which interact among themselves and provide synergy to this process, so is the process of Leasing, which is an important source of financing for countries in transition such as Albania. Leasing has proved that is beneficial to all parts involved in this process.

For the preparation of this study, we have tried to bring as many local and foreign material, and we have tried to bring everything that could be valuable to the audience and readers of this conference. In this study we have tried to provide a combination of theory and practical Leasing thinking that this study will help not only students, but also those who have already left studying. In this study besides the research side, a special importance has been the drafting of questionnaires and spontaneous conversations with many people and all their thoughts and suggestions are taken into consideration on our part. Also in this study was used the hypothesis in the form of assertions, the results of which served as the conclusions from our side.

Leasing is an important source of medium and long term financing in countries with developed economies and in countries with economies in transition. It helps small and medium enterprises and initiatives, which have an important role in the modernization and competitiveness in the economy and creating jobs.

In transition economies such as the economy of our country, Leasing is often the only way to take possession of the assets of many enterprises with lack of cash (CASH).

Leasing provides a way to develop small and medium business to moderate the production. It is an effective mechanism to boost an economy, mobilizing huge opportunities for growth and expansion of various sectors of the economy

For preparation of this topic study we used consolidated knowledge of SKK and SNK for financial lease.

The data belong to society, "Noshi" Ltd and society "Kastrati" Ltd

Keywords: market, operators, leasing, transition, job, economy.

INTRODUCTION

In this study aims to treat external financing of enterprises in the medium and long term through a new operator of the banking system that is financial leasing. This service is competing best foreign enterprises financing through lending. The main reason that pushed me to focus in this study is that financial leasing is an important source of medium and long term financing of enterprises in developed economies and in countries with economies in transition. It helps small and medium enterprises and initiatives, which play an important role in the modernization and competitiveness in the economy and creation of jobs. In transition economies such as our economy, the Leasing is often the only way for taking possession of assets for many enterprises in lack of the cash (CASH).

The financial Leasing is considered as a new service in the Albanian banking system and being considered as that, its treatment may constitute interest. Stage of economic development of our country, as a country in transition, where small and medium enterprises have the most important role in economy and external financing is imperative, that pushed me to explore in this planning area. Financial Leasing offers favorable conditions for small and medium business because it is the newest form of purchase, to complete the needs for assets even when you don't have all the necessary liquidity. This type of banking service has its benefits for both, for the enterprises that are in the position of lenders and for enterprises that are in the position of borrowers.

For the preparation of this study, we tried to bring as many local and foreign material, and we tried to bring everything that may be valuable for the audience and readers of this conference, we have tried to provide a combination of theory and practical financial Leasing thinking that this study will help not only students of auditors, but also those who have already left them.

In this study we show a description on financial Leasing, the necessity of its presence in the functioning of a normal market, the benefits of this service not only for enterprises that are in the position of lenders but also for enterprises that are in the position of borrowers. We have showed a clear description of mitigating procedures to benefit the Leasing service compared to other services for external financing of enterprises that are provided by banking institutions. As mentioned above we have studied the market in which the leasing operates by reference to market in Albania, companies which provide service leasing and parallel the leasing market in Europe, its development and its extend in the future.

In this study apart from the demand side, the drafting of questionnaires and spontaneous conversations with many people have had an important role. It is worth to mention that all their thoughts and suggestions are taken into consideration on our part. The study addresses the risks and benefits of companies from the financial leasing service. It is worth to mention that for the finalization of this study was used the hypothesis in the form of affirmation, its results served as the conclusions and recommendations from our side.

THE NECESSITY AND UNDERSTANDING OF FINANCIAL LEASING .

- In the market operate many operators as individuals and organized units, which have owned temporarily free assets. These operators tend to exploit opportunities and alternatives that the market offers, making it possible to put them in work and income benefit in the best possible way.
- Other operators, individual or organized units, have lack of assets in the form of capitals, this lack of assets puts them in difficulty operacional without which they can not develop economic activity and to think making possible to expand this activity. These operators draft more benefital projects, but lack of assets in the capital form leads to the failure of their projects. Necessarily they will show up in

the market and will exploit the opportunities and benefits that the market brings them to realize their goals.

• As any process that has the necessary indicators, which in interaction bring synergies to the process, and in operating market the brokers action that allow the most perfect functioning of the market. Such is the financial leasing, where through it becomes possible the use of cheap assets and completing the needs of operators with the necessary capital for continuation or expansion of their economic activity. So daily economic activity, which aims at replicating the inputs and producing outputs, is realized with itself property capital or in the absence of such a relationship, is realized with capital of renting.

Leasing is a form of financial lease, where in the agreement lease there is a 3- multilateral relationship 3 (three) operators; landlord, the mediator (supplier), leaseholder, which transfers substantially all the risks and benefits of ownership of an asset. Title of ownership as in the case may be transferred or may not.

THE DEVELOPMENT OF LEASING IN OUR COUNTRY (ALBANIA) AND IN THE REGION.

Leasing has an earlier history in its implementation for multiple entities needs. By continuing studies on Leasing is proved that in 2000 BC. Babylonians implemented a variant of leasing in their ships and pets. One of the first descriptions of leasing is found in the Roman legal texts. Financial leasing in its modern form has its origin from the United States. The company's first financial leasing was founded by Henry Shofeld in 1952 in the U.S.A, this company was created to carry out a particular transaction in the rail transportation. This transaction showed up the economic efficiency and financial leasing and Shofeld decided to continue his business and founded his company leasing.

In the 1950s consumers began to seek a wide range of goods. They require speed, flexibility and feasible. Manufacturers used leasing to help improve the production of new products such as televisions, advanced communications equipment and aircraft. This fast growing showed up an idea that is ideal for creating a formal leasing industry.

In Europe, the financial lessee began to develop from the late 1950s and early 1960s. The most suitable conditions and the most favorable tax that Leasing offered made to return to the most attractive financial instrument for companies in Europe.

Different factors that encouraged the rapid spread of financial leasing in North America and Western Europe were:

a. Advantages in technology brought the need for enterprises to update their capital assets.
b. The financial leasing created necessary mechanism to take possession of the active capital in suitable conditions than buying equipment.
c. At the same time, in 1950, appeared a financial services market that provide a greater sup- ply credit, which is supported by a structure of low interest rates. This served to keep the information and the cost of goods.

These factors was combined with the necessary tax that accompain leasing transactions and made financial leasing companies so attractive. Increasing the number of leasing companies stimulated further development of financial leasing sector as a whole.

In the 1970s the concept of financial leasing was finding application in developing countries of Asia, South America and Africa. In 1980 the concept of financial leasing is recognized throughout the world.

Nowdays leasing is an effective financial instrument in obtaining and renewal of capital assets for small and medium enterprises and in financing several million dollar transactions in the field of transport (aircraft leasing p.sh), the extraction Petroleum (oil wells lessee) and many other forms.

It is worth to mention that Lease Europe company which counts 123 member companies, the number of employees reaches 18,000 employees. Of these 123 companies, 78 of them related to banks, 17 are dependent on banks and 28 are independent companies; which use the service leasing as single.

Leasing in our country is a financial recent technic. Its beggining belongs October 2003 as a collaboration between the Ministry of Economy of Albania and Southern European Economic Corporation. The new law of financial leasing was approved in May 2005 and had the terms of a financial contract type. For the development of leasing in Albania BERZH-i played a considerable role, which granted a loan of 1 million euros for society "Landeslease" which was used by this company to expand its services for ongoing and expanding economic activity small and medium enterprises (SMEs). Nowdays in Albania six (6) corporations develop the leasing activity.

"Tirana Leasing" is the first company in Albania, which performs financial leasing. It established in November 2004 as a market demand for more opportunities of credit.Tirana Leasing offers lease purchase (rent to credit) of vehicles.

"Landeslease" is a company which operates in the Albanian market since 2005. First it was established by the initiative of local investors, while in 2008 foreign investors joined the company who with their investment gave the possibility of rise to help the Albanian business directly. Nowdays Landeslease owns about 30% of domestic market share of leasing. It funds each year on about 350 vehicles and a large number of different clients that seek equipment funding.

"Raiffeisen Leasing" with headquarters in Tirana is part of Raiffeisen-Leasing International GmbH lying in 16 countries from Central and Eastern Europe. 75% of its capital is owned by Raiffeisen Bank Albania and 25% is owned by Raiffeisen-Leasing International GmbH based in Vienna. Raiffeisen Leasing operates in Albania in May 2006, providing financing for the products that are included from the cars to heavy machinery and new technological lines.

"Credins Leasing" its activity started in September 2007, officially. |It is a company that has entered in the market with great ambitions to be among the best in the market by focusing on the structure and service of the product. Credins Leasing is planning to offer the product of operational leasing in collaboration with concessionaries of instruments, soon.

"Societe Generale" has considerably developed since 1997, thanks to the development of its subsidiaries and acquisitions in its businesses in Europe and worldwide. With the takeover of Credit du Nord (by buying a majority stake in 1997 and the rest of the shares in 2009).

"Albarent" was created in October 2009. It was created by the Albanian market demand for a quality service in the areas of rental vehicles, services with driver, long-term operating lease, dedicated services for events, delegations and socializing as well as a complementary basket of tourism and transport services that was missing in the market.

PAYMENT'S DETERMINATION OF RENT.

The "Noshi" L.t.d company and the "Kastrati" L.t.d company which develop various business activities, the "Noshi" L.t.d company deals with car leasing of various types, and the "Kastrati" L.t.d company deals with tourism hotel .They have signed a financial lease agreement in between. The "Kastrati" L.t.d company is considered as leasing company customer of "Noshi" L.t.d, and means that it will be called tenant company. In realization of this "business" between the two sides, giving and receiving rent, these companies sign a lease agreement where company "Noshi" L.t.d rents an asset (car) "Kastrati" L.t.d company which contains the conditions that are necessary to be respected by both parts and all necessary information about the asset (car) that "Kastrati" L.t.d company is renting.

1) 1.From the assessment of the asset at the beginning of the lease agreement has proved that its exchange value is € 25,000.
2) 2. The term of the lease is accepted to be 5-years and periodic payments by the tenant will be monthly, which means that at the end of the lease term tenant would have paid 60 installments lease (5-years * 12 months). Also it continues adding that this lease agreement will be non-cancellable.
3) 3. The agreement is defined by "Noshi" L.t.d (lessor) and is accepted by the "Kastrati" L.t.d company (tenant) that: in fact the amount that would be treated under a finance lease and that means it will be paid monthly installments, would be only 70% of the exchange value of the asset (the car) and the rest comprising 30% must be prepaid to landlord in the beginning of signed lease.
4) 4. An another condition is: the total monthly payment will be € 360 and must be paid at the end of each month.

5) 5. The annual interest rate is accepted to be around 8.6%, which means that the amount of 360 € includes principal and interest and the tenant must pay constitutes that is an important issue in the signing of a lease agreement.
6) 6. Another criterion is that the lease agreement does not contain the opportunity to purchase the asset at the end of the lease by the tenant, or otherwise called the possibility of renegotiating the lease, and that the end of the lease asset (the car) turns back to landlord.

Tenant company uses linear depreciation method, the depreciation rate will be 20% and the 5-year period.

With the signing of the agreement as the dependent variable is the rate of return which can be interpreted as a meaning percentage that the landlord needs to win to justify leased assets. Other factors that are taken into consideration and that in our case function as independent variables which influence in the determination of the percentage of returns are: trustworthiness of the client (lessee), the term of the lease, the residual value of the asset, and the tenants icomes. So having always in focus above the example we have:

The hypothesis

The higher the reliability of the customer, the well-defined the term of the lease, the finite the value of the asset, the more secure is the return and the fulfillment of the contract of finance lease.

The value of equipment leased exchange
€ 25,000
That amount that is required as prepayment
€ 7,500
The current value of the amount to be received by
the landlord through lease payments
€ 17,500
The residual value of the asset at the end of the lease term
0

Total Lease payments are € 21,600 (60 Months = 5 years * 12 months * € 360).

And the capitalized amount as leased assets is € 25,000, the value of the lease payments is determined:

The capitalized amount = 360 x PVIFA (8.6%, 5 years) = € 25,000.

In the table below we present the schedule of amortization lease based on the method of paying the usual rent.

a - Is the column in which all periodic payments appear that "Kastrati" Ltd (tenant)company have to perform, excluding costs incurred during this period.

b - Is the column of calculating interest (8.6%) of the column -d-

c = a - b

d - this column is calculated as the difference between the total amount of the prior lease period to the current period -C- column.

d = (d-1) - c (current period)

	a	b	c	d
Date of payment	Periodic payments Installment of principal+ interest	Interest 8.6%	Principalal	The required total of lease. Residual values
01.01.2008	0	0,00		17.500,00
31.01.2008	360	123,96	236,04	17.263,96
28.02.2008	360	123,98	236,02	17.027,94
31.03.2008	360	122,29	237,71	16.790,23
30.04.2008	360	120,58	239,42	16.550,81
31.05.2008	360	118,86	241,14	16.309,67
30.06.2008	360	117,13	242,87	16.066,80
31.07.2008	360	115,39	244,61	15.822,19
31.08.2008	360	113,63	246,37	15.575,82
30.09.2008	360	111,86	248,14	15.327,68
31.10.2008	360	110,08	249,92	15.077,76
30.11.2008	360	108,28	251,72	14.826,04
31.12.2008	360	106,48	253,52	14.572,52

Total 2008	4.320	1.392,52	2.927,48	14.572,52

31.12.2008	4.320	1.392,52	2927,48	14527,52
31.12.2009	4.320	1.131,86	3188,14	11384,38
31.12.2010	4.320	846,02	3473,98	7910,4
31.12.2011	4.320	534,53	3785,47	4124,93
31.12.2012	4.320	195,07	4124,93	0
T O T A L	25.920	5.492,52	20.427,48	

Subscriptions financial leasing "Noshi" L.t.d (lessor) company's financial statements. Presentation in T-shape

Inventory		Lending		Clients	
	25.000 (2)	(2) 25.000	7.500 (3)	(3) 7.500	7.500 (1)
		(4) 4.100			
			360 (5)		
			''''		
			''''		
			''''		
			''''		
	25.000 - CrS	Ds - 29.000	29.000 - Crs	DS - 7.500	7.500 - CrS

Bank		Interest Income		Interest to be received	
(1) 7.500			123.96 (6)	(6) 123.96	4.100 (4)
(5) 360			''''	''''	
''''			''''	''''	
''''			''''	''''	
''''			''''	''''	
''''			''''	''''	
''''			''''	''''	

So from the account in T-shape seems clear that the "Noshi" Ltd company, at the end of the 5-year period realizes an income of € 29,100 (TD) that is the calculated value of the asset (the car) € 25,000 (TK) + 4.100 € (TK) interest period.

Subscriptions financial leasing "Kastrati" L.t.d (tenant) company's financial statements. Presentation in T-shape

The “Kastrati” L.t.d company through leasing service took possession of assets that increases its manufacturer capacity and its ability to generate income, not having the necessary unused liquidity, and not collateralized real estate at financial institutions, which in this case are insufficient or nonexistent.

Through leasing service this company has been managing its monetary instruments, which can be used in an alternative investment, is financed 100% enabling the company to use as much resources as the capital, has a high security since the contract can not be canceled by the lessor and the payments are fixed since signing the contract, is made possible renewal of assets by adapting technology developments without the need for additional capital activation, the flow of cash after the installments returns are small and % interest is much lower than the effective interest % of a bank loan and the repayment period is adjusted with the useful life of the asset, not putting the company in the temporary financial difficulties is made the best possible manage.

Inventory	
(1) 25.000	
DS - 25.000	25.000 - CrS

Duties to the landlord	
(4) 360	17.500 (1)
	4.100 (2)
''''	
''''	
''''	
''''	
''''	
DS - 21.600	21.600 - CrS

Bank	
	7.500 (1)
	360 (4)
	''''
	''''
	''''
	''''
	''''
	29.100 - CrS

Interest expense	
(3) 123.96	
''''	
''''	
''''	
''''	
''''	
''''	
DS - 4.100	

Interest to be paid	
(2) 4.100	123.96 (3)
	''''
	''''
	''''
	''''
	''''
	''''
DS - 4.100	4.100 - Crs

Amortization expense	
(5) 5.000	
''''	
''''	
''''	
''''	
''''	
''''	
DS - 25.000	

Accumulated amortization	
	5.000 (5)
	''''
	''''
	''''
	''''
	''''
	''''
	25.000 - CrS

So from the account in a T-shape that is presented below clearly: the "Kastrati" L.t.d company (tenant), at the end of 5 year period will pay an expense of € 29,100 (TK) that is computed value of inventory (car) € 25,000 (TD) + € 4,100 (TD) interest expense

CONCLUSIONS

The benefits provided by the leasing service

Leasing is an important source of medium and long term financing in developed economies, and in countries with economies in transition. Leasing is an efficient economic solution to the problem of taking possession of the asset. Leasing is especially important in the financing of small and medium enterprises and initiatives, which play an important role in the modernization and competitiveness in the economy and creating jobs.

Leasing turns out to be profitable for all parties involved. With limited financial resources and no requirement of collateral (the real estate, and made available to the landlord), the tenant may possess assets that enhance its manufacturer capacities and its ability to generate revenue.
Landlords have a lower risk for business financing, because they take ownership of the asset until the lease to will be paid fully by the tenant.
Landlords are also able to have a greater control over their investment through regular monitoring of assets, rather than to monitor working capital loans.
For suppliers leasing expands their market base by giving businesses a way to buy equipment immediately without high cost.
For transition economies such as our economy (Albanian economy), leasing is often the only way to take possession of assets for many enterprises with lack of the cash (CASH).
Another advantage arising from the use of leasing is increasing formality to businesses. Leasing contracts, payments through banks in general and the information available to leasing companies can be used by tax authorities to increase the efficiency of tax collection and combat evasion.

Risks that come from the leasing service

From our study, it showed that leasing service had a significant extent in urban areas, while in rural areas and interurban economic operators and individuals had little information about leasing services. This comes as a result of a continuous monitoring policy on leased assets from leasing companies in terms of a non-formalizated market where risk is present in any financial service. So leasing as a banking service is not being a massive financial instrument and encouraging business development and meeting the needs of the population.
Despite austerity policies as the significant percentage of the fee and insurance asset Casco which make it possible to reduce the risk of insolvency tenants, in terms of an non-formalized economy this risk is imminent and market assets used in Albania is not efficient. In these conditions it is necessary to search international markets, such a thing requires fiscal incentives, which in our country lacks such as facilities.

In underdevelopment of leasing service, have affected a number of factors, legal infrastructure, banking system, the level of consumer education, business and family members etc. But here we will highlight the lack of a clear political orientation, supporter for the development of business, and especially the lack of a clear treatment of the incentive fiscal.

RECOMMENDATIONS

Leasing can be an effective mechanism to move on an economy, mobilizing huge opportunities for growth and expansion of various sectors of the economy.

Leasing provides a way to develop small and medium modernizing production. Leasing companies play an important role in financing small and medium enterprises, which need financing to expand, but unfortunately, do not have a credit history or collateral sufficient for other funding sources. Leasing enables these enterprises to create, expand and modernize their production.

Leasing creates competition in the financial market. Leasing, which doesn't have much risk, as the giving loan of working capital, creates an alternative way of financing businesses and competes directly with loans from banks, which result in a higher cost over the years.

In transition economies leasing match bank financing, allows businesses to have access to financing as well as leasing in additional bank financing without increasing their collateralized debt.

Leasing increases total capital investment in an economy. Leasing is a complementary form of financing that serves as a substitute for bank loans and other forms of increased funding. Financial Leasing has indisputable advantages for businesses, population and state.

Leasing increased sales of equipments. Leasing offers domestic and foreign suppliers a new mechanism to increase their customer base, and access to new customers, where small and medium enterprises have been poorily funded.

LITERATURE

To preparation this study was used:

1) The consolidated knowledges about the IFRS financial lease respectively

2) MRS 7 "Accounting treatment of financial lease" and IFRS - 17 "leasing"
3) Text Advanced Financial Accounting Prof. Flutura Kalemi latest edition.
4) Data leasing companies operating in our country.
5) The data belong to, "Noshi" sh.p.k society and "Kastrati" sh.p.k society.

МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СПОРТСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ И ОГРАНИЗАЦИИ

Доц. д-р Виктор Митревски

Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје
mitrevski_viktor@yahoo.com

УДК: 005.94:796.062

АПСТРАКТ

Можноста за менаџирање со знаењето во денешно време станува значаен ако не и клучен момент во постигањата пошироко, така и во спортот. Способноста за креирање и ширење или пренесување на знаењето внатре во современите спортски институции и организации претставува се повеќе одлучувачки фактор во професионализмот на врвните достигања и стекнување со конкурентска предност. Современа спортска институција и организација во ера на знаење, глобализација на работата и секавичен технолошки и економски развој е онаа која учи, памти и реагира врз основа на добиените информации и стекнати знаења.

За изработка на овој труд извршено е прибирање на податоци преку непосредни разговори и спроведено анкетирање во повеќе спортски образовно-научни институции и организации во Р. Македонија. Целта ни беше да го утврдиме нивото и евентуалните разлики во менаџментот на знаења (креирањето и трансферот на знаење) во спортските институции кои првенствено се занимаваат со наука и спортските организации каде се очекува практична примена на знаењето.

Клучни зборови: креирање, трансфер, менаџмент, знаење.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SPORT INSTITTUTIONS AND ORGANISATIONS

Ass. Prof. Viktor Mitrevski Ph.D.

Business Academy Smilevski BAS Skopje
mitrevski_viktor@yahoo.com

UDK: 005.94:796.062

ABSTRACT

The possibility of managing knowledge nowadays becomes important, if not crucial moment, in the wider achievements, and in sports. The ability to create and transfer or dissemination of knowledge within modern sports institutions and organizations is a more decisive factor in the professionalism of the best achievements and gaining competitive advantage. Modern sports institution and organization in the knowledge era, globalization of work and lightning technological and economic development is one that learns, remembers and responds to the received information and knowledge acquired.

For making this work is done collecting data through direct talks and conducted surveys in several sports educational and scientific institutions and organizations in the Republic of Macedonia. Our goal was to determine the level and possible differences in knowledge management (creation and knowledge transfer) in sports institutions primarily engaged in science and sports organizations which expect practical application of knowledge.

Keywords: creation, transfer, management, knowledge.

ВОВЕД

Врвните достигања во спорот во последната деценија, кои тежнеат кон откривање на нови знаења промовираат еден нов правец во развојот на спортските организации. Развој на нов капитал кои се темели на специфичноста во процесот на менаџирање со знаењето. Менаџирањето со знаењето или уште позната како појава на менаџмент на знаење претставува инкорпорација на три главни компоненти (човечки ресурси, организациските процеси и технологијата) кои се во една заедничка интерактивност. Тргнувајќи од претпоставката дека конкурентската предност на секоја спортска организација произлегува од знаењето кое истата го поседува, менаџирањето со знаењето добива се позначајна улога во натамошниот професионален развој. Креирањето и ширењето на знаењето внатре во самата спортска организација претставува се повеќе одлучувачки фактор во постигањата и одржливоста на нејзината конкурентска предност. Целта на секоја современа организација е, работните процеси да се посматраат како процеси на знаење, што подразбира креирање на знаење, негово ширење, надградба и негова примена.[197] Имајќи го во предвид претходното менаџментот на знаење може да се сфати како интердисциплинарен работен концепт кој се фокусира на организациското учење.

Предмет на нашето истражување ни беше менаџментот на знаење во спортските образовно-научни иститyции (првенствено високообразовните институции во државата) и останатите спортски организации во кои може да се види и почувствува практичната примена на менаџментот на знаење. Наша цел во истражувањето ни беше да утврдиме какво е нивото на знаења (креирањето и трансферот на знаење) кое го поседуваат спортските институции и спортските организации каде се очекува практична примена на знаењето и дали постојат разлики во менаџментот на знаење помеѓу истите.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Научната оправданост на истражувањето е во насока на генерирање на нови научни сознанија што ќе најдат соодветна теоретска и практична примена во подобрување на работењето и конкурентските предности во спортските институции и организации. Намерата ни е да се истражат две значајни компоненти:

Начините и постапките на стекнување на знаењата и
Разликите во креирањето, споделувањето и трансферот на знаења.

Менаџмент на знаење

Немањето прецизност во дефинирањето на менаџментот на знаење како и не единството околу ставот што конкретно содржи, ја наметнува потребата истиот да се разгледува во многу поширока смисла. Едно е сигурно, дека претставува интердисциплинарен работен концепт кој во својот фокус има организациско учење, а самите корените и концептот треба да се бараат во повеќе области и

[197] Mašić, B, Babić , L., Đorđević – Bojanović, J., Dobrijević, G. i Veselinovi , S. (2010). *Menađment, principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. Str. 501.

дисциплини меѓутоа пред се во економијата, бизнисот, психологијата и во менаџментот на информатичките системи. Меѓутоа, кај сите оние кои на некој начин покушале да дадат одреден допринос во насока на дефинирање на менаџментот на знаење, евидентно е постоење на одредена сличност во одредени интегрални делови или елементи: креирање и развој на знаењето од екстерни извори; формирање на бази на податоци и документирање на знаењето; складирање и чување на знаењето; трансфер и дисеминација на знаењето во организацијата и надвор од неа и сл. Својот животен циклус процесот на менаџмент на знаења го поминува низ неколку фази: креирање на знаењето (Creation); освојување на знаењето (Capture); зачувување на знаењето (Storing); поделба на знаењето (Sharing) и приемна на знаењето (Application). Функционалноста на концептот на менаџментот на знаење добро е да се прифати како способност со која во многу краток временски период ќе може да се дојде до информации со кои ќе се овозможи донесување и избор на најадекватна одлука или решение кое е во прилог на постигања и успех на организацијата или посакуваните спортски достигања. Основната цел во спортските институции и организации е сите работни процеси да се посматраат како една интегрирана целина во процесот на знаење, во која се вклучени креирањето, развојот, надградбата и неговата примена и трансфер на знаењето.

Менаџментот на знаење може да се дефинира како една интегрирана функционална целна во која постои поврзаност помеѓу луѓето (човечки ресурси), технологијата и процесите. Специфичноста на спортските организации, во делот на менаџирање со човечките ресурси од една страна се однесува на управувањето со спортистите од страна на спортските тренери, тимовите на стручњаци и спортски научници, а со цел постигање на што подобри спортски резултати, од друга страна, на ефективно управување со целокупната спортска организација од страна на спортските менаџери.[198] Ваквата специфичност точно предизвикува и одредени специфики во самиот процес на интегрираност во функционирањето на самата целина.

Ако клучни елементи за успешноста на една организација преставуваат знаењето и континуираното учење, тогаш функционална и способна една спортска институција или организација може да биде

[198] Malacko, L. i Rađo, I. (2006). *Menađment ljudskih resursa u sportu*. Univerzitet u Sarajevu-Fakultet sporta i tjelesnog odgoja. Fojnica: Svetlost. str. 20.

само доколку се даде одговор на претстојните промени во конкурентското опкружување и воедно успее да ја оствари и одржи својата конкурентска предност, со што, принудена е да учи побрзо и подобро од другите, но и многу поефикасно да менаџира со своето знаење. Современа организација во ерата на знаење е онаа која учи, памти и делува на основа информациите и знаењето достапно на најдобар можен начин.[199] Ориентираноста на секоја спортска институција и организација е кон скенирање на опкружувањето и конкуренцијата, со тенденција на идентификација на приоритетите и фокусираност во следењето на трендовите и посакувањата.

Примерок на испитаници

Истражувањето е реализирано во првата половина од 2014 година на подрачјето од Р. Македонија. Опфатени беа четирите високообразовни институции во државата кои се занимаваат со спорт, наука и менаџмент (двата државни факултети во Скопје и Тетово, ФОН – приватниот факултет во Скопје и Бизниса академијата Смилевски во Битола) и 16 спортски организации и асоцијации (колективни и индивидуални спортски клубови, спортски сојузи и друштва) ширум државата. Вкупно анкетирани беа 86 испитаници, од кои првиот суп примерок го сочинуваа 36 испитаници (испитаници од високообразовните институции) и вториот суп примерок од 50 испитаници (испитаници од спортските организации). Во истражувањето на испитаниците вклучени ни беа сите можни структури во спортот: (спортисти, спортски работници, студенти, професори, асистенти и менаџери).

Истражувачки инструменти и методи

Од истражувачките инструменти, а со цел обезбедување на релевантни показатели користен беше анкетен прашалник. Изработен беше пакет од 10 анкетни прашања од кои 5 анкетни прашања ја дефинираа областа на трансферот на знаења и 5 анкетни прашања за дефинирање областа на менаџментот за креирање на знаење. За прибирањето на ставовите и мислењата од анкетните прашање користена беше четири степена скала за проценка на исказите. Во прилог дадени се пакетите од анкетни прашања.

а). Креирање на менаџментот на знаење:

[199] Mašić, B. i Đorđevič-Bojanović, J. (2009). *Organizacija zasnovana na znanju*. Organizacioni menađment i glabalna kriza: Zbornik radova VII skup privrednika i naučnika-SPIN 09, Beograd. str. 92-99.

(VAR01) Ние го обновуваме знаењето во орг./инст.
(VAR02) За нас знаењето е зголемување на конкурентската предност.
(VAR03) По враќањето од учество на обука и усовршување, ги споделувам новите сознанија со колегите.
(VAR04) По секоја обука, стекнатото знаење од мене се бара да го применам.
(VAR05) При барањето на помош и мислење од колеги и вработени секогаш ја добивам.

б). Трансфер на знаење:

(VAR01) Во орг. постои супер визија за пренос на знаењето и придобивките.
(VAR02) Своето искуство го споделувам со моите колеги.
(VAR03) Во нашата орг./инст. има развиено систем за пренесување на знаење.
(VAR04) Во орг./инст. постојат комуникациски мрежи.
(VAR05) За мојот личен развој обезбедувам информации од сите релевантни извори во орг./инст.

Утврдувањето на разликите помеѓу спортските институции и спортските организации каде се очекува практична примена на знаењето извршено е со примена на мултиваријантна анализа на варијанса (MANOVA). Во обработката на податоците користени се апликативната програма Microsoft Office Excel и SPSS.

РЕЗУЛТАТИ И АНЛИЗА

Резултати

Табела бр. 1 Основни дескриптивни податоци на испитаниците (показатели за креирање на знаењето)

Kreiranje na znaenje		Mean	Std. Deviation	N
VAR01	1,00	3,00	,926	36
	2,00	3,06	,935	50
	Total	3,03	,926	86
VAR02	1,00	3,83	,378	36
	2,00	3,46	,646	50
	Total	3,62	,577	86
VAR03	1,00	3,50	,507	36
	2,00	3,16	,866	50

	Total	3,30	,753	86
VAR04	1,00	3,25	,732	36
	2,00	3,26	,899	50
	Total	3,26	,829	86
VAR05	1,00	3,67	,478	36
	2,00	3,24	,847	50
	Total	3,42	,743	86

Табела бр. 2 Основни дескриптивни податоци на испитаниците (показатели за трансфер на знаењето)

Transfer na znaenje		Mean	Std. Deviation	N
VAR01	1,00	2,92	,874	36
	2,00	2,98	,892	50
	Total	2,95	,880	86
VAR02	1,00	3,67	,632	36
	2,00	2,98	,820	50
	Total	3,27	,818	86
VAR03	1,00	3,08	,649	36
	2,00	2,96	,903	50
	Total	3,01	,804	86
VAR04	1,00	2,67	,956	36
	2,00	2,66	1,099	50
	Total	2,66	1,036	86
VAR05	1,00	2,67	,956	36
	2,00	2,66	1,022	50
	Total	2,66	,989	86

Во табеларните прегледи 1 и 2 дадени се основните дескриптивни показатели (аритметичката средина, стандардната девијација и бројот на испитаниците) од извршената проценка кај двете групи на испитаници (испитаници од високообразовните институции и испитаници од спортски организации).

Табела бр. 3 Мултиваријантен тест за утврдување на разликите во проценката помеѓу испитаниците во менаџментот на знаење (креирање на знаење)

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,982	885,616[b]	5,000	80,000	,000	,982
	Wilks' Lambda	,018	885,616[b]	5,000	80,000	,000	,982
	Hotelling's Trace	55,351	885,616[b]	5,000	80,000	,000	,982
	Roy's Largest Root	55,351	885,616[b]	5,000	80,000	,000	,982
Kreiranje na znaenje	Pillai's Trace	,171	3,292[b]	5,000	80,000	,009	,171
	Wilks' Lambda	,829	3,292[b]	5,000	80,000	,009	,171
	Hotelling's Trace	,206	3,292[b]	5,000	80,000	,009	,171
	Roy's Largest Root	,206	3,292[b]	5,000	80,000	,009	,171

Табела бр. 4 Мултиваријантен тест за утврдување на разликите во проценката помеѓу испитаниците во менаџментот на знаење (трансфер на знаење)

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,957	353,866[b]	5,000	80,000	,000	,957
	Wilks' Lambda	,043	353,866[b]	5,000	80,000	,000	,957
	Hotelling's Trace	22,117	353,866[b]	5,000	80,000	,000	,957
	Roy's Largest Root	22,117	353,866[b]	5,000	80,000	,000	,957
Transfer na	Pillai's Trace	,300	6,853[b]	5,000	80,000	,000	,300

znaenje	Wilks' Lambda	,700	6,853[b]	5,000	80,000	,000	,300
	Hotelling's Trace	,428	6,853[b]	5,000	80,000	,000	,300
	Roy's Largest Root	,428	6,853[b]	5,000	80,000	,000	,300

Во табеларните прегледи 3 и 4 прикажани се мултиваријантните разлики кај двете групи на испитаници (испитаници од високообразовните институции и испитаници од спортски организации) по извршената проценка на показателите кои го дефинираат менаџментот на знаења (креирање на знаењето и трансферот на знаење).

Дискусија

Од добиените резултати во табела бр. 1 каде се дадени основите дескриптивни показатели може да се забележи дека и кај двете групи на испитаници не е забележан поголем варијабилитет од аритметичката средина на што ни укажува стандардното отстапување (Std. Deviation). Најголеми отстапувања забележани се кај првата (*Ние го обновуваме знаењето во орг./инст*.) и четвртата (*По секоја обука, стекнатото знаење од мене се бара да го применам*) варијабла во двете групи и во третата (*По враќањето од учество на обука и усовршување, ги споделувам новите сознанија со колегите*) и петата (*За мојот личен развој обезбедувам информации од сите релевантни извори во орг./инст*) варијабла од втората група. Резултатите во табела бр. 2 ни укажуваат дека поголеми отстапувања се забележани во сите показатели од втората група (испитаници од високообразовните институции) во споредба со првата (испитаници од спортски организации) група. Забележителни отстапувањата се во четвртата (*По секоја обука, стекнатото знаење од мене се бара да го применам*) и петтата (*За мојот личен развој обезбедувам информации од сите релевантни извори во орг./инст*) варијабла. Анализирајќи ги аритметичките средини кај двата показатели (креирање на знаење и трансфер на знаење) може да се забележи дека повисоки вредности се забележани во првата група односно кај испитаниците од високообразовните институции, што упатува на констатацијата дека високообразовните институции се подобри во креирањето и трансферот на знаење во споредба со спортските организации.

Прегледот во табела бр. 3 каде се даддени резултатите од мултиваријантната анализа на варијанса (MANOVA), од извршената проценка помеѓу испитаници во високообразовните институции и испитаници од спортските организации во креирањето на знаење, укажува дека постојат сигнификантни разлики на ниво на значајност од 0.05, во целиот анализиран простор. Врз основа на дадените резултати Wilk's Lambda изнесува 0,829, што со Rao's-вата F апроксимација од 3,292 и степенот на слободата од Df1 и Df2 (5,80) дава значајност на разликите p-level = 0.009 (Sig. = .009) на целиот анализиран простор. Прегледот во табела бр. 4 каде се даддени резултатите од мултиваријантната анализа на варијанса (MANOVA), од извршената проценка помеѓу испитаници во високообразовните институции и испитаници од спортските организации во трансферот на знаење, укажува дека постојат сигнификантни разлики на ниво на значајност од 0.05, во целиот анализиран простор. Врз основа на дадените резултати Wilk's Lambda изнесува 0,700, што со Rao's-вата F апроксимација од 6,853 и степенот на слободата од Df1 и Df2 (5,80) дава значајност на разликите p-level = 0.000 (Sig. = .000) на целиот анализиран простор.

ЗАКЛУЧОК

На прашањето со какови вредности на менаџмент на знаење и како се пренесува менаџментот на знаење во високообразовните институции и спортските организации, како и дали постојат разлики во креирањето и трансферот на знаење помеѓу истите, наидовме на одредени одговори во нашето истражување.

Добиените показатели не упатуваат кон следните согледувања:

Нивото на креирање и пренесување или трансферот на знаења е на повисоко ниво кај високообразовните институции во споредба со спортските организации.
Според добиените резултати од применетата мултипла регресиона анализа постојат разлики помеѓу високообразовните спортски институции и спортските организации и во двете варијабли (креирањето и трансферот на знаења) со кои е дефиниран менаџментот на знаење во нашето истражување.

Процесот на менаџмент на знаење кој преставува една динамичка интегрална целина може да функционира само доколку во истиот, во една заедничка интеракција најдат место човечките ресурси, технологиите и процесите.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Davenport, T. I Prusak, L. (2000). Working Knowledge, *How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.
2) Đorđević-Bojanović, J. (2009). *Menađment znanja*. Beograd: Data status.
3) Frappaolo, C. (2006). *Knowledge Management.* Capstone Publishing Ltd. Str. 57-61.
4) Liu S.S., Luo X., Shi Y. Z. (2002). International Journal of Research in Marketing, 19, 367-382.
5) Mašić, B, Babić , L., Đorđević – Bojanović, J., Dobrijević, G. i Veselinovi , S. (2010). *Menađment, principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. Str. 501.
6) Mašić, B. i Đorđević–Bojanović, J. (2009). Organizacija zasnovana na znanju. Organizacioni menađment i globalna kriza: Zbornik radova VII skup privrednika i naučnika - SPIN 09, Beograd. str. 92-99.
7) Malacko, L. i Rađo, I. (2006). *Menađment ljudskih resursa u sportu*. Univerzitet u Sarajevu-Fakultet sporta i tjelesnog odgoja. Fojnica: Svetlost. str. 20.

ИСКОРИСТЕНОСТА НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ КАПАЦИТЕТИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Ирфан Фида

АД Електрани на Македонија
Подружница "РЕК Битола"
fida.irfan@gmail.com

УДК: 658.52(497.7)

АПСТРАКТ

Компаниите ширум светот се повеќе водат сметка максимално да ги користат производствените капацитети, бидејќи од процентот на искористеноста на производствените капацитети зависат и финансиските резултати од работењето на компаниите.

Македонија е сега слободен пазар, па конкуренцијата од странските производи е се поголема. Повеќе македонските компании не ке можат својата профитабилност да ја градат со високи цени на своите производи и ниски плати, туку со поголема искоритеност на производствените капацитети да ги намалат цените на своите произвиди а со тоа тие да станат поконкурентни во однос на странските увозни производи. Просечното искористување на капацитетите на деловните субјекти во јули 2014 година изнесува 61.6% од нормалното искористување. Овој процент на користење на капацитетите е многу низок и е причина за високите цени на производите произведени во Македонија.

Со овој труд покрај тоа што се истражува колкав е процентот на искористување на производствените капацитети, се истражуваат влијанијата кои што доведоаа до ваквата состојба,се идентификуваат влијателните фактори и се нудат решенија за подобрување на искористеноста на капацитетите во Република Македонија.

Клучни зборови: производствени капацитети, менаџмент, трошоци, профит.

USAGE OF PRODUCTION CAPACITIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Fida Irfan

JSC “MACEDONIAN POWERPLANTS”
Branch ”HPP Bitola”, Novaci
fida.irfan@gmail.com

UDK: 658.52(497.7)

ABSTRACT

Companies worldwide take more and more into account the maximum usage of production capacities, because the financial results of the companies work is dependent on the percent of usage of production capacities.

Macedonia is now a free market, so the competition of foreign products is getting bigger. More of the Macedonian companies will not be able to build their profitability on high prices for their products and low wages, but with a larger usage of production capacities, lowering the prices of the products, and thus becoming a better competition than the foreign imported products. The average usage of the capacities of the business subjects in July 2014 was 61,6% of normal usage. This percent of usage of capacities is very low and is the reason for the high prices of the products manufactured in Macedonia.

With this thesis, besides the research of the percentage of usage of production capacities, the influences that brought to this position are also researched, the influencing factors are identified and solutions are offered for a better usage of capacities in the Republic of Macedonia.

Keywords: production capacities, management, costs, profit.

ВОВЕД

После втората светска војна во светот се случуваат огромни промени, темелни пресврти; а тоа се и можности за огромен успех. Имаше брз индустриски развој; брз развој на компјутерите и информатичките технологии, биотехнологијата; но една од најзначајните промени е револуцијата во меѓучовечките односи. Човекот во овој период разви и технологија со која ја совлада земјината гравитација и отиде на месечината. Електрониката и информатиката толку многу се развија што денес постојат тотално автоматизирани производни линии и цели производствени погони.

Компаниите ширум светот се повеќе водат сметка максимално да ги користат производствените капацитети, бидејќи од процентот на искористеноста на производствените капацитети зависат и финансиските резултати од работењето на компаниите.

Македонија е сега слободен пазар, па конкуренцијата од странските производи е се поголема. Повеќе македонските компании не ке можат својата профитабилност да ја градат со високи цени на своите производи и ниски плати, туку со поголема искоритеност на производствените капацитети да ги намалат цените на своите произвиди а со тоа тие да станат поконкурентни во однос на странските увозни производи. Просечното искористување на капацитетите на деловните субјекти во јули 2014 година изнесува 61.6% од нормалното искористување. Овој процент на користење на капацитетите е многу низок и е причина за високите цени на производите произведени во Македонија.

Со овој труд покрај тоа што се истражува колкав е процентот на искористување на производствените капацитети, се истражуваат влијанијата кои што доведоа до ваквата состојба,се идентификуваат влијателните фактори и се нудат решенија за подобрување на искористеноста на капацитетите во Република Македонија.

Предмет на истражување

Предмет на истражување на овој труд е: Искористеноста на производствените капацитети во Република Македонија.

Објект на истражување

Објект на истражување со овој труд се деловните субјекти на територијата во Република Македонија.

Според законнот за трговски друштва деловните субјекти според бројот на вработени поделени се во четири групи:

1) Микро – од 1 до 10 вработени
2) Мали – од 10 до 50 вработени
3) Средни – од 50 до 250 вработени
4) Големи - над 250 вработени

Во ова истражување подеднакво се опфатени сите деловни субјекти.

Субјекти во истражувањето

Субјекти во истражувањето на овој труд се: работници и менаџери во деловните субјекти на територијата во Република Македонија.

Цели на истражувањето

Основна цел на ова истражување е да се да се зголеми конкурентноста на малите и средните претпријатија во Република Македонија,преку зголемување на искористеноста на производствените капацитети. Тоа ќе се постигни со намалување на трошоците по единица производ а со тоа ќе створат услови за намалување на цените на производите.

Индиректно со зголемување на конкурентноста, значително ќе се зголеми и профитот на овие компании.

ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувачкиот дизајн се состои ид следните фази:

1) Проценка на сегашната состојба
2) Собирање на информации
3) Идентификување на влијателните фактори
4) Рангирање на факторите

Проценка на сегашната состојба со иновативноста

Според податоците на Државниот завод за статистика, индексот на индустриското производство во јули2014 година во однос на јули 2013 година изнесува 105.9.

Гледано по сектори, индустриското производство во секторот Рударство и вадење на каменво јули 2014 година, во однос на јули 2013 година, бележи опаѓање од 12.0%, во секторот Преработувачка индустријабележи пораст од 10.4%, а во секторот Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизацијаопаѓање од 7.6%.

Според главните индустриски групи, производството во јули 2014 година, во однос на јули 2013 година, бележи пораст кај Интермедијарни производи, освен енергијаза 5.5%, Капитални производиза 47.6% и Нетрајни производи за широка потрошувачказа

5.2%, додека опаѓање бележи кај Енергија за 8.8% и Трајни производи за широка потрошувачказа 9.2%.

Процентуалната искористеност на производствениот капацитет е однос помеѓу оствареното производство и очекуваното номинално производство помножено со 100.

Просечната искористеност на производствените капацитети на деловните субјекти е прикажана во: Графикон 1. Просечна искористеност на капацитетите

Графикон 1. Просечна искористеност на капацитетите

Собирање на информации

Податоци и информации за ова истражување се прибирани на повеќе начини: податоци од државен завод за статистика на Република Македонија, периодични и завршни финансиски извештаи од деловните субјекти, интервјуа со работници и менаџери и спроведениот мониторинг.

Идентификување на влијателните фактори

За идентификување на влијателните фактори изработен е полуструктуиран прашалник од 25 прашања (Прилог 1) поделени во четири дела:

1) Оперативно менаџирање
2) Амортизацијата на основните средства
3) Компетенции на вработените
4) Пазарот на трудот

Овој прашалник беше дистрибуиран во деловните субјекти во Република Македонија.

Рангирање на факторите

Податоците од влијателните фактори се селектирани, групирани и обработени. За секој критериум од влијателните фактори поставени се тежински односи, и врз основа на собраните резултати од тежинските односи извршено е рангирање на влијателните фактори. Резултатите од истражувањето се прикажани во: Графикон 2. Резултати од истражувањето.

Графикон 1. Резултати од истражувањето

Оперативно менаџирање со капацитетите. Резултатите од истражувањето утврдија дека особено влијание имаат следните елементи:

Недостаток од концептуални менаџерски вештини кај оперативните менаџери
Недоволна контрола на трошоците, не се води правилна евиденција на трошоците и не се реагира навремено
Недоволна контрола за квалитетот на производите, немање на современ систем за контрола на квалитет и слаба застапеност на имплентација на TQM – *Total Quality Management*

Амортизацијата. Просечната амортизација на основните средства изнесува 68%. Резултатите од истражувањето утврдија дека особено влијание имаат следните елементи:

Увозот на половни основни средства со висока амортизациона стапка
Ненавремена замена и/или модернизација на основните средства

Компетенции на вработените. Особено влијание имаат следните елементи:

Недоволно се издвојуваат финансиски средства за обуки на вработените
Немање на правилник за воведување во работата на нови работници
Не е воспоставен систем на доживотно учење

Недостаток од квалификувана работна сила. Спроведеното истражување покажа дека во Република Македонија има недостаток на работна сила за следните струки:

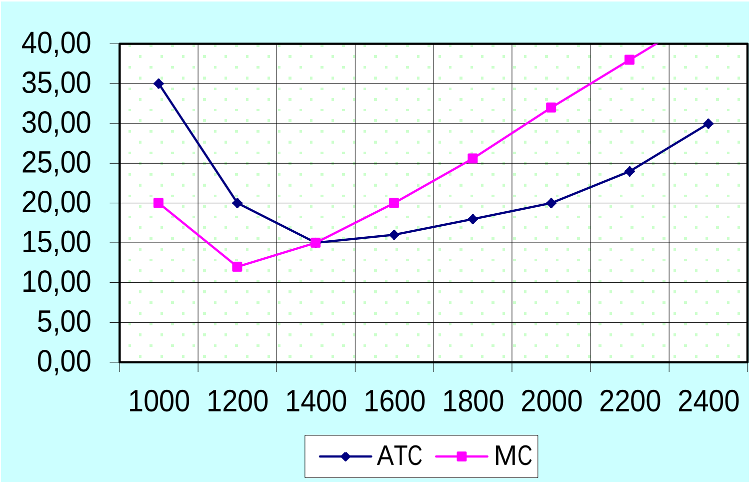
Заварувачи
Металски работници
Специјалисти за високи технологии

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА СО ПРЕПОРАКИ

Деловните субјекти во Република Македонија многу ретко прават микроекономски анализи. Микроекономските анализи можат значително да допринесат за најекономично и максимално искористување на производствените капацитети.

Пример: Микроекономска анализа на јагленов систем со номинален капацитет од 1400 T/h.

Анализа на сегашната состојба на однесувањето на просечниот вкупен трошок и маргиналниот трошок во зависност од производството T/h, и цената за произведен еден тон јаглен во евра EU, прикажано на Графикон 3. Цената за произведен 1T јаглен во функција од ATC, MC и од производството. Од овој графикон можи да се види дека цената на чинење на еден тон произведен јаглен при работа со капацитет од 1000 T/h е 35 евра ова цена опаѓа се до работа со капацитет од 1400 T/h, а потоа повторно се зголемува. Од графиконот јасно се гледа дека најниска цена од 15 EU/T, се постигнува кога работиме со номиналниот капацитет (100% искористеност на капацитетот).



Графикон 3. Цената за произведен 1T јаглен во функција од ATC, MC и од производството

ПРЕПОРАКИ ДО ВЛАДАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА:

Министерството за економија: Да воведе повисоки царински и даночни стапки за увоз на половни основни средства.
Министерството за економија: Да воведе пониски царински и даночни стапки за увоз на нови основни средства

Министерството за образование и наука: Образовниот систем да продуцира кадри соодветни на потребите на пазарот на трудот.

ПРЕПОРАКИ ДО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА:

Целосна евиденција на трошоците и нивно намалување
Да не се набавуваат половни амортизирани основни средства, а на постојните навремено да се врши ремонт и модернизација
Воведување на TQM – Total Quality Management
Издвојување повеќе финансиски средства за обуки на вработените
Да се воспостави систем на доживотно учење

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Државен завод за статистика на Република Македонија: Број/No: 6.1.14.68
2) Државен завод за статистика на Република Македонија: Број/No: 6.1.14.22
3) EC (2010a), "EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth" , COM(2010) 2020, European Commission, Brussels.
4) EC (2010b), "EUROPE 2020: Flagship Initiative: Innovation Union" , COM (2010) 546, European Commission, Brussels
5) EC (2010c), "Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020" , COM(2010) 553, European Commission, Brussels
6) Foray, D., David, P.A. and Hall, B. (2009), "Smart Specialisation – The Concept" , Knowledge Economists Policy Brief n°9, June 2009. Available at:
7) Ministry of Economy (2009), "Industrial Policy of the Republic of Macedonia 2009-2020" , Ministry of Economy, Skopje
8) OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition. A joint publication of OECD and Eurostat, OECD, Paris.
9) Kostic S.: *Psihologija rada*. Psihologija rada, Naucna knjiga. Beograd, 1986.
10) 2. Ѓорѓиоски, Б. (1998), *Менаџмент на информациони системи*, Скопје, Економски факултет

МЕНАЏИРАЊЕ НА ПРОСТОР, ВРЕМЕ И КУЛТУРА ВО ВИРТУЕЛНИОТ БИЗНИС

Алмира Цури Мемети

Државен Универзитет во Тетово
almira.curri@yahoo.com

УДК: 005.71-021.131
005.21:005.71-021.131

АПСТРАКТ

Според Ван Бинсберген: „глобализацијата не е отсуство или распад на актуелните граници, туку ... отворање нови простории и нови времиња во рамките на новите граници кои досега беа незамисливи“.

Глобализацијата како услов на социјалниот свет денес решава околу соработката меѓу неограничениот проток ширум светот, и селективното кадрирање на таквиот проток во локален контекст. Таквото кадрирање го организира не само протокот (на луѓе, идеи или објекти) и личното искуство, туку исто така и луѓето вклучени во него.

Јасно, виртуелните тимови не се ефикасни само поради технологијата или како резултат на организационите барања за проширување на нивните граници, туку повеќе поради фактот дека индивидуите се во можност да веруваат, и ова придонесува за одлична соработка во овие електронски и нетрадиционални опкружувања.

Просторот, времето и културата се трите клучни варијабли кои влијаат врз виртуелните тимови. Во следниот дел објаснуваме зошто овие три варијабли се толку важни и сугерираме неколку чекори кои може да се преземат во насока на предизвиците кои доаѓаат поради отсуството на заеднички канцеларии и заеднички работни часови.

Клучни зборови: простор, време, култура, технологија, глобализација.

MANAGING SPACE, TIME AND CULTURE IN VIRTUAL BUSINESS

Almira Curri Memeti

State University of Tetova
almira.curri@yahoo.com

UDK: 005.71-021.131
005.21:005.71-021.131

ABSTRACT

By van Binsbergen: "globalization is not about absence or dissolution of boundaries, but about ... the opening up of new spaces and new times within new boundaries that were hitherto inconceivable".

Globalization as a condition of the social world today revolves around the interplay between unbounded world-wide flow, and the selective framing of such flow within localizing contexts; such framing organizes not only flow (of people, ideas and objects) and individual experience, but also the people involved in them.

Clearly, virtual teams are neither effective only because of technology nor as a result of organizations wanting to extend their boundaries, but also and most importantly because individuals are able to trust, and thus interact and work together in these electronic and nontraditional environments.

Space, time and culture are three key variables affecting virtual teams. In this paper we explain why these variables are so important and suggest some steps you can take to address the challenges that come from a lack of shared offices and common working hours.

Keywords: space, time, culture, technology, globalization.

ВОВЕД

Со сите современи економски феномени кои почнаа да нè опкружуваат кон крајот на 20. век, појавата на уште една нова економска револуција помина речиси незабележено. Промените во начинот на работење, првенствено предизвикани од развојот и примената на новите технологии, од унапредувањето на производните и транспортните па се до масовната употреба на информатичките и комуникациските технологии, поттикнаа и транзиција (виртуелизација) на светската економија во нова, виртуелна економија.[200]

На појавата и развојот на виртуелната економија влијаеја сите бизнис концепти кои се појавија кон крајот на 20. и почетокот на 21. век. Виртуелната економија е цврсто поврзана со глобализацијата и вмрежувањето во економијата. Притоа, посебен акцент се става врз знаењето, па може да се смета дека виртуелната економија претставува продолжение на трендот на економијата базирана на знаењето, популарна во истиот временски интервал. Исто како и во случајот со економијата базирана на знаењето пред десетина години, и виртуелната економија денес го дели истото мислење за неопходноста за создавање на општество базирано на знаење. Општо, може да се рече дека е донесен единствен консензус околу тоа дека знаењето денес е најважниот економски ресурс, додека работниците богати со знаење се најбараниот ресурс на пазарот

Развојот на науката и технологијата особено е значаен за развојот на виртуелниот бизнис. Во новата, виртуелна економија, доминантните производни ресурси сѐ помалку имаат физички карактер, стануваат сѐ помали и полесни, но со сѐ повеќе вложено, „материјализирано“, знаење. Богатството денес е продукт на знаењето и информациите, кои станаа примарни суровини на оваа нова економија, но и нејзини главни производи.

Развојот на технологијата тесно е поврзан со развојот на науката, односно науката е извор на технологијата.

Во услови на глобализацијата, широката примена на информатичката и комуникациската технологија, напредокот во транспортната технологија, овозможија промена во изборот на локацијата за производство. Трендовите на намалени транспортни трошоци и развиеноста на транспортните состави имаат големо влијание врз порастот на конкурентноста на одделни индустриски локалитети, но и врз целата национална економија. Исчезнува традиционалното размислување околу потребата од физичката близина или малата оддалеченост меѓу производните фактори, додека локацијата како одредница на производството дефинитивно губи од

[200] До 1990-тите зборот виртуелно не се употребувал често. Зборот виртуелно има ист латински корен како и virtue, што значи моќ, добрина, вредност. Новото значење на зборот виртуелно означува нешто што е привидно; што не може да се допре ниту да се види, а сепак во реалноста постои и делува „речиси како“ вистинско. Значи, говориме за виртуелна – привидна реалност.

своето значење. Намалувањето на транспортните и информациските трошоци натаму води кон сè поголема транспарентност и унификација на сите гранки на економската активност во светот. Виртуелните тимови ретко ги имаат предностите од делењето простор, време и култура, значи треба да бидат способни да се натпреваруваат со тимови кои ги поседуваат тие предности.

Како што сè помало внимание се посветува на релативните транспортни трошоци, доаѓаат до израз другите фактори кои влијаат на избирањето на локацијата, како што е достапноста на специјализираните знаења и вештини, без влијание на физичката близина. Специјализираните „работници на знаењето“ (Knowledge workers) и нивните вештини го претставуваат тој критичен ресурс кој успешните претпријатија денес ги разликува од неуспешните.

Како одговор на брзите и непредвидливи пазарни промени, компаниите го ограничуваат своето работење на виталните стратешки подрачја и клучните активности, во кои остваруваат најдобри пазарни резултати или остваруваат конкурентска предност. Ваквата виртуелизација на бизнисот се појавува како резултат на порастот на брзината на бизнисот, како и на зголемените барања за квалитет на производот и услугите преку што пониски цени. Со широката примена на информатичката и комуникациската технологија, развојот на нови динамични организациски структури на бизнисот, се отвораат вратите на виртуелизацијата на бизнисот која овозможува натамошна специјализација, зголемување на флексибилноста, учество во активностите и проектите кои ги надминуваат можностите на индивидуалните компании.

ПРЕГЛЕД НА СТУДИИ

Современите компании денес сè почесто го заменуваат нивното физичко присуство со „виртуелното“, што им помага при совладувањето на пречките како што се географската оддалеченост и временските зони. Во виртуелната економија, поимот оддалеченост има повеќекратно значење; оддалеченоста се смета како раздвоеност во време, физичка одвоеност на два партнери во простор, како и емоционална сепарација (Лојески и Рајли, 2008). Нагласувајќи дека оддалеченоста претставува комплексен проблем на сите овие три облици, авторите го воведуваат поимот „виртуелна оддалеченост“, кој се однесува на бизнисот на луѓето преку комуникациската технологија.

Виртуелизацијата овозможува користење на интелектуалните ресурси дисперзирани ширум светот. Последица на виртуелизацијата е настанокот на виртуелните пазари, виртуелните берзи, виртуелните организации и компании, виртуелните банки, виртуелните менаџери и работници, како и на другите нови деловни субјекти кои егзистираат преку примена на информатичката и комуникациската технологија. Виртуелизацијата на бизнисот носи коренити промени кои најдобро се манифестираат преку три димензии на работењето: а) простор, б) време и в) структура (Скурме, 1998).

а) Простор: Виртуелизацијата овозможува диспезирање на деловните активности надвор од границите на компанијата, на локации каде за тие активности постојат најдобри услови (аутсорсинг). Развојот на информатичката и комуникациската технологија, и посебно појавата на Интернетот, овозможија непречено раздвојување на деловните операции кои до неодамна се одвиваа една до друга, но и на вработените кои работеле заедно. Од друга страна, виртуелизацијата овозможува и поврзување на различните деловни активности кои порано биле раздвоени, како и вмрежување и кластеризација на компатибилните компании и претприемачи. Виртуелизацијата, забележена низ димензијата на просторот, овозможува и појава на нови начини на работа и бизнис, како што се telework (работа од далечина) и тимска работа.

б) Време: Временската димензија на виртуелизацијата им овозможува на компаниите и претприемачите вршење на нивните операции низ различни временски зони. Примери за ова се инженерските или софтверските компании, во кои стручњаците преку информатичката и комуникациската технологија работат непрекинато 24 часа на ден, било каде во светот. Освен тоа, виртуелизацијата на бизнисот исто така овозможува економична употреба на димензијата време низ зголемена флексибилност во текот на работното време.

в) Структура: Виртуелизацијата на бизнисот им овозможи на компаниите изградба на флексибилни нехиерархиски организациски структури, кои се засноваат на мрежи на меѓусебно поврзани компании, на нивните поедини единици, луѓе и/или поедини комплементарни надлежности, со цел изведување на специфични деловни задачи. На тој начин, вработените можат да работат во привремени виртуелни тимови или цели новоформирани виртуелни организации кои постојат и траат само толку колку што за нив постои потреба, и после тоа можат многу брзо да се расформираат или реформираат за задоволување на некои други потреби и пазарни прилики.

Зошто овие три варијабли: простор, време и култура, се толку важни? Членовите на тимот кои се лоцирани на исто место (делат простор), кои работат во ист распоред (делат време) и знаат како да работат заедно (делат култура), имаат значајна предност над виртуелните тимови. Во оваа насока, на пример, постојат неколку пречки за формалната и неформалната комуникација кои се важни за соработката.

Членовите на тимот можат брзо и непосредно да делат статусни проекти, идеи, грижи и прашања; тие си помагаат меѓусебно во разбирањето на нивните работни задачи, решавањето на проблемите, и донесувањето заеднички одлуки. Формално, тие може да се најдат низ ходниците, да се видат за време на пауза, или да се среќаваат на ручеци или во паркинг просторот. Оваа интеракција помага не само за социјализација на членовите на тимот (луѓето ќе работат и комуницираат поефикасно со луѓе кои ги познаваат, отколку со непознати), туку обезбедува и бројни можности за координација и соработка. Културата што ја делат им помага што да прават кога се наоѓаат во проблем, имаат конфликт или имаат потреба за координирање на различни задачи. Виртуелните тимови ретко ги имаат овие предности од делењето простор, време и култура, иако треба да бидат способни да се натпреваруваат со тимови кои ги поседуваат тие предности.

Простор – Време

Очигледно, овие три варијабли се силно поврзани, и повеќето виртуелни тимови се погодени од сите три. Физичарите тврдат, на пример, дека просторот и времето всушност се дел од ист континиум. Ова е лесно да се види ако замислите широко дисперзиран тим. Ако луѓето се лоцирани во неколку, тогаш автоматски тие се наоѓаат во различни временски зони. Според тоа, може да се тврди дека сè додека виртуелните тимови се загрижени, простор – време е една променлива наместо две.

Култура

Културата исто така е погодена од простор – време. Колку повеќе тимот е распределен во време и простор, толку повеќе вработените ќе имаат расцепкана, поделена култура. Очигледно, тимовите дисперзирани во неколку земји се соочуваат со предизвици предизвикани од географски културни разлики.

Јужноамериканците на проект може да ги гледаат временските рокови како приближни, додека Германците ги сметаат како мошне прецизни, иако и двете поминуваат низ иста дискусија, на ист јазик и во исто време. Азијатите може да се насмеат и да климаат со глава кога ќе бидат прашани да се согласат за нешто за кое знаат дека подоцна нема да го поддржат, бидејќи неучтивоста од јасно несогласување е културно неиздржлива. Ова однесување ги збунува нивните американски колеги, кои претпоставуваат дека климањето со глава и насмевката значат согласност.

За додавање на поголема комплексност на овој културен проблем, американскиот професор Едгар Шајн, чии истражувања се фокусирани на организационата култура, ја дефинира културата како нешто кое спаѓа во категорија на „научено однесување за тоа како да се работи заеднички“ (Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey – Bass, 1997). Оваа дефиниција соодветно допушта многу работи, покрај географијата, кои влијаат врз културата на тимот, вклучувајќи организациони практики, образовна подлога, и поранешни и сегашни менаџерски стилови. Празнините во овие сфери може да креираат голема доза на растојание.

ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

Анкетата е реализирана со репрезентативен примерок од 30 компании.

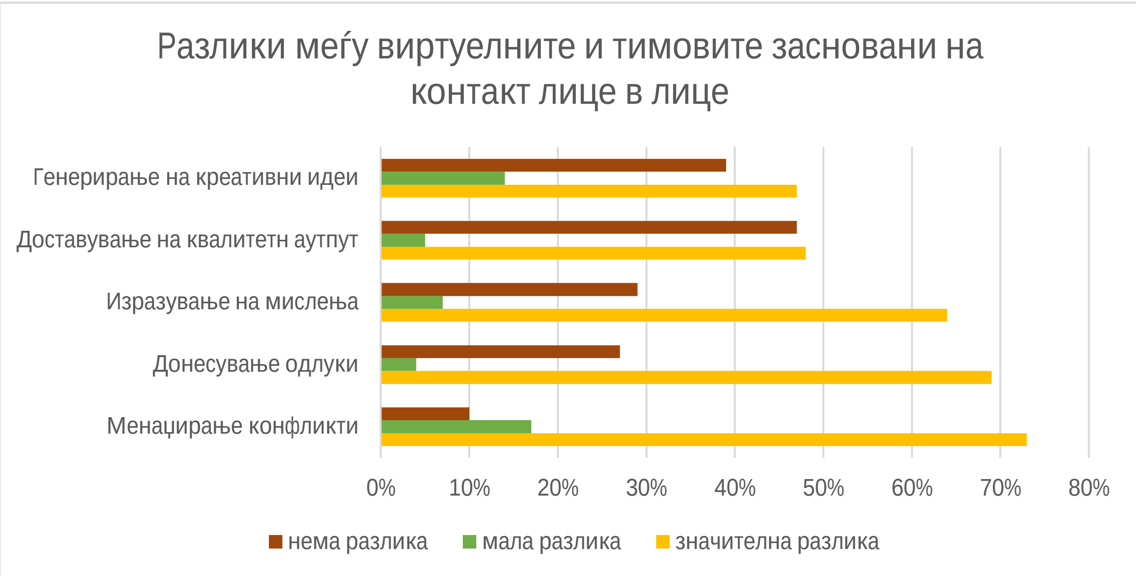
Изборот на моделот е случаен и нормата на одговори на прашалниците е 100%, додека вклучуваат 30 опсервации на средни и големи компании во Македонија. Анкетата е реализирана писмено и на директен начин. Прашалникот опфаќа неколку прашања во врска со општите предизвици кои влијаат врз виртуелниот бизнис, каде како клучни ги нагласуваме трите спомнати варијабли низ трудот простор, време и култура.

Пред да ја искажам корелацијата меѓу главните карактеристики на добриот виртуелен колега за успешен тим без разлика на физичката оддалеченост, ќе го претставам статистичкиот коментар на добиените резултати од реализираното истражување.

Врз основа на извршената анализа дојдов до следните резултати:

Прво прашање: *Разлики меѓу виртуелните и тимовите засновани на контакти лице в лице?*

Разлики меѓу виртуелните и тимовите со контакт	Процентуална застапеност	Значителна разлика	Мала разлика	Нема разлика
Менаџирање конфликти	73%	73%	17%	10%
Донесување одлуки	69%	69%	4%	27%
Изразување на мислења	64%	64%	7%	29%
Доставување на квалитетен аутпут	48%	48%	5%	47%
Генерирање на креативни идеи	47%	47%	14%	39%

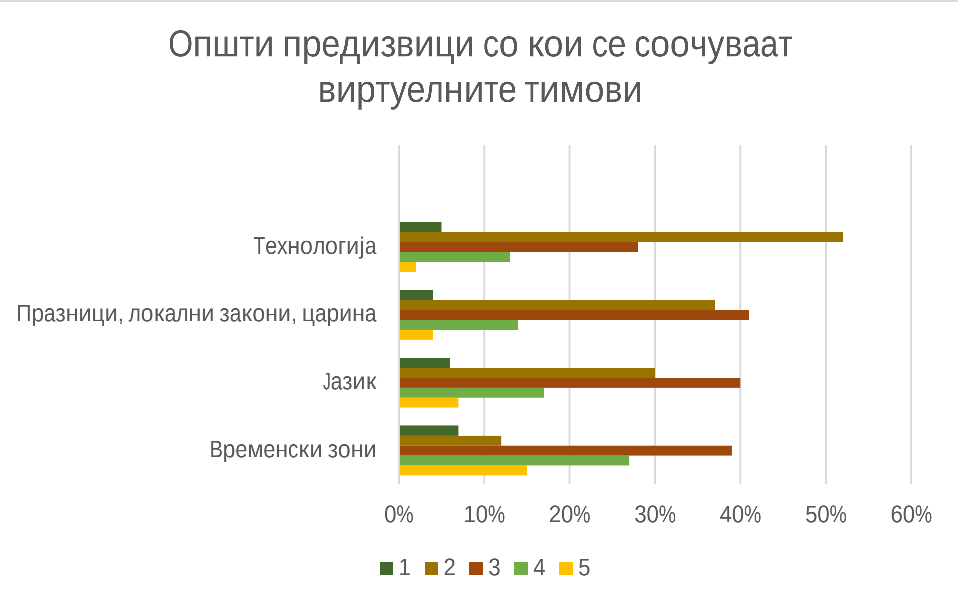


Виртуелните тимови најмногу се разликуваат од лице в лице тимовите во три области: менаџирање конфликти (73%), донесување одлуки (69%) и изразување на мислења (64%). Анкетираните ги посочија сите овие три области како најпредизвикувачки за виртуелните тимови, и тешкотијата за изразување на мислења под овие околности посебно е карактеристика на индиректните култури. Во отсуство на способноста за изразување на мислења или менаџирање конфликти меѓу членовите, не е изненадувачки фактот дека виртуелните тимови го сметаат предизвикувачки процесот на донесување одлуки.

Анкетираните исто така посочија дека испораката на квалитативен аутпут и генерирањето иновативни идеи се повеќе предизвикувачки во виртуелниот амбиент отколку лице в лице. Овие предизвици не би биле изненадувачки доколку виртуелните тимови не би соочиле со јазични пречки, различни временски зони и различни култури, во нивните редовни работни активности. Овие пречки се зголемуваат од отсуството на визуелна и опиплива интеракција. И покрај ова, задоволувачки е фактот дека истражувањето покажува дека евентуалниот аутпут на успешните интеркултурни виртуелни тимови е поиновативен и со поголем квалитет. Како и да е, оваа придобивка не доаѓа лесно, и ја рефлектира потребата за набљудување на правилата за почитувана интеракција меѓу членовите на виртуелните тимови.

2. Општи предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови?

Општи предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Временски зони	81%	15%	27%	39%	12%	7%
Јазик	64%	7%	17%	40%	30%	6%
Празници, локални закони, царина	59%	4%	14%	41%	37%	4%
Технологија	43%	2%	13%	28%	52%	5%

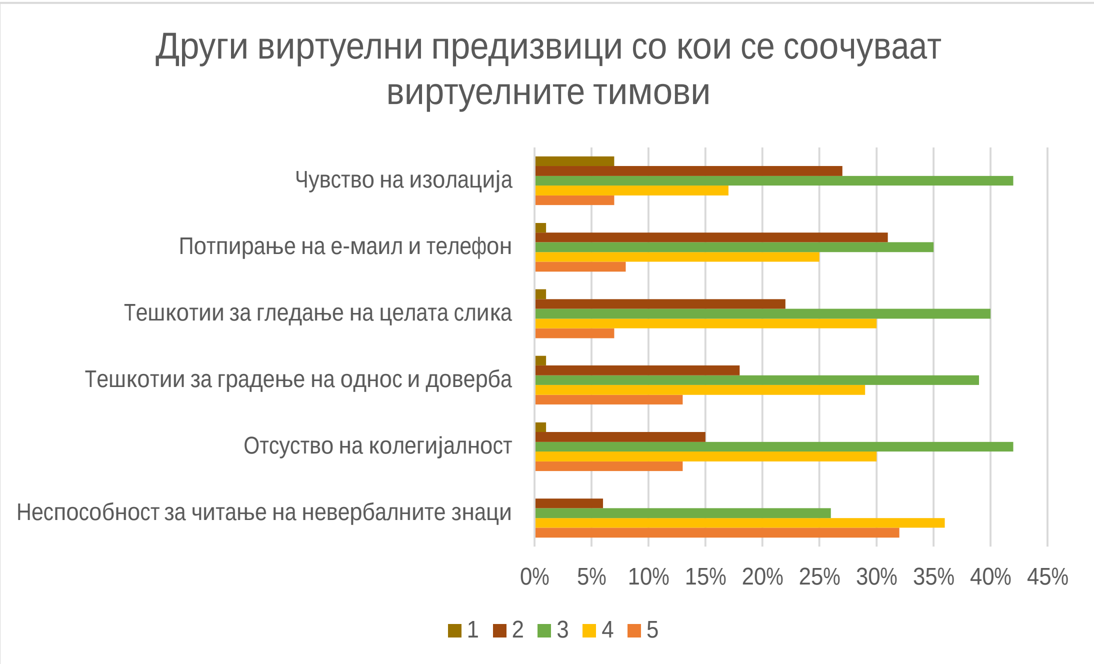


Временските зони го претставуваат најголемиот општ предизвик за виртуелните тимови. После нив следуваат јазикот; празниците, локалните закони и царината; и конечно технологијата. Интересен е фактот дека технологијата претставува само мал предизвик за виртуелните тимови, посебно споредувајќи ја со другите предизвици. Како и да е, временските зони ги посочија 81% од анкетираните кои ги сметаат како многу предизвикувачки (15%), предизвикувачки (27%) или делумно предизвикувачки (39%). Од друга страна, 64% го посочиле јазикот како предизвик. Конечно, 59% од анкетираните имаат предизвици со празниците, локалните закони и царината.

Предизвиците адресирани во овој сектор на истражувањето се тешки за менаџирање со нешто друго освен со компромис. На пример, добра идеја е подеднаквото дистрибуирање на искушенија за закажување средби во глобален час, со што прашањето на временска зона не би претставувало проблем за ниту една култура. Успешните глобални тимови исто така распоредуваат празнични графикони однапред за секого, и ги адресираат јазичните потешкотии преку телефонски разговори со пишана комуникација.

3. Други виртуелни предизвици со кои се соочуваат виртуелните компании?

Други виртуелни предизвици со кои се соочуваат виртуелните тимови	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Неспособност за читање на невербалните знаци	94%	32%	36%	26%	6%	0%
Отсуство на колегијалност	85%	13%	30%	42%	15%	1%
Тешкотии за градење на однос и доверба	81%	13%	29%	39%	18%	1%
Тешкотии за гледање на целата слика	77%	7%	30%	40%	22%	1%
Потпирање на е-маил и телефон	68%	8%	25%	35%	31%	1%
Чувство на изолација	66%	7%	17%	42%	27%	7%



Анкетираните посочуваат дека најголемиот виртуелен предизвик со кој се соочиле била неспособноста за читање на невербалните знаци. После ова следувало отсуството на колегијалност, тешкотиите за воспоставување на однос и градење на доверба, тешкотијата за гледање на целиот мозаик, зависноста од е-маил и телефон, и чувството на изолација. Не изненадувачки, нашата студија посочува дека неможноста за читање на говорот на тело (кој според некои истражувања претставува 70% од пораката) го претставува најголемиот предизвик со кој се соочуваат виртуелните тимови. Во оваа анкета, неможноста за читање на невербалните знаци е предизвик од различен степен до 94% од сите членови на тимот.

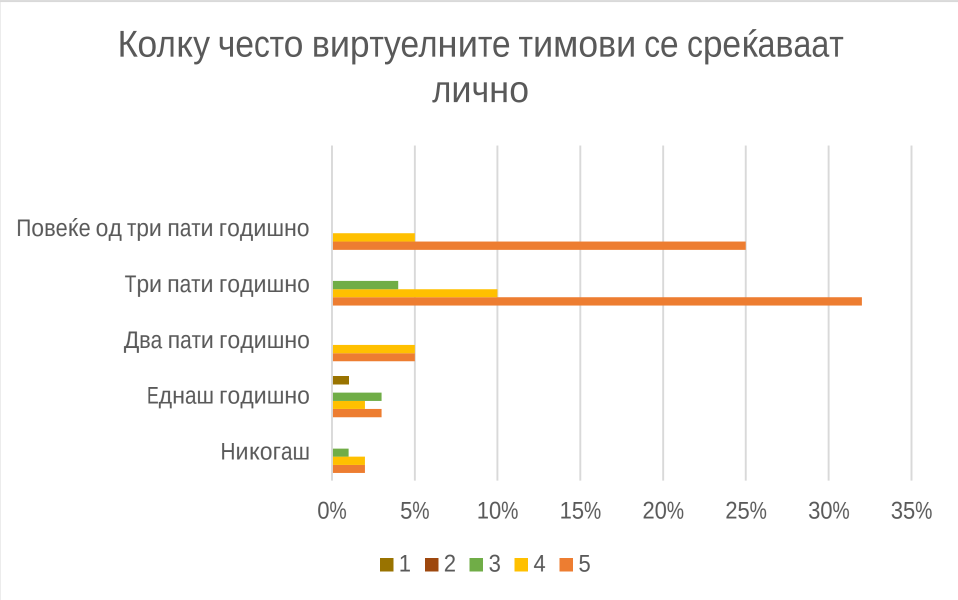
Отсуството на колегијалност (85%) и тешкотијата за воспоставување однос и доверба (81%) исто така придонесуваат за помалата продуктивност на тимските членови. Земени заедно, овие наоди околу виртуелните предизвици се индикатор за важноста за виртуелните тимови од формирањето јасно дефинирана структура, процедури и процеси.

Произлегува дека кога и да е можно, за виртуелните тимови би биле корисни периодичните лице в лице средби, но дури и кога таквите средби се дел од тимската структура, сеуште е важно за тим лидерите да се свесни за ваквите предизвици и да остават време за градење на однос и колегијалност, кои имаат извонредно значење за довербата во тимот. Исто така, постојат неколку начини на манифестирање отсуство на доверба. Може да биде отсуство на доверба во сфаќањето на надлежностите на членовите од тимот, или отсуство на доверба во нивната посветеност и обврските кон тимот. И двата аспекти се често вкоренети во културните однесувања и може да бидат адресирани ефективно со правилно структурирање на комуникациите и со поставување на разумно време за дијалог.

4. Колку често еден виртуелен тим треба да се среќава лично?

Колку често еден виртуелен тим се среќава лично	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Никогаш	5%	2%	2%	1%	0%	0%
Еднаш годишно	9%	3%	2%	3%	0%	1%
Два пати годишно	10%	5%	5%	0%	0%	0%
Три пати годишно	46%	32%	10%	4%	0%	0%

Повеќе од три пати годишно	30%	25%	5%	0%	0%	0%



Реткоста на средбите меѓу членовите на виртуелните тимови ја подвлекува нивната „виртуелна“ природа. 5% од анкетираните никогаш не го сретнале другиот член на виртуелниот тим, и 9% се среќаваат само еднаш годишно. 86% од анкетираните се среќавале два или повеќе пати во текот на годината. Сите анкетирани ја изразиле желбата за повеќе средби лице в лице меѓу членовите на виртуелните тимови.

5. Предизвици со кои се соочувате при средбите на виртуелните тимови, доколку веќе постојат?

Предизвици со кои се соочувате при средбите на виртуелните тимови	Процентуална застапеност	5	4	3	2	1
Недоволно време за градење на доверба	90%	14%	37%	39%	10%	0%
Брзина на носење одлука	80%	9%	30%	41%	20%	0%
Различни лидерски стилови	77%	10%	25%	42%	22%	1%
Метода на носење одлука	76%	8%	29%	39%	23%	1%

Колеги кои отсуствуваат	75%	10%	27%	38%	23%	2%
Способност за преземање иницијатива	65%	4%	24%	37%	34%	1%
Задоцнување на средбата или прерано напуштање	63%	5%	18%	40%	33%	4%
Усогласување на целите	65%	4%	20%	41%	34%	1%
Потреба за слушање на повеќе мислења	62%	3%	20%	39%	37%	1%
Квалитет на изведба	60%	3%	17%	40%	39%	1%
Почитување на агендата	48%	3%	12%	33%	50%	2%

Меѓу најголемите предизвици со кои се соочиле при средбите на виртуелните тимови, анкетираните го посочиле недоволното време за градење на односи (90% имале некаков степен на предизвик), брзината на донесувањето одлука (80%), различните стилови на лидерство (77%), методот на донесување одлука (76%), и колегите кои не учествувале во процесот (75%).

Додека останатите предизвици за средби на тимовите се посочени како помалку предизвикувачки од анкетираните, помеѓу 60 и 65% од нив имале некаков степен на предизвик со сите пречки идентификувани во анкетата, со исклучок на запазувањето на агендите, кои биле предизвикувачки за 48% од анкетираните.

Од овие одговори, јасно е дека виртуелните тимови имаат потреба од структура и дефинирани процеси, кои би влијаеле и врз ефективноста на работата.

КОРЕЛАЦИОНА АНАЛИЗА НА ЗАВИСНА И НЕЗАВИСНА ПРОМЕНЛИВА

Независни варијабли на истражувањето

Најзначајните независни варијабли на истражувањето за добар виртуелен колега односно влијанијата врз степенот на подобрување на тимот без разлика на физичката одалеченост се:

волјата за споделување информации, следена од проактивната ангажираност, соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето помош за другите колеги.

Зависни варијабли на истражувањето

Истражувањето, кое за основна цел ја има потврдата или евентуално негирањето на круцијалното прашање на овој труд, поаѓа и од соодветна зависна варијабла на истражувањето.

Појдовната зависна варијабла на ова истражување е мислењето на анкетираниот репрезентативен примерок за карактеристиките на добар виртуелен тим, за глобалните тим лидери кои треба да се добро советувани за развивање и остварување на планираните цели преку тимот при успешно менаџирање на трите клучни варијабли простор, време и култура.

Степенот на сите наведени карактеристики (волјата за споделување информации, следена од проактивната ангажираност, соработката, организираноста, поседувањето добри социјални вештини, обезбедувањето корисен фидбек и нудењето помош за другите колеги) за добар виртуелен колега како независни променливи:

	Column 1	*Column 2*	*Column 3*	*Column 4*	*Column 5*	*Column 6*	*Column 7*	*Column 8*
Column 1	1							
Column 2	0.91880	1						
Column 3	0.86199	0.80134	1					
Column 4	0.93869	0.89956	0.89916	1				
Column 5	0.89035	0.81004	0.94100	0.90240	1			
Column 6	0.89406	0.78905	0.90887	0.85284	0.95588	1		
Column 7	0.74188	0.57709	0.80186	0.66387	0.83410	0.93067	1	
Column 8	0.71641	0.58514	0.84269	0.65721	0.83529	0.93317	0.97126	1

Зависна варијабла: Добар виртуелен колега				
Независни варијабли	Коефициент	Стандардна грешка	t-Статистика	Проб.
C	1.62016	0.56259	2.87981	0.00630
Споделување информации	0.17362	0.10512	1.65168	0.10624
Проактивна ангажираност	0.87824	0.23701	3.70553	0.00062
Соработката	-0.18537	0.16685	-1.11099	0.27305
Организираноста	-1.11642	0.25522	-4.37441	0.00008
Поседувањето добри социјални вештини	1.85892	0.38315	4.85164	0.00002
Обезбедувањето на корисен фидбек	0.45367	0.12118	3.74370	0.00056
Нудењето помош на други колеги	-1.32509	0.26557	-4.98956	0.00001
R-квадрат	0.98281			
R-корегиран квадрат	0.96591			

Позитивен предзнак на коефициентот на регресија е b да е поголемо од нула, како што во нашиот пример покажува директно совпаѓање на варијациите на набљудуваната појава, односно со пораст на независната променлива растат вредностите на зависната променлива, и обратно, со опаѓање на една опаѓа друга. Негативен предзнак на коефициентот на регресија покажува инверзно совпаѓање, со пораст на едната опаѓаат вредностите на другата променлива. Доколку параметарот b е нула, тогаш моделските вредности се константни и еднакви на параметарот a. Можеме да заклучиме дека помеѓу проучуваните појави има големо совпаѓање на варијациите, односно коефициентот е 96% совпаѓање во варијациите.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Менаџирањето на трите клучни варијабли и нивното влијание врз виртуелните тимови, е критично. Ако немате заеднички физички простор (колокација), креирајте виртуелен простор. Ако немате заеднички работни часови (синхронизирано време), креирајте виртуелно време. Ако немате силна заедничка култура за водење на однесувањето на вработените (хомогеност), тогаш креирајте виртуелна култура.

Во некои од компаниите опфатени во анкетниот прашалник, најголемата културна разлика не беше базирана на локацијата, туку на организационите практики. Аргументите беа заеднички. Ресурсите и информациите не беа распределени. Соработката беше ретка. Компаниите беа загрижени дека, освен ако јазикот (акроними, бизнис терминологија), практиките, процесите, и ставовите на стекнатите организации станат подобро усогласени со културата на организацијата која се стекнала со тоа, целата операција може да пропадне.

Културни проблеми - Најпроблематичната културна разлика меѓу членовите на тимот најчесто е причинета од нешто друго освен националноста. Разликите во образованието, организационата врска, или секое друго лично животно искуство може да го зголемат културното недоразбирање и да ја ослабат ефективната тимска работа. Менаџерите треба ова да го запаметат кога работат со тим чии членови имаат различни културни основи (дури и ако сите тие живеат во ист географски регион).

Во тим со многу географски култури, може да постојат различни проблеми околу прашањата како „Што значат одредени зборови или гестови?“; „Како да бидеме сигурни дека се разбираме меѓусебно?“ или „Како соработуваат луѓе со значајно различни сфаќања?“. Ако овие не се решаваат, тимот не може да работи на највисоко ниво. Но паметните лидери на виртуелните тимови сфаќаат дека овие прашања може да бидат проблематични доколку културните разлики произлегуваат од искуствата од личниот живот и кои се однесуваат на образованието, организационите врски, религијата, полот, сексуалната ориентација, расата, социо-економските состојби, неспособноста, военото искуство, или цела друга низа на фактори.

Некои виртуелни тимови, како што е единствено место 24 часа повикувачки центар на фабрика, имаат повеќе смени на вработени во ист тим. Нормално, луѓето не можат да бидат заедно во исто време, но сите работеле на иста локација во различно време. Ако ја имате предноста од делење на заеднички простор, искористете ја. Креирајте физички простор кој овозможува чувство на идентитет и начин на соработка. Издејствувајте место како тимска соба, каде луѓето може да се собираат и зборуваат кога имаат преклопување на распоредот. Некои организации, на пример, назначуваат одредени простории како места за собирање и контакти. Овие простории би требало да имаат табла и удобни столчиња околу масата. Тоа се простории кои ги поттикнуваат луѓето да делат идеи меѓусебно, да решаваат проблеми и да соработуваат.

Тимскиот простор пожелно е да се декорира со идентитетски графикони. На пример, овие темови често користат од постери, чартови и графикони на ѕидовите. Постирајте ги вашите цели, проектирајте времеплов, или други клучни мерки на места кои би биле видливи за сите. Некои тимови, како на пример оригиналниот Мекинтош тим на Ејпл кој ставил знаме со череп и крст над нивната зграда, креираат симбол кој се употребува за зајакнување на нивниот заеднички идентитет со луѓето кои работат во различни смени.

Повеќето од дејностите од овој вид сметаат дека треба да креираат преклопени смени во распоредот, за сместување и поттикнување на тимската комуникација. Ова е полесно во дејностите кои употребуваат осумчасовни смени, отколку во дејностите кои употребуваат дванаесет часовни смени, но ова е секогаш пожелно за креирање можност за лице в лице размена кога и да е можно. За време на преклопувањата, повеќето од организациите имаат некој вид на меѓу-смени во кои членовите на тимот кој доаѓа се информира за случувањата во последната смена. Ова време е секогаш недоволно и треба да се користи ефикасно за активностите кои најдобро се вршат лице в лице. Исто така, одлука на тимот може да биде некои од сугестиите да бидат собрани несинхронизирано на тимскиот Веб сајт, за употреба на вработените низ различни смени. Тогаш времето за средби може да се резервира за дискутирање околу добрите и лошите страни од секоја сугестија.

Некои виртуелни тимови имаат луѓе на различни локации, но сеуште имаат редовни преклопувања во дневните работни распореди. Употребете го тоа што го имате. Повеќето од овие тимови го сметаат корисно организирањето на редовни конференциски средби за време на преклопеното време, на ист начин како колоцираните тимови имаат средби на персоналот. Овие виртуелни конференции најчесто се одржуваат на неделна основа, макар што повеќето од овие видови на тимови сметаат дека кратките дневни средби се доволно корисни за координирање на задачите.

Некои виртуелни тимови се лоцирани во доволно мало географски простории, така што лице в лице средбите може да се одржат без предизвикување на значајни патнички трошоци. Добра практика е одржувањето на ваквите средби со доволна фреквенција, така што членовите на тимот може да ги искористат предностите на колоцираните тимови. За овој вид на тим, кварталните средби на централна локација не би требало да се тешки. Зголемената фреквенција е препорачлива ако членовите на тимот може да имаат корист од делењето на идеи, меѓусебното координирање, или учеството во процесот на донесување одлуки.

Треба да се запамти дека лице в лице средбите треба да се зачуваат за работи кои не се лесни за реализирање низ виртуелна интеракција. Овие се средби каде секој може да помогне или придонесе.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) The economies of virtual worlds: Lessons for the real world: Jones, Callum. Policy, Winter2009.

2) New methods regarding the organization and functionality of the business environment in the virtual economy: Paulina, Botezatu Cornelia; Cezar, Botezatu; George, Căruţaşu. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2009.
3) Internet and Interactive Websites: Cornestones of Competitive Advantage in the virtual Economy: Bulearca, Marius; Bulearca, Suzana. Global Business & Management Research, 2009.
4) Virtual World Economies: Bloomfield, Robert; Rennekamp, Kristina. Foundations & Trends in Accounting, 2008.
5) Virtual enterprises and virtual economy: manifestations and policy challenges: Lefebvre, Louis A.; Lefebvre, Elisabeth. International Journal of Technology Management, 2000.
6) Jaško, O., Stefanović, I. (2005) Virtualne organizacije kao savremeno rešenje za upravljanje projektima.
7) Stefanović, I., Ćorović, A. (2007) Specifičnosti komunikacija upravljanja projektima u virtualnim organizacijama.
8) Stefanović, I. (2006) Upravljanje troškovima u virtualnim organizacijama.
9) Davidow, B., Malone, M. Virtual corporations: Business in the new millennium (2004).
10) The Distance Manager, McGraw-Hill, (2001).
11) Haines, M., Loiacono, E., Taylor, N. The reality of virtual corporations (2005).
12) Preston, S.M. Virtual organization as process: Integrating cognitive and social structure across time and space (2006).
13) Davidow, B., Malone, M. Virtual organizations: The next economic revolution (2005).
14) Davidow, W.H., and Malone, M.S. (1992), The Virtual Corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21rst century, New York NY: Harper Collins.
15) Handy, C. (1995), "Trust and the virtual organization," Harvard Business Review".
16) Modern Organization in Virtual Communities, Jerzy Kisielnicki, (2002).
17) Managing in the new economy, Joan Magretta – (1999).
18) Managing performance from a distance,The Fisher Gro

ИСКОРИСТУВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗНАЕЊЕ И ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ВРЕДНОСТ

Нина Бајрактарова
студент на Економски факултет, Љубљана
МБА Билјана Бајрактарова
СОУ „Димитар Влахов“ Струмица
b.bajraktarova@yahoo.com

УДК: 005.94

АПСТРАКТ

Во многу организации недоволната грижа и недоволната организација на знаењето кое се поседува доведуваат до непосакувани ситуации, тогаш кога поседуваното знаење не може да се стави во функција на постигнување на одреден ефект, не се знае дека се поседува или до истото не може да се дојде. Идентификувањето и анализата на достапното и потребното знаење, создавањето на капитал на знаење и неговото искористување во понатамошниот процес на планирање, реализација и контрола на активностите се клучни за остварување на организациските цели. Колку повеќе работиме на искористување на организациското знаење, толку повеќе ја зголемуваме и организациската вредност на компанијата.

Клучни зборови: знаење, грижа, организациска вредност.

THE USAGE OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND THE INCREASING OF ORGANIZATIONAL VALUE

Nina Bajraktarova
student at Faculty of Economics, Ljubljana
MBA Biljana Bajraktarova
SOU “ Dimitar Vlahov” Strumica
b.bajraktarova@yahoo.com

UDK: 005.94

ABSTRACT

In many organizations the lack of care and the lack of knowledge are the leading causes to undesirable situations, when possessed knowledge

cannot be put into operation in order to achieve a certain goal, or when it is not known whether is possessed or not. The identification and analysis of the available and required knowledge, creation of knowledge capital and its usage in the further process of planning, implementation and control activities are the keys to achieving organizational goals. The more we work on the usage of organizational knowledge the more we are enhancing the organizational value of the company.

Keywords: knowledge, care, organizational values.

ВОВЕД

Факт е дека организациите што учат се организации каде што луѓето континуирано го надоградуваат својат капацитет, секој индивидуално но и сите заедно се со цел да ги постигнат саканите резултати. За постигање на саканите резултати луѓето постојано учат како да учат заедно а со тоа и успехот ќе биде неизбежен. Петер Сенге наведува дека градењето на организација која учи е предмет на менаџерски развој во повеќе дисциплини:

Систематско мислење - е најважниот елемент кој пордазбира дека сите вработени во организацијата да разберат како работи организацијата. Секој индивидуалец да се вклопува во работењето на организацијата и да делување на начин кој делува организацијата во целина.

Лично мајсторство - подразбира одговорност од сите вработени, познавање на работата што ја работи секој индивидуалец како и целокупниот процес на работење.

Ментални модели – подразбира испитување на тековните начини на мислење на секој поединец како и разоткривање на претпоставките.

Споделена визија – секоја поединец да ја знае заедничката визија на организацијата големата слика, и со својата визија да се вклопи во заедничката визија, со својот план и постапки да тежнее да се оствари заедничката слика на организацијата.

Тимско работење – кога сите претходни дисциплини ќе се почитуваат и остваруваат, луѓето ќе се склони за групен успех, да работат колективно и да се извршуваат сите задачи кои водаат кон постигнување на зедничката цел а тоа е постигање на организациска предност на претпријатието.

Организацијата која учи и располага со организациско знаење, го негува организациското знаење е ангажирана во идентификување и решавање на проблемот.Основната идеја е решавањето на проблемот наспроти традиционалната организација која е насочена кон ефикасноста. Во организацијата која учи, го споделува и негува знаењето сите вработени мораат да бараат заедничко решение на проблемот, со што би се задоволиле потребите на купувачите, фокусирајќи се на квалитетот и задоволувањето на потребите на купувачите. Организациите кои го негуваат знаењето изнаоѓаат нови патишта за делување, секогаш превземаат акција кон нови промени, промените носаат проблеми кои треба да се решаат. За решавање на проблемите не се оди со рутинско дејствување туку во организациите се искористува органзациското учење, се експериментира се врши самодијагноза и сами иницираат промени и ги решаваат проблемите наспроти рутинското делување или наспроти организациите кои не учат кои пробуват да ги имитираат конкурентите или ги следат советите на консултантите.

ПРОБЛЕМ

Рутинското работење во организациите не води кон успешно работење и постигање на организациска предност. Секоја организација би требала да го негува организациското знаење. Бидејќи организациите не го негуваат пренесувањето на знаењето меѓу вработените, ниту го развиваат знаењето а уште помалку го складираат настанува вистински проблем во искористување на организациското знаење а со тоа и напредок на самата организација. Проблемот всушност се јавува во организациите кои го негуваат традиционалниот начин на работа при што фокусот на своето работење го ставаат на материјалните добра и при тоа занемарувајќи го знаењето, знаењето на поединците а уште повеќе организациското знаење.

Тргнувајќи од тука направивме истражување во фирми кои успешно напредуваат во своето работење во последните пет години, и фирми кои во последните пет години или стагнираат во своето работење или имаат назадна линија на работењето.

ИСТРАЖУВАЊЕ

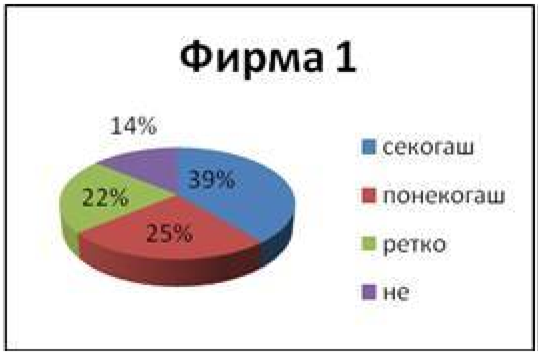
Истражувањето го направивме врз основа на прашалник спрашања поврзани со тоа со каков капитал на знаења располага организацијата, како се создадени нови знаења и истите дали се складираат, дали знаењата се пренесуваат помеѓу себе во хоризонталниот домен на работење а и во вертикална линија помеѓу претпоставените и извршителите. Важно е да се дознае како се менаџира и како се прави корисен капиталот од знаења за да се добие максимален позитивен ефект. Потребно е да се знае како да се поттикнат вработените да го применуваат достапното знаење и истото да претставува основа за сопствен развој и развој на организацијата. Во истражувањето беа опфатени и раководители во фирмата, раководители на сектори, работници.

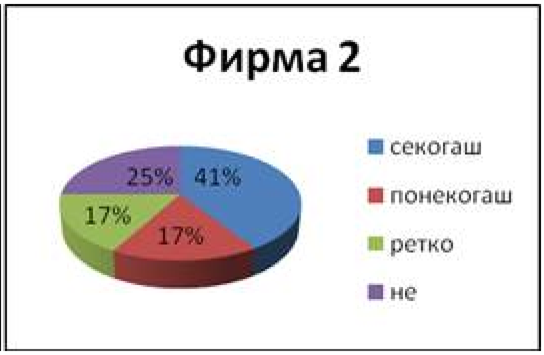
Според истражувањеата што се направени и анализата на одговорите од анкетниот прашалник добивме податоци дека во нашите фирми многу малку се води сметка за оргазизациското знаење.

Анкетинот прашалник се состои од прашања кои опфатија поврзување на споделувањето на знаењето, стекнување на знаење и складирањето на знаењето. Анкетираните беа замолени да бидат што е можно пообјективни со што би се добиле пообјективни резултати а кои ќе ни овозможат да добиеме валидни показатели при обработка на податоците.

На прашањата „ Дали во фирмата има развиено систем на пренос на занаења“, поголем дел од вработените се искажале дека фирмата располага со знаење но изостанува преносот на знењето меѓу вработените.

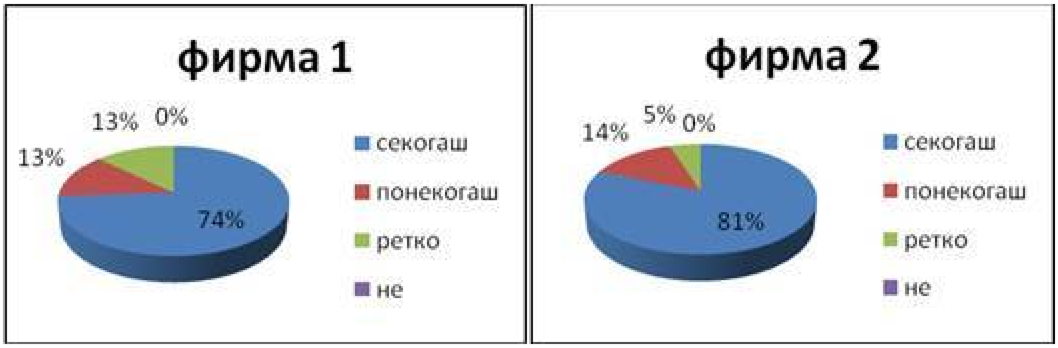
Дали фирмата има развиено систем на пренос на знаење



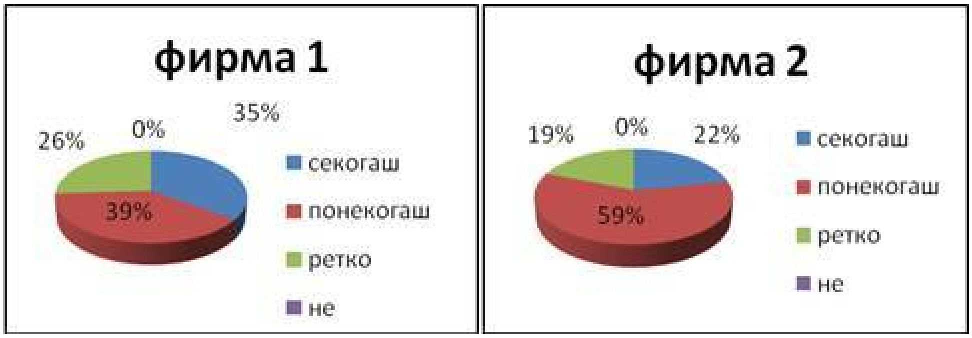


Дали искуството го споделуваме со другите вработени – повеќето одговориле секогаш но не доволно за да кажеме дека имаме пренос на знаење. При анализата се утврди дека секој го негува индивидуалното занење во однос на организациското.

Индивидуално знаење



Организациско знаење



ЗАКЛУЧОК

Се препорачува на менаџерските тимови од двете фирми да се работи повеќе на мотивирањето на вработените со цел што повеќе да се грижаат за организациското знаење наспроти индивидуалното а организацијата да овозможи знаењето што го поседува да се направи експлицитно да се дистрибуира, сподели и повторно да се користи вклучувајќи ги добрите практики со што системот ќе влијае врз организациската ефикасност.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Allee, V. (2000), The value evolution: Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective, Journal of Intellectual Capital, (1:1), pp.17– 32

2) Andreu, R. & Ciborra, C. (1996), Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of Information Technology, Journal of Strategic Information Systems
3) Markus, M. L. (2001), Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success, Journal of Management Information Systems,
4) Massey, A.P., & Montoya-Weiss, M.M. (2006) Unraveling the Temporal Fabric of Knowledge Conversion: A Model of Media Selection and Use

САВРЕМЕНИ ЕКОЛОШКИ АСПЕКТИ И КОНКУРЕНТНОСТ

Проф. д-р Љубиша Стојмировић

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија
ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs

МСц Биљана Рајковић – докторанд

Институт Михаило Пупин, Београд
biljanarajkovic89@gmail.com

Бојан Мрђа

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија
bojan.mrdja@bbs.edu.rs

УДК: 502.1

АПСТРАКТ

Овај рад се бави Екологијом ван уобичајених политичко-помодних токова расправе. После кратког осврта на најчешће злоупотребе еколошких појмова, обрађује се основни појам екологије са становишта Теорије система и кибернетике науке о управљању.

Разматрањем најважнијих данашњих еколошких проблема у које се убраја и „генетски инжињеринг“, као и улогом државних, индустриских и банкарских система, покушали смо да укажемо на могућа решења. Посебно је обрађена улога новог света у настајању Евроазије.

Кључне речи: екосфера, римски клуб, гренпеаце, генетски инжењеринг, индустрија, банке, држава.

MODERN ENVIRONMENTAL ASPECTS AND COMPETITIVENESS

Prof. Ljubisa Stojmirovic

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija
Beograd, Srbija
ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs

M.Sc. Biljana Rajkovic – Ph.D. candidate

Institute Mihailo Pupin, Beograd
biljanarajkovic89@gmail.com

Bojan Mrdza

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija
Beograd, Srbija
bojan.mrdja@bbs.edu.rs

UDK: 502.1

ABSTRACT

This paper deals with ecology beyond the usual political and modern trends of debate. After a brief review of the most common abuse of ecological concepts, this paper discusses the basic concept of ecology from the perspective of the Theory of systems and cybernetics, the science of management.

Considering most of today's environmental problems which include "genetic engineering", as well as the role of governmental, industrial and banking systems, we have tried to point out the possible solutions. Specifically it elaborates the role of the new world in making of Eurasia.

Keywords: ecosphere, the Roman club, Grenpeace, genetic engineering, industry, banks, a state.

УВОД

Екологија, један од најзлоупотребљаванијих појмова у данашњим медијима, економској и политичкој пракси.

Првенствено, настала као наука о Екосфери, танком слоју Земљине коре и доњег дела атмосфере, на коме је настао и одржава се живот који ми познајемо. Овај појам су било из незнања или зле намере извитоперили и променили му циљеве и смисао скоро сви који су га се дохватили.

Почевши од „Римског клуба“ који скоро пола века шири маглу око појма „глобалног загревања“ и његових еколошких и друштвених последица. Стално говорећи да ће глобално отопљење изазвати неповратно померање пустиња и последично уништење производње хране на угроженим подручјима, а које ће изазвати масовне сеобе угрожених народа на већ насељена подручја. Наравно са последицом да јаче и развијеније земље имају право да игноришу државне границе и уведу ред тамо где га по њима нема.

И случај толико експонираног Геенпеаце-а, који пажљиво бира мете својих акција, а компаније које финансирају њихове скупе пројекте имају можда и већу моћ од оних нападнутих.

Генетски инжењеринг, који је већ ушао у стабилну и неповратну фазу економског коришћења, се напада као еколошки проблем али са потпуно погрешних позиција и самим тим учвршћује своје позиције без икаквих последица.

Повезано питање исхране становништва, се вековима поставља као еколошка, немогућа квадратура круга, али ипак и после хиљаду година и стотинак пута веће популације, само политички разлози онемогућавају задовољавајућу исхрану свих становника планете Земље.

Сагоревање фосилних горива и такозвана емисија угљендиоксида се поставља као централни проблем опстанка планете, иако свака ерупција вулкана било где на планети надмашује вишегодишњу продукцију услед људских активности. На другу страну потпуно се занемарује продукција метана, који је много опаснији гас са ефектом „стаклене баште“. само продукција метана на фармама животиња за исхрану је опаснија од издува свих моторних возила на свету.

Безброј је таквих примера, економски или политичких покушајева скретања пажње заинтересоване, актвистички расположене јавности. Проблем је појачан статусом модне иконографије, својствене средњој класи која још увек има довољно средстава и довољно образовања, али не и довољно знања, па ју је лако усмерити где год је потребно. Наравно ту је и донекле незаинтересована научна јавност која очекује да ће се та хистерија брзо завршити, и то тако траје већ скоро пола века без икаквих реланих помака. Евроазијски регион има шансу да овом проблему приђе, од самог почетка и избегне грешке направљене у преходном периоду.

ЕКОСФЕРА

Екосфера је танки слој земљине коре и танки слој атмосфере који омогућавају настанак и оџавање живота какав ми познајемо. Утицаји гвозденог језгра земље које се окреће брже и ствара магнетно поље око земље, штитећи планету од космичких зрачења, копнених плоча које се међусобно померају и отпуштају температуру земље ка свемиру, великих водених површина, биљног света који обнавља атмосферу и још много фактора чине međузависни систем чију нестабилну динамичку равнотежу није лако схватити. Та наизглед немогућа, нестабилна равнотежа постоји неколико милиона година, али када упоредимо са милијардама година колико постоји Земља то је ипак тренутак у времену и питање је колико је човек у стању да стварно поремети тај динамички процес. Највероватније, може само себи да отежа живот.

Живот у екосфери се стално мења и прилагођава некој новој стварности и неким новим условима, у историји екосфере је било више уништења живота на великим деловима планете, догађајима који би се данас звали еколошки инциденти, па би се живот опет обновио, са наше тачке гледишта унапређен за еволутивни скок. Као и све у овом нашем универзуму све се догађа у квантним скоковима, тако се живот у екосфери обнавља у кавнтним, скоковитим променама.

ДАНАШЊИ „ЕКОЛОШКИ ПРОБЛЕМИ“

Данашњи „еколошки“ проблеми су углавном настали током две стотине година експлозивног научно технолошког развоја и пратеће индустријске револуције. Дубоко уверење човека да по снази и памети, постаје раван природи и свом по његовом лику преформираном богу, као и да му је дозвољено да неограничено и без последица користи и модификује природу, је имало за последицу пореме ћаје у Екосфери озбиљних размера. Тако да нам се повремено чини да нећемо бити у стању да повратимо претходно стање и да сама екосфера неће моћи да санира последице. Уображено и хомоцентрично становиште, које нема упоришта у стварности, али проблеми које човек изазива непажљивим руковањем природом, отежавају живот не само изазивачима проблема него и генерацијама после њих.

Најчешчи „еколошки“ проблеми данашњице су загађење ваздуха, земљишта, надземних и подземних водотокова продуктима индустријске обраде сировина, као и производима индустријске производње којима је истекао рок коришћења.

Загађеност земљишта у регионима у којима је настала Индустријска револуција у Европи је толика да се подземне воде могу употребљавати само уз озбиљну и скупу обраду, рок за саморегенерацију тог подсистема се процењују на више векова.

Загађеност горњег слоја земљишта је таква да се гајење хране све више организује у вештачким условима или измешта у друге земље.

Најновија и можда највећа опасност по екосферу је метода екстракције нафтног гаса из Уљних шкриљаца, убризгавањем велике количине воде и пратећих хемикалија, а под великим притиском у подземне наслаге Уљних шкриљаца. Такозвани Фракинг. Тренутне последице су, загађење подземних водених токова због немогућности да се предвиде путеви којима те хемикалије иду у дубоким подземним слојевима. Много опасније последице су од поремећаја крхке динамичке равнотеже која влада у танкој земљиној кори, где и мали поремећаји равнотеже сила могу узроковати велике последице у виду земљотреса и других катастрофа. Имајмо у виду да је та метода тек на почетку у скоро експерименталној фази и да се најављују вишетруко повећање силе којом се хемијски загађена вода убризгава у тло.

Загађеност ваздуха је најлакше решена комбинацијом законских решења и измештањем дела индустрије у друге земље.

Једино што није пробано у разијеним земљама је развој нових метода индустријске производње. Без обзира на широке пропагандне акције о новим индустријама двадесет и неког века, преко 90% индустријске производње је у основи идентично као и пре двеста година.

ГЕНЕТСКИ ИНЖЕЊЕРИНГ КАО НАЈНОВИЈИ И „НАЈОПАСНИЈИ“ ПРОБЛЕМ?

У ту експлозивну причу се умешао и „генетски инжењеринг“, недовољно прецизан назив за убрзану и програмирану измену генетског кода живих организама. Открићем гена и парцијалним декодирањем генетског кода, дошли смо у могућност да програмирамо особине још нерођених живих бића, а у перспективи и да можда једног дана успешно изменимо генетски код већ рођених биолошких јединки. По једнима грех ниподаштвања бога творца живота, по другима највећи успех човечанства, долазак на праг стварања новог живота из ничега, а по трећиима само још један алат у рукама који је могуће злоупотребити.

Историјски генетски инжењеринг постоји од почетка настанка разума код човека, сваки пут када изаберете особу за продужење врсте, ви свесно или несвесно усклађујете генетски материјал имајући у виду пожељне особине код потомства, код гајења биљака је човек пре неколико хиљада година почео да бира и укршта разне врсте и подврсте, да би унапредио приносе, ми не знамо са колико свести или разумевања је то радио тада, волимо да верујемо да је то постала свесна активност у пролом веку. Код домаћих животиња је иста ситуација свесна активност која је имала сличан проценат успшности као и ова најновија лабораторијска метода. Још увек није престала пракса озрачивања семења индустријских биљака јонизујућим зрачењем и испитивањем последица на израсле биљке, позитивни ефекти би одмах били коришћени, а негативни уништавани. Ова насумична активност је била само копирани и убрзани циклус уобичајене еволуције, али у многоме заслужна за велико повећање поизводње хране.

Како је „разумни“ хомосапиенс све своје могућности прво искористио у непожељним правцима, тако је и лабораториски инжењеринг био врло брзо злоупотребљен.

Прво су створене врсте које су давале веће приносе него класичне биљне врсте, а да би заштитиле своје улагање у нове технологије, започело се са стварањем семенског материјала који би само у првој генерацији давао род, а у другој много мањи или уопште без рода . Тиме би корисници морали увек да долазе код истих продаваца, паралелно је заштита интелектуалне својине проширена и на жива бића, гест ултимативне уображености и израднања човека са боговима или универзумом. Мајка природа је брзо ставила ствари на своје место, већ после неколико генерација се скоро потпуно изгубила та особина зомби семенског материјала, а приноси су постали једнаки као и у класичном гајењу.

Тој мегакорпоративној индустрији се није напуштала та најпожељнија, монополска позиција, појачана пропагандна активност и уништавање конкуренције није било довољно, следећи потез је било стварање семена отпорног на отрове који би уништавали све остале биљне врсте на третираном земљишту. Једном третирано земљиште по замисли твораца те стратегије би заувек остало резервисано монополско тржиште те компаније. Мајка природа је и у овом случају показала своје зубе, приноси на таквим земљиштима би убрзо били мањи него код класичних фарми, а ефикасност отрова против других биљних врста се смањивала, неочекивано брзо.

Са лабораторијског ћорсокака, битка се преместила на правни терен, под притиском неколико великих корпорација донети су закони који кажњавају власнике околних фарми уколико нису спречили пренос патентираног семена у своја поља, истовремено се добијени род мора користити само по упутствима произвођача и најстрожије је кажњива употреба рода као новог семенског материјала. У појединим случајевима се кажњавају и покушајеви чишћења земљишта од патентираних отровних материја. Раширеност ове производње у многим земљама се може објаснити недовољном финансијском подршком неких земаља својим произвођачима, што је овим богатим компанијама дало могућност да кредитирањем освоје тржиште без обзира на последице.

Као и код свих научних открића није проблем у открићу, него његовој експлоатацији, научно технолошки развој је немогуће зауставити. Као и код других потенцијално опасних делатности, неопходна је строга контрола и активна забрана непожељних активности.

Као и у свим осталим активностима некада најразвијеније земље Евроатлантског региона су направиле неразмрсиву мрежу информација, дезинфомација владиних и невладиних организација, правних прописа који би требало да регулишу ову област, али за сада служе само стварању ехтра профита умешаних у тај Гордиев чвор.

УЛОГА ЕВРОАЗИЈСКОГ РЕГИОНА И МОГУЋИ НОВИ ПОЧЕТЦИ

Евроазијски регион је на само почетку обнављања некада развијене индустрије или стварања нове индустрије тамо где никада није постојала. Промишљени улазак у нови циклус реиндустријализације може задовољити и те условно речено еколошке захтеве као и захтеве за економичношћу индустријске производње.

Повратак на прединдустријско доба је очито немогућ, са прединдустријским методама није могуће решити исхрану становништва, а камоли задовољавање стечених навика и новостворених потреба човечанства. Постиндустријско друштво, ако што смо могли видети је само други назив за премештање индустрије у мање развијене земље и наставак њиховог пљачкања, само проширен на редистрибуцију стечених богатстава у корист све мањег и мањег процента најмоћнијих становника развијенијих земаља.

Евроазијски регион је веома разноврстан, од Европског дела који је густо насељен до скоро ненасељених пространсатва Сибира и Средње азије до екстремно густо насељених делова Индије, Кине и Индокинеског полуострва. Не може постојати један универзални рецепт али неки принципи и правила важе за све ове регионе, да би развој имао довољно елемената еколошки прихватљивог карактера.

1. све државне и међудржавне организације морају обављати свој основни задатак, омогућити минимум достојанственог живота за највећи проценат становништва. Обезбедити функционисање држава са најмањим разумним трошковима. Остварити реални максимум једнакости између становника и привредних субјеката. Спречавање стварања компанија превеликих да би пропале, моћнијих од државе, представља директну опасност по екологију државе. Уколико није у стању да контролише компаније које раде на њеној територији, неће бити у стању ни да спречи њихова штетна понашања. Монополи и Картели су својим деловањем већ изазвали небројено много еколошких и економских криза, укључујући и два светска рата, да само њихово постојање представља претњу. Само неколико привредних активности морају бити организовани у велике системе и држава мора имати потпуну или делимичну контролу над њима.

2. енергетика ,модеран живот и модерна индустрија корите огромне количине енергије, која се мора произвести и транспортовати тамо где је неопходна. Најважнији вид енергије за индустрију је електрична енергија, која је и најважнија и за домаћинства. Немогуће је обухватити све видове енргије која се користи у индустрији и само овај вид енергије ћемо разматрати.

Производња електричне енергије за индустрију је почела као замена за енергију водене паре која је покретала машине, она се у тадашњим техничко технолошким условима прво производила локално, а са напретком технологије преноса електричне енергије центри производње су се ближе сировинама, угљу и погодним водотоковима. Цена енергије је захваљујући томе падала. Касније се тај тренд наставио и енергетске компаније су постајале све веће и веће, а постројења за производњу су пратила тај тренд. Са појавом централа на нуклеарно гориво, тај тренд се само убрзао, сама величина тих постројења и њихова материјална вредност је тим компанијама давала скоро екстериторијални статус. Еколошке последице такве производње су биле локализоване у углавном изолованим подручјима, далеко од свакодневног погледа јавности.

Повремени инциденти су увек имали велики утицај на екологију, не само у блиском окружењу него и на целим континентима. Величина тих постројења, која превазилазе могућности и ресурсе средине у којој раде у санирању еколошких или сигурносних инцидената, није увек била оправдана само технолошким условима, много важнији разлог је била новостворена моћ тих компанија да преговарају са локалним или државним властима или да их игноришу.

Временом су се појавили и проблеми са транспортном мрежом дистрибуције струје, утицај далековода на природу, као и на здравље људи који живе у њиховој близини. На глобалном нивоу утицај електромагнетних сила које емитују сви далеководи у свету није толики да се примети на магнетском пољу Земље. Али локални блиски утицаји могу бити велики.

Техничко-технолошки развој је данас омогућио повратак економичне производње електричне енергије тамо где се користи, смањујући неопходан транспорт енергије и омогућујући локалну аутономију и већу поузданост снабдевања. Соларни колектори свих типова су данас довољно јефтини да за њихову експлоатацију нису више потребне никакве субвенције или државни подстицаји, милиони квадратних метара фабричких хала и пословних објеката су идеална подлога за њихово постављање, нарочито у Средњеазијским земљама. Локална производња електричне енергије из индустријског и комуналног отпада, било сагоревањем било Плазма гасификацијом, решава не само енергетске него и еколошке и економске проблеме. Локална производња електроенергије из отпадне биомасе, локалних водотокова, понегде и из енергије ветра и морских таласа где је исплативо, не само да ће имати еколошки печат него ће и смањити цену енергије у цени производње. Није занемарљиво да су највећи и најбољи произвођачи опреме за овај вид енергије лоцирани у Азији и то Кини и Индији. У овом случају се мора избећи систем државних субвенција таквим произвођачима енергије, систем који је у Евроатлантском региону потпуно компромитовао ову делатност и привукао велики број шпекуланата, изазивајући огромне одливе из буџета погођених земаља. Такав систем субвенција у Европској Унији је формирао пратећу индустрију на такав начин да не може самостално преживети и опстаје само политичким притиском на зависне земље, да њихови буџети субвенцијама наставе помогати таквим компанијама.

Неопходан талас територијалног ширења индустрије, омогућен смањењем величине производних погона, ће морати да буде праћен и ширењем мреже извора енергије довољно великим да задовољи већи део сопствених потреба, уз активну резерву у виду класичне електромреже. Сада је то могуће и профитабилно, а и еколошки оправдано.

3. машинска индустрија која омогућава свим осталим индустријским гранама потребну опрему мора бити посебно стимулисана и вођена од стране државе да производи опрему у складу са најновијим трендовима и напретком технологије материјала и коибернетско-информатичком револуцијом. Европски произвођачи машина за обраду дрвета, на пример, још увек са производних трака избацују машине пројектоване пре педесет година, само козметички редовно улепшаване. Њихова енергетска потрошња је десетак пута већа него машине сличних карактеристика направљене у УСА или Кини. Њихов опстанак на тржишту је за сада могућ захваљујући инерцији, традицији и огромном новцу који улажу у директну или индиректну пропаганду. Питање је дана када ће нестати са тржишта, већ сада се прода десет до двадесет пута више модернијих и десетак пута јефтинијих модернијих машина него ових индустријских диносауруса. Значај десетоструког смањења утрошене енергије по јединици производа је више еколошки него економски добитак. Машинска индустрија мора повратити неке старе облике сарадње са својим купцима, као заједничко конструисање и израда потребне опреме са еколошким захтевима уведеним у пројекат већ на самом почетку.

4. државно - банкарска подршка. У Евроатланском региону је у последњих двадесетак година, од контроле ослобођени банкарско инвестициони сектор променио правила игре и шпекулативним методама потпуно променио власничку структуру у индустрији.

Класична индустрија Евроатлантског региона, некада мотор развоја целе планете је постала болесник који вуће и своје државе у суноврат.

Инвестициони капитал тражи максимални профит у минималном времену обрта капитала. Да ли ће се тај профит остварити основним послом компаније или њеним растурање и уништењем, Инвестиционим фондовима је свеједно. Мегабанке, својим међусобним договарањима подижу цену капитала без икакве тржишне логике и заједно са инвестиционим фондовима врше притисак на индустрију да максимално смање трошкове, а то је увек првенствено на штету еколошких стандарда. Државе евроазијског региона морају подржати своју индустрију и поред строге регулације и контроле инвестиционог и банкарског сектора, директно учествовати у подршци и финансирању еколошког и економичног пословања. Сваки долар који преко постојећег разбојничког банкарског сектора оде у привреду, је загађен утицајима оних којима је еколошки приступ највећи непријатељ и има превелики еколошки терет на себи.

ЗАКЉУЧАК

Државе, банке, компаније као и појединци из Евроатлантског региона имају на својим леђима огроман финансијски терет који им је наметнут док су могли да експлоатишу остатак планете, са таквим почетним трошковима њихов опстанак је немогућ у здравој тржишној конкуренцији. У борби за опстанак прво ће се ослободити трошкова за очување животне средине, па онда трошкова рада, онда ће ући у тржишне и шпекулативне ратове док на крају не покрену праве класичне ратове са најстрашнијим последицама по Екосферу.

Азијска страна континента, као експлоатисана страна нема те почетне трошкове и промишљеним приступом може драматично помоћи својој старијој сестри да не уништи заједничку кућу. Наравно мора прво себе заштити од деструктивне природе Евроатлантстог неолиберализма.

ЛИТЕРАТУРА

1) Smith, Robert Metcalf; Smith, Thomas Edward (2009). Elements of ecology. San Francisco: Pearson Benjamin Cummings. ISBN 0-321-55957-6.

2) Hacker, Sally; Cain, Michael L.; Bowman, William Dodgson (2008). Ecology. Sunderland, Mass: Sinauer Associates. ISBN 0-87893-083-3.
3) Globalization for Development: Meeting New Challenges (Oxford University Press, 2012).
4) Exceptional People: How Migration Shaped our World and Will Define our Future (Princeton University Press, 2011)
5) Mexico City (MEX), 16.-18.10.2014, Renewable Energy for Efficient Economies and Sustainable Cities - The Role of Science and Technology-Congress „The Club of Rome“
6) Greenpeace International home page, Get involved". www.Greenpeace.org.
7) Greenpeace. Patents on Rice: the Genetic Engineering Hypocrisy. 26 April 2005.
8) Top Secret: Greenpeace Report Misleading and Incompetent, http://www.roughlydrafted.com/RD/Home/29C5599A-FCD8-4E30-9AD5-5497999ABA1B.html
9) O'Neill, D. L.; Deangelis, D.L.; Waide, J. B.; Allen, T. F. H. (1986). A Hierarchical Concept of Ecosystems. Princeton University Press. p. 253.ISBN 0-691-08436-X.
10) Holling, C. S. (2004). „Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems“. Ecosystems 4 (5):390–405.doi:10.1007/s10021-001-0101-5
11) http://www.euroasiaindustry.com/

ТЕХНОЛОШКИ ПРОДОР У ОБЛАСТИ ЕКОЛОГИЈЕ „ПЛАЗМА ГАСИФИКАЦИЈА ОТПАДНИХ МАТЕРИЈА“

Др Александра Стојковић

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија
aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs

Зарије Булатовић ецц

zarijeart@gmail.com

Ирина Захировић, студент

irinaprinceza@gmail.com

UDK: 628.475

APSTRAKT

Industrijski i komunalni otpad, su veliki ekološki problem, a istovremeno i veliki potencijal neiskorišćenog izvora energije. Obrađuje se poznata i zrela tehnologija „gasifikacije u anaerobnim reaktorima sa strujno generisanom plazmom“. Dat je i osvrt na zloupotrebu ove teme i generisanje velike mreže suvišnih propisa, metoda i procedura koje omogućavaju organizovanom kriminalu ogromne zarade i čiiji je interes samo pogoršavanje ove situacije. Pored toga predložena je i mobilna konstrukcija ovakvih manjih postrojenja, da bi se izbegli ogromni troškovi fiksnih stacioniranja bilo kakvih objekata, koji su glavni izvor finansiranja lokalnih samouprava i političkih partija, što svaki projekat unapred čini neekonomičnim.

Ključne reči: gasifikacja, plasma, komunalni otpad, , syngas, ekologija.

TECHNOLOGICAL BREAKTHROUGH IN THE DOMAIN OF ECOLOGY "PLASMA GASIFICATION OF THE WASTE"

Aleksandra Stojkovic Ph.D.

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija
Beograd, Srbija
aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs

Zarije Bulatovic ecc

zarijeart@gmail.com

Irina Zahirovic, student

irinaprinceza@gmail.com

UDK: 628.475

ABSTRAKT

This paper deals with the issue of industrial and municipal waste, environmental problems and the large untapped source of energy. It also analyzes the well known and mature technology of "gasification in anaerobic reactors with current generated plasma." Furthermore, here it is given a reference to the abuse of this topic and generating a large network of redundant regulations, methods and procedures that enable to the organized crime chains huge profits and whose only aim is the worsening of present situation. In addition, this paper proposes mobile constructions of such small plants, to avoid the huge fixed costs of stationing of any objects, which are the main source of funding for local self-governments and political parties and that makes each project uneconomic in advance.

Keywords: gasification, plasma, municipal solid waste, industrial, toxic, syngas, ecology.

УВОД

Србија и остале европске земље имају пред собом пут нове индустријализације, после разорних процеса деведесетих година, које су уништиле привреде наших земаља, многе ствари се морају почети испочетка. У Русији су ствари кренуле напред, а ми још чекамо нови почетак, али исти изазови су пред нама. Између осталих, питање заштите животне средине. Екологија је застава коју су испред себе истурале све могуће политичке опције, све могуће економске групације, појам који је обесмишљен толико пута да је тешко наћи праву меру у третирању тог питања.

Индустријски развој, који је неопходан са собом носи и проблем индустријског отпада, као што и груписање становништва у мегалополисе доноси једнако велики проблем комуналног отпада. Ми морамо заједнички наћи нови пут за третирање овог горућег проблема.

У средњој Европи, као и источној обали САД, некадашњим центрима индустријске револуције, подземни водотокови су толико загађени, да ће за неколико векова бити недоступни за експлоатацију, учешће токсичних материја у индустрији и домаћинствима је скоро онемогућило рециклажу највећег дела индустријског и комуналног отпада. Сваки грађанин развијеног дела света, дневно произведе око 3кг комуналног отпада, а у неразвијеном свету око 0,5 кг.

У Евроатлантском региону је око ове теме направљена изузетно компликована мрежа закона, прописа, пореза, субвенција, процедура, технологија, владиних и невладиних организација, које су од ове теме направиле профитне центре који су били интересантни и за организовани криминал. И ништа од целе те џунгле није направило ни најмањи помак ка идеалном циљу, остављање минималног трага људских делатности у природи и могућност да природа у догледно време избрише те трагове.

Евро-Азијски регион мора извући поуке из тог скоро неповратног процеса и боље се припремити за ту предстојећу борбу људи против својих навика у уништавању природе.

Све досадашње стратегије борбе против индустријског и комуналног отпада, као одлагање ли спаљивање, као и делимична рециклажа, су подразумевале нове трошкове са малим процентом повратка уложених средстава. Наравно и са одлагањем коначног решења за каснија времена.

Из разних, најчешће комерцијалних разлога је заобилажена технологија стара преко 60 година, а која нуди решење за све врсте отпада изузев радиоактивног.

Анеробна гасификација отпада путем електрички генерисане плазме. У затвореним реакторима скоро без присуства кисеоника, отпадне материје се подвргавају плазми која настаје електричним пражњењем у струји гаса. Температуре које се могу постићи достижу и до 11 000 степени, уколико је то потребно, на новоу температура на површини сунца. На тој температури се сви молекули разлажу до нивоа атома. Све органске материје укључујући и токсичне, биохазардне, бојне отрове, као и биолошки остаци се тренутно разлажу на саставне елменте и на излазу из реактора емитују водоник и угљен моноксид, такозвани Сунгас, чија енергетска вредност је и до 10 пута већа од енергије уложене у генерисање плазме.

Када се третира стохастички нехомогени комунални отпад, на 1500 степени Целзијусове скале, добије се енергетска вредност произведеног Сунгаса 4-5 пута већа од уложене са температуром од 800 степени, начини коришћења ове енергије су безбројни, од загревања индустријске воде, преко сагоревања у турбинама или моторним генераторима за производњу струје, па до хемијске синтезе течних горива.

Енергија сунца уложена у стварање органских материја се тако враћа у другачијем облику. Метали и минералне материје се из реактора испоштају у облику инертних витрификованих гранула у којима су заробљенетоксичне супстанце, а металне грануле могу одмах да иду на даљу прераду.

Код третирања индустријског отпада, поврат енергије је много мањи или га и нема, али основни циљ, уништење токсичног индустријског отпада је добитак сам за себе. Мешање комуналног и индустријског отпада омогућује економичност овог процеса у свим условима.

Посебан случај је третирање пепела из термоелектрана као изузетно озбиљног загађивача то је економичан процес, енергија добијена овим процесом је такође 3-4 пута већа од уложене, чврсти отпад је 3% од обрађеног пепела, а Сунгас се може директно вратити назад у котлове за сагоревање угља.

Инцидентни изливи нафтних деривата, као и других хемикалија се могу једноставно санирати, обрадом без издвајања из загађених слојева земље, песка, воде, заједно са биолошким материјалом који је обухваћен загађењем, а све уз огроман добитак енергије.

Ни ова метода није савршена, у произведеном Сунгасу има непожељних елемената, али методи њиховог издвајања су јефтини и општепознати, а чистоћа издвојених елемената као сумпора омогућује даљу употребу у индустрији.

Чак и без икаквог додатног чишћења Сунгаса и продуката његовог сагоревања, његов састав је испод свих лимита за загађење, данас. Продукт сагоревања Сунгаса су углавном угљен диоксид и вода. Количине испуштеног угљен диоксида нису толике да поремете биолошку равнотежу у атмосфери.

Данас у свету постоји преко 300 оваквих постројења на комерцијалној основи, технологија је зрела и проверена, али зашто се не користи више.

Разлози за то су вишеструки, као једноставна технологија оставља мало простора за патентирање целог процеса или делова процеса као и машина. Самим тим поремећен систем вредности у Евроатлантској индустријској сфери, није нашао интерес за промоцију ове технологије. Иако све велике фирме из области енергетике у том региону имају у стандардној понуди оваква постројења. Проблем немогућности вештачке заштите свог знања, надокнађују величином постројења која се нуде, која опет захтевају велике инвестиционе циклусе које само државе могу да испрате, а ту се појављује негативни ефекат политичког утицаја и везаних трошкова што на крају чини и ову скоро идеалну технологију, недоступном.

Можда најважнији разлог за неприхватање ове технологије се крије у екстремно раширеној мрежи закона, прописа, државних субвенција, процедура, компанија које призводе средства за класични третман отпада. Електрична енергија добијена класичним третирањем отпада се додатно субвенционише итд. Новац који се окреће у овој индустрији је толики да је интересантан и организованом криминалу, као и сфери политике.

Решење овог Гордијевог чвора лежи у умерености, производња малих мобилних постројења која могу да задовоље потребе мањих насеља 30 000- 50 000 становника, која се могу модуларно спајати и премештати према потреби.Такво се постројење може спаковати, заједно са пратећим агрегатима, млиновима за отпад, генераторима струје за напајање постројења, хладњацима итд у један стандардни ИСО-Марине контејнер. Лакоћа транспортовања стандардних контејнера и скоро свуда расположива транспортна инфраструктура омогућује скоро тренутно реаговање на потребе уклањања непожељних материја тамо где је то потребно.

Постројење ове величине може обрадити 10 до 20 тона отпада на дан и напајати генератор струје од 1 до 3 MW. Нехомогени састав комуналног отпада онемогућава прецизне рачунице, тако да се мора прибећи неизбежним апроксимацијама.

Екстремно скупи инвестициони пројекти, стационарних мегаломански смишљених постројења која се граде годинама и деценијама не одговарају задатку који треба да обаве, а трошкови транспорта материјала за обраду чине цео процес неекономичним.

Овакви мобилни реактори могу напајати електричном енергијом, светлошћу, топлотом , чак и угљендиоксидом стаклене баште у крајње непогодним условима као у Сибиру или хладним планинским областима.

Мања насеља могу допуњавати своје енергетске потребе овим путем уз решавање проблема отпада.

У великим градовима, велики број оваквих постројења равномерно распоређених могу драматично смањити трошкове транспорта комуналног отпада, а територијално дистрибуирана производња електричне енергије може драматично повећати сигурност снабдевања градова струјом и смањити губитке у транспорту, уз споредну производњу топле воде за домаћинства.

Технологија за производњу оваквих постројења је једноставна и доступна чак и малим металским радионицама. У Русији данас постоји најмање један произвођач сличних уређаја али са малим амбицијама, недовољном тржишном оријентацијом и веома слабим комерцијалним резултатима.

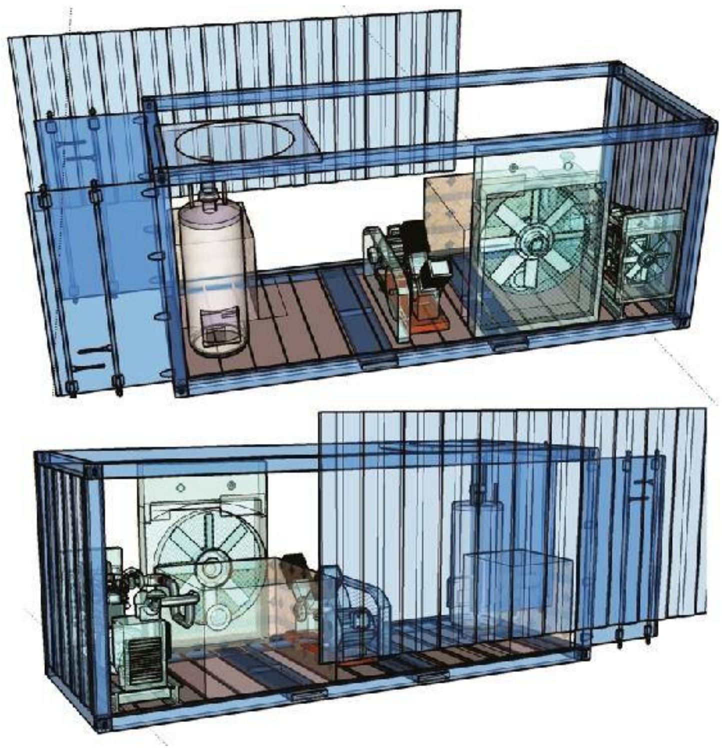
У неким руским институтима су испробане веома занимљиве идеје о електродама и другим деловима оваквих уређаја, у сектору гасних турбина и брзоходних генератора струје руски инжењери су појам за себе.

Са друге стране у Србији је тржишно пословање одомаћено још од доба Социјализма, српски инжењери и техничари су познати по својим способностима, али нажалост више у иностранству него у својој земљи.

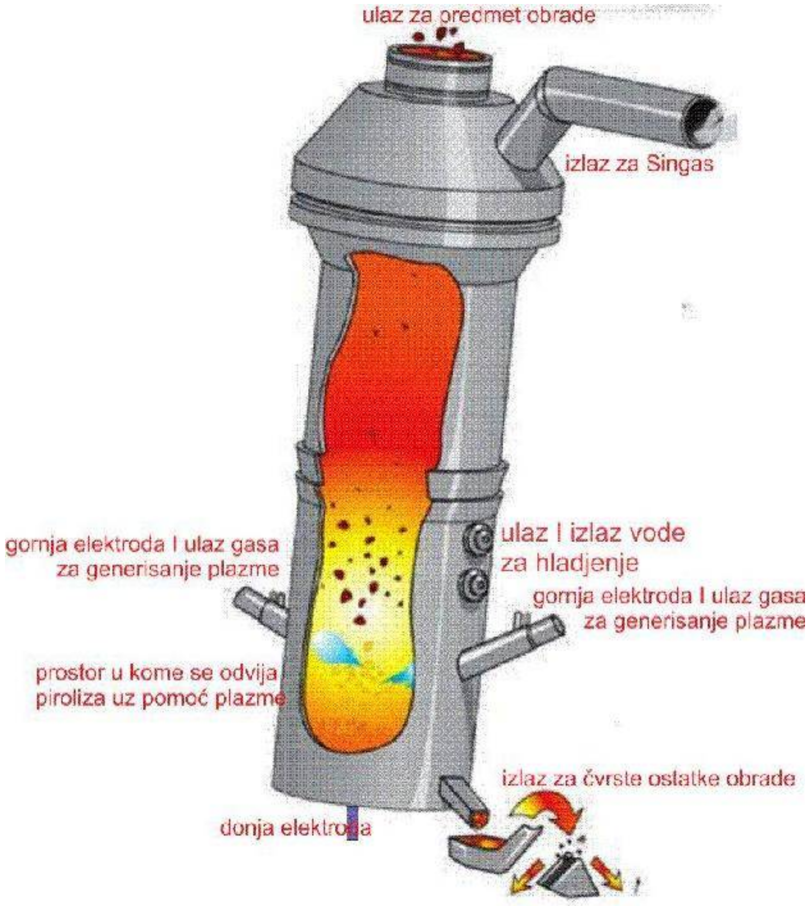
Менаџмент оваквог пројекта, од производње до практичне употребе, ширења апликација и каснијег развоја мора бити добро промишљен да не компромитује замишљени циљ и да оружје непријатељима којих има довољно, десетак милијарди евра вредна индустрија се неће дати победити тако лако и без отпора.

Синергија наших приступа Технологији и примени те технологије, може омогућити свим странама победу у скоро изгубљеном рату против планина индустријског и комуналног отпада које прете да нас све затрпају.

СИМБОЛИЧКИ ПРИКАЗ МОГУЋЕГ РЕШЕЊА ЗА ПОСТРОЈЕЊЕ



СИМБОЛИЧКИ ПРИКАЗ ПЛАЗМА РЕАКТОРА



ПРОДУКТИ РАЗЛАГАЊА У РЕАКТОРУ

Табела нето дибијене енергије са различитим тенологијама обраде комуналног отпада по једном истраживању

Type of Thermal Process Technology	Net Energy Production to Grid
Mass Burn (Incineration)	493 kWh/tonne MSW (544 kWh/ton MSW)
Pyrolysis	518 kWh/tonne MSW (571 kWh/ton MSW)
Pyrolysis/Gasification	621 kWh/tonne MSW (685 kWh/ton MSW)
Conventional Gasification	621 kWh/tonne MSW (685 kWh/ton MSW)
Plasma Arc Gasification	740 kWh/tonne MSW (816 kWh/ton MSW)

Table 2. Thermal Process Technology and Net Energy to Grid

ЛИТЕРАТУРА

1) Pickering, Andrew (2010). The cybernetic brain : sketches of another future ([Online-Ausg.] ed.). Chicago: University of Chicago Press. ISBN 978-0226667898.
2) Patten, Bernard C.; Odum, Eugene P. (December 1981). "The Cybernetic Nature of Ecosystems". The American Naturalist (The University of Chicago Press) 118 (6): 886–895. doi:10.1086/283881. JSTOR 2460822?.
3) Kalinenko, R. A.; Kuznetsov, A. P.; Levitsky, A. A.; Messerle, V. E.; Mirokhin, Z. B.; Polak; Sakipov, L. S.; Ustimenko, A. B. (1993). "Pulverized coal plasma gasification". Plasma Chemistry and Plasma Processing 13 (1): 141–167. doi:10.1007/BF01447176. (subscription required). Retrieved 2012-03-08.
4) Moustakasa, K.; Fattab, D.; Malamisa, S.; Haralambousa, K.; Loizidoua, M. (2005-08-31). "Demonstration plasma gasification/vitrification system for effective hazardous waste treatment". Journal of Hazardous Materials 123 (1–3): 120–126. doi:10.1016/j.jhazmat.2005.03.038. (subscription required). Retrieved 2012-03-08.
5) Huang, H.; Lan Tang, C. Z. Wu (2003). "Characterization of Gaseous and Solid Product from Thermal Plasma Pyrolysis of

Waste Rubber". Environmental Science & Technology 37 (19): 4463–4467. doi:10.1021/es034193c. Retrieved 2013-03-12.
6) Tendler, Michael; Philip Rutberg, Guido van Oost (2005-05-01). "Plasma Based Waste Treatment and Energy Production". Plasma Physics and Controlled Fusion 47 (5A): A219. doi:10.1088/0741-3335/47/5A/016. ISSN 0741-3335. Retrieved 2013-03-19.
7) Mountouris, A.; E. Voutsas, D. Tassios (2008). "Plasma Gasification of Sewage Sludge: Process Development and Energy Optimization". Energy Conversion and Management 49 (8): 2264–2271.
8) Leal-Quirós, Edbertho (2004). "Plasma Processing of Municipal Solid Waste". Brazilian Journal of Physics 34 (4B): 1587–1593. Bibcode:2004BrJPh..34.1587L. doi:10.1590/S0103-97332004000800015. Retrieved 2013-03-20.
9) The Plasma Arc Waste Destruction System to Reduce Waste Aboard CVN-78, pg. 13, Seaframe - Carderock Division Publication, 2008
10) Gandy, Matthew (1994). Recycling and the Politics of Urban Waste. Earthscan. ISBN 9781853831683.
11) United Nations Environmental Programme (2013). "Guidelines for National Waste Management Strategies Moving from Challenges to Opportunities.". ISBN 978-92-807-3333-4.
12) Davidson, G. (2011). "Waste Management Practices". Retrieved from http://www.dal.ca/content/dam/dalhousie/pdf/sustainability/Waste%20Management%20Literature%20Review%20Final%20June%202011%20(1.49%20MB).p

ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Магистрант Роберто Илиевски

Технички факултет, Битола
stil.bobi@gmail.com
УДК: 620.92/.97:[334.72:339.137.2(497.7)

АПСТРАКТ

Енергетска ефикасност е извршување иста или поголема количина активности со исто или помало количеството потрошена енергија (топлинска, светлосна, кинетичка).

Овој труд потврдува дека со енергетско ефикасните инвестиции се намалуваат трошоците за енергија и тоа со поефикасно греење, ладење и заштеда на средства, се гради поквалитетен живот во секоја компанија, се избегнува ризичноста од разни болести предизвикани од материјали штетни по здравјето и се дава придонес за здрава животна средина со користење на обновливи извори на енергија и намалување на штетните влијанија кон околината.

Како заклучни препораки во трудот произлегуваат дека енергетско ефикасни инвестиции за секој бизнис се применуваат заради: намалување на потрошувачката на енергија, а со тоа и намалување на трошоците за енергија, стекнување конкурентска предност со користење на енергетско ефикасни машини и опрема, автоматизација на процесите во работењето, поздрава работна околина, поефикасно менаџирање со ресурсите, враќање на инвестицијата и промена на навиките на однесување на вработените во насока на порационално користење ресурси.

Клучни зборови: енергетска ефикасност, ефикасни инвестиции, конкурентност.

ENERGY EFFICIENCY SIGNIFICANT FACTOR IN CORPORATE COMPETITIVENESS

Roberto Ilievski

Technical Faculty, Bitola
email: stil.bobi@gmail.com

UDK: 620.92/.97:[334.72:339.137.2(497.7)

ABSTRACT

Energy efficiency is executing the same or greater amount of activities with the same or less amount of wasted energy (heat, light, kinetic).

This paper confirms that investments in energy efficiency reduce energy costs and a more efficient heating, cooling and saving resources, build better quality of life in any company, avoiding the risk of various diseases caused by harmful materials and contribute to healthy environment by using renewable energy sources and reduce harmful impacts to the environment.

As a concluding recommendations that arise in labor energy efficient investments for any business apply for: reducing energy consumption, thus reducing energy costs, gaining competitive advantage by using energy efficient machinery and equipment, process automation operation , a healthier work environment, efficient management of resources, return on investment and behavior change behavior of employees towards more rational resource use.

Keywords: energy efficiency, efficient investment, competition.

ВОВЕД

Енергетската ефикасност е важен дел од политичките стратегии и мерки за исполнување на обврските според протоколот од Кјото и треба да бидат вклучени во секој политички концепт на поединечните држави. Со оглед на тоа зградите трошат повеќе од 40 % од вкупната потрошувачка на енергија, а со тоа вкупната потрошувачка постојано расте, мерките за енергетска ефикасност треба да се фокусираат првенствено на градежниот сектор.

Енергетскиот менаџмент се дефинира како ефикасен и ефективен начин на користење на енергијата со цел зголемување на профитот (намалување на трошоците) со што се подобрува конкурентската позиција. Поделбата на енергетскиот менаџмент може да се изврши во неколку категории и тоа:

подобрување на енергетската ефикасност и намалување на потрошувачката на енергија со што се намалуваат трошоците,
намалување на емисијата на стакленички гасови со што се подобрува квалитетот на воздухот,
развој и одржување на ефективен мониторинг, известување и менаџмент стратегии за подобро искористување на енергијата,
пронаоѓање на нови и подобри начини за зголемување на повратот на инвестициите преку истражување и развој.

Енергетските заштеди можат да се поделат во три категории и тоа: мали инвестиции со 5-10% заштеди, големи инвестиции со 25-35% заштеди и долготрајни инвестиции со 40-50% заштеди.(Barney Capehart et al: 2008)

ЗНАЧЕЊЕ НА ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ

Значењето на енергетската ефикасност се огледува во фактот дека обезбедува исто ниво на енергија користејќи помали количини на фосилни горива. Заради порастот на потребите и ограничената расположивост на фосилни горива, важноста на ефикасното користење на енергијата е широко прифатена насекаде во светот. Мерките за енергетска ефикасност се корисни на повеќе начини. Намаленото користење на фосилни горива е од суштинско значење за намалување на емисиите на гасови кои предизвикуваат ефект на стаклена градина и придонесуваат кон глобалното затоплување.

Политиките/стратегиите за енергетска ефикасност имаат за цел да се минимализира користењето на фосилни горива, со што ќе се спречи појавата на различни климатски промени. Енергетската ефикасност ја намалува потрошувачката на електрична енергија, штеди пари и ја обезбедува иднината на следните генерации.

Енергетската ефикасност и обновливите енергии се взаемно поврзани и компатибилни. Овие два концепти се сметаат за носечки столбови на политиките/ стратегиите за одржлива енергетика. Симултаната примена на обновливи енергии и нивно ефикасно користење, дава максимално можни поволни резултати.

Енергетската ефикасност е стратешка определба на европските земји и истата е регулирана со директиви, регулативни, односно закони и прописи. Европските земји се обврзани да остварат годишни заштеди во потрошувачката на финална енергија од најмалку 9% до 2016 година. Според најновите регулативи, Европските земји до 2020 година треба да заштедат 20% од примарната енергија преку спроведување на мерки за енергетска ефикасност. Секоја земја членка е обврзана да развие свој национален план за енергетска ефикасност што ќе биде во функција на остварување на оваа заедничка цел.

Како последица од успешно спроведените мерки, се очекува намалување на потрошувачката на енергија со што би се намалила емисијата на стакленичките гасови, зголемено производство на енергија од обновливи извори и технолошки напредок.

Република Македонија го следи овој тренд, па во последниот период усвоени се неколку стратешки документи кои ја опфаќаат енергетската ефикасност. Се работи за Стратегијата за развој на енергетиката до 2030 година, Стратегијата за унапредување на енергетската ефикасност до 2020 година, како и Акциониот план за енергетска ефикасност до 2018 година.

Според националните цели, Република Македонија треба да оствари годишни заштеди во потрошувачката на финална енергија од најмалку 147 килотони нафтени еквиваленти енергија до крајот на 2018 година, односно најмалку 9%, и тоа во следните сектори:

Комерцијален и услужен;
Индустриски;
Транспортен; и
Резиденцијален.

Енергетската сертификација на зградите обезбедува транспарентни податоци за потрошувачката на енергија во зградите на пазарот , енергетска ефикасност идентификувана како знак на квалитет, ги охрабува инвестициите во нови и иновативни концепти и технологии, охрабрува употребата на алтернативни системи за снабдување на енергија во зградите , на пазарот за нови нискоенергетски објекти и модернизација на постоечките згради, и придонесува за намалување на потрошувачката на енергија и заштита на животната средина.

Сертификација промовира добро управување со енергијата и рехабилитација на постојните објекти, со што се овозможува обновување на дополнителни трошоци преку вкупните заштеди на енергија.Сертификатот за енергетски карактеристики на згради мора да вклучува референтни вредности како што се правни стандарди и критериуми со цел потрошувачите да направат споредба и процена на енергетските карактеристики на зградите.

Сертификацијата треба да биде придружена со препораки за зголемување на енергетската ефикасност. Таа служи само како информација, секое правно дејство или други ефекти на сертификатот се утврдуваат во соодветните земји . Во исто време, енергетската сертификација е силна маркетиншка алатка за промовирање на енергетската ефикасност и нискоенергетските објекти и да се постигне повисока удобност во животот и престој во зградите.

ЕНЕРГЕТСКО ЕФИКАСНИ ИНВЕСТИЦИИ

Инвестирањето во енергетска ефикасност ги избегнува непотребните трошоци во капацитет (моќност) на системот кој ќе користи обновлив енергетски извор. Ова е особено важно за самостојните системи, т.е. системи кои не се приклучени на мрежата за електрична енергија или треба да вклучи резервен систем кој користи фосилно гориво (мазут, нафта). За оние системи кои се вклучени во мрежа, помалата потрошувачка на енергија го намалува потребното количество на електрична енергија кое треба да се купи. Овој пристап штеди пари и ја чува околината! Пред да се инсталира систем кој користи обновлива енергија, треба да се пресметаат и минимализираат потребите за електрична и топлинска енергија преку мерки и практики за енергетска ефикасност. Овој пристап го намалува потребниот капацитет на системот и трошоците за него!

Економската анализа на трошоците поврзани со примената на различни мерки за енергетска ефикасност, споредени со примената на различни типови на енергетски извори кои емитираат помалку загадувачки гасови од фосилните горива, покажува дека повеќето мерки за енергетска ефикасност се поефтини, па според тоа и побрзо се отплаќаат.

Со енергетско ефикасните инвестиции се намалуваат трошоците за енергија

Поефикасно греење, ладење и заштеда на средства
Поквалитетен живот во Вашиот дом
Избегнување на ризичноста од разни болести предизвикани од материјали штетни по здравјето
Придонес за здрава животна средина со користење на обновливи извори на енергија и намалување на штетните влијанија кон околината.

Како можности за имплементација при дизајнирање на нови и реконструкција на постоечките објекти се следниве системи:

Активни сончеви системи и други системи за производство на топлина и електрична енергија врз основа на обновливи извори на енергија
Производство на топлина и електрична енергија со когенерација (комбинирано производство)
Далечински систем на управување или централно греење и ладење
Топлински пумпи
Природна светлина

Општи правила

Таму каде е можно да се користат енергетски извори кои не се фосилни, на пример – сончев топлински систем за загревање на санитарна вода.
Ако сончевата енергија не е соодветна, да се размисли за ефикасна топлинска пумпа.
Да се ограничи користењето на електрични уреди кои имаат високи енергетски потреби, како што се: шпорет, микробранова печка, греачи за вода, електрични греалки, машина за сушење, климатизер, правосмукалка, фен.
Да се набавуваат ефикасни уреди, особено фрижидер и замрзнувач.
За машината за перење и машината за садови да се користи загреана вода – да не се дозволи самите да ја загреваат. На пример, тоа може да е загреана вода од сончев топлински систем, па дури и вода од електричен бојлер.
Да се користат принципите на пасивно проектирање на градби за да се намалат потребите за затоплување и разладување на просторот.

Да се користи природно осветлување и компактни флуоресцентни светилки.
Многу уреди трошат енергија за готовност иако не се користат. Телевизор, ДВД плеер, дигитални часовници, компјуери, и др., иако се исклучени сеуште трошат струја. Овие мали оптоварувања може да бидат доволни за да се вклучи инверторот, а тој е многу неефикасен при ниски оптоварувања. Ваквите уреди треба да се исклучат од напојување кога не се користат.

На перформансите на енергија може да се засноваат договори помеѓу организацијата и непристрасни тела назначени од страна на државата за вршење на сертификацијата и контрола на истата. Реновирање на постојните објекти треба да опфати преземање на мерки за зголемување на енергетската ефикасност и во однос на секторот на постоечките згради тука се бара најголемиот потенцијал за заштеда на енергија.

Проектот мора да биде предмет на надзор и контрола на државата, но исто така треба да овозможи примена на стимулативен систем. Јавните згради мора да бидат модел во однос на животната средина и енергија и затоа се предмет на редовна енергетска сертификација.

ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ И ОБНОВЛИВИТЕ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА

Според направените пресметки на Меѓународната агенција за обновливи извори на енергија – ИРЕНА, обновливите извори на енергија на глобален ниво вработуваат околу 6,5 милиони работници.

Ова е уште еден показател на важноста на обновливите извори на енергија во создавањето на нови работни места, како и за вкупниот економски раст. Во 2012 година овој сектор вработуваше 5,7 милиони работници што претставува голем раст и важност на овој сектор. Што се однесува до државите, на прво место е Кина а потоа Бразил, САД., Индија, Германија, Шпанија и Бангладеш. ЕУ земена како една држава, има повеќе од еден милион вработени во овој сектор. Најголемиот пораст на вработени е забележен во Кина, како ефект на големи годишни инвестиции во обновливи извори на енергија.

ИРЕНЕ проценува дека Кина во период од 2011 до 2013 година го зголеми бројот на поставени сончеви панели за пет пати! Кога станува збор за ветерни централи Кина и Канада даваат најголем импулс, додека во САД. овојвид на енергија е под знак на прашање поради нестабилните субвенции. Кај биогоривата, САД се и понатаму најголем производител на овие горива, додека Бразил има најголем број на вработени.

ЗАКЛУЧОК

Зошто енергетско ефикасни инвестиции го прават конкутентен секој бизнис?

Намалување на потрошувачката на енергија, а со тоа и намалување на трошоците за енергија
Стекнување конкурентска предност со користење на енергетско ефикасни машини и опрема
Автоматизација на процесите во работењето
Поздрава работна околина
Поефикасно управување со ресурсите
Поврат на инвестицијата
Промена на навиките на однесување на вработените во насока на порационално користење ресурси

Во станбени објекти или канцеларии:

Инвестиции во подобрување на изолацијата на веќе постоечки или нови објекти
Инсталација на нови прозорци и врати
Соларни панели за добивање топла санитарна вода
Централизирани системи за греење, ладење и вентилација
Ефикасно осветлување – поекономични светилки и системи за регулација на светлината
Промена на типот на гориво кое се користи

Во индустриски и земјоделски сектор:

Инвестиции во веќе постоечки и нови објекти кои ќе бидат енергетски ефикасни
Обнова на транспортни средства (возила кои исполнуваат ЕКО4 и ЕКО5 стандарди, трактори и камиони на ефикасен погон, високо ефикасни електрични мотори и сл)
Енергетско ефикасна опрема и машини за производство

Системи за автоматска регулација на греење, ладење, осветлување итн.
Обнова на воздушни компресори
Индустриски светлосни системи за заштеда на енергија
Земјоделска механизација со која се заштедува енергија и се постигнува поголема ефикасност во работењето (комбајни, берачи, мелачи, млинови, мотокултиватори и сл.)
Системи за наводнување во земјоделството
Системи за греење и одржување на температурата во пластеници и оранжерии, итн.

БИБЛИОГРАФИЈА

1) Акционен план за енергетска ефикасност на Република Македонија, Министерство за економија, 2011.
2) Barney Capehart et al., Guide to energy management, The Fairmont Press, Georgia, USA, 2008.
3) Blank, J. L. T., ed., Public Provision and Performance. Contributions from Efficiency and Productivity Measurement., Elsevier, Amsterdam; Lausanne; New York; Oxford; Shannon; Singapore and Tokyo, 2000.
4) Zobler, N., i Hatcher, K., Financing Energy Efficiency Projects, Government
5) Finance Review, 2003.

ISBN 978-608-4729-03-7