Vol. 14 (3) 2017 • UDK 33 • ISSN 1820-3159

MEGATREND REVIJA
MEGATREND REVIEW

3 | 2017

UNIVERZITET
DŽON NEZBIT
BEOGRAD, 2017.

Vol. 14, № 3, 2017

MEGATREND REVIJA
MEGATREND REVIEW

3/2017

Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd
"John Naisbitt" University, Belgrade

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 3/2017

Izdavački savet / Publishing Council:

Predsednik / President:
Professor Slobodan Pajović, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:
Professor Jean-Jacques CHANARON, PhD – Grenoble Ecole de Management, France
Academician Vlado KAMBOVSKI – Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje, FYR Macedonia
Professor Žarko LAZAREVIĆ, PhD – Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia
Professor Norbert PAP, PhD – University of Pécs, Hungary
Professor Sung Jo PARK, PhD – Free University, Berlin, Germany
Professor Ioan TALPOS, PhD – West University of Temisoara, Romania

Članovi iz Srbije / Members from Serbia:
Professor Miljojko BAZIĆ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade
Associate Professor Ana JOVANCAI STAKIĆ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Oskar KOVAČ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Momčilo MILISAVLJEVIĆ, PhD – in retirement
Professor Dragan NIKODIJEVIĆ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Milivoje PAVLOVIĆ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Vladimir PRVULOVIĆ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Milan STAMATOVIĆ, PhD – Metropolitan University, Belgrade
Professor Slobodan STAMENKOVIĆ, PhD – "John Naisbitt" University, Belgrade

Izdaje i štampa / Published and Printed by:
Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd / "John Naisbitt" University, Belgrade

ISSN 1820-3159

UDK / UDC 33

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.
All papers have been reviewed by two reviewers.

Adresa redakcije / Editorial Address:
Megatrend revija / Megatrend Review
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Novi Beograd, Srbija
Tel.: (381 11) 220 31 50
Fax: (381 11) 220 30 47

E-mail: megatrendrevija@megatrend.edu.rs
http://megatrendreview.naisbitt.edu.rs

Redakcija / Editorial Board:

Glavni urednik / Editor-in-chief:
Professor Biljana STOJANOVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International Members:
Professor Dragan BOLANČA, PhD – Faculty of Law, University of Split, Croatia
Professor Vladimir DAVIDOV, PhD – Institute for Latin America, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
Professor Vladimir S. KOMISSAROV, PhD – Faculty of Law, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Professor Jana LENGHARDTOVÁ, PhD – The University of Economics, Bratislava, Slovakia
Professor Maria DE MONSERRAT LLAIRÓ, PhD – Faculty of Economic Sciences, Buenos Aires University, Argentina
Professor Kevin V. OZGERCIN, PhD – Department of Politics, Economics & Law, The State University of New York, USA
Professor Valeria PERGIGLI, PhD – Faculty of Law, University of Siena, Siena, Italy
Professor Laura RUIZ JIMENEZ, PhD – Institute Hose Ortega y Gasset, Complutense University of Madrid, Spain
Professor Maria Mojca TERČELJ, PhD – Faculty of Humanities, University of Primorska, Koper, Slovenia

Članovi iz Srbije: **/ Members from Serbia**:
Professor Tatjana CVETKOVSKI, PhD – Faculty of Business Studies, "John Naisbitt" University, Belgrade
Associate Professor Uroš ĆEMALOVIĆ, PhD– Faculty of Law, "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Neđo DANILOVIĆ, PhD – Faculty of Law, "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Dragana GNJATOVIĆ, PhD – Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja, University of Kragujevac
Professor Vladimir GRBIĆ, PhD – Faculty of International Economy, "John Naisbitt" University, Belgrade
Associate Professor Marijana JOKSIMOVIĆ, PhD,
Graduate school of Business Studies, "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Boris KRIVOKAPIĆ, PhD – Faculty of Business and Industrial Management and Law, University Union – Nikola Tesla, Belgrade
Professor Živko KULIĆ, PhD – Faculty of Law, "John Naisbitt" University, Belgrade
Assistant Professor Ratko LJUBOJEVIĆ, PhD, The Faculty of Law, "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Sreto NOGO, PhD – Faculty of Law, "John Naisbitt" University, Belgrade
Professor Vladan PAVLOVIĆ, PhD – Faculty of Economics, Kosovska Mitrovica, University of Priština
Professor Beba RAKIĆ, PhD – Faculty of Business Studies, "John Naisbitt" University, Belgrade
Associate Professor Vladimir RISTANOVIĆ, PhD – Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade
Associate Professor Ljiljana STANOJEVIĆ, PhD, Faculty of International Economics, John Naisbitt University, Belgrade
Associate Professor Nataša STANOJEVIĆ, PhD – High School of Academic Studies "Dositej", Belgrade
Professor Vladimir VUČKOVIĆ, PhD – Fiscal Council of the Republic of Serbia, Belgrade

Direktor izdavačke delatnosti / Publishing Director:
Branimir TROŠIĆ

Lektor za srpski jezik / Lector for Serbian Language:
Doc. dr Maja RADONIĆ

Lektor za engleski jezik / Lectors for English Language:
Prof. Ksenija MALTEZ
Prof. Zorica ĐORĐEVIĆ
Prof. Vojislava LABUS
Prof. Sandra VASILJEVIĆ
Prof. Danka VUKAŠINOVIĆ

Tehnički urednik / Technical Editor:
Ana DOPUĐA

Sekretar redakcije / Editorial Secretary:
Mirjana TOPIĆ

"Megatrend Review" is the leading scholarly journal
of national importance, according to the classification M51,
classified by the Ministry of Science, of Republic of Serbia.

* * *

"Megatrend Review" is registered
in The International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)
produced by the London School of Economics and Political Science
– Pro Quest Michigan USA.

* * *

"Megatrend Review" is registered and published
in EBSCO's (EBSCO Publishing Inc.) Database "Business Source Complete":
http://www.ebscohost.com/titleLists/bth-journals.xls

* * *

"Megatrend Review" is registered
in GESIS "Knowledge Base SSEE", Leibniz Institute for the Social Science:
http://www.cee-socialscience.net/journals/

The Library of Congress Catalog

Megatrend review: the international review of applied economics.

LC Control No.: 2007201331
Type of Material: Serial (Periodical)
Uniform Title: Megatrend Revija. English.
Main Title: Megatrend review : the international review of applied economics.
Published/Created: Belgrade : ill. ; 24 cm.
Description: v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-
Year 1, no. 1 ('04)-
ISSN: 1820-4570
CALL NUMBER: HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

MEGATREND revija = Megatrend Review / glavni urednik Biljana Stojanović. - God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd : Univerzitet "Džon Nezbit", 2004- (Beograd : Univerzitet "Džon Nezbit"). - 24 cm

Tekst na srp. i engl. jeziku.
ISSN 1820-3159 = Megatrend revija
COBISS.SR-ID 116780812

Sadržaj – Contents

Ekonomija – Economics

Violeta Jovanović, Assistant Professor
Faculty of management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
Jane Paunković, Full-time Professor
Faculty of management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
Marija Stevanović, PhD student
Faculty of management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
ORGANIZATIONAL LEARNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – CORRELATION WITH THE NATIONAL CULTURE DIMENSSIONS FRAMEWORK **1**

MsC Milan Ljušić, direktor Filijale Beograd
Fond za razvoj Republike Srbije
Dr Jelena Krstić Ranđić, docent
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac
MsC Ivana Zdravković, saradnik
Kompanija DTM Beograd
Dr Goran Džafić, direktor Sektora za ekonomske poslove
Nacionalna služba za zapošljavanje Beograd
RACIO ANALIZA U FUNKCIJI OCENE POSLOVANJA PRIVREDNIH SUBJEKATA **21**

Pravo – Law

Igor Simić, doktorand
Pravni fakultet Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Srbija
ZAJEDNICA SRPSKIH OPŠTINA KAO SREDNJI NIVO UPRAVNE VLASTI NA KOSOVU I METOHIJI U SKLADU SA BRISELSKIM SPORAZUMOM **37**

Politika i bezbednost – Politics and Security

Mr sc. Milijana Ratković
Senior Research Assistant, University for Business,
Engineering and Management PIM Banja Luka, Study Centre Trebinje
MIGRANT CRISIS AND STRENGTHENING OF THE RIGHT WING IN THE EUROPEAN UNION **47**

Menadžment i marketing – Management and Marketing

Prof. dr Miljojko Bazić
Fakultet za kulturu i medije, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
Dr Aleksandar Bazić
Fakultet za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
ANKETIRANJE KAO TEHNIKA ISPITIVANJA I NJENA PRIMENA U ISTRAŽIVANJU KOMUNIKACIJSKIH PROCESA **61**

Rui Luo
Institute of Business Administration University of Grenoble Alpes, France
Jean-Jaques Chanaron
Scientific Advisor, Doctoral School, Grenoble Ecole de Management, France
INNOVATION CAPABILITIES OF HI-TECH SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES): A Comparative Analysis between China and France 77

Dr Katarina Zakić, docent
Fakultet za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
SAVREMENA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U NARODNOJ REPUBLICI KINI 113

Dr Olivera Milutinović, docent
Pravni fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
Dr Marija Kerkez, docent
Fakultet za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
MATEMATIČKI MODEL ZA OCENU RIZIKA U FUNKCIJI LJUDSKIH RESURSA 135

Prof. dr Aleksandra Tošović-Stevanović
Fakultet za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
Doc. dr Ana Jurčić, docent
Geoekonomski fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
Prof. dr Mihajlo Rabrenović
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
KULTUROLOŠKI ASPEKTI MENADŽMENTA I NJIHOV UTICAJ NA KONKURENTNOST ZEMALJA 149

Katarina Radosavljević, doktorand, asistent
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Prof. dr Vesna Milanović
Geoekonomski fakultet,Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
EMPIRIJSKA VEZA IZMEĐU MARKETINŠKE ORIJENTACIJE I IZVOZNIH PERFORMANSI PREDUZEĆA – komparativni pregled postojećih istraživanja u periodu 1995-2005 i 2006-2016 godina – 165

Međunarodni odnosi – International Relations

Bojan Marić, doktorand
Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, Srbija
EVROPSKE INTEGRACIJE I TRANSATLANTSKI ODNOSI KAO KAMEN TEMELJAC SPOLJNE POLITIKE SAVEZNE REPUBLIKE NEMAČKE 187

Javne politike – Public Policies

Aleksandar Kovačević, doktorand
Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu, Srbija
ULOGA SOCIJALNO-EKONOMSKOG SAVETA U KREIRANJU SOCIJALNOG DIJALOGA U SRBIJI 209

Dr Predrag Krstić, naučni saradnik
Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Univerzitet u Beogradu, Srbija
DRUŠTVO I IDENTITET: GLOBALIZACIJA I FRAGMENTACIJA 225

Informaciono društvo – Information Society

Nenad Tomić, Teaching Assistant
Faculty of Economics, University of Kragujevac, Serbia
EFFECTS OF MICRO TRANSACTIONS ON VIDEO GAMES INDUSTRY **239**

"Ekonomski i društveni razvoj"
XIV Međunarodna konferencija, Univerzitet "Džon Nezbit", Beograd, maj 2016.
"Economic and Social Development"
XIV International Scientific Conference, John Naisbitt University, Belgrade, May 2016.

Dr Tatjana Dragičević Radičević, vanredni profesor
Geoekonomski fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, Srbija
Dr Ljiljana Stanojević, vanredni profesor
Geoekonomski fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, Srbija
REFORMA INVESTICIONE POLITIKE SA POSEBNIM OSVRTOM NA INVESTICIJE U INFORMACIONIM TEHNOLOGIJAMA **259**

Prikaz knjige – Book Review

Quian Zhang, PhD Candidate
Department of History, Mc Gill University, Montreal, Canada
BOOK REVIEW: *JAGANNATH PANDA*, INDIA-CHINA RELATIONS: POLITICS OF RESOURCE, IDENTITY AND AUTHORITY IN A MULTIPOLAR WORLD ORDER, Routledge, London, 2017. **271**

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS **275**

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE **279**

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS **289**

Violeta Jovanović*
Jane Paunković**
Marija Stevanović***

UDC 001.10:330.34
001.10:061.231

Original scientific paper
Received 16.03.2017.
Revised 29.03.2017.
Approved 10.04.2017.

ORGANIZATIONAL LEARNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – CORRELATION WITH THE NATIONAL CULTURE DIMENSSIONS FRAMEWORK

Knowledge has become a key resource and the driver of economic progress. The distribution of welfare in the world demonstrates that the richest countries are the ones that have the knowledge, not natural resources. Creating a knowledge-based society is the foundation for sustainable development. Key factors influencing the creation of a knowledge-based economy are investments in education, research and development and application of new technologies. Nevertheless, culture, attitudes and values that affect people's commitment to continuous improvement and learning, can also play an important role in creating a knowledge society for sustainable development. In this paper authors are making an attempt to identify the basic values of employees in several Serbian companies by means of factor analysis approach, with special emphasis on the national cultural dimensions framework and its utility.

Keywords: *cultural dimensions, knowledge, knowledge society, knowledge-based economy, sustainable development, learning and training*

* Violeta Jovanović, Assistant Professor of the Faculty of management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia; violeta.jovanovic@fmz.edu.rs

** Jane Paunković, Full-time Professor of the Faculty of management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia; jane.paunkovic@fmz.edu.rs

*** Marija Stevanović, PhD student, Faculty of management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia; marijatf@yahoo.com

1. Knowledge society and knowledge-based economy

The term "knowledge based economy" has been frequently used in the literature over the past fifteen years. Lisbon Declaration 2000 (EU) endorsed the EU perspective as a leading world economy and that member countries should achieve this goal by becoming "knowledge based economies" (knowledge-based economy).[1]

Science, research and technological development are established as the EU policy priorities. To meet these objectives, all EU Member States support small and medium-sized enterprises, research centers, colleges and universities in a variety of research and technological development activities, including intensive cooperation. Investment in education and human capital development, research and development, fostering creativity and entrepreneurship and other innovative activities, are also priorities of development policies in the OECD and BRIC countries of emerging economies.

In the past, industrial era was characterized by mass production as the dominant mode of value creation. During this period, the financial capital had a decisive role and tendency to produce a greater number of products, meaning that the creation of value depends on the quantity. On the contrary, the value of the knowledge economy is in creating quality manufactured products, by the workers who have the necessary knowledge, skills and abilities. The characteristic of knowledge-based economy is that economic flows are increasingly based on the use of new ideas, information, acquiring new knowledge and skills and knowledge transfer, and less on material resources. Continuous investment in knowledge, creativity and innovation of employees and development of human capital is an essential condition for the survival of organizations in the present time markets. Modern society regulates conditions where the learning process does not end after the basic education cycle and acquisition of specific experience. The knowledge frontiers are extended constantly and the term of lifelong learning is more frequently in use. The concept of lifelong learning has emerged as a response to the growing need for qualified personnel and the need for retraining. Constant and lifelong learning is becoming a strategic objective of management in organizations. Investing in education is becoming a crucial factor in the functioning of the organization. The consequences of failing to invest in knowledge can be detrimental for the organization and for society as a whole.

Crucial factors in the development of a society are the people and their ideas. Value of human relations, knowledge within the company and the exchange of that knowledge, concepts and ideas in organization is immense. Therefore, the main mission of managers in modern organizations is to encourage employees to develop ideas and their ability to innovate. Both managers and employees need to master the new knowledge quickly, to use modern technology, to be ready to collect information from the organization as well as from the environment.

[1] http://www.europarl.europa.eu/ (12.01.2017)

Currently, knowledge is linked to the individuals and it has become a resource, a public good. The use of knowledge has led to a revolution in productivity. In knowledge society managers and leaders have an important task to determine how existing knowledge can best be used to achieve results. Modern organizations are a kind of storehouse of knowledge. Their role is to assist the process of creating new leaders at all levels of hierarchy. Routines that one organization holds become knowledge for enterprises that allow it to develop and create a competitive advantage in the market. According to Kaplan and Norton, the ability of rapid acquisition of knowledge and its transformation into products and services becomes the main funnel to success.[2] Some organizations do not have the possibility of investing in research and development to create their own knowledge. To overcome this problem it is necessary to create partnerships and networks, alliances in the global market.

Educational institutions, research centers, the companies, as well as theoretical scientists, have realized that they must reinforce the links between the economy and knowledge for sustainable progress and survival. Davenport and Prusak cite three main objectives for the acquisition and transfer of knowledge through organizational cooperation:

1. To find the necessary knowledge that was not available through experience,
2. To connect the various entities of the economy and society,
3. To develop and improve mechanisms of organizational learning for the implementation of environmental protection and sustainable development.[3]

OECD economists distinguish four types of knowledge:

a) A collection of facts or information (know what),
b) Knowledge of the origin or foundation of the subject area (know why), which refers to the scientific knowledge,
c) Knowledge as a set of special skills and abilities to do something (know how) and
d) Knowledge that identifies an individual carrier (know who).[4]

In the knowledge economy, knowledge is perceived as a collection of relevant information originating from individuals and embodied in the finished product or service. However, as the individual learns the company must learn as well. The necessity of continuous learning, which is crucial for the survival of the company, leads to the emergence of a new concept of a learning organization. This means that the organization itself must try to monitor new trends and gain knowledge

[2] Kaplan, R. – Norton, D. (2001): *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press, pp. 91;

[3] Davenport, T. – Prusak, L. (2000): Working knowledge: *How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, pp. 58;

[4] http://www.oecd.org/site/worldforum/(14.12.2016)

that will enable its development, which essentially have to be sustainable. Learning organizations are the foundation for development of knowledge society and knowledge-based economy. In learning organizations teamwork and sharing of information among employees from different hierarchical levels in the organization is strongly encouraged. This way the effectiveness of the knowledge increases.

Some of the reports reveal that the creation of knowledge-based society and sustainable development involves encouraging co-ordination between key factors, such as: investing in education, research and development and practical application of research results, and the use of information and communication technologies.[5] The ability to innovate is also one of the most important factors of change and success. In the knowledge based economy, innovations are essential for the survival and vitality of enterprises and national economies and society as a whole. In the knowledge society it is important that managers have the skills and ability to effectively manage organizational knowledge and encourage the creativity of employees that can be accomplished through a variety of innovations.

2. Sustainable development and knowledge

The concept of sustainable development was explicated in the late XX century. Although there is no universally accepted definition, sustainable development is usually associated with the environmental protection, social development and economic and political issues. The most commonly cited definition of sustainable development comes from the well-known Report of The World Commission on Environment and Development in 1987, "Our Common Future" and it reads: "Sustainable development seeks to meet the needs and aspirations of the present without compromising the ability to meet those of the future ".[6]

Energy crisis, scarcity of natural resources, pollution and environmental degradation has become critical to the survival of the human population and sustainable development. Knowledge as an essential factor in the modern economy can contribute to a better and more efficient use of natural resources - water, energy, land. In that context ecological knowledge has a special importance. It can contribute to the diminishing of environmental damage by humans and to support of the ecological balance in production and other processes, people and ecosystems. In addition to the three pillars of sustainability - economic, social and environmental, that are crucial for establishing a model of sustainable development, the important factors are education and knowledge acquired through education.

[5] Momirović D, Nestorović O i Milosavljević G. (2010): *Menadžment i održivi razvoj u vremenu svetske ekonomske krize*, Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010, Kruševac, str. 437-440.

[6] http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm (04.01.2017)

According to Nobel Prize winner James Tobin, in more advanced economies of the XX century the contribution of labor and capital to the economic growth was only 12%, and the contribution of knowledge to productivity was over 80%. This tendency was especially evident in Japan where over 95% of the growth came from knowledge, and only 5% from other factors.[7] Studies of the key growth factors in the most developed countries during the second half of the XX century convincingly showed that there has been a fundamental change in their structure.[8] Changes have indicated that the classical factors such as labor and capital reduced their contribution in the value of the factors involved, but not because of scarcity, but because of the fact that intangible factors such as knowledge, scientific research and information gave far greater contribution to economic growth and development. Knowledge aimed at improving the human factors of production and investment in human resources has had a decisive impact on sustainability. A better future for the community, in the interest of their own and future generations can only be built by educated, socially and environmentally conscious and responsible people. However, for the broad social acceptance of these ideas social institutions are crucial, as well as knowledge, education and culture of people.

The National Strategy for Sustainable Development of the Republic of Serbia affirms the commitment to knowledge-based economy in the future. Serbia needs extensive use of knowledge in all aspects of life. The Republic of Serbia has to implement knowledge based economy as a strategic task, defining the areas and directions of changes for sustainable development of the society as well as for the further improvement of the educational system.[9]

3. Values, culture and sustainable development

Historical changes of the dominant type of human activity from agriculture to industrial, the development of the "third sector" and "knowledge economy", lead to many additional important changes. Rišar emphasizes that the new world economy is characterized by a radically different business models.[10] "The new global economy is a new way of thinking which is enabled by the economic and technological revolution."

[7] Đukić P. (2013): Knowledge - based new economy and society: with regards to the sustainable development concept, *Economics*, DOI 10.7251/OIK1402008DJ, UDK 340.137: 330.332.5

[8] Dragutinović, S., Filipović. M. & Cvetanović, S. (2005): *Teorija privrednog rasta i razvoja.* Ekonomski fakultet Beograd.

[9] Nacionalna strategija održivog razvoja, (2008)

[10] Rišar, Ž. F. (2008): *Tačno u podne*. Beograd: Clio

The changes anticipated by the knowledge-based economy may have significant consequences for the employees. They are faced with daily challenges, experience the pressure to develop new skills and capabilities more rapidly and more frequently than before. If they are not prepared to learn, they become less efficient, unqualified and handicapped. They are threatened by possibility that the employer may replace them with those who can learn more quickly, or they could be excluded from the business processes. In the knowledge economy, the workers are not only hard-working but also have to be interested in the job. They have to think and create. Accordingly, it is t necessary that employees have a positive attitude towards learning and continuous education and training, and it should become a part of organizational strategy and culture, as presented in a previous research of Paunković et al[11]. The appropriate design of an organization depends upon many factors, but various researches have revealed that that optimal work of organizational system is achieved when the design of the organization is in accord with the underlying values and culture of the society. The organizational culture and the formal organizational structure must be harmoniously interrelated in order to have organizational culture functioning effectively as a part of managerial mechanism[12]. Consequently, the structure and culture of an organization must be aligned with the national culture in which the organization is embedded[13].

Conversely, national culture affects the organization, management and organizational behavior. The most cited research investigating the influence of national culture in organizations, management and conduct of the people in the organization ,was done by Gert Hofstede.[14] According to Hofstede, culture represents "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another".[15] Hofstede has identified the most frequently used dimensions of national culture.[16] Based on surveying attitudes of 116,000 employees within subsidiaries of IBM in 40 countries and 3 regions in 1980, Hofstede described four basic cultural dimensions, largely independent of each other:

[11] Paunković Dž., Jovanović V., Lončar D. (2016): *Organizational development and learning for sustainability - factor analysis of employees' values*, International Scientific Conference ERAZ 2016, Conference Proceedings – Knowledge based sustainable economic development p. 413-422

[12] Worley CG, Hitchin DE, Ross WL (1996): Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage. New York, NY: Addison-Wesley Publishing Company

[13] Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner (2004): *Managing People Across Cultures*. Capstone Publishing.

[14] Hofstede G. (1981): Culture and organizations, *International Studies of Management & Organization*, Volume 10, Pages 4

[15] Hofstede, Geert (2001): Culture's consequences: *Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

[16] *Ibid.*

- Individualism - Collectivism,
- Power distance,
- Uncertainty avoidance and
- Masculinity-Femininity

Identified dimensions relate to the basic values and assumptions shared by community members and key issues that each society faces. In every society there are almost the same problems, but not the same way of their resolution. Hofstede says that the first basic question facing every society and organization (company) is to regulate the nature of the relationship between the individual and the group. He has labelled this dimension as *Individualism - Collectivism*.[17]

Ensuring responsible behavior that allows the preservation of order in society is another fundamental issue that is generally facing all societies. The possibility of solving this problem is in the use of differences in power, relying on the role attributed hierarchical systems to enable socially responsible behavior. The problem of inequality among people which exists in every society is resolved through *Power Distance*. According to Hofstede, it is "the degree to which the less powerful members of organizations and institutions in a country accept the fact that power is unevenly distributed".[18]

The problem of the avoidance of uncertainty and the way of reacting to unfamiliar and ambiguous situations, the attitude towards changes and the unknown, has been explained by the Hofstede's dimension - *Uncertainty Avoidance*.

The attitude of society towards the achievements or relationships is explained with the dimensions of *Male versus Female values*. This dimension is often explained as the quantity versus quality of life.

The former Republics of Yugoslavia (Serbia, Slovenia and Croatia) were covered by the original IBM research. There is a significant similarity between the cultures of these countries, which could be explained by the Slavic origin of the nations in the former Yugoslavia. According to Hofstede's research, Serbian national culture is characterized by:

- – The high degree of *Power Distance* – index 86;
- – *Collectivism* - index 25;
- – High *Uncertainty Avoidance* - index 92;
- – *Masculinity* - index 43.[19]

[17] *Ibid.*

[18] *Ibid.*

[19] The Hofstede Centre, http://geert-hofstede.com/ (18.01.2017)

The applications of national cultural dimensions and their impact on management practices in Serbia can be found in the research of numerous authors[20],[21],[22],[23],[24].

Dominant organizational culture in organizations can be better understood by application of the Hofstede's dimensions framework as presented in the research of Paunković and associates[25]

4. Research

The aim of this study was to investigate the values of employees in certain organizations in Serbia, and delineate the group of factors that respondents considered significant using Factor Analysis. The unassuming goal was to determine whether there are respondents' values indicating their interest in learning and improving, and to explore the possible association with national culture dimensions according to Hohstede's model of national culture for Serbia , based on the obtained group of factors. The study included 54 examinees employed in the companies from the mining sector, located in the municipality of Bor. During the unstructured interviews and questionnaires, examinees were asked to grade (1- not important; 5 - very important) 12 questions on a scale of 1 to 5 in the questionnaire. The questionnaire was developed by the methodology which the authors described in details in their previous research. [26]

[20] Paunković, Jane. (2014): *"Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method."* Global Sustainable Communities Handbook: Green Design Technologies and Economics, 387.

[21] Jovanović M., Langović Milićević A. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije*. Beograd: Megatrend univerzitet

[22] Bogićević Milikić B., Janićijević N. (2009). HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background, *Sociologija*, Vol. LI, N° 2

[23] Zakić K. Xinquan S. (2014): *Similarities and differences in business culture in the peoples Republic of China and the Republic of Serbia*, Zbornik matice srpske za društvene nauke, Issue 149, Pages:863-873

[24] Мојић D. (2007): Организације и национална култура, *Социологија*, Vol. XLIX, br.4, (str.347-368)

[25] Jovanovic V., Paunkovic J., Žikic S., Lončar D. (2016): *National culture and employees values in mining companies of eastern Serbia*, 6th International Symposium on Natural Resources Management, Zaječar, pp. 403-409.

[26] Paunković, Jane (2014): "Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method." *Global Sustainable Communities Handbook: Green Design Technologies and Economics*, 387.

5. Research results and discussion

Factor Analysis was used in order to identify the factors that represent the basic ideas and find the most important components and values of respondents in the survey. The following tables represent the descriptive statistics with an average score and standard deviation, and correlation matrix between the variables.

Table 1: *Descriptive statistics*

Questions from the survey	Average rating	Std. Deviation
Support from superiors	4,60	0,634
Participation of superiors	2,73	1,050
Obtaining clear instructions from superiors	4,62	0,661
Independence in work	4,29	0,800
Independent decision-making	4,17	0,734
Good relations with colleagues at work	4,83	0,382
Good communication with superiors	4,85	0,364
Verification of individual performance through the salary	3,96	1,154
Career development through individual impact	2,88	0,784
Support for professional training	4,48	0,804
Planning ahead for future events	4,15	0,937
Taking care of the present without thinking about future events	2,85	0,978

The level of the coefficient of correlation between variables for this analysis is over ± 0.3. The table shows that there are correlation coefficients that are greater than 0.3 and that the following analysis is justified, and that the data is suitable for decision-making. Correlation coefficients were greater than 0.3 between the variables P1 and P3, P1 and P7 and between the variables P1 and P11, and are shown in the correlation matrix (Table 2).

After the leakage tests carried out for the analysis of the main components and calculation of a common variation over the extracted variance, the indicators that simultaneously vary were provided and thus in fact correlate to a new dimension which forms a set of common factors. To calculate the amount of common variability the Kaiser criterion was used.

Table 2: *Correlation matrix between variables*

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Correlation coeficients	P1	1,000	,275	,324	,041	,111	,191	,405	-,075	,220	,273	,305	-,071
	P2	,275	1,000	,271	-,209	,062	-,070	,043	-,041	,105	,226	,023	-,060
	P3	,324	,271	1,000	,140	,059	,197	,482	-,200	-,049	-,014	,066	-,124
	P4	,041	-,209	,140	1,000	,481	,295	,222	,182	-,102	,176	,201	-,092
	P5	,111	,062	,059	,481	1,000	,179	,102	,193	,172	,056	,303	,065
	P6	,191	-,070	,197	,295	,179	1,000	,228	-,060	,129	,212	,350	-,230
	P7	,405	,043	,482	,222	,102	,228	1,000	-,154	,074	-,010	,243	-,068
	P8	-,075	-,041	-,200	,182	,193	-,060	-,154	1,000	,060	,126	,223	,082
	P9	,220	,105	-,049	-,102	,172	,129	,074	,060	1,000	,028	-,055	,130
	P10	,273	,226	-,014	,176	,056	,212	-,010	,126	,028	1,000	,368	-,453
	P11	,305	,023	,066	,201	,303	,350	,243	,223	-,055	,368	1,000	-,209
	P12	-,071	-,060	-,124	-,092	,065	-,230	-,068	,082	,130	-,453	-,209	1,000

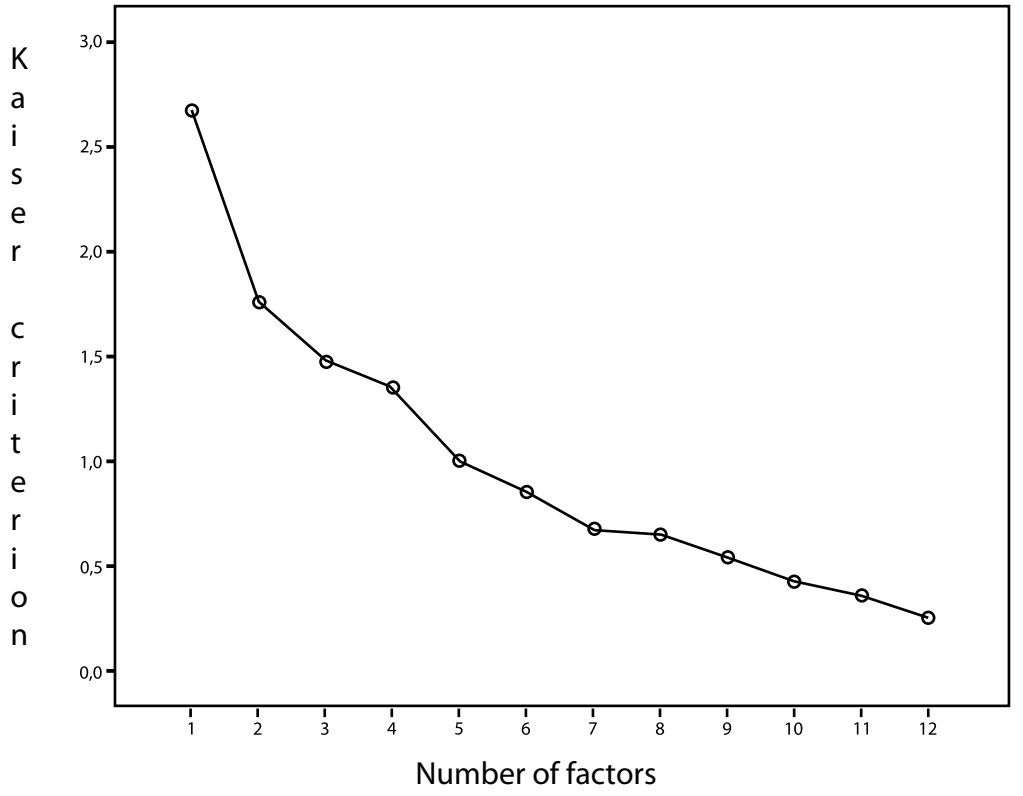
After the application of the so-called rotation of factor space which has the ultimate aim of facilitating the interpretation of the results, it can be concluded which indicators can remain in the analysis. The orthogonal rotation is used and it displays the indicators with high variance values which vary in the new impact factors. Table 3 shows the total explained variability of main component analysis. Under the rules of analysis only those components (factors) in which the Kaiser criteria is greater than 1 are retained. These are the first four components with which the variance of the indicators correlated in 43.7% of cases.

Table 3: *The total variability explained by principal component analysis*

Basic	equivalents	variance		Extracted	summarized components	variability
Components	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	2,672	22,268	22,268	1,563	13,027	13,027
2	1,754	14,614	36,883	1,551	12,929	25,956
3	1,476	12,298	49,180	1,419	11,829	37,785
4	1,351	11,255	60,435	0,709	5,906	43,690
5	0,742	8,353	68,788			
6	0,849	7,075	75,863			
7	0,675	5,627	81,489			
8	0,641	5,338	86,827			
9	0,543	4,521	91,348			
10	0,424	3,532	94,880			
11	0,361	3,006	97,886			
12	0,254	2,114	100,000			

The following graph is presenting that the first four components (factors) are components for which the Kaiser criteria is greater than 1. This means that these four components are retained for the further analysis. Table 3 of total explained variance of main component analysis shows that the first and second component explains the 13% of variation, the third 12% and the forth 6% of variation.

Figure 1: *Scatter diagram*



To simplify interpretation, the rotation of saturation components was performed. The resulting strength of the correlation between the components is generally small, which means that these components are not mutually dependent and that it is correct to implement the "Varimax" rotation and to conclude that the data justify the components after this rotation. These are actually the values with the highest component weights. The following table exposes the matrix of original components with their saturations based on each indicator.

Table 4: *Matrix of original components with their saturations on the basis of each indicator*

Indicators		Factor		
	1	**2**	**3**	**4**
P1	0,274	0,139	0,591	0,216
P2	0,226	-0,181	0,351	0,197
P3	-0,013	0,271	0,601	-0,195
P4	0,178	0,855	-0,196	-0,093
P5	0,057	0,573	-0,062	0,429
P6	0,213	0,348	0,183	-0,031
P7	-0,009	0,386	0,601	-0,102
P8	0,126	0,142	-0,303	0,289
P9	0,028	-0,034	0,158	0,420
P10	0,999	-0,002	-0,001	0,000
P11	0,369	0,272	0,160	0,182
P12	-0,453	-0,023	-0,085	0,297

In the following table is the matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator in the first, second, third and fourth components.

It is possible to allocate two variables with the highest values from the table - independence in work and independent decision-making. This would be a group of factors relating to the value of independence of the employee (Table 5.).

In the matrix of rotated components with their saturations on the basis of all indicators of the second component, variables with the highest values in the table are clear instructions from superiors and good communication with superiors. This is a group of factors relating to communication with superiors (Table 6.).

Table 5: *Matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator of the first component*

Indicators	**First component**
Support from superiors	0,105
Participation of superiors	-0,123
Obtaining clear instructions from superiors	-0,005
Independence in work	0,772
Independent decision-making	0,695
Good relations with colleagues at work	0,274
Good communication with superiors	0,133
Verification of individual performance through the salary	0,341
Career development through individual impact	0,111
Support for professional training	0,166
Planning ahead for future events	0,330
Taking care of the present without thinking about future events	0,050

Table 6: *Matrix of rotated components with their saturations on the basis of each component of the second indicators*

Indicators	Second component
Support from superiors	0,449
Participation of superiors	0,124
Obtaining clear instructions from superiors	0,683
Independence in work	0,218
Independent decision-making	0,047
Good relations with colleagues at work	0,289
Good communication with superiors	0,701
Verification of individual performance through the salary	-0,301
Career development through individual impact	-0,026
Support for professional training	-0,110
Planning ahead for future events	0,150
Taking care of the present without thinking about future events	-0,130

Significant for the research of values of employees that determine their interest in learning and continuous improvement is the resulting matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator of the third component. The matrix is shown in Table 7.

Table 7: *Matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator of the third component*

Indicators	Third component
Support from superiors	0,200
Participation of superiors	0,166
Obtaining clear instructions from superiors	0,050
Independence in work	0,168
Independent decision-making	-0,097
Good relations with colleagues at work	0,205
Good communication with superiors	0,021
Verification of individual performance through the salary	0,021
Career development through individual impact	-0,099
Support for professional training	0,950
Planning ahead for future events	0,290
Taking care of the present without thinking about future events	-0,523

The following table shows the matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator fourth component.

In the matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator of the fourth component, the components with the highest values in the table are support by superiors and superiors participate in their work. This is a group of factors relating to the support of the employees by superiors.

Table 8: *Matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator of the fourth component*

Indicators	Forth component
Support from superiors	0,487
Participation of superiors	0,433
Obtaining clear instructions from superiors	0,063
Independence in work	-0,372
Independent decision-making	0,157
Good relations with colleagues at work	0,017
Good communication with superiors	0,105
Verification of individual performance through the salary	0,067
Career development through individual impact	0,425
Support for professional training	0,236
Planning ahead for future events	0,232
Taking care of the present without thinking about future events	0,091

6. Discussion

The analysis indicated that employees in the companies where the research was conducted have positive attitudes towards learning and professional development presented by the average score of this question ≈ 4.5. Support from superiors is very important to employees (average score 4.6), obtaining clear instructions about the job by their supervisors (4.62) and good communication with them, with an average score which is close to 5 (4.85). Minor average score given to the concern for the present in relation to the future, argues that their future is important even more important than the present.

The components with the highest values in Table 7 are support for professional development and a choice between present and future. These are the factors related to learning and development. According to the results it can be concluded that positive attitudes of employees towards learning and improvement can benefit organizations to operate on the principles of the knowledge-based economy. Nevertheless, there is one additional factor. According to Hofstede, characteristic of the Serbian national culture is a high degree of *Power Distance* and *Uncertainty Avoidance*. According to the survey, which has already been published in

the relevant scientific sources[27], and which is confirmed by this study, examinees (employees) find the support from superiors the most important, obtaining clear instructions from them as well as good communication with them. This means that *Power Distance* dimension is strongly expressed by respondents in the survey. Getting clear instructions from superiors can be also associated with a low tolerance for uncertainty, and a good communication with superiors with both *Power Distance* and *Collectivism*. Individualism versus collectivism in this study presented by the matrix of rotated components with their saturations on the basis of each indicator of the first component is thought-provoking as shown in Table 5. Specifically, in this matrix two components are extracted, independence in work and independent decision-making. Although the Serbian national culture is characterized by collectivism, it has some features that can be linked to individualism. Characteristics that can be linked to individualism are independence in choosing their own style of work and independent decision-making. These features belong in medium-to-high ranking, which confirms the research of Paunković and associates that Serbian culture is "Somewhere in between" of the West and East orientation[28],[29].

The results of this study suggest that employees have positive attitudes towards learning and training. Nevertheless, for companies to operate on the principles of knowledge-based economy, employees in organizations need support and clear guidance from superiors - managers (executives).

7. Conclusion

Knowledge-based economy is the foundation of modern social development, and the development of human intellectual capital is a prerequisite for business success in today's business environment. Various studies in theory and practice of the numerous relevant international organizations have affirmed the importance of the knowledge society and knowledge-based economy. Economically developed countries of the world today have special policies and strategies encouraging knowledge-based economy. According to the National Strategy for Sustainable Development a knowledge-based economy is a main objective of Republic of Serbia.

---

27 Paunković, Jane. (2014): *"Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method."* Global Sustainable Communities Handbook: Green Design Technologies and Economics, 387.

28 *Ibid.*

29 Paunković J., Jovanović R, Stojković Z. and Stojković I. (2010): Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors. *Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences, 3(3)*

Systematic and continuous implementation of the process of learning and education become one of the most important forms of human resource development in the contemporary socio-economic environment. It is essential for every society to encourage knowledge and innovation and invest in innovation, research and development for progress.

This research has shown that among employees in the investigated companies, there is a positive attitude towards training and the attainment of new knowledge important for implementing concept of sustainable development. There is also a positive attitude towards the future, which is one of the basic principles of sustainable development.

The results obtained by Factor Analysis demonstrate that the attitudes and values of the employees in the mining companies operating in the municipality of Bor, are in accordance with the Serbian national culture model derivative from Hofstede's national culture dimensions framework. The model of Serbian national culture with the characteristically high power distance, collectivism and low tolerance of uncertainty was manifested in attitudes of employees as a need of support from superiors, clear instructions as well as good communication with superiors. Consequently and in accord with the model of the Serbian national culture characterized by high power distance and uncertainty avoidance, learning and training of employees are primarily subject of the support from superiors.

With the adoption of the Strategy of Scientific and Technological Development of Serbia for the period 2016-2020 "Research for Innovation", Serbia has initiated the process of system development that should enable innovation and knowledge transfer. This may well a beneficial approach towards the knowledge-based economy and knowledge society that will contribute to the Sustainable Development of Republic of Serbia.

Literature

- Bogićević Milikić B., Janićijević N. (2009): HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background, *Sociologija,* Vol. LI, N° 2
- Checkland, P. (1999): *Systems Thinking, Systems Practic*e. Chichester: Wiley
- Davenport, T. – Prusak, L. (2000): *Working knowledge: How organizations manage what they know,* Harvard Business School Press
- Dragutinović, S., Filipović. M. & Cvetanović, S. (2005): *Teorija privrednog rasta i razvoja.* Ekonomski fakultet Beograd.
- Đukić P. (2013): Knowledge - based new economy and society: with regards to the sustainable development concept, *Economics,* DOI 10.7251/OIK1402008DJ, UDK 340.137: 330.332.5
- Hofstede G. (1981): Culture and organizations, *International Studies of Management & Organization,* Volume 10, Pages 4
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- http://www.europarl.europa.eu/ (12.01.2017)
- http://www.oecd.org/site/worldforum/ (14.12.2016)
- http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm (04.01.2017)
- http://geert-hofstede.com/ (18.01.2017)
- Jovanović M., Langović Milićević A. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije.* Beograd: Megatrend univerzitet
- Jovanovic V., Paunkovic J., Žikic S., Lončar D. (2016): *National culture and employees values in mining companies of eastern Serbia,* 6th International Symposium on Natural Resources Management, Zaječar
- Kaplan, R. – Norton, D. (2001): *The Strategy Focused Organizations,* Harvard Business School Press
- Momirović D, Nestorović O i Milosavljević G. (2010): *Menadžment i održivi razvoj u vremenu svetske ekonomske krize,* Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010, Kruševac
- Mojić D. (2007): Organizacije i nacionalna kultura, *Sociologija,* Vol. XLIX, br. 4
- Nacionalna strategija održivog razvoja (2008): Vlada Republike Srbije
- Paunković Dž., Jovanović V., Lončar D. (2016): *Organizational development and learning for sustainability - factor analysis of employees' values,* International Scientific Conference ERAZ 2016, Conference Proceedings – Knowledge based sustainable economic development, Belgrade, Serbia
- Paunković J., Jovanović R, Stojković Z. and Stojković I. (2010): Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors. *Sibiu Alma Mater University Journals.* Series A. Economic Sciences, 3(3)

- Paunković, Jane. (2014): "Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method." *Global Sustainable Communities Handbook: Green Design Technologies and Economics*
- Rišar, Ž. F. (2008): *Tačno u podne.* Beograd: Clio
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner (2004): *Managing People Across Cultures.* Capstone Publishing.
- Worley CG, Hitchin DE, Ross WL (1996): *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*. New York, NY: Addison-Wesley Publishing Company
- Zakić K. Xinquan S. (2014): *Similarities and differences in business culture in the peoples Republic of China and the Republic of Serbia*, Zbornik matice srpske za društvene nauke, Issue 149

Doc. dr Violeta Jovanović
Fakultet za menadžment Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd
Prof. dr Džejn Paunković, redovni profesor
Fakultet za menadžment Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd
Marija Stevanović, student doktorskih studija
Fakultet za menadžment Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd

ORGANIZACIONO UČENJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ – KORELACIJA SA DIMENZIJAMA NACIONALNE KULTURE

Znanje je *postalo ključni resurs i pokretač ekonomskog napretka. Distribucija blagostanja u svetu pokazuje da su najbogatije zemlje one koje imaju znanje, a ne one koje imaju prirodne resurse. Kreiranje društva zasnovanog na znanju je temelj za održivi razvoj. Ključni faktori koji utiču na stvaranje ekonomije zasnovane na znanju su ulaganja u obrazovanje, istraživanje i razvoj i primenu novih tehnologija. Ipak, kultura, stavovi i vrednosti koji utiču na opredjeljenje za kontinualno učenje i usavršavanje, mogu imati važnu ulogu u stvaranju društva znanja za održivi razvoj. U ovom radu autori su pokušali da identifikuju osnovne vrednosti zaposlenih u nekoliko srpskih preduzeća, primenom faktorske analize, sa posebnim osvrtom na dimenzije nacionalnih kultura i njihov značaj.*

Ključne reči: *dimenzije nacionalne kulture, znanje, društvo znanja, ekonomija zasnovana na znanju, održivi razvoj, učenje i usavršavanje*

Milan Ljušić*
Jelena Krstić Ranđić**
Ivana Zdravković***
Goran Džafić****

UDK 658.115.011.1:347.7

Pregledni naučni članak
Primljen 13.10.2016.
Odobren 25.07.2017.

RACIO ANALIZA U FUNKCIJI OCENE POSLOVANJA PRIVREDNIH SUBJEKATA

Predmet rada obuhvata deo finansijske analize – racio i analizu neto obrtnog kapitala, u praksi najčešće korišćenih za ocenu poslovanja privrednih subjekata. Poslovanje svakog privrednog subjekta je važno analizirati sa finansijskog aspekta (ocena likvidnosti i kreditne sposobnosti), kao i kroz ekonomske pojave, ugled, reputaciju i unutrašnje snage. Analiza ocene poslovanja privrednog subjekta je značajna menadžmentu, kao jedan od neophodnih parametara za donošenje odluka. To znači da izvedeni rezultati u velikoj meri mogu uticati i usmeravati menadžere ka budućim koracima. S druge strane, uvid u finansijsku analizu u velikoj meri određuje odnos investitora i kreditora prema privrednom subjektu, jer se kod njih inicira zainteresovanost za razne oblike saradnje, uključujući i zajednička ulaganja.

Cilj rada je, da se nakon teorijskih postavki i pojašnjenja, finansijskom analizom utvrdi stanje, poslovanje i finansijska situacija preduzeća Sog Line doo Beograd, koje je dato kao studija slučaja. Takođe, da se ukaže na važne segmente poslovanja i eventualno predlože mere za poboljšanje.

Ključne reči: *racio analiza, analiza neto obrtnog kapitala, analiza poslovanja, finansijska analiza.*

* MsC Milan Ljušić, direktor Filijale Beograd, Fond za razvoj Republike Srbije; milan.ljusic@fondzarazvoj.rs

** Dr Jelena Krstić Ranđić, docent, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac; krstic.jelena@vpsle.edu.rs

*** MsC Ivana Zdravković, saradnik, kompanija DTM Beograd; inna.ivana6@gmail.com

**** Dr Goran Džafić, direktor Sektora za ekonomske poslove, Nacionalna služba za zapošljavanje Beograd; dzafa.edu@gmail.com

1. Uvod

Da bi finansijska analiza bila pouzdana, ona se mora zasnivati na tačnim, pravovremenim i relevantnim infomacijama, a izvor informacija za finansijsku analizu predstavljaju finansijski izveštaji, koji oslikavaju poslovanje privrednog subjekta. Finansijske izveštaje, prema standardima za mala i srednja preduzeća (MSP) čine: bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine i statistički aneks.

Deo finansijske analize prikazane u radu, jeste onaj koji se najčešće koristi pri oceni poslovanja privrednih subjekata. Shodno tome, ove analize biće posmatrane najpre sa teorijskog aspekta, a nakon toga primenjene na konkretno preduzeće *Sog Line* doo Beograd.

Primarni pokazatelji za ocenu poslovanja crpe se iz racio analize: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji poslovne aktivnosti, pokazatelji finansijske strukture i pokazatelji rentabilnosti.

Pored navedenih racija, kao parametar za ocenu poslovanja, koristi se i analiza neto obrtnog kapitala, te se i na osnovu nje proverava uspešnost poslovanja, kroz studiju slučaja.

2. Predmet, uloga i značaj finansijske analize

Finansijska analiza se bavi istraživanjem, kvantificiranjem i analitičkim interpretiranjem funkcionalnih relacija koje postoje između bilansnih pozicija (bilansa stanja i bilansa uspeha), sa ciljem da se omogući validna ocena finansijske pozicije rentabiliteta poslovanja preduzeća. Na ovaj način definisana finansijska analiza upućuje na analizu poslovnih sredstava i izvora finansiranja ovih sredstava i na analizu poslovnog rezultata koji se dobija međusobnim poređenjem poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u nekom vremenskom roku. Normalno da finansijska analiza ne mora da se zadrži samo na ovim fundamentalnim finansijskim izveštajima, već za predmet istraživanja može da ima i druge izveštaje koji odražavaju finansijski položaj preduzeća.[1]

Informaciona podloga za finansijsku analizu su, tradicionalno, osnovni finansijski izveštaji o stanju i uspehu preduzeća – bilans stanja i bilans uspeha, kao i bilans tokova gotovine. Zbog različitih vrsta informacija koje pružaju, navedeni finansijski izveštaji nisu alternativni, već komplementarni. To praktično znači da su svi zajedno neophodni za kompleksno sagledavanje i ocenu finansijskog položaja i zarađivačke sposobnosti preduzeća. Tako na primer, bilans stanja statički gledano, izražava konkretne oblike ulaganja kapitala (u aktivi) i njegovo poreklo (u pasivi). Zato je on adekvatno sredstvo za sagledavanje i ocenu finansijske situacije. Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji prikazuje rashode i prihode jednog obračunskog perioda, kao i finansijski rezultat dobijen njihovim

[1] Nerandžić B., Dickov V., Perović V., (2004): Ekonomika moderna. Novi Sad: Stylos print, 102.

sučeljavanjem. Budući da sadrži detaljne informacije o visini i poreklu rezultata, on je prikladno sredstvo za uvid u rentabilnost poslovanja, odnosno prinosnu snagu preduzeća.[2]

Ciljevi finansijske analize mogu se podeliti na opšte i posebne. S obzirom na predmet finansijske analiize, u literaturi uglavnom je prihvaćeno široko rasprostranjeno mišljenje da su *ispitivanje i ocena finansijske situacije i merenje rentabilnosti uloženog kapitala*, kao i pružanje svrsishodnih informacija o tome određenim korisnicima, *opšti ciljevi finansijske analize.*[3]

Kada je reč o *posebnim (parcijalnim) ciljevima* finansijske analize, teba imati u vidu da su oni determinisani interesima i zatevima pojedinih *internih i eksternih korsnika analitičkih izveštaja*. Glavni korisnici finansijske analize u preduzeću, tj. interni korisnici su različiti nivoi upravljanja i rukovođenja. Rezultati analitičkih ispitivanja koji se njima prezentiraju su u funkciji obezbeđenja informacione podloge za:

- Analizu i ocenu efekata nastalih realizacijom prethodno donetih odluka (analitički i kontrolni aspekt);
- Donošenje racionalnih finansijskih i ostalih poslovnih odluka (dispozitivni aspekt);
- Planiranje poslovnih aktivnosti (planski aspekt);

Najkraće rečeno, posebni ciljevi finansijske analize, posmatrani sa aspekta internih korisnika, svode se na pružanje adekvatnih informacija odgovarajućim organima preduzeća za potrebe analize, kontrole, planiranja i odlučivanja.[4]

3. Značaj finansijskog izveštavanja i ocene poslovanja za stejkholdere

Uspeh menadžmenta u odlučivanju a samim tim i korporativnom upravljanju, zavisi od količine i kvaliteta raspoloživih informacija. Dinamičko okruženje, kontinuirane promene, ekonomska kriza i nelikvidnost nacionalne ekonomije uslovljavaju da se sve veća pažnja usmerava ka optimalnom upravljanju novčanim sredstvima.[5]

Ključna područja delovanja menadžmenta preduzeća tiču se polaganja računa o stanju i uspehu preduzeća, donošenja poslovno-finansijskih odluka, kao i sistematske upravljačke kontrole. Obavljanje odnosnih upravljačkih aktivnosti podrazumeva raspolaganje izvanrednim znanjem, ogromnim iskustvom,

[2] Stojilković, M., Krstić, J. (2000): Finansijska analiza. Ekonomski fakultet, Niš, 12.

[3] Ranković, J. (1997): Upravljanje finansijama preduzeća. Ekonomski fakultet, Beograd, 173.

[4] Stojilković, M., Krstić, J. (2000): Finansijska analiza. Ekonomski fakultet, Niš, 13.

[5] Stamenković, S., Pavlović, D. (2011): Uloga i značaj izveštavanja o novčanim tokovima za strateško i operativno odlučivanje u korporacijama, Megatrend revija, Vol. 8 (2), Beograd, str. 497

kreativnošću, kao i brojnim specifičnim veštinama. Od suštinskog značaja je, pri tome, raspolaganje kvalitetnim informacijama. Naravno, moguće je loše odlučivati i poslovati kada se raspolaže pravovremenom, jasnom, pouzdanom i potpunom informacijom, ali je nesporno da je kvalitetna informacija nužna pretpostavka za donošenje racionalnih i celishodnih, odnosno kvalitetnih poslovnih odluka, kao i za njihovo efikasno sprovođenje.[6]

Interno finansijsko izveštavanje, namenjeno prvenstveno menadžmentu preduzeća, podrazumeva korišćenje ne samo navedenog skupa finansijskih izveštaja opšte namene, pripremljenih i prezentiranih saglasno zahtevima različitih eksternih korisnika i menadžerskih struktura, već i više drugih računovodstvenih izveštaja iz domena upravljačkog računovodstva.[7] Svi stejkholderi čiji su interesi vezani za funkcionisanje preduzeća su korisnici finansijskih izveštaja. Stejkholderi predstavljaju pojedince, grupe, organizacije i institucije koje su zainteresovane za rezultate nekog preduzeća, koji mogu direktno ili posredno da utiču na njih, ali ipak nisu pod kontrolom preduzeća. Oni imaju svoj interes u preduzeću, koji menadžerske strukture moraju uvažiti pri utvrđivanju i realizaciji ciljeva preduzeća. [8]

U eksterne korisnike računovodstvenih informacija spadaju: investitori, zaposleni, zajmodavci, dobavljači i drugi trgovački poverioci, kupci, država i njene agencije, kao i javnost, dok se menadžment na svim nivoima smatra internim korisnikom.

Investitori (ulagači) obezbeđuju preduzeću neophodan kapital i to sa rizikom da taj kapital usled poslovanja može biti izgubljen. Zato su ulagači zainteresovani da preduzeće profitabilno posluje, kako bi uloženi kapital bio vraćen i to u uvećanom iznosu. Shodno tome, oni zahtevaju objektivne informacije kako bi doneli jednu od sledećih odluka: povući uloženi kapital, odnosno prodati akcije preduzeća; zadržati kapital, odnosno čuvati akcije preduzeća; povećati kapital, odnosno kupiti nove akcije preduzeća. Investitorima su neophodne i informacije o sposobnosti preduzeća da vrši isplatu dividende, o raspodeli rezultata i sl. Zaposlenima su nephodne informacije o stabilnosti preduzeća i njegovoj profitabilnosti. Na osnovu tih početnih informacija njih interesuju mogućnosti preduzeća u pogledu zarada, zapošljavanja novih radnika, promene posla. Imajući u vidu sve te informacije, ova grupa korisnika podnosi zahteve u vezi sa povećanjem zarada, promene posla, odlaska u penziju i sl. Zajmodavci imaju informacione zahteve u cilju sagledavanja mogućnosti za povraćaj datih kredita, sa pripadajućom kama-

[6] Stefanović, J. R. (2011): Računovodstveni informacioni system kao factor kvaliteta finansijskog izveštavanja, Zbornik radova 42. simpozijuma „Kvalitet finansijskog izveštavanja – izazovi, perspective i ograničenja", Savez računovođa i revizora Srbije, 26-28.05.2011. godine, Zlatibor, str. 182.

[7] Malinić, S., (2006): Karakteristike i kontrola kvaliteta finansijkog izveštavanja. Kragujevac: Festival kvaliteta, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, A-331

[8] Malinić, S., (2006): Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka, Kragujevac, 12.

tom. Njih interesuje trenutna likvidnost, ali i dugoročni finansijski položaj preduzeća. Dobavljače i druge trgovačke poverioce interesuju informacije o tome da li će iznosi koji im drugi duguju biti isplaćeni na vreme. Oni su zainteresovani za informacije i o likvidnosti preduzeća. Vladu i njene organizacije interesuju informacije o efikasnosti korišćenja resursa preduzeća. Ovoj grupi korisnika navedene informacije su neophodne radi: procene ekonomske snage preduzeća kao poreskog obveznika, ocene makroekonomske politike koju vodi, statističke evidencije o nacionalnom dohotku i društvenom proizvodu.[9]

4. Racio analiza

Racio analiza je jedna od najčešćih tehnika za merenje profitabilnosti. Smatra se kao efikasno sredstvo za dijagnozu finansijskih i operativnih bolesti poslovnog poduhvata.[10]

Racio analiza predstavlja centralni deo finansijske analize. U njenoj osnovi se nalazi ispitivanje odnosa između logički povezanih delova finansijskih izveštaja sa ciljem da se istaknu i objasne ključne relacije od kojih zavisi okean trenutnog i projekcija budućeg finansijskog položaja i prinosne sposobnosti preduzeća koje je predmet analize.[11]

Sa aspekta prakse, najzastupljeniji pokazatelji su:

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji poslovne aktivnosti,
- pokazatelji finansijske strukture,
- pokazatelji rentabilnosti.

4.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost nije potpuno jasno obeležje zato što se ne može opservirati direktno. Postoji veliki broj aspekata i dimenzija likvidnosti koji se ne mogu obuhvatiti jedinstvenom merom. Teško da postoji jedna jedinstvena mera koja obuhvata sve aspekte likvidnosti. Nijedna mera nije perfektna mera likvidnosti, to jest svaka ima svoje prednosti i nedostatke.[12]

---

[9] Krstić, J, Zdravković I. (2015) Značaj finansijskog izveštavanja, Zbornik radova, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, str. 3

[10] Damjibhai, D., S., (2016): Performance Measurement Through Ratio Analysis: The Case of Indian Hotel Company Ltd., IUP Journal of Management Research. Jan2016, Vol. 15 Issue 1, p.32

[11] Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., (2012): Upravljačko računovodstvo. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 83

[12] Minović, J., (2013) Analiza likvidnosti finansijskog tržišta Srbije i Hrvatske, Megatrend Revija, Vol. 10, No 2, str.125

Likvidnost preduzeća može se okarakterisati kao mogućnost preduzeća da u određenom trenutku izmiri svoje dospele obaveze. Prilikom procene likvidnosti preduzeća, sagledava se kojom brzinom se imobilisana sredstva mogu pretvoriti u novac. Shodno izloženom, postoje tri vrste likvidnosti: likvidnost I stepena (sadašnja ili trenutna likvidnost), likvidnost II stepena (redukovana likvidnost) i likvidnost III stepena (opšta likvidnost).

Sadašnja likvidnost proverava koliko je privredni subjekat u mogućnosti da izmiruje svoje obaveze u trenutku njihovog dospeća. Izračunava se po formuli:

$$\textit{Koeficijent sadašnje likvidnosti} = \frac{\textit{Raspoloživa novčana sredstva}}{\textit{Dospele obaveze}}$$

Ukoliko je koficijent veći od 1, privredni subjekat je sposoban da u tom trenuku izmiri svoje obaveze, takođe i ukoliko je koeficijent jednak 1. Međutim, ukoliko je koeficijent manji od 1, smatra se da privredni subjekat nije u mogučnosti da izmiri svoje obaveze prema poveriocima.

Redukovana likvidnost izračunava se po sličnoj formuli:

$$\textit{Koeficijent redukovane likvidnosti} = \frac{\textit{Obrtna sredstva} - \textit{Zalihe}}{\textit{Kratkoročne obaveze}}$$

Acid test, pravilo finansiranja1:1, pokazuje da je privredni subjekat likvidan u granicama normale. Ukoliko je koeficijent veći od 1, preduzeće je preterano likvidno (što se u praksi veoma retko dešava), a ukoliko je ispod 1, privredni subjekat ne zadovoljava ovaj kriterijum likvidnosti.

Eliminacija zaliha iz obrtnih sredstava pri merenju likvidnosti objašnjava se činjenicom da se one, iako su po prirodi stvari deo cirkulirajuće aktive, u finansijskoj analizi smatraju (tretiraju) dugoročno vezanom imovinom.[13]

Opštom ili tekućom likvidnošću (likvidnost III stepena), sagledava se odnos između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza, a izračunava se pomoću sledeće formule:

$$\textit{Koeficijent tekuće (opšte) likvidnosti} = \frac{\textit{Obrtna sredstva}}{\textit{Kratkoročne obaveze}}$$

Kod koeficijenta tekuće likvidnosti, kriterijum ocene se kreće od 1 do 2. Ukoliko je koeficijent jednak 2, smatra se da je poslovanje privrednog subjekta potpuno likvidno, a ukoliko je manji smatra se da preduzeće ne zadovoljava ovaj kriterijum. U najgorem slučaju kada je manji od 1, privredni subjekat definitivno ne zadovoljava kriterijum opšte likvidnosti.

[13] Stojilković, M., Krstić J., (2000): Finansijska analiza (Teorijsko-metodološke osnove). Niš,Ekonomski fakultet, str. 83

U bukvalnoj interpretaciji, ovaj racio pokazuje sa koliko je obrtnih sredstava pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza, što se uzima kao prvi indikator sigurnosti kojim su zaštićeni interesi kratkoročnih poverilaca preduzeća. Analitička interpretacija ovog racia znatno je otežana time što je teško naći neki strandardni odnos između obrtnih i sredstava i kratkoročnih obaveza koji bi važio pod svim okolnostima.[14]

4.2. Pokazatelji poslovne aktivnosti

Pokazatelji poslovne aktivnosti posvećuju pažnju oceni efikasnosti privrednog subjekta, a odnose se na efikasnost upravljanja zalihama, poslovnim sredstvima, dobavljačima i kupcima. Termin efikasnost odnosi se na sposobnost da se sa što manjim ulaganjima ostvari najveći mogući obim poslovnih aktivnosti. Pokazatelji poslovne aktivnosti najzastupljeniji u praksi su: koeficijent obrta kupaca, koeficijent obrta dobavljača i koeficijent obrta zaliha.

Koeficijent obrta kupaca i dobavljača je najjednostavnije izračunati, a pokazuje koliko puta u toku godine je izvršena naplata potraživanja od kupaca, i koliko puta u toku godine je izmirena obaveza prema dobavljačima. Ovi koeficijenti se izračunavaju po sledećim formulama:

$$\textit{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\textit{Neto prihodi od prodaje}}{\textit{Prosečan saldo kupca}}$$

$$\textit{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{\textit{Vrednost godišnjih nabavki}}{\textit{Prosečan saldo dobavljača}}$$

Ukoliko se želi precizirati vreme naplate potraživanja od kupaca, broj dana u godini treba podeliti sa koeficijentom obrta kupaca. Isto je i sa dobavljačima, deljenik ostaje isti, dok je delilac koeficijent obrta dobavljača.

Prosečan period isplate obaveza prema dobavljačima pokazuje vreme koje u proseku protekne od trenutka nabavke materijala i sirovina od dobavljača, do trenutka kada se isplate obaveze po ovom osnovu. Ovaj pokazatelj, poput koeficijenta obrta dobavljača, mora da bude u kontekstu sa ostalim konkurentskim preduzećima. I više od toga – ovaj pokazatelj mora da se posmatra i u odnosu na kreditnu politiku preduzeća. Nije prirodno da naplata potraživanja bude u velikoj disproporciji sa isplatom dobavljačima. Takva pojava može znatno da naruši likvidnost.[15]

[14] Krasulja, D., Ivanišević, M., (2001): Poslovne finansije. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 23

[15] Joksimović, N., Benković, S., Milosavljević, M., (2013): Finansijski menadžment. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 221-222

4.3. Pokazatelji finansijske strukture

Pod finansijskom strukturom privrednog subjekta podrazumevaju se kombinacije različitih sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja. Shodno tome, finansijska struktura predstavlja miks izvora finansiranja privrednog subjekta. Cilj upravljanja finansijskom strukturom je dostizanje određene i održavanje optimalne strukture kapitala, što je optimalan odnos rizika i profitabilnosti koju određena struktura izvora finansiranja odbacuje. U najužem smislu, finansijska struktura prikazuje odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Takav odnos se naziva finansijski leveridž.[16]

Najzastupljeniji pokazatelji finansijske strukture u praksi su: odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja, odnos pozajmljenih i sopstvenih izvora – finansijski leveridž i koeficijent pokrića kamata.

Stepen zaduženosti preduzeća sagledava se odnosom pozajmljenih sredstava prema ukupnim izvorima sredstava, odnosno pokazuje koliko se zapravo privredni subjekat finansira iz sopstvenih sredstava. Finansijski leveridž se ocenjuje kao *pozitivan* kada je kamata sopstvenih sredstava viša u odnosu na kamatu pozajmljenih sredstava.

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja izračuva se po formuli,

$$\textit{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\textit{Pozajmljeni izvori finansiranja}}{\textit{Ukupni izvori finansiranja}}$$

dok se odnos pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja izračunava:

$$\textit{Odnos pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja} = \frac{\textit{Obaveze}}{\textit{Sopstveni kapital}}$$

Koeficijent pokrića kamata ne podrazumeva određen standard merenja, tako da se u praksi njegovo praćenje sprovodi po osnovu upoređivanja poslovanja u prethodnim poslovnim periodima.

Izračunava se po sledećoj formuli:

$$\textit{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{\textit{Poslovni dobitak}}{\textit{Rashodi na ime kamata}}$$

4.4. Pokazatelji rentabilnosti

Rentabilnost pokazuje u kojoj meri je privredni subjekt uspeo da uz što manje angažovanih sredstava ostvari što veću dobit. U slučaju da su rashodi veći od prihoda, za poslovanje privrednog subjekta se smatra da je nerentabilno. Ina-

[16] *Ibidem*, str. 222

če, ovaj pokazatelj predstavlja treći ekonomski postulat, a prethode mu produktivnost i ekonomičnost.

U praksi su najzastupljeniji sledeći pokazatelji: stopa prinosa na poslovna sredstva i stopa prinosa na sopstvena sredstva (kapital).

Stopa prinosa na poslovna sredstva – pokazuje efikasnost korišćenja ukupno angažovanih sredstava koja se koriste za obavljanje delatnosti. Dobijeni racio pokazuje koliko se jedinica prinosa ostvari na svakih 100 jedinica prosečno angažovanih poslovnih sredstava, odnosno izraženo u procentima, stopu ukamaćenja ukupnog kapitala.[17]

Stopa poslovnog dobitka izračunava se po sledećoj formuli:

$$\textit{Stopa prinosa na poslovna sredstva} = \frac{\textit{Poslovni dobitak}}{\textit{Prosečna poslovna sredstva}} \ x\ 100\ \%$$

Stopa prinosa na sopstveni kapital, predstavlja jedan od bitnih pokazatelja za menadžment privrednog subjekta jer se kroz njega sagledava neto dobit, odnosno putem njega se procenjuje zarađivačka moć kompanije. Izračunava se po sledećoj formuli:

$$\textit{Stopa prinosa na sopstveni kapital} = \frac{\textit{Neto dobitak}}{\textit{Prosečni sopstveni kapital}} \ x\ 100\ \%$$

5. Analiza neto obrtnog kapitala

Neto obrtni kapital je pokazatelj dugoročne finansijske ravnoteže. Kada je pozitivan, to govori o dobrim izvorima finansiranja i o činjenici da postoji dugoročna finansijska ravnoteža, jer nakon pokrića imobilizacije stalnih sredstava, preostaje i deo za finansiranje obrtnih sredstava**.**

Drugim rečima, neto obrtni kapital je deo sopstvenog i dugoročno pozajmljenog kapitala namenjenog za finansiranje obrtne imovine, odnosno to je višak kapitala i dugoročnih obaveza iznad stalne imovine (obrtna imovina – kratkoročne obaveze). Negativan je kada se iz kratkoročnih izvora finansira celokupna obrtna imovina i deo stalne imovine.

Povećanje neto obrtnog kapitala mogu da prouzrokuju:

- neto dobitak tekuće godine,
- amortizacija,
- povećanje sopstvenog kapitala dokapitalizacijom,
- povećanje dugoročnih rezervisanja,
- povećanje dugoročnih kredita,
- povećanje ostalih dugoročnih obaveza,

[17] Aćimović, S., (2010): Ekonomski rečnik. Beograd: Ekonomski fakultet.

- prodaja nematerijalnih ulaganja (ona koja mogu biti predmet i kupoprodaje),
- smanjenje dugoročnih finansijskih plasmana.

Uzroci smanjenja neto obrtnog fonda mogu biti:

- raspodela neraspoređenog dobitka na korisnike (osim dela dobitka koji je akumuliran),
- smanjenje sopstvenog kapitala,
- smanjenje dugoročnih rezervisanja,
- smanjenje dugoročnih obaveza,
- povećanje nematerijalnih ulaganja,
- nabavka osnovnih sredstava,
- povećanje dugoročnih finansijskih plasmana,
- gubitak tekuće godine.[18]

6. Studija slučaja – Analiza poslovanja preduzeća *Sog Line* doo Beograd

Preduzeće *Sog Line* d.o.o. Beograd, posluje na tržištu više od jedne decenije. Zapošljava 13 radnika, za razliku od početnih godina, kada je poslove obavljalo dva uposlenika.

Posluje u oblasti trgovine na veliko, koja se može definisati kao preprodaja prethodno kupljene robe, uglavnom trgovcima na malo, distributerima, posrednicima ili industrijskim i trgovačkim korisnicima. Aktivnosti koje se obavljaju kao deo svakodnevnog poslovanja tiču se: sortiranja veće količine robe u manje partije, prepakivanja, skladištenja i isporučivanja robe kupcima. U ovoj oblasti poslovanja veliki značaj ima marketinško delovanje na kupce.

Preduzeće Sog Line konkurenciji parira širokom paletom proizvoda, korektnim odnosom prema poslovnim aktivnostima, poštovanjem ugovornih obaveza i rokova isporuke, brzom isporukom zahvaljujući mreži distributera, često i nižim cenama u odnosu na konkurenciju.

Predmetni rad, prikazuje prethodno teorijski opisane racio pokazatelje: likvidnosti, poslovne aktivnosti, finansijske strukture i rentabilnosti, kao i analizu neto obrtnog fonda, u cilju provere poslovanja konkretnog preduzeća *Sog Line* d.o.o. Beograd.

Tab. 1 *Racio pokazatelji likvidnosti*

Pokazateljilikvidnosti	31.12.2014	31.12.2013
Likvidnost I stepena	0,30	0,54
Likvidnost II stepena	0,97	0,99
Likvidnost III stepena	1,38	1,41

[18] Stojilković, M., Krstić, J., (2000): Finansijska analiza (Teorijsko-metodološke osnove). Niš: Ekonomski fakultet, str.125-126

Posmatrana likvidnost prvog stepena (racio sadašnje likvidnosti) pokazuje da je preduzeće svaki dinar dospelih obaveza pokrivalo sa 0,30 i 0,54 dinara. Prema prethodno navedenim kriterijumima, ovaj privredni subjekat nije u mogućnosti da izmiri svoje obaveze u datom trenutku. Ipak, analitičari ne posmatraju likvidnost prvog stepena kao reprezentativnu, zato što je najstroža i predstavlja jedan *školski primer likvidnosti*. Iskustva autora rada pokazala su da u praksi postoji veoma mali broj privrednih subjekata koji se mogu okarakterisati kao najlikvidnija.

Racio drugog stepena (racio redukovane likvidnosti) ima neznatne oscilacije u posmatranim godinama. Ovaj krirerijum je zadovoljen i može se reći, da je privredno društvo likvidno.

Racio trećeg stepena (racio opšte likvidnosti), takođe zadovoljava minimum kriterijuma: > 1.

Racio pokazatelji poslovne aktivnosti

Tab. 2 Racio pokazatelji poslovne aktivnosti

	2014.	*2013.*
Koeficijent obrta kupaca	2,58	7,68
Prosečan period naplate	141,29	47,55
Koeficijent obrta dobavljača	2,21	5,15
Prosečan period isplate	165,00	70,94

Izračunavanjem koeficijenta obrta kupaca, daje se uvid u naplatu potraživanja od kupaca. Povećanje obrta ovog koeficijenta inicira povećanje likvidnosti i rentabilnosti. Tabela 2 pokazuje drastične promene i smanjenje ovog koeficijenta tri puta u odnosu na prethodnu analiziranu godinu. Ova situacija govori da je u preduzeću došlo do zastoja u naplati potraživanja, što može biti posledica nestabilnih i promenljivih tržišnih uslova.

Koeficijent obrta dobavljača pokazuje izmirivanje obaveza prema dobavljačima. Ovaj koeficijent usko je povezan sa prethodnim, jer bez naplate potraživanja preduzeće ne bi moglo da izmiri svoje obaveze. U tom slučaju, preduzeće može uzeti pozajmicu od banaka ili drugih kreditora, kako bi se izbeglo dalje zaduživanje kod dobavljača. Da ne bi došao u tu situaciju, moralo bi ubrzo da dođe do usklađivanja priliva i odliva novčanih sredstava, mada svakom privrednom subjektu ide u prilog da prolongira isplatu dobavljačima. Sa druge strane pak, praksa je pokazala da nije dobro da taj period predugo traje, jer se mogu poremetiti uspostavljeni dobri odnosi sa dobavljačima.

Tab. 3 *Pokazatelji finansijske strukture*

Pokazatelji finansijske strukture	2014	2013
Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja	80,94%	83,54%
Odnos obaveza i sopstvenog kapitala	4,25%	5,08%
Koeficijent pokrića kamata	0,72	1,25

Finansijska struktura preduzeća *Sog Line* doo Beograd u velikoj meri je zavisna od pozajmljenih izvora finansiranja, što govori da preduzeće koristi mali izvor sopstvenih sredstava, oko 20%. U poslednjoj posmatranoj godini ovaj koeficijent se neznatno poboljšao, ali i dalje je oko 80%. Odnos pozajmljenih sredstava prema ukupnim izvorima finansiranja prirodno prati i oscilacija u samom odnosu obaveza i sopstvenog kapitala. Opterećenost poslovnog dobitka se smanjila u odnosu na prethodnu godinu.

Tab. 4 *Pokazatelji rentabilnosti*

Pokazatelji rentabilnosti	2014	2013
Stopa prinosa na poslovna sredstva	3,09%	4,92%
Stopa prinosa na sopstveni kapital	14,16%	23,21%

Kroz pokazatelj rentabilnosti primećuje se smanjenje stope prinosa na poslovna sredstva, što ukazuje na rentabinost angažovanih sredstava, te se shodno tome promenila i zarađivačka moć preduzeća, koja propraćena smanjenjem iz prethodne u odnosu na tekuću godinu.

Tab. 5 *Analiza neto obrtnog kapitala*

Pozicija \ godina	31.12.2013	31.12.2014
1. DUGOROČNI IZVORI	117.929	113.191
1.1. Sopstveni izvori	33.592	38.486
1.2. Dugoročne obaveze	84.337	74.705
2. STALA IMOVINA	82.178	80.298
3. NETO OBRTNI FOND	35.751	32.893

Kod analize neto obrtnog kapitala, posmatraju se dugoročni izvori finansiranja i stalna imovina. U 2014. godini, primećuje se da je došlo do neznatnog smanjenja, ali se ipak prema sprovedenim proračunima pokazalo da je neto obrtni fond pozitivan.

7. Zaključak

Turbulentno poslovno okruženje, pod uticajem stalnih promena kao što su ekonomske, tehnološke, političke i druge, uslovilo je način i tok poslovanja privrednih subjekata svuda u svetu. Težnja ka preglednosti, dostupnosti i razumljivosti finansijskih izveštaja, uslovila je standardizaciju računodstvenih politika, te su kao rezultat, nastali standardi finansijskog izveštavanja, koji u znatnoj meri finansijske izveštaje čine pouzdanim izvorom informacija o poslovanju privrednih subjekata.

Na osnovu takve informacione podloge, može se izvršiti analiza poslovanja privrednih subjekata, koja koristi mnogim zainteresovanim stranama: od menadžmenta do stejkholdera kao što su investitori, kupci i dobavljači.

Analiza neto obrtnog kapitala analiziranog preduzeća *Sog Line* doo Beograd, pokazala je da se veći deo obrtnih sredstava finansira iz dugoročnih izvora i kod predmetnog preduzeća, on je pozitivan.

Takođe, obrađene su sledeće racio analize: likvidnosti, poslovne aktivnosti, finansijske strukture i rentabilnosti. Uočeno je da se likvidnost preduzeća blago pogoršala, ali ne zabrinjavajuće.

Pokazatelji finansijske strukture ukazuju da se preduzeće pretežno finansira iz pozajmljenih izvora, odnosno da u strukturi izvora finansiranja sopstveni kapital iznosi 20%. Međutim, pokazatelji rentabilnosti, konkretno stopa prinosa na sopstveni kapital koja je 2014. godine bila 14,16%, a 2013. godine 23,21%, dokaz su da pozajmljena sredstva preko pozitivnog efekta finansijskog leveridža, povoljno utiču na rentabilnost sopstvenog kapitala.

Koeficijenti obrta pokazuju sledeće: obrt kupaca i obrt dobavljača se bitno usporio. Prosečan period naplate potraživanja od kupaca i prosečan period isplate dobavljača značajno se produžio. Dobro je što je prisutna sinhronizovanost između ova dva perioda, s tim što postoji opasnost od zateznih kamata koje mogu zahtevati dobavljači.

Koeficijent obrta kupaca i dobavljača značajno se usporio, te se preduzeću može posavetovati sledeće:

- ulaganje u marketing kako bi se proširila lista kupaca;
- brža naplata potraživanja, čiji se rokovi mogu precizirati ugovorima sa kupcima;
- kada se stvore povoljni uslovi, izvršiti dokapitalizaciju preduzeća, kako bi se promenio odnos između sopstvenih i pozajmljenih izvora sredstava...

Literatura

- Aćimović, S., (2010): *Ekonomski rečnik.* Beograd: Ekonomski fakultet.
- Damjibhai, D., S., (2016): Performance Measurement Through Ratio Analysis: The Case of Indian Hotel Company Ltd, IUP Journal of Management Research. Jan 2016, Vol. 15, Issue 1
- IASFC, Okvir za sastavljanje i prezentaciju finansijskih izveštaja, paragraf 9.
- Joksimović, N., Benković, S., Milosavljević, M., (2013): Finansijski menadžment. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Krasulja, D., Ivanišević, M., (2001): Poslovne finansije. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Krstić, J, Zdravković I. (2015): Značaj finansijskog izveštavanja, Zbornik radova, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac.
- Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., (2012): Upravljačko računovodstvo. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Malinić, S., (2006): Karakteristike i kontrola kvaliteta finansijkog izveštavanja. Kragujevac Festival kvaliteta, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu.
- Malinić, S., (2006): Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka, Kragujevac
- Nerandžić B., Dickov V., Perović V., (2004): Ekonomika moderna, Stylos print, Novi Sad.
- Ranković, J. (1997): Upravljanje finansijama preduzeća. Ekonomski fakultet, Beograd.
- Stamenković, S., Pavlović, D. (2011): Uloga i značaj izveštavanja o novčanim tokovima za strateško i operativno odlučivanje u korporacijama, Megatrend revija, Vol. 8 (2), Beograd,
- Stefanović, J. R. (2011): Računovodstveni informacioni sistem kao faktor kvaliteta finansijskog izveštavanja, Zbornik radova 42. simpozijuma „Kvalitet finansijskog izveštavanja – izazovi, perspektive i ograničenja" - Savez računovođa i revizora Srbije, 26-28.05.2011. godine, Zlatibor.
- Stojilković, M., Krstić, J. (2000): Finansijska analiza. Ekonomski fakultet, Niš.

Milan Ljušić, MsC, Director of the Belgrade Branch
Development fund of the Republic of Serbia, Belgrade
Assistant Professor Jelena Krstić Ranđić, PhD
Higher Business School, Leskovac
Co-operator, Ivana Zdravković, MsC
Company DTM, Belgrade
Goran Džafić, PhD, Director of Economic Business Sector
National Employment Service, Belgrade

THE USAGE OF RATIO ANALYSIS IN THE ASSESSING OF THE OPERATION OF COMMERCIAL ENTITIES

This paper covers both the financial analysis and the analysis of net working capital that are most commonly used in assessing the operations of economic entities. It is of significant importance to analyze the operations of each corporate entity through financial aspect (assessment of liquidity and credit worthiness), economic phenomena, reputation and inner strength. The analysis of the operational assessment of the economic entity is of significant importance for the management as it is taken as one of the necessary parameters in decision – making. Thus gained results can greatly affect and guide managers towards future steps in the process of decision making. On the other hand, by the insight into the financial analysis, the attitude of both the investitors and creditors towards business entity is determined and therefore they can become interested for various forms of cooperation, including joint ventures. The aim of this paper is to determine, through financial analysis, the status, operation and also the financial situation of the company Sog Line L.T.D. Belgrade, as well as to highlight the important business segments and possibly propose the measures for the improvement of the operation of the entity.

Keywords: *ratio analysis, net working capital, business analysis, financial analysis*

Igor Simić*

UDK 323.1:352.07(497.115)

Pregledni naučni članak
Primljen 07.03.2017.
Odobren 07.07.2017.

ZAJEDNICA SRPSKIH OPŠTINA KAO SREDNJI NIVO UPRAVNE VLASTI NA KOSOVU I METOHIJI U SKLADU SA BRISELSKIM SPORAZUMOM

U ovom radu, autor se bavi pravnim položajem, nadležnostima i organizacijom Zajednice srpskih opština u skladu sa rešenjima koja su predviđena postignutim dogovorima u okviru briselskih pregovora između Beograda i Prištine. Ova tema do sada nije obrađivana od strane stručne javnosti, jer proces formiranja Zajednice još nije započet u punom obimu. Ipak,ova tema je od velikog značaja, kako za stručnu, tako i za opštu javnost, zbog njene praktične implikacije kada je u pitanju rešavanje najvećeg i najstarijeg političkog i nacionalnog pitanja u našoj zemlji.

Autor rada se detaljno bavi pravnim karakterom Zajednice srpskih opština, njenim ovlašćenjima koja su predmet sporova, ali i predviđenom organizacijom organa u skladu sa postignutim dogovorima, sa posebnim osvrtom na određene nedoumice koje se pojavljuju prilikom komparativne analize pravnih propisa i postignutih dogovora.

Ključne reči: *Zajednica srpskih opština, Briselski sporazum, Privremene institucije samouprave u Prištini, autonomija, decentralizacija*

* Igor Simić, student treće godine doktorskih studija prava Pravnog fakulteta Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Srbija, igorsimickm@gmail.com

1. Uvod

U cilju normalizacije odnosa između Srba i Albanaca, odnosno organa Republike Srbije i Privremenih institucija samouprave u Prištini[1] (u daljem tekstu PIS) 2011. godine, pod okriljem Evropske unije, započet je proces pregovora političkih predstavnika dveju strana. Indirektan rezultat ovih pregovora je i nastavak na putu evropskih integracija Republike Srbije, ali i PIS.

Prva faza pregovora je trajala do sredine 2012. godine. U toj fazi, pregovarači su se bavili tehničkim pitanjima i često nisu bili u mogućnosti da svoje dogovore implementiraju, jer su se isti ticali i određenih pitanja koja se tiču statusa Autonomne pokrajine Kosovo i Metohija.

Krajem 2012. godine počinju pregovori na visokom nivou. U ime Republike Srbije, pregovore je vodio predsednik Vlade Republike Srbije Ivica Dačić, u ime PIS predsednik Vlade HašimTači, a u ime Evropske unije, kao garanta sporazuma, predstavnica Evropske unije, Ketrin Ešton.

Kao rezultat pregovora, aprila 2013. godine potpisan je Prvi sporazum o normalizaciji odnosa Beograda i Prištine, tzv. Briselski sporazum, kojim se definišu osnovni principi rešavanja određenih pitanja od interesa za obe strane.

Kao najznačajnije pitanje za srpski narod na Kosovu i Metohiji, ali i za Republiku Srbiju, definisano je osnivanje Zajednice[2] opština sa srpskom većinom na Kosovu i Metohiji, odnosno Zajednice srpskih opština, koju će činiti deset opština sa srpskom većinom, od ukupno trideset osam, koliko ih postoji.

Pravni položaj Zajednice srpskih opština i njena ovlašćenja, iako su jasno navedena u pomenutom sporazumu, i dalje su tačka sporenja obeju strana.

U ovom radu biće analizirani postojeći sporazumi koji se tiču pravnog položaja Zajednice srpskih opština, nadležnosti u smislu upravne autonomije Srba na Kosovu i Metohiji i organizacija same Zajednice.

2. Pravni položaj Zajednice srpskih opština

Pregovori Beograda i Prištine, pod pokroviteljstvom Evropske unije, vođeni su po principu dvostrukog koloseka. Sa jedne strane, u relativno stalnom zasedanju, pregovori su vođeni od strane tehničkih, ekspertskih timova, koji su se odnosili na tehnička i stručna pitanja koja su imala za cilj pripremu sastanaka

[1] Ovaj termin je u upotrebi od strane zvaničnih organa vlasti Republike Srbije, kojim se definišu institucije tzv. Republike Kosovo, čiju jednostrano proglašenu nezavisnost Republika Srbija ne prihvata, niti je ona kao takva prihvaćena od strane Ujedinjenih nacija.

[2] U samom sporazumu koristi se dvojak naziv, Zajednica I Asocijacija. Srpska strana koristi termin Zajednica, albanska strana I međunarodni predstavnici koriste termin Asocijacjia, povezujući je sa postojećom Asocijacijom kosovskih opština koja ima trivijalan značaj ako se govori o ovlašćenjima.

visokih delegacija. Na drugoj strani, sastanci visokih delegacija su se vodili oko pitanja koja su se indirektno ili direktno ticala određenih statusnih pitanja.

Nakon višemesečnih pregovora, konačno je postignut Prvi sporazum o principima koji reguliše normalizaciju odnosa Beograda i Prištine[3] (u daljem tekstu Prvi sporazum). U tački 1. tog sporazuma definisano je uspostavljanje Zajednice/Asocijacije opština sa srpskom većinom na Kosovu, koja će kao telo omogućiti prijem i drugih opština na Kosovu, ukoliko se u tome saglase ostale opštine članice.

Istim sporazumom definisano je da će najviši pravni akt Zajednice biti statut, da se ona može raspustiti samo većinskom odlukom njenih članica, ali i da će se njen položaj pravno garantovati postojećim zakonom i ustavnim zakonom. U ovom sporazumu koji definiše položaj Zajednice srpskih opština, ostalo je nedefinisano da li se radi o aktima koji su deo kosovskog, srpskog ili oba zakonodavna okvira. Ovo pojašnjenje dobili smo tek sa dogovorom koji je postignut avgusta 2015. godine pod nazivom Asocijacija/Zajednica opština sa većinskim srpskim stanovništvom na Kosovu – Opšte odredbe i ključni elementi[4] (Drugi sporazum). Drugim sporazumom, koji se poziva na onaj koji mu je prethodio, jasno se kaže da se Zajednica srpskih opština osniva u skladu sa Prvim sporazumom, Zakonom o ratifikaciji Prvog sporazuma[5] i zakonom Kosova. Ostaje nepoznato na koji se konkretno kosovski zakon odnosi ova formulacija. Tumačenja su da je ova formulacija potvrda pravnog položaja Zajednice srpskih opština, tj. njeno definisanje kao deo pravnog sistema PIS.

Iako je ovaj sporazum trebao da ubrza i olakša formiranje Zajednice srpskih opština, to se nije dogodilo, jer je Vlada PIS iznela argument da je potrebno da tzv. Ustavni sud Kosova da svoje mišljenje o ovom pitanju. Ovo telo je krajem 2015. godine donelo odluku kojom je delimično potvrdilo ustavnost ovog akta, uz zahtev da se u određenim delovima koji se odnose na oblasti jednakosti građana, prava i slobode, i prava zajednica i njihovih pripadnika, mora voditi računa da statut Zajednice srpskih opština mora naći kompromisno rešenje kada su u pitanju razlike između postojećih zakonskih rešenja i onih koji su definisani sporazumima koji se odnose na uspostavljanje Zajednice srpskih opština.

Ono što je od izuzetnog značaja za ovo pitanje jeste pravna priroda Prvog sporazuma o principima koji regulišu normalizaciju odnosa. Takozvani Ustav PIS u članu 19. stav 2. jasno kaže da ratifikovani međunarodni sporazumi i obavezna načela međunarodnog prava imaju premoć nad zakonima tzv. Republike Kosovo. Imajući na umu da su političari kosovskih Albanaca nakon potpisivanja

[3] Prvi sporazum o principima koji regulišu normalizaciju odnosa, Kancelarija za Kosovo I Metohiju, http://kim.gov.rs/p03.php (1.12.2016).

[4] Asocijacija/Zajednica opština sa većinskim srpskim stanovništvom na Kosovu – Opšte odredbe I ključni elementi, Kancelarija za Kosovo i Metohiju, http://kim.gov.rs/p17.php (1.12.2016)

[5] Misli se na Zakon o ratifikaciji prvog međunarodnog sporazuma principa koji uređuju normalizaciju odnosa PIS i RepublikeSrbije, br. 04/L-199, 2013.

Prvog sporazuma, želeli da njegovom ratifikacijom u Skupštini, ostvare političke poene, predstavljajući ovaj sporazum kao direktno priznanje jednostrano proglašene nezavisnosti od strane vlasti Republike Srbije, te su Prvi sporazum usvojili u Skupštini Kosova sa kvalifikovanom većinom[6]. Na taj način, oni su ovaj sporazum, saglasno svom tzv. Ustavu, uzdigli iznad domicilnog pravnog sistema, pa i samog Ustava. Ovaj podatak je sasvim dovoljan da se dovede u pitanje pravo ovog tela da odlučuje o međunarodnom aktu, kako ga PIS tumače.

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi[7], kao međunarodni akt koji je inkorporiran u Zakon o lokalnoj samoupravi PIS[8], takođe u svom članu 31. navodi: U cilju zaštite i promovisanja zajedničkih interesa, opštine mogu osnivati i pripadati udruženjima koja rade u skladu sa zakonom.

Kada je u pitanju pravni položaj same Zajednice i njenih zaposlenih, Drugi sporazum definiše pravni subjektivitet Zajednice kao institucije unutar institucionalnog okvira Kosova, a zaposleni će imati status lica zaposlenih u državnoj upravi.

Unutrašnje uređenje Zajednice srpskih opština detaljnije će definisati njen statut. Izrada statuta Planom primene sporazuma o normalizaciji odnosa Beograda i Prištine, poverena je Upravljačkom timu za formiranje Zajednice srpskih opština koji je sačinjen od četiri predstavnika, iz četiri opštine[9] sa srpskom većinom, koje se nalaze na severu Kosova i Metohije. Istim aktom, definisano je da će Upravljački tim biti odgovoran za preduzimanje ostalih radnji, poput obezbeđivanja infrastrukture, selekcije kadrova, ali i vršenja drugih poslova, usmerenih, pre svega, ka koordinaciji rada opština sa severa i PIS.

Istim sporazumom definisano je da će Upravljački tim biti raspušten nakon verifikacije mandata odbornicima novih opština na severu Kosova i Metohije, na osnovu rezultata lokalnih izbora po kosovskom pravnom okviru. Upravljački tim ni nakon četiri godine nije raspušten, jer process izrade statuta nije ni započet.

Statut do današnjeg dana nije izrađen, pa se postavlja pitanje svrsishodnosti postojanja Upravljačkog tima koji i dalje formalno postoji, odnosno nije raspušten.

Na osnovu svega što je izneto u prethodnom delu rada, a na osnovu poznatih činjenica, može se zaključiti da će Zajednica srpskih opština kao institucija biti deo pravnog sistema PIS, a na osnovu sporazuma koji u pravnom okviru PIS ima status međunarodnog akta veće pravne snage od domicilnih pravnih akata koji regulišu rad institucija.

Pravno gledano, postoji mogućnost da Republika Srbija, donošenjem ustavnog zakona u skladu sa definisanjem suštinske autonomije Kosova i Metohije (koja je još uvek nerazrađena ideja Ustava Srbije[10] iz 2006. godine), da svoj pravni subjektivitet Zajednici srpskih opština.

---

6 Sporazum je ratifikovan sa 84 glasa „ZA“, od ukupno 120 poslanika.

7 Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, Savet Evrope, ETC No. 122, 1985.

8 Zakon o lokalnoj samoupravi PIS, br. 03-L-040, 2008.

9 Kosovska Mitrovica, Zvečan, Zubin Potok i Leposavić.

10 Ustav Republike Srbije, *Službeni glasnik RS*, br. 98/2006.

3. Nadležnosti Zajednice srpskih opština

Ono što čini funkcionalnost, snagu i autonomiju određene institucije jesu njene nadležnosti. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi ukazuje na značaj decentralizacije organa državne uprave i lokalne samouprave. Štaviše, veliki broj teoretičara se slaže da je odnos organa državne uprave prema pitanju decentralizacije, odnos prema demokratiji u jednom društvu.

Decentralizacijom i dekoncentracijom organa državne uprave, nivo odlučivanja se približava građanima, a samim tim se i građani uključuju u proces donošenja odluka. Ovim se razvija partnerski odnos, ali i osećaj odgovornosti građana kada je u pitanju rešavanje određenih pitanja.

Usled etničkih sukoba koji traju duže od veka, poverenje Albanaca i Srba je na nezavidnom nivou. Briselskim sporazumom dogovoreno formiranje Zajednice srpskih opština značilo je integraciju Srba u kosovski pravni sistem, ali i očuvanje autonomije srpskog naroda i njihovo institucionalno povezivanje. Naizgled kompromisno rešenje, koje je trebalo pomiriti zahteve Srba i Albanaca, za sada je mrtvo slovo na papiru.

Na osnovu potpisanih sporazuma[11], dogovoreno je da će Zajednica srpskih opština kao institucija imati ovlašćenja, odnosno puni nadzor u oblastima: obrazovanja, zdravstva, urbanog i ruralnog planiranja i ekonomskog razvoja.

Pored navedenog, Zajednica će imati značajnu ulogu u jačanju demokratije, unapređenja situacije za povratak raseljenih lica, sprovođenje, koordinisanje i omogućivanje istraživačkih i razvojnih aktivnosti, zastupanje opština članica pred centralnim organima PIS, sklapanje ugovora sa drugim udruženjima opština, predstavljanje interesa srpske zajednice pred centralnim institucijama, pravo predlaganja izmena propisa neophodnih za rad Zajednice, pravo na pokretanje ili učestvovanje u sudskim procesima protiv svih akata ili odluka svake institucije koje utiču na obavljanje nadležnosti Zajednice, pravo predlaganja regionalnog komandanta policije za region četiri severne opštine i pravo predlaganja predstavnika u centralnim organima PIS.

Navedene nadležnosti, i pored jasnog definisanja postignutim sporazumima, i dalje su tačka sporenja Beograda i Prištine. PIS i dalje tvrde kako Zajednica srpskih opština neće imati izvršna ovlašćenje, te da termin „puni nadzor" označava mogućnost da organi Zajednice srpskih opština imaju uvid u rad organa opština članica, ali ne i intervenisanja u cilju unapređenja i kontrole rada ovih organa.

Sa druge strane, pregovarački tim Beograda, ali i Srbi na Kosovu i Metohiji, smatraju da termin „puni nadzor" označava pravo na potpunu kontrolu, organizaciju rada, upravljanje, definisanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, odnosno nadležnost u punom obimu.

U Drugom sporazumu se ističe i mogućnost da Zajednica srpskih opština može dobiti određene nadležnosti koje će na nju preneti centralne institucije

[11] Prvi i Drugi sporazum.

PIS. Ono što je nedorečeno u ovoj situaciji jeste prenos nadležnosti od strane opština koje će činiti Zajednicu na nju. Tu se pre svega misli na ovlašćenje koje se odnosi na obrazovanje (ono što je najznačajnije jeste pravo na upravljanje Univerzitetom u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, koji je deo visokoškolskih ustanova u obrazovnom sistemu Republike Srbije, koje Zakon o lokalnoj samoupravi daje opštini Severna Mitrovica) i pravo na upravljanje zdravstvenim sistemom (kao i u slučaju obrazovanja, ovde se pitanje odnosi pre svega na pravo upravljanja KBC Kosovska Mitrovica koji je deo zdravstvenog sistema Republike Srbije).

Autonomija određene institucije direktno je proporcionalna njenoj ekonomskoj autonomiji. Radi uspešnog obavljanja poslova iz svoje nadležnosti, Drugim sporazumom koji se odnosi na opšte odredbe o Zajednici srpskih opština, definisano je da se ona finansira iz priloga članica (opština), sopstvenih prihoda (na osnovu prava svojine nad pokretnim i nepokretnim stvarima, prihoda njenih preduzeća i naplate usluga), transfera centralnih organa vlasti (PIS), priloga, bespovratnih zajmova, donacija, kao i preko finansijske podrške drugih asocijacija i organizacija, kako lokalnih tako i međunarodnih, kao i preko organa Republike Srbije.

Postignutim dogovorima Asocijacija/Zajednica je izuzeta od plaćanja carina i poreza u realizaciji svojih ciljeva, po istoj osnovi kao i opštine članice.

Ovim nadležnostima, koliko god politički predstavnici Albanaca svojim izjavama pokušavali da to ospore, praktično se u pravni život PIS uvodi srednji nivo vlasti koji se nalazi između lokalnih i centralnih institucija. Istovremeno, Srbi na Kosovu i Metohiji dobijaju instituciju u kojoj će moći da ostvare svoja pojedinačna i kolektivna prava, bez straha od majorizacije i diskriminacije, uz punu odgovornost za svoj razvoj u ekonomskom, obrazovnom, zdravstvenom i drugom smislu.

Ono što je ostalo kao nerešeno pitanje u ovom trenutku, i na osnovu postojećih sporazuma, jeste položaj Srba i drugih nealbanaca koji ne žive u deset opština sa srpskom većinom koje će činiti buduću Zajednicu srpskih opština. Da li će i oni imati pravo zaštite i mogućnost uživanja određenih prava koje im Zajednica srpskih opština može pružiti, ostaje da se vidi nakon što ona bude formirana. Isto tako, postavlja se pitanje, da li će i Albanci koji žive na teritoriji opština koje će biti deo Zajednice moći da ostvare određena prava, ili će, kao što je tzv. Ustavni sud Kosova ukazao, biti diskriminisani, jer se sporazumima naglašava „srpski" karakter ove institucije.

Treba naglasiti da je strah od majorizacije prisutan ne samo kod Srba na Kosovu i Metohiji, gde je i dalje stanje zamrznutog konflikta, već i kod svih etničkih grupa koje su manjinske u određenom društvu. Pored toga, etnički motivisani napadi na Srbe, koji se najčešće dešavaju u sredinama južno od reke Ibar, gde Srbi uglavnom žive u ruralnim sredinama, za rezultat imaju etnički čist prostor, nastanjen Albancima.

Autonomija koja se garantuje kroz Zajednicu srpskih opština u ovom trenutku daje nadu preostalim Srbima, pre svega južno od reke Ibar, da će imati mehanizam zaštite svojih kolektivnih i individualnih prava, na osnovu kojih će moći da sami organizuju svoj život, ali ne nauštrb većinskog, albanskog stanovništva.

4. Organi Zajednice srpskih opština

Primer za definisanje organa Zajednice srpskih opština dala je Asocijacija kosovskih opština koja je uspostavljena po principu slobodnog udruživanja opština, a na osnovu Prvog sporazuma, tačnije tačke 3. ovog sporazuma.

Drugi sporazum je jasno definisao da će Zajednica srpskih opština kao svoje organe imati:

- Skupštinu, kao vrhovni organ (koju čine predstavnici izabrani od strane skupština opština članica iz reda izabranih odbornika) sa pravom izbora predsednika i potpredsednika Zajednice iz reda odbornika i gradonačelnika opština članica, usvajanja, izmene i dopune statuta, poslovnika o radu, i drugih akata, poput uredbi ili administrativnih odluka u skladu sa statutom i svojim ciljevima;
- Predsednika, koji predstavlja Zajednicu pred institucijama PIS, ali i van Kosova. U radu mu pomaže potpredsednik, koga takođe bira Skupština Zajednice po istom pravilu kao i predsednika;
- Savet, koji ima savetodavnu ulogu, i koji može imati najviše trideset članova, koji moraju biti stanovnici opština članica Zajednice;
- Odbor, koji ima sedam članova, koje bira Skupština Zajednice, a koji moraju biti stanovnici opština članica Zajednice. Oni se biraju za rukovođenje određenim oblastima u sklopu nadležnosti Zajednice. Njima u radu stručnu pomoć pružaju Profesionalni kolegijumi koji su sastavljeni od stručnjaka odgovarajućih oblasti. Koliko će Profesionalnih kolegijuma biti i kakav će odnos oni imati sa članovima odbora i drugim organima Zajednice srpskih opština Drugi sporazum nije definisao, već to ostavlja da definiše statut;
- Administracija, na čijem čelu je šef, koga postavlja Odbor, kome podnosi izveštaj o radu. Šef administracije upravlja zaposlenima, koji po sporazumu imaju prava kakva imaju zaposleni po Zakonu o radu[12] i Zakonu o državnoj administraciji[13]. Ovim rešenjem, sporazum daje mogućnost opštinama članicama da određeni broj svojih zaposlenih upute na rad u organe Zajednice srpskih opština u sprovođenju njenih ciljeva; i
- Kancelariju za žalbe, koja će imati mandat da se bavi žalbama u vezi sa ciljevima Zajednice srpskih opština.

[12] Zakon o radu PIS, br. 03/L-22, 2010.

[13] Zakon o državnoj administraciji PIS; br. 03/L-189, 2010.

Ovakva organizaciona struktura, uz ovlašćenja koja su dogovorena, kao i kolektivna prava Srba koja garantuju domaći pravni propisi, daju prostor za institucionalnu zaštitu kojom će se garantovati opstanak i ostanak Srba na Kosovu i Metohiji.

Dosadašnje ponašanje političkih predstavnika kosovskih Albanaca jasno pokazuje nameru da se dogovoreno ne poštuje, odnosno nameru da se predviđene nadležnosti obesmisle. Ostaje da vidimo da li će se to i dogoditi. Ono što je nesumnjivo, jeste stav Srba i Vlade Srbije da se neće dozvoliti obesmišljavanje postignutih sporazuma.

5. Zaključak

Zajednica srpskih opština je briselskim dogovorima definisana kao institucionalni mehanizam zaštite kolektivnih i individualnih prava Srba i drugih nealbanaca na Kosovu i Metohiji, koji će *de facto*, ovlašćenjima koja su predviđena briselskim sporazumima biti srednji nivo vlasti između opština i centralnih institucija u Prištini. Jasno je da će se delovanje Zajednice srpskih opština pravno odvijati u okviru pravnog okvira PIS, osim u slučaju da se odgovarajućim izmenama Ustava Srbije, ova institucija ne definiše kao institucija srpskog naroda na Kosovu i Metohiji, a kao potencijalni deo rešenja koje Ustav Srbije definiše pojmom "suštinske autonomije", čime bi se njen rad odvijao po principu dvojnog suvereniteta.

Predviđenim rešenjima, Zajednica srpskih opština će imati upravni aparat koji će se kroz puni nadzor starati o upravnim pitanjima koja su od vitalnog značaja za ostanak i opstanak prevashodno nealbanaca na Kosovu i Metohiji.

Od trenutka kada je u Briselu dogovoreno osnivanje Zajednice srpskih opština, opozicija u Prištini i albanska javnost su snažno odbijali da implementiraju dogovor o Zajednici. Štaviše, iako su vodeće političke partije imale dvotrećinsku većinu u tzv. Skupštini Kosova, slabašna opozicija je uspevala da radikalnim metodoma onemogući početak rasprave o Zajednici. Bojazan kosovskih Albanaca je mogućnost da Zajednica preraste u entitet ili republiku unutar pravnog sistema na Kosovu i Metohiji. Počev od osnovnog akta, kojim se definiše Zajednica srpskih opština, a to je statut, očigledna je nepodudarnost sa Republikom Srpskom, čiji je pravni poredak ustanovljen Ustavom Republike Srpske[14], pa do nepostojanja mogućnosti za zakonodavno delovanje i ostalo.

Sa druge strane, problem kada je u pitanju teritorijalna nadležnost Zajednice jeste i razuđenost teritorija. Osim četiri opštine na severu Kosova i Metohije,

[14] Ustav Republike Srpske, *Službeni glasnik Republike Srpske,* broj 21/92 – prečišćen tekst, 28/94, 8/96, 13/96, 15/96, 16/96, 21/96, 21/02, 26/02, 30/02, 31/02, 69/02, 31/03, 98/03, 115/05, 117/05).

ostale opštine nisu međusobno teritorijalno povezane, već predstavljaju individualne opštine, sa odlikama enklava.

Ovaj okvir ipak daje mogućnost da se, pre svega, sprečavanjem izmena bilo kog dela sporazuma nauštrb ovlašćenja Zajednice srpskih opština, i uspostavljanjem organa sa kvalitetnim kadrovskim rešenjima, stvara institucija koja će sprečiti iseljavanje Srba sa Kosova i Metohije.

Treba naglasiti da je, u ovom trenutku, interesovanje predstavnika međunarodnih činilaca naklonjeno formiranju Zajednice. Štaviše, njihove izjave govore o obavezi Prištine da ispuni obaveze iz briselskih sporazuma koji se tiču formiranja Zajednice srpskih opština. Nažalost reakcije albanskih političkih predstavnika na ove zahteve su na nivou ignorisanja.

Ovakva situacija ide u prilog diplomatskim aktivnostima Vlade Republike Srbije, kako bi se, posle nebrojeno probijenih rokova, formirala Zajednica kojom će Srbi na Kosovu i Metohiji postati važan politički činilac, sa određenom autonomijom u oblastima zdravstvene zaštite, obrazovanja, ekonomskog razvoja, urbanog i ruralnog planiranja, ali i u drugim oblastima koje će na nju biti prenete, a u ovom trenutku su u nadležnosti pojedinačnih opština, a što će imati pozitivne implikacije na život Srba na Kosovu i Metohiji u narednom periodu.

Literatura

- Asocijacija/Zajednica opština sa većinskim srpskim stanovništvom na Kosovu – Opšte odredbe i ključni elementi, Kancelarija za Kosovo i Metohiju, http://kim.gov.rs/p17.php (1.12.2016)
- Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, Savet Evrope, ETC No. 122, 1985.
- Presuda u predmetu KO 130/15, Ustavni sud Kosova, http://www.gjk_ks.org/repository/docs/gjk_ko_130_15_srb.pdf, (15.1.2017).
- Prvi sporazum o principima koji regulišu normalizaciju odnosa, Kancelarija za Kosovo i Metohiju, http://kim.gov.rs/p03.php (1.12.2016).
- Ustav Republike Srbije, *Službeni glasnik RS, br. 98/2006.*
- Ustav Republike Srpske, *Službeni glasnik Republike Srpske*, broj 21/92 – prečišćen tekst, 28/94, 8/96, 13/96, 15/96, 16/96, 21/96, 21/02, 26/02, 30/02, 31/02, 69/02, 31/03, 98/03, 115/05, 117/05)
- Zakon o državnoj administraciji PIS; br. 03/L-189.
- Zakon o lokalnoj samoupravi PIS, br. 03-L-040, 2008.
- Zakon o radu PIS, br.03/L-22, 2010.
- Zakon o ratifikaciji prvog međunarodnog sporazuma principa koji uređuju normalizaciju odnosa PIS i Republike Srbije, br. 04/L-199, 2013.

Igor Simić, PhD student
Faculty of Law, University of Priština with a temporary seat in Kosovska Mitrovica

COMMUNITY OF SERBIAN MUNICIPALITIES AS THE MIDDLE LEVEL ADMINISTRATIVE AUTHORITY IN KOSOVO AND METOHIJA IN ACCORDANCE WITH THE BRUSSELS AGREEMENT

In thispaper, the author elaborates the legal framework, competencies, and structure of the Community of Serbian Municipalities in accordance with the agreements reached as part of the Brussels negotiations between Belgrade and Pristina. This topic has not so far been elaborated on behalf of the professional public, since the process of establishing the Community of Serbian Municipalities has not commenced yet in its full scale. Still, this topic is of significant importance to the professional and general public due to its practical implications in terms of solving the largest and oldest political and national dispute in our country.

The author conducts a detailed analysis of the legal characteristic of the Community of Serbian Municipalities, its contentious competencies, but also the foreseen structure of its bodies in accordance with the reached agreements, with a special emphasis on certain dilemmas arising during a comparative analysis of the legislation and deals reached.

Keywords: *Community of Serbian Municipalities, Brussels Agreement, Temporary Institutions of Self-government in Pristina, autonomy, decentralization*

Milijana Ratković*

UDC 314.151.3-054.73(4-672EU)

Review Scientific Article
Received 03.03.2017.
Approved 04.05.2017.

MIGRANT CRISIS AND STRENGTHENING OF THE RIGHT WING IN THE EUROPEAN UNION**

Migrant crisis, slow economic growth and growing disillusionment with the European Union led to strengthening of far-right parties that have achieved electoral success in a number of European countries. The collapse of the national economy has created a huge number of unemployed. New problems such as migrant crisis foster instability in the EU particularly due to the terrorist acts (Paris, Brussels) and other forms of violence (Cologne, Vienna) that involved migrants from the Middle East. What could represent the biggest problem is the ability of the European radical right parties to constitute it on the joint basis regardless different political backgrounds. The Alliance of European National Movements was formed in Budapest in 2009. Migrant crisis underlined divisions within the European Union, which led to the radicalization of European political scene.

Key words: *migrant crisis, European Union, extreme right parties, immigrants*

* Mr sc. Milijana Ratković, Senior Research Assistant, University for Business, Engineering and Management PIM Banja Luka, Study Centre Trebinje, email: milijana_rs@yahoo.com

** The abstract of this paper is presented on conference: Innovative Ideas in Science (IIS) and Social and Technological Development (STED), Baia Mare, Romania 10th – 11th November 2016.

1. Introduction

Migrant crisis, which has been shaking Europe for some time now has led to an increase in support for extreme right parties across the continent. Far-right parties are quite diverse, ranging from right-wing parties that are perfectly integrated into the institutional political structure such as the UDC in Switzerland, to the openly Nazi parties like the "Golden Dawn" in Greece, Jobbik in Hungary or Northern League in Italy. They share an extreme nationalism, islamophobia, xenophobia, racism, hatred of immigrants - particularly "non-Europeans" and the Roma.

In 2014 Pew Research Center showed that the majority of respondents who identify themselves as political right wing wanted to limit the number of new immigrants coming into their countries. European elections 2014 confirmed this tendency. The extreme right parties in several developed European countries are second or third in strength and popularity in national parliaments. Their standpoint on globalization, integration and migration is that they have negative consequences for Western Europe society. These parties established their programs around different approach towards "those who are different" and they perceive the EU as a space reserved for predominantly domicile population. Fear of ideological heritage that these movements share is constantly present in Europe, because we are aware that these ideologies have led to millions of deaths and massive violations of human rights. Highlighting diversity of cultures, traditions and lifestyles of immigrant they encourage fear, distrust and outright hostility, which in some cases result in xenophobia and racism in relation to newcomers. Moreover, immigrants are considered to be a threat to national cohesion, national culture and national "way of life".

The so-called "nativism" plays an important role in the ideology and program orientation of extreme right parties i.e. the notion that a country should be inhabited only by the members of local ethnic communities because all foreign elements (both persons and ideas) undermine the nation-state. According to some sociologists this is "ethno-nationalist xenophobia", which aims to strengthen the nation by homogenization, return to traditional values and remove from society any groups that allegedly threaten the majority community.[1]

The European Union is based on the values of respect for human dignity, liberty, democracy, equality, the rule of law and respect for human rights, including the rights of minorities. However, the spread of terrorist attacks outside the Middle East and a large influx of refugees driven by repression and conflict prompted many governments to reduce human rights in an effort to protect their own safety. Professor Čehulić believes that the migrant crisis revealed certain forms of hypocrisy in the behavior of the European Union. "The European Union is founded on the principles of equality, freedom and human rights,

[1] Rydgren, J. (2010): "Radical Right-wing Populism in Denmark and Sweden: Explaining Party System Change and Stability", *SAIS Review*, 30/1, 57-71.

but on the issue of migrant crisis the EU violated these principles. The EU also showed the dispersion of relations of certain EU member states towards migrant crisis. Hungary, Czech Republic, Slovakia and Poland have put national interests ahead of the common principles of the EU".[2]

The report by Human Rights Watch states that "Fear of terrorist attacks and mass refugee flows are driving many Western governments to roll back human rights protection and measures adopted by the French government after the terrorist attacks in Paris, such as the state of emergency. Search of apartments without prior approval of the competent judicial authority is a backward step that threatens the rights of all without any demonstrated effectiveness in protecting ordinary people"[3] says Human Rights Watch. Without doubt significant social and ideological changes are happening at the European political scene, while the radical or new European right wants a strong return of the nation state, which, in their interpretation, appears to protect against "invasion of foreigners". They appeared in the European Parliament with this attitude as a fraction that should not be underestimated. The growing popularity of these parties and their impact on the general policy caused the most concern among European liberals, fearing that European democratic system in Europe could be threatened.

2. The theoretical framework of the extreme right

The radical or extreme right wants a strong return of the nation state which in their interpretation appears as a "protector" against the invasion of the foreigners.

Despite the fact that these parties represent movements in different countries, there is a common ground which they all share. They are generally right and extreme-right, xenophobic, nationalist movements. They are authoritarian, only quasi-democratic, in internal and external practices, often with charismatic leaders, and their distinguishing policies are anti-European, anti-immigrant, islamophobic and intolerant.[4]

"Right wing" is best defined as an ideology that accepts or supports a system of social hierarchy or social inequality".[5] According to Wilhelm Heitmeyer, right wing extremism encompasses the most important overlaps in a broad spectrum

[2] Čehulić, L. (2016): *Globalni procesi i bezbjednost na jugoistoku Evrope*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Banja Luka www.slobodnaevropa.org/a/nve-migrantska.../27665151.html (18.1.2017)

[3] World Report 2016: 'Politics of Fear' Threatens Rights, Terror Attacks, Refugee Crisis, and Broad Global Crackdown https://www.hrw.org/news/2016/01/27/world-report-2016-politics-fear-threatens-rights (12.12.2016)

[4] Ford, G. (2014): *How can the European left deal with the threat posed by xenophobia?* Center for Labour and Social Studies, London, 7.

[5] Carlisle P. R. (2005): *Encyclopedia of politics: the left and the right,* Volume 2, University of Michigan, Sage Reference, 693- 721.

ranging from right wing populism bordering on ultraconservative democratic forms at one end, to neo-Nazism at the other, as a variant that carries particularly heavy historical charge. If we survey the ideological components of right-wing extremism it becomes apparent that they may be directed both toward the structure of the political system and the organization of social coexistence.[6]

The ideology of inequality is expressed in extreme nationalism, racism, social Darwinism, in totalitarian standards, with special emphasis on the homogeneity of such groups. A belief that violence is a legitimate way of dealing with the conflict leads to acceptance of its use.[7]

What far-right parties definitely have in common are: nationalism, racism, strong state and hostility to democracy. Professor Golder divided far-right parties into two groups: the populist and neo-fascist.[8] All nationalist parties attempt to reserve power for their group. This is why nationalists are against internationalism as it cedes power out of their country.[9]

Right parties are defined by the ideology that either accepts or supports the system of social inequality and they strongly oppose the idea that immigrants should have the same treatment as locals.

Radical right-wing populist parties tend to distinguish themselves by the radical rejection of the established socio-cultural and sociopolitical system, their pronounced advocacy of individual achievements, a free marketplace, and the drastic restriction of the role of the state, their rejection of the individual and social equality, their opposition to social integration of marginalized groups and the extension of democratic rights to them and their promotion of xenophobia, if not overt racism, their populist instrumentalization of diffuse public sentiments of anxiety, envy, resentment and disenchantment and their appeal to allegedly superior common sense of the common people against the dominant cultural and political consensus.[10]

In recent years, parties opposing immigration have registered significant growth including the countries that are considered to be very liberal with tolerant voter base. During the previous period, the election results and opinion polls in many European countries showed the strengthening of electoral support for the movements that claim to defend the interests and culture from immigrants

6 Heitmeyer, J. H. (2003): *Violence: The Difficulties of a Systematic International Review.* Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 401.

7 Zick, A. K., Küpper, B., Hövermann, A., (2011): *Intolerance, Prejudice and Discrimination,* A European Report. Friedrich-Ebert-Stiftung, 25. http://library.fes.de/pdf-files/do/07908-20110311.pdf (12.1.2017)

8 Golder, M. (2003): Explaining Variation in The Success of Extreme Right Parties in Western Europe. *Comparative Political Studies*, 459.

9 O'Malley, E. (2008). Why is there no Radical Right Party in Ireland? *West European Politics*, 31/5, 973.

10 Betz, H. G. (1993). The Two Faces of Radical Right-Winged Populism in Western Europe. *The Review of Politics*, 55/4, 664.

and the spread of Islam. The increase in support for these parties is indisputable so that in some of the European countries these parties have become second largest with about 30% of voters support and in some cases government formation depends on their support or they even participate in the ruling coalition. Their election success is quite challenging for moderate orientation parties to compete against. According to Saull "the far right ideological armory consists of a tendency towards xenophobia, "racial exclusionism" and a commitment to institutionalizing and upholding inequalities in the spheres of gender, race, nationality and ethnicity, that combine with a strong dosage of anti-individualism, whereby the autonomy of the individual is supposed to submit to the will of the nation via the state".[11]

On the other hand economic downturn is always fertile ground for nationalism. Economic crisis that began in 2008 deepened social differences between extremely rich and the increasing number of the poor. The collapse of national economies made huge number of the unemployed. In many European countries animosity towards immigrants is thriving and they are perceived as a threat to national unity, culture and national "way of life". And by using populist rhetoric these parties "appeal to the allegedly superior common sense of the common people against the dominant cultural and political consensus".

Professor Kitschelt points out that significant support for the parties of the extreme right comes from the voters' fear about the future of the social welfare state. "Income redistribution and protection from the risks of labor market can be woven into racist authoritarian message by appealing to "welfare chauvinism". The welfare state is presented as a system of social protection for those who belong to the ethnically defined community and who have contributed to it. Immigrants are depicted as free-loaders who do not contribute to the system but claim its benefits.[12]

Elections for the European Parliament held in June 2009 showed a tendency of "turning right". Then the BNP (British National Party) won nearly a million votes (6% of total votes), while for example the Austrian Freedom Party won 12, 7 % , and the Hungarian Jobbik, known for open anti-Semitic and a anti-Roma rhetoric, won even 14.67 % of total votes.

Speaking about the profile of an extreme right voter, research shows that it is predominantly working class with primary and secondary education as well as young unemployed people. However, there are also those with higher education who think that globalization, integration and a massive influx of foreigners reduce their national sovereignty, weaken their national identity and think that immigrants devalue their traditional culture. They are not so much "driven by

[11] Saull, R. (2013): Capitalism, crisis and the far right in the neoliberal era, *Journal of International Relations and Development,* 18/1, 7.

[12] Kitschelt, A. J. (1997): *The Radical Right in Western Europe: A Comparative Analysis.* University of Michigan Press, 22.

economic motivations, but regard the impact of migration as a deadly threat to national identity. Basically, they are concerned about the "levelling down" of their own cultures as a result of "hybridization." The fact that there are substantial differences in the percentage of middle-class educated people supporting the new radical right in countries such as Austria or Denmark, compared to Britain, where radical right support remains a primarily working class phenomenon, adds to the complexities involved in sketching the socio-economic profile of the new radical right voter.[13] Some surveys showed that radical right electorate could be divided into three groups: 1) supporters who are discontented with their jobs, employment, social status or standard of living 2) supporters with a feeling of fear or anxiety because mainstream parties are unable to solve problems of economic stagnation or employment issues for example, 3) supporters who were promoted in their jobs and feel greatly attached to the company and its goals, so they want to preserve achieved results and values.[14]

3. The rise of the radical right in Europe

We have witnessed the (un)expected rise of xenophobia in the most developed European countries and strengthening of political parties that base their program on anti-Semitism, islamophobia and racism while in most cases the EU members turn a blind eye to hate speech.

Peace as the essence of the European Union is being threatened by the worst xenophobic and racist concepts while the pressure of the economic crisis makes a fertile ground for populism.

During the Cold War the Soviet Union and communism were perceived as the "evil empire". After disintegration of bipolar system this perception disappeared. It was replaced by terrorism that has become the new figure of the enemy for the right-wing populist ideology.

Through a mix of rude political messages, vaguely communicated ideas and bad faith, the radical right abuses the principle of freedom of speech. The problem begins when these ideas turn into violence. We have witnessed that Dutch court did not sentence Geert Wilders for hate speech. Leader of Dutch Freedom Party was released from the charges of hate speech and as it was explained his statements and the controversial film represented "freedom of speech", extreme one, though. The phenomenon of rising popularity of the right wing parties in

[13] Guibernau, Monserrat (2010): Migration and the rise of the radical right, Social malaise and the failure of mainstream politics, *Policy Network Paper*, Barrow Cadbury Trust, 9. http://www.policy-network.net/publications/3690/Migration-and-the-rise-of-the-radical-right(12.12.2016).

[14] Flecker J., Hentges G., Balazs G. (2007): "Potentials of Political Subjectivity and the Various Approaches to the Extreme Right: Findings in the Qualitative Research", 60, in J. Flecker (ed.) *Changing Working Life and the Appeal of the Extreme Right*, Aldershot

the Nordic States should not be underestimated. For decades these states represented refuge to the number of immigrants from conflicted third world countries. In 2010 general election the Swedish Democrats for the first time surpassed 4 % threshold in order to enter parliament. This increase in popularity is similar to other anti-immigration movements in Europe. Their success is based on the most rigid political concepts with programs based on anti-Semitism, islamophobia and rejection of multiculturalism.

Austria Austrian far-right Freedom Party (FPO) had significant success in local elections and secured 18 seats in the Upper Austria. They won 12,71% in the European Parliament elections in 2009 while this percentage in 2014 was 19.72%. Dramatic Austrian presidential election in 2016, when Norbert Hofler lost for less than one percent, confirmed the rise of the right wing in the country. The next general election in Austria will be held in 2018. FPO is extreme right party that stands out for the preservation of national identity, non-implementation of EU decisions in Austria and prevention of Muslim countries to become EU members.

In **Poland** The right-wing Law and Justice Party won 39 percent on parliamentary elections held on 25 October 2015 and formed the Polish government.

In **Hungary** Viktor Orban's Fidesz won a majority in parliamentary elections twice in a row, while the extreme right-wing party Jobbik won 20 percent in 2014. Jobbik claims to be "the strongest national radical party" in the EU, and Hungary's second largest political party and the fact is that Jobbik continuously increases its popularity. European economic crisis alone cannot explain the rise of Jobbik. "Its success is linked to the failure of the transition process after the 1989 revolution to address more fundamental concerns of Hungary's national identity". [15]

The right-wing Alternative for **Germany** (AFD) won in three provinces in March regional elections, and at the national level they won 10 to 12%. As many as 20.000 people gathered in Dresden to protest against migrants while one of the speakers expressed regret that the "concentration camps were closed." Migration has become a heavily politicized issue in Germany. The increase in violence towards immigrants is evident. In 2015 there were 429 attacks on refugee camps. AFD continued victories at regional level in September elections 2016.

Radical parties strengthened even in the so-called welfare states such as **Sweden**. The far right Sweden Democrats took the third place in the national elections in September 2015 with almost 13 percent of the vote and won enough seats to block legislation.

The far-right **Danish** People's Party (DF) has been successful in the last year elections in the country with 21.1 % of votes and 15 seats in the national parliament. In the European Parliament elections DF doubled its seats (from 2 to 4) and won 27 percent of the Danish vote.

[15] Dettke, D. (2014): Hungary's Jobbik Party,the Challenge of European Ethno-Nationalism and the Future of the European Project, *Centre for International Relations*, 4/2014, 25.

Similar to the Danish People's Party, **Finnish** nationalist party known as the real Finns experienced a meteoric success in the elections and became the most important player in the coalition government. They won 17.7 % of the votes in the elections in April 2015 and joined a coalition with the ruling conservatives. Concern over the influx of migrants has increased the party's popularity and the polls at the time showed that 51 % of supporters believe that "people of a particular race are not able to fit into the society."

France The far-right National Front surprised Europe and the world when it won the first round of French local elections in December 2015. The popularity of Marine Le Pen is further increased after the Paris attacks. The extreme right has won six of the thirteen French regions. The ruling Socialists have not benefited from the increase in the popularity of President Fransoa Hollande, who was strongly supported by citizens in the fight against terrorism after the attacks.

Electoral support for The Front National in its national breakthrough election, election for European Parliament 1984 came largely from voters who previously voted for mainstream right, but who were disappointed after the victory of the left in 1981, and discontented with the (at least perceived) 'soft' line of the mainstream right parties in the early 1980s.[16]

After success in the European and local elections, the president of the extreme right-wing party announced the candidacy for the upcoming presidential elections in May 2017.

Greek politics has become a tale of two extremes in recent years as the country struggles against the economic crisis and the huge influx of migrants crossing the Mediterranean from neighboring Turkey. Despite the victory of the socialist government in January 2015 Greeks also voted for openly fascist parties such as Golden Dawn. The party won 6.3 percent of the vote, resulting in 17 senate seats in the 300-seat government body. The country is on the front line of the refugee crisis, and it is not surprising that the Golden Dawn is quite popular on the islands of Lesbos and Kos and the Athens region. Greek economic problems and migrants crisis which is still far from over, ignite fear that the Golden Dawn could become an important player in Greek politics in the future.

According to a public opinion survey more and more **Italians**, even those living in the south of the country expressed support to regional Northern League party and its leader Mateo Salvini. Northern League is one of the most extreme parties in Italy when it comes to foreigners and their exclusion from the Italian society.[17] Its leader Mateo Salvini accused Pope Francis of betraying Christianity by promoting dialogue with Muslims, while referring to the euro as "crime against humanity ". In the province of Veneto, this party eliminated all refu-

[16] Rydgren, J. (2004): *The Populist Challenge: Political Protest and Ethno-nationalist Mobilization in France,* Berghahn Books, New York Oxford, 85.

[17] Milardović, A. (2013): *Stranac i društvo, Fenomenologija stranca i ksenofobije*, Pan liber, Zagreb, 190.

gee centers near tourist sites, arguing that the sight of African migrants have "a devastating effect" on local traders. There is a fear that this extreme right-wing party could make even better political result at the election in May of 2018.

After the Paris attack in November 2015 **Dutch** extreme right-wing Freedom Party and its leader Geert Wilders surged to the top of Dutch opinion polls. This party won 13.32 % in the European Parliament elections in 2014. Wilders, known for his agitating speeches, claimed that the West is at war with Islam after the Paris attack. Wilders is under investigation for alleged discrimination and incitement to hatred against Moroccans at conference in Hague, while in 2007 he was under investigation for hate speech. Freedom Party wants the Netherlands to leave the European Union so The Hague can independently decide on its immigration and fiscal policies.

Although **Switzerland** is not a member of the European Union or Schengen, its elections in 2015 strengthened the position of the right party due to concerns of the refugee crisis. Despite the continuity of radical right-wing populist parties throughout the post-war era and the boost they have experienced since the early 1990s, the idea persists that Switzerland differs from other Western democracies where such parties have achieved notable electoral success. This is based on the notion of "Swiss exceptionalism" implying that Swiss case features particular historical aspects, or aspect of the political system and culture, which are seen as creating contextual conditions that are disadvantageous for the strength of radical right-wing politics.[18] Ultra-conservative Swiss People's Party, which requires strict immigration quotas, achieved the best election result so far - 29, 4 %. The increase in support for the far right option was prompted by a series of agreements that Switzerland signed with the European Union, including the agreement to accept mandatory quotas for refugees in accordance with the plan of the President of the European Commission.

According to the UNHCR and the International Organization for Migration (IOM), the number of refugees and immigrants that arrived in the EU in 2015 is over a million while 3,600 of them died or disappeared along the way. Half of them are Syrians fleeing from the war, 20% of Afghans, and 7% of Iraqis. Human rights violation, deteriorating security and poverty are also prompting people to flee from the countries such as Iran, Somalia, and Pakistan. Faced with a huge number of immigrants, Hungary was the first to try to block their route with a razor-wire fence. Other countries such as Slovenia and Bulgaria have erected similar obstacles. And several Balkan countries, including Macedonia, have decided only to allow Syrian and Iraqi migrants across their frontiers. As a result, thousands of migrants have been placed in camps in Greece, which has asked the European Commission for nearly €500m in humanitarian aid. Accord-

[18] Skenderović, D. (2012): Radical right wing populism in Switzerland, 214, in Mammone Andrea, Godin Emmanuel, Jenkins Brian (eds): *Mapping the Extreme Right in Contemporary Europe*, Routledge, New York

ing to the EU rule refugees are required to claim asylum in the member state in which they first arrive.[19] The European Commission estimates that by the end of 2017 that number will exceed 3 million.[20]And the socialization of migrants from the Middle East certainly represents the biggest challenge for the European Union. The EU now hopes that Turkey can help to reduce the number of migrants arriving in the EU nations. The far-right parties do not consider people coming to Europe from the Middle East as immigrants or refugees but intruders and the fact that migrants are mainly Muslims fits into their extreme right-wing ideology, which perceives such migrants as fighters against "European Christian Tradition". "History shows that the patterns we are witnessing today - distrust and rejection of a minority group, suspicions of their double loyalties, fears of a 'silent colonization' and the introduction of a binary view on the situation – us versus them – are not new, although the scale and pace in which it is taking place in this global era are unparalleled." [21]

Ivan Krastev believes that the rise of the right-wing parties in the European Union indicates the increasing number of the intimidated majority as a new force in European politics. "The rise of these parties is symptomatic of the explosion of threatened majorities as a force in European politics. They blame the loss of control over their lives, real or imagined, on a conspiracy between cosmopolitan-minded elites and tribal-minded immigrants. They blame liberal ideas and institutions for weakening the national will and eroding national unity. They tend to see compromise as corruption and zealousness as conviction.[22] Pointing out the success of Polish Law and Justice Party, Krastev believes that the populist and radical parties could have devastating effects for the future of the European Union.

[19] The Rreform of the Dublin III Regulation, *European Parliament, Policy Department, Citizens' Rights And Constitutional Affairs*,1-76, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/571360/IPOL_STU(2016)571360_EN.pdf(25.1.2017)

[20] Chadwick V. Burchard von der M. "EU expecting 3 million more migrants by 2017" http://www.politico.eu/article/migrant-crisis-eu-3-million-migrants-news-2017-finance/ (12.1.2017)

[21] Ramadan, T. (2010). Migration and the rise of nationalist right-wing parties? *Policy Network Paper*, Barrow Cadbury Trust, 5. http://www.policy-network.net/uploads/media/160/3768.pdf (12.12.2016)

[22] Krastev, I. (2015): "Why Poland Is Turning Away From the West", The New York Times, https://www.nytimes.com/2015/12/12/opinion/why-poland-is-turning-away-from-the-west.html?_r=0 (21.1.2017).

4. Conclusion

Migrant crisis has shown that EU member states do not have a single policy and that the EU is subjected to destabilization. In very short time the basic principles on which the EU is based (unity, freedom of movement and human rights) have been questioned. Some analysts believe that the list of EU countries that betrayed their core values is quite long. European elections in 2014 confirmed the tendency of "turning right". Far-Right Parties are quite diverse, ranging from openly Nazi parties like the "Golden Dawn" in Greece or Northern League in Italy or Hungary's Jobbik to those that are perfectly integrated into the institutional political structure, such as the UDC in Switzerland. They share chauvinistic nationalism, xenophobia, racism, hatred of immigrants - particularly "the non-Europeans" and the Roma, and islamophobia. Even in Scandinavia, which is considered as the center of tolerance, support for extreme right-wing parties is getting bigger. In addition, the perception that immigrants "steal" jobs from local workers or that asylum seekers or refugees receive bigger social assistance than the citizens in European countries leads to growing resistance or contempt toward the state or society as a whole. This uncertainty of domestic workers on the one hand and diversity of cultures, traditions and values on the other, as well as the fear of different lifestyle of immigrants encourage distrust and outright hostility which in some cases lead to open racism and xenophobia in the relations with the newcomers.

The question is how will European countries deal with immigrants in the future?

In modern political societies, especially constitutional democracies, cultural diversity is a challenge for both - government policy and political theory. It is necessary to find and offer political principles that will allow people of different ways of life to live together. It is a challenge because members of different ethnical groups demand not only their part of economic income distribution but more importantly the recognition of their different identities as members of different cultural communities in the society. This issue opens a fundamental conflict for every political community, i.e. how to reconcile the imperative of individual and universal human rights and ethnic affiliation within political community".[23] (Podunavac, 2011).

[23] Podunavac, M. (2011): "Ustavni identitet i konstrukt „Drugog". Zbornik radova sa međunarodne naučne konferencije *„Država i demokratija u procesu evropeizacije Srbije"*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 31-45

References

- Betz, Hans Georg (1993): "The Two Faces of Radical Right-Winged Populism in Western Europe", *The Review of Politics*, 55/4, 663-685.
- Carlisle P. Rodney (2005): *Encyclopedia of politics: the left and the right*, Volume 2, University of Michigan, 693- 721.
- Čehulic, Lidija (2016): *Globalni procesi i bezbjednost na jugoistoku Evrope, Friedrich*-Ebert-Stiftung. Banja Luka
- www.slobodnaevropa.org/a/nve-migrantska.../27665151.html (18.1.2017)
- Dettke, Dieter (2014): *Hungary's Jobbik Party,the Challenge of European Ethno-Nationalism and the Future of the European Project,* Centre for International Relations, Warszawa, 25.
- Flecker J., Hentges G., Balazs G. (2007):'Potentials of Political Subjectivity and the Various Approaches to the Extreme Right: Findings in the Qualitative Research', 35–61, in Flecker J. (ed.), *Changing Working Life and the Appeal of the Extreme Right,* Aldershot: Ashgate, Ashgate Publishing Limit
- Ford, Glyn (2014)*: How can the European left deal with the threat posed by xenophobia?* Center for Labour and Social Studies, London, 7.
- Golder, Matt (2003): "Explaining Variation in The Success of Extreme Right Parties in Western Europe", *Comparative Political Studies,* 36/4, 432-466.
- Guibernau, Montserrat (2010): "*Migration and the rise of the radical right",* Policy Network Paper, 9 www.policy-network.net/publications_download.aspx?ID=3684 (12.12.2016)
- Heitmeyer, Wilhelm, Hagan, John (2003): *Violence: The Difficulties of a Systematic International Review,* Kluwer Academic Publishers, Dordrecht Boston London, 401.
- Kitschelt, Herbert, McGann J. Anthony (1997): *The Radical Right in Western Europe: A Comparative Analysis.* University of Michigan Press, Ann Arbor 22.
- Krastev, Ivan (2015): "Why Poland Is Turning Away From the West", *The New York Times,* Dec.11, 2015 https://www.nytimes.com/2015/12/12/opinion/why-poland-is-turning-away-from-the-west.html?_r=0 (21.1.2017).
- Milardović, Anđelko (2013): *Stranac i društvo, Fenomenologija stranca i ksenofobije,* Pan liber, Zagreb, 190.
- O'Malley, Eoin (2008): "Why is there no Radical Right Party in Ireland?" *West European Politics,* 31/5, 960- 977.
- Podunavac, Milan (2011): Ustavni identitet i konstrukt „Drugog". *Zbornik radova sa međunarodne naučne konferencije „Država i demokratija u procesu evropeizacije Srbije*" Beograd, Univerzitet u Beogradu – Fakultet političkih nauka, 31-45
- Ramadan, Tariq (2010): *Migration and the rise of nationalist right-wing parties?* Copenhagen: Barrow Cudbury Trust,
- http://www.policy-network.net/uploads/media/160/3768.pdf (12.12.2016).

- Rydgren, Jens (2004): *The Populist Challenge: Political Protest and Ethnonationalist Mobilization in France*, Berghahn Books, New York –Oxford, 85.
- Rydgren, Jens (2010): "Radical Right-wing Populism in Denmark and Sweden: Explaining Party System Change and Stability", *SAIS Review*, 30/1, 57-71.
- Saull, Richard (2015): "Capitalism, crisis and the far right in the neoliberal era", *Journal of International Relations and Development*, 18/1, 25-51.
- Skenderovic, Damir (2012): Radical right wing populism in Switzerland, 214 in Mammone Andrea, Godin Emmanuel, Jenkins Brian (eds): *Mapping the Extreme Right in Contempory Europe*, Routledge, New York
- Zick Andreas, Küpper Beate, Hövermann Andres (2011): *Intolerance, Prejudice and Discrimination,* A European Report, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, http://library.fes.de/pdf-files/do/07908-20110311.pdf (12.1.2017).

Mr Milijana Ratković,
Viši asistent, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Studijski centar Trebinje

MIGRANTSKE KRIZE I JAČANJE DESNICE U EVROPSKOJ UNIJI

Migrantska kriza, spor ekonomski rast i sve veće razočarenje Evropskom unijom, doveli su do jačanja krajnje desnih stranaka koje su ostvarile izborni uspjeh u nizu evropskih zemalja. Urušavanje nacionalnih privreda stvorilo je ogroman broj nezaposlenih. Novi problemi poput migrantske krize produbili su nestabilnost u EU posebno nakon terorističkih napada (Pariz, Brisel) i drugih oblika nasilja (Keln, Beč), u kojim su učestvovali imigranti s Bliskog istoka. Ono što bi moglo predstavljati najveći problem jeste sposobnost evropskih radikalno desnih stranaka da se, bez obzira na drugačije političke pozadine, konstituišu na zajedničkoj osnovi. Savez evropskih nacionalnih pokreta nastao je u Budimpešti 2009. godine. Migrantska kriza je naglasila podjele unutar Evropske unije, što je dovelo do radikalizacije evropske političke scene.

Ključne riječi: *migrantska kriza, Evropska unija, radikalna desnica, imigranti*

Miljojko Bazić*
Aleksandar Bazić**

UDK 001.891:316.776

Originalni naučni rad
Primljen 24.04.2017.
Odobren 05.05.2017.

ANKETIRANJE KAO TEHNIKA ISPITIVANJA I NJENA PRIMENA U ISTRAŽIVANJU KOMUNIKACIJSKIH PROCESA

Anketiranje kao tehnika metode ispitivanja, ima izuzetno veliku primenu u istraživanju mnogobrojnih društvenih odnosa i procesa. Jedan od važnih društvenih procesa je komunikacijski proces. On se može posmatrati kao lični, grupni, kolektivni, ili masovni. Upravo od načina odvijanja komunikacijskog procesa, umnogome zavise kako intrapersonalna, tako i interpersonalna, grupna, organizaciona, ili masovna komunikacija. Jedna od najpouzdanijih tehnika za istraživanje komunikacijskih procesa jeste anketiranje. Kao tehnika ispitivanja, ona ima svoj instrument, koji se naziva upitnik ili anketni list. Zato je za primenu metode ispitivanja, a u sklopu nje anketiranja kao tehnike ispitivanja, vrlo važno na koji način se vrši anketiranje, kako se sastavlja upitnik ili anketni list i kako ispitivači postupaju sa ispitanicima, tokom realizacije anketiranja. Sve ovo ima direktnog uticaja na saznanja, koja se mogu dobiti primenom ove tehnike ispitivanja. Saznanja mogu da imaju naučni, opštedruštveni ili poslovni karakter. Bez obzira o kojoj vrsti saznanja je reč, neophodno je da ona budu što pouzdanija, kako bi pronašla što veću primenu bilo u nauci, bilo u sagledavanju, rešavanju ili unapređenju nekih opštedruštvenih, ili poslovnih procesa ili odnosa.

Ključne reči: *metoda ispitivanja, tehnike ispitivanja, naučna saznanja, komunikacijski proces, anketiranje, anketni list ili upitnik*

* Dr Miljojko Bazić, redovni profesor, Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za kulturu i medije, Beograd, miljojko.bazic@naisbit.edu.rs

** Dr Aleksandar Bazić, doktorirao na Univerzitetu Džon Nezbit, Fakultet za poslovne studije, Beograd, aleksandarbazic@yahoo.com

1. Uvod

Anketiranje kao tehnika ispitivanja ima široku primenu u istraživanju, kako opštedruštvenih, tako i komunikacijskih procesa. Od načina realizacije ove tehnike ispitivanja, umnogome zavisi kvalitet i pouzdanost rezultata koji se njome dobiju tokom istraživačkog procesa. Anketiranje je tehnika koja treba svoju primenu da nađe u izradi master radova i doktorskih disertacija. Posebnu primenu treba da ima u izradi doktorskih disertacija. Zato je važno da studenti doktorskih studija, kao potencijalni naučni istraživači ili univerzitetski predavači, na najbolji način shvate i u praksi primene ovu tehniku ispitivanja. Njena važnost posebno dolazi do izražaja u istraživačkom procesu kada treba nešto novo da se otkrije. Zato je primena ove tehnike ispitivanja u direktnoj zavisnosti od predmeta, ciljeva i hipoteza istraživanja.

Primena ove tehnike ispitivanja zahteva od istraživača da odlično razume projektovanje istraživanja, nacrt naučne zamisli i celokupnu realizaciju istraživanja. Ako se na valjan način vlada naučnim saznanjima o problemu koji se želi istražiti, na bazi toga lako se može odrediti: teorijsko i operacionalno određenje predmeta istraživanja; naučni i društveni cilj istraživanja; postaviti opšte, posebne i pojedinačne hipoteze; i objasniti naučnu i društvenu opravdanost istraživanja. To znači da se anketiranje kao tehnika metode ispitivanja može pouzdano primeniti, ako se ima visok nivo naučnih saznanja o problemu i predmetu koji se želi istražiti. Naučna saznanja opredeljuju da li će se metodom ispitivanja nešto potvrditi, produbiti, proširiti, otkriti, ili objasniti.

Anketiranje u svojoj realizaciji mora da se rukovodi određenim metodološkim zahtevima i procedurama koje su predviđene u realizaciji istraživačkih procesa. Posebno mora da se podvrgne opštim pravilima istraživanja. Opšta pravila se odnose na: svrhu anketiranja, osnovne zahteve prema instrumentima, opšti postupak izrade instrumenata i realizaciju anketiranja na terenu. Da bi se razumela metodološka procedura realizacije tehnike ispitivanja u istraživanju komunikacijskih procesa, rad je obrađen kroz delove u kojima je prikazan: pojam anketiranja, svrha anketiranja, sastavljanje upitnika ili anketnog lista, zaključak i na kraju je dat spisak literature. Poseban akcenat je stavljen na sastavljanje upitnika ili anketnog lista. To je urađeno s razlogom, jer ako je na pogrešan način sastavljen upitnik ili anketni list, to je pouzdan znak da će se dobiti pogrešni ili nepouzdani podaci. Tako dobijeni podaci ne mogu imati nikakvu naučnu, opštedruštvenu ili poslovnu vrednost. Takvi podaci ne mogu dati nikakav doprinos naučnim saznanjima. A bez novih naučnih saznanja nema napretka i razvoja društva.

2. Pojam anketiranja

Razvoj novih tehnologija koje imaju direktan uticaj na razvoj i napredak ljudske komunikacije, uticao je na rađanje potrebe za saznanjima o tome šta ljudi o nekim komunikacijskim pojavama ili procesima misle, kako ih doživljavaju, kako ih osećaju, ili kako ocenjuju njihov uticaj na pojedinačno ili grupno ljudsko ponašanje. Da bi se zadovoljile te potrebe o saznanjima i razumevanju ljudskog ponašanja i komuniciranja, neophodno je imati u što većem broju pouzdane podatake, uz pomoć kojih ćemo lakše razumeti ili predupreditи neke društvene pojave ili procese. Da bi se došlo do što pouzdanijih podataka, neophodno je istražiti mišljenja, stavove, ili odnose čoveka prema nekim društvenim pojavama ili komunikacijskim procesima. Takođe je neophodno istražiti komunikacijske procese, kako između samih ljudi u određenoj socijalnoj sredini, tako i između ljudi iz različitih socijalnih okruženja.

Jedna od najpouzdanijih metoda za dobijanje naučnih saznanja o toku komunikacijskog procesa jeste metoda ispitivanja. Ova metoda koristi više tehnika ispitivanja. To znači da je pojam „tehnika" uži po značenju od pojma „metod". U literaturi se najčešće kao osnovne tehnike ispitivanja navode: anketiranje, intervjuisanje i testiranje. Ima autora koji smatraju da osnovne tehnike ispitivanja sačinjavaju intervju i anketa, a da se test može tretirati kao metoda istraživanja. Ako se uporedi prva i druga klasifikacija, uočava se da se za istu tehniku koriste različiti pojmovi. Tako se o tehnici, pomoću koje se pisanim putem prikupljaju podaci govori kao o anketiranju, ili kao o anketi. A o tehnici pomoću koje se usmenim putem prikupljaju podaci govori kao o intervjuisanju ili o intervjuu.

Možda na prvi pogled nema razlike među navedenim pojmovima, ali u istraživačkoj praksi to može da unese zabunu. Ako se govori o anketi to može da znači da je anketa tehnika, ili kako neki kažu, da je anketa instrument ispitivanja. Oni koji govore o anketi, misleći da je to istrument ispitivanja, svoje mišljenje pravdaju činjenicom da se putem ankete kao papira prikupljaju neposredni podaci od ispitanika. Da bi se razjasnila i uspostavila razlika između tehnike i instrumenta, ispravno je govoriti da je anketiranje tehnika ispitivanja, a anketa, odnosno anketni list, instrument ispitivanja. Instrument ispitivanja je uži pojam od tehnike ispitivanja.

Anketiranje se najčešće određuje kao „pismeno prikupljanje podataka o stavovima i mišljenjima, koje se uz pomoć upitnika provodi na reprezentativnom uzorku. U vezi s anketom bitna su dva pojma. Pojam upitnika, koji predstavlja tehničko sredstvo - instrument za provođenje ankete za prikupljanje podataka, a sastoji se od niza pitanja u vezi s predmetom istraživanja na koja se traže odgovori. I pojam uzorka koji predstavlja deo ukupne populacije koji se podvrgava anketiranju."[1] Ima mišljenja da se pod anketiranjem podrazumeva "otkrivanje

[1] S. Kukić: *Tehnike ispitivanja* www.efbl.org/.../5326521-metodologija-nir-a-tehnike-ispitiva. 14. 04. 2017. 16h

i merenje karakteristika, stavova ili ponašanja ljudi u istraživanjima društvenih pojava."[2]

Prof. dr Slavomir Milosavljević i prof. dr Ivan Radosavljević ističu da je anketiranje „tehnika sakupljanja podataka ispitivanjem u kome ne dolazi do kreativnosti, osamostaljenog rada ispitivača i ispitanika, već je njihova aktivnost strogo posredovana instrumentom, tj. uputstvom, sadržajem i formom anketnog upitnika."[3] Prof. dr Dobrivoje Mihajlović ističe da je anketiranje najprimenjivanije „ u istraživanju strukture porodice, bračnog stanja, godina starosti, zatim u istraživanju ekonomskog i socijalnog faktora kojima ljudi podležu (zanimanje, prihodi, stambeni uslovi)."[4] Ima i mišljenja da se pod anketiranjem podrazumeva „ postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Ili to je postupak za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koje se najčešće koriste u javnom životu, ali koja u osnovi ima naučnu intenciju da se dobiju saznanja o stavovima šire populacije. Ili da je to poseban oblik neeksperimentalnog istraživanja koje kao osnovni izvor podataka koristi lični iskaz o mišljenjima, uverenjima, stavovima i ponašanju, pribavljen odgovarajućim nizom standardizovanih pitanja."[5]

Ratko Zelenika umesto tehnike anketiranje, koristi termin metode anketiranja i one predstavljaju "ispitivanje i istraživanje aktuelnih problema, fenomena na osnovu anketnih upitnika u kojima ispitanici slobodno iznose svoje stavove, sudove, ili mišljenja… One omogućavaju analiziranje, ocenjivanje, sintezu podataka, informacija, stavova, mišljenja i njihovu transformaciju u kvantitativne, ili kvalitativne naučne činjenice, naučne zaključke i slično... One omogućavaju naučno utemeljeno formiranje rezultata naučnih i razvojnih istraživanja i stavljanje u funkciju rešavanja aktuelnih problema istraživanja i aktuelnih projektnih zadataka, dokazivanja postavljenih hipoteza i drugo… One omogućavaju testiranje novih, ili inoviranih poznatih modela, rešenja u teorijskom i praktičnom smislu."[6] Na osnovu svega izloženog moze se zaključiti da anketiranje prestavlja tehniku ispitivanja, koja koristi anketni upitnik kao instrument, putem kojeg se istražuju stavovi, sudovi, mišljenja ili neke druge informacije o definisanom predmetu istraživanja.

---

2 N. Janićijević: *Istraživanje putem anketiranja*, www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Anketiranje-intervju-i-upitnik1.pdf , 14. 04. 2017. 16h

3 S. Milosavljević i I. Radosavljević (2006): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd, 512.

4 D. Mihailović (2012): *Metodologija naučnih istraživanja*, FON, Beograd, 184.

5 www.motorna-vozila.com/.../Metoda-ankete-upitnika-i-intervj.. 14. 04. 2017. 176h

6 R. Zelenika (2014): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela – Znanstvene kvalitativne metode*, IQ Plus, Rijeka- Travnik, 255

3. Svrha anketiranja

Anketiranje je jedna od raspoloživih tehnika koja se može veoma uspešno koristiti za ispitivanj,e kako opštedruštvenih, tako i konkretnih komunikacijskih procesa ili odnosa. Anketiranje kao tehnika ispitivanja podrazumeva prikupljanje podataka pomoću specijalnih upitnika ili anketnih listova. Upitnik je instrument ispitivanja koji se pojavljuje u obliku lista sa precizno formulisanim pitanjima, na koja treba pismeno da odgovori određen broj ispitanika. U procesu ispitivanja ispitanici mogu biti iz svih društvenih grupacija, razvrstani po određenom kriterijumu, radi lakšeg i konkretnijeg ispitivanja ili proučavanja. Ispitanici mogu da budu: mladi, stari, srednjih godina, muškarci, žene, zaposleni, nezaposleni, studenti, profesori itd. Grupe ispitanika se formiraju prema cilju ispitivanja.

Pitanja koja se postavljaju ispitanicima usmerena su ka saznavanju određenih komunikacijskih pojava, procesa, stanja, zakonitosti, itd. Grupisanje ispitanika prema određenim kriterijumima je preduslov da se organizovanim ispitivanjem dođe do određenih naučnih saznanja, koja su karakteristična za određenu grupu ili organizaciju. Putem anketiranja mogu se dobiti saznanja koja imaju: naučni, poslovni i opštedruštveni karakter. Naučni karakter imaju saznanja koja se odnose na otkrivanje stavova, mišljenja ili ponašanja ispitanika, i do kojih se došlo uz primenu naučne procedure. Poslovni karakter imaju saznanja koja mogu pomoći u donošenju određenih poslovnih odluka, kako bi se putem njih unapredilo komunikacijski proces, pa samim tim i poslovanje organizacije. Saznanja mogu da se odnose na kvalitet komunikacije u organizaciji, stepen identifikacije ili motivacije zaposlenih u organizaciji itd. Opštedruštveni karakter imaju saznanja koja se odnose na određene karakteirstike, stavove ili ponašanje pojedinaca ili određenih društvenih grupacija, a tiču se droge, nemoralnog ponašanja, kulture, umetnosti, politike, ekologije, ishrane, slobodnog vremena itd. To znači da anketiranje "kao tehnika prikupljanja podataka se sa svojim ciljevima uklapa u šire ciljeve istraživanja u okviru koga se sprovodi."[7]

Putem anketiranja može se dobiti veliki broj informacija o ispitaniku, društvenoj grupi ili organizaciji kojoj ispitanik pripada. Te informacije mogu da nam govore o osnovnim osobenostima ispitanika, njegovoj oceni događaja iz prošlosti, ili njegovim očekivanjima u budućnosti. Anketiranje se sastoji iz niza pitanja na koja se traže odgovori, a koja su u direktnoj vezi sa predmetom, ciljem i hipotezama istraživanja. Anketiranjem se od ispitanika očekuje da da određene odgovore na postavljena pitanja koja se nalaze u upitniku. Iskazi mogu da nešto "potvrde ili negiraju; dimenzioniraju proširivanjem ili sužavanjem; pojačanjem ili slabljenjem, identifikacijom ili negiranjem; razvijanjem ili ograničavanjem; prihvatanjem ili odbijanjem; saglašavanjem ili protivljenjem itd"[8]. Bez obzira o

[7] D. Mihailović (2012): *Metodologija naučnih istraživanja*, FON, Beograd, 185.

[8] S. Milosavljević i I. Radosavljević (2006): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd, 515.

kojoj vrsti saznanja je reč, u svima njima se najčešće želi saznati mišljenje ili stav ispitanika prema nekoj društvenoj pojavi ili procesu. Putem anketiranja stav se višestruko može posmatrati, kao npr: "objekt stava, obim stava, sadržina stava, značenje stava, usmerenost stava, izgrađenost stava, trajnost stava, stabilnost stava, intezitet stava, uloga stava."[9]

Da bi se anktetiranje realizovalo potrebno je da u njemu učestvuju: "1) naručilac projekta, programa, studije, anketiranja naučnog i razvojnog istraživanja; 2) ekspertski tim naučnika, istraživača, nosilac je najvažnijih aktivnosti naučnih i razvojnih istraživanja; 3) anketari, odnosno anketarice, kao profesionalci i zaposleni specijaliziranih agencija, operacionaliziraju anketiranje; i 4) ispitanici koji su ključni u anketiranju."[10] To znači da bi se anketiranje valjano realizovalo ono mora da se odvija po određenom planu. Planom treba da se definišu: cilj anketiranja; početak i kraj sastavljanja upitnika; redosled postavljnih pitanja u upitniku; grupisanje pitanja u određene celine; anketari; ispitanici; vreme i mesto anketiranja. Iz ovoga se vidi da je anketiranje veoma odgovorna delatnost koja zahteva visok nivo stručnosti i organizovanosti.

Koliki i kakav će da bude okvir anketiranja pre svega zavisi od obima istraživanja. S druge strane, obim istraživanja uslovljen je nizom zahteva koje bi trebalo da ispune ili zadovolje ispitanici. Zato je za uspešno anketiranje vrlo važno da se pri koncipiranju upitnika ili anketnog lista, vodi računa o tome da se na sva pitanja mogu dobiti valjani odgovori. To znači da pre koncipiranja upitnika treba znati da li ispitanici raspolažu informacijama koje se traže u anketiranju, i da li su pitanja prihvatljiva i prilagođena za ispitanike. Ako zahtevi istraživanja premašuju mogućnosti i kapacitete ispitanika, od anketiranja se ne mogu očekivati željeni rezultati.

Anketiranje podrazumeva poštovanje određene procedure, koja se odnosi na ispitivače ili anketare. Ona se odnosi na: prijavu i izbor anketara; obuku anketara kroz upoznavanje sa ciljem, značajem, organizatorom, uzorkom i načinom realizacije istraživanja; upoznavanje anketara sa procedurom anketiranja i sa samim pitanjima. Da bi anketiranje odgovorilo zahtevima koji se od njega očekuju, potrebno je da mu prethode predispitivanja koja mogu da budu pre izrade anketnog upitnika, ili nakon izrade anketnoga upitnika, a pre provođenja anketiranja.

Predispitivanje pre izrade anketnog upitnika radi se s ciljem da se izvrši „provera valjanosti indikatora koji se u upitniku nameravaju koristiti i doći do odgovora koju to vrstu zatvorenih pitanja primeniti i na šta se ona trebaju odnositi i slično. Predispitivanje nakon izrade anketnoga upitnika, a pre provođenja anketiranja radi se s ciljem izvođenja generalne probe, gde se testira valjanosti anketnog upitnika, kao i da se vidi da li je dovoljno zanimljiv, da može motivisati ispitanike; koliko vremena je potrebno za provođenje jednog anketnog ispitivanja; koliko anketara je neophodno; kao i koliko terenski rad će finansij-

[9] Isto, 515.

[10] R. Zelenika (2014): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela – Znanstvene kvalitativne metode*, IQ Plus, Rijeka- Travnik, 256-257.

ski iznositi."[11] Dakle osnovna funkcija predispitivanja ogleda se u sagledavanju, a nakon toga korekciji svih uočenih nedostataka, kako bi se izbegle sve vrste mogućih negativnih posledica u procesu anketiranja. I najmanje greške u anketiranju mogu imati velike štetne posledice u istraživačkom procesu.

Kako će se odvijati anketiranje zavisi od toga u kojoj meri su ispitanici upućeni: u suštinu anketiranja; u to šta se navedenim anketiranjem želi postići; zašto se od njih očekuje da učestvuju u anketiranju; zašto se od njih očekuje da daju iskrene odgovore; i zašto je anketiranje anonimno. Anketiranje se može realizovati: putem individualnog kontakta s ispitanikom; putem grupnog anketiranja; poštanskim putem slanja upitnika; telefonskim putem i elektronskim putem. Anketiranje elektronskim putem može se realizovati na dva načina i to: putem e-maila i putem interneta. Putem e-maila upitnik se šalje e-mailom ispitanicima i mole se ispitanici da nakon njegovog popunjavanja vrate e- mailom na adresu pošiljaoca. Putem interneta, anketiranje se vrši tako što se upitnik postavi na internet, a potom se ispitanici mole da posete datu internet stranicu na kojoj je upitnik postavljen, odgovore na sva postavljena pitanja i da popunjeni upitnik dostave pošiljaocu. Koji će se način anketiranja izabrati zavisi od toga koju vrstu podataka želimo dobiti i u kom stepenu. „Upitnik se može popunjavati: neorganizovano, pojedinačno - kada i gde ispitaniku odgovara u određenom roku; organizovano, pojedinačno – na primer na radnom mestu; organizovano zajednički - zaposleni se skupe na jedno mesto i u jedno vreme i kombinovano."[12].

Anketiranje kao tehnika prikupljanja podataka ima određene prednosti kao što su: jednostavno prikupljanje podataka, relativno lako prikupljanje podataka, brzo prikupljanje podataka i jeftino prikupljanje podataka potrebnih za istraživanje. Najveći nedostatak anketiranja ogleda se u nedovoljnoj sigurnosti u valjanost ili istinitost dobijenih podataka. To se posebno ispoljava u situacijama kada anketiranje nije anonimno. Ako anketiranje nije anonimno, to stvara preduslove da ispitanici daju nepotpune, necelovite, ili netačne odgovore.

4. Sastavljanje upitnika ili anketnog lista

U metodologiji postoje određena pravila kojih se treba pridržavati prilikom izrade instrumenata istraživanja. Pošto upitnik ili anketni list pripada grupi instrumenata koji se koriste u istraživanju, da bi zadovoljio osnovne istraživačke zahteve, od upitnika ili anketnog lista se zahteva da bude: valjan, objektivan, pouzdan, praktičan, osetljiv na nijanse unutar određene celine, merljiv, fleksibilan, kompatibilan, komparativan, ekonomičan i društveno svrsishodan. " Iako

[11] S. Kukić: *Tehnike ispitivanja* www.efbl.org/.../5326521-metodologija-nir-a-tehnike-ispitiva.. 14. 04. 2017. 16h

[12] N. Janićijević: *Istraživanje putem anketiranja*, www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Anketiranje-intervju-i-upitnik1.pdf , 14. 04. 2017

se postupak u izradi svakog instrumenta istraživanja razlikuje od svih ostalih, postoje neka opšta pravila postupanja. Ceo tok izrade instrumenta sastoji se iz: izbora vrste instrumenta; izbora osnovnih sadržaja instrumenata; izbora i konstrukcije osnovnih pitanja i strategije u njihovom korišćenju; izrada skala, pregleda itd, koji se u instrumentima prikupljanja podataka koriste; oformljavanje instrumenata i procene njegove podesnosti da se upotrebljava saglasno sa predvidjenim postupkom; provere funkcionisanja instrumenata; dorade instrumenata otklanjanjem uočenih slabosti, ili daljim mogućim poboljšanjima pozitivnih strana instrumenata."[13]

Da bi se ispoštovao ceo tok izrade upitnika kao instrumenta, prvi preduslov u toj proceduri podrazumeva da struktura upitnika mora da bude u saglasnosti sa predmetom, ciljevima i hipotezama istraživanja. Za svaku vrstu hipoteza mora da postoju određena grupa pitanja, putem kojih će se doći do potvrde ili opovrgavanja hipoteze. S obzirom da su hipoteze u direktnoj vezi sa operacionalnim određenjem predmeta istraživanja, to zahteva i da pitanja u upitniku prate tu vezu. Da bi se putem upitnika moglo istinski utvrditi mišljenje ili stav ispitanika o nekoj društvenoj pojavi ili procesu, neophodno je prilikom sastavljanja upitnika voditi računa i imati odgovor na sledeća pitanja:

- koji je to nivo obrazovanja ispitanika koji će davati odgovore na postavljena pitanja;
- kakav izgled treba da ima upitnik;
- da li su pitanja prilagođena ispitanicima;
- kakav je redosled pitanja u upitniku;
- da li pitanja zadiru u lični život ispitanika;
- kako će se obrađivati dobijeni podaci putem anketiranja;

Odgovori na ova pitanja zahtevaju da upitnik bude tako izrađen i uređen da u njemu bude sve „ jasno, usmereno i jednostavno... Uz svako pitanje, ili uz grupu pitanja, treba precizirati zahteve za popunjavanje upitnika: upiši, zaokruži, precrtaj, dodaj, izostavi i slično."[14] Pre sastavljanja upitnika potrebno je da se izdvoje indikatori i varijable. Kod izdvajanja varijabli, prvo treba da se izdvoje nezavisne, a potom zavisne.

Kod izrade instrumenata za anketiranje veoma je važno da se poznaju: vrste, struktura, sastavljanje, primena i analiza upitnika. Kod anketiranja, poželjno je koristiti upitnik koji se sastoji iz dela za ispitivanje personalnih i statusnih obeležja ispitanika i skale za ispitivanje stavova, mišljenja ili nekih drugih odnosa ispitanika. Deo koji se odnosi na personalna i statusna obeležja ispitanika, najčešće obuhvata pol, godine starosti, stepen obrazovanja, radno iskustvo itd. Pol

[13] S. Milosavljević i I. Radosavljević (2006): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd, 589.

[14] Др Ђорђе Лекић, *Методологија педагошког истраживања и стваралаштва*. Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1980, стр. 155.

ima dve kategorije i to muški i ženski. Godine starosti odnose se na uzrasni period ispitanika. Nije poželjno da pitanje glasi: Koliko imate godina? Mnogo je prihvatljivije za ispitanike da se godine starosti grupišu prema određenim kategorija, što daje mogućnost ispitaniku da odabre kategoriju kojoj pripada. Kategorije, primera radi, mogu da budu: od 18 do 25 godina; od 26 do 35 godina; od 36 do 45 godina; od 46 do 56 godina i više od 56 godina. Kod stepena obrazovanja, ispitanici se najčešće svrstavaju u sledeće kategorije: nepotpuna osnovna škola, osnovna škola, srednja škola, viša škola, visoka strukovna škola, fakultet, master studije, magistarske studije i doktorske studije. Kod dužine radnog staža, mogu se praviti različite kategorije poput ove: manje od 10 godina, od 11 do 20 godina, od 21. do 30 godina, preko 31. godine radnog staža.

Skala za merenje stavova se najčešće sastoji iz dve subskale: prva je namenjena za prikupljanje podataka koji se odnose na nezavisne varijable. Druga se odnosi na prikupljanje podataka koji se odnose na zavisne varijable. Skala sadrži određeni broj pitanja na koja ispitanici daju odgovore. Odgovore mogu davati putem petostepe skale Likertovog tipa (u veoma velikoj meri – 5; u velikoj meri – 4; nisam siguran – 3; u maloj meri – 2 i u veoma maloj meri – 1).

5. Vrste upitnika ili anketnog lista

Koje sve vrste upitnika ili anketnog lista postoje, zavisi od toga kako se postavljaju pitanja i kako je predviđeno da se daju odgovori. Posmatrano sa tog aspekta upitnici mogu biti: otvoreni, zatvoreni i kombinovani. Pod otvorenim upitnikom podrazumeva se ona vrsta upitnika gde ispitanik sam kreira i formuliše odgovore. Ovde se podrazumeva određena sloboda ispitanika u davanju odgovora na postavljena pitanja.

Primer: Koji sve problemi opterećuju rad Vaše organizacije?

Ispitanik prema svojim saznanjima i uverenjima sam kreira odgovore na postavljnao pitanje.

Kod zatvorene vrste upitnika**,** imamo ponuđene odgovore koje je ispitivač unapred formulisao, a ispitanik se tokom anketiranja opredeljuje za jedan od njih.

Primer: Kakva je komunikacija u Vašoj organizaciji? Kao mogući odgovori su dati:

- Vrlo uspešna
- Uspešna
- Osrednja
- Loša
- Izuzetno loša

Kod kombinovane vrste upitnika, imamo situaciju da se kombinuju otvorena i zatvorena vrsta upitnika. To znači da su na postavljena pitanja jednim delom dati ponuđeni odgovori, a jednim delom je predviđeno da se ispitanik slobodno opredeli dopisujući odgovor ili odgovore.

Primer: Pošto je u organizaciji loša komunikacija navedite razloge za to:

- Loši međuljudski odnosi
- Loš odnos rukovodstva prema zaposlenima
- Loša kultura ponašanja
- _____
- _____

Od načina postavljanja pitanja zavisi i struktura upitnika. Pitanja se najčešće postavljaju u formi upitne rečenice i mogu da budu *direktna, indirektna, alternativna ili selektivna*. Direktna pitanja se koriste kada želimo da dobijemo samo jedan odgovor na postavljeno pitanje. Direktno pitanje se postavlja u situacijama kada se pretpostavlja da kod davanja odgovora, ne bi trebalo da bude dileme ili nejasnoće kod ispitanika. Direktno pitanje mora da bude vrlo konkretno, jasno, precizno i nedvosmisleno. U takvim situacijama ispitaniku nije problem da da jedan odgovor.

Primer: Koju televizijsku emisiju najviše volite da gledate u večernjim časovima? Ispitanik se opredeljuje za jednu emisiju i to navodi u upitniku.

_____

Indirektna pitanja se postavljaju kada postoji: "nejasna relacija između pitanja i onoga što istraživač želi da sazna. Indirektna pitanja se koriste kada se istražuju stavovi, karakteristike, ponašanja za koja se može pretpostaviti da ih ispitanici neće želeti da otkriju jer su: socijalno nepoželjna ili nesvesnog karaktera. Direktno pitanje: Da li se plašite da otvoreno iznosite svoje mišljenje o problemima u organizaciji? Indirektno pitanje: Da li primećujete da se neke vaše kolege plaše da iznesu svoje mišljenje o problemima u organizaciji?"[15]

Kada postoje dve mogućnosti za davanje odgovora na postavljeno pitanje, onda se u upitniku koriste pitanja sa alternativnim odgovorima. Kod davanja odgovora ispitanik ima dve mogućnosti za odgovor. Odgovori se daju u formi „da" ili „ne".

Primer: Da li imate mogućnosti za kreativno ispoljavanje na poslu koji obavljate?

- da
- ne

[15] N. Janićijević: *Istraživanje putem anketiranja*, www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Anketiranje-intervju-i-upitnik1.pdf , 14. 04. 2017. 16h

Drugi primer: Vaša porodica poseduje:

- stan da ne
- vikendicu da ne
- auto da ne
- plac u okolini grada da ne
- garažu da ne
- kućnog ljubimca da ne

Ako se tokom koncipiranja upitnika pretpostavi da bi kod davanja odgovora sa „da" ili „ne", u nekim situacijama ispitanici mogli naći u dilemi za koju vrstu odgovora da se opredele, onda se predviđa još jedna i to alternativna mogućnost za davanje odgovora. Ta mogućnost može da bude u obliku „ne mogu da procenim", koja služi kao alternativa za „da" ili „ne".

Primer: Da li za sebe možete da kažete da ste u dovoljnoj meri identifikovani sa organizacijom u kojoj radite?

- da
- ne
- ne mogu da procenim

Kada se ima više mogućnosti za davanje odgovora na postavljena pitanja, onda se koriste upitnici sa selektivnim odgovorima. Kod pitanja sa selektivnim odgovorom predviđeno je da se ispitanik opredeli za jedan od ponuđenih odgovora, ili da ponuđene odgovore rangira po određenim kriterijumima važnosti. Pitanja se postavljaju kada ima više mogućnosti za odgovor.

Primer: Ako tokom realizacije radnih zadataka naiđete na problem, savet tražite od:

- rukovodioca
- kolege u kancelariji koji nije veliki znalac ali je korektan
- kolege u kancelariji koji je veliki znalac ali je nadmen
- kolege u susednoj kancelariji koji je osrednji znalac ali je korektan
- kolege u drugoj kancelariji za koga važi da je ekspert ali je nadmen

Za uspeh anketiranja je vrlo važno da se na početku anketnog lista ili upitnika napiše u koje svrhe se anketiranje radi. Evo primera: Poštovani/a, u cilju realizacije projekta istraživanja pod nazivom „Uticaj poslovnog komuniciranja na motivaciju zaposlenih u organizaciji" najljubaznije bih Vas zamolio da učestvujete u anketiranju. Vaše učešće podrazumeva da date odgovore na sva postavljena pitanja koja se nalaze u Upitniku. Odgovore ćete davati tako što ćete zaokružiti jednu od ponuđenih opcija za svako pitanje, koja odražava Vaš stav ili mišljenje po tom pitanju. Upitnikom se ne proverava Vaše znanje, nema tačnih

ili netačnih odgovora, zato je neophodno da slobodno izrazite svoje mišljenje ili stavove. Vaši odgovori će biti korišćeni samo u svrhu ovog istraživanja. Anketiranjem se garantuje Vaša anonimnost, što znači da ne treba da navodite svoje ime i prezime. Na kraju upitnika potrebno je izraziti zahvalnost ispitaniku na učestvovanju u anketiranju i izdvojenom vremenu kako bi dao svoj doprinos u realizaciji istraživačkog projekta.

6. Zaključak

Potreba savremenog čoveka da unapredi svoj način komuniciranja i pojava novih komunikacijskih tehnologija, uticali su na to da se komunikacijskom procesu pridaje sve veći značaj. Taj značaj posebno postaje važan na polju naučnih istraživanja. Jer nema usavršavanja ili menjanja komunikacijskog procesa, ako nema adekvatnih naučnih saznanja o njemu. Da bi se došlo do naučnih saznanja, neophodno je istražiti mišljenja, stavove ili određene odnose koji su karakteristični za komunikacijski proces. Takođe je neophodno istražiti komunikacijske procese, kako između samih ljudi u određenoj socijalnoj sredini, tako i između ljudi iz različitih socijalnih okruženja. Jedna od najpouzdanijih tehnika za dobijanje naučnih saznanja o toku komunikacijskog procesa jeste anketiranje. Ova tehnika pripada metodi ispitivanja. Među naučnicima postoji skoro potpuna saglasnost oko toga, kako se ova metoda može odrediti. Za nju se može reći da predstavlja tehniku ispitivanja koja koristi anketni upitnik kao instrument, putem kojeg se istražuju stavovi, sudovi, mišljenja ili neke druge informacije o definisanom predmetu istraživanja.

Anketiranje kao tehnika ispitivanja realizuje se putem upitnika ili anketnih listova. Upitnik predstavlja instrument ispitivanja, koji je u obliku lista sa precizno formulisanim pitanjima, na koja treba ispitanici da daju adekvatne odgovore. Putem anketiranja može se doći do saznanja koja imaju: naučni, poslovni i opštedruštveni karakter. Za nauku je posebno važno da saznanja imaju što veću naučnu upotrebljivost. Za poslovne organizacije je važno da nova saznanja mogu pomoći organizaciji u donošenju strateških poslovnih odluka, kako bi se putem njih unapredilo poslovanje organizacije. Opštedruštveni karakter imaju saznanja koja se odnose na određene društvene pojave, procese ili odnose, i kao takva su od velikog značaja za dalji razvoj društva.

Anketiranje kao proces podrazumeva da u njemu učestvuju naručilac projekta, ekspertski tim naučnih istraživača, ispitivači i ispitanici, koji imaju najvažniju ulogu u tom procesu, jer od njihovih odgovora zavisi i sam ishod istraživačkog procesa. Zato je za anketiranje vrlo važno da se na sva pitanja u upitniku dobiju pouzdani ili iskreni odgovori. Da bi se dobili valjani odgovori upitnik ili anketni lista moraju se sastaviti po određenim metodološkim zahtevima.

Postoji nekoliko vrsta upitnika. Oni se najčešće razvrstavaju prema tome kako se postavljaju pitanja, i kako je predviđeno da se daju odgovori na njih. Posmatrano u tom kontekstu upitnici mogu biti: otvoreni, zatvoreni ili kombinovani. Svaka vrsta upitnika ima određenih prednosti, ali i mane. Za istraživače je vrlo važno da znaju kada koju vrstu upitnika primeniti, kako bi se dobili istinitiji odgovori. Od načina postavljanja pitanja zavisi i struktura upitnika. Pitanja mogu da se postave direktno, indirektno, alternativno ili selektivno. Posebno mora da se vodi računa kada i kako se postavljaju direktna pitanja. Ona moraju biti tako koncipirana da su vrlo konkretna, jasna i precizna. Jedan od bitnih preduslova za iskrenost u davanju odgovora ispitanika je anonimnost anketiranja.

Literatura

- Bazić, M. (2013): *Istraživanje komunikacijskih procesa*, Naučna KMD, Beograd
- Bazić, M., Bazić, A. (2011): *Savremeni odnosi s javnošću*, Naučna KMD, Beograd.
- Bazić, M. (2009): *Poslovna komunikacija – savremeni put do uspeha,* Megatrend univerzitet, Beograd.
- Bazić, M. (2005): *Veština komuniciranja*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- Zelenika, R. (2014): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela – Znanstvene kvalitativne metode*, IQ Plus, Rijeka- Travnik.
- Zelenika, R. (2012): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela – Pisana djela na poslediplomskim doktorskim studijama*, IQ Plus, Rijeka- Travnik.
- Janićijević, N: *Istraživanje putem anketiranja*, www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Anketiranje-intervju-i-upitnik1.pdf ,
- Kukić, S.: *Tehnike ispitivanja* www.efbl.org/.../5326521-metodologija-nir-a-tehnike-ispitiva..
- Marković, M. (2003): *Poslovna komunikacija*, Klio, Beograd.
- Marković, M. (1981): *Filozofski osnovi nauke,* SANU, Beograd.
- Milosavljević, S. i Radosavljević, I. (2006): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd.
- Milosavljević, S. i Termiz, Dž. (2000): *Praktikum iz* m*etodologije politikologije*, izdanje autora, Sarajevo.
- Milić, V. (1978): *Sociološki metod*, Nolit, Beograd.
- Mihailović, D. (2012): *Metodologija naučnih istraživanja*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Miljević, M. (2007): *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale.

- Popović, Z. (2004): *Kako napisati i objaviti naučno delo*, Institut za fiziku, Beograd, 2004.
- Rot, N. (2004): *Znakovi i značenja verbalne i neverbalne komunikacije,* Plato, Beograd.
- Singleton A.R., Straits B.C. (2005): *Approaches to Social Research*, New York: Oxford University Press.
- Shimp, T. (2003): *Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications South-Western, a Division of Thomson Learnin,* Mason, Ohio,
- Termiz, Dž. i Arežina, V. (2015): *Problemi istraživanja i naučnog proučavanja komunikologije*, Univerzitet u Sarajevu Fakultet polotičkih nauka, Sarajevo.
- Termiz, Dž. (2008): *Metodologija istraživanja u kriminalističkim naukama*, Sarajevo/Priština.
- Trejsi, B. (2005): *Zlatna pravila uspeha,* Finesa, Beograd, 2005.
- Fraser, P. S. (2005): *The Practice of Public Relations*, 10th edition, Person Education, Inc. New Jersey: Upper Saddle River.

PhD Miljojko Bazić,
Full-time Professor of Faculty of Culture and Media, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
PhD Aleksandar Bazić,
PhD at Faculty of Business Studies, University of John Naisbitt, Belgrade, Serbia

THE SURVEY AS A TECHNIQUE OF INTERROGATION AND ITS APPLICATION IN INVESTIGATION OF COMMUNICATION PROCESSES

The survey as a technique of interrogation method is widely used in researching of social relations and processes. One of the important social process is a communication process that can be seen as a personal, group, collective or mass. All kinds of communication depend on the way of the process of communication: intrapersonal communication, interpersonal communication, group communication, organizational communication or mass communication. One of the most reliable techniques for investigation of the communication process is the survey. As an interrogation technique, it has its instrument, called a survey or questionnaire. Therefore, for the application of test methods, and within the survey as a method of interrogation, it is very important to know how the survey is conducted, how to make a survey or questionnaire and how examiners treat examinees during the realization of the survey. All this has a direct impact on knowledge, which can be obtained using this technique tests. The knowledge may have scientific, general social or business character. No matter what kind of knowledge is concerned, it is necessary that knowledge be as much as possible reliable. Therefore, the knowledge can be widely used in science, in understanding, resolving or improving some general social or business processes and relations.

Key words: *test methods, interrogation techniques, scientific knowledge, communication process, survey, questionnaire*

Rui Luo*
Jean-Jaques Chanaron**

UDC 334.012.63/.64:005(510:44)

Original Scientific Paper
Received 01.10.2017.
Approved 20.10.2017.

INNOVATION CAPABILITIES OF HI-TECH SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES): A Comparative Analysis between China and France

The objective of this research is to contribute to academic research by providing new insight into the current hi-tech SMEs' innovation activities. Moreover, the research also concentrates on empirical testing of the questions and the hypotheses which come from the other scholars' visionary ideas like Schumpeter, Freeman, Chanaron etc. This study investigates and compares hi-tech SMEs in China and France showing the differences in innovation capabilities between the two countries. The empirical research is based on a comprehensive questionnaire. Sample firms are randomly selected from Shanghai in China and Rhône-Alpes in France. To control the exogenous industrial variance, sample firms in the two countries with the same proportion of industrial sectors are selected. Relying on quantitative analysis the study concludes that the differences on innovation capabilities are significant. Moreover, the innovation stages of hi-tech firms depend on some key factors, such as R&D expenditure, firm size, granted patents, profit intensity, new products etc., positively correlated with innovation capabilities. The findings indicate that, compared to their larger counterparts, hi-tech SMEs have distinctive capabilities for innovation which are determined by their resource-constraints and their particular innovation strategy.

Keywords: *Innovation, capability, SMEs, performance, France, China*

* Institute of Business Administration University of Grenoble Alpes, France, rui.luo@univ-grenoble-alpes.fr, rui.luo@outlook.fr

** Scientific Advisor, Doctoral School, Grenoble Ecole de Management, France, Jean-Jacques.chanaron@wanadoo.fr

1. Introduction

Innovation capability of small and medium enterprises (SMEs) is a crucial issue for all stakeholders, i.e. academic scholars, managers and policy makers. Generally speaking, the literature available is limited and highly controversial. Above all, there are very few peer-reviewed articles comparing SMEs in China with their European counterparts. This paper aims at generating and testing some hypotheses regarding differences or similarities in the two regions.

2. Key Factors of Innovation Capabilities Evaluation: Lessons from the Literature

Based on literature, the key factors of innovation capabilities evaluation in SMEs are classified into five areas:

2.1. From the Perspective of aFirm Size and Age

Mairesse et al. [1][1] show that the propensity to engage in continuous R&D increases significantly with size. Wang et al. [2][2]selected several control variables such as a firm's size, size of the R&D staff and the amount of R&D investment. Because a firm's innovation performance may vary with the firm's size, the size of its R&D staff, and the amount of its R&D investment, these three variables served as the controls in the study. The size of a firm was estimated by its number of employees. The number of R&D staff was measured by the number of personnel who were responsible for the firm's product and process innovation work. The amount of R&D investment was estimated using the ratio of the firm's annual R&D spending to its annual budget in the past five years. The researchers found that both R&D investment and the size of the company contributed positively to an SME's innovation performance, but not the firms' age.

However, several researchers (Leonard-Barton [3][3]; Sorensen & Stuart, [4][4]) raised the issue of the firm's age, pointing out that it has a negative effect on

[1] Mairesse, J., et al., (2005): The Importance of R&D and Innovation for Productivity: A Reexamination in Light of the French Innovation Survey, Annals of Economics and Statistics / ***Annalesd'Économie et de Statistique***, No. 79/80, Contributions in memory of ZviGriliches, 487-527.

[2] Wang, Y., Ellinger, A. D., (2009): Examining the relationships between information acquisition, entrepreneurial opportunity recognition, and innovation performance through the development and validation of a new measure to assess information acquisition in the high technology sector in Taiwan, ***International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management***, 9(3): 313-334.

[3] Leonard-Barton, D., (1997): Wellsprings of Knowledge, Boston, MA, Harvard Business School Press.

[4] Sorensen, J.B., Stuart, T.E., (2000): Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation, Administrative Science Quarterly, 45: 81-112.

the ability to learn new competencies and thus to innovate. Natarajan et al. [5][5] reveal that the firm'sage is negatively related to innovation and this effect is greater in technological areas. However, Sorensen & Stuart [4][6] find that firm's age is negatively related to innovation capabilities in semiconductors but positively in biotechnology.

Mlouka et al. [6][7] conclude that the firm size plays a vital role in the competitive performance, and the medium sized businesses can enjoy the advantages of small firms (such as flexibility, easier social relationship, etc.) and the efficiency of large companies.

Cohen &Klepper [7][8] and Kim et al. [8][9] conduct some empirical studies on the relationship between innovative output and firm size, which defines R&D productivity as patent to R&D expenditure.

Becker et al. [9][10] present that the likelihood of investing in R&D is much lower for small and middle-sized firms than for big firms. The coefficients for size related to the level of R&D expenditures are positive, and in most cases significant. In general, large firms have a higher probability of being active in R&D than small firms but, if they participate in R&D, they spend less money relative to their sales in R&D compared to smaller firms.

Nevertheless, St-Pierre et al. [10][11], in their exploratory study of 288 manufacturing firms, reveal that the size and the age of the firm do not play a role of substitutable variables while the researchers conduct a study of SME performance, because the factors must take into account the size and age of the firm to have a clearer understanding of the behavior which many managements of SMEs are likely to avoid in developing their firms because of the lack of willingness.

---

5 Natarajan, B., et al., (2008): Firm age and innovation, Industrial and Corporate Change, 17, 5: 1019-1047.

6 Sorensen, J.B., Stuart, T.E., (2000): op. cit..

7 Mlouka, S.B., Sahut, J.M., (2008) : La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion, 233, 5: 77-86

8 Cohen W.M., Klepper S., (1996): Firm size and the nature of innovation within industries: The case of process and product R&D, Review of Economics and Statistics, 78: 232-243.

9 Kim, J.Y., Lee, S.J., Marschke, G., (2009): Relation of firm size to R&D productivity, International Journal of Business and Economics, 8: 7-19.

10 Becker, J.P., et al., (2005): Innovation Effects of Science-Related Technological Opportunities: Theoretical Considerations and Empirical Findings for Firms in the German Manufacturing Industry, JahrbücherfürNationalökonomie und Statistik, 225. 2, 130-150

11 St-Pierre, J. et al., (2010) : L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME, Journal of Small Business &Entrepreneurship, 23, 2 : 287-306.

2.2. From the Perspective of Patent

Hall &Ziedonis[11][12]and Merges [12][13] find that stronger patent rights may have facilitated the entry of specialized firms and contributed to vertical disintegration.

Mairesse et al. [1][14] present that if we look at the factors affecting R&D intensity in the hi-tech sectorsafirm's size plays no significant role and, if significant, it has a small impact on the probability to innovate. In general size has no significant impact on the share of innovative sales. The effect of R&D intensity on innovation is stronger than size, and more pronounced in hi-tech sectors.

Lee and Kim [13][15] summarize that a firm's patent activity represents the variation of propensity to patent with some empirical studies which try to find relationship between R&D expenditure and patents (Kortum& Lerner [14]; Vermeulen et al. [15]; Garcia-Vega [16]; Beneito [17]; Han and Lee [18]; Moreover, Brouwer and Kleinknecht [19], Cohen et al. [20] and Arundel and Kabla [21][16] suggest that high-tech firms are likely to have a higher propensity to patent than medium and low technological opportunity firms.

Scherer [22], Mansfield [23], Arundel and Kabla [21], Berger Consultants [24], Chabchoub and Niosi [25][17] show propensity to patent increases with the

[12] Hall, B. H., Ziedonis. R. H., (2001): The patent paradox revisited: An empirical study of patenting in the U.S. semiconductor industry, 1979-1995, RAND Journal of Economics, 32(1): 101-128.

[13] Merges, R.P., (1997), Patent Law and Policy. Charlottesville, VA: Michie.

[14] Mairesse, J., et al., (2005) : op. cit.

[15] Lee, Seong-Sang; Kim, Yeonbae. (2010): The impact of efficiency parameters on firms' innovative activities: Evidence from Korean firm-level data, Innovation Management Policy & Practice, 12, 3: 283-297.

[16] Kortum, S., Lerner J., (2000): Assessing the contribution of venture capital to innovation, RAND Journal of Economics, 31: 674-692; Vermeulen, P.A.M., O'shaughnessy, K.C., De Jong, J.P.J., (2003): Innovation in SMEs: An empirical investigation of the input-throughput–output-performance model, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, The Netherlands; Garcia-Vega, M., (2006): Does technological diversification promote innovation? An empirical analysis for European firms, Research Policy, 35: 230-246; Beneito, P., (2006): The innovative performance of in-house and contracted R&D in terms of patents and utility models, Research Policy, 35: 502-517; Han, Y.J., Lee, W.Y., (2007): The effects of the characteristics of Korean firms on the patent production function, Economics of Innovation and New Technology, 16: 293-301; Brouwer, E., Kleinknecht, A. (1999): Innovative output and a firm's propensity to patent: An exploration of CIS micro data, Research Policy, 28: 615-624; Cohen, W.M., Nelson, R.R., Walsh, J.P., (1998), Appropriability conditions and why firms patent and why they do not in the American manufacturing sector, Unpublished Working Paper, Carnegie Mellon University, Pittsburgh; Arundel, A., Kabla, I., (1998): What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms, Research Policy, 27: 127-141.

[17] Scherer, F. M., (1999): New Perspectives on Economic Growth and Technological Innovation, Brookings, Washington. P188; Mansfield, E., (1986): Patents and innovation: An empirical study, Management Science, 32: 173-181; Berger Consultants, (1994), The use of patent protection in Europe: A representative survey committed by the European Patent Office,

size of the firm because larger firms have a more complex research strategy and patenting is costly.

2.3. The Perspective of Inter-firm & Network and Leadership

According to resource-based theory, technology cooperation is a mechanism by which firms use external technology and information to develop innovation capabilities dynamically. Eisenhardt& Schoonhoven [26][18] show that firms which have resources could get more resources. From the resource-based perspective, Miotti&Sachwald [27][19] underscore that adequate partners should possess the resources which the firm is seeking. This partnership with right complementary resources is also highlighted by the Eisenhardt& Schoonhoven [26][20], Doz& Hamel [28][21] and Mowery et al. [29][22].

Hagedoorn&Schakenraad [30][23] conclude that firm size reflects firm strategic linkages of how to seek and find external resources. Gulati [31][24] presents that firm size is assumed to be indicative of a firm's economies of scale and resource self-sufficiency. Small firms are likely to make minimal use of alliances due to a lack of resources (Dickson and Weaver [32][25]). Shrader [33][26] postulates that

EPOscript, München; Chabchoub N., Niosi J. (2005): Explaining the propensity to patent computer software, Technovation, 25: 971-978; Arundel, A., Kabla, I., (1998), What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms, Research Policy, 27: 127-141.

18 Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): Resource Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, Organization Science 7(2): 136–150.

19 Miotti, L., Sachwald, F., (2003): Cooperative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis, Research Policy, 32: 1481–1499.

20 Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): Resource Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, Organization Science 7(2): 136–150.

21 Doz, Y., Hamel, G., (1998), Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, Boston, MA: Harvard Business School Press.

22 Mowery, D, Oxley, J, Silverman, B., (1998): Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm, Research Policy, 27: 507-523.

23 Hagedoorn, J., Schakenraad, J., (1994): The effect of strategic technology alliances on company performance, Strategic Management Journal, 15:291-309.

24 Gulati, R., (1993): The dynamics of alliance formation, doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.

25 Dickson, P. H., Weaver, K.M., (1997): Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use, Academy of Management Journal, 40, 2: 404-425.Shrader, R. C., (2001): Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms, Academy of Management Journal, 44 (3): 45-60.

26 Shrader, R. C., (2001): Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms, Academy of Management Journal, 44 (3): 45-60.

smaller firms may rely more on collaboration due to their limited resources, and that firm size influences the resources available, the strategies and performance.

Zongling Xu et al. [34][27] conduct an empirical analysis of 92 SMEs in Shantou and suggest the interfirm reciprocity is correlated with innovative capabilities. Interfirm links could enhance the innovation capabilities in some important areas like "sources of information" and "access to information relevant to innovation".

Literature has been paying attention on in-house resources, and the employment of QSEs (qualified scientists and engineers) is one of the most important factors determining an SMEs propensity and ability to access external resources and innovate (Ritter and Gemunden [35]; Rothwell [36]; Cohen and Levinthal [37][28]). Bougrain&Haudeville [38][29] state that internal expertise facilitates the identification of external resources, their absorption and the improvement of SME's performance. Furthermore, Freeman [39][30] highlights the importance of R&D intensity in recognizing and utilizing external resources.

The role of leadership is also presented in some studies: Miller [40][31] argues that the relationship between entrepreneurship and willingness of the owners to innovate is only uniformly significant in several types of enterprises. Bougrain and Haudeville [38][32] find French companies with higher innovation ability should be affected by the managers' leadership style. Therefore, Yuan-Duen [41][33] concludes that innovation ability is correlated with leadership style based on an empirical study of Taiwanese wire and cable companies. Eisenhardt& Schoonhoven [26][34] believe that the factors of top managers, such as reputation, extensive connections and relationship with potential partners are the key source of leading firms to cooperate. Bougrain and Haudeville [38][35] present that the managers' educational level

[27] Zongling Xu, et al. (2008): Networking and innovation in SMEs: evidence from Guangdong Province, China, Journal of Small Business and Enterprise Development, 15, 4: 788-801.

[28] Ritter, T., Gemünden, H.G., (2003): Network competence: its impact on innovation success and its antecedents, Journal of Business Research, 56: 745-55; Rothwell, R., (1991): External Networking and Innovation in Small and Medium-sized Manufacturing Firms in Europe, Technovation, 11, 2: 93-112; Cohen, W.M., D. Levinthal. (1989): Innovation and Learning: The Two Faces of R&D, Economic Journal, 99: 569-596.

[29] Bougrain, F., Haudeville, B., (2002): Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities, Research Policy, 31:735-747.

[30] Freeman, C., (1991): Networks of innovators: A synthesis, Research Policy, 20: 499-514.

[31] Miller, D., (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, 29, 7: 770-791.

[32] Bougrain, F., Haudeville, B., (2002) : op. cit.

[33] Yuan-Duen, L., (2006): Leadership style and innovation ability: An empirical study of Taiwanese wire and cable companies, Journal of American Academy of Business, 9(2): 218-222.

[34] Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996), op. cit.

[35] Bougrain, F., Haudeville, B., (2002) : op. cit.

influences the scope of the network. Therefore, the managers' education level and managerial experiences should be considered as a supporting factor in this study.

2.4. The Perspective of R&D

According to Chanaron et al. [42][36], a new systemic innovation management model is established from the perspective of R&D, market pressure, culture mission, finance, and co-design/co-makership, based on the traditional model (Rada [43]; Morin [44][37]) which emphasis that both external and internal R&D influence the innovation performance. Chanaron et al. [42][38] conclude that higher levels of R&D expenditure could lead the firms towards a more technologically dominated sector.

OECD [45] and Acs&Audretsch [46][39] presented a model suggesting that innovative output is influenced by R&D with an empirical study and found that the total number of innovations is positively related to R&D.

Mairesse et al. [1][40] show that R&D is positively correlated with all measures of innovation output, and, all other things being equal, more correlated with size than innovation. Innovation is generally more sensitive to R&D in the low-tech sectors than in the high-tech ones.

In their quantitative research which takes into account R&D as a major factor, Zhang et al.[47][41] evaluate the growth abilities of 36 listed hi-tech SMEs in China with an index system, and conclude that the growth abilities of listed SMEs in China stay at a relatively low level with no significant differences among these SMEs. Based on an empirical study of 46 hi-tech SMEs in Beijing, Zhang [48][42] concludes that the R&D expenditure is not correlated with the innovation capabil-

[36] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): Managing Innovation in SMEs, A Comparison of Companies in the UK, France and Portugal, International Journal of Technology Management, 12, 3: 291-305.

[37] Rada, J.F., (1987): The Management of Technology, EFMD Colloquium on Technical Change, Geneva; Morin, J., (1985): L'excellencetechnologique, Publi-Union, Éditions J. Picollec.

[38] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): op.cit.

[39] OECD and the Chinese Ministry of Science and Technology, (2007): OECD Reviews of Innovation Policy China Synthesis Report, Paris; Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (1991): R&D, firm size, and innovative activity, in Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (Eds), Innovation and Technological Change: An international Comparison, Harvester Wheatsheaf, New York, NY.

[40] Mairesse, J., et al., (2005) : op. cit.

[41] Zhang Yuming, et al. (2011): Study on the Evaluation and Prediction of ISME's Growth-based on data of Listed Companies in the Growth Enterprise Market, Journal of Shandong University, 5: 32-38 (in Chinese).

[42] Zhang Haiyan (2008): Empirical Study on Performance Appraisal and R&D Expenditure of hi-tech SMEs in China, Doctoral Thesis, Capital University of Economic and Business, Beijing.

ity because most R&D expenditureis of no effect and not turned into technology assets. Yet, the R&D expenditure could bring great development for hi-tech SMEs.

2.5. The Perspective of Profit and New Product

Bradley et al.[49][43]show that innovation ensures that a firm enhances its performance, especially on profits. Creating new products keeps on satisfying customer desires. New products attract consumers while facing minimal competition, making the firm to retain market leadership in terms of profitability. Even if profitability in new products may not be maintained in the long run, a firm that consistently introduces new products is able to maintain high performance. Kim & Huang [50][44] note that innovations can be accomplished through development of new products in the market that increases a firm's leverage through increased profits and consumer satisfaction.

2.6. Gaps in the Literature

All these above mentioned perspectives could jointly explain the issues of innovation capabilities. However, any one of these perspectives on its own is not sufficient to fully reply the research question. Therefore, a questionnaire combining all the factors from every perspective will be proposed in the next chapter.

Chanaron et al. [42][45] designed a questionnaire inspired by Waterman and Kirk [51][46] and trailed in 1993 within the Thames Valley. The critical factors are proposed and aspects of business investigated such as company profitability, investment in R&D, principal markets and their anticipated development, general conditions in their principal business sector, drivers for change, measures to improve short term profitability (importance and performance), measures to ensure long-term well-being (importance and satisfaction with response), sources of innovation in product/service procedures (considering a recent successful and significant innovation), sources of innovation in processes and procedures (considering a recent successful and significant innovation), the organization in general - issues such as structure and management, innovation strategy, innovation culture, market approach, etc.

Although previous research has covered somewhat varying perspectives, the overarching theme requires a series of specific critical factors. However, some factors seem to be easy to transform into survey questions but very difficult to be collected due to the difficulties of understanding on these terms. Therefore, with

[43] Bradley, S.W., et al., (2012): Capital Is Not Enough: Innovation in Developing Economies, Journal of Management Studies, 49, 4: 684–717.

[44] Kim, S., Huang, K. H., (2011): Winning strategies for innovation and high-technology products management, Journal of Business Research, 64(11): 1147-1150.

[45] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996):op.cit.

[46] Waterman N., Kirk M., (1992): The Innovation Management Tool Kit, in Bowen A., Ricketts M. Stimulating in Industry, The Challenge for the United Kingdom, NEDO, London

respect to the questionnaire, to facilitate the comprehension of all the questions in the survey, a pilot study should be conducted so as to test each question. In that way the matter at handcould be understood and a response could be given more easily. Eventually, the study should delete or modify the questions which are likely to confuse the respondents or which are too complicated to figure out.

This chapter highlights a literature review covering hi-tech SMEs through four major sections: innovation, hi-tech SMEs, theories of SME innovation and an evaluation of the innovation capabilities. Following all the theories, the definition of innovation, imitation and hi-tech SMEs are chosen to facilitate the following study in the next chapter. As with all literature, further study is required to identify the gaps in the literature followed by careful evaluation of the information gathered from all the academic resources. In this study, this chapter points out that research is incomplete in empirical comparative study in innovation capabilities of hi-tech SMEs in China.

Yet, according to all the argument of studies, the relationship between some specific factors and innovation capabilities remain unproven.

Firstly, Kim [52] and Okimoto [53][47] suggest that firms' size has been positively correlated with the innovation stage in less developed countries like Japan and Korea over the past decades, and the same could be deduced about China. On the other hand, Leonard-Barton [54][48], Sorensen and Stuart [4][49] found that firm age has a negative effect on innovation. Natarajan et al. [5] reveal that firm age is negatively related to innovation and this effect is greater in the area of technology. However, Sorensen and Stuart [4] find that firm age is negatively related to innovation capabilities in semiconductors but positively so in biotechnology. Mlouka et al. [6], Cohen & Klepper [7]; Kim et al. [8], Becker et al. [9], St-Pierre et al. [10][50] etc. found different relationships between firm size/age and innovation capabilities from many variable perspectives. Thus, it remains unclear whether a conclusion could be drawn about the firm age/size and the innovation stages.

Secondly, although Chanaron et al. [42], OECD [45], Acs&Audretsch [46], Mairesse et al. [1][51] prove that R&D is positively correlated with all measures of innovation output and more correlated to size than innovation, some Chinese

[47] Kim Linsu, (1997): Imitation to Innovation, Harvard Business School Press, Boston; Okimoto, D., Saxonhouse, G., (1987): Technology and the Future of the Economy, in Yamamura, K., Yasuba, Y., Eds, (1987), The Political Economy of Japan, 385-419, Stanford, Stanford University Press.

[48] Leonard-Barton, D., (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, 13: 111-125.

[49] Sorensen, J.B., Stuart, T.E., (2000): op. cit.

[50] Mlouka, S.B., Sahut, J.M., (2008): Cohen W.M., Klepper S., (1996): Kim, J.Y., Lee, S.J., Marschke, G., (2009): Becker, J.P., et al., (2005): St-Pierre, J. et al., (2010): op. cit.

[51] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): OECD and the Chinese Ministry of Science and Technology, (2007): Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (1991): op.cit.

researchers, like Zhang et al. [47] and Zhang [48][52]analyze, in their quantitative researches, the growth abilities of 36 listed hi-tech SMEs in China with an index system, and conclude that the R&D expenditure is not correlated with the innovation capability because most part of R&D expenditure is of no effect and not turned into technology assets. The relationship between the innovation stage and R&D expenditure remains unclear in the literature.

Thirdly, with regards to patents, the literature demonstrates that high-tech firms have a higher likelihood to patent than medium and low technological opportunity firms. According many scholars, the filed patents could be considered as a main factor. Because the two variables, the filed patent and granted patent are significantly correlated in the model, this paper adopts the later variable as a key factor. This factor should be specially discussed in next chapter with an empirical study in China.

Fourthly, many studies have found that innovative capabilities ensure that a firm enhances firm performance, especially on profits. Nevertheless, a confirmation with quantitative research should be conducted to support the same theory in hi-tech SMEs, which could not be found in the literature.

Finally, the other factors such as inter-firm relationship, new products, attitude of involvement in innovation, education level and managerial experiences, which are likely to positively correlate with innovation stage, also need to be verified in this study. Because of the specificity of sampling and data collecting issues, the results should be analyzed using a quantitative analysis.

All these above factors work together to explain the issues related to innovation capabilities. Any one of these perspective on its own is not sufficient to fully explain the research question. A questionnaire combining all the factors from every perspective has to be conducted.

Furthermore, none of the measures of innovation capabilities is entirely satisfactory since they are based on diverging theories. None of these studies have been conducted recently using empirical data in China and the China hi-tech SMEs innovation situation has been changing rapidly. Due to these reasons, it is necessary to raise several questions and reconsider and re-examine the hi-tech SMEs innovation capabilities in China. Meanwhile, some elements should be chosen as basic factors to conduct the empirical study, which is presented in the next chapter.

Therefore, based on the previous discussion, this study considers 'R&D expenditure intensity', 'firm age', 'firm size', 'innovation stage', 'profit intensity', 'new product intensity', 'number of cooperative projects', 'granted patent intensity', 'the attitude of involvement in innovation activities', 'the education level' and 'the managerial experiences', etc. as proxies of innovation capabilities.

[52] Zhang Yuming, et al. (2011) : Zhang Haiyan (2008) : op.cit.

3. Research Hypotheses

According to the tripartite treatment of the Schumpeterian innovation stages (Chanaron and Metcalfe, [55][53]), the SME's age and size are correlated with the main innovation stages: invention, innovation or imitation. This paper focuses on distinguishing the differences in the main innovation processes according to a survey in Hi-tech SMEs in China and in France. Hypotheses are derived from the theory.

Firstly, according to this tripartite classification of events encapsulating, ''the forces shaping the process of imitation are distinct from those shaping invention and innovation''. Literature in business strategy suggests that firms of different ages and sizes pursue different technology strategies which have an impact on their innovation capabilities. Kim [50][54] and Okimoto&Saxonhouse [53][55]found that by learning through the imitation of foreign ideas and techniques while the firm's size is still small, less developed countries like Korea and Japan had promoted technological change to help them catch up with developed countries in the past decade. According to these literature reviews, it is likely that China SMEs would continue to follow the same processes as their neighbors, Japan and Korea. To have an in-depth insight into the actual innovation situation in China, the study conducts the analysis of innovation stage of firms in general by size. Furthermore, because the firm's age is statistically relative with the growth of the firms in size, an effect of the firms' age could also be hypothesized.

Therefore, two hypotheses are proposed as follows:

- Hypothesis 1a: The hi-tech SMEs' age is positively correlated with the innovation stage of hi-tech SMEs.
- Hypothesis 1b: The hi-tech SMEs' size is positively correlated with the innovation stage of hi-tech SMEs.

Secondly, following to Chanaron et al. [42][56], the higher levels of expenditure R&D could lead the firms towards a more technologically dominated sector. OECD [45] and Acs&Audretsch [46][57] present a model suggesting that innovative output is influenced by R&D with an empirical study and find that the total number of innovations is positively related to R&D. Mairesse et al. [1][58] present

[53] Chanaron, J.J., Metcalfe, J. S., (1990) : L'économie schumpétérienne, Technologies, Idéologies et Pratiques, IX, 1: 73-91.

[54] Kim, S., Huang, K. H., (2011): op.cit.

[55] Kim, S., Huang, K. H., (2011): Okimoto, D., Saxonhouse, G., (1987): op.cit.

[56] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): op.cit.

[57] OECD and the Chinese Ministry of Science and Technology, (2007): Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (1991): op. cit.

[58] Mairesse, J., et al., (2005) : op. cit.

that R&D is positively correlated with all measures of innovation output, and, all other things being equal, more correlated to size than innovation. Innovation is generally more sensitive to R&D in the low-tech sectors than in the high-tech sectors. If we look at the determinants of R&D intensity, in the hi-tech sectors, afirm's size plays no significant role and, if significant, it has a small impact on the probability to innovate. Size has, in general, no significant impact on the share of innovative sales. The effect of R&D intensity on innovation is stronger than size and more pronounced in the hi-tech sectors. According to the literature, it is suggested that the R&D expenditure intensity is correlated with the innovation capabilities and innovation stage.

Therefore, a hypothesis is proposed as follows:

- Hypothesis 2: The R&D expenditure intensity is positively correlated with the innovation stage.

Thirdly, in the early empirical research, Narin et al. [57][59] suggest that the innovation and number of granted patents have no correlation with financial performance. However, Bradley et al. [49][60]found that innovation ensures that a firm enhances its performance, especially on profits. Creating new products keeps satisfying customers' desires. New products attract consumers while facing minimal competition, helping the firm to retain market leadership in terms of profitability. Even if profitability in new products may not be maintained in the long run, a firm that consistently introduces new products is able to maintain high performance. Kim & Huang [50][61] note that innovations can be accomplished through development of new products in the market that increases a firm's leverage through increased profits and consumer satisfaction.

Thus, two hypotheses could be proposed as follows:

- Hypothesis 3: The profit intensity is positively correlated with the innovation stage.
- Hypothesis 4: New product intensity is positively correlated with the innovation stage.

Fourthly, Eisenhardt et al. [26][62] show that firms which have resources could get resources. From the resource-based perspective, Miotti&Sachwald [27][63] underscore the adequate partners should possess the resources which the firm

[59] Narin, F., Noma, E., Perry, R., (1987): Patents as factors of corporate technological strength, Research Policy, 16: 143-155.

[60] Bradley, S.W., et al., (2012): op. cit.

[61] Kim, S., Huang, K. H., (2011): op. cit.

[62] Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): op. cit.

[63] Miotti, L., Sachwald, F., (2003): op. cit.

is seeking. This partnership with the right complementary resources is also suggested by the Eisenhardt et al. [26], Doz et al. [28] and Mowery, Oxley & Silverman [29]. Hagedoorn et al. [30][64] conclude that firm size reflects firm strategic links in how to seek and find external resources. Gulati [31][65]claims that firm's size is assumed to be indicative of a firm's economies of scale and resource sufficiency. Small firms are likely to make alliances using minimal resources (Dickson & Weaver, [32]. Shrader [33][66] proposes that smaller firms may rely more on collaboration due to their limited resources, and firm size influences the resources available, the strategies and performance. Thus, technology cooperation might be a mechanism by which firms use external technology and information to develop innovation capabilities. It is necessary to establish a hypothesis to verify this resource-based theory.

Therefore, a hypothesis is proposed as follows:

- Hypothesis 5: The collaborative R&D relationship is positively correlated with innovation stage.

Fifthly, Hall &Ziedonis [11] and Merges [12][67] find that stronger patent rights may have facilitated entry by specialized firms and contributed to vertical disintegration. Lee and Kim [13][68] summarize that a firm's patenting activity represents the variation of propensity to patent with some empirical studies which try to find relationship between R&D expenditure and patent (Kortum& Lerner [14]; Vermeulen et al. [15]; Garcia-Vega [16]; Beneito [17]; Han and Lee [18]); Moreover, Brouwer and Kleinknecht [19], Cohen et al. [20] and Arundel and Kabla [21][69] showed that high-tech firms are likely to have a higher propensity to patent than medium and low technological opportunity firms.

Therefore, a hypothesis should be proposed as follows:

- Hypothesis 6: The number of granted patents is positively correlated with the innovation stage.

[64] Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): Doz, Y., Hamel, G., (1998): Mowery, D, Oxley, J, Silverman, B., (1998): Hagedoorn, J., Schakenraad, J., (1994): op. cit.

[65] Gulati, R., (1993): op. cit.

[66] Dickson, P. H., Weaver, K.M., (1997); Shrader, R. C., (2001): op. cit.

[67] Hall, B. H., Ziedonis. R. H., (2001): Merges, R.P., (1997): op. it.

[68] Lee, Seong-Sang; Kim, Yeonbae. (2010):op.cit.

[69] Kortum, S., Lerner J., (2000): Vermeulen, P.A.M., O'shaughnessy, K.C., De Jong, J.P.J., (2003): Garcia-Vega, M., (2006): Beneito, P., (2006): Han, Y.J., Lee, W.Y., (2007): Brouwer, E., Kleinknecht, A. (1999): Cohen, W.M., Nelson, R.R., Walsh, J.P., (1998): Arundel, A., Kabla, I., (1998): op. cit.

Finally, Trompenaars [58][70] suggests that "western analytical thinking and rationality have led to many international successes in fields of technology". Fukuyama [59][71] shows that low degree of trust weakens the ability of Chinese to innovate. Nisbett [60][72] reveals that Chinese are likely to be less innovative than their counterparts in Western firms due to the Chinese characteristic of lack of curiosity. Mueller et al. [61][73] present that "an innovative orientation is more likely in individualistic cultures and less likely in collectivistic cultures". Since the Chinese have collectivistic cultures, they are most likely to be less innovative than their counterparts in Western companies who have individualistic cultures. Van et al. [62] and Hofstede et al. [63][74] found that cultural variables have significant impact on the adoption of innovations. Previous researches demonstrate that different national cultures could have influence on the attitude of managers in different countries to innovate. In addition, Miller [40] argues that the relationship between entrepreneurship and the attitude of owners towards innovation is only significant in several types of enterprises. Bougrain and Haudeville [38][75] found that French companies with higher innovation ability should be affected by the managers' leadership style. Moreover, Yuan-Duen [41][76] concludes that innovation ability is correlated with leadership style based on an empirical study of Taiwanese wire and cable companies. Eisenhardt et al. [26][77] believe that the factors of top managers, such as reputation, managerial experiences, extensive connections and relationship with potential partnering firm, is the key source of leading firms to cooperate. Bougrain and Haudeville [38][78] present that the managers' educational level influences the scope of the network. Therefore, the managers' attitude to innovation, the managers' education level and managerial experiences should be considered as supporting factor in this study.

Therefore, the following hypothesis should be proposed:

---

70 Trompenaars, F., (1994): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL.

71 Fukuyama, F., (1995): Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, The Free Press, New York, NY.

72 Nisbett, R.E., (2003): The geography of thought: How Asians and Westerners think differently and why, New York: Free Press.

73 Mueller, S., Thomas, A., (2001): Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, Journal of Business Venturing, 16, 1: 51–75.

74 Van Everdingen, Y.M., Waarts, E., (2003): The effect of national culture on the adoption of innovations, Marketing Letters, 14, 3: 217–232 ; Hofstede, G. et al., (2005): Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2nd Edition, McGraw-Hill USA, 2005.

75 Bougrain, F., Haudeville, B., (2002) : op. cit.

76 Yuan-Duen, L., (2006): op.cit.

77 Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): op. cit.

78 Bougrain, F., Haudeville, B., (2002) : op. cit.

- Hypothesis 7: The innovation influence of an entrepreneur, such as managers' education level, managerial experience and attitude to involvement innovation, etc., is positively correlated with the innovation stage.

Following Chen and Pan [64][79], conducting a linear regression analysis between China and 49 other countries with R&D expenditure intensity, the number of granted patents, new products intensity, firms profits intensity and so on from 1991 to 2007, concluded that there is an important difference in innovation capabilities between China and France, positioning China at the40th place, whilst France was the 7th in a total of 50 countries. Moreover, Zhao et al. [65][80] argue that Chinese firms have consolidated their production capacity and technological learning but are rarely in the position to develop an innovation capability and the real innovation system does not exist in China. The small size of enterprises in China are less supported by government policies and have difficulties in obtaining subsidies for training, higher education, research, technical centers, and finance aide etc. This separation of the innovation system promoted by the government and the industrial system is the main reason for a low innovation capability of the Chinese industry. The co-existence of these two different modes is a characteristic feature in China and explains why China does not follow the innovation stage of "imitation to innovation" experienced by South Korea and Japan.

Therefore, a hypothesis would be presented:

- Hypothesis 8: The difference in innovation capabilities between China and France is statistically significant.

The relationship among the factors and hypotheses is listed in the following figures.

[79] Chen Xinfang and Pan Xinlu, (2010): Research on Innovation and International Competitive Capability, China National Natural Science Foundation of China (NSFC)'s Program (Project No.: 70573096), China Science Press, Beijing.

[80] Zhao, W., Arvanitis R., (2008): The Unequal Development of China: Innovation Capabilities and the Co-existence of Different Industry Growth Patterns, Région et Développement, 28: 61-85.

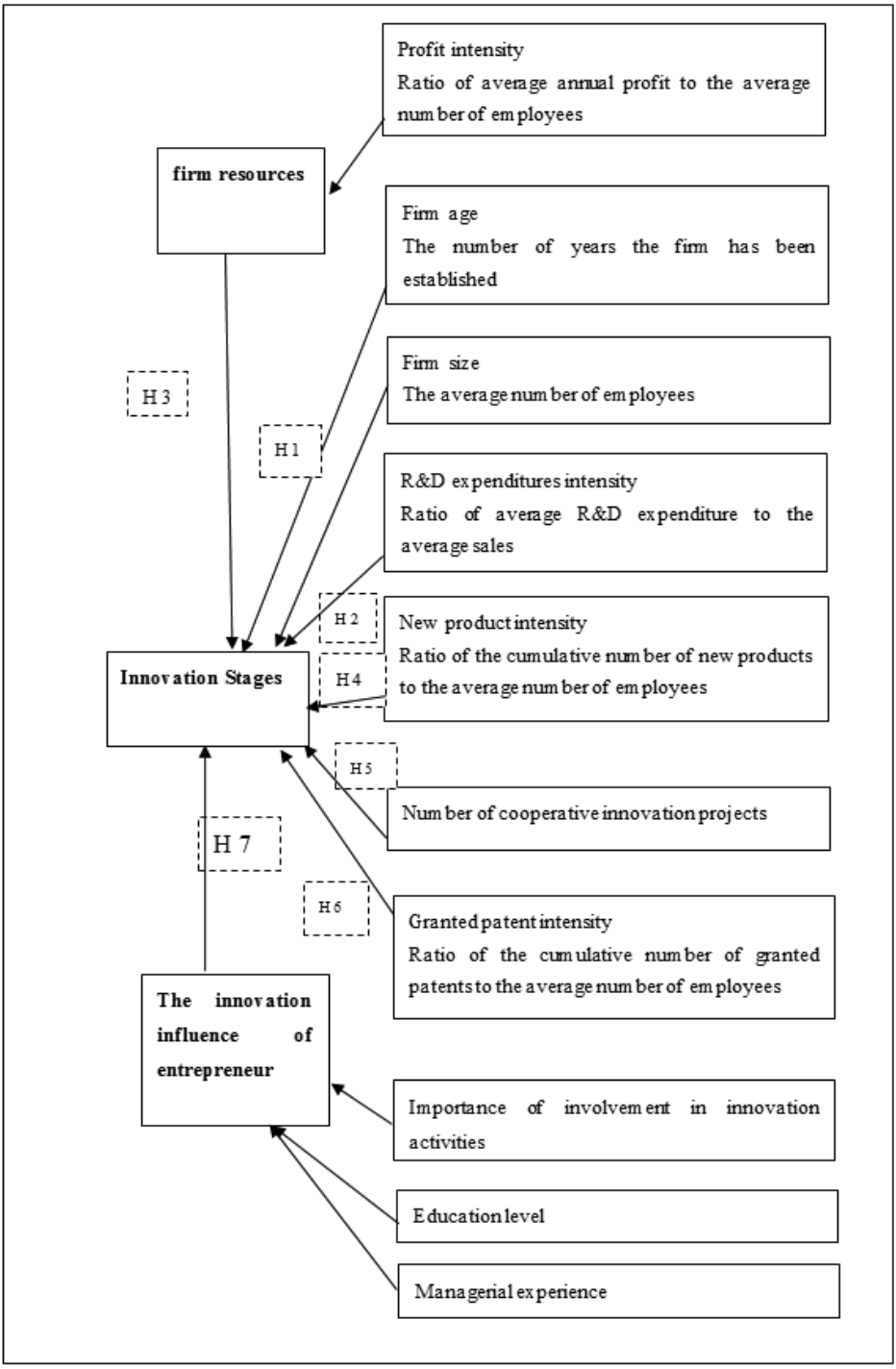


Figure 1. *The hypotheses and the factors*

4. Research Design and Methodology

This research aims at comparing French SMEs and Chinese SMEs. However, the two countries have distinct classifications of SMEs. The definition of SMEs in China is relatively complicated and based not only on the number of employees but also on annual revenue and total assets and above all varies with the industry. This article uses the number of 250 employees to classify sample firm's size so as to accord with the standard of Europe and make the data more comparable and reliable. Because this study focuses on hi-tech SMEs which are technology-intensive rather than labor-intensive, the disadvantage of this approach should not be a limitation for the applicability of the research results.

Table 1. *Examples of the Classification Standards of SMEs in China in 2011*

Industry	Specific standard	Units	Medium	Small	Micro
Heavy industry	Number of employees (X)	person	300≤X<1000	20≤X<300	X<20
Wholesale trade	Number of employees (X)	person	20≤X<200	5≤X<20	Xv5
Retail industry	Number of employees (X)	person	50≤X<300	10≤X<50	X<10
Transportation industry	Number of employees (X)	person	300≤X<1000	20≤X<300	X<20
Restaurant and catering industry	Number of employees (X)	person	100≤X<300	10≤X<100	X<10
Information transmission industry	Number of employees (X)	person	100≤X<2000	10≤X<100	X<10
Software and IT service	Number of employees (X)	person	100≤X<300	10≤X<100	X<10
Property management industry	Number of employees (X)	person	300≤X<1000	100≤X<300	X<100

In order to ease the comparison between French and Chinese hi-tech SMEs, the definition of National Bureau of Statistics of China [66][81] which coincides with OECD's classification is adopted. Considering the scale of the population of SMEs, the regions of the survey have been narrowed down. According to INSEE [67][82], 57% SMEs in Rhône-Alpes had innovation activities from 2008 to 2010, which is 3% higher than the national average in France. In China, R&D intensity remains heavily concentrated in some regions, notably Beijing, Shanghai, Jiangsu, Guangdong and Zhejiang (CNBS [66]; OECD [45][83]. Hi-tech firms in Shanghai and in Rhône-Alpes situated in dynamic zones benefit not only

[81] China National Bureau of Statistics, (2009): China Statistics Yearbook on hi-tech technology industry, Beijing.

[82] INSEE, (2012) : Les PME de Rhône-Alpes innovent pour se développer, Analysis Report N° 180, novembre.

[83] China National Bureau of Statistics, (2009); OECD and the Chinese Ministry of Science and Technology, (2007): op. cit.

from favorable policies and services provided by the government, but also the networks of universities, national research institutes and cluster of hi-tech firms (Chanaron, Scaringella [68])[84].

The European Commission recommendation specifies a method of establishing and calculating reference data. Enterprises qualify as micro, small or medium-sized enterprises if they fulfill maximum ceilings for staff headcount and either a turnover ceiling or a balance sheet ceiling (see table 1 below).

Table 2. *The new thresholds implemented by the European Commission in 2003*

Enterprise Category	Staff headcount	Annual Turnover	Annual Balance Sheet Total
Medium–sized	< 250	≤ €50 million	≤ €43 million
Small	< 50	≤ €10 million	≤ €10 million
Micro	< 10	≤ €2 million	≤ €2 million

Source: European Commission [69][85].

The research is based on a model of deductive research (Zikmund [70]; Bryman [71])[86]. According to these two authors, a deductive study deduces hypotheses and logic processes using empirical observation to derive a conclusion from a known premise, with the objective to first verify the theories then to develop or expand the theories.

4.1. Pilot Study and Data collection

This research used a pilot study to try out and refine survey questions with a small sample of hi-tech SMEs in China and in France before sending the formal questionnaire to a large sample.

During the pilot study, five face-to-face interviews and five telephone interviews were conducted early 2012. The researcher presented the questionnaire to managers, observed their feedback and asked for their comments after filling out the forms. After the pilot test on this small number of firms, several details of questions were modified so as to ensure that respondents would have less difficulty in understanding and answering the questionnaire. The questionnaire was

[84] Chanaron, J.J., Scaringella, L., (2016): Grenoble–GIANT Territorial Innovation Models: Are investments in research infrastructures worthwhile?, Technological Forecasting & Social Change, 112: 92–101.

[85] European Commission, (2009): Commission Staff Working Document on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Brussels.

[86] Zikmund, W.G., (1991): Exploring Marketing Research, International edition, Dryden Press, Orlando, FL; Bryman, A. (2004), Social research methods (2nd ed.), Melbourne: Oxford University Press.

subsequently sent to twenty selected companies so as to develop the pilot study in May 2012 and 90% valid responses were returned.

This pilot study demonstrates that the data collection could work smoothly if the respondents would reply to the questionnaire positively and in a timely manner, which is helpful to confirm the content validity of the questions in the instrument.

The pilot study also revealed that each interview would take more than 40 minutes, sometimes more than one hour. It was decided to use only written questionnaire.

According to Chanaron et al. [42][87], the response rate to questionnaires of SMEs in Europe is relatively low. The reasons why managers of SMEs are unlikely to reply to the questionnaire are complicated. For example, SMEs that are likely to be family business would not be willing to reveal their firms data. Moreover, the data could not be found in public documents.

When selecting the firms in the two regions, it was decided to carefully respect the same percentage of different industries according to the OECD's classification.

A total of 2,523 questionnaires were sent to French and Chinese enterprises. However, 192 returned questionnaires were finally collected.

Table 3. *The new thresholds implemented by the European Commission in 2009*

Area	Targeted Populations	Disseminated questionnaires	Received questionnaires	Valid questionnaires	Return rate
Shanghai in China	40,000	1,220	101	95	7.8%
Rhône-Alpes in France	40,000	1,303	113	97	7.4%

[87] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): op. cit.

4.2. Data Analysis

Table 4.Personal *profile of respondents in China and in France*

Variable	Category	Number in China	Percentage in China	Number in France	Percentage in France
Managers' age (N=97)	30 and below	21	21.6%	6	6.1%
	31-40	46	47.5%	17	18.1%
	41-50	19	19.6%	41	43.5%
	51 and more	11	11.3%	35	35.4%
Managers' gender (N=91)	male	85	93.4%	98	98%
	female	6	6.6%	2	2%
Managers' education level (N=97)	High school and below	2	2.1%	10	10.1%
	Bac+3	18	18.5%	25	25.3%
	College or university Bac+4	57	58.8%	3	3.0%
	Master	17	17.5%	50	50.5%
	Doctor	3	3.1%	11	11.1%
Managers' managerial experience (year) (N=97)	4 and less	27	27.8%	9	9.3%
	5-10	37	39.2%	18	18.5%
	11-15	17	17.6%	23	23.7%
	16-20	7	7.2%	18	18.6%
	21 -25	2	2.1%	17	17.4%
	25 and more	7	7.2%	12	12.4%
Managers' foundership (N=97)	Founder	55	56.7%	64	64.6%
	Not a founder	42	43.3%	35	35.4%

According to the questionnaires, the Chinese managers are typically much younger than French managers. There is no difference in managers' gender in two countries. However, most Chinese managers graduate from university with bachelor degrees whilst most French managers come from graduate school with master degrees. Moreover, Chinese managers' managerial experience is typically shorter than French managerial experience: 67% of Chinese managers have less than 10 years' experience, compared to only 28% for French managers. The difference of foundership between the two countries is not significant. The questionnaires show that most Chinese firms are less than 10 years old. On the contrary, most French firms are more than 10 years old. In both countries most hi-tech SMEs have less than 29 employees. Sales intensity and profit intensity in France are much higher than those in China.

The survey presents significant differences between the two countries. More than 43% firms in France are likely to engage in the innovation and invention stage compared with only 5.2% firms in China. French managers are likely to

think it more important to involve in the innovation activities during the next 10 years.

In order to distinguish whether there are differences in the resources for innovation capabilities between French and Chinese firms, a mean difference analysis was conducted using the variables 'manager's education level', 'management experience', 'firm age', 'firm size', 'R&D expenditure intensity', 'new product intensity', 'cooperative intensity', 'filed patents intensity', 'granted patents intensity', 'sales intensity' and 'profit intensity'. The independent-samples t-test was conducted to examine the mean differences between the two groups of firms.

The results suggest that there are significant differences between China and France in 'management experience', 'firm age', 'firm size', 'new product intensity', 'filed patent', 'granted patent', 'sales intensity' and 'profit intensity'. However, no significant difference was found of 5% level in the responses to 'education level', 'R&D expenditure intensity', and 'cooperative intensity'.

The means on the factor 'education level' varied between the two countries (China 3.01, France 3.28). Nevertheless, the difference is not significant. This would suggest that executives in each country have a similar education level.

The managerial experience differed between the two countries, which shows that the French managers are likely to have much more experience than their Chinese counterparts. This point could also explain why the firm's age in China seems to be significantly shorter than the firms' age in France, since most managers in both countries are the founders of the firms.

The size of the firms is obviously different. Hi-tech SMEs in China are significantly larger than those in France. R&D expenditure intensity in France shows no significant difference from that in China. Since the sales in French firms are typically larger than those in Chinese firms, the R&D expenditure in France is also larger than that in China. New product intensity in China is considerably lower than in France, which means that the new product per employee in French hi-tech SMEs is significantly larger. Meanwhile, cooperative project intensity is not a factor that shows any difference between China and France. The filed patent, granted patent, sales intensity and profit intensity all show a significant difference between the two countries.

Field [72][88] presents a method of identifying multi-collinearity using the VIF (variance inflation factor) to indicate whether a predictor has a strong linear relationship with other predictors. After conducting a SPSS linear regression colliearity test, all the values of VIF are less than 3. According to Myers [73][89], no multi-collinearity might be biasing the regression model in this paper.

[88] Field A., (2009): Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics, SAGE.

[89] Myers, R. H., (1990): Classical and Modern Regression with Applications, PWS-Kent Publishing Company

The questionnaire provides some descriptive statistics and the Pearson correlation coefficients between the two countries, and shows some variables discussed. Between independent variables, 24 correlation coefficients are significant but none are above 0.70, which means that the assumption of multi-collinearity is not violated (Tabachnick and Fidell [74][90]). Therefore, a linear regression could be undertaken.

4.3. Linear Regression Analysis of the Variables

The following model is proposed: the model covers all the variables including the country variable that distinguishes the two countries with a dummy variable. Firms belonging to China have the country value ='1', while firms belonging to France have the country value = '0'. This value indicates how China differs from France with respect to the research question.

According to the hypotheses in chapter 3.2, the regression equations could be introduced in one linear combination:

Table 4 presents the results concerning the regression equation: the regression model is significant (F(11,134)=28.395, p=0.000). The independent variables predict 70.0% of the variance in the dependent variable.

There is a significant negative relationship between the country and innovation stage (beta=-0.420, sig=.000), which means the difference between China and France is significant and the French firms might have more innovation resources.

According to the regression results, the independent variables such as country, managerial years, granted patents intensity, firm size, R&D expenditure intensity, new product intensity, profit intensity and managers' attitude and cooperative projects' intensity, are positively correlated with the innovation stage. Nevertheless, the independent variables such as the firm's age and education level are not significantly positively correlated with innovation stage, implying that hypotheses H1a and H7a are not supported.

[90] Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., (1996): Using Multivariate Statistics, 3rd, New York, HarperCollins.

Regression equation

Innovation-stage = Constant1+ C10Country (Question)+ C11aAge (H1a)+ C11bSize (H1b)+ C21R&D_Expenditure_intensity (H2)+ C31Profit_intensity (H3)+ C41New_product_intensity (H4)+ C51Cooperative_projects (H5)+ C61Granted_Patent (H6)+ C71aattitude_of_involvement (H7a)+ C71bEducation_level(H7b)+ C71cManagement_experience(H7c)+ Random Error1

Innovation-stage = Constant1
+ C10Country (Question)
+ C11aAge (H1a)
+ C11bSize (H1b)
+ C21R&D_Expenditure_intensity (H2)
+ C31Profit_intensity (H3)
+ C41New_product_intensity (H4)
+ C51Cooperative_projects (H5)
+ C61Granted_Patent (H6)
+ C71aattitude_of_involvement (H7a)
+ C71bEducation_level(H7b)
+ C71cManagement_experience(H7c)
+ Random Error1

Innovation-stage: dependent variable of Innovation stage
C10Country: dummy variable, which has two values, 1 for China and 0 for France.
C11aAge (H1a): variable of firm age, which corresponds to H1a
C11bSize (H1b): variable of firm size, which corresponds to H1b
C21R&D_Expenditure_intensity (H2): variable of R&D expenditure intensity, which corresponds to H2
C31bProfit_intensity (H3): variable of profit intensity, which corresponds to H3
C41New_product_intensity (H4):variable of number of cooperative innovation projects, which corresponds to H4
C51Cooperative_projects (H5):variable of cooperative projects, which corresponds to H5
C6Granted_patent (H6):variable of granted patents, which corresponds to H6
C71aattitude_of_involvement (H7a): variable of attitude of entrepreneur, which corresponds to H7a
C71bEducation_level(H7b): variable of Education level, which corresponds to H7b
C71cManagement_experience(H7c): variable of Managerial Experience, which corresponds to H7c)

Table 5. *Linear correlation results*

Model	Non standardized rates		standardized rates	t	Sig.
	A	Standard deviation	Bêta		
(Constant)	1.953	.406		4.813	.000
COUNTRY	-.810	.135	-.420	-6.015	.000
EDUCATION LEVEL	-.008	.049	-.009	-.172	.863
MANAGEMENT YEARS	.013	.007	.115	1.958	.052
FIRM AGE (LN)	-.117	.092	-.088	-1.271	.206
FIRM SIZE (LN)	.225	.060	.288	3.774	.000
R&D EXPENDITURE INTENSITY (LN)	.115	.058	.104	1.983	.049
PROFIT INTENSITY	.117	.041	.149	2.866	.005
ATTITUDE INNOVATION	.171	.064	.156	2.656	.009
COOPERATIVE PROJECT	.040	.023	.128	1.789	.076
NEW PRODUCT INTENSITY	1.203	.384	.212	3.135	.002
GRANTED PATENTS INTENSITY	.015	.007	.120	2.076	.040
a. Variable dependant : INNOVATION STAGE					

5. Discussion

This section discusses data analysis and the implications of regression results. H1a: The hi-tech SME's age is positively correlated with the innovation stage of hi-tech SME.

- H1b: The hi-tech SME's size is positively correlated with the innovation stage of hi-tech SME.

Generally speaking, researchers argue that both the hi-tech SME's age and its size are positively correlated with the innovation stage. Yet, prior studies (Leonard-Barton [3]; Sorensen & Stuart [4][91o] have argued that SME's age is negatively correlated with innovation performance. Moreover, the literature reports contradictory findings on the influence of SME's age and innovation capabilities. According to Mairesse et al. [1], and Wang et al. [2][92], etc., the size of the company contributed positively to an SME's innovation performance. Nevertheless, Leonard-Barton [3] and Sorensen & Stuart [4][93] find that the firms' age has a negative effect on its ability to learn new competencies and thus to innovate.

In this research, the SME's age is not correlated with the innovation stage, which implies that, on one hand, the hi-tech SME's innovation stage is not sig-

[91] Leonard-Barton, D., (1997); Sorensen, J.B., Stuart, T.E., (2000): op. cit.

[92] Mairesse, J., et al., (2005) : Wang, Y., Ellinger, A. D., (2009) : op. cit.

[93] Leonard-Barton, D., (1997): Sorensen, J.B., Stuart, T.E., (2000): op. cit.

nificantly increased with the age of the firm; on the other hand, larger hi-tech SMEs are likely to have more resources to innovate than smaller firms. However, older hi-tech SME firms do not have significantly more innovative capabilities than the younger firms.

- H2: The R&D expenditure intensity is positively correlated with the innovation stage.

In line with the literature, it comes as no surprise that hi-tech SME's R&D expenditure intensity is positively correlated with the innovation stage. The hypothesis is definitely supported by the results of the data analysis.

- H3: The profit intensity is positively correlated with the innovation stage.

With regard to 'profit intensity', the result of the linear regression demonstrates that more innovative firms produce more profits per employee than less innovative firms.

- H4: New product intensity is positively correlated with the innovation stage.

The linear regression model is formulated to examine the relationship between new product intensity and innovation stage. The analysis indicates that new product intensity has a significant impact on the firm's innovation stage, which means that the results support the H4 hypothesis. The significant correlation between new products intensity and innovation stage could be interpreted as meaning that new product enhances SME's innovation capability by increasing the firm's leverage through increased profits.

- H5: The number of co-operative innovation projects is positively correlated with the innovation stage.

Literature demonstrates that smaller firms tend to rely more on collaboration due to their limited resources, and the firm's size influences the available resources, strategy and performances. According to the resource-based theory, hi-tech SMEs are mostly likely to seek inter-firms resources to enhance their innovation capabilities. Data analysis confirms this theory and shows that the number of co-operative innovation projects is positively correlated with the innovation stage. Therefore, hypothesis H5 is supported.

- H6: The innovation stage is positively correlated with the number of granted patents.

Not surprisingly, higher levels of granted patents as innovation output is reported in more innovative firms which see themselves to be in a more technologically dominant situation. In this paper, hypothesis H6 is supported, which means that highly innovative hi-tech SMEs have a higher propensity to patent than medium and low innovative SMEs.

- H7a: The importance of involvement in innovation activities is positively correlated with innovation capabilities.
- H7b: The education level of the entrepreneur is positively correlated with innovation capability.
- H7c: The Managerial Experience of the entrepreneur is positively correlated with innovation capability.

In this research, the education level of the entrepreneur does not show any significant impact on a firm's innovation capability. Although the education level in French firms appears to be slightly higher than that in Chinese firms, the data analysis demonstrates that the education level has no significant correlation with the innovation stage in the regression analysis. This study suggests that the education level of the entrepreneur is not significantly correlated with innovation capabilities and therefore hypothesis H7b is not supported. The attitude of involvement in innovation activities and managerial experience is reported to be positively correlated with innovation capabilities. The hypotheses H7a and H7b are both supported by the data analysis.

- H8: The difference of innovation capabilities between China and France is statistically significant.

According to the results of the regression analysis, the individual variable 'country' is significantly correlated with the innovation stage. However, the value of individual variable 'country' is negative, which implies that the difference in innovation capabilities between China and France are significant, because the value of "country China" equals 1 and the value of "country France" is 0. While the negative value is approached to the France country advantage, thus the result is obviously clarified. Therefore, the hypothesis H8 is shown to be statistically supported in this paper.

6. Conclusions

This research is the first comprehensive empirical study on the difference of hi-tech SMEs in China and France. Focusing on firm-level factors, it investigates a sample of hi-tech SMEs in two regions: Shanghai in China and Rhône-Alpes in France aiming at investigating any differences in innovation capabilities in the two countries.

6.1. Key Results

1. The importance of innovation capability for SMEs is definitely recognized by both France and China. According to the linear correlation analysis, the differences in innovation capability between hi-tech SMEs in China and hi-tech

SMEs in France are significant, which means French hi-tech SMEs have more advantages to innovate than the Chinese ones.

2. The linear regression analysis of the firm characteristics (firm age and firm size) and innovation stages fills the gap in the literature, particularly with respect to the firms age which is not significantly correlated with the innovation stages.
3. Nevertheless, the firm size is a significant factor in determining whether to use an innovative strategy in hi-tech SMEs. Prior studies have found that the firm size has a significant impact on the innovation capabilities in various industrial sectors. This study confirms this finding in the hi-tech SME sector.
4. With regard to the level of education of entrepreneur, the independent variable 'education level' shows insignificant impact on hi-tech SMEs' innovation stage, suggesting 'education level' is not a significant hindrance to the SMEs innovation capabilities.
5. The innovation stage is positively correlated with 'granted patent intensity', revealing that the innovation stage enhances a SME's capabilities in acquiring technology patents.
6. The attitude towards involvement in innovation activities and managerial experiences is positively correlated with the innovation stage, which shows that the influence of the entrepreneur plays a vital role in innovation activities in hi-tech SMEs.
7. This research confirms that SMEs enter into more innovative stages owing to resources such as R&D expenditure, profit intensity and new product development and that cooperation is one of the key factors for hi-tech SMEs, because the number of inter-firm cooperation projects is positively correlated with innovation stage.

6.2. Contribution to Knowledge

The literature proposed a set of variables in examining the propensity of firms to innovate, ranging from firm resource variables, such as firm age, firm size, R&D intensity, profit intensity and top manager characteristics, to output variables, such as granted patents, new products, etc. This research is focused on innovation capability variables, which consist of country, profit intensity, firm age, firm size, R&D expenditure intensity, new product intensity, number of cooperative innovation projects, granted patent, attitude of involvement in innovation activities, education level, managerial experience and develops a set of factual factors and a perceptive assessment system to measure the difference between the two countries based on innovation capabilities. Prior studies have evaluated innovation capabilities using various measurements, such as innovative input (R&D personnel density and R&D expenditure, etc.), innovative output (the number of patents, the number of significant innovations, new product intensity, etc.).

This research broadens the understanding of the relationship among the factors of innovation capabilities with an empirical research. All of these variables except that firm age and education level are correlated with innovation stage using linear correlation analysis, especially the variable of country which is negatively correlated with innovation stage. This result reveals that there is a significant difference of innovation capabilities between China and France.

The reason that profit intensity and firm size are positively correlated with innovation stage can be interpreted from the resourced-based theory (Eisenhardt and Schoonhoven [26]; Acs and Audretsch [46]; Chanaron et al.; [42]; Miotti&Sachwald, 27][94] and Malerba et al. [75]; Andrew et al. [76]; Muller et al. [77]; Cordero [78];[95]) whereby firms which have resources could get more resources to innovate.

The empirical study confirms that making use of external resources and taking advantage of business networks is a strategic option for firms operating in competitive and fast changing hi-tech industries.

6.3. Contribution to Managerial Practice

All the factors are combined to explain the importance of innovation capabilities. Each of these factors is indispensable for improving the innovation capabilities but any one of them on its own is not sufficient to push the firm to the next innovation stage. It means that the managers intending to engage in innovation should use several resources simultaneously rather than emphasizing one particular factor.

For example, the manager might consider R&D intensity as the most important key factor to improve the innovation stage of the firm. However, this study demonstrates that other factors, such as inter-firm cooperative activities, could also fortify and improve its innovation capabilities. Due to a lack of in-house resources, inter-firm cooperation strategy is seen to be a shortcut for hi-tech SMEs to catch up with more innovative and larger enterprises. Sharing costs and R&D resources could make steam-line the innovative activities.

Managers of SMEs should not only focus on the firm's performance, but also the other innovative output factors.

---

[94] Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (1991): Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): Miotti&Sachwald., (2003): op. cit.

[95] Malerba, F., Orsenigo, L., (1993): Technological regimes and firm behavior, Industrial & Corporate Change, Oxford, 2, 1: 45-72; Andrew, J.P., et al., (2007): Measuring Innovation 2007, A BCG Senior Management Survey, The Boston Consulting Group; Muller, A., Valikangas, L., Merlyn, P., (2005): Cordero, R., (1990): The measurement of innovation performance in the firm: an overview, Research Policy, 19: 185-192.

6.4. Limitations.

1. This study conducted a survey in hi-tech industry in only one region in each country, Shanghai and Rhône-Alpes. Thus, the extent to which the results of this study could be generalized remains to be further investigated. Moreover, the generality of the findings in this study is limited due to the sampling frame and the survey regions. Sample firms come from Shanghai and Rhône-Alpes, which is a small percentage of the total provinces in China and in France, and the innovation activities in both of regions are above the average of each country.
2. Despite a careful selection of industries, data declared in questionnaire cannot be verified in official documents. Therefore, the homogeneity in industrial sectors might not be very high.
3. The low response rate is problematic reflecting a non-response bias. However, literature presents that Internet surveys usually have a low response rate because few correspondents in SMEs are likely to reply to the Internet questionnaire. It could be a common problem for collecting data via Internet in quantitative research.
4. Since there are some missing values in the data, results might be biased afterthe exclusion from the linear regression analysis.
5. There are probably other factors missed in this study, which could also bias the results of the linear correlation analysis.

6.5. Further Research

1. Limitations recognized about validity and representativeness indicate that additional research would be needed to examine whether the results found are valid for other regions in China and France as well as in other countries and regions.
2. Further research should be carried out on other factors affecting innovation capabilities.
3. Another issue to be investigated is using a linear regression model so as to deduce what happens if the effect of one predictor depends on another predictor.
4. Further research should also try to focus on particular industry in order to raise the accuracy of data analysis and the reliability of conclusion.
5. Future research could also target the influence of social factors, such as governmental administration, legal system and regional clusters.
6. In addition, culture determinants of the difference in innovation capability could be added into future study, with respect to differences in national cultures.

Literature

[1] Mairesse, J., et al., (2005): The Importance of R&D and Innovation for Productivity: A Reexamination in Light of the French Innovation Survey, Annals of Economics and Statistics / ***Annalesd'Économie et de Statistique***, No. 79/80, Contributions in memory of ZviGriliches , 487-527.

[2] Wang, Y., Ellinger, A. D., (2009): Examining the relationships between information acquisition, entrepreneurial opportunity recognition, and innovation performance through the development and validation of a new measure to assess information acquisition in the high technology sector in Taiwan, ***International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management***, 9(3): 313-334.

[3] Leonard-Barton, D., (1997): ***Wellsprings of Knowledge***, Boston, MA, Harvard Business School Press.

[4] Sorensen, J.B., Stuart, T.E., (2000): Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation, ***Administrative Science Quarterly***, 45: 81-112.

[5] Natarajan, B., et al., (2008): Firm age and innovation, ***Industrial and Corporate Change***, 17, 5: 1019-1047.

[6] Mlouka, S.B., Sahut, J.M., (2008): La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises, ***La Revue des Sciences de Gestion***, 233, 5: 77-86.

[7] Cohen W.M., Klepper S., (1996): Firm size and the nature of innovation within industries: The case of process and product R&D, ***Review of Economics and Statistics***, 78: 232-243.

[8] Kim, J.Y., Lee, S.J., Marschke, G., (2009): Relation of firm size to R&D productivity, ***International Journal of Business and Economics***, 8: 7-19.

[9] Becker, J.P., et al., (2005): Innovation Effects of Science-Related Technological Opportunities: Theoretical Considerations and Empirical Findings for Firms in the German Manufacturing Industry***, JahrbücherfürNationalökonomie und Statistik***, 225. 2, 130-150.

[10] St-Pierre, J. et al., (2010) : L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME, ***Journal of Small Business &Entrepreneurship***, 23, 2 : 287-306.

[11] Hall, B. H., Ziedonis. R. H., (2001): The patent paradox revisited: An empirical study of patenting in the U.S. semiconductor industry, 1979-1995, ***RAND Journal of Economics***, 32(1): 101-128.

[12] Merges, R.P., (1997): **Patent Law and Policy**. Charlottesville, VA: Michie.

[13] Lee, Seong-Sang; Kim, Yeonbae. (2010): The impact of efficiency parameters on firms' innovative activities: Evidence from Korean firm-level data, ***Innovation Management Policy & Practice***, 12, 3: 283-297.

[14] Kortum, S., Lerner J., (2000): Assessing the contribution of venture capital to innovation, ***RAND Journal of Economics***, 31: 674-692.

[15] Vermeulen, P.A.M., O'shaughnessy, K.C., De Jong, J.P.J., (2003): Innovation in SMEs: An empirical investigation of the input-throughput–output-performance model, ***EIM Business & Policy Research,*** Zoetermeer, The Netherlands.

[16] Garcia-Vega, M., (2006): Does technological diversification promote innovation? An empirical analysis for European firms, ***Research Policy***, 35: 230-246.

[17] Beneito, P., (2006): The innovative performance of in-house and contracted R&D in terms of patents and utility models, ***Research Policy***, 35: 502-517.

[18] Han, Y.J., Lee, W.Y., (2007): The effects of the characteristics of Korean firms on the patent production function, ***Economics of Innovation and New Technology***, 16: 293-301.

[19] Brouwer, E., Kleinknecht, A. (1999): Innovative output and a firm's propensity to patent: An exploration of CIS micro data, ***Research Policy***, 28: 615-624.

[20] Cohen, W.M., Nelson, R.R., Walsh, J.P., (1998): Appropriability conditions and why firms patent and why they do not in the American manufacturing sector, Unpublished Working Paper, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

[21] Arundel, A., Kabla, I., (1998): What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms, ***Research Policy***, 27: 127-141.

[22] Scherer, F. M., (1999): ***New Perspectives on Economic Growth and Technological Innovation***, Brookings, Washington. P188.

[23] Mansfield, E., (1986): Patents and innovation: An empirical study, ***Management Science***, 32: 173-181.

[24] Berger Consultants, (1994): ***The use of patent protection in Europe: A representative survey committed by the European Patent Office***, EPOscript, München.

[25] Chabchoub N., Niosi J. (2005): Explaining the propensity to patent computer software, ***Technovation***, 25: 971-978.

[26] Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., (1996): Resource Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, ***Organization Science*** 7(2): 136–150.

[27] Miotti, L., Sachwald, F., (2003): Cooperative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis, ***Research Policy***, 32: 1481–1499.

[28] Doz, Y., Hamel, G., (1998): ***Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering***, Boston, MA: Harvard Business School Press.

[29] Mowery, D, Oxley, J, Silverman, B., (1998): Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm, ***Research Policy***, 27: 507-523.

[30] Hagedoorn, J., Schakenraad, J., (1994): The effect of strategic technology alliances on company performance, ***Strategic Management Journal***, 15:291-309.

[31] Gulati, R., (1993): **The dynamics of alliance formation**, doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.
[32] Dickson, P. H., Weaver, K.M., (1997): Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use, ***Academy of Management Journal***, 40, 2: 404-425.
[33] Shrader, R. C., (2001): Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms, ***Academy of Management Journal***, 44 (3): 45-60.
[34] Zongling Xu, et al. (2008): Networking and innovation in SMEs: evidence from Guangdong Province, China, ***Journal of Small Business and Enterprise Development***, 15, 4: 788-801.
[35] Ritter, T., Gemünden, H.G., (2003): Network competence: its impact on innovation success and its antecedents, ***Journal of Business Research***, 56: 745-55.
[36] Rothwell, R., (1991): External Networking and Innovation in Small and Medium-sized Manufacturing Firms in Europe, ***Technovation***, 11, 2: 93-112.
[37] Cohen, W.M., D. Levinthal. (1989): Innovation and Learning: The Two Faces of R&D, ***Economic Journal***, 99: 569-596.
[38] Bougrain, F., Haudeville, B., (2002): Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities, ***Research Policy***, 31:735-747.
[39] Freeman, C., (1991): Networks of innovators: A synthesis, ***Research Policy***, 20: 499-514.
[40] Miller, D., (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms, ***Management Science***, 29, 7: 770-791.
[41] Yuan-Duen, L., (2006): Leadership style and innovation ability: An empirical study of Taiwanese wire and cable companies, ***Journal of American Academy of Business***, 9(2): 218-222.
[42] Chanaron, J.J., Birchall, D., Soderquist, K. (1996): Managing Innovation in SMEs, A Comparison of Companies in the UK, France and Portugal, ***International Journal of Technology Management***, 12, 3: 291-305.
[43] Rada, J.F., (1987): The Management of Technology, ***EFMD Colloquium on Technical Change***, Geneva.
[44] Morin, J., (1985) : L'excellence technologique, Publi-Union, Éditions J. Picollec.
[45] OECD and the Chinese Ministry of Science and Technology, (2007): ***OECD Reviews of Innovation Policy China Synthesis Report***, Paris.
[46] Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (1991): R&D, firm size, and innovative activity, in Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (Eds), ***Innovation and Technological Change: An international Comparison***, Harvester Wheatsheaf, New York, NY.
[47] Zhang Yuming, et al. (2011): Study on the Evaluation and Prediction of ISME's Growth-based on data of Listed Companies in the Growth Enterprise Market, ***Journal of Shandong University***, 5: 32-38 (in Chinese).

[48] Zhang Haiyan (2008): Empirical Study on Performance Appraisal and R&D Expenditure of hi-tech SMEs in China, Doctoral Thesis, Capital University of Economic and Business, Beijing.
[49] Bradley, S.W., et al., (2012): Capital Is Not Enough: Innovation in Developing Economies, ***Journal of Management Studies***, 49, 4: 684–717.
[50] Kim, S., Huang, K. H., (2011): Winning strategies for innovation and high-technology products management, ***Journal of Business Research***, 64(11): 1147-1150.
[51] Waterman N., Kirk M., (1992): ***The Innovation Management Tool Kit, in Bowen A., Ricketts M. Stimulating in Industry, The Challenge for the United Kingdom***, NEDO, London.
[52] Kim Linsu, (1997): ***Imitation to Innovation***, Harvard Business School Press, Boston.
[53] Okimoto, D., Saxonhouse, G., (1987): Technology and the Future of the Economy, in Yamamura, K., Yasuba, Y., Eds, (1987): ***The Political Economy of Japan***, 385-419, Stanford, Stanford University Press.
[54] Leonard-Barton, D., (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, ***Strategic Management Journal***, 13: 111-125.
[55] Chanaron, J.J., Metcalfe, J. S., (1990) : L'économie schumpétérienne, ***Technologies, Idéologies et Pratiques***, IX, 1: 73-91.
[56] Acs, Z. J., Audretsch, D. B., (1988): Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Investigation, ***American Economic Review***, 78, 678-690.
[57] Narin, F., Noma, E., Perry, R., (1987): Patents as factors of corporate technological strength, ***Research Policy***, 16: 143-155.
[58] Trompenaars, F., (1994): ***Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business***, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL.
[59] Fukuyama, F., (1995): ***Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity***, The Free Press, New York, NY.
[60] Nisbett, R.E., (2003): ***The geography of thought: How Asians and Westerners think differently and why,*** New York: Free Press.
[61] Mueller, S., Thomas, A., (2001): Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, ***Journal of Business Venturing***, 16, 1: 51–75.
[62] Van Everdingen, Y.M., Waarts, E., (2003): The effect of national culture on the adoption of innovations, ***Marketing Letters***, 14, 3: 217–232.
[63] Hofstede, G. et al., (2005): ***Cultures and Organizations: Software of the Mind***, 2nd Edition, McGraw-Hill USA, 2005.
[64] Chen Xinfang and Pan Xinlu, (2010): Research on Innovation and International Competitive Capability, China National Natural Science Foundation of China (NSFC)'s Program (Project No.: 70573096), China Science Press, Beijing.

[65] Zhao, W., Arvanitis R., (2008): The Unequal Development of China: Innovation Capabilities and the Co-existence of Different Industry Growth Patterns, Région et Développement, 28: 61-85.
[66] China National Bureau of Statistics, (2009): ***China Statistics Yearbook on hi-tech technology industry***, Beijing.
[67] INSEE, (2012) : Les PME de Rhône-Alpes innovent pour se développer, Analysis Report N° 180, novembre.
[68] Chanaron, J.J., Scaringella, L., (2016): Grenoble–GIANT Territorial Innovation Models: Are investments in research infrastructures worthwhile?,***Technological Forecasting & Social Change***, 112: 92–101.
[69] European Commission, (2009): ***Commission Staff Working Document on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises***, Brussels.
[70] Zikmund, W.G., (1991): ***Exploring Marketing Research***, International edition, Dryden Press, Orlando, FL.
[71] Bryman, A. (2004): **Social research methods** (2nd ed.), Melbourne: Oxford University Press.
[72] Field A., (2009): ***Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics***, SAGE.
[73] Myers, R. H., (1990): ***Classical and Modern Regression with Applications***, PWS-Kent Publishing Company.
[74] Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., (1996): ***Using Multivariate Statistics***, 3rd, New York, HarperCollins.
[75] Malerba, F., Orsenigo, L., (1993): Technological regimes and firm behavior, ***Industrial & Corporate Change***, Oxford, 2, 1: 45-72.
[76] Andrew, J.P., et al., (2007): ***Measuring Innovation 2007, A BCG Senior Management Survey***, The Boston Consulting Group.
[77] Muller, A., Valikangas, L., Merlyn, P., (2005): Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics, ***Strategy & Leadership***, 33(1): 37-45.
[78] Cordero, R., (1990): The measurement of innovation performance in the firm: an overview, ***Research Policy***, 19: 185-192.

Rui Luo
Institut za poslovnu administraciju Univerzitet Grenoble Alpes, Francuska
Jean-Jaques Chanaron
Grenoble Ecole de Management, Francuska

INOVACIJSKE MOGUĆNOSTI VISOKE TEHNOLOGIJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA (MSP): Komparativna analiza Kine i Francuske

Cilj ovog istraživanja je da obogati naučna saznanja pružajući novi uvid u aktuelne inovativne aktivnosti visokotehnoloških MSP. Osim toga, istraživanje se usredsređuje na empirijsku proveru pitanja i hipoteza koje potiču od vizionarskih ideja drugih naučnika kao što su Šumpeter, Friman, Šanaron i drugi. Ova studija istražuje i upoređuje visoko tehnološka mala i srednja preduzeća u Kini i Francuskoj ukazujući na razlike u inovacionim sposobnostima između ove dve zemlje. Empirijsko istraživanje je zasnovano na sveobuhvatnom upitniku. U okviru uzorka preduzeća su nasumično izabrana iz Šangaja u Kini i Ronsko-alpske oblasti u Francuskoj. Da bi se kontrolisala egzogena industrijska varijansa, uzorak je obuhvatio firme iz dve zemlje sa istim procentom industrijskih sektora. Oslanjajući se na kvantitativnu analizu, studija zaključuje da su razlike u sposobnostima inoviranja značajne. Štaviše, faze inoviranja visokotehnoloških kompanija zavise od nekih ključnih faktora, kao što su izdaci za istraživanje i razvoj, veličina kompanije, odobreni patenti, intenzitet profita, novi proizvodi i slično, u pozitivnoj su korelaciji sa inovacionim sposobnostima. Rezultati ukazuju da, u poređenju sa većim kompanijama, visokotehnološka MSP imaju specifične mogućnosti za inovacije koje su određene njihovim ograničenjima resursa i određenom inovacijskom strategijom.

Ključne reči: *inovacije, sposobnost, mala i srednja preduzeća (MSP), performance, Francuska, Kina*

Katarina Zakić*

UDK 005.96(510)
331.1(510)

Originalni naučni rad
Primljen 03.04.2017.
Odobren 04.05.2017.

SAVREMENA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U NARODNOJ REPUBLICI KINI

Rad je posvećen objašnjenju razvoja upravljanja ljudskim resursima (ULJR) u Kini, posmatrano kroz prizmu: objašnjenja razloga i vremena nastanka i razvitka ULJR u Kini;različitih tipovapraksi ULJR u odnosu na tipove kompanija koje rade na tržištu Kine;zakona o radnim odnosima koji oblikuje ULJR praksu unutar Kine. Na osnovu prezentovanih podataka biće doneti zaključci o tome kako je tekao razvoj ULJR u Kini i koji izazovi još uvek čekaju, kako kineske poslodavce, tako i zaposlenu radnu snagu.Pored toga, biće prikazan i stepen korelacije razvitka privrede u Kini sa stepenom razvoja upravljanja ljudskim resursima. Cilj rada je da pokaže da se upravljanje ljudskim resursima u Kini značajno razvilo, bez obzira na to da li ga posmatramo kao naučnu disciplinu ili funkciju unutar kompanija.

Ključne reči: *upravljanje ljudskim resursima, Kina, kompanije, Zakon o radnim odnosima*

* Dr Katarina Zakić, docent, "Džon Nezbit" Univerzitet, Fakultet za poslovne studije, Beograd, Srbija, email: kzakic@naisbitt.edu.rs

1. Uvod

Narodna Republika Kina je od svojih krupnih političkih i ekonomskih reformi koje su započele 1978. godine pa do danas, prešla veoma dug i uspešan put. Posmatrano sa strane, možda izgleda da je taj put bio veoma lak i jednostavan, ali je stvarnost bila znatno drugačija. Ove reforme jesu dovele do dvocifrenih stopa rasta GDP skoro 30 godina uzastopno, ali su zahtevale da se kinesko društvo itekako promeni i sagleda koje su greške pravljene u prošlosti.

Model socijalističke tržišne privrede kako su ga nazvali Kinezi, ili kineskog kapitalizma kako ga zovu zapadni teoretičari, uspeo je u nameri da Kinu vrati na put starih vremena, kada je Kina vekovima bila jedna od najmoćnijih država azijskog kontineta.

Na početku 21. veka procenjeno je da će Kina do 2020. godine stići na mesto broj dva svetskih ekonomija, ali je ona to učinila znatno ranije -već 2011. godine. Nikako ne treba smetnuti sa uma da je i nakon perioda otvaranja Kine prema strancima bilo dosta poteškoća, kao i da su neke opasnosti ovako brzog rasta većtada bileuočljive, a koje su još višeprimetne u današnje vreme. To je i razlog zašto je Kina usporila svoj rast u poslednje dve godine (godišnji rast GDP između 6 i 7%), i što je naravno čeka novi krug promena, kako bi se njen rast i razvoj kao jedne od vodećih svetskih ekonomija i dalje nastavio.

Usled toga je, kako za naučnike, tako i za poslovne ljude, postalo veoma zanimljivo i poučno da razmatraju razvoj Kine iz različitih uglova. U poslednjih dvadeset godina, pored ekonomskih razmatranja na temu kineskog modela razvoja, dosta se pisalo i o sistemu poslovanja u Kini, kao i o razvoju različitih menadžment disciplina.

U tome leži i razlog zašto je ovaj rad posvećen objašnjenju razvoja jednog dela menadžment prakse - menadžmentu ljudskih resursa, odnosno upravljanju ljudskim resursima (ULJR). Cilj je bio da se pre svega prikaže razvoj ove relativno mlade naučne discipline u svetu, kroz objašnjenje razloga, vremena i mesta nastanka ULJR, te da se nakon toga prikaže kako se ova disciplina (ali i poslovna funkcija), razvila u Kini. Pored toga, u radu će biti pokazano u kojoj meri se upravljanje ljudskim resursima razlikuje po tipovima kompanija koje rade na tržištu Kine, a na kraju će biti dat i prikaz Zakona o radnim odnosima (ugovornim radnim odnosima), kao pravnog akta koji suštinski najviše oblikuje praksu ULJR unutar jedne zemlje. Na osnovu prezentovanih podataka, biće doneti zaključci o tome kako je tekao razvoj ULJR u Kini i koji izazovi još uvek čekaju, kako kineske poslodavce, tako i zaposlenu radnu snagu.

2. Teorijske postavke i istorijski razvoj upravljanja ljudskim resursima kao naučne discipline

Upravljanje ljudskim resursima je naučna disciplina koja je svoj početni razvoj imala paralelno sa razvojem menadžmenta, jer je razvitak industrijskih odnosa pre svega u Sjedinjenim Američkim Državama, pa potom i u Velikoj Britaniji, pogodovao napredovanju ove dve discipline. No, dok je razvitak menadžmenta tekao jednom uzlaznom pravolinijskom progresijom, dotle je razvoj upravaljanja ljudskim resursima bio znatno komplikovaniji i teži, sa čestim osporavanjima i ponekad potpunim zastojima,kako u oblasti teorije, tako i u oblasti prakse.

Mora se naglasiti da termin upravljanje ljudskim resursima (eng. – Human Resources Management), nije oduvek postojao, odnosno da je njegovo korišćenje proizvod novije poslovne i akademske prakse. Od prvih začetaka ove discipline, a to su rane godine XX veka, kao aktuelna iskristalisala su se dva termina koja su odslikavala upravljanje ljudskim resursima: u Americi, bio je to termin *personalni menadžment* (personnel management), a u Britaniji termin *blagostanje rada* (welfare work).[1] Tada se pod ovim terminima podrazumevao samo jedan deo onoga što danas smatramo upravljanjem ljudskim resursima i to: organizovanje ljudi tokom procesa proizvodnje, selekcija zaposlenih, delegiranje zadataka, nadgledanje rada, tempo obavljanja zadataka i nagrađivanje.[2]

Tek se od osamdesetih godina XX veka u engleskom, ali i u ostalim govornim područjima, koristi termin upravljanje ljudskim resursima, i to kako u akademskim, tako i u poslovnim krugovima.Danas, HRM (Human Resources Management) funkcija postoji kao integralni deo svake kompanije koja drži do sebe i do svojih zaposlenih.

Zašto je trebalo toliko vremena da se razvije ova naučna disciplina, dok je menadžment kao naučna disciplina za to vreme mnogo više napredovao? Dosta je razloga za to, a među njima se mogu navesti i sledeći:

1. ekonomska kriza tokom tridesetih godina XX veka,
2. II svetski rat,
3. razvitak druge naučne discipline i njene teorije,pod nazivom Organizaciono ponašanje (Organizational Behavior).[3]

Naime, snažan razvoj teorije menadžmenta kreće proučavanjima i knjigama Frederika Tejlora (Frederick W. Taylor)i Anri Fejola(Henry Fayol),krajem XIX i početkom XX veka. To su ujedno bile teorije koje su se koristile za razvoj ULJR i za njegove osnovne postavke, s tim da je prva ideja za ovu disciplinu bila da se osmisli sistem regrutovanja ljudi koji bi doveo do povećanja produktivnosti

[1] B. E. Kaufman (2007): *"The Development of HRM"* in P. Boxal (eds), *The Oxford Handbook of Human resource Management*, Oxford University Press, 21-22

[2] Ibid, str. 21

[3] Ibid

zaposlenih, a kao posledicatoga i do porasta profita kompanije. U tom smislu su i Tejlorova proučavanja sistema optimalnih pokreta za maksimalnu produktivnost, mogla da se podvedu pod obuku i trening kadrova, što je jedan od osnovnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa. Takođei istraživanja Eltona Meja (Elton Mayo) o potrebi spoznavanja grupne dinamike i međuljudskih odnosa, dala su snažan vetar u leđa ovoj disciplini. Sve veći broj fabrika u to vreme otvara nova radna mesta za ljude koji će se baviti personalom, tj. zaposlenima. Međutim, velika svetska ekonomska kriza je dovela do toga da se počne sa dramatičnim smanjivanjem troškova unutar kompanija, a jedno od prvih radnih mesta koje je moglo biti ukinuto,bilo je mesto menadžera koji se bavio zaposlenima i njihovim radom. Usled svega toga,zaposleni su izgubili poverenje u svrhu i značajmenadžera za personal.

Nakon završetka svetske ekonomske krize i uspostavljanja novog sistema poslovanja, prvenstveno u SAD, dolazi do jačanja sindikalnih pokreta, koji su uz jaču regulativu države, mogli znatno bolje i uticajnije da pregovaraju sa poslodavcima. Ovi događaji su uslovili i ponovno stvaranje potrebe za ljudima koji bi se bavili interesima kompanije prema zaposlenima, pregovarali sa sindikatima i poštovali pravnu regulativu države, tj. vršili dužnost menadžera za personal.

No,tokom trajanja II svetskog rata, ponovo je na duži vremenski period onemogućeno razvijanje ove discipline i poslovne funkcije, jer su u ratnim uslovima bili drugačiji prioriteti. U takvoj situaciji se nije moglo očekivati da će se razvijati i produbljivati teorija upravljanja ljudskim resursima.

Sve to je uslovilo da se, konačno, između 50-tih i 60-tih godina XX veka, sa razvijanjem globalne ekonomije stvari postave na drugačiji način. Sada se pažnja usmerila nadonekle zapostavljene bihejvioralne teorije Meja (Mayo) iMek Gregora (Mac Gregor), a potom i Argirisa (Argiris). Bihejvioristi po opredeljenju, ovi naučnici su proučavali uticaj čovekovih potreba na radnu motivaciju. Ove terije su svojim postignućima omogućile bolje spoznavanje faktora koji utiču na proces rada, a nisu imale strogo racionalan ekonomski pristup produktivnosti poput klasičnih škola menadžmenta. Na taj način, one su potpomogle razvoj ULJR i dale mu značaj u novonastajućim teorijama menadžmenta.

U međuvremenu se,uporedo sa HRM, razvijala još jedna naučna disciplina – Organizaciono ponašanje, koja je u tom periodu preuzela dominantnu ulogu u savremenoj teoriji poslovanja. Ova naučna disciplina je, u stvari, imala za cilj da razume, predvidi i kontroliše ljudsko ponašanje, kako bi se ostvarili ciljevi kompanije.[4] Organizaciono ponašanje je privuklo pažnju, pre svega bihejvioristа, što je dovelo do stvaranja nove teorijekako bi se sa postojećim saznanjima u oblasti psihologije i sociologije pronašla nova rešenja za motivisanje radne snage, a koja su se pre svega ticala njihovog nezadovoljstva poslom. To je bio period mira, prosperiteta i razvoja ekonomija na teritoriji SAD i Evrope, te sada zaposleni nisu

[4] M. Jovanović, M. Živković, T. Cvetkovski (2007): *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 6

bili pod pritiskom nezaposlenosti, otkaza i oskudice, što je dovelo do toga da se tradionalna rešenja upravljanja ljudima više nisu mogla koristiti.Stoga možemo reći da tek kada se Organizaciono ponašanje etabliralo kao naučna disciplina, došlo je do ispunjenja preduslova da se razvije Upravljanje ljudskim resursima kao naučna disciplina.

Šta se danas podrazumeva pod pojmom upravljanje ljudskim resursima i kako naučnici definišu ovu disciplinu? Viđenja autora su veoma slična, o čemu svedoče i sledeće definicije:

- Američki autor Šermerhorn navodi da: „Proces upravljanja ljudskim resursima uključuje privlačenje, razvijanje i održavanje visokog kvaliteta radne snage… U tom smislu glavni zadatak ULJR je da izgradi organizacione kapacitete i njihove performanse kroz ljude, i da se pobrine da su veoma sposobni i ljudi puni entuzijazma uvek dostupni (kompaniji-prim. prev.).Tri glavne odgovornosti menadžmenta ljudskih resursa su:
  1. Privlačenje kvalitetne radne snage – planiranje ljudskih resursa, regrutacija zaposlenih i selekcija zaposlenih.
  2. Razvijanje kvalitetne radne snage – orijentacija zaposlenih, treninzi i razvoj, i nagrađivanje ostvarenih rezultata (performansi).
  3. Održavanje nivoa kvaliteta radne snage – razvoj karijere, balans između privatnog i poslovnog života, nagrade i benefiti, zadržavanje i premeštanje zaposlenih na radnim pozicijama, odnosi sa sindikatima."[5]
- Storej (Storey), jedan od najcenjenijih britanskih autora u ovoj oblasti, napominje da se upravljanje ljudskim resursima može definisati i kao „osoben pristup menadžmentu zapošljavanja, koji pokušava da postigne konkurentsku prednost kroz strateško razvijanje predanih i sposobnih radnih snaga, koristeći pri tome niz objedinjenih kulturnih, strukturnih i personalnih tehnika."[6]
- Boksal (Boxall), u Oksfordskom priručniku za ljudske resurse, navodi da: „Mi vidimo HRM kao menadžment disciplinu koja najbolje služi tome da afirmiše značaj rada i sistema zapošljavanja u kompanijskim performansama i ulogu takvih sistema, osmišljenih kakvi jesu u sektorskim i društvenim resursima i institucionalnim režimima, u nacionalnim ekonomskim performansama i dobrostanju."[7]
- Prema Kuliću: „Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumeva se: nova teorijsko-naučna i nastavna disciplina, nova poslovna filozofija i upravljačke

[5] J. R. Schermehorn(2008): *Management 9th,* John Wiley&Sons, Inc. , 256

[6] J. S. Itika (2011): *Fundamentals of Human Resource Management*, Ipskamp Drukkers, Enschede, 12

[7] P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, (2007): *"Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance"*, P. Boxal et all(eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press str. 8; Napomena: iz ovog razmatranja se uočava posebno naglašen značaj i uticaj ULJR na dobrobit jedne nacionalne ekonomije, što je veoma značajno, jer se često gubi iz vida da ljudske resurse ne treba posmatrati usko samo iz ugla kompanije, već i iz ugla jedne nacionalne ekonomije.

mere i aktivnosti, koje u procesu analize posla, planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja radne uspešnosti, nagrađivanja i motivisanja, zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih i primenjivanja radno-pravnih propisa, preduzima menadžment organizacije, radi obezbeđivanja kvalitetnih kadrova i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva."[8]

Nakon definisanja područja delovanja ULJR, neophodno je sagledati i ciljeve koje ono ispunjava u okviru bilo koje kompanije, a sa stanovišta pre svega onih koji zapošljavaju ljude, a onda i iz perspektive zaposlenih. S tim u vezi, Boksal (Boxall) navodi da se osnovni ciljevi upravljanja ljudskim resursima sa stanovišta poslodavaca mogu podeliti na dve osnovne grupe:[9]

1. *ekonomski ciljevi* – osnovni cilj svake kompanije je da u kratkom roku bude ekonomski održiva, a to se najbolje može pratiti kroz produktivnost rada zaposlenih, sa jedne strane i kroz sistem troškova rada, sa druge strane. Ukoliko su ova dva elementa u sinergiji, kompanija postiže dobre rezultate. Cilj ULJR jeste da obezbedi takve strategije rada koje će omogućiti da se kompanija razvija, jer u suprotnom ona propada. Naravno, u zavisnosti od vrste posla kojim se kompanija bavi, zavisiće i kakva će se strategija ULJR primenjivati. U onim kompanijama, kod kojih su potrošači osetljivi na cene proizvoda i usluga (supermarketi, benzinske pumpe ili restorani brze hrane), ne ulaže se mnogo u plate zaposlenih, niti se interno mnogo prati napredak zaposlenih u kompaniji. Za razliku od ovakvih kompanija, kompanije koje su kapitalno intenzivne ili koje imaju visoko učešće razvijenih tehnologija (high-tech), itekako imaju razvijene strategije upravljanja ljudskim resursima, jer je za njihov opstanak na tržištu ovo veoma važno. One vode računa o motivaciji zaposlenih, njihovom napretku unutar kompanije, kao i o mogućim načinima unapređenja njihovog rada.

Kao poseban segment ostvarivanja ekonomskih ciljeva potrebno je navesti još jednu determinantu koja utiče na ostvarivanje ekonomskih ciljeva, a to je *fleksibilnost* menadžera. Pod njom se podrazumeva fleksibilnost menadžera da izbalansiraju dve vrste potreba: ekonomske postulate sa potrebama za radnicima (zaposlenima). Fleksibilnost menadžera će se tada ogledati pre svega u ispunjavanju svih ciljeva kompanije, u skladu sa promenama koje postoje u okruženju, jer kako se situacija u okruženju menja, tako se moraju menjati i postulati ULJR. Kada je vreme krize, normalno je da ciljevi ULJR nisu tako visoki, jer je osnovni cilj kompanje ekonomska održivost, tj. preživljavanje.

2. *socio-politički ciljevi* – zajedno sa ostvarivanjem ekonomskih ciljeva kompanije, menadžeri moraju brinuti i o ispunjenju socio-političkih ciljeva društva u

[8] M. Jovanović Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski (2008): *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 9

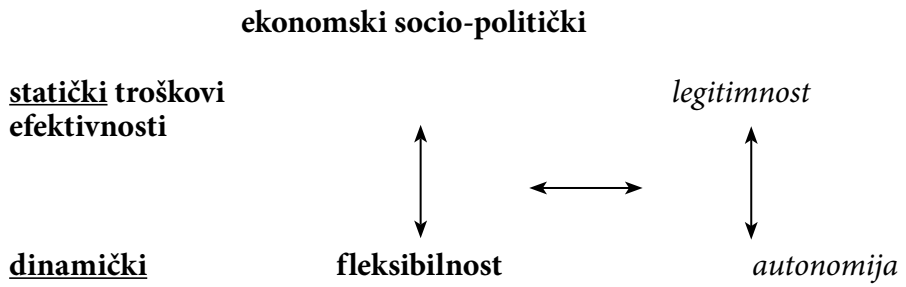
[9] Prilagođeno prema: P. Boxall, (2007): *"The goals of HRM"*, in P. Boxal et all(eds)., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 55-62

kome obavljaju svoju delatnost. Pod ovim se podrazumeva poštovanje zakonskih odredbi o radu, kao i poštovanje socijalnih normi u kojima se obavlja određeni posao. Pravne regulative, sindikati i socijalne norme su veoma različite širom sveta, te je jedan od zadataka menadžera u ovoj oblasti poslovanja da se dobro informišu o postojećim regulativama, jer u suprotnom možda ta kompanija ne može ni da radi na željenom tržištu.

Ovde se takođe uvodi još jedna dimenzija posmatranja, a o kojoj moraju voditi računa menadžeri koji se bave ljudskim resursima u bilo kojoj kompaniji, a to je njihova *autonomnost* rada. Pod tim podrazumevamo mogućnost da oni vode zaposlene u poslovanju po sistemu voluntarizma (prihvatanja bez nametanja), ali i da u situaciji kada je to neophodno imaju mogućnost da zahtevaju od zaposlenih poslušnost i rad na nivou njihovog maksimuma. Pri tome, uvek treba imati na umu da snaga sindikata i kolektivnog pregovaranja može smanjiti autonomiju, kako menadžera, tako i cele kompanije. To je ujedno i razlog zašto, recimo, multinacionalne kompanije koje to mogu, sele svoj kapital u one države gde su sindikati slabiji, a zakonska regulativa blaža, jer lakše ostvaruju socio-političke ciljeve.

Na sledećoj slici br.1 prikazano je kako se ciljevi ULJR mogu objedinjeno posmatrati, a takođe može se videti i njihova međusobna uslovljenost.

Slika br. 1 *Objedinjeni ciljevi upravljanja ljudskim resursima*



Izvor: *P. Boxall, (2007): "The goals of HRM"in P. Boxal et all (eds)., The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press,62*

Danas, više nego ikada do sada,piše se o razvoju ljudskih resursa. I dok su teorije i postulati u okviru zapadnih ekonomija do tančina formulisane i samo se dalje unapređuju, na Istoku se one još uvek razvijaju. Problemi nastaju usled toga što su postulati HRM napravljeni tako da odgovaraju zapadnjačkom stilu poslovanja, a mnoge teorije i sisteme rada i ocenjivanja nije moguće primeniti na Istoku.[10]

[10] Z.-X. Su, P.M. Wright, (May 2012): "*The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices*", The International Jour-

Usled toga se danas velika pažnja obraća i razvoju ljudskih resursa u Kini, svetskoj ekonomiji broj dva. NR Kina je relativno kasno krenula put neoliberalnog kapitalizma, i njen razvoj nije pratio istorijski pravac razvoja Zapada. Usled toga je i značaj ljudskih resursa uočen kasnije, a kasnije su krenula i naučna istraživanja, kao i primena principa ULJR u savremenom kineskom poslovanju.

3. Razvitak HRM u Kini[11]

Prema Vorneru (Warner) i Džuu (Zhu), istorijski razvitak upravljanja ljudskim resursima u Kini možemo posmatrati kroz prizmu dva istorijska perioda: prvi period, od nastanka NR Kine 1949. godine do 1979. godine; i drugi, nakon upostavljanja Politike "Otvorenih vrata" do danas. U pitanju su dva perioda u kojima su sprovođeni različiti sistemi rukovođenja kineskom ekonomijom, a kao posledica toga i dva kompletno drugačija načina upravljanja zaposlenima.

Prvi period je vezan za period nakon dolaska Mao Cedunga (Mao Zedong) na vlast i uspostavljanja komunističkog uređenja političkog i ekonomskog života, kada se krenulo sa reorganizacijom NR Kine na više nivoa i načina. Uveden je državni oblik svojine i model centralno-planskog upravljanja. U takvim okolnostima ljudski resursi su tretirani na potpuno drugačiji način nego danas. Osnovne karakteristike upravljanja zaposlenima unutar državnih kompanija su se svodile, u stvari, na upravljanje radnim jedinicama (*danwei*) uz pomoć tzv. *gvozdenih pirinčanih činija* (*iron rice bowl – tie fan wan*), koje su predstavljale praksu doživotnog zaposlenja zaposlenih, bez obzira na to koliko su se zaposleni trudili i doprinosili preduzeću. Ovakva praksa je dovela do toga da su radnici polako ali sigurno, gubili motivaciju za posao, jer su znali da bez obzira na to koliko rade ili ne rade, posao će im uvek biti zagarantovan. Pored toga, nije bilo značajnijih razlika u platama zaposlenih, s tim da su oni na višim pozicijama, po osnovu senioriteta, imali veća primanja. Sindikati nisu imali značajnu ulogu u ovom periodu, već su više imali zadatak dat od strane kineske Vlade, da održavaju harmoniju u industrijskim odnosima. U svakom poslu ili zadatku koji su imali zaposleni, uvek se naglašavao značaj njihovog rada sa aspekta dobrobiti celoukupnog kineskog društva, i insistiralo sena zadovoljenju upravo ovih opštih interesa, a ne interesa samog zaposlenog ili članova tog kolektiva.

Drugi period razvoja ljudskih resursa je počeo nakon dolaska Deng Sjaopinga (Deng Xiaoping) na vlast, kao lidera koji je započeo temeljne reforme u

nal of Human Resource Management,Vol. 23, No. 10, 2066

11 Ovaj deo rada je napisan na osnovu dva članka: M. Warner, Y. Zhu (2003):"*Human Resources Management 'with Chinese Characteristics': A Comparative Study of the People's Republic of China and Taiwan*", 21-43 in: Malcolm Warner (eds.): *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon;i

S. Zhao, J. Du, (2012): "*Thirty-two years of development of human resources Management in China: Review and prospects*", Human Resource Management Review 22, Elsevier Inc., 179–188

kineskom društvu, a koje su podrazumevale ostanak Komunističke partije Kine na vlasti i upravljanje zemljom u njenoj nadležnosti, ali uz promenu ekonomskog sistema – tj. usvajanje kapitalizma. Ovaj novi model, koji je u literaturi i praksi najčešće nazivan *socijalističkom tržišnom privredom (ili kineskim kapitalizmom),* imao je za cilj da osavremeni ekonomski razvoj Kine i promeni one njene prethodne elemente koji se nisu pokazali uspešnim. Naravno da je i upravljanje zaposlenima postalo drugačije i da se sada praksa koja se pokazala uspešna na Zapadu počela polako primenjivati i u NR Kini.

Džao (Zhao) i Du (Du) napominju da je moderni razvoj HRM prakse u Kini tekao polako i da se, s tim u vezi, mogu sagledati tri različita perioda u tom razvoju:

1. uvodna faza razvoja HRM kao menadžment koncepta – je faza koja je započela početkom osamdesetih i završila se početkom devedestih godina XX veka. U ovoj fazi se HRM posmatrao više kao personalni menadžment,koji je objašnjen na početku ovog rada. Dakle, glavne funkcije menadžera koji su se bavili zaposlenima, bilesu davanje zaduženja zaposlenima, plaćanje i vođenje administrativnih izveštaja o radu zaposlenih. Dakle u ovoj fazi su se zaposleni posmatrali kao jedno od sredstava procesa rada koje pored faktora proizvodnje, zemljišta ili kapitala, služe da se posao obavi što efikasnije uz što manje troškove. I prvi kineski autori koji su se bavili HRM praksom i prenosili saznanja sa Zapada, poput Šuming Dža-a (Shumnig Zhao), uglavnom su naglašavali značaj efektivnog razvoja HR, racionalne upotrebe HR i upotrebe naučnog menadžmenta, kao glavne ideje vodilje za dobar razvoj ljudskih resursa u Kini.

2. probna faza HRM – je faza koja je relativno kratko trajala, od početka devedestih do kraja devedesetih godina XX veka. Tokom njenog trajanja,ozbiljnije su se primenjivale tehnike i metodi HRM prakse, i to kako u državnim, tako i u privatnim kineskim preduzećima. Takođe, kineski autori sve više pišu o ovoj značajnoj temi i rade istraživanja na velikim uzorcima, kako bi videli koji elementi HRM se koriste u Kini, kako se oni primenjuju i kakvi su rezultati s tim u vezi postignuti.

Tokom ovog perioda, uočeno je da je postignut pomak u okviru regrutovanja, obuke, načina plaćanja i ocenjivanja rada zaposlenih, a kao posebno važna seizdvojila praksaimplementiranja sistema godišnjih plata. Ovaj sistem (ne)limitiranih godišnjih plata je doveo da povećane motivacije, kako zaposlenih, tako i njihovih nadređenih menadžera, jer ukoliko bi postigli dobre rezultate mogli bi naredne godine da očekuju povećanje plate, ili da dobiju mogućnost učestvovanja u raspodeli dobiti kompanije u kojoj su zaposleni.

3. faza sistematske intenzifikacije HRM – ovo je faza koja još uvek nije završena. Tokom nje, u većoj meri su usvojeni postulati savremene HRM prakse sa Zapada, ali ipak na određeninačin prilagođeni kulturnim specifičnostima kineskog društva.

Sada se HRM posmatra i kao neophodnost za uspešno poslovanje kompanija, ali i kao sredstvo za postizanje konkurentske prednosti. Postignut je značajan

napredak u svim oblastima HRM, počev od regrutacije kadrova, pa do primene savremenih metoda i tehnika ocenjivanja zaposlenih. Takođe, na razvoj ove prakse dobro je delovalo i primanje Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju (World Trade Organization), jer je time oblast radnog zakonodavstva još više dobila na značaju. O tome će više reči biti u okviru poslednjeg poglavlja ovog rada.

Na osnovu prezentovanih informacija i istraživanja, može se zaključiti da je u Kini postignut zavidan stepen razvoja ljudskih resursa, kako u oblasti poslovanja, tako i u oblasti naučnog istraživanja - i to za relativno kratko vreme. Naravno da postoji još mogućnosti za usavršavanje oba polja delovanja HRM, i da će takva situacija sigurno pozitivno delovati na sve zainteresovane subjekte za ovu oblast.

4. HRM posmatran sa aspekta tipologije kompanija u Kini

Kineska privreda je nakon primene politike "Otvorenih vrata" (Open Door Policy) doživela brojne promene, a pogotovo su načini i oblici poslovanja inostranih kompanija danas bitno drugačiji, u odnosu na one na početku. Pored inostranih, velike transformacije su doživele i kineske državne i privatne kompanije. Naravno da su sve funkcije unutar ovih kompanija imale svoj način i sistem razvoja, te je takva situacija bila i sa funkcijom upravljanja ljudskim resursima.

Stoga će u ovom delu rada biti prikazan način upravljanja ljudskim resursima sa aspekta toga ko je vlasnik kompanije: država, kineski privrednici ili inostrane multinacionalne kompanije. Pored toga, bitno je napomenuti da je u delu koji se odnosi na kineske privatne kompanije neophodno, što se tiče HR, napraviti razliku između malih porodičnih kompanija i velikih, već međunarodno priznatih i poznatih kineskih kompanija.

1.Državne kineske kompanije imaju svoj sistem upravljanja ljudskim resursima i nagrađivanja zaposlenih i njihov sistem rada u okviru ove funkcije je drugačiji u odnosu na inostrane kompanije. Regrutacija kadrova za državne kompanije najčešće se sprovodi po sistemu kvalifikacija kandidata, ali i po osnovu njihovih potencijalnih mogućnosti doprinosa razvoju kineskog društva. Mladi Kinezi i dalje preferiraju da rade u kineskim državnim kompanijama, jer je tamo sigurnost posla mnogo veća, bez obzira na to što su plate niže nego u privatnom sektoru. U državnim kompanijama veliku ulogu u odabiru kadrova igraju i fakulteti, odnosno škole koje su završili potencijalni kandidati za posao. Tada se u obzir uzima nacionalna lista univerziteta, fakulteta i koledža, koji se rangiraju na osnovu njihovog uspeha u datoj i prethodnim godinama. Stoga, poslodavci itekako obraćaju pažnju na to koji je fakultet kandidat završio, jer mogu da provere vrlo objektivne i kritički sastavljene liste fakulteta i na osnovu toga da ocene nivo znanja kandidata.

Kada se odaberu kandidati i osposobe za rad,prelazi se na ocenjivanje njihovih rezultata. Uobičajeno je da zaposleni sami napišu izveštaj o sopstvenom

radu, koji potom pregledaju njihovi nadređeni i ukoliko je potrebno modifikuju ga, a nakon toga se taj izveštaj stavlja u radni dosije zaposlenog. Dakle, ovakav sistem HRM počiva pre svega na samoocenjivanju zaposlenih, a smatra se da će zaposleni imati dovoljno etičkih nazora da objektivno napišu izveštaj.

Što se tiče sistema nagrađivanja zaposlenih, uzimaju se u obzir, pored ostvarenih rezultata rada, i „moralni aspekti" zaposlenih - poput političkog ponašanja, timskog duha i zalaganja za kinesku državu i imovinu.[12] Pored toga, kao parametri se mogu uzeti i harmonija među zaposlenima, te poštovanje autoriteta i hijerarhije.

Potrebno je naglasiti da je prethodni društveno-ekonomski sistem u Kini, koji je primenjivan do 1978. godine, uticao na sistem rada i način nagrađivanja zaposlenih u državnim firmama.[13]Tada su se plate određivale administrativnim putem, a takav način određivanja plata imao je za cilj da obezbedi društvenu jednakost pre svega, a ne nagrađivanje onih koji se ističu svojim radom. Nakon promena u sistemu poslovanja u Kini, takva praksa ocenjivanja i plaćanja zaposlenihse promenila. Ove reformesu dovele do toga da se kao jedna od osnovica za nagrađivanje više ne uzimajugodine života zaposlenog. Takva praksa je ranije imala svoje utemeljenje, kako u tradicionalnom kineskom učenju konfučijanstvu, tako i u dotadašnjem viđenju društva. Naime, konfučijanstvo uvek ističe važnost godina kao osnovu nečije mudrosti i iskustva. Stoga se stariji uvek bespogovorno slušaju.[14]

Nakon prvog talasa reformi radnog zakonodavstva 1995. godine, a pogotovo nakon drugog talasa 2008. godine, broj godina zaposlenog više nema odlučujuću ulogu u načinu njegovog plaćanja, već su to sada stepen obrazovanja zaposlenog i njegova usavršavanja.

2. Privatne kineske kompanije nemaju uvek funkciju upravljanja ljudskim resursima, niti im je ona uvek potrebna. Samo one kineske kompanije koje su dovoljno velike i uspešno posluju, imaju specifično određenu ovu funkciju. U kineskim privatnim kompanijama se najčešće vrši odabir ranije zaposlenih za napredovanje unutar kompanije, a ukoliko to nije moguće - jer nema dobrih kandidata, onda se traže kandidati spoljnim putem. Najčešće preko korišćenja *guanxi*-ja, koji bi zbog svog sistema preporuke trebalo da osigura dobre kandidate.[15] Danas se kineske privatne kompanije intenzivno bore za dobre kadrove, a

[12] I. Björkman (2003): *"The Diffusion of Human Resource Management Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations"*, 46, in: Malcolm Warner (eds.): *The Future of Chinese Management,* Frank Cass, London, Portland, Oregon

[13] X. Liang, J.H. Marler, Z. Cui (2012): *"Strategic Human Resources Management in China: East MeetsWest", Perspectives*, Academy of Management, 56

[14] K. Zakić, X. Sun (2014): *"Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji"*, Zbornik Matice srpske za društvene nauke, Novi Sad, broj 149, 863-873

[15] Više o osobenostima poslovanja koje su pod uticajem kulture u NR Kini, videti u K. Zakić, (2010): "*Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturni aspekt",* Megatrend revija, Megatrend univerzitet, Beograd 7(2)/2010, 255-275

izbor dobrih kadidata je relativno veliki. Stoga je osnovni zadatak ovakvih kineskih kompanija da tim kandidatima ponude nešto što ni državne kompanije,a ni inostrane ne mogu. To može biti ili mogućnost brzog napredovanja, čega nema u državnim preduzećima, ili recimo autonomija u odlučivanju - čega nema u inostranim kompanijama.

Većina velikih i uspešnih kineskih privatnih kompanija ima neke metode ili tehnike ocenjivanja i nagrađivanja zaposlenih koje su slične zapadnjačkim tehnikama ocene rezultata zaposlenih. Putem tih tehnika se utvrđuje da li je i u kojoj meri zaposleni ostvario zacrtane rezultate. Nakon toga, nadređeni ocenjuje zaposlenog i procenjuje da li postoji mogućnost za povećanje plate i njegovo unapređenje, ili možda otpuštanje ako rezultati nisu odgovarajući.[16]

Što se tiče malih porodičnih kineskih kompanija, tamo ne postoji ova funkcija, niti pozicija, te se o kadrovima razmišlja pre svega u smislu kako da imaju dovoljno zaposlenih da bi se posao korektno uradio. Uobičajeno je da se članovi prvo bliže, a nakon toga i šire porodice, zapošljavaju u preduzeću, a nakon toga se krug potencijalnih zaposlenih širi na prijatelje i poznanike. Ovde se ne obraća pažnja na potrebe zaposlenih, unapređenje poslovanja, niti se daju specijalni

[16] Primer iz prakse: Gospođa Li Ya je trenutno student doktorskih studija na Poslovnoj školi (Scholl of Business Studies)Nankai univerziteta u Tjanđinu. Pre doktorskih studija, osam godina je radila za jednu od vodećih kineskih kompanija u oblasti IT industrije ERP software. U kompaniji je tokom tih deset godina radila na dve pozicije. Prve dve godine je radila na implementaciji njihovog software-a za kupce, a nakon toga je preostalih osam godina radila kao vođa projekta (project manager) i tada je pod svojom kontrolom imala i do deset ljudi.

Zaposleni u ovoj kompaniji se ocenjuju, nagrađuju i unapređuju na osnovu indeksa ključnih perfomansi zaposlenih (key performance index). Indeks ima tri nivoa: minimalni, srednji i visoki novo. Minimalni nivo indeksa označava performanse koje zaposleni mora da zadovolji kako ne bi dobio otkaz, ili kako ne bi bio otpušten. Srednji nivo označava da su performanse zaposlenog zadovoljavajuće, ali da još uvek nisu njegovi rezultati dobri i mogu se dodatno popraviti, kako bi zaposleni mogao da napreduje. Visok nivo performansi zaposlenog pokazuje da je u pitanju osoba koja je iskoristila svoje sposobnosti i znanje da bi postigla dobre rezultate i da je došao trenutak da on/ona napreduje ili, ukoliko to više preferira, da kupi akcije te kompanije po nižim cenama.

U izveštaju o svakom zaposlenom uzimaju se u obzir mišljenja tima u kome zaposleni radi, nadređenog menadžera, samog zaposlenog o sopstvenim rezultatima,a ukoliko je potrebno kontaktiraju se i klijenti sa kojima zaposleni sarađuje. Svi podaci se skupljaju do 31. decembra tekuće godine, a zaposlenima se izveštaji o njihovim performansama šalju na njihov mail, uobičajeno tokom marta meseca. U tom izveštaju, zaposleni ne vide celokukupnu statistiku i komentare već samo krajnji rezultat o svojim performansama, uz sugestiju o tome šta bi mogli da poprave u svom budućem radu.

Ukoliko zaposleni misli da rezulati nisu dovoljno dobri, ima pravo da ode u službu za ljudske resurse i da se informiše dodatno o svojim rezultatima. To se, međutim, retko dešava, jer bi zaposleni na taj način pokazali da ne veruju svojim kolegama koji obrađuju podatke, što bi povratno uslovilo gubitak poverenja u kompaniju.

Pripremljeno prema: Intervju sa Li Ya je autor teksta uradio 19.09.2014. na Nankai univerzitetu u Tjanđinu, NR Kina

materijalni bonusi, jer ove firme takve stvari ne mogu sebi da priušte.Sa takvom praksom su unapred upoznati i sami zaposleni, te se odlučuju da menjaju posao kada nađu bolji. Glavni problem ovih kompanija je velika fluktuacija radne snage, pa je potrebno često tražiti nove ljude.

Privatne kineske kompanije imaju tu slobodu, u odnosu na multinacionalne i državne kompanije, da same definišu svoj sistem nagrađivanja. U tom smislu se vlasnici kompanija rukovode principima poslovanja koje su sami osmislili, a koji su u skladu sa njihovim viđenjem poslovanja i odgovarajućim načinom rada.[17] Zaposleni ne ocenjuju sami sebe, niti se pitaju za mišljenje o načinu rukovođenja njihovog nadređenog. Vlasnik kompanije samostalno donosi odluke o tome da li neko treba da napreduje, odnosno da li je potrebno povećati mu platu ili dati bonus. Pored onoga što je zaposleni postigao, uzima se u obzir i pozicija koju zaposleni ima u hijerarhiji kompanije, koliko godina zaposleni ima i koliko godina radi u kompaniji. Osim toga, i *guanxi* je jedno od merila uspešnosti zaposlenih, pa onaj koji ima više uspešnih poslovnih veza ima i veće šanse za bolju poziciju u kompaniji, kao i višu platu.

3. Inostrane multinacionalne kompanije koje posluju u Kini uglavnom primenjuju svoju praksu upravljanja ljudskim resursima koja je važeća u njihovom sedištu. S obzirom na to da je tržište Kine mesto na kome posluje veliki broj inostranih kompanija iz različitih krajeva sveta, za potrebe ovog rada u obzir je uzet samo sistem rada kompanija sa zapadnog tržišta.

Istraživanja su pokazala da je poslovna praksa inostranih kompanija dosta dobro prihvaćena i u njihovim kompanijama u Kini. Posebno su dobro prihvaćeninačini organizovanja sledećih funkcija unutar kompanija: marketing, finansije i tehnologije, a prakse koje se konkretno odnose na upravljanje ljudskim resursima se polako uspostavljaju.[18]

Multinacionalne kompanije se u Kini suočavaju sa problemima kao što su raspored stanovništva po provincijama i pronalaženje odgovarajućeg obrazovnog kadra. Najveći broj radno sposobne radne snage ima tendenciju grupisanja u okviru specijalnih ekonomskih zona (SEZ), koje privlače najobrazovanije potencijalne zaposlene. To znači da, ukoliko inostrane MNK nisu smeštene u ovim oblastima, imaju problem sa pronalaženjem odgovarajućih kandidata za posao. Drugi problem tiče se obrazovanosti kadrova i njihove umešnosti za rad. Usled toga što je prisutan manjak kvalitetnih kadrova, te kompanije često među sobom pokušavaju da privuku kadrove iz suparničkih kompanija, jer smatraju da im je to brže i jednostavnije rešenje nego da obrazuju samostalno svoje pripravnike. Naravno, to onda stvara probleme koji su vezani za efikasnu i efektivnu organizaciju rada, koja ne može da se postigne ukoliko se zaposleni stalno smenjuju.

---

17 L. X.Cunningham, C.Rowley (July 2010): *"Small and medium-sized enterprisesin China: a literature review, human resource management and suggestions for further research"*, Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 3, 319–337

18 Björkman (2003), 46

Ovakve kompanije se najčešće odlučuju za regrutovanje kadrova preko kineskih agencija, a u trenutku kada procene da je njihova HR služba dovoljno ojačala za kinesko tržište, sami vrše regrutovanje, odabir i selekciju kadrova.

Tradicionalno posmatrano, u zapadnjačkim kompanijama sistem nagrađivanja zaposlenih zasniva se, pre svega, na prethodnim i sadašnjim rezultatima rada zaposlenih. U prošlosti su se rezultati zaposlenih uzimali prvenstveno kao osnova za određivanje bonusa ili povećanje plata. Danas se i neke druge stvari uzimaju u obzir da bi se odredila nečija dostignuća, poput onih koje se odnose na to koliko je u zaposlenog uloženo (treninzi, obuke, seminari ili stručna usavršavanja), te koliko se to do sada isplatilo kompaniji, ili u kojoj meri će joj se isplatiti u budućnosti.

Kod ovakvih kompanija, zaposlene ocenjuje i vrednuje njihov direktno pretpostavljeni. Takođe, u jednom broju kompanija, pored mišljenja nadređenog, uzima se u obzir i mišljenje kolega koji rade na istoj poziciji kao i zaposleni, potom subordiniranih kolega, a ponekad - u zavisnosti od vrste posla, i mišljenje klijenata sa kojima sarađuju. Način na koji se piše izveštaj o nečijem radu može ići od vrlo jednostavnog izveštaja, gde se u narativnoj formi daje prikaz onoga što je zaposleni u toku godine uradio, ali može imati i znatno složeniju formu. Tada se izveštaj predaje u obliku tabela koje sadrže različite oblike rangiranja, ocenu ponašanja zaposlenog, opis krucijalnih momenata u karijeri zaposlenog u toku te godine i komparaciju ostvarenih ciljeva zaposlenog sa onima koji su planirani.

Materijalna motivacija je svakako glavni razlog zašto Kinezi žele da rade u ovakvom obliku kompanija. Stoga i ne čudi da su glavne poluge menadžera ljudskih resursa u ovakvim kompanijama plate, bonusi (kako pojedinačni tako i grupni), te različiti oblici usavršavanja i treninga zaposlenih.

Ukoliko bismo, usled svega navedenog, izvršili i širu analizu menadžerskih sposobnosti i veština koje su dobro ili loše razvijene u Kini, mogli bismo dobiti jedan presek u kome se vidi da HR nije u tolikoj meri razvijen i da je to oblast koja će se tek razvijati (tabela broj 1).[19]S tim u vezi, može se i u naučnim časopisima primetiti da se kineski autori sve više zanimaju za ovu tematiku i da joj posvećuju sve veći broj radova.[20]

[19] X. Bai, P. Enderwick (7th, November 2003): "Economic Transition and Management Skills: The Case Study of China", Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference, Technology Square, Atlanta, Georgia, USA

[20] Više o tome videti: Z.-X.Su, P.M. Wright (May 2012): *"The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices",* The International Journal of Human Resource Management,Vol. 23, No. 10, 2065–2086

Tabela – *Spisak sposobnosti i veština po sektorima u NR Kini*

Ekonomski sektor	Sposobnosti i veštine koje već postoje	Sposobnosti i veštine koje nedostaju
Kineske državne kompanije	Proizvodnja	Istraživanje, inovacije
	Tehnika i inženjering	Marketing
	Administracija	Distribucija
	Pravljenje budžeta	Menadžment kvaliteta
	Lanac ponude	Efektivan sistem upravljanja troškovima
	Menadžment povezanih kompanija	**Efektivan sistem upravljanja ljudskim resursima**
	Operacije velikog obima	Kompetitivna inteligencija
	Briga o socijalnom sistemu	Marketinška inteligencija
	Političke i personalne relacije	Kompetitivna prednost
		Finansijski menadžment
		Strateško planiranje
		Fleksibilnost
		Menadžment promena
		Liderske i upravljačke veštine
		Takmičenje uz poštovanje pravila
		Međunarodna tržišta
		Procena rizika
		Holistički menadžment
		Takmičenje za resurse
Kineske privatne kompanije	Proizvodi i usluge	**Efektivno upravljanje ljudskim resursima**
	Holistički menadžment	Finansijski menadžment
	Projektni menadžment	Strateško planiranje
	Fleksibilnost/ekonomija malog obima	Interesi stejkholdera
	Niše i ograničena tržišta	Ekonomije velikog obima
	Porodične i personalne relacije	Političke veštine
	Kompetitivna prednost	Razvoj tržišta
	Menadžment rizika	Međunarodna tržišta
	Tržišna inteligencija	Menadžment intelektualne svojine
Multinacionalne kompanije (joint venture i potpuno inostrane)	Niz funkcionalnih veština	Poznavanje tržišta
	Dostupnost svetskim mogućnostima	Kompetitivna prednost
	Finansijski menadžment	Razumevanje kulture
	Marke, brendovi, ekonomija obima	Procena rizika
		Komunikacije
		Političke relacije

Izvor: *X. Bai, P.Enderwick (7th, November 2003): „Economic Transition and Management Skills: The Case Study of China", Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference, Technology Square, Atlanta, Georgia, USA, 22.*

5. Zakon o radnim odnosima i Zakon o ugovornim radnim odnosima u NR Kini

Već je ranije bilo govora o tome da je jedan od zadataka menadžera zaduženog za ljudske resurse da prati pravnu regulativu i da prati situaciju sa sindikatima. Stoga nije na odmet videti kakvo je danas radno zakonodavstvo u Kini, jer se i uz pomoć ovelegislative mogu uvideti osnovni problemi koji se mogu sresti na tržištu, kao i otkriti načini za njihovo efektivno rešavanje.

Nakon otvaranja Kine prema ulaganjima iz inostranstva 1979. godine i dužeg niza godina ulaganja stranaca, uočeno je da postojeći zakoni o radu ne mogu da prate nove uslove poslovanja, odnosno da se ti zakoni moraju promeniti.

U tom smislu, došlo je do promene Zakona o radnim odnosima,koje su stupile na snagu 1995. godine.[21] Ovaj zakon jeste u fokusu imao radnike i radne odnose, ali je kroz njega definisana i uloga zaposlenih i njihov rad za dobrobit društva. U zakonu su regulisana osnovna prava radnika vezana za dozvoljenu satnicu rada, prava žena i dece koja rade, plaćeni odmori, plaćanje prekovremenog rada, kao i rešavanje radnih sporova. Pored toga, zabranjena je bilo kakva vrsta diskriminacije zaposlenih po različitim osnovama, definisana je minimalna plata, kao što su definisane i tri vrste radnih ugovora (ugovori na određeno, neodređeno vreme i fleksibilno radno vreme). Međutim, najveća manjkavost ovog Zakona je bilo neprecizno definisanje ugovora o radnim odnosima, što je dovelo do toga da svi oblici kompanija koji su radili na teritoriji Kine, koriste manjkavosti Zakona, kako bi radnike angažovali duže nego što treba, plaćali manje nego što je bilo dogovoreno, a ukoliko bi radnici tražili prekid ugovornog odnosa u velikom broju slučajeva bili bi oštećeni od strane poslodavaca. Pored toga, Zakon se primenjivao drugačije u različitim provincijama, te radnici nisu u celoj državi tretirani na isti način.

Takvo stanje menja se 2007. godine, kada je kineska Vlada shvatila da je, za dobrobit zemlje i njenih radnika, neophodno donošenje novog zakona koji će bolje štititi prava radnika. Dopuna zakona, kroz Zakon o ugovornim radnim odnosima, stupila je na snagu 01.01.2008. godine, a za njegovo sprovođenje u delo bilo je zaduženo Ministarstvo za ljudske resurse i socijalno osiguranje.[22]Pored ovog zakona, istom prilikom donet je i Zakon o medijaciji i arbitražama u radnim sporovima i Zakon o promociji rada (labour promotion law), koji su svi zajedno imali za cilj poboljšanje ove izuzetno značajne oblasti prava. U ovom delu rada, najviše pažnje posvećeno je Zakonu o ugovornim radnim odnosima, jer je njegov uticaj na rad HRM bio najveći.

[21] Zakon se celosti može pročitati na sledećoj web adresi: https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/37357/108026/F1930029246/CHN37357%20Eng.pdf, 10.03.2017.

[22] Celoukupan Zakon o ugovirnim radnim odnosima, tj. njegova verzija na engleskom jeziku može se naći na sajtu: http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2009-02/20/content_1471106.htm. Pristup sajtu: 15.01.2017.

Zakon o ugovornim radnim odnosima sadrži 98 članova i najviše je usmeren na regulisanje ugovora o radu koji zaposleni treba da potpišu sa svojim poslodavcima, a u kojima je detaljno precizirano koliko dugo će radnik raditi, za koju nadnicu, koliko se plaća prekovremeni rad, u kojim situacijama radnik može da bude otpušten, itd.

Kakve su bile reakcije kompanija na kineskom tržištu, nakon njegovog usvanja? Reakcije od strane inostranih kompanija bile su očekivano loše, jer je novi zakon onemogućavao poslodavce da zarađuju na radnicima onoliko koliko su to činili do tada, a samim time su se i njihovi ukupni profiti smanjili. Međunarodne institucije koje se bave zaštitom prava radnika svuda u svetu su, naravno, ovaj zakon dočekale sa odobravanjem, mada i dalje imaju određenu dozu rezerve u vezi sa njegovom primenom u praksi. Novi zakon je ipak, u prvom redu, imao za cilj da utiče na privatne kineske kompanije, jer su se tu najviše kršile odredbe starog zakona, dok su inostrane kompanije u znatno većoj meri poštovale domaću zakonsku regulativu.

Koje su osnovne karakteristike Zakona o ugovornim radnim odnosima? Pre svega, uz pomoć ovog zakona, povećava se sigurnost očuvanja posla zaposlenih u kompanijama. Dalje, u novom zakonu je pojam privrednih subjekata, odnosno poslodavaca, znatno šire definisan nego što je to do tada bio slučaj (nisu više samo u pitanju kompanije, već i neprofitne organizacije, ili recimo preduzeća u kojima je samo jedan čovek zaposlen). Takođe, zabranjena je stara uobičajena praksa da poslodavci uzimaju lična dokumenta, diplome ili sertifikate zaposlenih - kako bi ih bolje kontrolisali (u smislu plata ili davanja otkaza), a kazna za poslodavce koji se ne pridržavaju ovog pravila kreće se između 500 i 2000 juana (tj. oko 67-268 eura po kursu na dan 22.03.2017.) po osobi.

Jedna od najvažnijih promena u ovom zakonu odnosi se na regulisanje pripravničkog staža u nekoj kompaniji. Ranije se naime dešavalo, a pogotovo u kompanijama koje se bave proizvodnjom robe sezonskog karaktera, da probni period definišu na veoma dug vremenski rok ili da više puta za jednog zaposlenog koriste probni period. Ovakav način rada im je omogućavao da radnika zapošljavaju samo tokom sezone, da ga malo plaćaju i da ga na kraju sezone otpuste. U tom smislu, novi zakon je propisao sledeće:

- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od tri meseca do jedne godine, probni period ne sme biti duži od jednog meseca;
- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od jedne do tri godine, probni period ne sme biti duži od tri meseca;
- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od tri godine ili više, probni period ne sme biti duži od šest meseci.

Pri tome, plata u toku probnog perioda ne sme biti manja od 80% prosečne plate definisane ugovorom o radu, niti sme biti manja od minimalne zagarantovane plate kod tog istog poslodavca.

Kompanije su u prošlosti takođe koristile pogodnosti da, recimo, sa jednim zaposlenim u toku godine mogu do četiri puta da potpišu nove ugovore o radu, dakle na svaka tri meseca. Sada su u zakonu posebno obrađene situacije kada zaposleni ne bi trebalo da potpiše ugovor na određeno vreme, već na otvoreni vremenski period, i to u sledećim situacijama:

- kada radnik bez prekida radi za jednu kompaniju duže od deset godina;
- kada radnik bez prekida radi za jednu kompaniju duže od deset godina, pri čemu ima manje od deset godina do zakonom predviđenih godina za odlazak u penziju, a u situaciji kada se u kompaniji potpisuju novi ugovori o radu, ili u situaciji da zaposleni radi u državnoj firmi koja se prestrukturira i zaključuje nove ugovore o radu;
- kada je radnik ranije već dva puta potpisivao ugovore o radu sa fiksnim periodom rada u jednoj istoj kompaniji.

Mnogi poslodavci su takođe u prošlosti koristili situaciju (koju im je stari zakon dozvoljavao), a to je da ne potpišu ugovor sa zaposlenim ili da ga potpišu bez vremenskog ograničenja. Zbog toga je u ovom zakonu definisano da, ukoliko radnik radi duže od godinu dana, a nema definisan ugovor o tome koliko će dugo raditi u toj kompaniji, onda se smatra da je validan ugovor po kome je taj neko zaposlen na neograničen vremenski period. Pored toga, zakonodavac je predvideo da poslodavac mora da plaća visoke novčane kazne ukoliko nema potpisane ugovore sa zaposlenima, i to na taj način što će onda poslodavac morati radniku da plati dvostruki iznos mesečne plate.

Poslednja izmena odnosila se na to da, ukoliko poslodavac ne plati zaposlenom sve socijalne obaveze koje ima prema njemu, onda zaposleni može da prekine radni odnos sa poslodavcem, a da to ne bude na štetu zaposlenog.

Iz navedenih promena i usvajanja novih propisa kroz ovaj Zakon može se uvideti da je on znatno restriktivniji u odnosu na prethodni, kao i da bolje štiti prava radnika. Ujedno, iz toga prozilazi i posledica da u kompanijama mora postojati osoba koja će biti odgovorna za ljudske resurse, a koja će se pored ostalih stvari starati i da se ovaj zakon ne krši i da se njegove odredbe primenjuju na odgovarajući način. Ono što se moglo, nakon donošenja ovog zakona, vrlo brzo primetiti u praksi, jeste da je zakon blagotvorno uticao i na podizanje nivoa plata u celoj Kini, jer su sada svi zaposleni mnogo bolje zaštićeni.

6. Zaključak

Iz svega napisanog sledi da se upravljanje ljudskim resursima u Kini još razvija i da će biti potreban još određeni broj godina kako bi se već postojeća međunarodna znanja iz ove oblasti primenila do kraja i na kineskom tržištu. Takođe, pored usvajanja već razvijenih praksi HRM sa Zapada, ovi principi rada se moraju prilagoditi i specifičnostima rada na tržištu Kine, odnosno uticajima specifične kulture. S obzirom na to da Kina krupnim koracima grabi napred ka osvajanju liderske pozicije u svetskoj ekonomiji, za očekivati je da će se i ova praksa tokom vremena menjati i usavršavati.

Postoje različiti oblici upravljanja HRM koji najviše variraju u zavisnosti od toga o kakvim je kompanijama reč – državnim, privatnim kineskim ili inostranim kompanijama. Posebno veliki pomak HRM je uočljiv u velikim privatnim kineskim kompanijama, koje sve više izlaze na inostrana tržišta i shvataju značaj HRM.

I na nivou kineske Vlade oseća se spremnost da se pomogne privrednim subjektima da razviju valjane principe poslovanja. Promene se, pre svega, odnose na zakonsko regulisanje radnih odnosa, koje je sada mnogo bolje uređeno nego ranije, a postulati zakona su pravljeni na osnovu jednog od najboljih Zakona o radnim odnosima, a to je zakon koji ima Nemačka.

Literatura

Knjige i članci

- Bai, X., Enderwick, P. (7th, November 2003.): *"Economic Transition and Management Skills: The Case Study of China"*, Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference, Technology Square, Atlanta, Georgia, USA
- Björkman, I. (2003): *"The Diffusion of Human Resource Managemant Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations"*, The Futureof Chinese Management, Malcom Warner, Frank Cass, London, Portland, Oregon
- Boxall, P. (2007): *"The goals of HRM"*, , in P. Boxalet all(eds),*The Oxford Handbook of Human Resource Management"*, Oxford University Press
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007,), *"Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance"*,in P. Boxal et all(eds): *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* Oxford University Press
- Cunningham, L. X., Rowley. C. (July 2010): *"Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research"*Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 3

- Itika, J.S. (2011): *Fundamentals of Human Resource Management*, Ipskamp Drukkers, Enschede
- Jovanović Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2008): *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd
- Jovanović,M. Živković, M., Cvetkovski, T. (2007), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd
- Kaufman, B. E. (2007): *„The Development of HRM"*, inP. Boxal et all(eds): *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* Oxford University Press
- Liang,X., Marler,J.H., Cui,Z. (2012): *"Strategic Human Resources Management in China: East MeetsWest"*, *Perspectives*, Academy of Management
- Schermehorn, J.R. (2008): *Managament 9th*, John Wiley&Sons, Inc.
- Su, Z.-X., Wright,P.M. (May 2012): *"The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices"*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 10
- Warner, M., Zhu, Y. (2003):*"Human Resources Management 'with Chinese Characteristics': A Comparative Study of the People's Republic of China and Taiwan"*, in: Malcolm Warner (eds.): *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon
- Zakić, K. (2010): "*Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturni aspekt"*, Megatrend revija 7(2)/2010, Megatrend univerzitet, Beograd
- Zakić, K., Sun, X. (2014): *"Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji"*, Zbornik Matice srpske za društvene nauke, Novi Sad, broj 149
- Zhao, S., Du, J. (2012): *"Thirty-two years of development of human resources Management in China: Review and prospects"*, Human Resource Management Review 22, Elsevier Inc.

Internet izvori:

- http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2009-02/20/content_1471106.htm
- https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/37357/108026/F1930029246/CHN37357%20Eng.pdf

Assistant professor Katarina Zakić, PhD
John Naisbitt University, Faculty of Business Studies, Belgrade

MODERN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICE IN PEOPLES REPUBLIC OF CHINA

This paper is dealing with the explanation of the development of human resources management (HRM) in China through: explanation of reasons and time of formation and development of HRM in China; different types of HRM in different types of companies that are working in China; the Labor Law that defines HRM practice in China. Based on presented data, conclusions will be given about the development of HRM in China and challenges that are still expecting Chinese employers as well as Chinese employees in this area. Beside that, the degree of correlation between development of economy in China and development of management of human resources will be shown. The aim of this paper is to show that HRM is still developing in China, weather we are considering it as a scientific discipline or a business function within a company.

Key words: *management of human resources, China, companies, Labor law*

Olivera Milutinović*
Marija Kerkez**

UDC 005.96:005.334

Originalni naučni rad
Primljen 12.07.2017.
Odobren 06.08.2017.

MATEMATIČKI MODEL ZA OCENU RIZIKA U FUNKCIJI LJUDSKIH RESURSA

Rizike ljudskih resursa čini jedinstvenim, ne samo njihova složenost, već povezanost sa ljudskim ponašanjem, kulturama različitih zemalja, demografijom i uspostavljenim vrednostima. Kompanije koje neprecizno procenjuju potencijalni uticaj i nepredvidljivost ljudskog elementa, ugrožene su unutrašnjim i spoljašnjim uticajima. Ove rizike posmatrali smo u funkciji četiri glavne kategorije rizika poslovanja kompanije: rizik usklađenosti, finansijski rizik, strateški rizik i operativni rizik, kao i glavne podelemente svake grupe rizika ocenjene od strane eksperata lingvističkim varijablama. Izbor odgovarajućih metoda i matematičkih modela za procenu rizika u odnosu na specifične karakteristike razmatranog sistema, raspoložive informacije i resurse, je ključni parametar svake pouzdane procene. Zbog toga, postoji potreba za razvijanjem matematičkog modela koji može doprineti povećanju pouzdanosti procene rizika i smanjenju subjektivnosti donosilaca odluka u vezi sa nivoom rizika. Imajući u vidu specifičnosti oblasti ljudskih resursa i nepredvidljivost ljudskog ponašanja, fazi tehnike mogu pružiti zadovoljavajuće rezultate u vrednovanju rizika.Autori su u radu razvili model Fazi Analitički Hijerarhijski Proces (fazi AHP) ukupnog rizika HR funkcije korišćenjem stručne procene težina prethodno definisanih elemenata rizika, njihovog međusobnog povezivanja i relativnog značaja u odnosu na ukupni rizik. Fazi AHP model je, kao višekriterijumska metoda analize odluka, fleksibilan, omogućava relativno jednostavnu korekciju ulaznih parametara i brzo generisanje vrednosti ukupnog rizika u određenom procesu.

Ključne reči: *Fazi AHP, modeliranje, rizici, rizici ljudskih resursa (HR rizici)*

* Docent na Pravnom fakultetu, Univerziteta „Džon Nezbit“, e-mail:omilutinovic@naisbitt.edu.rs

** Docent na Fakultetu za poslovne studije, Univerziteta „Džon Nezbit“, e-mail:mkerkez@naisbitt.edu.rs

1. Uvod

Potraga za kapitalom i novim tržištima postalo je globalno takmičenje. Činjenica da sve veći zahtevi za kadrovima sa međunarodnim iskustvom, čak i ispod izvršnog nivoa, ukazuje na prisustvo globalnog rizika. Broj zemalja u kojima se poslovi vode, koliko vremena pojedinac provodi u nekoj zemlji, nedosledni propisi koji utiču na politike i praksu ljudskih resursa i brojne kulture koje ih prožimaju, dovode do složenih i mnogobrojnih rizika.Uticaj globalnih pitanja ljudskih resursa, kao što su kultura, politička stabilnost i čak dostupnost lokalnih kvalifikovanih radnika, mogu eksponencijalno povećati negativni uticaj, kao i verovatnoću njegovog nastanka. Skoro svaka industrija prolazi kroz promene, zahvaljujući brzom napretku u tehnologiji, povećanju ili smanjenju potreba kupaca, sve starijim kadrovima i potencijalnim kadrovima, širenju globalizacije, kako za poslovna, tako i za regulatorna pitanja.

Rizik ljudskih resursa nije nova tema među globalnim kompanijama, međutim ove rizike je teško definisati, kontrolisati i upravljati njima. Mnoge kompanije i dalje ne prepoznaju u potpunosti širok obuhvat HR rizika na nivou kompanije, kao i nove rizike u ovom području, kao što je na primer promena demografije radne snage. HR rizik obuhvata rizike povezane sa ljudima u kompaniji i njihove veze, kako unutar, tako i izvan poslovanja kompanije. To su procesi i programi koji utiču na zaposlene. U ukupnom riziku poslovanja, pitanja vezana za HR rizike spadaju (ljudi su među najvažnijim poslovnim pitanjima koji utiču na rezultate kompanije) među pet glavnih rizika poslovanja. HR rizici koji su ocenjeni kao visoki ili vrlo visoki u smislu uticaja i potencijalne verovatnoće pojave su: upravljanje talentima, etika i ton na vrhu, usklađenost sa regulativom,usaglašenost zarada i performansi,obuka i razvoj zaposlenih.

Postoje brojni radovi koji prikazuju mogućnost korišćenja AHP[1],[2],[3] ili fazi logike i fazi AHP[4] modela u HR oblasti. Većina radova se bavi problematikom rangiranja kandidata i njihovog odabira prema unapred određenim zahtevima i kriterijumima zapošljavanja[5],[6]. Međutim, malo je radova koji se bave problemom iden-

1 Saaty, T. L. 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.

2 Saaty, T. L. 1987. Risk-Its Priority and Probability: The Analytic Hierarchy Process. *Risk Analysis An International Journal* 7 (2), 159-172.

3 Saaty, T. L. 1990. How to make decisions: the analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), 9-26.

4 Zhu K - J, Y. Jing, D.Y. Chang. 1999. A discussion on extent analysis and applications of fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 116 (2), 450-456.

5 Ali Reza Afshari, Milan Nikolić, Dragan Ćoćkalo, (2014): "Applications of fuzzy decision making for personnel selection problem", *Journal of Engineering Management and Competitiveness* (JEMC), Vol. 4, No. 2, 68-77.

6 Robert Fullér, Lourdes Canós-Darós, María-José Canós-Darós, (2012): "Transparent Fuzzy Logic Based Methods for some Human Resources problems", *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, Vol. 13, 27-41.

tifikovanja HR rizika i njihoveocene, kao i međusobnog uticaja elemenata rizika. Većina istraživanja, kako u nauci tako i praksi, ove probleme postavlja u matrice rizika prema intezitetu i verovatnoći nastanka rizika. U ovom radu, autori su razvili model za ocenu HR rizika pomoću fazi tehnika. Osnovna ideja pri razvoju modela je bila da se na kvalitetan način modelira ukupan rizik procesa, tako da se uzmu u obzir različiti elementi rizika, njihov međusobni odnos, relativni značaj i uticaj na ukupan rizik. U tu svrhu korišćen je FAHP model. Fazi tehnike se često koriste za modeliranje kompleksnih sistema, gde je primena drugih metoda veoma teška zbog uspostavljanja kvalitetnih determinističkih veza među varijablama.

2. Klasifikacija HR rizika i elemenata rizika

HR rizici su brojni i većinom nepredvidivi. Često je nemoguće sagledati koji se rizici u praksi mogu realizovati, a naročito je teško predvideti njihov intenzitet. Takođe, realizacija više različitih rizika se može desiti istovremeno, čime se mogu značajno uvećati posledice. Postoji mnogo elemenata rizika koji samostalno ili u međusobnoj interakciji utiču na visinu ukupnog rizika koji prati HR proces. S obzirom na brojnost rizika koji prate svaki HR proces, veoma teško je da se istovremeno analiziraju i ocenjuju svi elementi rizika, naročito sa visokim stepenom pouzdanosti. Iz tog razloga, kod klasifikacije i kvantifikacije rizika u praksi se često vrši izbor dominantnih elementa koje treba oceniti, odnosno onih elementa koji najviše utiču na ukupan rizik.

U ovom radu je, u cilju mogućnosti analize i ocene rizika, ukupan rizik HR procesa razložen na četiri osnovna elementa, odnosno faktora uticaja na ukupan rizik poslovanja kompanije. Svaki od definisanih elemenata rizika se sastoji od brojnih podelemenata, koji samostalno ili u interakciji sa drugim podelementima determinišu ukupan rizik konkretnog HR procesa. Takođe, navedeni su neki činioci i modaliteti uticaja na ukupan rizik u okviru definisanih podelemenata rizika. S obzirom na kompleksnost rizika u HR procesima, gotovo je nemoguće napraviti jasna razgraničenja između pojedinih elemenata i podelemenata rizika, koji mogu biti klasifikovani prema različitim kriterijumima i subjektivnim percepcijama. Takođe, postoji problem postojanja uzročno-posledičnih veza među rizicima. Određeni podelementi rizika dovode do potpunih ili delimičnih isključenja drugih, dok se pojedini podelementi često i ne razmatraju, zbog njihove brojnosti i/ili subjektivne pretpostavke o njihovom malom značaju. S obzirom na navedene činjenice, HR rizike posmatrali smo u funkciji četiri glavne kategorije rizika poslovanja kompanije:

[1] Rizik usklađenosti
[2] Finansijski rizik
[3] Strateški rizik
[4] Operativni rizik

2.1. Strateški rizik

Strateški rizik je mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat ili kapital kompanije usled nepostojanja odgovarajućih politika i strategija, te njihovog neadekvatnog sprovođenja, kao i usled promena u okruženju u kome posluje, ili izostanka odgovarajućeg reagovanja na te promene. Upravljanje strateškim rizicima postavlja plan za poboljšanje i sveukupnu efikasnost kompanije u pogledu regrutovanja kadrova, njihovog zadržavanja i ulaganja u razvoj ljudskih resursa, što u mnogome odvaja jednu kompaniju od druge. U današnjem okruženju, sposobnost da se izbegne neuspeh u pokušaju boljeg poslovanja može biti delikatan zadatak. Nakon višegodišnjeg fokusiranja pažnje na usaglašenost i smanjenje finansijskih rizika, globalni menadžeri sada skreću pažnju na izloženost sa kojom se suočavaju sa strateške perspektive. Strateški rizici zahtevaju stalni monitoring. Trenutni trendovi na tržištu, zajedno sa periodima negativnih uticaja od strane medija, zahtevaju da se ovi rizici stavljaju na listu prioriteta.

U okviru strateškog rizika,glavni HR rizici su sledeći: etika i ton na vrhu, zarade i usklađivanje performansi i upravljanje talentima.

Ako rukovodstvo kompanije postavlja pravi ton za kvalitetno, etičko ponašanje, poverenje, pouzdanost i slično, onda će ih ostatak kompanije pratiti. Ton na vrhu može se definisati kao poruke i ponašanja koje menadzment šalje ostatku kompanije. To je kombinacija reči i akcija. Očekivanja su da će korporativna misija, vizija i vrednosti biti usklađeni sa korporativnom politikom, procedurama, komunikacijama i ponašanjem. Ton na vrhu uspostavlja i onda reflektuje nivo tolerancije organizacije i apetit za rizik u svim aspektima poslovanja. Ponašanje će biti modelirano i isti ton na vrhu će se dosledno preneti kroz celu kompaniju. Smatramo da usled sadašnjih trendova na tržištu, proizašlih iz talasa negativnih odnosa sa javnošću, etika i ton na vrhu su dobili na značaju. Bez kohezivnog prihvatanja i razumevanja tona na vrhu, preduzeće se može suočiti sa neusklađenošću zaposlenih kada je u pitanju njihova podrška u sprovođenju ukupne poslovne strategije. Ova neusklađenost je jedan od najvećih rizika.

Upravljanje talentima je srž upravljanja rizicima za ljudske resurse, ali i više od toga, obuhvata aktivnosti upravljanja talentima, njihovom prilagođavaju, razvoju, zadržavanju i prelasku zaposlenih na druga radna mesta, u skladu sa ukupnom strategijom i ciljevima kompanije. U ove rizike ne spada samo pitanje nepredvidljivosti ljudskog ponašanja, već i menjaje poslovne strategije, ekonomija, fleksibilno okruženje rizika, promene u zapošljavanju i zadržavanju kadrova, globalizacija i još mnogo toga. Dakle, upravljanje talentom čini kombinovani HR rizik za koji se smatra da ima najveći uticaj na organizaciju kompanije. Danas se sve više kompanija fokusir ana pronalaženje osobe sa "pravim kvaliteom" - odgovarajućim skupom veština, kompetencija, iskustava i kvalifikacija zajedno sa demonstriranjem konzistentnog ponašanja.

Usklađivanje zarada i performansi je osnovni cilj svake uspešne kompanije. Konkurentni i efikasni programi za kompenzaciju, subvencije i beneficije (na primer penzioni planovi, beneficije u skladu sa MRS19, zdravstvena zaštita i dr.) balansiraju interese svih zainteresovanih strana.

Ova tri rizika mogu biti izvor nekih najnaprednijih poboljšanja u kompaniji i tangiraju preduzeća u svim poljima poslovanja. U skladu sa ukupnim poslovnim ciljevima, oni mogu postati ključni faktori za poboljšanje poslovanja. Međutim, ako nisu usklađeni sa specifičnim ciljevima, oni mogu uzrokovati značajnu štetu.

2.2. Rizik usklađenosti

Rizici usklađenosti propisa najčešće se ocenjuju sa veoma značajnim uticajem, ali niskom verovatnoćom događaja. Rizici usklađenosti zahtevaju kontinuirano praćenje i poboljšanje, kako bi se osiguralo efikasno poslovanje. Takođe, ljudski element menja usklađenost od statičnog do dinamičnog stanja rizika. Promena demografije radne snage i ukupnog radnog okruženja dovodi do smanjenog kontinuiranog praćenja i procena, što dovodi do težih neusklađenosti, u nekim slučajevima do krivičnih dela, kazni i/ili tužbi. HR rizik, u smislu rizika usklađenosti, prepoznat je kao ključni rizični faktor.Međutim, još uvek i zaposleni i poslodavci podjednako, vide ove rizike kao vrstu presije, ne kao način pozicioniranja kompanije ispred konkurencije. S rastućim online okruženjem i pojavom brojnih regulatornih faktora, usklađenost postaje sve kompleksnija. Usklađenost se danas smatra jednim od primarnih oblasti rizika koji će verovatno imati povećani uticaj u narednim godinama, jer ima snažan efekat na ljude, programe i procese kompanije. Održavanje usklađenosti zahteva značajan broj resursa i sati rada, kao i konzistentne, tačne i otvorene komunikacije u okviru poslovanja – od funkcije ljudskih resursa do pravnih službi, od rukovodstva do supervizora - i spoljnih savetnika, kao i ključnih klijenata. Malo organizacija danas radi pod sveobuhvatnim programom obuhvata rizika. Odsustvo potpunih registara rizika dovodi to toga da rukovodstvo ljudskih resursa ne može imati puno shvatanje svih pitanja vezanih za rizik usklađenosti i njihovih potencijalnih negativnih uticaja. Ono što takođe nedostaje je obuka, kako bi se osiguralo da operativni radnici u celoj organizaciji budu upoznati sa trenutnim regulatornim zahtevima i potencijalnim zamkama.

U našem istraživanju, izdvojili smo četiri elementa ovog rizika: regulatorna neusklađenost, praćenje regulatornih promena, globalna usaglašenost/efikasnost mobilnosti i prevare.

2.3. Operativni rizik

Operativni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital kompanije usled propusta u radu zaposlenih, neadekvatnih procedura i procesa, neadekvanog upravljanja informacionim i drugim sistemima, kao i usled nastupanja nepredvidivih eksternih događaja. Operativni rizici ljudskih resursa odnose se na izvršavanje poslovnih strategija. U ciklusu upravljanja rizikom kompanije, operativni rizik se usredsređuje na ispunjavanje korporativnih ciljeva kroz efikasno korišćenje resursa kompanije. Suština upravljanja rizicima leži u identifikovanju i određivanju prioriteta rizika za optimizaciju resursa i investicija. Operativni rizik je osnova, ugrađena u izvršenje strategije, finansijskih ciljeva i korporativnog upravljanja kompanije. To je deo pružanja usluga, zapošljavanja, razvoja i upravljanja kadrovima. Od ključne je važnosti da rukovodioci razmišljaju o operativnom i strateškom riziku kao dve polovine jedne celine. Na primer, ton na vrhu je ključni faktor u korporativnoj strategiji iz perspektive ljudi. Određivanje načina kako ton na vrhu prolazi kroz organizaciju i da li je poruka dosledna je operativni proces. Upravljanje talentima, pored izvršnih funkcija, obuhvata celokupnu radnu snagu i smanjenje operativnog rizika upravljanja talentom dovodi do toga da su kvalifikovani ljudi na odgovarajućoj poziciji.

Obuka i razvoj zaposlenih su sastavni delovi upravljanja talentom. Ova oblast se često zanemaruje, pogotovo izvan višeg izvršnog nivoa i tu se javlja rizik. Na svakom nivou, prava osoba mora biti na pravom mestu sa pravim veštinama i obučena da uradi odgovarajući posao. Sve manje je mesta za smanjene poslovnih rezultata kompanija. Još jedan HR rizik u operativnom okruženju je nedostatak sistema praćenja razvojnih planova i praćenja rezultata obaveznih programa obuke, koje zatim treba povezati sa planiranjem karijere.

Složenost upravljanja mnogobrojnim politikama, procedurama i unutrašnjim kontrolama povećava se eksponencijalno sa brojem lokacija, poslovnih jedinica i filijala. U najmanju ruku postoje razlike u poslovnim i etničkim kulturama zemalja, uključujući pitanja oko lokalnih zakona i propisa, ali i delikatna ravnoteža između kulture i brenda.

2.4. HR finansijski rizik

Sve je prevladavajući stav, svakako među visoko uspešnim kompanijama, o strateškoj ulozi ljudskih resursa za uspeh kompanije, uključujući njenu produktivnost i profitabilnost, kao i finansijski rizik HR-a koji predstavlja ključni poslovni rizik koji se mora očekivati i kojim se mora upravljati. Ove kompanije prepoznaju uticaj koji njihovi ljudi, programi i procesi imaju u smanjenju (i prepoznavanju) incidenata finansijskog rizika. U okviru ovih rizika, očigledne stavke su finansijski izvještaj kompanije - nadoknade, beneficije, programi penzionisanja - posebno programi koji zahtevaju dugoročne projekcije i stva-

raju visoku pasivu. Gledajući kroz HR funkciju, ljudsko ponašanje povećava složenost ovih procesa. Čak i najbolji planovi za kontrolu programa i procesa koji se fokusiraju na finansije, lako se mogu prekinuti pod uticajem ljudskog elementa. Uticaj grešaka, u ovom kontekstu, može dovesti do značajnih izmena u finansijskom izveštaju kompanije, koje mogu uticati na finansijsku stabilnost, ali i narušiti ugled kompanije. Politike/procedure/interne kontrole, plaćanja zaposlenih i upravljanje talentima mogu značajno uticati na ovaj rizik.

Značajne greške u usklađivanju zarada mogu imati negativan uticaj na zadržavanje ključnih zaposlenih, upravljanje ugledom i integritetom brenda i zaštitu cena akcija. Novi propisi o obelodanjivanju otvorili su nove rizike u ovom delu. Investitori ili analitičari mogu ukazati na lošu politiku usklađivanja zarada, pa se smanjena reputacija kompanije može odraziti na cenu akcija. Nasuprot tome, povećana transparentnost omogućava upoređivanje zarada sa zaradama u drugim kompanijama, što može dovesti do osećaja potcenjenosti i problema u zadržavanju ključnih zaposlenih.

3. Fazi model za ocenu rizika

Teoriju fazi skupova uveo je Lotfi A. Zadeh[7]. Naime, pokazalo se da jezik klasične matematike, koji se temelji na teoriji skupova i dvoznačnoj logici (npr. element pripada ili ne pripada datom skupu) nije dovoljno elastičan za modeliranje u realnom svetu takvih fenomena u kojima klase objektata nemaju precizno definisan kriterijum pripadnosti objekta klasi; osim objektivnih zakona u njihovom funkcionisanju bitnu ulogu igraju i subjektivne ocene, odnosno faktori. Drugo, izdvajanjem podsistema iz njegovog sistema uvodimo granice tamo gde ih zapravo nema, tako da je prelaz sa jednog sistema na drugi skokovit umesto neprekidan.

Jedinstvenost i posebnost fazi skupova leži u modeliranju pojmova neizvesnosti koje ne mogu biti potpuno objašnjene/utvrđene teorijom verovatnoće. Jedna takva neizvesnost je nejasnoća svojstvena ljudskoj percepciji i objašnjenju fenomena. Drugo, odlučivanje o kompleksnim problemima, posebno kada je kombinovano sa ljudskom nesposobnošću da preduzme kontrolisane eksperimente koji se tiču kompleksnosti.

Neizvesnosti i neodređenosti su najčešći razlozi pojave grešaka kod ocene karakteristika i veličina određenih pojava, jer se često ne raspolaže jasnim i tačnim informacijama o okruženju. Metode i modeli zasnovani na „mekoj" matematici su zasnovani na intuiciji i znanju stručnih lica, nepreciznim statističkim ili empirijskim podacima. Ove metode se veoma često koriste kod menadžmenta rizicima u različitim oblastima. Fazi tehnike omogućuju korišćenje subjektivnih ocena izraženih pomoću neodređenih pojmova, relacija i iskaza za opisivanje problema, izbor alternativa u cilju donošenja odluke, formulaciju neodređenih

[7] Zadeh, L. A. 1965. Fuzzy sets, *Information and Control,* (8), 338-353.

opisa pomoću fazi promenljivih i predstavljanje izlaznih rezultata pomoću jezičkih pojmova i relacija, ili u obliku jasnih kvantitativnih preporuka (više o teoriji fazi skupova i fazi logike u publikacijama *Zadeh* 1994; *Zimmermann*, 2001; *Zhang* i *Liu*, 2006).

3.1. Fazi analitički hijerarhijski proces – Fazi AHP

Fazi AHP[8] metoda je višekriterijumska metoda analize odluka. Ulazne veličine su trougaoni fazi brojevi koji se koriste da bi se odlučilo o prioritetu jedne varijable nad drugom. Primena fazi brojeva može poboljšati tačnost procene rizika od strane stručnjaka i kvalitet izlaznih rezultata. U literaturi se mogu naći različiti modaliteti ove metode, a u ovom radu korišćena je Chang-ova[9] formulacija koja sadrži sledeće korake:

Korak 1. Donosilac odluke određuje vrednost trougaonog fazi broja b_{ij}, (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}).

Korak 2. Sumiranje redova matrice trougaonih brojeva nakon čega se dobija vrednost RS_i i normalizacija te vrednosti.

Korak 3. Određivanje verovatnoće da je fazi broj $S_i \geq S_j$.

Korak 4. Određivanje vektora prioriteta $W = (w_1,...,w_n)^T$ matrice poređenja fazi vrednosti.

Izlazni rezultat ovog modela je vrednost prioriteta – značaja S_i svakog elementa rizika

($i = 1$ – HR_1, $i = 2$ – HR_2, $i = 3$ – HR_3, $i = 4$ – HR_4) i ukupnog rizika HR procesa $W = w_1$ – mali, w_2 – srednji, w_3 – veliki ukupan rizik).

Više o samom modelu pogledati rad autora Wang, Luo i Hua iz 2008. godine.

U Tabeli 1. prikazana je diskretna fazi AHP skala poređenja značaja parametara koja uzima u obzir neizvesnost povezanu sa percepcijom donosioca odluke.

[8] Van Laarhoven PJM and Pedrycz W, (1983): A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 11(1-3): 229-241.

[9] Chang DY. Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research* 1996; 95(3): 649-655.

Tabela 1: *Fazi skala poređenja značaja elemenata*

Lingvistička skala (relativni značaj atributa)	Fazi AHP skala	
	Trougaona fazi skala	Trougaona recipročna skala
Jednak značaj	(1,1,3)	(1/3, 1, 1)
Jednak do mali značaj	(1,2,3)	(1/3, 1/2, 1)
Mali značaj	(2,3,4)	(1/4, 1/3, 1/2)
Mali do jak značaj	(3,4,5)	(1/5, 1/4 , 1/3)
Jak značaj	(4,5,6)	(1/6, 1/5, 1/4)
Jak do veoma jak značaj	(5,6,7)	(1/7, 1/6, 1/5)
Veoma jak značaj	(6,7,8)	(1/8, 1/7, 1/6)
Veoma jak do ekstreman značaj	(7,8,9)	(1/9, 1/8, 1/7)
Ekstreman značaj	(8,9,9)	(1/9, 1/9, 1/8)

3.2. Primena modela

U analizi rizika, pitanja koja je potrebno obuhvatiti uključuju tri aspekta: važnost rangiranja faktora rizika, procena rizika sistema i izbor stepena merenja rizika. HR rizike posmatrali smo u funkciji četiri glavne kategorije rizika poslovanja kompanije: rizik usklađenosti, finansijski rizik, strateški rizik i operativni rizik. U studiji Ernst&Young-a[10] identifikovano je 16 glavnih podelemenata (individualnih) HR rizika.

Individualni HR rizici:

1.	Upravljanje talentima
2.	Etika/ton na vrhu
3.	Regulatorna neusklađenost
4.	Plaćanje/zarade i performanse
5.	Obuka kadrova i njihov razvoj
6.	Finansijsko računovodstvo i obelodanjivanje
7.	Radni odnosi
8.	Prevare
9.	Stimulativne nadoknade
10.	Politike, procedure, interne kontrole
11.	Praćenje regulativnih promena
12.	Upravljanje spoljnim saradnicima
13.	Uzbunjivači
14.	Globalizacija
15.	HR metrika performansi/troškovi menadžmenta
16.	Usklađenost sa globalnim kretanjima i efikasnost

[10] Ernst&Young-a, (2008): Global huan resources (HR) risk: from danger zone to the value zone, 23.http://www.corporate-leaders.com/index.cfm/page:hr-leaders

U odnosu na glavne grupe rizika i njihove podelemente, grupa eksperata je ocenila glavne rizike lingvističkom skalom, odnosno trougaonim fazi brojevima datim u tabeli 2. Prilikom vrednovanja rizika, eksperti nisu razmatrali uspostavljene kontrole u pojedinim procesima, s obzirom da su različiti za sve kompanije.

Tabela 2: *Matrica poređenja elemenata rizika*

	HR1	HR2	HR3	HR4
HR1	(1, 1, 1)	(1, 3 ,5)	(1, 3 ,5)	(3, 5, 7)
HR2	(1/5, 1/3, 1)	(1, 1, 1)	(0, 2, 4)	(2, 4, 6)
HR3	(1/5, 1/3, 1)	(1/4, 1/2, 0)	(1, 1, 1)	(0, 2, 4)
HR4	(1/7, 1/5, 1/3)	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/4, 1/2, 0)	(1, 1, 1)

Nakon identifikovanja rizika i elemenata rizika, i ekspertskog poređenja za svaki nivo rizika u odnosu na svaki element rizika (tabela 2), prelazi se na sledeći korak. Vrednost fazi opsega u odnosu na svaki kriterijum izračunava se korišćenjem formula (1) i (2). Vrednosti fazi brojeva date su u tabeli 3.

$$RS_i = \sum_{j=1}^{n} M_{ij} = \left(\sum_{j=1}^{n} a_{ij}, \sum_{j=1}^{n} b_{ij}, \sum_{j=1}^{n} c_{ij} \right) \tag{1}$$

$$S_i = \frac{RS_i}{\sum_{j=1}^{n} RS_j} = \left(\frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{\sum_{k=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} c_{kj}}, \frac{\sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{\sum_{k=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} b_{kj}}, \frac{\sum_{j=1}^{n} c_{ij}}{\sum_{k=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} a_{kj}} \right), i = 1, \ldots, n \tag{2}$$

Tabela 3: *Određivanje fazi brojeva*

	a_{ij}	b_{ij}	c_{ij}
	HR rizici		
HR1	0,143	0,478	1,363
HR2	0,088	0,292	0,908
HR3	0,047	0,153	0,606
HR4	0,037	0,078	0,290

Korak 3. određuje stepen verovatnoće $S_i \geq S_j$.

$$V(HR_1 \geq HR_1) = 1,\ V(HR_1 \geq HR_2) = 1.171,\ V(HR_1 \geq HR_3) = 1.328,\ V(HR_1 \geq HR_4) = 1.432,$$
$$V(HR_2 \geq HR_1) = 0.825,\ V(HR_2 \geq HR_2) = 1,\ V(HR_2 \geq HR_3) = 1.193,\ V(HR_2 \geq HR_4) = 1.326,$$
$$V(HR_3 \geq HR_1) = 0.587,\ V(HR_3 \geq HR_2) = 0.788,\ V(HR_3 \geq HR_3) = 1,\ V(HR_3 \geq HR_4) = 1.152,$$
$$V(HR_4 \geq HR_1) = 0.268,\ V(HR_4 \geq HR_2) = 0.485,\ V(HR_4 \geq HR_3) = 0.765,\ V(HR_4 \geq HR_4) = 1.$$

Minimalni stepen verovatnoće za HR_1 dobija se pomoću relacije:
$d'(HR_1) = minV\ (HR_1 \geq HR_2, HR_3, HR_4) = 1.$

Slično,
$d'(HR_2) = 0.805,\ d'(HR_3) = 0.587,\ d'(HR_4) = 0.268.$

U poslednjem koraku vrši se izračunavanje vektora prioriteta $Wo = (1, 0.805, 0.587, 0{,}268)^T$ i nakon normalizacije, vektor prioriteta u skladu sa kriterijumima odluka, dat je u narednoj tabeli.

Tabela 4: *Ukupan rizik-vektor prioriteta*

Rang	Oznaka grupe rizika	Rizik	Težina
1	HR1	Strateški rizik	0.3759
2	HR2	Rizik usklađenosti	0.3025
3	HR3	Operativni rizik	0.2207
4	HR4	Finansijski rizik	0.1009

Izlazni podaci modela pokazuju da najveći uticaj na ukupan rizik HR procesa imaju strateški rizici sa 37.59%, a zatim rizik usklađenosti sa 30.25%. Uticaj operativnog rizika HR procesa je nešto manji i iznosi 22.07%, dok finansijski rizik manje utiče na ukupan rizik i to 10.09%. Na osnovu iznetih pokazatelja nedvosmisleno se može zaključiti, da na poslovanje i razvoj organizacije utiču sva četiri navedena faktora. Drugim rečima, svi pomenuti rizici, u većoj ili manjoj meri, odražavaju se ili se mogu odraziti na ukupne poslovne rezultate savremene kompanije, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu, zavisno od ukupnog stanja stvari u njoj i u okruženju. Uporedni podaci pokazuju da se strateški rizik u najvećoj meri odražava, odnosno može odraziti na organizaciju i njeno poslovanje. U okviru ove grupe rizika izdvajaju se upravljanje talentima, etika i ton na vrhu, kao i plaćanja, odnosno zarade. Potom sledi rizik usklađenosti, sa regulatornom neusklađenošću kao najizrazitijim podelementom. Najveći uticaj na operativni rizik ima obuka kadrova i njihov razvoj .U okviru finansijskog rizika u funkciji HR, najveći uticaj imaju finansijsko računovodstvo i obelodanjivanje.

4. Zaključak

Jedan od ključnih zadataka za dobijanje što potpunije slike o rizicima ljudskih resursa je identifikacija i pozicioniranje elemenata ovih rizika sagledavajući celu organizaciju određene kompanije i njihovo potpuno integrisanje u strateško planiranje, izvršne nivoe I organizaciju. Procena rizika predstavlja dinamičan proces koji podrazumeva konstantnu proveru i korekciju parametara utvrđenog modela.

Metoda procesa fazi analitičke hijerarhije kao višekriterijumska metoda evaluacije, može se efikasno koristiti u analizi rizika ljudskih resursa. FAHP model pruža relativno jednostavan proces dekompozicije ukupnog rizika u HR na definisane elemente rizika i dobijanje podataka o procentualnom učešću svakog elementa u ukupnom riziku. Model je fleksibilan, omogućava relativno jednostavnu korekciju ulaznih parametara i brzo generisanje vrednosti ukupnog rizika u određenom procesu. Tehnika koja je primenjena u ovom radu može se lako proširiti na druge oblasti ili spefičan proces sistema, gde se mogu razmatrati i drugi faktori, zavisno od dostupnosti podataka.

Literatura

- Ali Reza Afshari, Milan Nikolić, Dragan Ćoćkalo (2014): "Applications of fuzzy decision making for personnel selection problem", *Journal of Engineering Management and Competitiveness* (JEMC), Vol. 4, No. 2, 68-77.
- Chang DY. (1996): Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95(3): 649-655.
- Ernst&Young (2008): Global huan resources (HR) risk: from danger zone to the value zone.http://www.corporate-leaders.com/index.cfm/page:hr-leaders
- Robert Fullér, Lourdes Canós-Darós, María-José Canós-Darós (2012): "Transparent Fuzzy Logic Based Methods for some Human Resources problems", *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, Vol. 13, 27-41.
- Saaty, T. L. (1980): *The Analytic Hierarchy Process.* McGraw-Hill, New York.
- Saaty, T. L. (1987): Risk-Its Priority and Probability: The Analytic Hierarchy Process. *Risk Analysis An International Journal* 7 (2), 159-172.
- Saaty, T. L. (1990): How to make decisions: the analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), 9-26.
- Van Laarhoven PJM and Pedrycz W. (1983): A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 11(1-3): 229-241.
- Wang, Y- M., Y. Luo, Z. Hua. (2008): On the extent analysis method for fuzzy AHP and its application. *European Journal of Operational Research,* 186 (2) 735-747.
- Zadeh, L. A. (1965): Fuzzy sets, *Information and Control,* (8), 338-353.
- Zhang, H., Liu, D. (2006): *Fuzzy Modeling and Fuzzy Control*, Birkhäuser, Control Engineering.
- Zhu K - J, Y. Jing, D.Y. Chang (1999): A discussion on extent analysis and applications of fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 116 (2), 450-456.
- Zimmermann, H. J. (2001):*Fuzzy Set Theory and its Applications*, 4th Edition. Springer.

Assistant Professor Olivera Milutinović, PhD
Faculty of Law, John Naisbitt University, Belgrade
Assistant Professor Marija Kerkez, PhD
Faculty of Business Studies, John Naisbitt University, Belgrade

MATHEMATICAL MODEL FOR THE RISK ASSESSMENT IN HUMAN RESOURCES FUNCTION

The human resource risks are unique, not only for their complexity, but also the connection with human behavior, cultures of different countries, demographics and established values. Companies that inaccurately assess the potential impact and unpredictability of the human element are threatened by internal and external influences. We have considered these risks in the function of four main categories of company risk: compliance risk, financial risk, strategic risk and operational risk, as well as the main sub-elements of each risk group assessed by experts with linguistic variables. The choice of appropriate methods and mathematical models for risk assessment in relation to the specific characteristics of the system under consideration, available information and resources is the key parameter of any reliable assessment. Therefore, there is a need to develop a mathematical model that can contribute to the increase of the reliability of risk assessment and reduction of the decision makers' subjectivity in relation to the level of risk. Having in mind the specificities of human resources and the unpredictability of human behavior, fuzzy techniques can provide satisfactory results in risk assessment. The authors developed the Fuzzy Analytical Hierarchical Process (fuzzy AHP) model of the overall risk in HR function using a professional estimate of the weight of previously defined risk elements, their interconnection and relative significance in relation to overall risk. Fuzzy AHP model, as a multi-criteria method of decision analysis, is flexible, allows relatively simple correction of input parameters and fast generation of total risk values in a particular process.

Keywords: *fuzzy AHP, modeling, risks, human resources risks (HR risks)*

Aleksandra Tošović-Stevanović*
Ana Jurčić**
Mihajlo Rabrenović***

UDC 005.73:339.137.2

Pregledni naučni članak
Primljen 30.12.2016.
Odobren 14.03.2017.

KULTUROLOŠKI ASPEKTI MENADŽMENTA I NJIHOV UTICAJ NA KONKURENTNOST ZEMALJA

Globalizacijom poslovanja svet postaje tržište na kome posluju kompanije iz raznih krajeva sveta, a podizanje konkurentnosti predstavlja proces unapređenja poslovnog ambijenta, kao i uspešno prilagođavaje biznisa novonastalim promenama. Od kompanija se očekuje da konstantno evoluiraju, prilagođavaju se okruženju, razumeju kulturološke razlike i njihov uticaj na međunarodno poslovanje. Iz tog razloga, u radu će biti definisani kulturološki aspekti menadžmenta, kao i uticaj faktora kulture na način vođenja poslova, te posledično i na unapređenje konkurentnosti zemalja. Rad prikazuje profile konkurentnosti pojedinih zemalja, kao i rezultate konkurentnosti zemalja prema izveštaju Instituta za razvoj menadžmenta.

Ključne reči: *kultura, menadžment, međunarodno poslovanje, konkurentnost*

* Prof. dr Aleksandra Tošović-Stevanović, Fakultet za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit“, e-mail: atosovic@naisbitt.edu.rs

** Doc. dr Ana Jurčić, docent, Geoekonomski fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit“, e-mail: ajurcic@naisbitt.edu.rs

*** Prof. dr Mihajlo Rabrenović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, e-mail: mihajlo.rabrenovic@sbb.rs

1. Uvod

Ostvarivanje prosperiteta u globalizovanoj privredi je vezano za stvaranje što povoljnijih uslova u kojima kompanije mogu unaprediti svoju produktivnost. Otuda je svaka država najodgovornija za stvaranje dobre poslovne klime na svojoj teritoriji[1].

Karakteristika savremenih tržišta je konstantna želja potrošača za novim, unapređenim proizvodima i uslugama sa jedne strane, ali i sve veća konkurencija na strani ponude, sa druge strane. Zato se od organizacija danas očekuje da konstantno evoluiraju, prilagođavaju se okruženju i donose veću vrednost svojim potrošačima. Upravo u ovom kontekstu možemo posmatrati organizacione promene kao način postizanja i unapređenja konkurentnosti[2].

U globalizovanom društvu koje karakteriše izuzetni razvoj informacione tehnologije, upravljanje različitostima dobija na značaju, jer od poznavanja i poštovanja drugih kultura u velikoj meri zavisi uspešnost ukupnog poslovnog procesa.

Suočene sa brojnim heterogenostima u globalnom poslovanju, načini i metode prevazilaženja geografskih, političkih, kulturoloških i drugih barijera u poslovanju, postaju važne alatke kroz koje kompanije mogu ostvariti beneficije koje multikulturalizam nosi sa sobom. Zbog toga je veoma važno identifikovati uticaj faktora kulture na ponašanje zaposlenih u kompaniji, a to podrazumeva uvažavanje i razumevanje kulturoloških sličnosti i razlika između onih zemalja u kojima kompanije posluju.

Multikulturološka orijentacija menadžera i kompanija kojima oni upravljaju, predstavlja značajno obeležje savremenog menadžmenta i jedan od značajnih izvora sticanja i održavanja konkurentske prednosti kompanija[3]. Iz tog razloga, u međunarodnom poslovanju, multinacionalne kompanije moraju sticati znanja i veštine, po pitanju toga kako strateški važne odlike kulture "preneti" preko granica i stvoriti jedinstvenu radnu kulturu u celom svetu. Zato ovaj rad bliže objašnjava pojam kulture, kako bi se njen značaj na efikasno upravljanje različitostima, ali i njen uticaj na konkurentnost zemalja, mogao shvatiti u potpunosti.

---

1 Savić, N., Pitić, G. (2010): *Kuda ide konkurentnost Srbije?,* Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, 2010, www.fefa.edu.rs.

2 Ostojić, B. (2014): Uticaj nacionalne kulture na organizacione promene i konkurentnost u Republici Srbiji, *Škola biznisa*, 2/2014, 188 – 202.

3 Mladenović, I., Cvetković, I. (2009): Multikulturalizam u funkciji unapređenja konkurentnosti organizacija globalne orijentacije, *MARKETING: časopis za marketing teoriju i praksu*, Ekonomski fakultet u Beogradu.

2. Kultura i menadžment u uslovima globalizacije

Doba globalizacije, prepoznatljivo po nesvakidašnjem razvoju tehnike i tehnologije, jača komunikaciju među ljudima, a geografsku udaljenost minimalizuje na način da više ne predstavlja otežavajući faktor poslovanja. Globalizacija se širi. U svetu nestaju trgovinske barijere, dostupni su novi proizvodi, mesta i usluge. Savremene tehnologije čine procese globalizacije i internacionalizacije privlačnijim za sve više preduzeća. Timovi i pojedinci komuniciraju i posluju širom sveta koristeći elektronsku tehnologiju, koja je već zamenila tradicionalne uređaje. Zbog toga je rasprostiranje poslovnih aktivnosti van nacionalnih okvira postalo jedno od najuspešnijih modela savremenog vođenja poslova, kojim se pospešuje i razvija globalna svetska mreža koja podrazumeva globalnu proizvodnju, globalnu prodaju, globalnu distribuciju...

Međunarodna poslovna scena uslovljava i međukulturnu komunikaciju, a samim tim zahteva poznavanje drugačijih kulturnih sredina. Osnovu uspešne komunikacije na međunarodnoj sceni predstavlja razumevanje različitosti, jer je nespremnost da se posluje sa poslovnim partnerima koji imaju drugačija pravila osuđeno na neuspeh. Želja da se prihvate i razumeju razlike, stvara veće šanse za uspeh. To je razlog zbog kojeg savremeni menadžeri uvek treba da imaju u vidu da je način na koji se ponašaju zaposleni i menadžeri u kompaniji, određen u velikoj meri podsvesnim pretpostavkama, vrednostima i normama nacionalne kulture koje su oni uneli u dati poslovni sistem. Kompanije i druge vrste organizacija u svakoj nacionalnoj zajednici organizovane su i funkcionišu po pravilima koja su duboko ukorenjena u nacionalnoj kulturi te zajednice. Ljudi u kompanijama ne mogu drugačije da se ponašaju nego onako kako im to obeležja, vrednosti i norme njihove kulture govore[4].

S obzirom da nacionalna kultura oblikuje ponašanje ljudi posredstvom normi i vrednosti, ona utiče u velikoj meri i na formiranje organizacione kulture koja određuje način rada i interakciju zaposlenih[5].

Kulturna determinanta menadžmenta podrazumeva da se organizacija i upravljanje u kompanijama u jednoj nacionalnoj zajednici potčinjavaju dejstvu nacionalne kulture u toj zajednici i samo one kompanije, to jest oni menadžeri, koji budu razumeli i poštovali kulturnu različitost prave prvi korak uspešnog poslovanja[6].

Danas, sa velikom brzinom sklapanja poslova, ostaje malo vremena da se pravovremeno i adekvatno reaguje, pa je važno da se prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti izbegnu početničke greške koje se tiču nepoznavanja

[4] Jovanović-Božinov, M., Langović-Milićević, A. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije,* Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006., str. 12.

[5] Milovanović, V. (2014): Uticaj nacionalne kulture na efekte sprovođenja menadžmenta ukupnog kvaliteta, *Megatrend revija, Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju,* Vol. 11, No 2, 2014, Megatrend univerzitet u Beogradu.

[6] Jovanović-Božinov, M., Langović-Milićević, A. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije,* Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006., str. 12.

dubljih slojeva komunikacije, od samog jezika. Zato je poznavanje kulture i običaja poslovnih partnera jedan od najbitnijih preduslova međunarodnog poslovanja, a svaki uspešan menadžer mora da se upoznaje, kako sa sopstvenom, tako i sa kulturama svojih saradnika.

Za one koji aktivno učestvuju u kulturnoj razmeni, kultura je proces u kojem se njihovi kulturni identiteti suočavaju sa drugim kulturama na dinamičan način i menjaju se iznutra i bez pritiska. Za one nacionalne kulture koje nemaju mogućnost izražavanja vlastitog kulturnog identiteta u kulturnoj razmeni i za koje je globalizacija nepoznat i nametnut proces, vlastiti kulturni identitet postaje utočište u kojem nema mesta za kulturnu raznolikost i u nekim slučajevima dovodi do konflikta.

Kako bi svi igrači globalne utakmice umeli da savladaju prepreke u kompatibilnosti između poslovnih praksi različitih kultura, moderne kompanije sve više shvataju da njihov razvoj, diverzifikacija i dostizanje konkurentske prednosti neopozivo zahtevaju veštine interkulturnog menadžmenta.

Oblast interkulturnog menadžmenta proučava pet centralnih pitanja:

- Da li se organizaciono ponašanje razlikuje u zavisnosti od kulture?
- Koliki deo uočene razlike može da se pripiše kulturnim determinantama?
- Da li se razlike u organizacionom ponašanju širom sveta povećavaju, smanjuju ili, pak, ostaju iste?
- Kako se može na najbolji način upravljati organizacijama u kulturama koje se razlikuju od sopstvene?
- Na koji način organizacije mogu da upravljaju kulturnom raznolikošću, uključujući i upotrebu pomenute raznolikosti kao resursa organizacije?[7]

U uslovima globalizacije pojavljuju se nove prepreke u kompatibilnosti između poslovnih praksi različitih kultura, pa interkulturni menadžment podrazumeva da kompanije i pojedinci moraju da nauče kako da se snađu i rukovode poslovima izvan nacionalnih granica i u okvirima stranih kultura. Zato odgovori na prethodnih pet pitanja nedvosmisleno ukazuju da veština interkulturnog vođenja poslova postaje novi imperativ međunarodnog tržišta i jedan od odgovora na zahteve globalizacije.

Doba globalizacije, tj. promene koje je globalizacija unela u sve aspekte postojanja društva, dovode do toga da različite države i kulture postaju međuzavisne kao nikada ranije. Kako se povećava brzina promena, ono što se dešava na jednom kraju sveta, može direktno da utiče na ljude u bilo kom drugom delu sveta. Globalni sistem ne čini samo okvir u kojem se određena društva razvijaju i menjaju. Političke, ekonomske i socijalne povezanosti koje prelaze granice zemalja odlučno uslo-

[7] Adler, N. J., Doktor, R., Redding, G. S. (1986): *From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed*, Journal of Management, vol. 12, no. 2, 1986., str. 297. (https://www.researchgate.net/profile/Nancy_Adler4/publication/300440061_From_the_Atlantic_to_the_Pacific_Century/links/57348fe008ae9f741b27ea5a.pdf)

vljavaju sudbinu onih koji žive unutar svake od tih zemalja, a potreba za ekonomskom i socijalnom kohezijom dala je podstrek za stvaranje novih kulturnih principa, kao što su *humana orijentacija* i *poštovanje različitosti*. U svetu globalizacije, nacionalne granice polako nestaju, „rađajući" nove oblike *globalnog menadžmenta*, a međunarodno poslovanje mora da utemelji način, tj. put za uspešnu saradnju u uslovima globalizacije preko pristupa multikulturalnim tržištima i uz razumevanje uloge kulture u okviru svakog od aspekata ekonomskog sveta[8].

3. Institut za razvoj menadžmenta

Institut za razvoj menadžmenta (*Institute for Management Development - IMD)* objavljuje godišnji izveštaj svetske konkurentnosti (*World Competitiveness Yearbook - WCY*), koji sadrži dva pristupa: globalno rangiranje koje osigurava sistemsko vrednovanje konkurentnosti i profil konkurentnosti pojedinih zemalja koji pokazuje kako se određena država usavršava i specijalizuje.

Godišnji izveštaj rangira i analizira sposobnost zemlje da stvori i sačuva okruženje u kojem se preduzeća mogu takmičiti. S obzirom da preduzeća deluju u nacionalnom okruženju, koje podstiče ili ometa njihovu konkurentsku sposobnost, bilo domaću ili međunarodnu – to se područje naziva svetska konkurentnost i sadržano je u WCY.

Institut za razvoj menadžmenta navodi deset *zlatnih pravila konkurentnosti*, a to su[9]:

1. stvoriti stabilno i predvidljivo pravno okruženje,
2. stvarati fleksibilnu i elastičnu privrednu strukturu,
3. investirati u tradicionalnu i tehnološku infrastrukturu,
4. podsticati privatnu štednju i domaće investicije,
5. razvijati agresivnost na stranim tržištima (preko izvoza), kao i atraktivnost zemlje za strane direktne investicije,
6. osigurati kvalitet, efikasnost, brzinu i transparentnost vlade i administracije,
7. održavati ravnotežu između nivoa plata, produktivnosti i poreza,
8. očuvati socijalnu strukturu otklanjanjem dispariteta plata i jačanjem srednje klase,
9. maksimalno investirati u obrazovanje (posebno srednjeg nivoa) i dugoročno obučavanje i usavršavanje radne snage,
10. uskladiti privredu sa okruženjem i globalizacijom u cilju obezbeđenja trajnog stvaranja bogatstva i zaštite vrednosnog sistema koji građani žele.

[8] Tošović-Stevanović, A., Jurčić, A. (2011): Globalization and intercultural transformation: significance of managing differences for international business, *9th International Scientific Conference Serbia Facing the Challenges of Globalization and Sustainable Development*, Belgrade, November 25th, 2011.

[9] www.imd.ch/wey

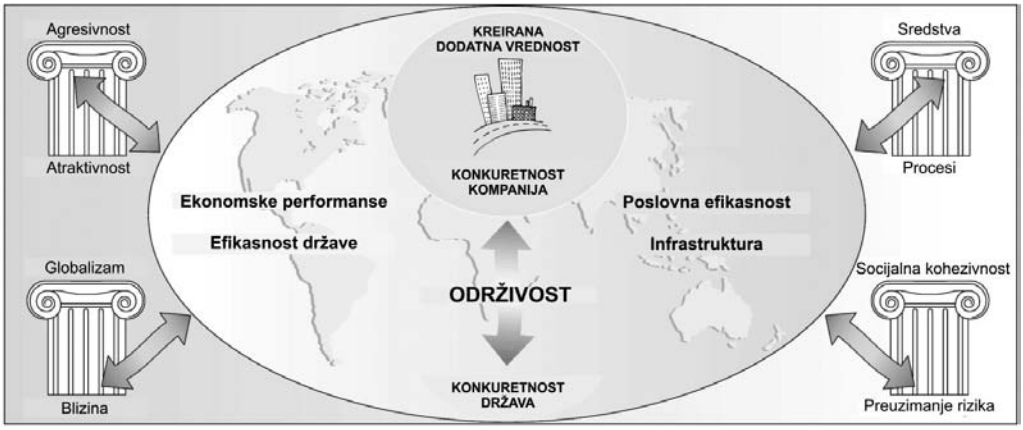
3.1. Koja teorija pruža osnovu za WCY?

Zemlje upravljaju svojim okruženjem na osnovu četiri osnovne sile, tj. četiri dimenzije koje stvaraju konkurentsku sredinu i okruženje zemlje. Obično su posledica tradicije, istorije ili sistema vrednosti i tako duboko ukorenjeni u zemlji, da u većini slučajeva nisu ni jasno definisani. Međutim, ove dimenziju se mogu grupisati u sveobuhvatnu teoriju, koja nema za cilj da istakne konkurentnost zemlje, nego da istakne profil konkurentnosti, koji karakteriše privredu date zemlje i predviđa njeno buduće kretanje i razvoj. Četiri dimenzije prikazane na slici 1. su[10]:

1. atraktivnost vs. agresivnost,
2. blizina vs. globalizam,
3. sredstva vs. procesi,
4. pojedinačno preuzimanje rizika vs. socijalna kohezivnost.

Atraktivnost vs. agresivnost. Zemlje se razlikuju u načinu na koji upravljaju svojim odnosima u svetu biznisa. Tradicionalno, konkurentnost je povezana sa međunarodnom agresivnošću zemalja, tj. izvozom i direktnim stranim investicijama. Japan, Nemačka i Koreja prate ovu strategiju.

Slika 1. *Oblici okruženja konkurentnosti zemlje.*



Izvor: http: //www02.imd.ch/wcy/fundamentals.

S druge strane, od nedavno, neke zemlje upravljaju svojom konkurentnošću, tako što postaju atraktivnije. Na primer, Irska i Singapur su poboljšale svoje pozicije kroz podsticaje direktnih investicija.

[10] Garelli, S. (2002): The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge – Based Economy, Competitiveness of nations: the fundamentals, http: //www02.imd.ch/wcy/fundamentals

Agresivnost generiše prihode u zemlji, ali ne nužno i poslove. Atraktivnost stvara poslove direktnim stranim investicijama u zemlji domaćina, ali mogu biti kratkoročan prihod zbog podsticaja. To znači da čak i bogate zemlje ne mogu zanemariti značaj atraktivnosti, posebno zbog uticaja na zapošljavanje[11].

Da bi se zemlje takmičile u savremenom poslovanju, neophodno je da razmotre i pristup atraktivnosti i agresivnosti, mada se zemlje u praksi opredeljuju samo za jedan od ova dva pristupa. Irska nije preterano agresivna na međunarodnom tržištu. Koreja nije dovoljno atraktivna za strana ulaganja. Velika Britanija je ranije bila agresivna, a postala je atraktivna, dok je Švajcarska bila atraktivna, a postala je agresivna. SAD su jedina zemlja koja može da bude i veoma agresivna i veoma atraktivna istovremeno.

Generalno, ekonomski sistem zemalja nije homogen i u većini slučajeva, zemlje se moraju baviti i *ekonomijom blizine i globalnom ekonomijom.*

Ekonomija blizine sastoji se od tradicionalnih aktivnosti: zanata, društvenih i ličnih usluga, kao što su lekari i učitelji; administrativnih aktivnosti kao što su vlada i pravosuđe i podrške potrošačkim aktivnostima, kao što su posleprodajne usluge i prilagođavanje. Ekonomija blizine obezbeđuje dodatnu vrednost u blizini krajnjeg korisnika, što obično povećava troškove poslovanja.

Globalnu ekonomiju čine preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu. Ona polazi od toga da proizvodnja ne mora biti u neposrednoj blizini krajnjeg korisnika, a njena prednost je u komparativnim prednostima tržišta širom sveta, posebno u odnosu na operativne troškove. Obično je konkurentna i cenovno efikasna.

Prema Garelli-ju, odnos ove dve ekonomije u nacionalnom prosperitetu varira od veličine i ekonomskog razvoja zemlje. U proseku, može se pretpostaviti da je u Zapadnoj Evropi 2/3 GDP-a generisano od strane ekonomije blizine, a preostala 1/3 od globalne ekonomije. Manje zemlje su mnogo više zavisne od njihove globalne ekonomije. Zemlje poput SAD-a i dalje se oslanjaju na veličinu svoga tržišta, iako je trend ka globalizaciji u porastu.

Tokom proteklih 25 godina, globalna ekonomija je enormno porasla, ponekad okupirajući ekonomiju blizine (otvaranje trgovinskih barijera, trgovinskih sporazuma, regionalnih integracija, privatizacije i deregulacije). Jedna važna posledica globalizacije jeste da vrši snažan pritisak na cene, marže i zarade. Zemlje sa visokim životnim standardom i troškovima rada, kao što su Nemačka i Švajcarska, prolaze kroz težak period adaptacije.

Sredstva vs. procesi. Države takođe upravljaju svojim konkurentskim okruženjem, oslanjajući se na sredstva ili procese. Neke zemlje mogu biti bogate sredstvima: zemlja, ljudi i prirodni resursi, ali ne moraju biti konkurentne. To je možda slučaj sa Brazilom, Indijom i Rusijom. Druge zemlje kao što su Singapur, Japan i Švajcarska su siromašne resursima i u suštini se oslanjaju na transformaciju procesa u celini.

[11] Ibid

Ponekad ekonomisti ističu „period prirodnih resursa" da bi opisali sudbinu sredstava bogate zemlje, zbog kojih su bili zadovoljni. To je verovatno faktor od centralnog značaja za „dodatu ekonomsku vrednost" u pojmu konkurentnosti. Ali, takođe treba dodati da nasleđena sredstva nisu samo prirodni resursi. Moglo bi se smatrati da su infrastruktura, industrijska moć, pa čak i obrazovaje i veštine, sredsva koje je akumulirala prošla generacija[12].

Pojedinačno preuzimanje rizika vs. socijalna kohezivnost. Četvrta sila oblikovanja konkurentskog okruženja u zemlji je razlika između sistema koji promoviše individualni rizik i onog koji čuva socijalnu kohezivnost. Takozvani anglosaksonski model karakteriše naglasak na rizik, deregulaciju, privatizaciju i odgovornost pojedinca, kroz minimalistički pristup u sistemu socijalnog osiguranja. Nasuprot tome, kontinentalni evropski model oslanja se na društveni konsenzus, ravnopravniji pristup odgovornosti i opsežni sistem socijalne zaštite. Oba modela se takmiče dugi niz godina, ali se čini da je anglosaksonski pristup preovladao. Zakonodavstvo EU je orijentisano više ka deregulaciji i privatizaciji.

3.2. Uticaj kulture na konkurentnost

U svetu danas egzistiraju različite kulture, pa je sa stanovišta međunarodnog poslovanja veoma značajno razumeti njihov uticaj na razmišljanje, verovanje, ponašanje, percepciju, stavove menadžera, na njihove stereotipe, ideologiju, na pristup formulisanju strategije, na odlučivanje, stav prema riziku, na odnos prema saradnji tj. konkurenciji, na orijentisanost na stabilnost ili na inovativnost i sklonost ka promenama.

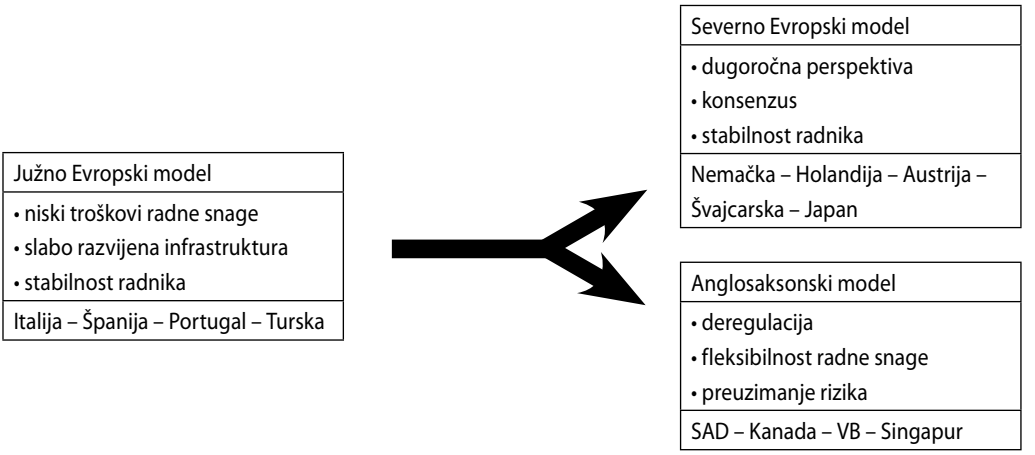
Tri različita modela društva su identifikovana i ilustrovana na slici 2[13]:

1. *Južnoevropski model* karakteriše slabo razvijena infrastruktura, poslovna regulativa i socijalna zaštita i niski troškovi radne snage. Ovaj model favorizuje inventivnost.
2. *Severnoevropski model* karakteriše snažan naglasak na stabilnost, društveni konsenzus i propise. Ovaj model favorizuje dugoročne perspektive.
3. *Anglosaksonski model* karakteriše deregulacija, privatizacija, radna fleksibilnost i veće prihvatanje rizika. Ovaj model podstiče preduzetništvo.

[12] Ibid

[13] Ibid

Slika 2. *Modeli ponašanja.*



Izvor: http: //www02.imd.ch/wcy/fundamentals.

Tokom proteklih godina, pomak se desio sa severnoevropskog modela na anglo-sakosonski model. Međutim vidljiva ravnoteža između hiper-konkurentskog globalnog poslovanja, bliskog anglo-saksonskom modelu i više socijalno odgovornog lokalnoj sredini, bliskog severnoevropskom modelu, još uvek je izazov.

3.3. Metodologija

Stručnjaci Instituta za razvoj menadžmenta usavršili su metodologiju koja se primenjuje pri konstruisanju rang-liste zemalja po konkurentnosti privrede, koja se objavljuje svake godine od 1989. godine.

Metodologija WCY nacionalno okruženje deli na četiri glavna faktora, a svaki od njih na pet podfaktora, koji označavaju pojedinačne aspekte analiziranog područja[14]:

- *Ekonomske performanse* (*economic performance*): domaća ekonomija (veličina privrede, njen rast, visina per capita dohotka i procena budućeg rasta makroekonomskih agregata), uključenost u međunarodnu trgovinu, uključenost u međunarodno investiranje, zaposlenost, cene.
- *Efikasnost države* (*government efficiency*): javne institucije, fiskalna politika, institucionalni okvir, poslovni propisi, društveni okvir.
- *Efikasnost poslovanja* (*business efficiency*): produktivnost, tržište rada, finansijsko tržište, menadžment, uklapanje u procese globalizacije.
- *Infrastruktura* (*infrastructure*): osnovna infrastruktura (broj, starosna struktura stanovnika, saobračajna infrastruktura, energetski i vodni potencijal i kapaciteti), tehnološka infrastruktura (telekomunikacioni, telefonski,

[14] http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/

kompjuterski kapaciteti, povezanost sa Internetom), naučna infrastruktura (sredstva, broj zaposlenih u istraživačko-razvojnom radu), zdravlje i ljudska sredina, obrazovanje.

WCY koristi poslovna zajednica da proceni nacionalno okruženje – u otvorenom i globalnom svetu. Lokacija je veoma važna za preduzeće. Oni koriste WCY za određivanje investicionog plana i procene lokacije. Državna administracija koristi WCY kao merilo uspeha svoje politike u poređenju sa drugima. Akademski svet koristi za razumevanje i analiziranje ključnih faktora kojima se države i preduzeća takmiče na svetskom tržištu.

Tabela 1. *Rezultati konkurentnosti prema IMD-u za 2016. godinu.*

Zemlja	*Rang*	*Rezultat*
Hong Kong	1	100,00
Švajcarska	2	98,018
SAD	3	97,881
Singapur	4	97,649
Švedska	5	92,353
Danska	6	91,756
Irska	7	91,540
Holandija	8	91,321
Norveška	9	90,054
Kanada	10	90,048

Izvor: IMD, 2016.

Hong Kong se, prema godišnjem izveštaju svetske konkurentnosti za 2016. godinu, popeo sa prošlogodišnjeg drugog na prvo mesto, Švajcarska je napredovala sa četvrtog na drugo mesto, dok su SAD sa prošlogodišnjeg prvog mesta pale na poziciju broj tri. Zatim slede Singapur, Švedska, Danska, Irska, Holandija, Norveška i Kanada, koje predstavljaju 10 vodećih najkonkurentnijih zemalja u svetu, prema izveštaju Instituta za razvoj menadžmenta. I u poslednjem izveštaju svetske konkurentnosti ukazuje se na važnost efikasnosti i kvaliteta poslovnog sektora, koji su bili ključni za vodeće pozicije Hong Konga i Švajcarske.

Kada analiziramo prva tri mesta prema godišnjem izveštaju svetske konkurentnosti, Hong Kong, Švajcarsku i SAD, poredeći njihov rang i pojedinačne pozicije u okviru ekonomskih performansi, efikasnosti države, efikasnosti poslovanja i infrastrukture u poslednje tri godine, možemo izvući sledeće zaključke (tabela 2. i 3.).

Tabela 2. *Rezultati IMD-a, za Hong Kong, Švajcarsku i SAD, za period od 2012--2016. godine.*

Zemlja	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Hong Kong	1	3	4	2	1
Švajcarska	3	2	2	4	2
SAD	2	1	1	1	3

Izvor: IMD, 2016.

Na osnovu tabele 2. primećujemo neophodnost konstantnog ulaganja, očuvanja i održavanja konkurentske prednosti u cilju rasta i razvoja analiziranih zemalja, jer se situacije iz godine u godinu brzo menjaju, prema pozicijama godišnjeg izveštaja svetske konkurentnosti. Ovim se još jednom potvrđuju aspekti globalnog poslovanja, odnosno brzih i dinamičnih promena u savremenom poslovanju, koje zahtevaju permanentno ulaganje i praćenje velikog broja analiziranih faktora, u cilju ostvarivanja vodećih pozicija na svetskom tržištu.

Tabela 3. *Rezultati po faktorima IMD-a, za Hong Kong, Švajcarsku i SAD, za period od 2012-2016. godine.*

Hong Kong									
Ekonomske performanse					*Efikasnost države*				
2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
4	**8**	**7**	**9**	**5**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**
Efikasnost poslovanja					*Infrastruktura*				
2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
1	**2**	**3**	**1**	**1**	**18**	**21**	**21**	**15**	**21**
Švajcarska									
Ekonomske performanse					*Efikasnost države*				
2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
7	**10**	**10**	**14**	**10**	**4**	**4**	**3**	**5**	**2**
Efikasnost poslovanja					*Infrastruktura*				
2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
7	**6**	**2**	**6**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**
SAD									
Ekonomske performanse					*Efikasnost države*				
2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
1	**1**	**1**	**1**	**1**	**22**	**25**	**22**	**23**	**25**
Efikasnost poslovanja					*Infrastruktura*				
2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
11	**1**	**1**	**2**	**7**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

Izvor: IMD, 2016.

Iz tabele 3. možemo videti ključne faktore za analizu konkurentnosti prema godišnjem izveštaju svetske konkurentnosti, za tri najbolje pozicionirane zemlje.

U tabeli je dat prikaz za period od 2012-2016. godine, kako bi utvrdili koji faktori odlučujuće utiču na rang navedenih zemalja. Kao što je već istaknuto, zahvaljujući efikasnosti poslovanja i kvalitetu poslovnog sektora, Hong Kong i Švajcarska su ostvarile vodeće pozicije u 2016. godini. U pogledu efikasnosti poslovanja, ove dve zemlje, kontinuirano ostvaruju dobar plasman od 2012-2016. godine. Takođe, Hong Kong je izuzetno dobro rangiran u pogledu faktora efikasnosti države, kao i drugoplasirana Švajcarska, za razliku od SAD-a, koji je u pogledu ovih faktora najlošije pozicioniran (čak 25. mesto u 2016. godini).

Nešto lošije pozicije Hong Kong i Švajcarska ostvaruju u pogledu ekonomskih performansi, gde se analiziraju međunarodna ekonomija, investicije, zaposlenost.., dok su upravo tu SAD najbolje pozicionirane u svih pet prikazanih godina. Hong Kong je najlošije pozicioniran kod faktora koji analiziraju infrastrukturu, za razliku od SAD (prvo mesto u svih pet godina zaredom) i Švajcarske, koje su tu odlično pozicionirane.

Na osnovu analiziranih faktora ovog izveštaja, koji meri koliko uspešno zemlje upravljaju svojim ekonomijama i ljudskim resursima radi unapređenja svog prosperiteta, možemo zaključiti da je za uspeh i odličnu poziciju visoko rangiranih zemalja, ključan fokus na regulativu koja je prijateljska za poslovanje, fizičku i nematerijalnu infrastrukturu i inkluzivne institucije. Za uspeh Hong Konga zaslužna je dosledna posvećenost unapređenju poslovnog ambijenta, a za Švajcarsku je od velikog značaja njena predanost kvalitetu, koja omogućava toj zemlji brzo reagovanje i prilagođavanje promenama u globalnom okruženju. Kod SAD se ističu u prvi plan najbolji ekonomski rezultati u svetu, ali s obzirom da oni nisu i jedini parametri za ocenu konkurentnosti zemlje, SAD nisu na prvoj poziciji ovog izveštaja.

Kada ove rezultate uporedimo sa pozicijama koje su navedene zemlje ostvarile u okviru izveštaja Svetskog ekonomskog foruma za 2016. godinu, koji takođe analizira i pozicionira zemlje na osnovu stepena konkurentnosti, možemo uočiti sledeće: Švajcarska već osmu godinu za redom zauzima prvo mesto, SAD su na trećem mestu, a Hong Kong se nalazi na sedmom mestu. I prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma ove tri zemlje spadaju u prvih deset najkonkurentnijih zemalja na svetu u poslednjih nekoliko godina, a osnovni razlozi za to, u prvi plan ističu kvalitet i produktivnost kao ključne faktore konkuretnosti u savremenom poslovanju, ulaganje u inovacije i povećanje otvorenosti globalne ekonomije koja pospešuje konkurentnost i omogućava liderima da predvode održiv, inkluzivan rast.

4. Zaključak

Era u kojoj živimo pospešuje zbližavanja i smanjuje rascepe koji postoje između različitih kultura. Ekonomija prelazi granice matične zemlje priklanjajući se svetu globalne ekonomije. Međutim, koliko god da su u ovakvim uslovima prostorne i vremenske razdaljine premostive, globalna ekonomija razvija nove prepreke vezane za usklađivanje poslovnih praksi među zemljama, a poznata je činjenica da su u praksi poslovna i nacionalna kultura toliko međusobno povezane da se ne mogu razdvajati. Zbog toga, u savremenoj civilizaciji koju karakteriše nagli razvoj informacione tehnologije, interkulturalnost dobija na značaju, jer od poznavanja i uvažavanja drugih kultura u velikoj meri zavisi uspešnost ukupnog poslovnog procesa.

Ako se karakteristike analiziranih zemalja posmatraju u kontekstu promena i razvoja, prema godišnjem izveštaju svetske konkurentnosti, onda su sa stanovišta podrške njihovom sprovođenju svakako najpoželjnije kulture koje odlikuje visoka inovativnost, dugoročna perspektiva, preuzimanje rizika i efikasno uklapanje u procese globalizacije. Upravo odlike ovakvih profila konkurentnosti i na njima zasnovani modeli ponašanja, direktno utiču na rezultate zemalja prema stepenu razvoja i pozicije konkurentnosti koje ostvaruju.

Danas, kultura ne predstavlja samo obrazac po kojem se ponašamo, niti predmet istraživanja isključivo humanističkih nauka. U svetu globalne ekonomije, kultura postaje jedan od vodećih faktora koji se uvažava u poslovnom svetu. Poznavanje kultura različitih zemalja, naših poslovnih partnera, može koristiti kao faktor konkurentske prednosti i pomoći u prevazilaženju međukulturnih nerazumevanja, definisanju globalnih strategija i postizanju ukupnih rezultata.

Literatura

- Adler, N. J., Doktor, R., Redding, G. S. (1986): *From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed*, Journal of Management, vol. 12, no. 2, 1986., str. 297. (https://www.researchgate.net/profile/Nancy_Adler4/publication/300440061_From_the_Atlantic_to_the_Pacific_Century/links/57348fe008ae9f741b27ea5a.pdf)
- Garelli, S. (2002): The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge – Based Economy, Competitiveness of nations: the fundamentals, http: // www02.imd.ch/wcy/fundamentals
- International Institute for Management Development (IMD, 2016). World Competitiveness Yearbook 2016.
- Jovanović-Božinov, M., Langović-Milićević, A. (2006): *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006., str. 12.
- Mladenović, I., Cvetković, I. (2009): Multikulturalizam u funkciji unapređenja konkurentnosti organizacija globalne orijentacije, *MARKETING: časopis za marketing teoriju i praksu*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- Milovanović, V. (2014): Uticaj nacionalne kulture na efekte sprovođenja menadžmenta ukupnog kvaliteta, *Megatrend revija, Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju*, Vol. 11, No 2, 2014, Megatrend univerzitet u Beogradu.
- Rabrenović, M. (2011): Strategijski menadžment u javnom sektoru, JP „Glasnik“, Beograd
- Savić, N., Pitić, G. (2010): *Kuda ide konkurentnost Srbije?,* Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, 2010, www.fefa.edu.rs.
- Tošović-Stevanović, A., Jurčić, A. (2011): Globalization and intercultural transformation: significance of managing differences for international business, *9th International Scientific Conference Serbia Facing the Challenges of Globalization and Sustainable Development*, Belgrade, November 25th, 2011.
- Ostojić, B. (2014): Uticaj nacionalne kulture na organizacione promene i konkurentnost u Republici Srbiji, *Škola biznisa*, 2/2014, 188 – 202.
- www.weforum.org
- http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/

Associate Professor Aleksandra Tošović-Stevanović, PhD
Faculty of Business Studies,
John Naisbitt University, Belgrade
Assistant Professor Ana Jurčić, PhD
Faculty of Geoeconomics,
John Naisbitt University, Belgrade
Full Professor Mihajlo Rabrenović, PhD
Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Serbia

CULTURAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON COMPETITIVENESS OF COUNTRIES

By globalizing business activity the world becomes the market where companies from various parts of the world operate, while increasing competitiveness represents the process of improving the business environment as well as successful adjustment of a business to emerging changes. Companies are expected to constantly evolve, adapt to the environment and understand cultural differences and their impact on international business. For those reasons, this paper will define the basic characteristics of the cultural aspect of management, as well as their impact on international business and the iomprovement of the competitiveness of countries. The profiles of the competitiveness of individual countries and the results of the competitiveness of countries according to the report of the Institute for Management Development will be presented in the paper.

Key words: *culture, management, international business, competitiveness.*

Katarina Radosavljević*
Vesna Milanović**

UDK 339.138:339.5

Pregledni naučni članak
Primljen 06.02.2017.
Odobren 01.07.2017.

EMPIRIJSKA VEZA IZMEĐU MARKETINŠKE ORIJENTACIJE I IZVOZNIH PERFORMANSI PREDUZEĆA***
– komparativni pregled postojećih istraživanja u periodu 1995-2005 i 2006-2016 godina –

Ispitivanje veze između marketinške orijentacije (MO) i izvoznih performansi (IP) preduzeća postaje veoma aktuelno u oblasti međunarodnog marketinga od 2000. godine. Relevantna literatura ukazuje na direktnu pozitivnu vezu između MO i IP, i na trend rasta interesovanja istraživača za ispitivanje ove veze.

Cilj ovog rada je da ustanovi do kojih saznanja su došli istraživači u ovom području kao i da ponudi preporuke za dalja istraživanja. Za period istraživanja je postavljen period 2006-2016. godine. Pregledom literature, pronađeno je 18 studija koje su objavljene u renomiranim svetskim časopisima u posmatranom periodu, a koje empirijski testiraju vezu između MO i IP. Kao rezultat analize ovih studija u radu su prezentovani najznačajniji aspekti odnosa između MO i IP preduzeća. Za period poređenja je izabran period 1995-2005.

Ključne reči: *marketinška orijentacija (MO), izvozne performanse (IP) preduzeća, veza*

* Katarina Radosavljević, doktorand, asistent, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, radosavljevic.k@gmail.com

** Vesna Milanović, redovni profesor, Geoekonomski fakultet (Fakultet za međunarodnu ekonomiju), Univerzitet „Džon Nezbit", Beograd, vmilanovic@naisbitt.edu.rs

*** Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).

1. Uvod

Izvoz je značajan pokretač opstanka i rasta preduzeća. Zbog toga je razumevanje načina na koje preduzeće može da poboljša svoje izvozne rezultate od ključnog značaja. O tome svedoči veliki broj studija[1] koje su fokusirane na identifikovanje faktora koji doprinose povećanju izvoza preduzeća sa ciljem da se menadžerima i donosiocima odluka na državnom nivou obezbede smernice za formulisanje i sprovođenje odgovarajućih poslovnih strategija i dizajniranje državne politike.

Uspeh preduzeća u izvozu izražava se izvoznim performansama (IP) (engl. *export performance*), a najčešće se definiše kao „ishod aktivnosti preduzeća na izvoznim tržištima."[2] Ovaj pojam, iako slabije poznat u domaćoj literaturi, okupira pažnju međunarodne naučne zajednice preko 50 godina.[3] Uprkos naporima velikog broja autora da ustanove i sistematizuju faktore koji utiču na povećanje IP, konačni okvir determinanti IP nije postignut. Osnovne prepreke koje istraživačima stoje na putu do tog cilja su: (1) različite mere IP koje se koriste prilikom operacionalizacije ovog pojma; (2) nepostojanje saglasnosti oko teorijskih dimenzija IP; (3) nivo posmatranja IP se razlikuje u istraživanjima. Bez obzira na ove probleme, učinjeni su pomaci i većina autora je saglasna da su IP multidimenzionalni pojam koji obuhvata različite aspekte poslovanja, dok preporučuju uključivanje različitih merila i dimenzija prilikom istraživanja.

Karlos Sosa i saradnici (*Carlos Sousa et al.*[4]), u pokušaju da sintetizuju nalaze istraživanja u polju determinanti IP otkrivaju novu dimenziju - zapažaju da istraživači nakon 2000. godine počinju da posvećuju pažnju marketinškoj orijentaciji (MO) kao značajnoj odrednici izvoznih rezultata preduzeća. Pregledom literature pronalaze sedam radova koji empirijski testiraju vezu između MO i različitih pokazatelja IP. Rast interesovanja za MO objašnjavaju time što ona "… omogućava organizacijama da predvide i reaguju na promene u okruženju i imaju koristi od tih promena."[5]

---

1 Videti: Zou Shaoming, Stan Simona (1998): „The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review* 15(5)/1998, 333-356; Dhanaraj Charles, Beamish W. Paul (2003): „A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of small business management* 41(3)/2003, 242-261; Chugan Pawan Kumar, Singh Shivangi (2014): „Taxonomy for Firm-level Determinants of Export Performance", *Universal Journal of Industrial and Business Management* 2(1)/2014, 6-12.

2 Shoham Aviv (1998): „Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing* 3/1998, 59-81, 61.

3 Prvi put se pojavljuje u literaturi 1964. godine u radu Tookey A. Douglas (1964): „Factors associated with success in exporting", *Journal of management Studies* 1(1)/1964, 48-66.

4 Sousa M. P. Carlos, Martínez-López J. Francisco, Coelho Filipe (2008): „The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374.

5 *Ibid*, 355. U ovom radu je za period poređenja određen period 1995-2005, a ne 1998-2005 jer je drugi period desetogodišnji - period 2006-2016.

Odgovor na pitanje koji su naučni pomaci učinjeni u proteklih 10 godina je od izuzetnog teorijskog i praktičnog značaja, jer da bi se podstakla dalja istraživanja u ovom polju, neophodno je da istraživači imaju uvid u dosadašnje rezultate. S toga je cilj ovog rada prezentovanje celovitog praktičnog i teorijskog okvira uticaja MO na IP. Oba ova koncepta se u velikoj meri primenjuju u međunarodnom marketingu, ali i međunarodnom i strategijskom menadžmentu, pa rezultati ovog rada mogu biti od koristi i istraživačima kojima međunarodni marketing nije uža oblasti istraživanja. Sa praktičnog aspekta, ponuđene smernice mogu da posluže menadžerima izvoznih preduzeća koji shvataju značaj primene marketinškog koncepta u poslovanju i koji žele da na naučnoj osnovi unaprede sprovođenje MO i postignu bolje rezultate na izvoznim tržištima.

Pored uvoda, u drugoj tački su definisani osnovni pojmovi i objašnjeni teorijski koncepti MO i IP. U trećoj tački je prikazan metodološki pristup koji se u radu koristi i navode se karakteristike studija u ovoj oblasti objavljenih u periodu 2006-2016. godina. Četvrta i najznačajnija tačka ovog rada odnosi se na otkrivanje veza između MO i IP, kao i faktora za koje se utvrdilo da posreduju u ovom odnosu. Peta tačka sumira nalaze rada i nudi preporuke za dalja istraživanja.

2. MO i IP preduzeća – pojam i koncepti

Iako postoje različite definicije pojma MO[6] (engl. *market orientation*), većina autora doživljava MO kao primenu marketinškog koncepta u preduzeću.[7] Od brojnih teorijskih pristupa - koncepata koji su razvijeni krajem 80-ih i početkom 90-ih godina 20. veka[8], dva su dobila najveće priznanje naučne zajednice. Prvi je bihejvioralni pristup autora Adžeja Kolija i Bernarda Javorskog (*Ajay Kohli*, *Bernard Jaworski,* 1990), a drugi je pristup autora Džona Narvera i Stenlija Slatera (*John Narver*, *Stanley Slater*, 1990).

Koli i Javorski posmatraju MO kao skup specifičnih ponašanja u organizaciji i definišu je kao „...skupljanje tržišnih informacija koje se odnose na sadašnje i

[6] U srpskom jeziku i naučnoj literaturi u ovoj oblasti, ustalila su se dva termina koja se podjednako i ravnopravno koriste kada se govori o primeni marketinškog koncepta u preduzeću, a to su „marketinša orijentacija" i „tržišna orijentacija". U stranoj literaturi takođe postoji dilema - koji termin koristiti *market orientation* ili *marketing orientation* - videti: Šályová Simona *et al.* (2015): „Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry", *Procedia Economics and Finance* 34(1)/2015, 622-629, 623. U ovom radu smo se opredelili za termin marketinška orijentacija (MO), uz napomenu da se taj termin odnosi na engleski termin *market orientation*.

[7] Videti: Kohli K. Ajay, Jaworski J. Bernard (1990): „Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing* 54(2)/1990, 1-18.

[8] Pregled teorijskih koncepata MO videti u: Lafferty A. Barbara, Hult M. Tomas (2001): „A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European journal of marketing* 35(1)/2001, 92-109.

buduće potrebe potrošača, širenje ovih informacija kroz sva odeljenja i responzivnost čitave organizacije na njih."[9] Shodno definiciji, formulišu MARKOR lestvicu čije su dimenzije: prikupljanje informacija, širenje informacija i responzivnost (odziv) na informacije.[10]

Narver i Slater posmatraju MO kao organizacionu kulturu, odnosno skup vrednosti i stavova koji prožimaju organizaciju. U modelu Narvera i Slatera, MO čine tri komponente: orijentacija na potrošače, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija. Ove komponente su sastavni delovi merne lestvice koju su predložili - MKTOR lestvica[11]. Prve dve komponente uključuju sve aktivnosti koje se odnose na prikupljanje informacija o potrošačima i konkurentima na ciljnom tržištu. Interfunkcionalna koordinacija se odnosi na objedinjavanje napora cele organizacije kako bi se prikupljene informacije što bolje iskoristile.

Oba pristupa daju teorijske definicije pojmova, predlažu i načine za operativno merenje marketinškog koncepta u istraživanjima. Stoga, kada se istraživač opredeli za teorijski stav po pitanju MO, time se odlučuje i za način njenog merenja što ima značajne implikacije na rezultate istraživanja. Osim što su pristupi ovih autora zadobili priznanje u naučnim krugovima, imaju veliku teorijsku i praktičnu primenu, a poslužili su kao temelj za definisanje posebnog pristupa usmerenog na ispitivanje MO u međunarodnom kontekstu. Specifičnosti obavljanja izvoznih aktivnosti u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu, navelo je Džona Kadogana (*John Cadogan*) i njegove saradnike[12] na razvoj posebnog okvira koji su nazvali izvozno marketinški-orijentisano ponašanje (engl. *export market-oriented behaviour*[13]). Iako navode da su napravili sintezu koncepta Kolija i Javorskog i Narvera i Slatera, u osnovi i po svojoj suštini, ovaj pristup je najbliži bihejvioralnom pristupu Kolija i Javorskog, što se može videti kako iz naziva, tako i iz dimenzija koje ga čine. Kadogan i saradnici predlažu mernu

9 Kohli Ajay, Jaworski Bernard, 6.

10 Videti: Kohli K. Ajay, Jaworski J. Bernard, Kumar Ajith (1993): „MARKOR: a measure of market orientation", Journal of Marketing research 30(4)/1993, 467-477.

11 Videti: Narver C. John, Stanley F. Slater (1990): „The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of marketing* 54(4)/1990, 20-35.

12 Cadogan W. John, Diamantopoulos Adamantios, de Mortanges Charles Pahud (1999): „A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation", *Journal of International Business Studies* 30(4)/1999, 689-707.

13 Ovaj termin se može prevesti i kao izvozno tržišno-orijentisano ponašanje, ali s obzirom na to da smo se odlučili za termin MO kada je reč o domaćem kontekstu, onda ćemo ostati dosledni i koristiti termin izvozna marketinška orijentacija – IMO kada je reč o konceptu razvijenom za međunarodni kontekst. Kako bismo potkrepili našu odluku, a o ovoj temi ne postoje radovi srpskih autora, pozvaćemo se na hrvatske autore koji termin *export market orientation* prevode kao izvozna marketinška orijentacija - videti: Miočević Dario, Crnjak-Karanović Biljana (2009): „Psihometrijska analiza mjerne lestvice izvozne marketinške orijentacije u kontekstu malih i srednjih preduzeća izvoznika u Hrvatskoj", *Tržište* 21(1)/2009, 25-41.

lestvicu koja obuhvata iste dimenzije kao MARKOR, iako se stavke u okviru dimenzija razlikuju, odnosno, prilagođene su izvoznim aktivnostima.

Koncept IP se razvio na osnovama koncepta poslovnih performansi preduzeća (engl. *business performance*). Krajem 20. veka postaje značajna tema u oblasti međunarodnog marketinga, ali je i dalje nedovoljno shvaćena. Jedan og razloga ovome je različito merenje izvoznog uspeha u istraživanjima. Prema poslednjem pregledu literature, korišćeno je preko 50 različitih operativnih mera IP.[14] Iako se većina autora slaže sa tim da su IP višedimenzionalan pojam, ne postoji jedinstveni stav o dimenzijama. Najčešće se sreće podela na finansijsku (ekonomsku) i strategijsku dimenziju[15] kao i na: efektivnost, efikasnost i adaptibilnost[16].

Sledeće pitanje koje okupira istraživače je nivo na kome se analizira uspešnost izvoza. Najčešća su dva pristupa. Prema jednom IP se posmatraju na nivou čitave izvozne funkcije (pokazatelji ukupnog izvoza). Drugi pristup se zasniva na posmatranju IP samo jednog izvoznog poduhvata u preduzeću[17]. Izbor između ova dva pristupa izaziva polemiku među autorima, što je razumljivo, jer ova odluka u velikoj meri utiče na dobijene rezultate.

Prema mnogim autorima[18], osnova za uspostavljanje veze između MO i IP je teorija resursnog pristupa (engl. *resourse based view* - RBV). Prema ovoj teoriji, resursi preduzeća su izvori konkurentske prednosti. Konkurentska prednost nastaje onda kada preduzeće "implementira strategiju kreiranja vrednosti koju u isto vreme ne primenjuju trenutni i potencijalni konkurenti preduzeća."[19] Konkurentsku prednost preduzeću daju samo oni resursi koji su vredni, retki, nesavršeno imitabilni i koje nije moguće supstituisati.[20] Sledeći postulate resursnog

[14] Chen Jieke, Sousa M. P. Carlos, He Xinming (2016): „The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014", *International Marketing Review,* 33(5)/2016, 626-670, 629.

[15] Papadopoulos Nicolas, Martín Martín Oscar (2010): „Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", *International Business Review* 19(4)/2010, 388-406, 391.

[16] Primera radi: Katsikeas S. Constantine, Leonidou C. Leonidas, Morgan A. Neil (2000): „Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4)/2000, 493-511.

[17] Izvozni poduhvat se odnosi na određeni proizvod ili grupu proizvoda, odnosno proizvodnu liniju koji se izvoze na jedno određeno izvozno tržište. Videti u: Oliveira S. João, Cadogan W. John, Souchon Anne (2012): „Level of analysis in export performance research", *International Marketing Review* 29(1)/2012, 114-127.

[18] Videti: Rose M. Gregory, Shoham Aviv (2002): „Export performance and market orientation: Establishing an empirical link", *Journal of Business Research* 55(3)/2002, 217-225.

[19] Barney Jay (1991): „Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management* 17(1)/1991, 99-120, 102.

[20] Barney Jay, Wright Mike, Ketchen J. David Jr. (2001): „The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of management* 27(6)/2001, 625-641, 625.

pristupa, došlo se do zaključka[21] da MO kao resurs preduzeća, zadovoljava navedene kriterijume.

Preduzeća koja su marketinški orijentisana bolje razumeju ciljna tržišta, strategije konkurenata i prilike u okruženju. Ona mogu da prilagode ponudu potrošačima, steknu njihovu lojalnost i povećaju profit. Dakle, MO je vredan resurs[22], redak resurs, jer se malo zna o tome kako se kreira i implementira[23], neopipljiv resurs, jedinstven i specifičan za svako preduzeće, pa je konkurentima teško da je prepoznaju i kopiraju. Iz toga sledi da je MO teško imitirati i za nju ne postoje supstituti.[24]

3. Metodologija

Da bi se sintetizovali rezultati postojećih istraživanja u kojima je empirijski testirana veza između MO i IP preduzeća u periodu 2006-2016. godine, bilo je neophodno da studije zadovolje nekoliko kriterijuma kako bi koristile ostvarenju postavljenog cilja u radu. To su: (1) da je u studiji veza između MO i IP empirijski testirana samostalno ili kao deo šireg istraživanja (2) da posmatrana preduzeća u studiji koriste izvoz, a ne druge forme ulaska na strana tržišta (3) da studija ima empirijski karakter, tj. da se u njoj jasno navodi metodologija i statistički metod koji je korišćen, kao i načini merenja varijabli u istraživanju.

Prezentovane studije u ovom radu su rezultat korišćenja kompjuterske bibliografske pretrage baze KoBSON. Prilikom pretrage, korišćene su kombinacije sledećih ključnih reči: *market orientation, export market oriented behavior, marketing orientation, export performance, international performance, export success*. Pored toga, pretražena je i domaća baza ScIndeks. Međutim, u domaćoj bazi nije pronađena nijedna studija koja zadovoljava postavljene kriterijume.

Za pregled literature korišćena je tehnika prebrojavanja glasova (engl. *vote-counting technique*) dopunjena narativnim pristupom. Šaoming Zu i Simona Sten (*Shaoming Zou, Simona Stan*; 1998) ističu da je kombinacija ove dve tehnike najpogodnija za pregled literature u oblasti IP.[25] Osim toga, ovu metodu kori-

[21] Na osnovu: Zhou Kevin Zheng, Brown R. James, Dev S. Chekitan (2009): „Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective", *Journal of business research* 62(11)/2009, 1063-1070.

[22] He Xinming, Wei Yingqi (2011): „Linking market orientation to international market selection and international performance", *International Business Review* 20(5)/2011, 535-546, 537.

[23] *Ibid*.

[24] *Ibid*.

[25] Zou Shaoming, Simona Stan (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review* 15, 5/1998, 333-356, 336. Pozivajući se na rad Larija Hedžesa i Ingrama Olkina (1980), Zu i Sten objašnjavaju da zbog toga što oblast IP karakteriše veliki broj operativnih mera IP i različiti analitički pristupi koje autori primenjuju, jedino je moguće i ispravno koristiti

ste renomirani autori u ovoj oblasti.[26] Tehnika prebrojavanja glasova za svaku nezavisnu varijablu prebrojava studije koje izveštavaju o pozitivnoj, beznačajnoj ili negativnoj vezi sa zavisnom varijablom. Ovom tehnikom može se izvršiti pregled svih otkrivenih veza što daje jasnu sliku i omogućava donošenje zaključaka. Nakon preliminarnog pregleda, utvrđeno je da 18 studija zadovoljava postavljene kriterijume (Tabela 1).

Tabela 1: *Pregled objavljenih empirijskih studija (period 2006-2016.)*

Autor(i) i godina[27]	Država	Uzorak	Preduzeća/ Sektor	Veličina preduzeća	Način prikupljanja podataka	Odziv na upitnik (%)	Statistička metoda
Racela, Chaikittisilpa, Thoumrungroje (2007)	Tajland	388	proizvodna/ različiti sektori	sva	upitnik poslat poštom	55	SEM[28]
Armario, Ruiz, Armario (2008)	Španija	112	proizvodna/ različiti sektori	MSP[29]	upitnik poslat poštom	7,5	SEM
Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist (2009)	Finska	783	proizvodna/ različiti sektori	srednja i velika	upitnik poslat poštom	81	PCA[30]
Frishammar, Andersson (2009)	Švedska	188	proizvodna/ različiti sektori	MSP	upitnik poslat poštom	25	korel. analiza (*Pearson*-ov. koeficijent)
Murray, Gao, Kotabe (2011)	Kina	491	proizvodna/ različiti sektori	sva	i-mejl upitnik	37	SEM
Cadogan *et al.* (2012)	Finska	783	proizvodna/ različiti sektori	sva	i-mejl upitnik	64	SEM
Chung (2012)	Novi Zeland	100	proizvodna/ različiti sektori	srednja	upitnik poslat poštom	26	faktorska, korel.i hijer. regres. analiza

tehniku prebrojavanja glasova. Videti: Hedges V. Larry, Ingram Olkin (1980): "Vote-Counting Methods in Research Synthesis", Psychological Bulletin 88(2)/1980, 359-369.

26 Na primer: Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003): "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review* 12(2)/2003, 141-171; Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374;

27 Radi veće preglednosti korišćeno je samo prezime autora i godina.

28 SEM (eng. *structural equation modeling*) - modelovanje strukturalnim jednačinama

29 MSP: Mala i srednja preduzeća

30 PCA (eng. *principal component analysis*) – analiza ključnih komponenti

Behboodi, Shagerdi (2013)	Iran	111	proizvodna/ različiti sektori	sva	upitnik	70	korel. analiza (*Pearson*-ov koef.) i SEM
Singh, Mahmood (2013)	Malezija	201	proizvodna/ različiti sektori	MSP	i-mejl upitnik	29	PCA
Julian *et al*. (2014)	Indonezija	109	proizvodna/ različiti sektori	sva	upitnik poslat poštom	12,4	višestruka regresiona analiza
Lin, Huang, Peng (2014)	Tajvan	244	proizvodna/ različiti sektori	velika	i-mejl upitnik	14,5	SEM i višestruka regresija
Racela, Thoumrungroje (2014)	Tajland	242	proizvodna/ različiti sektori	sva	upitnik poslat poštom	56	SEM
Navarro-García, Arenas-Gaitán, Rondán-Cataluña (2014)	Španija	212	proizvodna/ različiti sektori	sva (većinom MSP	i-mejl upitnik	17,7	SEM
Acikdilli (2015)	Turska	416	proizvodna/ različiti sektori	sva	i-mejl upitnik	1,9	SEM
Zehir, Kole, Yildiz (2015)	Turska	186	proizvodna/ različiti sektori	MSP	upitnik („licem u lice")	nije navedeno	SEM
Kayabasi, Mtetwa (2016)	Turska	443	različita/ različiti sektori	sva (većinom MSP)	upitnik poslat poštom i intervju	14	SEM
Cadogan *et al*. (2016)	Velika Britanija	212	proiz. i usl. različiti sektori	velika	upitnik	26	SEM i PCA
Pascucci, Bartoloni, Gregori (2016)	Italija	64	sektor distribucije kafe	MSP	i-mejl upitnik	21,3	linearna regresiona analiza

Izvor: Rad autora

Prvo što se uočava je da interesovanje za ovu oblast raste[31], što govori o sve većem teorijskom značaju ove teme i želji istraživača da ponude preporuke za primenu MO u praksi. Istraživanja u manje razvijenim zemljama su retka (videti Tabelu 1 – kolona 2). U većini studija, uzorak je formiran od preduzeća iz različitih sektora, sa naglaskom na proizvodna preduzeća. Samo je jedna studija prezentovala rezultate specifične za pojedinačni sektor[32]. Anketirana su uglavnom preduzeća svih veličina

[31] U poređenju sa prethodnim periodom u kome je objavljeno samo sedam studija na ovu temu. Videti: Sousa M. P. Carlos, Martínez-López J. Francisco, Coelho Filipe, 343-374.

[32] Videti Tabelu 1 – kolona 4: Pascucci Federica, Bartoloni Sara, Gregori Gian Luca (2016): „Export market orientation and international performance in the context of SMEs", *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 28(5)/2016, 1-15.

(ukupno devet studija - u dve je fokus na MSP). Ostala istraživanja su fokusirana samo na određenu grupu preduzeća: pet na MSP; dva na velika; jedna na srednja; jedna na srednja i velika (videti Tabelu 1 – kolona 5). Tehnika koja se tradicionalno koristi u istraživanjima determinanti IP je upitnik, jer je najpogodniji za prikupljanje specifičnih podataka vezanih za različite aspekte izvoznih aktivnosti (videti Tabelu 1 – kolona 6). Zapaža se slab odziv na upitnik (videti Tabelu 1 – kolona 7). Zbog toga nije redak slučaj da se istraživanja sa manjim odzivom od 10% smatraju relevantnim i priznati časopisi ih objavljuju. Kao što se može videti u Tabeli 1, odziv na upitnik se kreće u rasponu od 1,9% do 81%. U dve studije odziv je manji od 10%. Odziv od 10 do 20% je u četiri studije, između 20-40% u šest studija, između 40-70% u četiri studije i samo je u jednoj studiji dobijen odgovor na preko 70% upitnika. U jednoj studiji nije naveden podatak o odzivu. U prezentovanim studijama većinom se koriste napredne (multivarijantne) statističke metode. Najviše korišćen metod je modelovanje strukturnim jednačinama – SEM. Osim toga korišćen je i metod konfirmatorne faktorske analize - CFA i različite vrste regresione analize, a neke studije koriste i kombinacije navedenih vrsta statističkih metoda (videti Tabelu 1 – kolona 8). Ovo ukazuje na povećanu složenost modela koji se ispituju i raznolikost veza između varijabli.

4. Utvrđene veze između MO i IP preduzeća

Najznačajniji aspekti veze između MO i IP su: definicija i način merenja MO, dimenzije MO i način na koji se one posmatraju, otkrivene veze između MO i IP i priroda tih veza, kao i intermedijarni faktori čiji je uticaj testiran u posmatranim studijama.

U Tabeli 2 sumirani su nalazi pregleda literature – studija po osnovu svakog od nabrojanih aspekata, a zatim su u nastavku dati komentari ovih nalaza.

Tabela 2: *Veze između MO i IP u analiziranim empirijskim studijama*

Autor(i) i godina	Def. i način merenja MO	Dimenzije MO i način posmatranja (zbirni ili pojedinačni uticaj)	Veza između MO i IP	Otkrivena veza (pozitivna, neutralna, negativna)	Intermed. (posrednički) faktori
Racela, Chaikittisilpa, Thoumrungroje (2007)	Kohli, Javorski, Kumar (1993)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	indirektna	MO pozitivno doprinosi IP kroz rast saradnje, smanjenje zavisnosti i distance među poslovnim partnerima	bihejvioralni aspekti odnosa sa posl. partn. u inostranstvu[33]
Armario, Ruiz, Armario (2008)	Kohli, Javorski, Kumar (1993)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna i indirektna	pozitivna direktna veza između MO i IP; pozitivna indirektna veza između MO i IP posredstvom prikupljanja znanja i posvećenosti tržištu	prikupljanje znanja; posvećenost tržištu

[33] Podrazumevaju: saradnju, zavisnost, distancu.

Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist (2009)	Cadogan, Diamandopulous, de Mortanges (1999)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna linearna i indirektna nelinearna veza	između IMO[34] i IP ne postoji linearna veza; veza je indirektna (posredstvom dinamičnosti tržišta i nivoa internacionalizacije) i ima oblik obrnutog slova „U“	dinamičnost tržišta; nivo internacionalizacije
Frishammar, Andersson (2009)	Deshpand, Farley (1999)	zbirni: orijentacija na istraživanje tržišta i orijentacija na potrošače	direktna	između kvantitativnih pokazatelja IP i MO postoji pozitivna veza; između kvalitativnih pokazatelja IP i MO ne postoji statistički značajna veza	/
Murray, Gao, Kotabe (2011)	Cadogan, Diamandopulous, de Mortanges (1999)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	indirektna	jaka pozitivna veza sa svim dimenzijama IP	marketinške sposobnosti[35]; konkurentska prednost[36]
Cadogan *et al.* (2012)	Cadogan, Diamandopulous, de Mortanges (1999)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna	jaka pozitivna sa svim merilima IP[37]	/
Chung (2012)	Cadogan, Diamandopulous, de Mortanges (1999)	odvojeno posmatraju dimenzije: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna i indirektna	prikupljanje i širenje informacija ima direktan pozitivan uticaj na responzivnost, a responzivnost ima direktan pozitivan uticaj na strategijsku komponentu IP; prikupljanje i širenje informacija imaju indirektan uticaj na strategijsku komponentu IP posredstvom responzivnosti	responzivnost na tržišne informacije
Behboodi, Shagerdi (2013)	Narver, Slater (1990)	odvojeno posmatraju dimenzije: OP, OK, IK[38]	direktna i indirektna	pozitivna veza između OP i ostvarivanja ciljeva menadžmenta; pozitivna veza između OK i ostvarivanja ciljeva menadžmenta; pozitivna veza između IK i svih merila IP; ostale veze između dimenzija MO i dimenzija IP su statistički beznačajne; indirektna pozitivna veza MO i IP posredstvom veličine i starosti preduzeća	veličina preduzeća; starost preduzeća
Singh, Mahmood (2013)	Cadogan, Diamandopulous, de Mortanges (1999)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna	pozitivna veza IMO sa svim merilima IP	/

34 IMO: interna marketinška orijentacija.

35 Sposobnost određivanja cene, sposobnost razvoja novog proizvoda, sposobnost marketinškog komuniciranja

36 Prednost nižih troškova i prednost diferencijacije

37 Kadogan i saradnici (2012) u model uključuju faktore izvoznog okruženja (dinamika tržišta, intenzitet konkurencije) za koje pretpostavljaju da modifikuju odnos između MO i IP. Rezultati koje su dobili ukazuju na to da što je intenzitet konkurencije veći, to je veza MO i IP jača, a bez obzira na dinamiku tržišta, preduzeća sa višim stepenom primene MO imaju bolje IP.

38 OP-orijentacija na potrošače; OK-orijentacija na konkurenciju; IK-interfunkcionalna koordinacija.

Julian *et al.* (2014)	Narver, Slater (1990)	odvojeno posmatraju dimenzije: OP, OK, IK	direktna	dimenzije MO su u pozitivnoj vezi sa kompozitnom merom IP	/
Lin, Huang, Peng (2014)	Cadogan, Diamandopulous (1995)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna	pozitivna veza IMO sa svim dimenzijama IP[39]	/
Racela, Thoumrungroje(2014)	Kohli, Javorski, Kumar (1993)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	indirektna	posredstvom među-komp. saradnje MO pozitivno utiče na IP; ostale pretpostavljene veze[40] nisu potvrđene	frekventnost i kvalitet komunikacije, saradnja
Navarro-García *et al.* (2014)	Narver, Slater (1990)	zbirni: OP, OK, IK	direktna	pozitivna veza IMO i IP kao i svih njenih dimenzija sa IP	/
Acikdilli (2015)	Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist (2009)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna	jaka pozitivna sa svim dimenzijama IP	/
Zehir, Kole, Yildiz (2015)	Narver, Slater (1990)	odvojeno posmatraju dimenzije: OP; OK, IK	direktna i indirektna	samo OK i IK imaju direktan pozitivan uticaj na IP; indirektni pozitivni uticaj komponente OK na IP posredstvom sposobnosti inoviranja; uticaj ostalih komponenti MO na IP se gubi kada se u analizu uključi sposobnost inoviranja	sposobnost inoviranja
Kayabasi, Mtetwa (2016)	Cadogan, Cui, Kwok Yeung Li, (2003)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna i indirektna	IMO ne utiče direktno na IP (statistički beznačajna veza); MO indirektno utiče na IP posredstvom market. efektivnosti i sposobnosti	marketinške sposobnosti[41]; efektivnost marketinga

39 Lin i saradnici uključuju nivo internacionalizacije u ispitivanje veze MO i IP i pokazuju da nivo internacionalizacije ne modifikuje tu vezu, tj. bez obzira na nivo internacionalizacije veza između MO i IP je pozitivna.

40 Odnosi se na indirektnu vezu posredstvom frekventnosti komunikacije i kvaliteta komunikacije.

41 Marketinške sposobnosti u ovom istraživanju merene su prema Morgan et al. (2009, 542), a obuhvatile su: sposobnost određivanja cene, sposobnosti razvoja proizvoda, sposobnost distribucije, sposobnost marketinške komunikacije, sposobnost prodaje, sposobnost marketinškog planiranja i sposobnost implementacije marketinga.

Cadogan *et al.* (2016)	Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist (2009)	zbirni: prikupljanje i širenje informacija, responzivnost na informacije	direktna i indirektna nelinearna veza	direktna nelinearna veza između IMO i IP je statist. beznačajna; indirektna veza: kada je visok stepen primene preduzetnički-orijentisanog ponašanja tada IMO i IP imaju nelinearnu vezu u obliku obrnutog slova „U"	preduzetnički orijentisano ponašanje; fleksibilnost koordiniranja izvoza[42]
Pascucci, Bartoloni, Gregori (2016)	Cadogan, Diamandopulous, de Mortanges (1999)	odvojeno posmatraju dimenzije: prikupljanje i širenje informacija, responz. na informacije	direktna i indirektna	direktna pozit.veza između dimenzije „responzivnost na informacije" i IP; pozitivna indir. veza izmednu dimenzija „prikupljanje informacija" i „širenje informacija" na IP kroz „responzivnost"	dimenzija „responzivnost na informacije" je posrednički faktor između druge dve dimen. MO i IP

Izvor: Rad autora

Dimenzije MO, definisanje i način posmatranja (merenja) dimenzija MO. U studijama objavljenim u periodu 1995-2005. godine, pitanje posmatranja dimenzija MO nije obrađeno.[43] Pretpostavljamo da je razlog tome što su dimenzije bile posmatrane zbirno. Međutim, nakon 2012. godine pojavljuju se studije koje testiraju vezu pojedinačnih dimenzija MO sa pokazateljima IP. Ovim pristupom se stiče jasnija slika o tome koliko i na koji način svaka dimenzija MO doprinosi poboljšanju IP.

Uvidom u drugu kolonu Tabele 2 („definisanje i način merenja MO"), zapaža se da većina autora koristi pristup Kadogana i saradnika. S jedne strane ovo je razumljivo, jer se želi odvojeno posmatrati marketinški-orijentisano ponašanje prilikom sprovođenja izvoznih aktivnosti. S druge strane, veliki broj autora (preostalih osam studija) koristi merne skale koje su formulisane za ispitivanje MO u domaćem okruženju. To navodi na zaključak da ovi autori MO doživljavaju kao karakteristiku preduzeća koja prožima celu organizaciju. Time jasno pokazuju stav da, ukoliko je preduzeće marketinški orijentisano, ono će tu orijentaciju podjednako primenjivati u svim aspektima poslovanja i na svim tržištima. Ono što se, takođe, zapaža je da u periodu 2006-2016. godina preovladava bihejvioralni pristup MO. Iako većina autora na sličan način doživljava MO i na taj način doprinosi jedinstvenom konceptu MO, ne treba davati primat jednom pristupu, jer se u literaturi ističe da su oba jednako značajna za razvoj teorije.[44] Samo u

[42] Marketinške sposobnosti u ovom istraživanju merene su prema Morgan et al. (2009, 542), a obuhvatile su: sposobnost određivanja cene, sposobnosti razvoja proizvoda, sposobnost distribucije, sposobnost marketinške komunikacije, sposobnost prodaje, sposobnost marketinškog planiranja i sposobnost implementacije marketinga.

[43] Videti: Sousa M. P. Carlos, Martínez-López J. Francisco, Coelho Filipe, 343-374.

[44] Videti: Deshpandé Rohit, Farley U. John (1998): „Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of market-focused management* 2(3)/1998, 213-232.

jednoj od pronađenih studija primenjuje se koncept MO koji nije posebno popularan, ali je svakako ostavio trag u naučnoj literaturi. To je koncept koji su predložili Roit Dešpande i Džon Farli (*Rohit Deshpande* i *John Farley*, 1999). Ovaj pristup nije dobio značajno mesto i priznanje naučne zajednice, jer MO izjednačava sa orijentacijom na potrošače i zapostavlja druge njene bitne aspekte.

Otkrivene veze između MO i IP i priroda ovih veza. Istraživanje veze između MO i IP u periodu 2006-2016. godine u poređenju sa prethodnim periodom (1995-2005.) je dalo veće rezultate. Najveći doprinos se pripisuje Kadoganu i saradnicima (*Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist,* 2009) koji su ustanovili da veza između IMO i IP nije linearna, već da ima oblik obrnutog slova „U". Ovo ima važnu teorijsku i praktičnu implikaciju - ulaganje u IMO ne dovodi uvek do povećanja IP; nakon određene granice, korist od IMO će se smanjiti. Najveću korist imaju preduzeća sa niskim nivoom IMO. Preduzeća koja imaju visok nivo primene IMO nemaju koristi od daljih ulaganja u ove aktivnosti, jer se smanjuje mogućnost ulaganja u druge strategijske orijentacije koje podstiču razvoj preduzeća (preduzetnička, tehnološka, orijentacija na učenje, inovacije i dr.).

U prezentovanim studijama u ovom radu uočava se ispitivanje načina na koje MO doprinosi IP. Obraća se pažnja na kanale kroz koje MO dovodi do poboljšanja IP, odnosno na međuveze koje postoje sa drugim varijablama, a ne samo na uspostavljanje direktne veze. Direktna veza između MO ili neke od njenih dimenzija testirana je ukupno 15 puta, od čega je 12 puta dokazana pozitivna i statistički značajna veza, dok je u 3 studije analiza pokazala da je veza statistički beznačajna. Negativan uticaj nije otkriven ni u jednoj studiji. Postojanje pozitivne indirektne veze je testiranu u 11 studija, a velika većina pretpostavljenih odnosa je potvrđena.

Intermedijarni faktori. Najviše pažnje privukli su intermedijarni faktori koji se odnose na sposobnosti preduzeća, i to na prvom mestu marketinške sposobnosti (*Murray, Gao, Kotabe*, 2011; *Kayabasi, Mtetwa*, 2016), zatim sposobnost inoviranja, kao i fleksibilnost koordinacije izvoza i dr. Zanimljivi su rezultati koje je predstavila Rakela i saradnici (*Racela et al.*, 2007; 2014) koji pokazuju da MO pozitivno utiče na različite aspekte odnosa sa poslovnim partnerima u inostranstvu, što pozitivno utiče i na IP. Manje pažnje privukle su karakteristike preduzeća kao što su nivo internacionalizacije, veličina i starost preduzeća (dve studije), a eksterni faktori (dinamičnost tržišta) pojavljuju se kao posrednički faktor samo u jednoj studiji. Osim toga, autori posvećuju pažnju suptilnim odnosima između dimenzija MO i ispituju na koji način one međusobno deluju da bi poboljšale IP. Vidimo i naznake postojanja veze između MO i drugih strategijskih orijentacija preduzeća. Kadogan i saradnici (2016) utvrđuju da IMO deluje na IP posredstvom preduzetničke orijentacije.

Autori uviđaju da se izvozni uspeh ne postiže isključivo prikupljanjem informacija i znanja o izvoznim tržištima, već da preduzeće treba te informacije i znanja da „uposli" putem organizacionih sposobnosti. Nije puko posedovanje

informacija i znanja ono što povećava performanse, već to kako ih preduzeće kombinuje i primenjuje.

Način operacionalizacije i nivo posmatranja IP. Pregled literature ne bi bio potpun bez prezentovanja načina na koje autori definišu i izražavaju izvozne razultate preduzeća. U Tabeli 3 su navedene operativne mere, način merenja i nivo posmatranja IP. U 12 studija se koristi dve ili više dimenzija kako bi se obuhvatili različiti aspekti IP, dok se u šest studija koristi samo jedna dimenzija (Tabela 3 - kolona 2). Nakon što se autori opredele za dimenzije i mere koje će upotrebiti za procenu IP, oni odlučuju na koji način će formulisati pitanja u upitniku vezana za IP. Od ispitanika mogu tražiti da navedu subjektivnu procenu merila performansi (npr. zadovoljstvo ostvarenim obimom izvoza), ili objektivnu meru (kvantitativni pokazatelj, npr. prihod od prodaje na izvoznim tržištima). Ove odluke utiču na dobijene rezultate istraživanja. Uočava se da su subjektivne i objektivne mere jednako zastupljene u istraživanjima, dok neke studije koriste obe. Vezano za nivo posmatranja, primećujemo da većina autora meri IP na nivou preduzeća[45] (14 studija).

Tabela 3: *Način operacionalizacije i nivo posmatranja IP u prezentovanim studijama*

Autor(i) i godina	Operativne mere IP	Način merenja IP	Nivo posmatranja
Racela, Chaikittisilpa, Thoumrungroje (2007)	- zadovoljstvo performansama SPJ - ocena performansi SPJ u odnosu na vodećeg konkurenta	subjektivno	SPJ
Armario, Ruiz, Armario (2008)	- ekonomska (obim izvoza, profit od izvoza, rast izvoza, rast profita od izvoza) - neekonomska (stepen uspeha novog proizvoda na stranom tržištu)	objektivno	preduzeće
Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist (2009)	- ekonomska (obim izvoza, tržišno učešće, rast izvoza) - neekonomska (ulazak na strano tržište)	subjektivno	preduzeće
Frishammar, Andersson (2009)	- kvantitativna (postizanje ciljeva - subjektivna komponenta; profitabilnost; zadovoljstvo sveukupnim uspehom) - kvalitativna (pozitivan efekat na imidž preduzeća i razvoj ekspertize)	subjektivno	preduzeće
Murray, Gao, Kotabe (2011)	- finansijska (nivo profita, obim izvoza, rast obima prodaje na izvoznom tržištu) - strategijska (stepen ostvarenja strateg. ciljeva vezanih za konkurentnost, stratešku poziciju i udeo na izvoznom tržištu) - performanse proizvoda (inovativnost, stepen uspešnosti, brzina ulaska na novo tržište)	objektivno	izvozni poduhvat
Cadogan *et al.* (2012)	- zadovoljstvo obimom prodaje - zadovoljstvo tržišnim učešćem na izvoznom tržištu	subjektivno	preduzeće

[45] Ovde svrstavamo i one autore koji mere IP na nivou strategijske poslovne jedinice - SPJ, jer one predstavljaju delove velikih korporacija koje praktično posluju kao odvojena preduzeća.

Chung (2012)	- strategijska (stepen ostvarivanja pet glavnih strategijskih ciljeva[46])	subjektivno	izvozni poduhvat
Behboodi, Shagerdi (2013)	- izvozna sposobnost posmatrana kroz: percepcije menadžera, zadovoljstvo menadžera i ostvarivanje ciljeva menadžmenta	subjektivno	preduzeće
Singh, Mahmood (2013)	- finansijska (obim prodaje, profitabilnost, tržišno učešće i mogućnost ulaska na nova tržišta)	subjektivno	preduzeće
Julian *et al.* (2014)	- finansijska (profitabilnost, obim izvoza, rast obima prodaje na izvoznim tržištima) - strategijska (poboljšanje globalne konkurentnosti, ojačanje strategijske pozicije, rast udela na izvoznim tržištima) - zadovoljstvo IP (zadov. performansama, uspešnost, ispunjenje oček.)	subjektivno i objektivno	izvozni poduhvat
Lin, Huang, Peng (2014)	- finansijska (obim izvoza, profit od izvoza, rast izvoza u pretthodne 3 godine) - strategijska (zadovoljstvo udelom na izv.tržištu, zadovoljstvo ulaskom na strano tržište, konkurentnost izvoznog proizvoda) - konkurentnost (zadovoljstvo obimom izvoza, udelom na izvoznom tržištu i brzinom proboja na izvozno tržište u poređenju sa najvećim konkurentom)	subjektivno i objektivno	preduzeće
Racela, Thoumrungroje (2014)	- prodaja tj.obim izvoza, tržišni udeo, izvozni profit, stopa ulaska na ino-tržište u odnosu na najvećeg konkurenta	subjektivno i objektivno	SPJ
Navarro-García *et al.* (2014)	- kvalitativna (zadovoljstvo sveukupnim IP) - kvantitativna (rast izvoza i sklonost izvozu)	subjektivno i objektivno	preduzeće
Acikdilli (2015)	-finansijska (profitabilnost, obim izvoza, rast obima prodaje na izvoznom tržištu) -strategijska (poboljšanje globalne konkurentnosti, jačanje strategijske pozicije, rast udela na izvoznom tržištu) -zadovoljstvo IP (zadovoljstvo performansama, uspešnost, ispunjenje očekivanja)	subjektivno i objektivno	izvozni poduhvat
Zehir, Kole, Yildiz (2015)	-finansijska (obim izvoza, prihod od izvoza, profitabilnost izvoza, udeo izvoza u ukupnoj prodaji) -razvoj novih proizvoda u proteklih 5 godina, sveukupna uspešnost izvoznih aktivnosti	objektivno	preduzeće
Kayabasi, Mtetwa (2016)	-f inansijska (rast obima izvoza, udeo na izvoznim tržitima, rast izvoznih aktivnosti u protekle 3 godine) - strategijska (svesnost o postojanju preduzeća i imidž na izvoznom tržištu, postizanje planirane prodaje na izvoznom tržištu) - uspešnost obavljanja izvoznog procesa, sveukupno zadovoljstvo izvoznim performansama	objektivno	preduzeće
Cadogan *et al.* (2016)	- u kojoj meri su zadovoljeni ciljevi izvoza u smislu udela na tržištu, obima izvoza i rasta izvoza	objektivno	preduzeće
Pascucci, Bartoloni, Gregori (2016)	- finansijska (intenzitet izvoza= izvoz/ukupna prodaja)	objektivno	preduzeće

Izvor: Rad autora

[46] Strategijski ciljevi koji se navode su: 1. Učvršćivanje pozicije na tržištu, 2. Povećanje svesnosti o postojanju preduzeća/proizvoda, 3. Povećanje prepoznatljivosti brenda, 4. Odgovor na pritiske konkurenata, 5. Strategijska ekspanzija na druga tržišta.

5. Zaključak i preporuke za dalja istraživanja

Predstavljeni pregled literature u periodu 2006-2016. godine, otkriva da je u protekloj deceniji značajna pažnja posvećena uticaju MO na IP. Međutim, iako su učinjeni značajni pomaci, postoje brojni načini na koje buduća istraživanja mogu da doprinesu ovoj temi. Nekoliko novih pitanja je otvoreno.

Autori sve više ispituju suptilne veze između MO i IP. Za prethodni period (1995-2005.) bilo je karakteristično uspostavljanje direktne veze između MO i IP, odnosno tražen je odgovor na pitanje da li MO uopšte doprinosi izvoznom uspehu. Međutim, nakon 2006. godine, fokus istraživača se prebacuje na ispitivanje načina na koje MO doprinosi IP. Značajna pažnja posvećena je sposobnostima preduzeća, naročito marketinškim, kao posrednicima u odnosu MO i IP. Korisno bi bilo ispitati i druge faktore iz okruženja preduzeća – interne i eksterne i utvrditi putem kojih kanala MO deluje na IP.

Ono što je takođe novo je odvojeno posmatranje dimenzija MO, kao i pretpostavljanje veze između dimenzija, pa bi bilo zanimljivo videti još takvih istraživanja.

Značajan nalaz je i naznaka da veza između MO i IP nije linearna, već da ima oblik obrnutog slova „U“ (*Cadogan*, *Kuivalainen*, *Sundqvist* 2009; *Cadogan et al*. 2016). Kako bi se ovaj zaključak generalizovao, istraživanja bi trebalo ponoviti na drugom uzorku preduzeća, kao i drugoj eksternoj postavci.

Razlika u istraživanim periodima ogleda se i u primeni teorijskih koncepata. Bihejvioralni pristup (Koli i Javorski) i kulturološki pristup (Narver i Slater) su od svog nastanka priznati kao jednaki i podjednako važni za razvoj naučne misli u polju MO. Međutim, pojavom koncepta IMO, potpuno je zapostavljen pristup koji MO posmatra kao organizacionu kulturu. Prema tome, buduća istraživanja bi mogla više da se oslanjaju na pristup Narvera i Slatera.

Ostale preporuke koje bismo uputili su opšte prirode i ne odnose se samo na temu obrađenu u radu, ali je korisno napomenuti ih. Za oblast istraživanja IP karakteristične su studije preseka stanja, a longitudinalna istraživanja su veoma retka. Ovo je razumljivo, s obzirom na težinu i probleme prikupljanja specifičnih podataka i to u uzastopnim vremenskim intervalima. Osim toga, retka su istraživanja čiji je uzorak formiran od preduzeća iz više zemalja, što ostavlja autorima širok prostor za dalja istraživanja.

Literatura:

- Acikdilli Gaye (2015): „Marketing capabilities-export market orientation and export performance relationship: establishing an empirical link“, *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)* 6(1)/2015, 49-62.
- Armario M. Julia, Ruiz M. David, Armario M. Enrique (2008): „Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises“, *Journal of Small Business Management* 46(4)/2008, 485-511.
- Barney Jay (1991): „Firm resources and sustained competitive advantage“, *Journal of management* 17(1)/1991, 99-120.
- Barney Jay, Wright Mike, Ketchen J. David Jr. (2001): „The resource-based view of the firm: Ten years after 1991“, *Journal of management* 27(6)/2001, 625-641.
- Behboodi Omid, Shagerdi G. Amir (2013): „A study on relationship between market orientations culture and exporting performance: A case study of manufacturing corporations listed on Tehran Stock Exchange“, *Management Science Letters* 3(12)/2013, 2885-2888.
- Cadogan W. John, Diamantopoulos Adamantios (1995): „Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization“, *Journal of strategic marketing* 3(1)/1995, 41-60.
- Cadogan W. John, Diamantopoulos Adamantios, de Mortanges Charles Pahud (1999): „A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation“, *Journal of International Business Studies* 30(4)/1999, 689-707.
- Cadogan W. John, Cui C. Charles, Kwok Yeung Li Erik (2003): „Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence“, *International marketing review* 20(5)/2003, 493-513.
- Cadogan W. John, Kuivalainen Olli, Sundqvist Sanna (2009): „Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization“, *Journal of International Marketing* 17(4)/2009, 71-89.
- Cadogan W. John, Sundqvist Sanna, Puumalainen Kaisu, Salminen T. Risto (2012): „Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment“, *European Journal of Marketing* 46(10)/2012, 1418-1452.
- Cadogan W. John, Boso Nathaniel, Story M. Vicky, Adeola Ogechi (2016): „Export strategic orientation–performance relationship: Examination of its enabling and disenabling boundary conditions“, *Journal of Business Research* 69(11)/2016, 5046-5052.
- Chen Jieke, Sousa M. P. Carlos, He Xinming (2016): „The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014“, *International Marketing Review*, 33(5)/2016, 626-670.

- Chugan Pawan Kumar, Singh Shivangi (2014): „Taxonomy for Firm-level Determinants of Export Performance“, *Universal Journal of Industrial and Business Management* 2(1)/2014, 6-12.
- Chung F. L. Henry (2012): „Export market orientation, managerial ties, and performance“, *International Marketing Review* 29(4)/2012, 403-423.
- Deshpandé Rohit, Farley U. John (1998): „Measuring market orientation: generalization and synthesis“, *Journal of market-focused management* 2(3)/1998, 213-232.
- Deshpande Rohit, Farley U. John (1999): „Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms“, *Journal of International Marketing* 7(4)/1999, 111-127.
- Dhanaraj Charles, Beamish W. Paul (2003): „A resource-based approach to the study of export performance“, *Journal of small business management* 41(3)/2003, 242-261.
- Frishammar Johan, Andersson Svante (2009): „The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms“, *Journal of International Entrepreneurship* 7(1)/2009, 57-77.
- He Xinming, Wei Yingqi (2011): „Linking market orientation to international market selection and international performance“, *International Business Review* 20(5)/2011, 535-546.
- Hedges V. Larry, Ingram Olkin (1980): “Vote-Counting Methods in Research Synthesis”, *Psychological Bulletin* 88(2)/1980, 359-369.
- Julian C. Craig, Mohamad Osman, Ahmed U. Zafar, Sefnedi S. (2014): „The market orientation–performance relationship: The empirical link in export ventures“, *Thunderbird International Business Review* 56(1)/2014, 97-110.
- Katsikeas S. Constantine, Leonidou C. Leonidas, Morgan A. Neil (2000): „Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development“, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4)/2000, 493-511.
- Kayabasi Aydin, Mtetwa Thandiwe (2016): „Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey“, *European Business Review* 28(5)/2016, 532-559.
- Kohli K. Ajay, Jaworski J. Bernard (1990): „Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications“, *The Journal of Marketing* 54(2)/1990, 1-18.
- Kohli K. Ajay, Jaworski J. Bernard, Kumar Ajith (1993): „MARKOR: a measure of market orientation“, *Journal of Marketing research* 30(4)/1993, 467-477.
- Lafferty A. Barbara, Hult M. Tomas (2001): „A synthesis of contemporary market orientation perspectives“, *European journal of marketing* 35(1)/2001, 92-109.
- Lin Ku-Ho, Huang Kuo-Feng, Peng Yao-Ping (2014): „Impact of export market orientation on export performance: A relational perspective“, *Baltic Journal of Management* 9(4)/2014, 403-425.

- Miočević Dario, Crnjak-Karanović Biljana (2009): „Psihometrijska analiza mjerne lestvice izvozne marketinške orijentacije u kontekstu malih i srednjih preduzeća izvoznika u Hrvatskoj“, *Tržište* 21(1)/2009, 25-41.
- Murray Y. Janet, Gao Gerald Yong, Kotabe J. Masaaki (2011): „Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages“, *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2)/2011, 252-269.
- Narver C. John, Slater F. Stanley (1990): „The effect of a market orientation on business profitability“, *The Journal of marketing* 54(4)/1990, 20-35.
- Navarro-García Antonio, Arenas-Gaitán Jorge, Rondán-Cataluña F. Javier (2014): „External environment and the moderating role of export market orientation“, *Journal of Business Research* 67(5)/2014, 740-745.
- Oliveira S. João, Cadogan W. John, Souchon Anne (2012): „Level of analysis in export performance research“, *International Marketing Review* 29(1)/2012, 114-127.
- Papadopoulos Nicolas, Martín Martín Oscar (2010): „Toward a model of the relationship between internationalization and export performance“, *International Business Review* 19(4)/2010, 388-406.
- Pascucci Federica, Bartoloni Sara, Gregori Gian Luca (2016): „Export market orientation and international performance in the context of SMEs“, *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 28(5)/2016, 1-15.
- Racela C. Olimpia, Chaikittisilpa Chawit, Thoumrungroje Amonrat (2007): „Market orientation, international business relationships and perceived export performance“, *International Marketing Review* 24(2)/2007, 144-163.
- Racela C. Olimpia, Thoumrungroje Amonrat (2014): „Export market orientation, interfirm communication, interfirm cooperation and export performance“, *International Journal of Management and Marketing Research* 7(1)/2014, 1-14.
- Rose M. Gregory, Shoham Aviv (2002): „Export performance and market orientation: Establishing an empirical link“, *Journal of Business Research* 55(3)/2002, 217-225.
- Shoham Aviv (1998): „Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment“, *Journal of International Marketing*, 6(3)/1998, 59-81.
- Singh Harcharanjit, Mahmood Rosli (2013): „Determining the effect of export market orientation on export performance of small and medium enterprises in Malaysia: An exploratory study“, *Advances in Management and Applied Economics* 3(6)/2013, 223-232.
- Sousa M. P. Carlos, Martínez-López J. Francisco, Coelho Filipe (2008): „The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005“, *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374.

- Šályová Simona, Táborecká-Petrovičová Janka, Nedelová Gabriela, Ďaďo Jaroslav (2015): „Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry“, *Procedia Economics and Finance* 34(1)/2015, 622-629.
- Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003): "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review* 12(2)/2003, 141-171.
- Tookey A. Douglas (1964): „Factors associated with success in exporting“, *Journal of management Studies* 1(1)/1964, 48-66.
- Zehir Cemal, Köle Mahmut, Yıldız Hacer (2015): „The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: an Implementation on SMEs in Turkey", 11th International Strategic Management Conference 2015 (20 October), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207/2015, 700-708.
- Zhou Kevin Zheng, Brown R. James, Dev S. Chekitan (2009): „Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective“, *Journal of business research* 62(11)/2009, 1063-1070.
- Zou Shaoming, Stan Simona (1998): „The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997“, *International Marketing Review* 15(5)/1998, 333-356.

Katarina Radosavljevic PhD candidate, teaching assistant
Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade
Vesna Milanovic, full-time profesor
Faculty of Geoeconomics (Faculty of International Economics)
John Naisbitt University, Belgrade

EMPIRICAL RELATIONSHIP BETWEEN MARKET ORIENTATION AND FIRM'S EXPORT PERFORMANCE – a comparative review of existing empirical research in the period 1995 – 2005 with the period 2006 – 2016 -

In the field of international marketing empirical testing of the relationship between market orientation (MO) and firm's export performance (EP) became prominent since 2000. Relevant literature indicates that there is direct and positive relationship between MO and EP and that there is a growing interest for investigation of this relationship.

The purpose of this paper is to uncover which new insights are gained by researchers in this area and to offer directions for future research. The reference period is between 2006 and 2016. In observed period, 18 studies published in respectable world journals that empirically test relationship between MO and EP were discovered. The results of the content analysis of those studies are presented in this paper as well as the most important aspects of the relationship between MO and EP that were uncovered. The period 1995-2005 was chosen as a reference period.

Keywords*: *market orientation (MO), firm's export performance (EP), relationship

Bojan Marić*

UDC 327+339.923(430)

Pregledni naučni članak
Primljen 16.01.2017.
Odobren 22.09.2017.

EVROPSKE INTEGRACIJE I TRANSATLANTSKI ODNOSI KAO KAMEN TEMELJAC SPOLJNE POLITIKE SAVEZNE REPUBLIKE NEMAČKE

Cilj ovog rada jeste da utvrdi osnovne činioce spoljne politike SR Nemačke, kao i da predvidi u kom smeru će se njena spoljna politika kretati u narednom periodu. Konsolidacija i uspon SR Nemačke nakon Drugog svetskog rata temelji se na njenoj Westbindung politici (politici vezivanja za Zapad), koja je u osnovi imala čvrstu integraciju SR Nemačke u evroatlantske strukture. Uključivanjem u evrointegracijske procese, čiji je preduslov bilo istorijsko pomirenje sa moćnim susedom Francuskom, Nemačka više nije bilaremetilački faktor na evropskoj sceni, a NATO savez, kao bezbednosni„kišobran"u kome su Sjedinjene Američke Države imale najznačajniju ulogu, pružao joj je adekvatan sistem u okviru kojeg je Nemačka mogla da se posveti daljem razvoju društva i ekonomije.

Očuvanje i dalji razvoj Evropske unije, kao i negovanje transatlantskog partnerstva, čiju okosnicu čine partnerski odnosi sa Sjedinjenim Američkim Državama, za Nemačku predstavljaju ključne preduslove za očuvanje globalnog poretka, koji obezbeđuje mehanizam u okviru kojeg SR Nemačka ostvaruje stabilnost i prosperitet njenog društva. Kao država čiji je udeo tokom 2015. godine iznosio preko 7 % u svetskoj trgovini (treći svetski izvoznik i uvoznik), nesumnjivo je da savremena Nemačka „ubira" plodove globalizacije na efikasan način. U skladu sa tim, SR Nemačka ima puno razloga da brani postojeći globalni poredak, čiji su predvodnik upravo države koje predstavljaju njene glavne spoljnopolitičke partnere.

Ključne reči: *SR Nemačka, spoljna politika, evropske integracije, NATO, Sjedinjene Američke Države.*

* Doktorand Univerziteta „Džon Nezbit", bojan.erdoglija@gmail.com

1. Uvodna razmatranja

Završetak Drugog svetskog rata, koji je označio kraj šest godina duge agonije Evrope, predstavljao je početak značajnih geopolitičkih promena na njenim prostorima. Na ruševinama koje je rat ostavio za sobom, iznikle su dve supersile, Sjedinjene Države i SSSR, koje su od početka postratovskog perioda bile na nepomiriljivim ideološkim pozicijama. „Podela sveta", pre svega Evrope i Nemačke, bila je rezultat ove konfrontacije između Istoka i Zapada, koja se kao „Hladni rat" odrazila na spoljni i unutrašnji razvoj gotovo svih evropskih država".[1]Našavši se geografski, nakon Drugog svetskog rata, na raskršću dva ideološka sistema, i to kapitalističkog i demokratskog koji je bio pod vođstvom Sjedinjenih Država, sa jedne strane,kao i komunističkog i autoritarnog koji je bio pod žezlom Sovjetskog Saveza, sa druge strane, nemačka država je, od prvih obrisa rivalstva pomenutih sistema, pa do njenog samog kraja, bila uključena u skoro poluvekovnu njihovu konfrontaciju. U skladu sa tim, valjano razumevanje pozicije Savezne Republike Nemačke (Zapadna Nemačka), koja se našla u središtu dva svetska sistema u periodu od završetka Drugog svetskog rata, pa do ujedinjenja sa drugom državom nemačkog naroda, Nemačkom Demokratskom Republikom (Istočna Nemačka), koje je izvršeno 1990. godine, umnogome olakšava razumevanje dinamike njene spoljne politike.[2]

Potpisivanjem bezuslovne vojne kapitulacije Nemačka je priznala totalni poraz, koji ju je degradirao na nivo države parije u međunarodnim odnosima.[3] Njena uloga u međunarodnim odnosima u potpunosti je marginalizovana ovim činom, posebno zahvaljujući činjenici da je bila okupirana od strane savezničkih sila pobednica u Drugom svetskom ratu (Sjedinjenih Država, Velike Britanije, Francuske i Sovjetskog Saveza). Sile pobednice bile su usredsređene na politiku koja je imala za cilj da onemogući da Nemačka postane ponovo uticajna u regionalnim i međunarodnim odnosima. Strah od uskrsnuća nemačkog mača i nepoverenje bili su glavna odlika atmosfere koja je vladala u evropskom društvu, pre svega kod nemačkih suseda.

Jedan od glavnih izazova savezničke politike, pored „podizanja iz pepela" postratne Evrope, odnosio se i na pitanje sudbine Nemačke. Razmišljanja saveznika pred sam kraj rata, kao i neposredno nakon njegovog završetka, nisu nimalo bila optimistična u pogledu budućeg položaja nemačke države. Od,

1 Dirlmajer Ulf et.al (2009): *Kratka istorija Nemačke*, IP „Albatros Plus", Beograd, 255.

2 Savezničke sile podelile su Nemački Rajh na 4 okupacione zone na Konferenciji u Potsdamu, održanojod 17. jula do 2. avgusta 1945. godine. Sektori pod kontrolom SAD-a, Velike Britanije i Francuske ujedinjeni su 23. maja 1949. godine u Saveznu Republiku Nemačku, sa prestonicom u Bonu. Nemačka Demokratska Republika stvorena je od sovjetske okupacione zone 7. oktobra 1949. godine sa prestonicom u Istočnom Berlinu.

3 Akt o bezuslovnoj kapitualaciji nemačkih oružanih snaga potpisan je u Berlinu 9. maja 1945 godine, tačno u 00.15 časova, tik što je otkucala ponoć.

ponižavajućih predloga za Nemačku,iznetih u Morgentauovom planu[4], pa do bučnih zahteva Francuske da se „Nemačka demilitarizuje, decentralizuje i deindustrijalizuje"[5], provejavali su različiti predlozi savezničkih sila u cilju iznalaženja valjane strategije,koja bi Nemačku držala u podređenom položaju i sprečavala bilo kakvu njenu agresivnu i revizionističku politiku.

Dinamiziranjem sukoba na relaciji zapadni svet-SSSR, u zapadnim državama, strah od komunističke agresije postepeno potiskuje u drugi plan strah od eventualne nemačke revizionističke politike. Govor američkog državnog sekretara Brnsa[6] u Štutgartu 6. septembra 1946. godine, kao i obnarodovanje spoljnopolitičke doktrine[7]američkog predsednika Harija Trumana (Harry S. Truman) 12. marta 1947. godine, predstavljali su vesnike zaokreta politike zapadnih sila prema SR Nemačkoj. U odsudnim trenucima, „razum je brzo trijumfovao nad revanšističkom politikom i saveznici - naročito Francuska, shvatili su da, u cilju uspostavljanja jakog,stabilnog i sigurnog poretka u Evropi, mora postojati jaka, revitalizovana Nemačka u njenom centru, naročito u svetlu narastajuće pretnje od strane Sovjetskog Saveza".[8]Evropa se iz jednog rata, nezapamćenog u ljudskoj istoriji po broju žrtava i po razaranjima, našla u jednom novom, „Hladnom ratu", u kome se nemački narod našao uklješten između dva ideološki nepomirljiva bloka.

Blokada Berlina od strane Sovjetskog Saveza, u periodu od 24. juna 1948. godine do 11. maja 1949. godine, kao i državni udar izvršen od strane Komunističke partije u Čehoslovačkoj 1948. godine, dodatno su razbuktali strahove u zapadnim prestonicama, da bi određeni vid agresije komunističke snage mogle

[4] Savezničke sile, predvođene Sjedinjenim Državama i Velikom Britanijom, na konferenciji održanoj od 12. do 16. septembra 1944. godineu kanadskom gradu Kvebeku, izložile su plan, koji je imao za cilj deindustrijalizaciju Nemačke, formirajući od nje državu agrarnog karaktera, koja će kao takva biti u toj meri pacifikovana, da više nikada ne predstavlja remetilački faktor na međunarodnoj pozornici. Plan je predstavio američki ministar finansija Hans Morgentau mlađi (Henry Morgenthau Jr.), pod nazivom „Program sprečavanja Nemačke da izazove Treći svetski rat" i koji se sastojao od 14 tačaka. Više o Morgentauevom planu videti u: Bukvić Rajko (2010): „Morgentauov plan i Vašingtonski konsenzus: ima li razvojnog izlaza za zemlje u tranziciji, Zbornik sa naučnog skupa na temu *Kriza i razvoj*, Institut društvenih nauka, Beograd, 328-334.

[5] Dinan Dezmon (2009): *Sve bliža unija: Uvod u evropsku integraciju*, JP „Službeni glasnik", Beograd, 37.

[6] Nagoveštaj da bi moglo doći do promene politike sila pobednica prema Nemačkoj mogao je da se nasluti u govoru koji je američki državni sekretar Džejms Brns (James Francis Byrnes) održao 6. septembra 1946. godine u Štutgartu. Za vreme čuvenog „Govora nade", nemačkom narodu pružena je nada da će kaznene odredbe o uništenju njegove industrije biti preinačene, a država moći da se uključi u proces obnove sa ostalim državama Evrope.

[7] Predsednik Truman izložio je svoju koncepciju pre zajedničke sednice oba Doma američkog Kongresa. Trumanova doktrina nastala je kao posledica stvaranja hladnoratovske podele sveta i predstavljala je, uz izvesne modifikacije, okosnicu američke hladnoratovske spoljne politike, sa ciljem obuzdavanja širenja komunističkog uticaja.

[8] O'Connell Patric (2009): *German Foreign Policy and National Identity Since 1945,* Master's thezis, Graduate College of Bowling Green State University, Ohio, 13.

preduzeti i prema njima. Kako bi ojačao svoj zapadni bedem, zapadni blok se morao pomiriti sa činjenicom da je „opraštanje grehova" SR Nemačkoj i njeno naoružanje conditio *sine qua non* efikasne odbrane od komunističke pretnje, imajući u vidu da razoružana Zapadna Nemačka ne bi mogla pružiti efikasan otpor komunističkoj agresiji. Njenim potpadanjem pod sovjetsku sferu uticaja, ugrožene bi bile i ostale zapadne države, a komunizam, kao sistem vrednosti, mogao bi da odnese pobedu nad demokratskim i kapitalističkim svetom. U skladu sa lebdećom pretnjom od strane rivalskog bloka, za vodeće države zapadnog bloka nije bilo alternative uključivanju SR Nemačke u njihove redove.

Nužnost uvlačenja SR Nemačke u geopolitičku orbitu zapadnog bloka, poklapala se sa strateškim razmišljanjem vodećih nemačkih političara nakon Drugog svetskog rata. Konrad Adenauer (Konrad Hermann Joseph Adenauer), koji je nakon izbora održanih 14. avgusta 1949. godine izabran za prvog kancelara SR Nemačke, od samog stupanja na dužnost, zagovarao je čvrstu integraciju svoje države sa drugim zapadnim državama. Kako tvrdi doajen američke spoljne politike Henri Kisindžer (Henry Kissinger), „Adenauer i njegovi sledbenici nasledili su poraženu, podeljenu i uništenu Nemačku, čiji je ukus za usamljeničke avanture bio iscrpljen posle dva rata".[9] U skladu sa opštom situacijom u društvu, osnovne konture spoljne politike morale su biti podstaknute unutrašnjim okolnostima. U debati koja je postojala u nemačkom društvu oko formulisanja adekvatne spoljnopolitičke doktrine, politika integrisanja sa Zapadom delovala je kao ona koja nudi sigurnost, kako u pogledu „spoljnopolitičke zaštite od komunističke pretnje sa Istoka i kao zaštita od daljeg socijalnog pada prilikom za ponovni individualni napredak".[10]

Kako je Adenauer dužnost premijera obavljao u periodu od 1949. do 1963. godine (punih 14 godina), u toku kojih se desila skoro potpuna integracija SR Nemačke u zapadne i međunarodne strukture, s punim pravom možemo reći da su u tom periodu postavljeni temelji nemačke spoljne politike u čitavom posleratnom periodu. Ti temelji zasnivali su se na tri noseća stuba: evropske integracije,pomirenje i partnerstvo sa Francuskom, kao motor evropskih integracija, kao i transatlantsko partnerstvo, oličeno u čvrstoj saradnji sa Sjedinjenim Državama.

2. *Westpolitik* i NATO

Za oblikovanje spoljne politike SR Nemačke, važan činilac predstavljala je iveoma izražena svest kod posleratnih nemačkih političara o istorijskoj krivici nacističke Nemačke. Kako su novi nemački demokratski političari bili svesni posledica kojih je, u želji da ostvari evropsku dominaciju, ostavila za sobom

[9] Kisindžer Henri (2011): *Da li je Americi potrebna spoljna politika: U susret diplomatiji XXI veka*, Klub plus, Beograd, 37.

[10] Dirlmajer Ulf et.al, 270.

nacistička vladavina tokom Drugog svetskog rata, kao i podozrenja, koje je nakon rata Nemačka izazivala kod svojih suseda, tako za njih sprovođenje mirnodopske politike, sa jasnim otklonom od zlodela nacističkog režima, nije imalo bilo kakvu alternativu. U skladu sa tim, generacije političara koje su iskusile period nacističke vladavine, dobrovoljno su pristale na institucionalna ograničenja svoje moći, na način, koji je Peter Kacenštajn (Peter Katzenstein), profesor međunarodnih odnosa na Kornel Univerzitetu u Sjedinjenim Državama, opisao kao „pripitomljavanje moći".[11] Tvorci posleratne nemačke politike, pod teretom istorijske krivice su i sam Ustav SR Nemačke prilagodili ograničavanju izvršne vlasti i razvoju evropske i međunarodne saradnje. Ustav (Grundgesetz), koji je usvojen 1949. godine i koji je i dan danas na snazi, obavezivao je najviše nemačke državne predstavnike da poštuju ljudska prava, da daju doprinos očuvanju svetskog mira i da vode aktivnu politiku međunarodne saradnje.[12]

Iako je kancelar Adenauer beskompromisno zastupao politiku čvrste integracije sa zapadnim svetom, unutar nemačkog političkog spektra postojali su značajni otpori takvoj politici. Snažan otpor, u ranoj fazi Hladnog rata, Adenauerovim stremljenjima da Nemačku usmeri ka potpunoj integraciji sa zapadnim državama, dolazio je od istaknutih članova Socijaldemokratske Partije (Sozialdemokratische Partei Deutschlands), od kojih su se mnogi hrabro odupirali nacističkom režimu. Socijaldemokrate su smatrale da bi Nemačka trebala da se opredeli za neutralnu politiku, imajući u vidu blokovsku podelu sveta.[13] Otpor, doduše manjeg intenziteta, postojao je i unutar Adenaurove Hrišćansko-demokratske unije (Christlich-Demokratische Union).

Za samog kancelara Adenauera, spoljnopolitičke dileme nije bilo. Kako je Nemačka, u dva svetska rata, pokušavala da zagospodari Evropom, ulazeći u teške konflikte sa drugim evropskim kolosima, pokazalo se da je takva politika dovela Nemačku, nakon ratova, u potčinjen položaj i duboko nepoverljiv stav u odnosu na svoje susede. Po rečima Adenauera: „Ovo nas je navelo na priznanje da naš opstanak, kao i svih drugih evropskih nacija, može biti obezbeđen samo unutar zajednice koja prevazilazi nacionalne granice".[14]

Mudrom i strpljivom politikom, kao i uz vetar u leđa, koji im je davao značaj narastajuće uloge njihove države u blokovskoj podeli Evrope, nemački političari uspeli su da, za samo deset godina od završetka Drugog svetskog rata, povrate potpuni suverenitet svoje države. U periodu od 8. maja 1945. godine, zaključno

[11] Nunlist Christian (2014):"More responsibility? German foreign policy in 2014", *CSS Analyses in Security Policy* N° 149/2014, 2.

[12] Pogledati član 23. nemačkog Ustava pod nazivom: Evropska unija - Zaštita osnovnih prava - Princip supsidijarnosti (Europäische Union - Grundrechtsschutz - Subsidiaritätsprinzip). Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, *Deutscher Bundestag*, https://www.btg-bestellservice.de/pdf/10060000.pdf (23.12.2016.)

[13] Kisindžer Henri, 38.

[14] Živković Nikola (2012): *Konrad Adenauer: karijera jednog državnika*, Konrad Adenauer Štiftung,Beograd, 271.

sa 5. majem 1955. godine, kada je stupanjem na snagu pariskih sporazuma[15]ukinut Okupacioni statut[16], SR Nemačka uspela je da se integriše u potpunosti u zapadnu zajednicu naroda i međunarodni poredak. Od članstva u Organizaciji za evropsku ekonomsku saradnju, kao prvoj posleratnoj međunarodnoj organizaciji kojoj je SR Nemačka pristupila 1948. godine, pa do članstva u Severnoatlantskom savezu 1955. godine, trebalo je da prođe samo 7 godina. U tom periodu Nemačka je uspela i da postane punopravna članica Saveta Evrope, čime je trasiran njen put, kao države koja teži da izgradi sistem zasnovan na vladavini prava, kao i Evropske zajednice za ugalj i čelik, kao pionirske faze u procesu evropskih integracija.

Sticanjem punopravnog članstva u Ujedinjenim Nacijama 1973. godine, SR Nemačkase uključila u potpunosti u međunarodni poredak, stavljajući tačku na period kada se na nju s prezirom gledalo u međunarodnim odnosima. Tokom čitavog posleratnog perioda, SR Nemačka je na spoljnopolitičkom planu nastupala sa pozicija „civilne sile" (Zivilmacht)[17], koja podstiče razvoj međunarodnih odnosa kroz dosledno poštovanje međunarodnog prava. Učešćem u izgradnji evropskog mirovnog projekta od njegovih samih početaka, kao jednom od najznačajnih ostvarenja evropske civilizacije, SR Nemačka je dodatno učvršćivala svoj novi spoljnopolitički "imidž".

Ako je geografska pozicija Nemačke bila njena zla kob do Drugog svetskog rata, u drugoj polovini dvadesetog veka značajno je pomogla njenoj integraciji u postratovski evropski i globalni poredak. Kako ističe Ulrih Špek (Ulrich Speck), nemački spoljnopolitički novinar i analitičar, „Nemačka pozicija između Zapadne i Istočne Evrope, između Skandinavskog poluostrva i Mediterana, čini državu prirodnom tačkom preseka svih vrsta tokova: ljudi, roba, informacija, ideja i mentaliteta".[18] Dok je, u periodu od francusko-pruskog rata 1871. godine,

[15] U periodu od 21.do 23. oktobra 1954. godine, devet ministara spoljnih poslova sastalo se u Parizu, u cilju zaključne diskusije o evropskom odbrambenom sistemu i nemačkoj ulozi u njemu. Poznati i kao sporazumi iz Pariza, obuhvatali su brojne bilateralne i multilateralne sporazume, kao odgovor na neuspeh formiranja Evropske odbrambene zajednice. Ugovor o Nemačkoj iz maja 1952. godine, kojim je Okupacioni statut zamenjen sistemom ugovora kojim je SR Nemačka regulisala odnose sa SAD, V. Britanijom i Francuskom, pridodat je Pariskim sporazumima.

[16] Okupacioni statut (Besatzungsstatut), usvojen 10. aprila 1949. godine, izrađen je od strane američkih, britanskih i francuskih okupacionih vlasti. Ovim dokumentom se, kao vrhovna vlast u SR Nemačkoj, u pitanjima poput spoljne politike, trgovinskih odnosa, nivoa industrijske proizvodnje, kao i svih pitanja koja se odnose na bezbednost, određuje Visoka saveznička komisija.

[17] Termin „civilna sila"prvi put upotrebljen je od strane Hansa Maula. Maul je u eseju pod nazivom „Nemačka i Japan: Nove civilne sile" (Germany and Japan: The New Civilian Powers), objavljenom u uglednom američkom časopisu„Foreign Affairs" 1990. godine,opisao SR Nemačku i Japan kao„nove civilne sile".

[18] Speck Ulrich, "Power and Purpose: German Foreign Policy at a Crossroads", Carnegie Europe, http://carnegieeurope.eu/2014/11/03/power-and-purpose-german-foreign-policy-at-crossroads (26.12.2016.)

pa do Drugog svetskog rata, strah podstaknut mogućnošću opkoljavanja od strane neprijateljskih saveza bio dominantna paradigma nemačke spoljne politike, dinamiziranjem sukoba na relaciji istok-zapad svoju geopolitičku poziciju Nemačka je iskoristila na odličan način. Kako su se u hladnoratovskom periodu odnosi između zapadnoevropskih država zasnivali na saradnji, umesto na antagonističkim obrascima spoljnopolitičkog delovanja, SR Nemačka je sa drugim evropskim državama mogla da se posveti izgradnji države blagostanja i porodice evropskih naroda, oličenoj u Evropskoj zajednici (današnja Evropska unija), kao jedinstvenog sistema u istoriji. Umesto krvavih ratova, koji su rezultirali ogromnim brojem žrtava i materijalnim razaranjima, evropske države shvatile su da je u njihovom interesu da politički i ekonomski sarađuju, u pokušaju da od evropskog kontinenta stvore „oazu" mira i blagostanja.

Evropske integracije i NATO, dopunjene Ostpolitik[19], tokom ere kancelara Vilija Branta (Willy Brandt), u cilju normalizacije odnosa dve Nemačke, predstavljale su ugaoni kamen nemačke spoljne politike. Ulaskom u NATO, Nemačka se u narednim decenijama usredsredila ka uređenju unutrašnjeg sistema, imajući u vidu da je članstvom u severnoatlantskom vojnom savezu bila zaštićena od sovjetske pretnje. Od, kako tvrdi dr Dušan Proroković, „čistog objekta međunarodnih odnosa, na čiju teritoriju su pravo polagali saveznici i među sobom delili interesne zone"[20],zahvaljujući dinamičnom privrednom razvoju i potpunom spoljnopolitičkom legitimacijom, kroz članstvo u nadnacionalnim strukturama, SR Nemačka je uspela da postane ekonomska supersila i država koja kod većine ljudi u svetu danas predstavlja sinonim za kvalitetan i dostojanstven život.

Završetkom hladnoratovskog sukoba, pri čemu je rušenje Berlinskog zida 1989. godine predstavljalo „početak kraja" četiri i više decenije iscrpljujućeg rivalstva, a reujedinjenje Nemačke izvršeno naredne godine, kao i raspad Sovjetskog Saveza 1991. godine njegov stvarni kraj, pred jednom novom Nemačkom pojavila su se i nova spoljnopolitička iskušenja. Ponovnim ujedinjenjem Nemačka je postala najmnogoljudnija država unutar EU, a disolucijom SSSR-a u potpunosti je iščezla komunistička pretnja sa istoka, koja je čvrsto vezivala Nemačku sa svojim zapadnim saveznicima, naročito sa Sjedinjenim Državama. U takvom novom geopolitičkom okruženju, postavljalo se opravdano pitanje da li će Nemačka ostati dosledna spoljnopolitičkim prioritetima, koji su bili uzdignuti gotovo na nivo aksioma tokom Hladnog rata, ili će naglašenije ispoljavati svoje nacionalne interese, kroz nezavisniju spoljnopolitičku angažovanost.

Debata o tome da li Nemačka treba da vodi samostalniju spoljnu politiku ili da nastavi da vodi politiku „civilne sile", ne samo da je bila živa u prvim godinama nakon reujedinjenja, već i danas predstavlja aktuelnu temu unutar nemač-

[19] Pravi naziv je Nova istočna politika *(Neue Ostpolitik)*, kako bi se napravila razlika u odnosu na politiku prema istočnom bloku, koja se primenjivala tokom vlada pod vođstvom Hrišćansko-demokratske unije do 1969. godine.

[20] Proroković Dušan (2014): *Nemačka geopolitika i Balkan*, Catena Mundi, Beograd, 158.

kog političkog i intelektualnog establišmenta. Upravo u cilju traganja za odgovorima na ova veoma kompleksna pitanja, nemački šef diplomatije Frank-Valter Štajnmajer (Frank-Walter Steinmeier), već na samom početku svog mandata 2013. godine, pokrenuo je opsežnu debatu o pravcima nemačke spoljne politike. Kao rezultat, Štajnmajer je, u donjem domu nemačkog parlamenta, Bundestagu, 25. februara 2015. godine, predstavio izveštaj pod naslovom „Kriza-red-Evropa" (Krise-Ordnung-Europa).[21]

Dominantan stav u okviru ove opsežne spoljnopolitičke debate sastojao se u tome da SR Nemačka nema bilo kakvih razloga da menja osnovne konture njene spoljne politike. Aktivan doprinos SR Nemačke prevladavanju kriza sa kojima se savremena EU suočava, u vidu pretnji opstanku evro-zone, šengenskog prostora, kao posledice aktuelne migrantske krize, „brakorazvodne parnice" između EU i Velike Britanije, kao i zamrznutog ukrajinskog konflikta,nameće se kao jedan od imperativa nemačkog spoljnopolitičkog delovanja u narednom periodu. Takođe, očuvanje partnertsva sa Francuskom, kao glavnim partnerom u okviru EU, u cilju njenog daljeg razvoja, kao i jačanje transatlantskog partnerstva, omogućavaju nastavak, po svemu sudeći, uspešne spoljne politike SR Nemačke, koja svoje korene vuče od prvih godina nakon završetka Drugog svetskog rata. Kako tvrdi Hans Maul (Hanns Walter Maull), viši saradnik Nemačkog Instituta za međunarodne i bezbednosne poslove i jedan od šezdeset eksperata koji su učestvovali o oblikovanju izveštaja„Kriza-red-Evropa",„teško je zamisliti da SR Nemačka može voditi uspešniju spoljnu politiku nego onu koja je vođena od 1949. godine do danas. Nemačka je danas sigurnija, bogatija i više slobodna nego ikada pre".[22]

SR Nemačka, kao najmnogoljudnija i država sa najjačom ekonomijom u okviru EU,sa udelom od 1/5 u njenom ukupnom bruto-domaćem proizvodu, sasvim sigurno danas može znatno slobodnije da naglašava svoje nacionalne interese, nego tokom hladnoratovskog perioda. Nerealno bi bilo očekivati da četvrta ekonomija sveta nema sopstvene geopolitičke interese. Narasla ekonomska moć jača i političke apetite ove države od osamdeset i dva miliona stanovnika, pri čemu kao ilustracija, između ostalog, može da posluži njeno nastojanje da dobije mesto stalne članice Saveta bezbednosti Organizacije Ujedinjenih nacija, što iziskuje promenu Povelje OUN. Iako Nemačka nije dobila podršku svojih najvažnijih partnera za dobijanje mesta stalne članice Saveta bezbednosti, to se nije odrazilo na promenu osnovnog kursa njene spoljne politike. Za ostvarenje tog veoma ambicioznog spoljnopolitičkog cilja, koji bi SR Nemačku

[21] Kriza-Poredak-Evropa predstavlja naslov završnog izveštaja jednogodišnjeg projekta "Revija 2014 - Sveži pogled na nemačku spoljnu politiku" pod okriljem nemačkog ministarstva spoljnih poslova. Videti u: *Krise-Ordnung-Europa* (2014): Auswärtiges Amt Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken", Berlin.

[22] Hanns Maull,"Deutschlands außenpolitische Kontinuität ist richtig",Auswärtiges Amt Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken, http://www.aussenpolitik-weiter-denken.de/de/aussensicht/show/article/die-aussenpolitische-kontinuitaet-ist-richtig-muss-aber-angepasst-werden/pages/5.html (27.12.2016.)

uzdigao na nivo svetske političke sile, što u ekonomskom pogledu ona svakako jeste, neophodna joj je snažna podrška, prvenstveno iz redova njenih zapadnih partnera, obzirom da se ispostavilo da podrška narastajućih sila, koje takođe žele mesto u Savetu bezbednosti, nije dovoljna. [23]

Očuvanje evropskog projekta i transatlantskog partnerstva za SR Nemačku predstavlja jedan od ključnih preduslova za očuvanje globalnog poretka, koji pruža mehanizam u okviru kojeg Nemačka obezbeđuje stabilnost i prosperitet svog društva. Kao država koja je duboko involvirana u globalna strujanja, Nemačka ima puno razloga da brani postojeći poredak. Nemački ekonomski uspeh „počiva na mogućnosti da šalje robu, usluge, ljude i informacije širom kugle".[24] Kako je za uspešnu realizaciju ovih poslovnih aktivnosti preduslov adekvatna fizička infrastruktura, uz poštovanje ustanovljenih međunarodnih pravila, kao prirodni saveznici Nemačke nameću se njeni tradicionalni partneri, unutar korpusa liberalnih demokratija. Kako se Nemačka suočava sa brojnim terorističkim napadima, od kojih se poslednji dogodio u Berlinu 19. decembra 2016. godine, jasno je da saradnja sa njenim glavnim partnerima mora biti značajno poboljšana na polju saradnje obaveštajnih službi, a u cilju borbe protiv globalne pošasti zvane terorizam. U slučaju propasti evropskog projekta i urušavanja tranatlantskih veza, što je ipak mala verovatnoća u ovom trenutku, Nemačka ima kapaciteta da traga za alternativnim savezima, zahvaljujući snazi svoje ekonomije i razgranatim međunarodnim kontaktima.

3. Nemačko-francuska osovina kao pokretač evropske integracije

Savezna Republika Nemačka i Francuska, kao dve države koje su oblikovale politiku evropskih integracija od uspostavljanja Evropske zajednice za ugalj i čelik, kao prve institucionalizovane forme porodice evropskih naroda, obeležile su u Berlinu 22. januara 2013. godine 50-godišnjicu potpisivanja Jelisejskog sporazuma (Élysée Treaty)[25], odnosno Sporazuma o nemačko-francuskoj saradnji i prijateljstvu. Sporazum, koji se sa punim pravom smatra istorijskim, utabao

[23] Grupa - 4 obuhvata Nemačku, Indiju, Brazil i Japan, koje jedna drugu podržavaju u nastojanjima da se domognu stalnog mesta u Savetu bezbednosti UN-a. Kao kontrateža ovom neformalnom savezu, iznikla je Ujedinjeni za konsenzus (Uniting for Consensus), grupa poznata kao i Coffee Club, predvođena Italijom, koja se protivi proširivanju stalnih članica saveta, istovremeno zalažući se za proširivanje broja rotirajućih (nestalnih) članica. O nastojanjima Nemačke i drugih država da se domognu pozicije stalnog člana Saveta bezbednosti UN-a videti u: Tamim G. Malko (2015), *Organizacija Ujedinjenih nacija i potreba reforme*, doktorska disertacija, Fakultet političkih nauka, Beograd.

[24] Speck Ulrich, "Power and Purpose: German Foreign Policy at a Crossroads", Carnegie Europe,http://carnegieeurope.eu/2014/11/03/power-and-purpose-german-foreign-policy-at-crossroads

[25] Sporazum je dobio naziv po Jelisejskoj palati, sedištu predsednika Francuske Republike.

je stazu ka pomirenju dve velike evropske nacije, čija je međusobna istorija bila opterećena hipotekom krvavih ratova, koji su doveli do ogromnog broja žrtava na obe strane. Nemačka i Francuska, kao dve države koje zbirno broje blizu 30 % stanovništva EU i čije ekonomije čine zbirno više od 1/3 BDP-a EU, predstavljaju države bez čije se skladne saradnje savremena EU ne može zamisliti. O značaju nemačko-francuske saradnje za savremenu EU, najbolje govore reči Žaka Delora (Jacques Delors), francuskog političara i predsednika Evropske komisije u dva mandata, koji je njihove stabilne odnose nazvao „jednim od stabala Evrope".[26]

Nemačko-francuski odnosi bili su, do završetka Drugog svetskog rata, prožeti dubokim neprijateljstvom. Francuska i Nemačka su u periodu od 1871. godine do 1945. godine učestvovale u tri velika međusobna ratna sukoba, i to u u: Francusko-pruskom ratu iz 1871. godine, Prvom svetskom ratu, kao i Drugom svetskom ratu. Za Francuze je poseban trag ostavila činjenica da je njihova država tokom Drugog svetskog rata bila okupirana od strane Nemačke, što je za njih predstavljalo veliko nacionalno poniženje. Imajući u vidu da su ovi sukobi rezultirali velikim brojem ljudskih žrtava i ogromnim infrastrukturnim razaranjima, s francuske strane bilo je razumljivo ispoljeno nepoverenje prema Nemačkoj nakon završetka Drugog svetskog rata. Spoljna politika Francuske j enakon rata, u značajnoj meri bila usmerena ka onemogućavanju bilo kakve revanšističke politike poražene Nemačke. Poučeni iskustvom nakon Prvog svetskog rata, kao i posledicama Versajskog sporazuma[27], Francuzi nisu ovaj put insistirali na teškim represalijama i kažnjavanju Nemačke.[28]Pacifikaciju Nemačke i njeno uključivanje u posleratni mirnodopski poredak Evrope smatrali su odgovarajućom politikom. Najbolji način sastojao se u tome da Nemačka i Francuska, davanjem nove dimenzije u njihovim bilateralnim odnosima, uzmu učešća u izgradnji „nove Evrope", kao jednog mirovnog projekta, koji bi predstavljao negaciju krvavih ratova kojima je, nažalost, evropski kontinent bio u prošlosti ophrvan.

EU, kakvu danas poznajemo, prešla je dugačak put od svojih početaka pedesetih godina, kada nastaju prve ozbiljnije konture evropske integracije. Robert Šuman (Robert Schumann), francuski ministar spoljnih poslova, u konsultaciji sa Žan Moneom (Jean Omer Marie Gabriel Monnet), tadašnjim komesarom za plan u francuskoj vladi, predložio je, u dokumentu poznatom kao „Šumanova Deklaracija", nastalom 9. maja 1950. godine, da se stvori zajedničko tržište za

[26] "Delors: Franco-German alliance is EU's 'tree of life'", Euractiv.com,http://www.euractiv.com/section/future-eu/interview/delors-franco-german-alliance-is-eu-s-tree-of-life/ (27.12.2016.)

[27] U sklopu mirovnog ugovora zaključenog sa silama pobednicama iz Prvog svetskog rata, Nemačka je morala da prizna da je isključivi krivac za izbijanje Prvog svetskog rata, potom, morala je pristati na vraćanje Alzasa i Lorena Francuskoj, uspostavljanje međunarodne uprave nad Sarom u trajanju od 15 godina, vraćanje određenih pograničnih gradova Belgiji, kao i na održavanje plebiscita u severnom Šlezvigu.

[28] Yeong H. Loke (2013): "50 years of the 'twin engine' Franco-German reconciliation, European integration and reflections for Asia" *EU Centre Singapore Background Brief* No. 8,3.

ugalj i čelik od šest zapadnoevropskih država (Francuska, Nemačka, Italija, Belgija, Holandija i Luksemburg). Imajući u vidu značaj uglja i čelika kao važnih sirovina za vojnu industriju, jasno je zašto je Šuman predložio da evropska integracija krene od crne metalurgije. Šest država koje su bile pokretači stvaranja jedne „nove" Evrope, bile su značajno usredsređene jedna na drugu u pogledu crne metalurgije. EZUČ čelik smatra se prvom evropskom organizacijom supranacionalnog karaktera, koja je popločala put ka stvaranju današnje EU.

Šumanova deklaracija imala je za cilj da se stvori mehanizam kojim bi se nemačko-francuskim odnosima dala nova dimenzija, koja bi isključivala i najmanji mogući sukob između dva evropska kolosa. Tvorcima deklaracije bilo je jasno da do mira i prosperiteta na evropskom kontinentu, a samim tim i napretka u procesu evrointegracija, ne može doći ukoliko Nemačka i Francuska ne budu imali mirnodopske odnose. U samom tekstu deklaracije stoji sledeće: „odlučni da spreče još jedan strašan rat, evropske vlade zaključile su da bi udruživanje proizvodnje uglja i čelika učinilo rat između istorijskih rivala Nemačke i Francuske, ne samo nezamislivim, već i materijalno nemogućim".[29]

Uspostavljanju poverenja u odnosima između Nemačke i Francuske ton su diktirala dva velika državnika, Konrad Adenauer i Šarl de Gol (Charles André Joseph Marie de Gaulle). De Gol, čuveni ratni general i heroj francuskog naroda, ispoljio je sklonost ka normalizaciji odnosa sa svojim mrskim neprijateljem, susednom Nemačkom, od samog početka stupanja na predsedničku funkciju, januara 1959. godine. Prilikom prvog susreta između Adenauera i De Gola, u De Golovoj rodnoj kući u Kolombo-le-de-Englizu 14. septembra 1958. godine, uspostavljeno je međusobno poverenje i naklonost koje je značajno doprinelo otopljavanju hladnih odnosa između dveju država.[30] Zajedničko saopštenje, usvojeno na prvom sastanku između dva velika evropska lidera, otvorilo je put nizu međusobnih susreta i dokumenata koja su vremenom potpisana. Primer De Gola potvrđuje nepisano pravilo da nekadašnje vojskovođe imaju kapaciteta da, kao političari u mirnodopskim uslovima, sprovode odgovornu i tolerantnu politiku, svesni, iz neposrednog iskustva, svih strahota koje klanica rata nosi sa sobom.

Kao kruna odlične saradnje nemačkog kancelara i francuskog predsednika, u duhu procesa pomirenja dveju država, usvojen je 14. januara 1963. godine Sporazum o nemačko-francuskoj saradnji i prijateljstvu, poznatiji kao Jelisejski sporazum. Zahvaljujući mudrosti i vizionarstvu dva državnika, sačinjen je ugaoni kamen nemačko-francuske saradnje, koji i danas, posle više od pet decenija, izdržava test vremena. Jelisejski sporazum bio je baziran na 3 glavna segmenta, a to su: spoljni poslovi, odbrana i obrazovanje, kao i omladina.

Za izgradnju stabilnih odnosa između Nemačke i Francuske, kao i za dalji razvoj evropske integracije, veoma važni bili su i lični odnosi između njiho-

[29] "The Schuman Declaration - 9 May 1950", http://europa.eu/about-eu/basic-information/symbols/europe-day/schuman-declaration/index_en.htm (26.12.2016.)

[30] Živković Nikola, 93.

vih lidera. Kako su funkcije kancelara u Nemačkoj i predsednika Republike u Francuskoj imale najveću političku težinu u pomenutom periodu, kao posledica ustavnog ustrojstva tih država, jasno je da se temelj dobrih odnosa zasnivao na relaciji nemački kancelar-francuski predsednik. Često citirani, francusko-nemački motor Evrope implicira da su dve države bile pokretačka snaga Evrope, dok je slika o tandemu ili paru državnika isticala ulogu koju su lideri imali u tom procesu. Kvalitetni lični odnosi državnika, kao i korišćenje institucionalnih mehanizama kreiranih Jelisejskim sporazumom, omogućili su unapređenje bilateralnih odnosa i napredak u procesu evrointegracija.[31]

Zahvaljujući čvrstim temeljima, oličenim u Jelisejskom sporazumu, bilateralna saradnja dveju država dostigla je nivo uspešnog strateškog partnerstva, koje traje više od pet decenija. Uprkos povremenim političkim razmimoilaženjima, koja su uobičajena pojava i među državama koje imaju najbolje moguće bilateralne odnose, nemačko-francuska osovina predstavljala je zalogu uspešnog procesa evrointegracija od njenih početaka. Do sada najambiciozniji plan o integrisanju dve države ponudili su 2003. godine tadašnji evropski komesar za proširenje Nemac Ginter Verhojgen (Günter Verheugen), i njegov kolega, zadužen za oblast trgovine, Francuz Paskal Lami (Pascal Lamy).Verhojgen i Lami predložili su stvaranje nemačko-francuske federacije sa zajedničkim vladinim institucijama, koje bi sprovodile zajedničku spoljnu, bezbednosnu i finansijsku politiku.[32] Ideja o praktičnom ujedinjenju dveju država nije se ostvarila.

Nemačka i Francuska nisu uvek imale identične stavove u pogledu politike evrointegracija. Od različitih stavova, poput formiranja Evropske odbrambene zajednice u ranoj fazi razvoja evropskih integracija, odbijanja predloga Evropskog ustava od strane francuskih građana na referndumu održanom 2005. godine, pa sve do načina rešavanja dužničke krize pojedinih država evro-zone, prisutna su različita gledišta dva evropska stožera. Kada su dve najveće države EU imale usaglašen stav oko vitalnih evropskih pitanja, pozitivne implikacije prenosile su se na razvoj čitave EU. Iako, po mišljenju mnogih, značajno uvećana EU, sa svojih 28 država članica i pola milijarde stanovnika, minimizira značaj nemačko-francuske osovine, Berlin i Pariz i dalje predstavljaju politički i geografski centar EU.[33]

Poslednji razvoj događaja na nivou EU, u čijem epicentru je referendum održan 23. juna 2016. godine u Velikoj Britaniji, nameće neophodnost odlučne

[31] Pored pominjanog liderskog para Adenauer- De Gol, uspešne državničke tandeme činili su nemačkikancelar Helmut Šmit (Helmut Heinrich Waldemar Schmidt) i francuski predsednik Valeri Žiskar D' Esten (Valéry Marie René Giscard d'Estaing), kao i njihovi naslednici Helmut Kol (Helmut Josef Michael Kohl) i Fransoa Miteran (François Maurice Adrien Marie Mitterrand). O nemačko-francuskoj saradnji tokom pomenutog perioda, kao i o njihovim perspektivama videti više u: Carine Germond (2012):" Dynamic Franco–German Duos: Giscard–Schmidt and Mitterrand–Kohl", in: Erik Jones, Anand Menon, and Stephen Weatherill (eds.): The Oxford Handbook of the European Union, Oxford, 1-16.

[32] Yeong H. Loke, 10.

[33] Carine Germond, 8.

reakcije francusko-nemačke osovine.[34]U skladu sa tim, nemački šef diplomatije Frank-Valter Štajnmajer (Frank-Walter Steinmeier) i njegov francuski kolega Žan-Mark Ero (Jean-Marc Ayrault), predstavili su dokument na devet strana pod nazivom „Jaka Evropa u svetlu neizvesnosti" u kojem predlažu uspostavljanje zajedničke evropske bezbednosne politike i jačanje ekonomske saradnje. Kako navode Štajnmajer i Ero„ni jednostavan poziv za više Evrope, niti razdoblje pukog razmišljanja nisu pravi odgovor. Kako bismo sprečili tiho puzajuće urušavanje našeg evropskog projekta, moramo da budemo više usredsređeni na ključne stvari i na zadovoljavanje konkretnih očekivanja naših građana".[35]

Imajući u vidu da se i sama EU nalazi pred mnogobrojnim izazovima, poput već često navođenih problema u vidu „hromog" privrednog rasta, velike nezaposlenosti mladih ljudi, izbegličko-migrantske krize, zaoštrenih odnosa sa Ruskom Federacijom, slučaj Bregzit dolazi po nju u veoma delikatnom trenutku. Postavlja se opravdano pitanje, u skladu sa navedenim okolnostima, može li nemačko-francuski dvojac da povrati poljuljano evropsko samopouzdanje i da trasira put ka stvaranju čvršće i koherentnije evropske zajednice. Gledajući istorijski, kada su Nemačka i Francuska uspevale da postignu kompromis oko daljeg razvoja evropske zajednice, sve druge evropske države, svesne da teško mogu osujetiti planove nemačko-francuskog dvojca, pokušavale su da svoje interese prilagode njima. I danas, kao i ranije, kako tvrdi Ulrike Gerot (Ulrike Guérot), osnivač i direktor Evropske demokratske laboratorije pri evropskoj školi za upravljanje u Berlinu, „Nemačka i Francuska predstavljaju „kritičnu masu" neophodnu za stavljanje Evrope u pogon".[36]

4. Sjedinjene Američke Države kao stožer nemačke spoljne i bezbednosne politike

Privredni oporavak Evrope nakon Drugog svetskog rata, kao i potonje evropske integracije, neraskidivo su povezani sa ulogom Sjedinjenih Američkih Država u tim procesima. Za razliku od situacije s početka dvadesetih godina 20. veka, kada su se naredne četiri američke administracije (tri republikanske i jedna demokratska) odlučile za period „samoizolacije", SAD nastupaju značajno angažovanije na evropskom kontinentu nakon Drugog svetskog rata. U periodu

[34] Na referendumu održanom 24. juna 2016. godine51.9 % Britanaca odlučilo se za izlazak njihove države iz EU (tzv. Brexit), dok je za ostanak glasalo 48.1 %. Izlaznost je bila visoka, 72.2 %. Referendumsko pitanje je glasilo „Da li Ujedinjeno Kraljevstvo treba da ostane članica EU ili da napusti EU". Referendum sa sličnim pitanjem održan je i 1975. godine, kada je 67 % građana glasalo za ostanak Britanije u tadašnjoj Evropskoj ekonomskoj zajednici.

[35] "German, French ministers plan for 'strong Europe in uncertain world', Reuters, http://www.reuters.com/article/us-britain-eu-germany-france-idUSKCN0ZC0BQ (28.12.2016.)

[36] Guérot Ulrike (2006): "Germany and Europe: New Deal or Déjà Vu?" *Studies and Research*, N°55, Notre Europe, 21.

između dva svetska rata na delu je bilo „doba diplomatije konzervativnog izolacionizma i Velike depresije"[37], pri čemu su SAD bile skoncetrisane na širenje američke trgovine i poštovanje principa „Monroove doktrine"[38]u Latinskoj Americi.

Kako su evropske države izašle iz ratnog vihora privredno i demografski devastirane, veliko je pitanje, da li bi u takvom stanju mogle, na adekvatan način, odgovoriti sovjetskoj komunističkoj pretnji. „Bez američkih vojnih snaga verovatno je da nikakve integracije ne bi bile moguće posle Drugog svetskog rata".[39] Zahvaljujući posedovanju atomskog naoružanja, Sjedinjene Države jedine su bile u stanju da, kroz „doktrinu masovne odmazde" odbrane zapadnu Evropu od direktnog napada SSSR-a. Francuska i Velika Britanija su tek pedesetih i šezdesetih godinama razvile svoje nuklearne potencijale, dok njihove konvencionalne snage nisu bile u rangu sovjetskih, kako bi se adekvatno mogle s njima nositi.[40]

U toku 1947. godine, SAD su postavile kamen temeljac svoje spoljnopolitičke strategije tokom hladnoratovske ere. Strategija zauzimanja čvrstog antikomunističkog stava bila je bazirana na Trumanovoj doktrini, koja je predstavljala uvod u eru obuzdavanja (containment). Usvajanjem Trumanove doktrine, demokratska američka administracija opredelila se za pružanje pomoći svim onim vladama koje su bile suočene sa opasnošću da budu oborene od strane komunista. Čuveni Maršalov plan (Program evropskog oporavka), obnarodovan na Harvardskom univerzitetu 5. juna. 1947. godine od strane državnog sekretara Džordža Maršala (George Catlett Marshall), predstavljao je drugi deo sveobuhvatne i promišljene politike obuzdavanja sovjetskog režima. Kako je ekonomija u državama zapadne Evrope bila u lošem stanju, postojala je realna opasnost da komunističke partije, na talasu nezadovoljstva širokih masa, kao i uz zdušnu pomoć Kremlja, preuzmu vlast u evropskim državama. Trumanova doktrina i Maršalov plan predstavljale su polazne tačke u „krstaškom pohodu Sjedinjenih Država protiv komunističkih revolucija".[41]

Maršalov plan smatra se najvećim programom strane pomoći u novijoj istoriji. Pomoć je bila od velikog značaja za Nemačku i druge ratom devastirane evropske države, s obzirom na to da je pristizala u teškim trenucima u kojima

[37] Više o američkoj spoljnoj politici u periodu između dva svetska rata: Šulcinger D. Robert (2011), *Američka diplomatija od 1900. godine*, Udruženje za studije SAD u Srbiji, Beograd, 113-153.

[38] Monroova doktrina objavljena je 1823. godine od strane američkog predsednika Džejmsa Monroa (James Monroe). Predsednik Monro objavio je da će SAD sprečiti stvaranje svake nove evropske kolonije na zapadnoj hemisferi. Doktrina je od devedesetih godina devetnaestog veka postala glavni princip američke spoljne politike.

[39] Proroković Dušan, 173.

[40] Gunlicks B. Arthur (1999): "Germany, Europe, and the United States after 1949", 202,in: Virginia Department of Education(eds.), *Postwar Germany and the Growth of Democracy*, Richmond.

[41] Šulcinger D. Robert (2011): *Američka diplomatija od 1900. godine*, Udruženje za studije SAD u Srbiji, Beograd, 7.

su se evropska društva nalazila nakon završetka Drugog svetskog rata. Značajna karakteristika plana jeste da je bio uslovljen određenim reformama koje su države primaoci morale preduzeti, kao što su stvaranje uravnoteženih budžeta, liberalizacija cena, kao i stabilizacija deviznih kurseva.[42] U toku trajanja plana, krenulo se i sa liberalizacijom trgovine i stvaranjem značajnih preduslova za dalju ekonomsku i političku integraciju evropskih država, koja je usledila tokom pedesetih godina.

Kraj četrdesetih i početak pedesetih godina predstavlja vododelnicu oporavka nemačkog društva i privrede, utirući put ka stvaranju jedne od najuspešnijih svetskih privreda druge polovine dvadesetog veka, poznate kao nemačko privredno čudo (Wirtschaftswunder). Maršalov plan je, pored velikog značaja za nemačko društvo i privredu u vidu pomoći stanovništvu i kredita koji su plasirani u razvojne projekte, imao pre svega jedan ohrabrujući politički karakter, imajući u vidu da je, kada je doneta odluka da i zapadni delovi Nemačke budu inkorporirani u njegovu primenu, bilo jasno da je otvoren put normalnom razvoju nemačkog društva i privrede, kroz proces integracije sa ostalim državama kapitalističkog sveta.

U cilju sprečavanja prodora SSSR-a na zapad, SAD su shvatile da je neophodno izgraditi demokratsku i prosperitetnu Zapadnu Nemačku, koja bi predstavljala garant da sovjetska čizma neće kročiti u zapadnu Evropu. Takva Nemačka nesumljivo je zahtevala modernu i dobro opremljenu vojsku, integrisanu u zapadni međunarodni vojni savez. Dokument američkog Saveta za nacionalnu bezbednost pod kodnim brojem 68 (National Security Council - NSC - 68)[43],objavljen 12. aprila 1950. godine, pokazuje da su SAD, u cilju hladnoratovske spoljnopolitičke strategije, nameravale da iskoriste sve resurse Nemačke, Japana i Austrije u borbi protiv komunizma i stvaranja slobodnog sveta. Tabu o remilitarizaciji Nemačke srušen je 5. maja iste godine, kada su u Dokumentu američkog Saveta za nacionalnu bezbednost pod kodnim brojem 71, načelnici zajedničkih službi (The Joint Chiefs of Staff) izneli „čvrst stav da je, sa vojnog aspekta, odgovarajuće i blagovremeno naoružavanje Nemačke od suštinske važnosti u sklopu uspešne odbrane zapadne Evrope od Sovjetskog Saveza".[44]

---

[42] Eichengreen Bary, "Lessons fromThe Marshall Plan", World Development Report 2011, 2-5.

[43] Dokument američkog Saveta za nacionalnu bezbednost pod kodnim brojem 68 (pod naslovom „Ciljevi SAD i programi za nacionalnu bezbednost", često nazivan NSC-68) predstavlja tajni izveštaj izrađen od strane Odeljenja za političko planiranje Stejt Dipartmenta. Dokument, koji je sadržao 58 strana, smatra se jednim od najuticajnijh dokumenata sastavljenim od strane američke administracije tokom Hladnog rata. Deklasifikovan je 1945. godine. Dokument dostupan na: "A Report to the National Security Council - NSC 68", April 12, 1950, President's Secretary's File, Truman Papers, https://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/10-1.pdf (29.12.2016.)

[44] Grillmaier P. Klaus (1989): *The United States and German Reunification: The Stalin Note of 1952*, Eastern Illinois University Charleston, Illinois, 163.

Uključivanjem Nemačke u Severnoatlantski vojni savez, u kojem su ključnu ulogu imale SAD, savez je dobio na dodatnoj kredibilnosti, stvarajući čvrst bedem koji je bio u stanju da osujeti dalji prodor SSSR-a. Između SAD i zapadnoevropskih država, uključujući Nemačku, postojao je zajednički interes u pogledu NATO pakta. Za SAD, kao spiritus movens NATO-a, ekonomska integracija zapadnoevropskih država pod bezbednosnim kišobranom ovog vojnog saveza, predstavljala je sredstvo u ostvarivanju sopstvenih geopolitičkih interesa. S druge strane, zapadnoevropske države su se, lišene sovjetske pretnje, zahvaljujući pripadanju moćnom sistemu kolektivne bezbednosti, mogle posvetiti ekonomskom i svakom drugom društvenom razvoju. Kako ističe Dušan Proroković, „može se zaključiti kako su interesi EU i NATO-a, odnosno vodećih evropskih država i NATO-a , tokom celog hladnoratovskog perioda bili podudarni".[45]

Imajući u vidu „nisku startnu poziciju" Nemačke nakon Drugog svetskog rata, opterećenu hipotekom glavnog vinovnika za njegovo izbijanje i posledice koje je ostavio za sobom, postavlja se opravdano pitanje kojim tokom bi išla normalizacija političkog života u Nemačkoj i njena rehabilitacija na međunarodnoj sceni, bez podrške snažnog prekookeanskog saveznika. Od samog početka posleratnog perioda, kako tvrdi Manfred Džonas (Manfred Jonas), poznati američki istoričar, SR Nemačka predstavljala je „državu američkog klijenta".[46]U uslovima okupacionog statuta i podeljene države, vetar u leđa moćnih Sjedinjenih Država bio je od neprocenjive važnosti za dalji napredak SR Nemačke. Francuska i Britanija, koje su sa SAD činile okupacioni trio u Zapadnoj Nemačkoj, nisu imale dovoljno snage da se suprostave politici SAD-a, koje su nepokolebljivo zastupale stav da budućnost Nemačke leži u integraciji u zapadnu civilizaciju.

Iako se strateški kontekst, koji je tokom hladnoratovskog perioda čvrsto povezivao Nemačku i Sjedinjene Države, značajno promenio, SAD i dalje predstavljaju jedan od stubova nemačke spoljne i bezbednosne politike. Nakon reujedinjenja Nemačke, koje je izvršeno 1990 .godine, SR Nemačka postaje centralna sila Evrope. Samim tim, imajući u vidu znatno promenjene geopolitičke okolnosti, koje su se reflektovale u nestanku pretnje od komunističkog SSSR-a, koja je, kao Damoklov mač, visila nad glavom Nemačke tokom Hladnog rata, kao i jačanjem njenog samopouzdanja, koje se javlja kao posledica dinamičnog privrednog rasta i ostvarenja poluvekovnog sna o reujedinjenju dve nemačke države, bilo je neminovno da Nemačka ispolji i veću samostalnost na međunarodnoj pozornici.

Određene spoljnopolitičke aktivnosti u tako promenjenim okolnostima nisu uvek bile u saglasnosti sa spoljnom politikom američke administracije, što je bilo teško zamislivo tokom hladnoratovskog perioda. Kako ističe Stiven Sabo (Stephen Szabo), Izvršni direktor Transatlantske akademije, „s obzirom da je Nemačka sada suverena država, nije iznenađujuće da je po nekim pitanjima partner Sjedinjenim Državama, a po nekim ne. Nemačka se protivila iračkim

[45] Proroković Dušan, 168.

[46] Grillmaier P. Klaus, 138.

ratovima i intervenciji u Libiji, ali predstavlja ključnog partnera u procesu NATO proširenja i sa svojim snagama učestvuje u misiji u Avganistanu. Predstavljala je glavnog partnera u pregovorima sa Iranom i u oblikovanju zapadne politike sankcija prema Ruskoj Federaciji u svetlu ukrajinske krize".[47]

Sjedinjene Države sve više doživljavaju Nemačku kao najuticajniju državu EU, posebno zahvaljujući njenoj ekonomskoj snazi, a što će, ukoliko Velika Britanija zaista i napusti EU, dodatno dobiti na snazi. Kako tvrdi profesor Matias Matis (Matthias Matthijs), sa Džon Hopkins univerziteta, „čuveno pitanje Henrija Kisindžera - koga da pozovem kada želim da razgovaram sa EU - sada ima odgovor: Angelu Merkel".[48]SAD doživljavaju Nemačku kao državu sposobnu da doprinese stabilnosti Evrope, koja se čvrsto zalaže za striktno poštovanje uspostavljenih međunarodnih regula, kao i da, u uslovima kriza, podnese značajan teret u njihovom rešavanju. Imajući u vidu akuelni trenutak u kome se EU nalazi, po mišljenju američke administracije, Nemačka treba mnogo odlučnije i hrabrije da preuzme ulogu evropskog lidera.

Dobri odnosi Nemačke i Sjedinjenih Država i u budućnosti će predstavljati okosnicu trans-atlantskih odnosa. Iako je afera povezana sa špijuniranjem najviših nemačkih zvaničnika od strane američke Nacionalne obaveštajne agencije izazvala žestoke reakcije u vrhu nemačke administracije i uzburkala duhove u nemačkoj javnosti, Nemci i Amerikanci posmatraju jedni druge kao pouzdane saveznike. Rezultati istraživanja sprovedenih u Nemačkoj i SAD-u, pod okriljem američkog Pju Risrč centra u februaru 2015. godine, pokazali su da 62 % Nemaca smatra SAD za pouzdanog saveznika, dok 13 % za veoma pouzdanog. Velika većina Amerikanaca (72 %) doživljava Nemačku kao pouzdanog saveznika, dok skoro četvrtina (24 %) veoma pouzdanim partnerom.[49] Zbog napred navedenih razloga, rezultati istraživanja pokazuju da su Nemci za nijansu obazriviji u pogledu budućnosti nemačko-američke alijanse.

---

47 Szabo Stephen, "Partners in Leadership? Germany and the United States 25 Years After Unification", The German Marshall Fund of United States, http://www.gmfus.org/blog/2015/10/02/partners-leadership-germany-and-united-states-25-years-after-unification , (29.12.2016.)

48 Matthias Matthijs (2015): "When Destiny Meets Desire: The German Leadership Conundrum", in: Jackson Janes (eds.), *The Next Generation: Remapping the German-American Relationship*, American Institute for Contemporary German Studies The Johns Hopkins University, 7.

49 Rezultate istraživanja o aktuelnim nemačko-američkim odnosima videti u: "*Germany and the United States: Reliable Allies*", Pew Research Center, http://www.pewglobal.org/2015/05/07/germany-and-the-united-states-reliable-allies/(29.12.2016.)

5. Zaključak

Konsolidacija i uspon SR Nemačke nakon Drugog svetskog rata vezuje se za njenu *Westbindung* politiku (politiku vezivanja za Zapad), koja je, u osnovi, imala čvrstu integraciju Nemačke u evroatlantske strukture. Uključivanjem u evrointegracijske procese, čiji je preduslov bilo istorijsko pomirenje sa moćnim susedom Francuskom, Nemačka više nije predstavljala remetilački faktor na evropskoj sceni, a NATO savez, kao bezbednosni „kišobran", u kome su Sjedinjene Američke Države imale najznačajniju ulogu, pružao joj je sistemu okviru kojeg Nemačka je mogla da se posveti daljem razvoju društva i ekonomije.

Kroz učešće u procesu evrointegracija od njenih samih početaka, SR Nemačka povratila je i više nego poljuljano poverenje u redovima drugih evropskih država, pre svega susedne Francuske, kao posledicu želje nacističke Nemačke da pokori Evropu. Bez istorijskog pomirenja između Nemačke i Francuske, kojima su okončani duboki istorijski antagonizmi između dva evropska kolosa, evropski kontinent bio bi manje bezbedno i perspektivno mesto za život. Učešćem u izgradnji jedne nove, drugačije Evrope, koja je političku i ekonomsku saradnju između država stavljala u prvi plan, SR Nemačka uspela je da se nakon Drugog svetskog rata, kao mitološko biće u obliku ptice Feniks, izdigne iz pepela i da stvori svojevrsno ekonomsko čudo, odnosno socijalno-tržišnu ekonomiju sa današnjim izvozom od blizu jedne i po milijarde evra i sa učešćem u globalnoj trgovini od preko 7 %.

Miran i demokratski razvoj SR Nemačke neraskidivo je povezan sa njenom pripadnošću NATO savezu, koji je bio garant bezbednosti SR Nemačke u čitavom hladnoratovskom periodu. Iako su pojedine moćne evropske države ispoljavale sumnjičavost po pitanju integracije SR Nemačke u ovaj vojni savez, zahvaljujući čvrstoj podršci Sjedinjenih Država, koje su prednost davale real-politici, strah i nepoverenje prema Nemačkoj potisnuti su u drugi plan, pred narastajućom komunističkom pretnjom. Kako su Sjedinjene Države nakon rata bile jedina svetska sila koja nije pretrpela značajnija oštećenja, sa znatno manjim brojem stradalih vojnika i civila od svojih saveznika i koja je kraj rata dočekala sa učešćem u svetskom BDP-u odblizu 50 % procenata, nesumnjivo je da su SR Nemačkoj, na talasu podrške moćnog prekookenskog saveznika, bila širom odškrinuta vrata NATO saveza. Strateško partnerstvo SR Nemačke i SAD-a izdržalo je iskušenja koja su se pojavila kao posledica veće samostalnosti SR Nemačke na međunarodnoj pozornici, a što se reflektovalo u određenim spoljnopolitičkim odlukama SR Nemačke, koje nisu uvek bile u skladu sa odlukama američke administracije.

Savezna Republika Nemačka danas predstavlja državu bez koje je teško zamisliti rešenje bilo kojeg važnijeg evropskog pitanja. Kao najmnogoljudnija i država sa najjačom ekonomijom unutar Evropske unije, podrazumeva se da Nemačka predstavlja nezaobilaznog činioca u procesima koji su od suštinske važnosti za opstanak i dalji razvoj porodice evropskih naroda. Uspeh koji je postignut nije

bio plod slučajnosti, već rezultat strpljivog i dugoročnog plana. Narastajući ugled i moć SR Nemačke u međunarodnim odnosima ne bi bili ostvareni bez promišljene i odgovorne spoljne politike, čiji su kamen temeljac i dalje,sedam decenija od završetka Drugog svetskog rata, kao i dve i po decenije nakon ponovnog nemačkog ujedinjenja, evropske integracije i transatlantski odnosi.

Literatura

- „A Report to the National Security Council - NSC 68", President's Secretary's File, Truman Papers, https://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/10-1.pdf
- Bukvić Rajko (2010): "Morgentauov plan i Vašingtonski konsenzus: ima li razvojnog izlaza za zemlje u tranziciji", Zbornik sa naučnog skupa *Kriza i razvoj*, Institut društvenih nauka, Beograd, 328-334.
- Carine Germond (2012):" Dynamic Franco–German Duos: Giscard–Schmidt and Mitterrand–Kohl", in: Erik Jones, Anand Menon, and Stephen Weatherill (eds.): *The Oxford Handbook of the European Union*, Oxford, 1-16.
- "Delors: Franco-German alliance is EU's 'tree of life'", Euractiv.com, http://www.euractiv.com/section/future-eu/interview/delors-franco-german-alliance-is-eu-s-tree-of-life/
- Dinan Dezmon (2009): *Sve bliža unija: Uvod u evropsku integraciju*, JP „Službeni glasnik", Beograd.
- Dirlmajer Ulf et.al. (2009): *Kratka istorija Nemačke*, IP „Albatros Plus", Beograd.
- Eichengreen Bary "Lessons fromThe Marshall Plan", World Development Report *2011*,http://web.worldbank.org/archive/website01306/web/pdf/wdr_2011_case_study_marshall_plan_1.pdf
- "Germany and the United States: Reliable Allies", Pew Research Center, http://www.pewglobal.org/2015/05/07/germany-and-the-united-states-reliable-allies/
- "German, French ministers plan for ‚strong Europe in uncertain world', Reuters, http://www.reuters.com/article/us-britain-eu-germany-france-idUSKCN0ZC0BQ
- Grillmaier P. Klaus (1989): *The United States and German Reunification: The Stalin Note of 1952,* Eastern Illinois University Charleston, Illinois.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, *Deutscher Bundestag*,https://www.btg-bestellservice.de/pdf/10060000.pdf
- Guérot Ulrike (2006): "Germany and Europe: New Deal or Déjà Vu?" *Studies and Research*, N°55, Notre Europe.
- Gunlicks B. Arthur (1999):"Germany, Europe, and the United States after 1949", 202, in: Virginia Department of Education(eds.), *Postwar Germany and the Growth of Democracy*, Richmond 197-210

- Hanns Maull, "Deutschlands außenpolitische Kontinuität ist richtig", Auswärtiges Amt Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken, http://www.aussenpolitik-weiter-denken.de/de/aussensicht/show/article/die-aussenpolitische-kontinuitaet-ist-richtig-muss-aber-angepasst-werden/pages/5.html
- Kisindžer Henri (2011): *Da li je Americi potrebna spoljna politika: U susret diplomatiji XXI veka*, Klub plus, Beograd.
- *Krise-Ordnung-Europa* (2014): Auswärtiges Amt Projektteam „Review 2014 – Außenpolitik Weiter Denken", Berlin.
- Matthias Matthijs (2015): "When Destiny Meets Desire: The German Leadership Conundrum", in: Jackson Janes (eds.), *The Next Generation: Remapping the German-American Relationship*, American Institute for Contemporary German Studies The Johns Hopkins University
- Nunlist Christian (2014): "More responsibility ? German foreign policy in 2014", *CSS Analyses in Security Policy* N° 149/2014.
- O'Connell Patric (2009): *German Foreign Policy and National Identity Since* 1945, Master'sthezis, Graduate College of Bowling Green State University, Ohio.
- Proroković Dušan (2014): *Nemačka geopolitika i Balkan*, Catena Mundi, Beograd.
- Speck Ulrich, "Power and Purpose: German Foreign Policy at a Crossroads", Carnegie Europe, http://carnegieeurope.eu/2014/11/03/power-and-purpose-german-foreign-policy-at-crossroads
- Szabo Stephen, "Partners in Leadership? Germany and the United States 25 Years After Unification", The German Marshall Fund of United States, http://www.gmfus.org/blog/2015/10/02/partners-leadership-germany-and-united-states-25-years-after-unification
- Šulcinger D. Robert (2011), *Američka diplomatija od 1900. godine*, Udruženje za studije SAD u Srbiji, Beograd.
- Tamim G. Malko (2015), *Organizacija Ujedinjenih nacija i potreba reforme*, doktorska disertacija, Fakultet političkih nauka, Beograd.
- "The Schuman Declaration - 9 May 1950", European Union, http://europa.eu/about-eu/basic-information/symbols/europe-day/schuman-declaration/index_en.htm
- Yeong H. Loke (2013): "50 years of the 'twin engine' Franco-German reconciliation, European integration and reflections for Asia"*EU Centre Singapore Background Brief No. 8,* March 2013.
- Živković Nikola (2012): *Konrad Adenauer: karijera jednog državnika,* Konrad Adenauer Štiftung, Beograd.

BOJAN MARIĆ, PhD student
John Naissbit University, Belgrade

EUROPEAN INTEGRATION AND TRANSATLANTIC RELATIONS AS THE CORNERSTONE OF THE FOREIGN POLICY OF THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY

The main task of this paper is to determine the main factors of the foreign policy of the Federal Republic of Germany, as well as to predict in which direction its foreign policy will move in the upcoming period. The consolidation and rise of the Federal Republic of Germany after World War II are based on its Westbindung policy (policy of binding for the West), which, basically, relied on a firm integration of Germany into Euro-Atlantic structures. By joining the euro-integration processes, whose prerequisite was a historic reconciliation with the powerful neighbor, France, Germany was no longer a disruptive factor in the European scene, and the NATO as a security "umbrella", in which the United States of America had the most important role, provided it with adequate framework within which Germany could devote itself to the further development of society and economy.

The preservation and further development of the European Union, as well as the transatlantic partnership, whose core consists of partnership relations with the United States of America, for Germany represents one of the key preconditions for maintaining global order, providing a mechanism within which the Federal Republic of Germany achieves the stability and prosperity of its society. As a country whose share in 2015 amounted to over 7% of the world trade (world's third largest exporter and importer), there is no doubt that modern Germany "harvests" the fruits of globalization in an effective manner. Accordingly, the Federal Republic of Germany has every reason to defend the existing global order, whose leaders are the countries which are its main foreign policy partners.

Keywords: *Federal Republic of Germany, foreign policy, European integration, NATO, United States of America*

Aleksandar Kovačević*

UDC 304+331.106.42

Pregledni naučni članak
Primljen 26.01.2017.
Odobren 30.06.2017.

ULOGA SOCIJALNO-EKONOMSKOG SAVETA U KREIRANJU SOCIJALNOG DIJALOGA U SRBIJI

Socijalno-ekonomski savet kao institucionalni mehanizam saradnje između socijalnih aktera trebalo bi da ima ključnu ulogu u kreiranju socijalnog dijaloga u Srbiji. Međutim, ograničenost uticaja Socijalno-ekonomskog saveta na proces kreiranja socijalnog dijaloga, kao i proces političkog odlučivanja marginalizuju njegovu ulogu. Shodno tome, analiziraćemo slabosti u radu ove institucije, njen položaj u uporednoj praksi i mogući redizajn ove institucije. Takođe, potrebno je pronaći najsličniji model našem i na osnovu primera iz dobre prakse utemeljiti razmišljanja o mogućem poboljšanju pravnog okvira za funkcionisanje ovog nezavisnog tela. Na kraju rada daćemo preporuke za redizajn ove institucije uz veći naglasak na njenoj nezavisnosti.

Ključne reči: *socijalni dijalog, Socijalno-ekonomski savet, političko odlučivanje, institucionalna nezavisnost, uporedna analiza*

* Aleksandar Kovačević, master politikolog, student doktorskih studija politikologije na Fakultetu političkih nauka, Univerziteta u Beogradu, email: koca.kovacevic91@gmail.com

1. Uvod

Petnaest godina nakon uspostavljanja Socijalno-ekonomskog saveta kao institucionalnog mehanizma za kreiranje tripartitnog socijalnog dijaloga u Srbiji, dolazi se do zaključka da su učinci ove institucije nedovoljni. Usled nemogućnosti saveta da odlučno odgovori na svakodnevna kršenja prava radnika i kršenja zakonskog okvira iz njegovih nadležnosti, opravdano se postavlja pitanja o smislu daljeg postojanja ovog tela. Donošenje Zakona o radu iz 2014. godine, uz potpunu isključenost saveta i privremeni raspad izlaskom UGS „Nezavisnost", veliki broj nezaposlenih i katastrofalan položaj radnika u domaćoj privredi, dodatno narušava i obesmišljava svrhu postojanja ove institucije.

Shodno tome evidentno se nameće pitanje u kom se smeru kreće socijalni dijalog u Srbiji, kao i kakva je uloga Socijalno-ekonomskog saveta u kreiranju socijalnog dijaloga. U postojećem društvenom kontekstu savet ima slabu ulogu u kreiranju socijalnog dijaloga. Ključno pitanje ovog rada je da li je moguće primeniti uspešne primere iz uporedne prakse određenih evropskih zemalja, kako bi se poboljšao položaj i uloga ovog nezavisnog tela u kreiranja socijalnog dijaloga u Republici Srbiji. Rad se bavi definisanjem pojma i predmeta socijalnog dijaloga, društvenim kontekstom u kojem se osniva i funkcioniše, kao i pregledom komparativnih iskustava. Cilj ovog rada je da odgovori na istraživačko pitanje i to kroz predstavljanje mogućih rešenja za poboljšanje uloge ovog nezavisnog tela u procesu kreiranja socijalnog dijaloga.

2. Definicija i predmet socijalnog dijaloga

Socijalni dijalog je naizgled jednostavan, a suštinski veoma kontroverzan pojam, te je od izuzetne važnosti izvršiti njegovo definisanje. Socijalni dijalog se najjednostavnije može definisati kao „proces, ali ujedno i institucionalni okvir (odnosno mehanizam) u kome predstavnici različitih društvenih grupa kroz međusobnu komunikaciju i sučeljavanje argumenata pokušavaju da dođu do određenih zajedničkih interesa i usaglase stavove po esencijalnim pitanjima"[1]. Kako je socijalni dijalog uopšteno gledano mehanizam preko koga se vrši argumentovana rasprava o različitim pitanjima iz ekonomsko-socijalne oblasti, gotovo je izvesno da će doći do međusobnog sukobljavanja i konflikata. Stoga je konačni cilj socijalnog dijaloga umirivanje tih sukoba i razrešavanje konflikata, odnosno postizanje konsenzusa o minimumu zajedničkih interesa[2].

U zavisnosti od aktera koji učestvuju u kreiranju socijalnog dijaloga razlikuju se tri vrste socijalnog dijaloga. To su: bipartitni, tripartitni i multipartitni

[1] Kulić Živko, Vujasinović Dučić Divna (2010): *Socijalni dijalog (instrumenti)*, SSSS, Beograd, 5;

[2] *Ibid*;

socijalni dijalog. Kako je u Srbiji na snazi tripartitni socijalni dijalog, potrebno je izvršiti njegovo definisanje. Tripartitni socijalni dijalog se određuje kao dijalog koji se vodi između poslodavaca i sindikata i predstavnika vlasti na odgovarajućem nivou (bilo da je u pitanju država, lokalna samouprava, teritorijalna autonomija, ili međunarodne organizacije poput MOR)[3]. Uvođenje trećeg aktera u ovu vrstu socijalnog dijaloga dovodi do mogućnosti da se sindikati i unije poslodavaca direktno uključe u kreiranje zakonodavstva iz oblasti koje se tiču predmeta socijalnog dijaloga.

Predmet socijalnog dijaloga čine svi akti koji se donose iz oblasti ekonomske i socijalne politike, radnih odnosa i zapošljavanja.[4] Za potrebe vođenja valjanog tripartitnog socijalnog dijaloga, u Srbiji je 2001. godine formiran Socijalno-ekonomski savet kao formalni mehanizam za razvoj i kreiranje socijalnog dijaloga[5].

3. Društveni kontekst nastanka Socijalno-ekonomskog saveta

Padom komunizma i otpočinjanjem procesa demokratske tranzicije javila se potreba za stvaranjem institucionalnog mehanizma za kreiranje socijalnog dijaloga. Nastanak ovog mehanizma u Srbiji pratili su različiti problemi, a kao osnovni možemo da identifikujemo proces samog nastanka. Iako je tekovina samoupravnog socijalizma bila zaštita prava svih radnika podrobnijim sagledavanjem društvenog konteksta tokom devedesetih godina 20. veka jasno je da ni tada nije postojala dovoljno snažna inicijativa za osnivanjem jednog ovakvog nezavisnog tela.

Tranzicija iz jednopartijskog u višepartijski sistem u Srbiji nužno je vodila tranziciji iz jedinstvenog ka podeljenom sindikalnom pokretu. Razlog podele sindikalnog pokreta tokom devedesetih godina prošlog veka je usko političke, a ne ekonomsko-socijalne prirode. Preuzimajući imovinu i tekovine sindikalnog pokreta iz samoupravnog socijalizma, pojedini predstavnici sindikata pokušali su da imitiraju vlast, dok se sa druge strane stvaralo kritičko jezgro u sindikalnom pokretu naklonjeno opoziciji. Time je došlo do erozije moći sindikalnog pokreta, što je, kako se pokazalo, projekat koji je odgovarao tadašnjoj vlasti, a i opoziciji. Petooktobarski zaokret ka neoliberalizmu i dovođenje brojnih finansijskih eksperata uz blagoslov jednog dela sindikalnog pokreta, dodatno je osla-

[3] *Ibid, 7;*

[4] Detaljnije u: Kulić Živko, Vujasinović Dučić Divna (2010): *Socijalni dijalog (instrumenti),* SSSS, Beograd, 30;

[5] Formalni oblici socijalnog dijaloga su: a) konsultacije i pregovori, u koje ubrajamo 1) kolektivno pregovaranje i zaključivanje kolektivnih ugovora i 2) pregovaranje i zaključivanje tripartitnih drugih opštih akata i b) institucionalne forme socijalnog dijaloga. U neformalne oblike socijalnog dijaloga spadaju: a) neformalne konsultacije između socijalnih partnera i b) neformalni kontakti između socijalnih partnera, u: Kulić Živko, Vujasinović Dučić Divna (2010): *Socijalni dijalog (instrumenti)*, SSSS, Beograd, 43-48;

bio njegovu moć. U takvom društvenom kontekstu, a po ugledu na razvijene evropske zemlje u Srbiji dolazi do nastanka institucionalnog mehanizma saradnje između sindikata, poslodavaca i Vlade.

Na osnovu Sporazuma o osnivanju, delokrugu i načinu rada iz 2001. godine, čiji su potpisnici Vlada Srbije, Savez samostalnih sindikata Srbije, UGS „Nezavisnost", Asocijacija slobodnih i nezavisnih sindikata i Unija poslodavaca Srbije, formiran je Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije kao nezavisno tripartitno telo. U ovom sporazumu su date opšte smernice za formiranje ovog tela uz naglasak na demokratskom dijalogu socijalnih partnera i mogućnosti zakonodavne inicijative[6].

Drugi korak u formiranju Socijalno-ekonomskog saveta je donošenje Zakona o Socijalno-ekonomskom savetu 2004. godine na osnovu koga je savet uspostavljen kao nezavisni organ. Dalje, zakonom je predviđeno da je ovo nezavisno telo sastavljeno od predstavnika Vlade Republike Srbije, reprezentativnih udruženja poslodavaca i reprezentativnih sindikata (republički nivo), odnosno predstavnika izvršnih organa autonomne pokrajine i lokalne samouprave, poslodavaca i predstavnici sindikata (pokrajinski i lokalni nivo)[7]. Na nacionalnom nivou sastavljen je od po šest predstavnika Vlade Republike Srbije, sindikata i poslodavaca.

Savet razmatra pitanja razvoja i unapređenja kolektivnog pregovaranja, uticaja ekonomske politike i mera za njeno sprovođenje na socijalni razvoj i stabilnost, politike zapošljavanja, politike zarada i cena, konkurencije i produktivnosti, privatizacije i druga pitanja strukturnog prilagođavanja, zaštite radne i životne sredine, obrazovanja i profesionalne obuke, zdravstvene i socijalne zaštite i sigurnosti, demografskih kretanja i druga pitanja u skladu sa aktima Socijalno-ekonomskog saveta[8]. Pored ovih pitanja, savet razmatra nacrte zakona i drugih propisa koji su od značaja za ekonomski i socijalni položaj zaposlenih i poslodavaca i o njima daje svoje mišljenje i može obrazovati stalna i privremena radna tela za predlaganje stavova u pojedinim oblastima[9].

Za potrebe odlučivanja je neophodna saglasnost svih aktera[10]. Ova zakonska odredba predstavlja osnovu valjanog tripartitnog socijalnog dijaloga, a ujedno i kočnicu za funkcionisanje ovog saveta i donošenje odluka koje su mimo interesa njegovih članova.

---

6 Detaljnije u: Vlada Republike Srbije: „Sporazum o osnivanju, delokrugu i načinu delovanja Socijalno-ekonomskog saveta iz 2001", čl. 2, http://www.arhiva.srbija.gov.rs/vesti/2001-08/02/26844.html, (03.06.2016);

7 Zakon o socijalno-ekonomskom savetu, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 125/2004, čl. 2;

8 *Ibid, čl. 9*;

9 *Ibid, čl. 10-11*;

10 *Ibid, čl. 9*;

4. Stanje socijalnog dijaloga u Srbiji

Glavni problem za vođenje valjanog socijalnog dijaloga je nemogućnost uspostavljanja saglasnosti oko ključnih pitanja između socijalnih aktera. Ovaj proces je obeležen brojnim sukobima između sindikata i poslodavaca i sindikata i članova Vlade. Sindikati optužuju Vladu da postupa u interesu poslodavaca, dok poslodavci optužuju sindikate da imaju nerealne zahteve u stanju kolapsa srpske privrede. Vlada, koja bi trebalo da igra ulogu medijatora između ove dve strane, najčešće zauzima poziciju blisku poslodavcima.

U pogledu aktivnosti i položaja Saveta u prethodnom periodu nameće se nekoliko kriterijuma koje je neophodno preispitati. Prvi kriterijum je broj održanih sednica Saveta. U Poslovniku Saveta se jasno navodi da predsedavajući Saveta zakazuje sednicu najmanje jednom mesečno, a po potrebi i češće[11]. Iz Informatora o radu Saveta može se zaključiti da se sednice ne održavaju prema dinamici utvrđenoj u Poslovniku i da je broj sednica manji od predviđenih[12]. Sekretar Saveta kaže da postoji nekoliko razloga zbog kojih se ne poštuje dinamika sednica predviđena zakonom. Pre svega to su: blokada rada saveta zbog redovnih ili vanrednih izbora; nemogućnost postizanja saglasnosti svih aktera oko termina i dnevnog reda i činjenica da je tokom jula i avgusta gotovo nemoguće obezbediti kvorum zbog sezone godišnjih odmora[13]. Napomenimo da ovi razlozi nisu pravno utemeljeni, što povlači nova razmatranja u pogledu pravnog regulisanja rada ovog nezavisnog tela u smislu onemogućavanja blokade rada Saveta.

Drugi kriterijum koji se ovde koristi tiče se učešća socijalnih aktera na sednicama Saveta. Izveštaji o radu Saveta su neprecizni po ovom pitanju, te je konsultovani sekretar Saveta odgovorila da su „najdisciplinovaniji predstavnici dva sindikata, zatim predstavnici poslodavaca, dok su najnedisciplinovaniji predstavnici Vlade. U okviru Vlade, najdisciplinovaniji su ministri rada, iza njih ministri prosvete, a onda sledi veći stepen nediscipline kod ostalih resora“[14].

Treći kriterijum tiče se donošenja odluke o minimalnoj ceni radnog časa. Prema članu 112. Zakona o radu navodi se da odluku o minimalnoj ceni rada donosi Savet, a da ukoliko on to ne učini, odluku donosi Vlada[15]. Donošenje odluke o minimalnoj ceni rada spada u najteža pitanja koja se iznose pred Savet. Socijalni akteri su u ovom periodu uspeli da se usaglase oko minimalne cene

[11] SES (2008): Poslovnik o radu *Socijalno-ekonomskog saveta*, Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd, čl.8;

[12] Detaljnije u: SES (2016): *Informator o radu Socijalno-ekonomskog saveta*, Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd, 9;

[13] Andrić Čedanka (2016): *Intervju. Kakav je odnos socijalnih aktera prema radu Saveta?* (18. februar 2016. godine);

[14] *Ibid*;

[15] Zakon o radu, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014, čl.112;

radnog časa za 2011 i 2012. godinu[16]. U ostalim slučajevima, odluku o minimalnoj ceni radnog časa donela je Vlada. Ta odluka je u većini slučajevima išla na ruku predstavnicima poslodavaca.

Četvrti kriterijum koji se ovde koristi tiče se donošenja sistemskih zakona iz oblasti delovanja Saveta. Sistemski zakoni iz ove oblasti ne stižu na davanje mišljenje na Savetu. Najbolji primer za to je donošenje izmena i dopuna Zakona o radu iz 2014. godine. Nadležno ministarstvo je donelo odluku da predloži Narodnoj skupštini Republike Srbije da izmene i dopune ovog zakona donese po hitnom postupku. Hitnost postupka je ograničilo dužinu rasprave, te je Savet onemogućen da se izjasni o ovom zakonu. Ovde treba dodati da ovaj zakon nije prošao ni javnu raspravu[17]. Procedura za donošenje ovog zakona je obesmislila rad Saveta i proces socijalnog dijaloga u Srbiji. Ovim izmenama je dodatno obesmišljen položaj radnika. Sindikati su nastupili jedinstveno u kritici ovih izmena. Organizovali su protesnu šetnju zaposlenih koja je završena „simboličkom sahranom socijalnog dijaloga uz zvuke posmrtnog marša"[18]. UGS „Nezavisnost" je otišao korak dalje i doneo odluku o istupanju iz Saveta, jer smatra da je Savet prestao da razvija socijalni dijalog i polako prerastao u jednu od pomoćnih službi Vlade[19]. Kasnije se ovaj sindikat vratio u Savet, čime su se smirile strasti, što je omogućilo nastavak funkcionisanja ovog nezavisnog tela.

Peti kriterijum se tiče odnosa sindikata i politike. Kako je interes zaposlenih ključan prilikom određivanja uloge sindikata, potrebno je preispitati stavove sindikalnog članstva prema odnosu između sindikata i politike[20]. Rezultati istraživanja o stepenu poverenja u sindikate i sindikalno rukovodstvo i odnos sindikata i politike, pokazuju da sindikati ne trebaju da se mešaju u politiku, odnosno da ne treba da formiraju sopstvenu političku partiju (77,7%), da ne trebaju da budu pod okriljem jake političke partije (79,6%), odnosno da treba da budu opozicija svakoj vlasti (55,3%). Sa druge strane, sindikalno članstvo (58,3%) smatra da sindikat treba da učestvuje u izradi predloga zakona koji se tiču javnog sek-

16 Odluka Socijalno-ekonomskog Saveta br. 57/2012, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 22/2012;

17 Andrić Čedanka (ur.) (2015): *Izveštaj o radu Socijalno-ekonomskog saveta i Sekretarijata u 2014. godini*, Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd, 5;

18 UGS „Nezavisnost": „Održan protest povodom izmena Zakona o radu i Zakona o PIO", 18. jul 2014, http://www.nezavisnost.org/pages/posts/odrzan-protest-povodom-izmena-zakona-o-radu-i-zakona-o-pio985.php? p=210, (20.12.2016);

19 UGS „Nezavisnost": „UGS Nezavisnost istupio iz Socijalno-ekonomskog saveta Srbije", 14. jul 2014, http://www.nezavisnost.org/pages/posts/ugs-nezavisnost-istupio-iz-socijalno-ekonomskog-saveta-srbije972.php, (20.12.2016);

20 Anketni upitnik se sastojao iz šesnaest tvrdnji koje se mogu podeliti u tri dela: 1) poverenje članstva sindikata u sindikate; 2) poverenje članstva sindikata u sindikalno rukovodstvo i 3) odnos članstva sindikata prema povezanosti sindikata i politike u: Kovačević Aleksandar (2015): *Uticaj civilnog društva na proces političkog odlučivanja-slučaj Srbije 2000-2015*, master teza, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, 53;

tora[21]. Način na koji se mogu povezati ove dve različite grupe stavova je sigurno socijalni dijalog. Iako u istraživanju nije bilo direktno postavljeno pitanje da li sindikat treba da vodi socijalni dijalog, kroz pozitivan odgovor na pitanje da li sindikat treba da učestvuje u izradi predloga zakona koji se tiču javnog sektora, može se posredno zaključiti da sindikalno članstvo posmatra socijalni dijalog kao efikasan vid borbe za ostvarivanje prava radnika. Druga istraživanja su pokazala da zaposleni daju jedva prelaznu ocenu za stanje socijalnog dijaloga[22], što govori u prilog tezi da je stanje socijalnog dijaloga u Srbiji izrazito loše.

5. Položaj Socijalno-ekonomskog saveta u uporednoj praksi

U zapadnoj Evropi ovakva nezavisna tela osnivaju se početkom pedesetih godina 20. veka, dok je za bivše komunističke zemlje tipično njihovo formiranje tokom procesa tranzicije. U Francuskoj je još davne 1925. godine osnovano tripartitno telo Nacionalni ekonomski savet (fr. *Conseil National Economique*).[23] Prvi moderni Socijalni i ekonomski savet (SER) je osnovan u Holandiji 1950. godine. SER je osnovan Zakonom o industrijskoj organizaciji. Na samom početku Zakona se ističe da je savet korporativno telo, koje pored savetodavne funkcije[24] ima zadatak da promoviše takve ekonomske aktivnosti koje će služiti opštem interesu[25]. SER se sastoji od tri grupe članova: predstavnika zaposlenih - sindikati, predstavnika poslodavaca - udruženja poslodavaca i nezavisnih eksperata - najčešće univerzitetskih profesora[26]. Broj predstavnika zaposlenih i poslodavaca je jednak. Jedno od ključnih obeležja SER-a je njegova finansijska nezavisnost od Vlade, budući da se SER direktno finansira iz privrede[27].

Drugo takvo telo je formirano u Italiji 1957. godine. Naziv ovog tela je Nacionalni savet za ekonomiju i rad Republike Italije (it. *Consiglio nazionale dell' economia e del lavoro*). Ovo telo je konstituisano na osnovu člana 99. Ustava Italije kao pomoćni organ, odnosno savetodavno telo Vlade i Parlamenta i koje se

21 *Ibid, 54*;

22 Stojiljković Zoran (2010): „Socijalni dijalog u Srbiji-razlozi (pre)skromnog dosadašnjeg učinka", Stojiljković Zoran i Mihailović Srećko (ur.): *Stanje socijalnog dijaloga u Srbiji posle dvadeset godina tranzicije*, SLA, Beograd, 20;

23 SES: „Socijalno-ekonomski savet-odeljak međunarodna saradnja", http://www.socijalnoekonomskisavet.rs/cir /doc/ sesuevropi. pdf, (31.05.2016.);

24 Prema ovom zakonu SER je važno savetodavno telo vlade i parlamenta. Navedeno u: SER (2011): *Industrial Organisation* Act, SER Printing Department, 4;

25 *Ibid, 5;*

26 *Ibid, 4;* Ovi eksperti se postavljaju od strane Krune i oni nisu članovi Vlade. Sednicama veća, kao posmatrači prisustvuju predstavnici Vlade. Navedeno u: SES: „Socijalno-ekonomski savet-odeljak međunarodna saradnja", http://www.socijalnoekonomskisavet.rs/cir /doc/sesuevropi. pdf, (31.05.2016.);

27 SER (2011): *Industrial Organisation* Act, SER Printing Department, 4;

sastoji od stručnjaka iz ove oblasti i predstavnika različitih ekonomskih kategorija[28]. Ustrojstvo samog saveta definisano je zakonom iz 1957. godine. U članu 2. ovog zakona jasno se navodi da je Nacionalni savet za ekonomiju i rad sastavljen od: 1) predstavnika radnika iz različitih grana privrede (industrija, poljoprivreda, trgovina i turizam, prevoz, banke, osiguranja, komunalna preduzeća); 2) predstavnika privrede (industrija, poljoprivreda, prevoz, banke, osiguranja, turizam i itd.); 3) predstavnika komunalnih preduzeća; 4) predstavnika Instituta za industrijsku obnovu (ugašen 2002. godine); 5) predstavnika nacionalnih javnih organa iz oblasti bezbednosti; 5) stručnjaka iz ekonomsko-socijalne oblasti. U članu 20. Zakona o CNEL-u jasno se navodi da se troškovi za rad ove institucije navedeni u posebnoj rubrici budžeta ministarstva zaduženog za poslove trezora[29], tako da ovo telo ne poseduje finansijsku nezavisnost.

Savremeni Ekonomski i socijalni savet Francuske (fr. *Conseil Economique et Social*) formiran je 1958. godine. Pod tim nazivom postojao je sve do 2008. godine kada menja ime u Ekonomski, socijalni i savet za životnu sredinu (fr. *Le Conseil économique, social et environnemental*). Do promene naziva ove institucije došlo je usled modernizacije. Ustavnim zakonom iz 2008. godine izvršena je promena članova 69, 70. i 71. Ustava Francuske. Prema Ustavu ovo telo ima status savetodavnog organa i može biti zatraženo njegovo mišljenje o predlozima akata Vlade i Parlamenta koji se tiču pitanja iz ekonomsko-socijalne oblasti i oblasti životne sredine[30]. Ustrojstvo ovog tela definisano je zakonom. U prečišćenom tekstu zakona, sa poslednjim izmenama iz 2010. godine se navodi da je Ekonomski, socijalni i savet za životnu sredinu savetodavno telo koje podstiče saradnju i osigurava učešće zainteresovanih strana u raspravljanju o ekonomskim, socijalnim pitanjima i pitanjima zaštite životne sredine, a takođe i promoviše dijalog i saradnju[31]. Ovo telo se sastoji od ukupno 233 predstavnika koji su podeljeni u tri velike grupe: 1) grupa koja okuplja članove koji se bave ekonomskim pitanjima i socijalnim dijalogom (predstavnici zaposlenih, predstavnici privatne industrije, trgovine i usluga, predstavnici farmera i poljoprivrede, predstavnici zanatlija, predstavnici slobodnih profesija i stručnjaci sa iskustvom u bavljenju ekonomijom); 2) članovi za socijalnu i teritorijalnu koheziju i život u zajednici (predstavnici iz nepoljoprivrednih oblasti ekonomije, predstavnici zajedničkih organizacija, predstavnici porodičnih udruženja, predstavnici drugih udruženja i fondacija, predstavnici prekookeanskih francuskih okruga koji se bave ekonomijom i socijalnim aktivnostima, predstavnici omladine i studenata, stručnjaci sa iskustvom iz socijalnog,

[28] Senato della Repubblica (2012): *Constituzione della Repubblica Italiana*, Le pubblicazioni del Senato, Roma, 55;

[29] Ordinamento e attribuzioni del CNEL, *Senato della Republica*, n. 33/1957, čl.20;

[30] Constitution of France- loi constitutionnelle, *Journal officiel de la Republique Française,* no 2008-724, čl.70;

[31] Loi organique relative au Conseil économique, social et environnemental, *Journal officiel de la Republique Française*, no 2010-704, čl. 1;

kulturnog, sportskog i naučnog polja); 3) članovi za životnu sredinu i zaštitu prirode (predstavnici udruženja i fondacija iz ove oblasti, kvalifikovani pojedinci sa velikim iskustvom iz ove oblasti)[32]. Odluku o finansijskom planu za rad Saveta na godišnjem nivou donosi parlament[33].

U našem regionu je, takođe, došlo do nastanka i razvoja ove institucije. Društvo koje je po svojim karakteristikama najsličnije našem je hrvatsko, te će u ovom radu biti posmatran položaj ove institucije u Republici Hrvatskoj. Gospodarsko-socijalno vijeće u Hrvatskoj postoji od 1994. godine, ali je kontinuitet u svom radu ostvarilo tek od 2001. godine sa potpisivanjem Sporazuma o njegovoj organizaciji i delatnosti. Delokrug ovog veća se temelji na Zakonu o radu i sporazuma koji su prethodili pre potpisivanja ovog sporazuma. Potpisnici ovog sporazuma, dakle socijalni partneri su Vlada Republike Hrvatske, pet reprezentativnih sindikata i Hrvatska udruga poslodavaca. U sporazuma se jasno navodi da je GSV tripartitno telo koje će štititi interese zaposlenih i poslodavaca i voditi usklađenu ekonomsku, socijalnu i razvojnu politiku. Potpisnici su se obavezali da će nacrti zakona, propisa i programa iz delokruga rada veća, pre upućivanja u Hrvatski sabor, biti razmotreni na veću, a mišljenja o tim dokumentima biti dostavljeni Vladi[34]. Kao pomoćno telo ovog veća je formiran Ured za socijalno partnerstvo koje obavlja stručne poslove za potrebe GSV, odnosno prati i koordinira i izveštava o radu GSV i oblika socijalnog partnerstva na nacionalnom, lokalnom i regionalnom nivou[35]. Iz ovog sporazuma jasno se može zaključiti da se Hrvatska opredelila za model socijalnog partnerstva koje se razvija na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, što je slučaj i kod nas. Zbog problema oko donošenja Zakona o radu, sindikati su istupili iz ovog veća, te je 2010. godine prekinut kontinuitet u njegovom radu[36]. Donošenjem novog Sporazuma su izvršene određene izmene. Ključna izmena jeste uspostavljanje Ureda za socijalno partnerstvo kao samostalne službe u okviru Ministarstva rada i mirovinskog sustava. Ključna negativna konsekvenca novog sporazuma je narušavanje ravnoteže u sastavu ovog tela u korist Vlade RH. Naime, Veće je i dalje sastavljeno od predstavnika Vlade, udruženja poslodavaca i sindikata, ali poslodavci i sindikati

[32] *Ibid, čl. 7.*;

[33] CESE: „Le budget du CESE“, http://www.lecese.fr/decouvrir-cese/budget-du-cese (02.06.2016.);

[34] Sporazum o gospodarsko-socijalnom vijeću i drugim oblicima socijalnog partnerstva u Republici Hrvatskoj (prečišćen tekst), *Narodne novine*, br.88/2001, čl.1;

[35] *Ibid, čl.18*;

[36] Vlada RH je samoinicijativno iznela predlog izmena Zakona o radu pred Hrvatski sabor, što je rezultiralo istupanjem sindikata iz GSV. Blokada je trajala nekoliko meseci, kada je Vlada povukla sporan predlog zakona. Nakon izbora nove Vlade pristupilo se izradi novog Sporazuma o GSV koji je gotovo identičan prethodnom, s tim da je Ured za socijalno partnerstvo postao Samostalna služba u Ministarstvu za rada i mirovinskog sustava. Detaljnije u: SSSS: „Gospodarsko socijalno vijeće“, http://www.sssh.hr/hr/static/podrucja-rada /socijalni-dijalog/gospodarsko-socijalno-vijece-43, (02.06.2016.);

sada imaju po četiri, a Vlada šest predstavnika u veću[37]. Veće i dalje ima pravo da daje mišljenje na zakonske predloge iz svoje oblasti, ali kadrovske, organizacijske, tehničke i materijalne uslove za rad veća osigurava Vlada[38], što je identično prethodnom sporazumu[39]. Dakle, veće nije finansijski nezavisno od Vlade Republike Hrvatske

6. Primena uporedne prakse u reformi Socijalno-ekonomskog saveta u Srbiji

Na osnovu komparativnog pregleda možemo zaključiti da je položaj ovakvih tela u navedenim evropskim zemljama znatno povoljniji i daleko razvijeniji u odnosu na položaj Socijalno-ekonomskog saveta u Srbiji. Pre svega, pomenuli smo da ovo telo predstavlja ustavnu kategoriju, ima institucionalnu i finansijsku nezavisnost; karakteriše ga učešće nezavisnih eksperata u radu kao i decentralizacija, što su, svakako, standardi kojima treba težiti, ali uz napomenu da ih treba prilagoditi društvenom kontekstu i prilikama u našoj zemlji. U nastavku razmotrićemo trenutni kapacitet za ostvarivanje ovih standarda s obzirom na položaj i domete Socijalno-ekonomskog saveta u Srbiji.

Pitanje uspostavljanja saveta kao ustavne kategorije je pre svega pravno i političko pitanje. Dakle, potrebno je izvršiti promenu teksta Ustava po predviđenoj proceduri i savet uspostaviti kao ustavnu kategoriju. Time bi se sprečilo svako zakonsko ukidanje ove institucije i omogućio barem prividni kontinuitet socijalnog dijaloga. Da li je ova promena svrsishodna? U trenutku kada država Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji usvaja evropske modele, mora se voditi računa o svrsishodnosti postojanja tih institucija. Nije dovoljno samo postaviti valjan pravni okvir, nego je isti potrebno uskladiti sa postojećom društvenom situacijom. Može se zaključiti da se svrsishodnost uspostavljanja saveta kao ustavne kategorije ogleda u postavljanju saveta kao ekskluzivnog tela za vođenje tripartitnog socijalnog dijaloga, uz naglasak na težak položaj radnika u Srbiji. Time bi se ustavnom definicijom, pored savetodavne funkcije u cilju poboljšanja socijalnog dijaloga, dodala i zaštita prava radnika u procesu tranzicije i pridruživanja Srbije Evropskoj uniji.

Drugo značajano obeležje je institucionalna i finansijska nezavisnost. Moglo bi se zaključiti da u trenutnoj situaciji ovo telo ne poseduje ni jedan od ova dva oblika nezavisnost. Pošto bi savet uspostavio kao ustavna kategorija, potrebno

[37] Sporazum o osnivanju gospodarsko-socijalnog vijeća, *Narodne novine*, br. 88/2013, čl.5; U prethodnom sporazumu je bilo jasno navedeno da Veće ima 15 članova, po pet od svakog socijalnog partnera, a svaki član ima obavezno najmanje jednog zamenika. Navedeno u: Sporazum o gospodarsko-socijalnom vijeću i drugim oblicima socijalnog partnerstva u Republici Hrvatskoj (prečišćen tekst), *Narodne novine*, br.88/2001, čl.4;

[38] Sporazum o osnivanju gospodarsko-socijalnog vijeća, *Narodne novine*, br. 88/2013, čl.18;

[39] Sporazum o gospodarsko-socijalnom vijeću i drugim oblicima socijalnog partnerstva u Republici Hrvatskoj (prečišćen tekst), *Narodne novine*, br.88/2001,čl.18;

bi bilo izvršiti izmenu postojećeg zakona kojim bi se precizirala nezavisnost ove institucije. Institucionalna nezavisnost bila bi spoljašnja i unutrašnja. Savet bi bio nezavisan u svom radu od strane parlamenta uz obavezu da podnosi redovni godišnji izveštaj o svom radu i specijalizovani godišnji izveštaj o stanju socijalnog dijaloga. Sa druge strane, teži postupak bi bilo uspostavljanja unutrašnje nezavisnosti. Unutrašnja nezavisnost saveta bi podrazumevala nezavisnost socijalnih aktera jednih od drugih i nezavisnost sindikata i poslodavaca od uticaja izvršne vlasti. Reforma bi mogla izgledati ovako. Izvršna vlast bi se mogla uspostaviti kao medijator između socijalnih aktera bez prava ekskluzivnosti u odlučivanju, kao što to sada ima prilikom određivanja minimalne cene radnog časa. Broj učesnika ne bi bio zasnovan na paritetnoj osnovi, te bi Vlada kao takva imala jednog učesnika manje u savetu, dok bi broj učesnika druga dva socijalna aktera bio jednak. Usled slabosti sindikalnog pokreta, sindikatima bi se dalo pravo suspenzivnog veta na one odluke koje direktno zadiru u prava radnika. Ukoliko bi se sindikati odlučili da iskoriste ovo pravo, proces donošenja zakona ili drugog pravnog akta bi bio zaustavljen sve dok se ne postigne potrebna saglasnost. Radi povećanja institucionalne nezavisnosti, bilo bi potrebno promeniti način izbora rukovodstva saveta. Ključni organi u rukovođenju saveta bi bili predsednik, sekretar i stručne službe Saveta. Ovi organi bi bili birani na javnom konkursu, uz uslov da su predstavnici ili sindikata ili poslodavaca. Ovim bi se onemogućio direktan uticaj Vlade na rukovođenje ovog saveta i pospešila uloga medijatora.

Naredni oblik nezavisnosti je finansijska nezavisnost. Potrebno je vratiti se na holandski model, koji pretpostavlja finansiranje saveta od strane privrede. Ovaj model bi mogao da bude prihvaćen u Srbiji ukoliko bi se utvrdila pravila finansiranja, a privreda sprečila da ima velik uticaj na rad saveta. Jedan od načina sprečavanja velikog uticaja privrede jeste pravo suspenzivnog veta sindikata. Opravdano se postavlja pitanje kako privoleti privredu da finansira rad ovog tela. Na ovo pitanja ću pokušati da odgovorim u problematizaciji postavljenih reformi.

Iz uporedne prakse primetno je učešće nezavisnih eksperata u radu ovih tela. Naš zakonski okvir ostavlja mogućnost Savetu da pozove nezavisne stručnjake da učestvuju u radu radnih tela, ali bez prava glasa[40]. Nezavisni stručnjaci bi trebalo da budu stalni članovi radnih tela Saveta sa pravom glasa. Radna tela bi tako mogla da povećaju svoju ulogu u kreiranju politike Saveta što bi vodilo vođenju kvalitetnijeg socijalnog dijaloga. Stručnjaci koji bi se za ove potrebe angažovali bi bili dobri poznavaoci ekonomsko-socijalne oblasti, oblasti radnog zakonodavstva sa iskustvom u vođenju socijalnog dijaloga. Naš zakon pretpostavlja postojanje lokalnih socijalno-ekonomskih saveta. Nekolicina lokalnih saveta je nastala pre formiranja nacionalnog saveta. Prema registru nadležnog ministarstva svega deseti deo jedinica lokalne samouprave ima formirana ova tela.

[40] Zakon o socijalno-ekonomskom savetu, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 125/2004, čl. 11; SES (2008): *Poslovnik o radu Socijalno-ekonomskog saveta*, Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd, čl. 30;

U cilju poboljšanja rada ovih saveta potrebno je podsticati njihovo osnivanje u jedinicama lokalne samouprave. Decentralizacijom bi se postigla efikasnost u radu saveta, a lokalni ekonomski saveti bi spremnije odgovarali na kršenja prava radnika u lokalnoj sredini[41].

7. Budućnost tela u postojećem društvenom kontekstu

Prethodno je navedeno da je uloga Socijalno-ekonomskog saveta ograničena postojećim društvenim kontekstom. Ključni elementi društvenog konteksta koje je neophodno posmatrati su: 1) stanje socijalnog dijaloga; 2) uloga sindikata u radu saveta; 3) odnos sindikata i politike i podeljenost sindikalnog pokreta; 4) neefikasnost saveta u kreiranju socijalnog dijaloga. Na osnovu ovih elemenata se može doći do ključnog nalaza o budućnosti ovog tela u Srbiji.

Da li se Socijalno-ekonomski savet može uspostaviti kao ustavna kategorija? Uspostavljanjem ovog tela kao ustavne kategorije bi se obezbedila trajnost u njegovom funkcionisanju. Ukoliko bi funkcionalnost ovog tela uporedili sa funkcionisanjem drugih nezavisnih tela koja su definisana ustavom, mogli bi smo doći do zaključka da ustavni položaj znači i funkcionalnost ovog tela. Kako se radi o telu koje se bavi osetljivim, ali usko interesnim pitanjima, njegov položaj je znatno otežan. Dakle, pored uspostavljanja ovog tela kao ustavne kategorije, bilo bi potrebno raditi na jačanju sindikalnog pokreta kako bi ovo telo imalo svrhu. Politički konsenzus oko pitanja zaštite prava radnika u procesu tranzicije i pristupanja Srbije EU je neophodan. Postavlja se pitanje koliko bi ovaj konsenzus narušio politiku Vlade usmerenu ka stranim direktnim investicijama i uopšteno gledano neoliberalnu paradigmu na kojoj se zasniva ekonomski sistem naše zemlje. Veliki pomak ka ustavnoj definiciji je neophodno učiniti uz odustajanje od neoliberalne paradigme, jačanje sindikalnog pokreta i širok politički konsenzus. Pitanje je koliko su politički akteri spremni da načine ovaj korak.

Da li Socijalno-ekonomski savet može da ima institucionalnu i finansijsku nezavisnost? Ova dva oblika nezavisnosti bi morala da budu osnov za delovanje ove institucije. U postojećem društvenom kontekstu je moguće uspostaviti spoljašnju nezavisnost ovog tela. Ipak, nezavisnost ovog tela od Vlade i uspostavljanje Vlade kao medijatora je teži zadatak. Još teži zadatak je obezbediti suspenzivni veto sindikata. Politički akteri nisu spremni da načine ove korake, te nije moguće ostvariti veću institucionalnu nezavisnost u postojećem društvenom kontekstu. Finansijsku nezavisnost nije takođe moguće uspostaviti u postojećem društvenom kontekstu. Potrebno je raditi na svesti socijalnih aktera, što je dugo-

[41] Primer flagrantnog kršenja prava radnika je slučaj Leskovačke Jure. Uz pretnju otkazom, radnicima je uskraćeno elementarno pravo na pauzu tokom procesa rada. Izostala je oštra reakcija države, nadležnog ministarstva, ali i saveta. Izražava se sumnja da se pod okriljem stranih direktnih investicija može dozvoliti kršenje zakonskih propisa. Decentralizacija ovog tela, uz postojanje jakog sindikalnog pokreta, je jedno od mogućih rešenja.

trajan i mukotrpan proces, kako bi se mogla ostvariti finansijska nezavisnost ove institucije. Po pitanju izbora rukovodstva Saveta postoji bojazan da bi u postojećem društvenom kontekstu sprovođenje javnog konkursa bilo fiktivno.

Da li se u rad Socijalno-ekonomskog saveta mogu uključiti nezavisni stručnjaci? U postojećem društvenom kontekstu je moguće uključiti nezavisne stručnjake u radna tela. Međutim, postavlja se pitanje koliko bi glas ovih eksperata bio uvažavan od strane drugih socijalnih aktera. U stanju odsustva ovog tela u procesu donošenja novih rešenja i nemogućnosti aktera da učestvuju u kreiranju istih, postavlja se pitanje svrhe uključivanja ovih stručnjaka. Ipak, kako bi se pospešio rad ovog tela, neophodno je uključiti nezavisne stručnjake u rad ovog tela. Da li je moguće izvršiti decentralizaciju ovog tela? Naša zemlja nije sprovela potrebnu političku decentralizaciju zbog nespremnosti političkih aktera. U vezi sa tim može se zaključiti da nije moguće izvršiti ni decentralizaciju u radu ovog tela, čemu u prilog govori mali broj ovih saveta na lokalnom nivou. Iako naš zakonski okvir podrazumeva postojanje ovih aktera na lokalnom nivou, do dalje decentralizacije neće doći dok se ne izvrši prenošenje ovlašćenje između različitih nivoa vlasti.

8. Zaključak

Ovaj radi teži da odgovori da li postoji dalji smisao postojanja Socijalno-ekonomskog Saveta u Srbiji s obzirom na uočeno stanje. Preko definicije socijalnog dijaloga i analize društvenog konteksta nastanka ove institucije pokušano je da se odredi stanje socijalnog dijaloga u Srbiji. Socijalni dijalog u Srbiji se nalazi na stranputici, a ta stranputica je uslovljena ulogom Saveta u procesu kreiranja socijalnog dijaloga. Dalje se pristupilo definisanju uporedne prakse, gde su predstavljeni pozitivni primeri. Postoji mogućnost primene određenih primera iz uporedne prakse, kao što su uspostavljanje tela kao ustavne kategorije, spoljašnja institucionalna nezavisnost i uključivanje nezavisnih eksperata u rad ovog tela. Pitanje unutrašnje institucionalne i finansijske nezavisnosti, mogućnost suspenzivnog veta sindikata, uloga Vlade kao medijatora i decentralizacija ove ustanove su teško primenjivi pozitivni primeri i zavise od društvenog konteksta koji se ogleda u podeljenosti i slabosti sindikalnog pokreta, vezi sindikata sa politikom, lošim stanjem socijalnog dijaloga i ograničenoj ulozi Saveta. Dakle, postoji mogućnost delimične primene primera iz uporedne prakse. Kako bi se omogućila potpuna primena potrebno je izvršiti promenu društvenog konteksta. Darendorf navodi da je za potpunu kulturnu obnovu potrebno čitavih 60 godina! Da li imamo vremena za to? Povećanje uloge Saveta u kreiranju socijalnog dijaloga treba da bude zasnovano na promeni postojećeg društvenog konteksta i primeni svih pozitivnih primera iz uporedne prakse. Put ka promeni društvenog konteksta je trnovit i zahteva strukturne promene, promenu neoliberalne paradigme, razvoj jakih sindikata i razvoj svesti aktera o potrebi za vođenjem socijalnog dijaloga kojim se štite interesi radnika.

Literatura

- Andrić Čedanka, (2016): *Intervju. Kakav je odnos socijalnih aktera prema radu Saveta?* (18. februar 2016. godine);
- Andrić Čedanka (ur.) (2015): *Izveštaj o radu Socijalno-ekonomskog saveta i Sekretarijata u 2014. godini,* Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd;
- CESE: „Le budget du CESE" http://www.lecese.fr/decouvrir-cese/budget-du-cese (02.06.2016.);
- Constitution of France- loi constitutionnelle, *Journal officiel de la Republique Française,*no 2008-724;
- Kovačević Aleksandar (2015): *Uticaj civilnog društva na proces političkog odlučivanja-slučaj Srbije 2000-2015*, master teza, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka;
- Kulić Živko, Dučić Vujasinović Divna (2010): *Socijalni dijalog (instrumenti)*, SSSS, Beograd;
- Loi organique relative au Conseil économique, social et environnemental", *Journal officiel de la Republique Française,* no 2010-704;
- Odluka Socijalno-ekonomskog Saveta br. 95/2011, *Službeni glasnik Republike Srbije,* br. 35/2011;
- Odluka Socijalno-ekonomskog Saveta br. 57/2012, *Službeni glasnik Republike Srbije,* br. 22/2012;
- Ordinamento e attribuzioni del CNEL, *Senato della Republica* , n. 33/1957;
- Senato della Repubblica (2012): *Constituzione della Repubblica Italiana*, Le pubblicazioni del Senato, Roma;
- SES (2008): *Poslovnik o radu Socijalno-ekonomskog saveta*, Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd;
- SES: „Socijalno-ekonomski savet-odeljak međunarodna saradnja", http://www.socija lnoekonomskisavet.rs/cir/doc/sesuevropi.pdf, (31.05.2016.);
- SES (2016): *Informator o radu Socijalno-ekonomskog saveta*, Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, Beograd;
- SER (2011): *Industrial Organisation Act,* SER Printing Department, The Hague;
- Sporazum o gospodarsko-socijalnom vijeću i drugim oblicima socijalnog partnerstva u Republici Hrvatskoj (prečišćen tekst), *Narodne novine,* br. 88/2001;
- Sporazum o osnivanju gospodarsko-socijalnog vijeća, *Narodne novine,* br. 88/2013;
- SSSS: „Gospodarsko socijalno vijeće", http://www.sssh.hr/hr/static/podrucja-rada/ socijalni-dijalog/gospodarsko-socijalno-vijece-43, (02.06. 2016.);

- Stojiljković Zoran (2010); „Socijalni dijalog u Srbiji-razlozi (pre)skromnog dosadašnjeg učinka“, 7-40, Stojiljković Zoran, Mihailović Srećko (ur.): *Stanje socijalnog dijaloga u Srbiji posle dvadeset godina tranzicije,* SLA, Beograd;
- UGS „Nezavisnost“, „UGS Nezavisnost istupio iz Socijalno-ekonomskog saveta Srbije“, 14. jul 2014, Dostupno preko: http://www.nezavisnost.org/pages/posts/ugs-nezavisnost-istupio-iz-socijalno-ekonomskog-saveta-srbije972.php, (03.06.2016);
- UGS „Nezavisnost“, „Održan protest povodom izmena Zakona o radu i Zakona o PIO“, 18. jul 2014, Dostupno preko: http://www.nezavisnost.org/pages/posts/odrzan-protest-povodom-izmena-zakona-o-radu-i-zakona-o-pio985.php, (03.06.2016);
- Vlada Republike Srbije: „Sporazum o osnivanju, delokrugu i načinu delovanja Socijalno-ekonomskog saveta iz 2001“, čl. 2, http://www.arhiva.srbija.gov.rs/vesti / 2001-08/02/26844. html, (03.06.2016);
- Zakon o radu, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014;
- Zakon o socijalno-ekonomskom savetu“, *Službeni glasnik Republike Srbije,* br. 125/2004.

Aleksandar Kovačević
PhD student in Political sciences at Faculty of Political Sciences, University of Belgrade

THE ROLE OF THE SOCIAL AND ECONOMIC COUNCIL IN CREATING SOCIAL DIALOGUE IN SERBIA

The Social and Economic Council, as the institutional mechanism for cooperation between social actors, should have the main role in creating social dialogue in Serbia. However, the limited influence of the Social and Economic Council on the process of creating social dialogue marginalizes its role. Consequently, we will analyse the weaknesses in the work of this institution, its position in comparative perspective and possible redesign. Additionally, we need to find a model most similar to ours and justify our thinking about the possible improvement of the legal framework for the functioning of this independent body based on good practice examples. At the end of the paper, we will give recommendations for the redesign of this institution with the greater emphasis on its independence.

Key words: *Social dialogue, Social and Economic Council, political decision-making, institutional independence, comparative analysis*

Predrag Krstić*

UDC 316.356.4
316.4:316.32

Pregledni naučni članak
Primljen 30.01.2017.
Odobren 22.04.2017.

DRUŠTVO I IDENTITET: GLOBALIZACIJA I FRAGMENTACIJA

Ovaj rad prikazuje i diskutuje teorijsku zebnju koja se javila unazad četvrt veka, sa tematizacijom i problematizacijom društvenog identiteta. Ukazujući da pojmovi zapadaju u „krizu identiteta" onda kada izrone iz svoje belodanosti, autor iskušava kako je ta sudbina zatekla i sam koncept „identiteta" i izlaže tumačenja društvenih teoretičara takve njegove situacije. Posle izlaganja danas dominirajuće vizije istorije ideja da vlastiti i društveni „identitet", u smislu u kojem ga danas razumevamo nije postojao u premodernim društvima, da je moderna njegov zavičaj, te da se sa „postmodernim stanjem" zbiva ili njegov suton ili ozbiljni preobražaj, da ako i nije odbačen, jeste zamenjen multikodiranim, „fragmentiranim" ili „pluralnim" identitetima, sugeriše se da ipak nije reč o nekoj posebnoj epohalnoj promeni, već o još jednoj temeljnoj transformaciji društvenih struktura, koje su i u prošlosti proizvodile onu prepoznatljivu nelagodnost i nesigurnost u pogledu prepoznavanja pripadnosti i misije, investiranja uloga i preuzimanja uloga u svetu čiji se oslonci više ne podrazumevaju.

Ključne reči: *društveni identitet, moderna, pluralni identitet, globalizacija, fragmentacija.*

* Dr Predrag Krstić, naučni saradnik, Univerzitet u Beogradu,
Institut za filozofiju i društvenu teoriju, email: krstic@instifdt.bg.ac.rs

1. Uvod: opsesija i problematizacija

Moglo bi se reći da je devedesetih godina prošlog veka „identitet" postao središnji pojam koji ne samo da, poput drugih pojmova koji ulaze u modu, privremeno zaokuplja pažnju istraživača u društvenim naukama, nego i otad predstavlja onaj teorijski okvir koji okuplja i druge njihove rasprave. Činilo se da svi – sociolozi, antropolozi, politikolozi, psiholozi, istoričari, filozofi, pa i pravnici, geografi, lingvisti i drugi – imaju nešto o njemu da kažu, i to iz svojih različitih perspektiva i svojim različitim „diskursima". Raspon tema unutar kojih se diskusija kretala je takođe bio nepregledan: od studije Entonija Gidensa (Anthony Giddens) o sakonstituituisanju moderne i vlastitog identiteta[1] do postmodernističkih objava njihovog kraja za račun (pre)naglašavanja „razlike"; od pokušaja feminizma da dekonstruiše rodne društvene konvencije, do zbrke oko tumačenja vaskrsa nacionalizma i etniciteta kao značajnih političkih snaga. Sledstveno, uopšte više nije bilo (toliko) reči o nekakvom *factum brutum* koji bi se zvao „identitet": govorilo se radije o njegovoj promeni, zameni ili čak krađi, o nastajanju novih identiteta, o renesansi starih, o transformaciji postojećih, čak o čitavoj „politici identiteta". I nisu govorili, najzad, samo „intelektualci", nego i novinari i političari, pisci i kibernetičari, stručnjaci za tržište, potrošnju i oglašavanje.[2]

Već to je morao biti simptom narušenog zdravlja „identiteta". Kao što se i svi drugi koncepti takvog zavidnog stepena opštosti problematizuju tek kada zapadnu u krizu,[3] tako i „[i]dentitet postaje predmet kada je u krizi, kada je nešto što je pretpostavljeno da treba da bude fiksirano, koherentno i stabilno izmešteno iskustvima sumnje i neizvesnosti".[4] Zigmund Bauman (Zygmunt Bauman) štaviše veruje da je i sam „izgrađen pojam identiteta" mogao nastati samo kao problem sa identitetom – o kome uopšte počinjemo da razmišljamo tek kada više nismo u njega sigurni ili smo ga sasvim izgubili: „Mislimo o identitetu kad god nismo sigurni gde pripadamo... ‚Identitet' je ime dato željenom begu od te nesigurnosti", on je „kritička projekcija onoga što je zahtevano i/ili željeno na ono što jeste; ili, još preciznije, jedna zaobilazna potvrda neadekvatnosti ili nekompletnosti potonjeg".[5]

---

1 Giddens Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge.

2 Uporediti Jenkins Richard (1996): *Social Identity*, Routledge, London, 7-8.

3 Hall Stuart (1996): „Introduction: Who needs 'identity'?", 1, in: Hall Stuart , Du Gay Paul (eds.): *Questions Of Cultural Identity*, Sage, London.

4 Mercer Kobena (2013): *Welcome to the Jungle: New Positions in Black Cultural Studies,* Routledge, London, 4-5.

5 Bauman Zygmunt (1996): „From Pilgrim to Tourist – or a short History of Identity", 19, in: Hall Stuart, Du Gay Paul (eds.), *Questions of Cultural Identity*, Sage, London.

2. Istorija preloma

2. 1. Prelomni trenutak I: globalizacija

Stoga je i odgovorna savremena refleksija identiteta morala da se autoistorizuje i ustanovi orijentacije i markere. Kada je o društvenoj nauci reč, ona po pravilu detektuje onaj prelom koji donosi doba u kojem se odigravaju procesi „globalizacije": doba koje upravo obeležava kriza identiteta i, dakako istovremeno, potraga za njim. Dotad je samorazmljivost i prećutno podrazumevanje bilo dovoljno. Dotad su, kako vidi Urlih Bek (Ulrich Beck), suštinu zapadne kulture postojano sačinjavali individualizam, raznolikost i skepticizam, dotad je moderno društvo unisono odlikovala „etika individualnog samoispunjenja i ličnog dostignuća", namesto opadajućeg uticaja poretka nacionalne države, klase, etniciteta i tradicionalne porodice. Iza ovih društvenih promena je, međutim, ostao skriven njihov „fundamentalni cilj": kreiranje individualnog identiteta, biranje, odlučivanje i postajanje autorom vlastitog života.[6]

U „svetu koji se ubrzano menja", međutim, život više nije kontinuum, nije „svojstven", već je,naprotiv, pre postao standardizovan: ne doduše više u ključu tradicionalne predodređene klasne ili religijske smeštenosti, već u duhu „institucionalizovanog individualizma". Život je sada zavisan od institucionalnih uputstava za njegovo vođenje i organizovanje i u njemu smo osuđeni na aktivnost. „Nepovratno globalno umreženi ljudi nastoje da žive sopstvene živote u svetu koji im sve više i očiglednije izmiče pod nogama. U globalnoj eri, život nije više sedentaran niti vezan za određeno mesto. To je i bukvalno i metaforički putujući, nomadski život, proveden u kolima, avionima i vozovima, telefonirajući ili na internetu, podržan masovnim medijima i transnacionalnim razvlačenjem života preko granice. Veza između mesta i zajednice ili društva prosto je pukla".[7]

Takva promena nije bez posledica po značaj „starih" izvora kolektivnog i grupnog identiteta.Etnički identitet, klasna svest ili vera u progres, kao one „karakteristike" industrijskog društva koje su podupirale zapadne demokratije do šezdesetih godina dvadesetog veka, sada se iscrpljene raspadaju i gube pokretačku snagu. Oni koji žive u postnacionalnom, globalnom društvu, neprekidno su u procesu odbacivanja i stvaranja novih klasifikacija. Hibridni identiteti i kulture koji tako nastaju, upravo su one individualnosti koje potom determinišu socijalnu interakciju: u tom smislu identitet nastaje ne utvrđivanjem, nego

[6] Bek Urlih (2003): „Živeti sopstveni život u svetu koji se ubrzano menja: individualizacija, globalizacija i politika", 217, u: Haton Vil, Gidens Entoni (ur.), *Na ivici: živeti sa globalnim kapitalizmom*, Plato, Beograd; uporediti detaljnije u: BeckUrlich, Beck-Gernsheim Elisabeth (2000):*Individualisation*, Sage, London.

[7] Bek Urlih, 221. U istom smislu možda je još upečatljiviji sledeći Bekov pasaž: „Vaš sopstveni život je globalni život. Okvir nacionalne države postaje isuviše veliki i veoma mali. Ono što se dešava u vašem životu ima puno toga zajedničkog sa svetskim kretanjima, izazovima i modom, ili sa zaštitom od njih" (Bek Urlih, 222).

prožimanjem i kombinacijom. Savremeni čovek je iz nacionalnih industrijskih društava prve moderne „transplantiran" u transnacionalnu zbrku „rizičnog društva". Nacionalno fiksirane društvene kategorije industrijskog društva kulturom su dovedene u pitanje, a time i transformisane. One postaju „‚zombi kategorije', koje žive iako su umrle".[8]

Čini se da Bek u ovakvom razvoju događaja ipak radije vidi kardinalni dovršetak, negoodustajanje od polazišta, radije zakonito kretanje, nego pogrešno skretanje. Pozitivno vrednovanje pojedinca je, naime, taj izvorni i autentični „fenomen" moderne, u isto vreme suprotstavljen iskustvu i konstituisan njime. Kroz čitavu istoriju individualističko ponašanje izjednačavano je sa ponašanjem koje je devijantno, pa i idiotsko. Reevaluacija, rahabilitacija i redefinicija individualnosti, začeta sa ranim romantizmom, učinila je da ono zbog čega je vekovima potcenjivana – to da pojedinac ne može biti izveden ni iz čega opšteg – postaje razlog za njeno visoko vrednovanje. Lični život je sada „radikalno neidentičan", življenje u zajednici jednakih a različitih. Nevolje nastaju zbog toga što su se ljudi prilagodili takvoj „radikalizovanoj demokratiji", ali ne i političke institucije i njihovi predstavnici.[9]

Ni Ričard Senet (Richard Sennett) ne sumnja da je „novi kapitalizam" doneo radikalne promene i poremetio identitete zasnovane na mestu, osećaju „doma" i pripadanju nečem posebnom na svetu. Ti „otvoreni identiteti" onda tek treba da tragaju za samoobjašnjenjem putem konstrukcije „životnih narativa", a mobilna i neizvesna politička ekonomija kasnog kapitalizma treba da omogući takvu ljudsku laboratoriju u kojoj bi ona nagonila na – prema samorazumevanju, hvale vredno – neprekidno prepravljanje sopstvenih životnih narativa i ponovno učitavanje samoobjašnjenja.[10] Međutim, moderni svet, prema Senetu, ne funkcioniše ili samo delimično funkcioniše na taj način. Složeni identitet, „proces pregovaranja slike o sebi u svetu", nije uspeo da se oformi u radnom iskustvu zaposlenih, jer tu„diplomatsku" aktivnost moderni korporativni kapitalizam sprečava. Globalizacija, koja je u liku neoliberalizma obećavala deregulisan i pokretljiv životni tok, jednu savršenu stvarnost sa istinski ličnim pečatom, ostvarila se ne u društvenoj sferi rada, gde bi trebalo da postoji, nego samo u gradovima, tamo gde već žive „globalizovani ljudi".[11]

---

8 *Ibid*, 224.

9 *Ibid*, 225.

10 Senet Ričard (2003): „Ulica i kancelarija: dva izvora identiteta", 231-234, u: Haton Vil, Gidens Entoni (ur.), *Na ivici: živeti sa globalnim kapitalizmom*, Plato Beograd.

11 *Ibid*, 248-249.

2. 2. Prelomni trenutak II: modernizacija

Dijagnoza savremene situacije „identiteta" mora dakle, uz uverljive opise kliničke slike, prethodno da položi račun o stanju pre nego što je zapao u krizu, da isprati promene u recepciji identiteta od tradicionalnih do modernih društava i uoči i punktira aktuelne preobražaje ili potpune otklone od onih nekada fiksiranih faktora koji su dirigovali njegovo formiranje. Roj Baumajster (Roy Baumeister) smatra da su se u premodernim društvima identiteti uglavnom temeljili na religijskim strukturama. Čovekov status u zajednici i njegov identitet poticali su iz položaja koji se sticao rođenjem i koji je smatran odrazom Božje volje. Ljudi nisu bili jedinstveni pojedinci s vlastitim identitetom, nego deo „velikog lanca bića". Sve što postoji imalo je svoje mesto u poretku stvorenja: na vrhu Bog, ispod vladari i manje važna ljudska bića, na dnu životinje, biljke i nežive stvari. Čovekov identitet poticao je iz mesta u toj shemi, a ne iz bilo kakvih individualnih ili ličnih svojstava. Savremeni naglasak na individualnosti nije bio prisutan, a verovatno ni zamisliv u samorazumevanju Evrope srednjeg veka. Tek sa pojavom savremenih društava i naročito sa diferencijacijom zasnovanom na podeli rada, zaključuje Baumajster, „izdvojeni pojedinac došao je u žižu interesovanja".[12]

Naime, „‚Pojedinac', u izvesnom smislu, nije postojao u tradicionalnim kulturama a individualnost nije bila na visokoj ceni".[13] Tek krajem srednjeg veka sve više ljudi počinje da misli „u individualnim terminima", dok se postepeno nije učvrstila predstave o pojedinačnom ljudskom životu kao „individualnoj totalnosti". Taj početak moderne onda zauzvrat podstiče nastanak jednog novog oblika individualizma, u središtu kojega je stajala nova koncepcija individualnog subjekta i njegovog identiteta, koncepcija koja dominira između šesnaestog i osamnaestog veka. Individualni subjekt se (od) tada, u skladu sa etimologijom, zaista smatra „nedeljivim". Svaka ličnost ima vlastiti identitet, koji je jedinstven u oba značenja: i unikatan je, neponovljiv, i ne može se razlagati na manje, sastavne delove. Ta posebnost i zasebnost vlastitog identiteta suprotstavlja individuu kosmičkim, pa i društvenim, od njega nezavisnim porecima i tokovima, u koje bi unapred trebalo da se smesti. Kartezijansko-prosvetiteljski pojedinac postaje jedinstvena, celovita racionalna ličnost, kadra da misli svojom glavom. Ona je drugačija i odvojena od drugih, takođe celovitih ljudi, i nije ograničena svojim položajem u društvu ili tradicionalnim uverenjima. „Prosvetiteljski subjekt temeljio se na koncepciji ljudske ličnosti kao potpuno centrirane, jedinstvene individue, obdarene sposobnošću razuma, svesti i delovanja, čije se ‚središte' sastojalo od unutrašnje srži koja se prvi put pojavila kad se subjekt rodio i koja se s njim razvijala, ostajući istovremeno bitno ista – kontinuirana ili ‚iden-

[12] Baumeister Roy (1986): *Identity: Cultural Change and the Struggle for Self*, Oxford University Press, Oxford, 29.

[13] Giddens Anthony, 75.

tična' sa sobom – tokom života pojedinca. To bitno čovekovo središte bio je identitet ličnosti".[14]

I dok je u osamnaestom veku odbacivanje hrišćanskog modela dužnosti odvelo romantičare u strasnu potragu za novim, svetovnim modelima ljudskog ispunjenja, odbacivanje legitimnosti tradicionalnog, stabilnog političkog i društvenog poretka dovelo je do uznemirujućeg prepoznavanja sveprožimajućeg sukoba pojedinca sa društvom. Makar otada, kao svoj središnji problem, „potraga za identitetom obuhvata pitanje o tome kako izgleda adekvatan odnos pojedinca prema društvu kao celini".[15] I dok Baumajster veruje da je u devetnaestom veku ugled individualnog ljudskog bića dostigao najvišu tačku, a da je potom počeo da opada početkom dvadesetog veka, kada su „nova društvena uređenja i događaji dramatično prikazali relativnu nemoć pojedinca dovevši do devalvacije čovekovog bića",[16] dotle Stjuart Hol (Stuart Hall) smatra da se, kao rezultat promena u društvu, upravo u devetnaestom veku počela da razvija jedna „sociološka" koncepcija subjekta i individualnog identiteta koja se razlikuje od prethodno naznačene, u osnovi, linearne putanje. Usložnjavanjem društva industrijalizacijom i urbanizacijom, organizacije i strukture sve više su oblikovale živote pojedinaca: „građanin pojedinac uhvaćen je u mrežu birokratske i upravne mašinerije moderne države". On više nije tako jedinstven i odvojen od drugih, nego se između njega i društva uspostavlja odnos koji posreduju „grupni procesi i kolektivne norme". Lični identitet se tek sada vezuje za određenu društvenu klasu, zanimanje, poreklo ili nacionalnost. Tako shvaćen identitet „ušiva' subjekt u strukturu": „On stabilizuje i subjekte i kulturne svetove, tako da i jedni i drugi postaju recipročno jedinstveniji i predvidljiviji".[17]

Uz kolebanja i redefinisanja, čini se ipak da se pojam „identiteta" dotad skladno razvijao u svom nesumnjivom zavičaju, moderni. Ali u kasnoj moderni ili postmoderni nastupa presudni rez. Teorija identiteta simboličkih interakcionista i ideja sociološkog subjekta tada prestaju da budu primerene.[18] Savremena društva, naime, sve više počinje da obeležava postojanje „fragmentarnih identiteta".[19]

---

14 Hall Stuart (1992): „The Question of Cultural Identity", 275, in: Hall Stuart, Held David, McGrew Anthony (eds.): *Modernity and its Futures*, Polity Press, Cambridge.

15 Baumeister Roy, 7.

16 *Ibid*, 59.

17 Hall Stuart (1996), 13.

18 Seidman Steven (1991): „The End of Sociological Theory: The Postmodern Hope", *Sociological Theory* 9/2, 131-146.

19 Videti Bauman Zygmunt (1995): *Life in Fragments: Essays in Postmodern Morality*, Blackwell, Oxford.

2.3. Prelomni trenutak III: fragmentacija

U savremenim razvijenim društvima, primećuje se, ljudi više nemaju jedinstvenu predstavu o sebi, već poseduju nekoliko, katkada protivrečnih identiteta. Jedan razlog za ovakvo stanje se nalazi u karakteru same moderne: nju oduvek karakterišu brze promene, s tim što bi se moglo reći da je došlo do vrtoglave akceleracije promena u njenoj poodmakloj fazi, te je postalo teže zadržati jedinstveni osećaj ko smo. Dok je nekada, naime, na identitet uglavnom uticala pripadnost nekoj široj društvenoj grupi, sada su identiteti raznovrsniji i nestabilniji. Procesi razvoja urbanih sredina, industrijalizacija, neuporedivo veća društvena i geografska pokretljivost i slom ranijih društvenih formacija oslabili su uticaj nasleđenih pravila i konvencija. Oslobađanje od čvrsto povezanih, relativno homogenih zajednica prošlosti, u kojima su se obrasci kulture prenosili na strogo utvrđen način s generacije na generaciju, otvorilo je prostor da ostali izvori značenja, kao što su rod i seksualna orijentacija, imaju veću ulogu u formiranju i osećaju ličnog identiteta od klasne ili nacionalne pripadnosti.[20] Stečaj tradicionalnih putokaza suočio nas je sa beskrajnim nizom izbora sebe, ili osudio da neprestano iznova stvaramo naše identitete.

U nedostatku jednog „glavnog" identiteta, koji je u ne tako davnoj prošlosti natkriljivao druge lične identifikacije i orijentisao političke borbe, šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog veka, ljudi počinju da se organizuju oko manje opštih pitanja i nastaju novi društveni pokreti, zabavljeni raznovsnim spektrom interesovanja i identifikacija.[21] Identitet ljudi se „fragmentirao" prema rodu, etničkoj pripadnosti, religiji, starosnoj dobi, nacionalnosti, odnosu prema životnij sredini i tome slično, a feminizam, borbe za prava crnaca, borbe za nacionalno oslobođenje, antinuklearni, ekološki i drugi pokreti, makar ravnopravno su zauzeli politički i javni prostor. Sa usponom takvih novih društvenih pokreta, sam identitet postaje političko pitanje. Javlja se „politika identiteta" koja se bavi, samo naizgled paradoksalno, razlikama između skupina ljudi i mogućnostima pojedinaca da izraze te razlike, naglašavajući kako je važno da se čuju drukčiji glasovi, posebno glasovi potlačenih ili skupina koje se osećaju uskraćenim.

Najvažniji element u stvaranju fragmentiranih identiteta ipak ostaje, na prvi pogled suprotanproces, proces globalizacije, i to na nekoliko načina. Lakoća i učestalost s kojom se ljudi kreću svetom, te napredak u komunikacijama i globalno oglašavanje mesta, „događaja", stilova, „slika stvarnosti", dovode do učinka „kulturnog supermarketa". Identitet više ne mora da se gradi na temelju mesta u kojem se živi već, umesto toga, može da se izabere iz široke ponude različitih identiteta. Na drugoj strani, globalni „konzumerizam" može da vodi i sve većoj homogenizaciji ili posličavanju. Proizvodi se oglašavaju diljem sveta, a najuspešniji među

[20] Hall Stuart (1996), 15.

[21] Videti: Spasić Ivana (2003): „Društveni pokreti",273-309,u: Đorđe Vukadinović, Predrag Krstić (ur.): *Kritički pojmovnik civilnog društva I*, Grupa 484, Beograd.

njima mogu se naći posvuda. Globalizacija, prema tome, sadrži protivrečne trendove, no i jedan i drugi mogu da ugroze i ugrožavaju prethodno postojeće identitete. Homogenizacija globalnog potrošača preti identitetima koji su ukorenjeni u pripadnosti određenim društvenim grupama. Veća mogućnost izbora identiteta, s druge strane, znači da ljudi koji žive jedni pored drugih ili čak pripadaju istoj društvenoj grupi – mogu sada da imaju potpuno različite identitete.

Bauman verovatno najslikovitije iskazuje tu razliku modernog i „postmodernog stanja". Premanjemu, postoji jedan tipični lik moderne na kojem se gradi i u koji se smešta identitet. Reč je o „hodočasniku", veberovskom protestantu koji ide jasno zacrtanim, stupnjevitim, opipljivim putem, ka isto tako jasnom cilju. Čitav život je hodočašće, srpljivo kretanje ka tom cilju i odlaganje zadovoljstva koje će doneti njegovo konačno dostizanje.[22] Drugačiji je, međutim, svet postmoderne – „svet negostoljubiv za hodočasnike". U njemu se gubi predstava o putu i cilju, budući da se i vreme i prostor razdrobljuju. Svet potrošnje postaje svet igara, od kojih svaka treba da bude što kraća. Imperativi vremena su izbegavanje vezivanja za mesta i ljude, izbegavanje obaveza i lojalnosti. Smera se i jednoj, da tako kažemo, temporalnoj amputaciji, „isecanju sadašnjice na oba kraja", ne bi li se zadobila „kontinuirana sadašnjost".[23]

Umesto da se traga za identitetom, napor se sada ulaže da se nijedan identitet ne „zalepi" previše:„Suština postmoderne životne strategije nije izgradnja identiteta, nego izbegavanje fiksiranja", s obzirom da se „dobro konstruisan i robusni identitet pretvorio iz prednosti u teret".[24] Karakteristični tipovi te „životne strategije" postmoderne su: šetac (*flaneur*), skitnica, turista i igrač. Svi su oni postojali i ranije, ali su danas iz zanemarljive manjine prešli u većinu i promenili smisao. „Svim četirima međusobno prepletenim životnim strategijama zajedničko je da odnose čine fragmentarnim i diskontinuiranim. Sve se one protive ‚vezujućim' i dugotrajnim posledicama i bore se protiv stvaranja trajnih mreža uzajamnih dužnosti i obaveza".[25]

[22] Bauman Zygmunt (1996), 22-23.

[23] *Ibid*, 24.

[24] *Ibid*.

[25] *Ibid*, 33.

3. Zaključak: pluralizam ili ponavljanje – gordosti inflacija preloma

Da li sve to onda znači da stari identiteti više ne važe? Ili oni i dalje ulaze u „igru"? Rekli bismo da je drugo nesumnjivo i, doduše, nejednoznačno slučaj. Mutirani, prekonfigurisani, u različitim koalicijama i konstelacijama ili naporedo s novim prepoznavanjima, oni još uvek ne samo da konstitutišu lične identitete, nego i čitavu diskurzivnu „igru" oko identiteta čine bogatijom.[26] Uostalom, ako je društveni konstruktivizam lične identifikacije i preuzimanja uloga lišio stvarnosnog temelja i učinio ih kontingentnim, izmenjivim ili čak ukidivim,[27] on ih je u istom potezu i u jednom dovoljno jakom smislu, naglasio kao doduše neophodne, ali pojedinačno ne i dovoljne, još manje poželjne konstituente (razumevanja) one ličnosti koja, umesto da je plošna, centrična i jednodimenzionalna, sada je uvek već složena i višestruka.

U savremenom (post)kapitalističkom društvu, u tom smislu, „identitet" (još uvek) nije toliko potpuno fragmentiran i izboran, nije sasvim „razlomljen",[28] možda ni do kraja lišen esencijalističke strukturiranosti i pratećih univerzali-

[26] To važi bilo da je reč o porodičnim ili etničkim, teritorijalnim, klasnim ili verskim identitetima (Armstrong John (1982):*Nations before Nationalism*, University of North Carolina Press. Chapel Hill;Smit Entoni (1998): *Nacionalni identitet*, XX vek, Beograd, 16-21), polnim ili rodnim identitetima (Mandle D. Joan: „How Political is the Personal?: Identity Politics, Feminism and Social Change",*WMST-L*2004, http://research.umbc.edu/~korenman/wmst/wmsttoc.html(12.5.2014); Meyers T. Diana (2000): „Intersectional Identity and the Authentic Self?: Opposites Attract", 151-180, in: Mackenzie Catriona, Stoljar Natalie (eds.):*Relational Autonomy: Feminist Perspectives on Autonomy, Agency, and the Social Self*, Oxford University Press, Oxford), identitetima seksualnih orijentacija (Larson C.Paul (1981): „Sexual Identity and Self-Concept", *Journal of Homosexuality* 7/1, 15-32; McConaghy N., Armstrong M. S. (1983): „Sexual Orientation and Consistency of Sexual Identity", *Archives of Sexual Behavior* 12/4, 317-327; Cass C. Vivienne (1984): „Homosexual Identity: A Concept in need of Definition", *Journal of Homosexuality* 9/2-3, 105-126; Benhabib Seyla (1999): „Sexual Defference and Collective Identities: The New Global Constellation", *Signs* 24/2, 335-362; Coyle Adrian (1992): „'My Own Special Creation'? The Construction of Gay Identity", 188-189, in: Breakwell M. Glynis (ed.):*Social Psichology of Identity and the Self Concept*, Surrey University Press, London), identitetima starosne dobi (Bradley Harriet (1997):*Fractured Identities: Changing Patterns of Inequality*, Polity Press, Cambridge, 27 i dalje), a naročito kada se radi o nacionalnim identitetima (Gellner Ernest (1983): *Nations and Nationalism*, Blackwell, Oxford, 1; Anderson Benedict (1983): *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Verso, London, 15, 17-19, 40; Hobsbaum Erik (1996):*Nacije i nacionalizam od 1780: program, mit, stvarnost*, "Filip Fišnjić", Beograd, 1-13;Smit Entoni (1996/1997): „U odbranu nacije", *Beogradski krug* 3-4/1-2, 92, 94; Giberno Monsera (1996/1997): „Nacionalni identitet i modernost", *Beogradski krug* 3-4/1-2: 53; Tejlor Čarls (1996/1997): „Nacionalizam i modernost", *Beogradski krug* 3-4/1-2, 19-20, 25; Balibar Etjen (2003): *Mi, građani Evrope?: granice, država, narod*, Beogradski krug, Beograd, 74-79).

[27] Videti, na primer, Rorty Richard (1995): *Kontingencija, ironija i solidarnost*, Naprijed, Zagreb; Levinson Natasha (1997): *„Unsettling Identities: Conceptualizing Contingency"*, Philosophy of Education 1997, 61-70.

[28] Bradley Harriet, 214.

stičkih pretenzija, već su to pre tek tendencije koje ističu i potkrepljuju jednu promenu paradigme koja se pak čini dovršenom: identitet svakako više ne može da se misli monistički, u jednini; on mora i treba da postane, kao što istrajno i iscrpno zagovara Edgar Moren (Edgar Morin), „pluralni identitet". „Mi živimo u iluziji da je identitet jedan i nedeljiv, dok je on uvek *unitas multiplex*. Svi smo mi višeidentitetna bića u smislu u kome u sebi ujedinjujemo porodični i lokalni identitet, regionalni, nacionalni i transnacionalni (slovenski, germanski, latinski) i eventualno, konfesionalni i doktrinarni identitet".[29] Shvatiti ovu mnogostrukost identiteta ne kao problem, nego kao neponovljivu složenost, jedinstvenost i nezastupivost, kao raskoš jednog izuzetnog ličnog identiteta prožetog razlikama – mogao bi postati onaj najintimniji, konačni, onaj u poslednjoj liniji odbrane delotovorni protivotrov volji za bespogovornim redukovanjem na jednu ravan i volji za pripadanjem jednom i, prema sebi ne manje nego prema spolja, „ubilačkom identitetu" uvek sebi identičnih i identifikovanju svega sklonih društvenih konstrukata.[30]

Ali da li je kratkoveka, ali intenzivna (nešto kao kraća i teška bolest) pustolovina savremenog mišljenja identiteta ovim zaokružena? Da li je taj opšti pluralistički uvid konačni ishod koji bi odgovarao onim epohalnim promenama za koje se tvrdi da ih je „predmet" ovog mišljenja u poslednje vreme doživeo? Ili... ili se pomalja i jedna daleko manje herojska, manje pronicljiva i nedalekosežnija vizija. Ili bi, naime, valjalo u perspektivu još jednom staviti i sam nalaz o krizi i preoblikovanju savremenog društvenog identiteta? Ili položiti istorijski račun o opravdanosti istorizovanja „identiteta" koji povlašćuje modernu i savremenost? I, možda, zaključiti: mnogo buke ni oko čega?

Ričard Dženkins (Richard Jenkins) je, recimo, veoma rezervisan prema instaliranju identiteta u „standard" našeg vremena. On misli da je popularana zanimacija oko njega u velikoj meri odraz one nesigurnosti koju je proizvelo – zaista u jednom „trivijalnom" smislu novo, ali ne i jedinstveno – neslaganje naše socijalne mape sa našim socijalnim pejzažom: sada susrećemo druge čiji identitet i priroda nam nisu jasni, postajemo nesigurni i u nas same, a budućnost se više ne čini tako predvidljivom kao što se činila prethodnim generacijama. Međutim, same te promene koje opažamo kao epohalne – konfrontacije jezika, tradicija i načina života, transformacija podele rada, demografska fluktuacija, pretnja katastrofe i propasti – u bilo kom smislu nisu uopšte nove, pa se čak ne ograničavaju ni na modernu. „Kriza identiteta" se može pratiti unatrag do ranomodernog lova na veštice ili do srednjevekovnih progona jeretika, Jevreja, leproznih i homoseksualaca. Samo je gordost zapadne moderne promovisala refleksivni vlastiti identitet u ekskluzivno moderni socijalni fenomen.[31]

---

[29] Moren Edgar (1990): *Kako misliti Evropu?,* Svjetlost, Sarajevo, 154; detaljnije Morin Edgar (2001): *L'identité humaine*, Seuil, Paris.

[30] Maluf Amin (2003): *Ubilački identiteti,* Paideia, Beograd, 19 i dalje.

[31] Jenkins Richard, 9.

„Ontološka nesigurnost“[32] je, takoreći, oduvek nalazila svoj odgovor u religijama izbavljenja.Ispovesti Aurelija Avgustina (Aurelius Augustinus), napisane pre više od hiljadu petsto godina, svedočanstvo su upravo jedne takve zebnje i mogućnosti preoblikovanja sebe. Hiljadu godina pre njih, ako se u ovom ključu potraži, naići će se na budizam koji se može protumačiti kao jedan radikalni projekt samoreformisanja. Društveni identiteti koji su prominentni na kraju dvadesetog i s početka dvadesetprvog veka su, naravno, do izvesnog stepena istorijski i kulturno specifični, kao što su to i situacioni konteksti i mediji u kojima i kroz koje savremeni diskursi identiteta nalaze izraz.[33] Ali nema ničeg novog u tome da se bude (samo)svestan društvenog identiteta, da se bude nesiguran u tom pogledu ili da se tvrdi važnost identiteta. Sugerisati drugačije znači „rizikovati gordost koja odašilje većinu dosadašnjeg ljudskog iskustva u predvorje savremenosti, kao i ponovno izumevanje etnocentrizma i istorizma pod udobnim znakom postmodernističkog raskida sa oba“.[34]

[32] Giddens Anthony, 53.

[33] Videti Benhabib Seyla (1992): *The Situated Self,* Polity Press, Cambridge.

[34] Jenkins Richard, 10; uporediti Dženkins Ričard (2001): *Etnicitet u novom ključu*, XX vek, Beograd, 90-91; Tejlor Čarls (2000): „Humanizam i savremeni identitet“,267, 312, u: Savić Obrad (ur.), *Prizivanje građanskog društva,* Beogradski krug, Beograd.

Literatura

- Anderson Benedict (1983): *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Verso, London.
- Armstrong John (1982): *Nations before Nationalism*, University of North Carolina Press. Chapel Hill
- Balibar Etjen (2003): *Mi, građani Evrope?: granice, država, narod*, Beogradski krug, Beograd.
- Bauman Zygmunt (1995): *Life in Fragments: Essays in Postmodern Morality*, Blackwell, Oxford.
- Bauman Zygmunt (1996): „From Pilgrim to Tourist – or a short History of Identity", 18-38, in: Hall Stuart, Du Gay Paul (eds.), *Questions of Cultural Identity*, Sage, London.
- Baumeister Roy (1986): *Identity: Cultural Change and the Struggle for Self*, Oxford University Press, Oxford.
- Beck Urlich, Beck-Gernsheim Elisabeth (2000): *Individualisation*, Sage, London.
- Bek Urlih (2003): „Živeti sopstveni život u svetu koji se ubrzano menja: individualizacija, globalizacija i politika", 216-229, u: Haton Vil, Gidens Entoni (ur.), *Na ivici: živeti sa globalnim kapitalizmom*, Plato, Beograd.
- Benhabib Seyla (1992): *The Situated Self*, Polity Press, Cambridge.
- Benhabib Seyla (1999): „Sexual Defference and Collective Identities: The New Global Constellation", *Signs* 24/2, 335-362.
- Bradley Harriet (1997): *Fractured Identities: Changing Patterns of Inequality*, Polity Press, Cambridge.
- Cass C. Vivienne (1984): „Homosexual Identity: A Concept in need of Definition", *Journal of Homosexuality* 9/2-3, 105-126.
- Coyle Adrian (1992): „‚My Own Special Creation'? The Construction of Gay Identity", 187–220, in: Breakwell M. Glynis (ed.): *Social Psichology of Identity and the Self Concept*, Surrey University Press, London.
- Gellner Ernest (1983): *Nations and Nationalism*, Blackwell, Oxford.
- Giberno Monsera (1996/1997): „Nacionalni identitet i modernost", *Beogradski krug* 3-4/1-2: 50-65.
- Giddens Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge.
- Hall Stuart (1992): „The Question of Cultural Identity", 274-316, in: Hall Stuart, Held David, McGrew Anthony (eds.): *Modernity and its Futures*, Polity Press, Cambridge.
- Hall Stuart (1996): „Introduction: Who needs ‚identity'?", 1-17, in: Hall Stuart , Du Gay Paul (eds.): *Questions Of Cultural Identity*, Sage, London.
- Hobsbaum Erik (1996): *Nacije i nacionalizam od 1780: program, mit, stvarnost*, „Filip Fišnjić", Beograd.

- Jenkins Richard (1996): *Social Identity*, Routledge, London.
- Dženkins Ričard (2001): *Etnicitet u novom ključu*, XX vek, Beograd.
- Larson C. Paul (1981): „Sexual Identity and Self-Concept", *Journal of Homosexuality* 7/1, 15-32.
- Levinson Natasha (1997): „Unsettling Identities: Conceptualizing Contingency", *Philosophy of Education* 1997, 61-70.
- Maluf Amin (2003): *Ubilački identiteti*, Paideia, Beograd.
- Mandle D. Joan: „How Political is the Personal?: Identity Politics, Feminism and Social Change", *WMST-L* 2004, http://research.umbc.edu/~korenman/wmst/wmsttoc.html (12.5.2014).
- McConaghy N., Armstrong M. S. (1983): „Sexual Orientation and Consistency of Sexual Identity", *Archives of Sexual Behavior* 12/4, 317-327.
- Mercer Kobena (2013): *Welcome to the Jungle: New Positions in Black Cultural Studies*, Routledge, London.
- Meyers T. Diana (2000): „Intersectional Identity and the Authentic Self?: Opposites Attract", 151-180, in: Mackenzie Catriona, Stoljar Natalie (eds.): *Relational Autonomy: Feminist Perspectives on Autonomy, Agency, and the Social Self*, Oxford University Press, Oxford.
- Moren Edgar (1990): *Kako misliti Evropu?*, Svjetlost, Sarajevo.
- Morin Edgar (2001): *L'identité humaine*, Seuil, Paris.
- Rorty Richard (1995): *Kontingencija, ironija i solidarnost*, Naprijed, Zagreb.
- Seidman Steven (1991): „The End of Sociological Theory: The Postmodern Hope", *Sociological Theory* 9/2, 131-146.
- Senet Ričard (2003): „Ulica i kancelarija: dva izvora identiteta", 230-251, u: Haton Vil, Gidens Entoni (ur.), *Na ivici: živeti sa globalnim kapitalizmom*, Plato Beograd.
- Smit Entoni (1996/1997): „U odbranu nacije", *Beogradski krug* 3-4/1-2, 99-97.
- Smit Entoni (1998): *Nacionalni identitet*, XX vek, Beograd.
- Spasić Ivana (2003): „Društveni pokreti", 273-309, u: Đorđe Vukadinović, Predrag Krstić (ur.): *Kritički pojmovnik civilnog društva I*, Grupa 484, Beograd.
- Tejlor Čarls (1996/1997): „Nacionalizam i modernost", *Beogradski krug* 3-4/1-2, 11-33.
- Tejlor Čarls (2000): „Humanizam i savremeni identitet",261-319, u: Savić Obrad (ur.), Čarls Tejlor, *Prizivanje građanskog društva*, Beogradski krug, Beograd.

Predrag Krstić, PhD
University of Belgrade, Institute for Philosophy and Social Theory

SOCIETY AND IDENTITY: GLOBALIZATION AND FRAGMENTATION

This paper aims to present and discuss theoretical apprehension that occurred nearly a quarter of a century ago, with the thematization and problematization of social identity. Pointing out that the terms fall into "identity crisis" when emerge from their self-evidences, the author testing how the same fate encountered the very concept of "identity" and presents contemporary social theorists' interpretations of such a situation, at the same time testifying the landmarks of self-understanding of modernity. After exploring dominant current vision of the history of ideas – that self- and social-identity does not existed in Pre-Modern societies in the sense we understand it today, that Modern is its only homeland, and that with the "postmodern condition" occurs either its dusk or its serious transformation, that even if it is not completely rejected, it is replaced with multi-coded, "fragmented" or "plural" identities – the conclusion suggests the possibility that maybe it is not about any particular epochal change and privilege or a curse to live in it, but about yet another fundamental transformation of social structures, transformation which is not unknown in the past and transformation that today, as always, produces distinct unease, uncertainty, risk, volatility, in terms of recognition of belonging and self-mission, life investment and role taking, in the world whose supports are no longer taken for granted.

Keywords: *social identity, Modern, plural identity, globalization, fragmentation.*

Nenad Tomić*

UDC 004.42:794]:004.738.5:339

Pregledni naučni članak
Primljen 08.03.2017.
Odobren 19.04.2017.

EFFECTS OF MICRO TRANSACTIONS ON VIDEO GAMES INDUSTRY

During the twentieth century, the entertainment industry recorded a steady revenue growth. The progress of information and communication technology (ICT) influenced the creation of a new segment in the industry at the beginning of the 80s, known as the video game industry. During the first two decades, the dominant model of earning for video games publishers was sale of a full game, which means that users were obliged to pay in order to play the game (pay-to-play concept). In the past ten years, publishers have developed a new approach, which instead of selling entire game content at once tends to decompose the sale into several smaller transactions. The prices of these supplements are often calculated in the virtual currency that is considered to be the currency of video game, and not in one of convertible currencies, which creates additional confusion. The subject of the paper is to explain the essence of microtransactions as type of electronic payments created in the video games industry and to observe their role in the process of industry transformation.

Keywords: *microtransactions, freemium, mobile games, pay-to-win, virtual money*

* Teaching Assistant, University of Kragujevac, Faculty of Economics, ntomic@kg.ac.rs

1. Introduction

The video game industry flourished in the '80s of XX century, under the influence of the great innovations in ICT. With the change of the computer architecture an increase of processing power was achieved, while the size and price of the computers was reduced. For the first time this resulted in the possibility for serial production of computers for personal use, with the opportunity to adapt the software to the end user. Video games were among the first software products offered to users.

The great success of initially published games led to the expansion of the video game industry in 80's and 90's of the 20th century. With a short recession in the period between 1983 and 1985[1] every year the number of published titles surpassed the number of titles published in previous year. The number of developers and publishers was also constantly increasing. The success of video games on the PC market, has led to the development of special gaming consoles intended exclusively for playing, while at the arcades centers video games have been gradually replacing the pinball machines. Great appetites of the fast growing market led to the creation of different video games genres, because there was a demand for all types of products. Development teams often program sequels of popular games that are combined with other aspects of popular culture (primarily film and music industry[2]).

The basic principle of ensuring profitability for publishers was the sale of the entire game to the customer at once, whereby the customer had to pay the full price in order to install the game on his computer (pay-to-play concept, selling at a premium price). Although this concept seems proper, at the beginning of XXI century there was a restructuring and subsequently the closure of several major publishing companies[3] [4]. Overproduction of video games, along with the changed preferences of the market led to the different approach of the publishers, who began to perform partial content sales instead of selling the complete version of the game. The point of this approach is to make the basic game content more accessible, or even free, and to charge all additional content, and all optional extensions. In gaming terminology, games that are basically given for free are known as free-to-play games or freemium games, and all purchases that are subsequently performed are called microtransactions.

---

1 Ernkvist Mirko (2008): "Down many times but still playing game: Destruction and industry crushes in early video game industry 1971-1986", *History of Insolvency and Bankruptcy*, 161, 181-184

2 Boxer Steve (2013): "How video games are transforming the film industry", *The Guardian,* November 17th

3 Freudenheim Milt (1999): "Hasbro to Cut 20% of Its Jobs and Take $97 Million Charge", *The New York Times*, December 8th

4 Weiner Anastasia (2007): "Zoo Digital: Ian Stewart", *Startups UK*, August 9th

The paper analyzes the effects of microtransactions on publishers and gaming community, and explains their role in the process of the industry transformation. The aim is to examine factors and circumstances that led to the introduction of microtransactions as a business model in video games publishing, and to determine the consequences this method has created. In the first part, there is an explanation of the concept of microtransactions, its origins, factors that have led to the business model growth and forms in which it may occur. In the second part there is an analysis of microtransactions method on different services for video games purchasing. In the third part, the impact of microtransactions on video game industry stakeholders is analyzed.

2. Concept of microtransactions

It is very important to make a distinction between the terms of micropayment and microtransactions. Micropayments[5] include all low amount payments, regardless of the payment purpose. Microtransactions[6] denote payments for purchasing applications for mobile phones or payments for purchasing the additional content for video games. Although the largest part of microtransactions in terms of amount corresponds to the micropayments, it could be said that they are primarily determined by purpose, not by the amount. There are many examples that show that the amount of microtransactions is actually quite high, quite often on the level of price of the entire game, as in the case of *Dead Space 3*[7].

Originally, microtransactions have appeared as a payment method for purchasing applications for mobile operating systems in the second half of the first decade of the XXI century. Today they form the basis of the business model of mobile applications publishers. The largest part of applications has been sold at the price which belongs to the category of micropayments - usually just a few dollars. The principle of the publisher is offering applications at low price on the market with potentially few millions of customers. Another category of applications offers its free download and content use. The publishers usually offer additional content, which can be purchased at low price, which either bring a new functional use of the application, or make some cosmetic change in its design. Some applications have their free versions that are full of third companies' advertisements, so the user has to pay a certain amount if he wants to use an ad-free

[5] Rivest Ron, Shamir Adi (1996): "PayWord and MicroMint: Two simple micropayment schemes", *Proceedings of 1996 International Workshop on Security Protocols.*

[6] Statt Nick (2013): "Micropayments, mega angst, and the future of console games", *CNet*, December 19th

[7] Tassi Paul (2013): "Is $50 Worth of Dead Space 3 DLC Still a 'Microtransaction'?", *Forbes*, January 30th

version[8]. The trick which publishers often perform is giving a trial period of several weeks during which the use of application is free, and after that the use of it begins to be charged. The idea is to get user accustomed to the use of application and in that way, to influence him to pay in order not to lose the product.

Table 1: *Revenues on video games market in USA for period 2010-2014 in millions of US dollars; the amounts are rounded*

	2010	2011	2012	2013	2014
Mobile and social network games	**1428**	**1538**	**1649**	**1775**	**1877**
Mobile games	1001	1097	1204	1321	1430
Browser games	427	441	445	454	447
Console games	**10539**	**10143**	**8279**	**8357**	**8845**
Physical selling	9400	8800	6700	6521	6515
Digital selling	1048	1210	1388	1559	1756
Microtransactions	92	132	191	276	574
PC games	**2167**	**2531**	**2787**	**2988**	**3275**
Physical selling	**700**	**450**	**380**	**257**	**244**
Digital selling	**182**	**399**	**431**	**478**	**501**
Microtransactions	**1284**	**1684**	**1976**	**2253**	**2530**
Total	**14134**	**14212**	**12714**	**13120**	**13998**

Source: PricewaterhouseCoopers (2015)

Although selling the entire game has never been abandoned as a business model in video games publishing, from Table 1 it can be concluded that the publishers, following the example of mobile application developers, have begun to allocate their cash flows to microtransactions. This trend is less expressed on the consoles market, more on PC games market, and in particular on mobile games market. The Table 2 represents average daily revenue for most popular games on social networks that can be played via mobile app or social networks in the browser.

In addition to the psychological moment, that it is easier to charge the customer smaller amounts several times than great amount at one time, there are also other factors that have led to these market changes.

[8] Hof Robert (2015): "Why Most People Won't Pay To Block Mobile Ads", *Forbes*, July 9th

Table 2: *The average daily revenue of 10 most popular freemium mobile and social games in US dollars, for the first half of 2015*

Game	Daily revenue
Clash of Clans	1 639 220
Game of War – Fire Age	1 145 999
Candy Crash Saga	978 065
Candy Crash Soda Saga	397 734
Bottom Beach	313 883
Big Fish Casino	263 321
Farm Heroes Saga	220 763
Hay Day	186 209
Hit it Rich!	159 662
GSN Casino	141 117

Source: Statista (2015)

a. Utilization factors

The market success of video games depends on a whole range of factors with associated impacts[9]. Regarding developments that have caused the application of microtransactions in video games, we can identify at least five factors.

1. The above-mentioned **mobile phones** and other portable devices that rely on mobile operating systems[10] are one of the factors which contributed to faster microtransactions breakthrough on the video games market. Like all other mobile applications, mobile games rely on microtransactions as well. It is impossible to charge the same price for mobile games as for PC or console games. In that situation, developers were not able to put a game on the market without losses, no matter how well it was designed. The solution was found in the freemium approach, wherein users were offered a basic version of the game completely free. As the average user spends more time during the day using a mobile phone than a computer, the chance that he would play these games is much higher. Depending on the game genre, a lot of optional content could be offered for sale, and potential revenue exceeds the earnings of a single charge for the full version of the game.

2. A wider commercial use of the **Internet** has changed publisher-user relation. The role of the Internet in the rise of microtransactions is twofold: on the one hand it provides the infrastructure for selling and distribution of games

[9] Aleem Saiqa, Capretz Luiz Fernando, Ahmed Faheem (2016): "Empirical investigation of key business factors for digital game performance", *Entertainment Computing*, 13, 25-36

[10] Filipović Aleksandar (2013): „Video igre kao najozbiljniji biznis kreativne industrije na početku 21. veka", *Megatrend Revija*, 10(2), 177-192

directly to users, on the other hand it serves as a payment channel, because most of the microtransactions are performed through online electronic payment systems. In a broader sense, the Internet use influenced the growth of mobile phones performances, and the functioning of mobile market. Also, the internet changed the way in which players interact with each other by introducing the concept of multiplayer gaming from home.

3. Originally, video games were designed for one player only. Although games that allowed the participation of two players soon emerged, that was technically possible to perform only on the same console or the same personal computer. The expansion of commercial use of the Internet and increase in data transfer speed led to the development of **multiplayer game** modes**,** so the playing in pairs or groups from home became possible[11]. Games designed for single player have not disappeared, but the innovations led to the changes in users' preferences which turned the market more towards multiplayer games. Publishers notice that the players are more willing to spend their money on these games than on single player games.

4. Throughout the time of over three decades of video games market development, players' preferences have also changed. During the first decade and a half there was a high demand for first person shooter (FPS) games and adventures, wherein both **genres** were intended for single player. At the beginning of the XXI century, the demand for team modes of FPS games increased, and brand-new genres MOBA (multiplayer online battle arena) and MMO (massive multiplayer online) were introduced, including games such as *DOTA 2* and *World of Warcraft*. Both genres are intended exclusively for playing on the Internet, and are based on the simultaneous presence of large number of players[12]. Consequently, it is easier to sell additional content that would distinguish a player from a mass[13].

5. The **revenue instability** for publishers in the period after 2003 was also pointed out by some authors[14]. At the end of XX centrury and at the beginning of XXI century, mass production of video games made the demand curve unpredictable, so that a number of developers and publishers shut down. Sale of first class titles at premium price became increasingly difficult and thus publishers' cash flow became less certain. Along the changes in demand, with the increasing speed of data flow on the Internet piracy became widespread. AAA titles could be found and downloaded for free on specialized forums just a few months after

[11] Pelkonen Tommi (2005): "Mobile Games: An emerging content business area", 109-125, in: Bruck A. Peter, Buchholz Andrea, Karssen Zeger, Zerfass Ansgar (eds.) *E-Content – Technologies and perspective of the Europan market*, Heidelberg: Springer

[12] Tassi Paul (2014): "Are MOBAs the new MMOs?", *Forbes*, May 5th

[13] Rosenberg Dave (2009): "MMPORGs, microtransactions, and user experience", *CNet*, July 16th

[14] Sandqvist Ulf (2012): "The development of Swedish game industry: A true story success?", 134-153, in: Zackairasson, P., Wilson, T.L. (eds) *The video game industry: Formation, present state, future*, New York, NY: Routledge

the release. Instead of premium price sales, publishers slowly turned towards freemium approach, by offering the game for free or at low cost, with the constant possibility of subsequent purchases. Theoretically, revenue from microtransactions per user could be higher than revenue in premium sale, and the same content could be sold to the same customer multiple times. Besides, with freemium approach a constant contact with users is maintained, as they can try the basic version of the game at any time. Cash flows show greater stability during the year, in contrast to the strong seasonal impact when it comes to the selling at premium prices. Freemium access almost completely eliminates problem of piracy[15].

b. Application domains

Depending on the video game genre, various additional features can be bought through microtransactions. Taking into account the limitations of genres, it depends on the development team and publisher to what extent they would load the game with the need for additional purchase. Generally speaking, microtransactions could make cosmetic changes to the existing game design, additional content unavailable in the free version, improved position of players in the existing conditions or subscribing to access some modes of gameplay.

There are many ways of selling content of cosmetic nature via microtransactions, and that does not affect the gameplay mechanism. This includes buying additional costumes (skins) for existing characters in the game, different looks for characters, additional music tracks, a different voice of a narrator or characters and decorations that change the environment but have no effects on the quality of the game. Many players accept only cosmetic microtransactions, such as those in games *The Division*[16] and *Gears of War 4*, because they believe that all other forms of in-game purchase create an imbalance. Cosmetic changes are often part of a broader package of microtransactions, and serve as an additional stimulus to force players to additional purchasing.

Another large group of microtransactions is the one that brings additional content into the already existing game without the intention to change the existing balance of the game. These microtransactions are frequent in single player games, but also in multiplayer games. Thus, compared to the basic version of the game one can buy a new mission for action games, new fractions or nations and new packages of scenarios for strategic games, new vehicles or track for racing games, classic teams or competitions regimes for sports games, new characters for fighting games, new levels for platform games, new episodes for the adven-

[15] Nickinson Phil (2012): "How high is 'unbelievably high' piracy? Dead Trigger dev's not saying", *Android Central*, July 23rd

[16] Robinson Martin (2016): "What's the deal with The Division microtransactions?", *Eurogamer*, January 15th

ture games or modes of gameplay for managerial simulations. All these additional features are known as downloadable content (DLC) and are often sold as a supplement to both premium and freemium titles, at a price which is frequently as high as the price of premium games. Selling DLC packs is a source of extra income for a publisher because resources used for creation of additional content have already been used in the creation of the original game, so this is an example of achieving economies of scale in video games selling[17].

The third group of microtransactions is especially unpopular among wide gaming community. These are microtransactions which bring certain advantages to the user, thus changing the existing balance in the game.. In single player games, these purchases facilitate the game, in the terms that the player starts with improved initial performances. In multiplayer games they bring privileged position to a player who pays, or discriminate players who do not pay. In practice, particularly in the field of mobile games, "selling the time" is especially popular, which means that players who play a free version have to wait a certain period of time between their turns, while players who pay microtransactions eliminate delay period[18]. Another option is buying improvements for character or fraction that player leads in multiplayer games, which disrupts the existing balance in the game to a lesser or greater extent. In practice this means that players who pay microtransactions have more chances to win under the same conditions than the players who do not pay. Games which by means of in-game purchases create an extreme imbalance of power are pejoratively called pay-to-win games. In certain games it is possible to buy only those accessories that otherwise can be obtained by playing, so the buyer does not get substantial advantage in comparison to the true gamers who do not pay.

Microtransactions are often related to the subscribing for access to certain modes of gameplay. Primarily there are multiplayer gateways for games such as previously mentioned genres MOBA or MMO[19]. As these games practically do not have single-player mode, publishers sell annual or monthly passes for servers on which multiplayer matches are organized. Pass sale presents economies of scale for publishers, because the most of costs they have are fixed. They refer to maintenance of publishers' servers or leased servers, therefore the larger number of players, the lower average cost per player there is. A large number of games from the group of AAA titles support this form of microtransactions.

[17] Campbell Colin (2015): "This is why paid DLC is here to stay", *Polygon*, January 27th

[18] GameSpark.com

[19] Battle.net

3. Virtual money

The term virtual money is defined as "unregulated, digital money, which is issued and controlled by the competent developers, and it is used as a payment method in a given virtual community"[20]. There are a number of substantial differences of electronic and virtual money. In order to issue electronic money, the issuer must request and obtain a license; the system must be registered and monitored in order to avoid frauds. The issuer of virtual money does not have a license; its system is not registered and does not have an obligation to make business report. Electronic money is issued to serve as a medium of exchange for trade with third parties, while virtual money serves as a payment method in transactions in which the issuer is directly involved. All electronic money in circulation could be sold for convertible money, either on the secondary market (if applicable) or directly to the issuer, while most of the virtual currency cannot be exchanged for convertible money (officially, although there are often black markets[21]). All differences are summarized in Table 3.

Attention must be paid to relations of cryptocurrencies and virtual money schemes. Both schemes are less regulated that electronic money systems, but they also have significant differences. While virtual money schemes have precisely indicated purpose, the application of cryptocurrencies is more general, and a creator is not known (or does not have decisive influence on the further functioning of the currency). Cryptocurrencies are controlled by an algorithm that cannot be changed by discretionary decisions of individuals or groups.

Table 3: *The differences in structural characteristics of a centralized electronic money, cryptocurrencies and virtual money*

	Electronic money	Crypto currencies	Virtual money
Legal status	Regulated	Partially regulated	Not regulated
Issuer	Registered issuer	Issuing algorithm	Unregistered issuer
Usage	Transactions with third parties	Transactions with third parties	Closed communities
Supply	Depending on demand	Determined in advance	Depending on issuer's choices
Conversion	Guarantied	Guarantied	Not guarantied
Supervision	Yes	Partially	No

Source: ECB (2012)

[20] European Central Bank (2012): *Virtual money schemes*, Eurosystem, Frankfurt, Germany

[21] Sutter D. John (2009): "'Virtual currencies' power social networks, online games", CNN, May 19th

Crucial difference between virtual money and electronic money is the subject of trade. Generally, the electronic money systems are used for purchase of physical goods and real services, while the virtual money schemes are used for purchase of virtual products[22]. Virtual money schemes are used in video games or on social networks, for purchase of improvements or cosmetic features. In practice, a large number of publishers take advantage of virtual money as a medium for microtransactions. It draws customers' attention from consumption of real monetary unit, and serves to blur the real cost of service.

ECB divides the virtual currency into three groups using the manner of acquisition and implementation as a criterion for the classification:

a) Closed virtual money schemes - systems which are completely separated from the real economy, with virtual money earned and spent within the system. An example of this class of virtual money is *WoW Gold*, which can be acquired by playing this game, and can be spent on improvements or cosmetic features. It is not transferable (officially), but it is linked to the account of the user who gained it.
b) Virtual money schemes with unidirectional flow-systems in which virtual money can be bought for convertible money, usually by credit card or PayPal, but it is not possible to perform the reverse transaction. Purchased virtual money is used in a closed system, with the possibility of eventual use in the purchase of real goods (e.g. *Nintendo Points*).
c) Virtual money schemes with bidirectional flow-systems in which virtual money can be bought for convertible money, usually by credit card or PayPal, and the unused amount can later be sold for convertible money. Purchased virtual money is used in a closed system, with the possibility of eventual use in the purchase of real goods (e.g. *Linden dollars*).

4. Microtransactions payment mechanisms

The mechanism for microtransactions execution is integrated into online service for distribution of games to the end customer. For mobile games, microtransactions are performed via the stores of applications (App Store in the case of iOS system and Google play in the case of Android system). Programming tools, which are used for in-game store implementation and connection with the application store infrastructure, are available to developers. Since each user has to be registered before accessing the application store (even to download free applications), his existing account is used for issuing the invoice. In order to execute microtransactions, it is necessary to enter the preferred method of payment (in case of a first purchase), or to choose from a list of methods already entered (in case some microtransactions have already been executed earlier).

[22] IMF Staff Discussion Note (2016): *Virtual currencies and beyond*, IMF

When it comes to PC games, from 2003 a digital distribution platform Steam has been in function. Via this platform users could buy video games, perform microtransactions and manage their multiplayer game session. Over the years Steam has become the dominant gaming platform in the field of computer gaming and partly in the field of console gaming. Developing teams receive development kits from Steam (SDK) by means of which they can implement in-game store in game and connect it with the infrastructure of Steam store. User's existing account is used for issuing of the invoice for the desired microtransactions, and payment is made through the already entered payment method.

Speaking of payment methods, application stores normally rely on electronic payment systems. Recommended payment methods are payment cards (debit and credit), PayPal, mobile wallets (Google Wallet and Apple Pay) and application stores gift cards. For each of the previously mentioned methods it is specified in which country and on what conditions it is applicable. Both application stores also accept payment via post paid mobile accounts in a number of developed countries, which is one and only offline payment method. Steam offers wide range of payment, so in addition to previously mentioned methods users can pay with WebMoney, iDeal, Sofortüberweisung or PaySafeCard.

WebMoney is an online digital wallet used for P2P or C2B payments, primarily in Russia and the former Soviet Republics. It functions on the principle of depositing funds on the balance of the digital wallet[23], whereby the balance may be funded by credit cards, PayPal, by conversion of some form of digital cash or by wire transfer. The payment is performed to the limit of the available balance on the payer's account. iDeal is a popular Dutch electronic payment system, which operates on the principle of transferring the funds from one bank account to another[24]. When the payer chooses iDeal as a payment option, the website of the bank in which he has an account is opened as well as the option for paying on the seller's account. The transaction is confirmed through two-factor authentication and it is carried out in the case that the payer has available funds on his account, otherwise transaction is rejected. German service Sofortüberweisung functions on the same principle, which beside Germany can be used in a dozen countries in Western Europe. Paysafe is a British financial group which performs several different tasks in the domain of electronic payment systems, including the role of the acquirer for payments via credit cards. Steam uses as a method of payment pre paid card which supports eight different currencies[25]. This card is not rechargeable, and it is bought with the amount that can be spent.

In addition to accepting local leaders in electronic payments field, Steam ties Steam Wallet for each account. This function does not have to be used, but it is handy for users who do not own a credit card and/or current account - e.g. as a

[23] WebMoney.com

[24] iDeal.nl

[25] PaySafeCard.com

gift for children. In the video game stores around the world Steam gift card can be bought, whose retyping in Steam wallet brings gift credits[26]. The credits are used for payment of the next purchase, and when they are spent another payment method is required.

5. Effects of microtransactions on video game industry

The change in the approach to selling video games produces effects on both stakeholder groups: developers and publishers on the one hand, and the players (those who use microtransactions and those who do not use them) on the other. Roughly speaking, effects can be divided into three major groups: economic, social and ethical. Depending on the point of view, some of the effects are positive, while others can be considered as problems.

a. Economic effects of microtransactions

The economic motive was crucial for adoption of microtransactions model for a large number of publishers. After one game has achieved a great success in particular genre, a large number of copies which takes over the mechanics and dynamics of the original game appear. In such circumstances, inevitably a large number of games could not gain enough market share because of the existence of direct substitutes.

When paying premium price, players tend to take a longer period of time in decision making, usually choosing between more games. Since a large number of first class titles is published at the end of the year (before Thanksgiving and before Christmas), publishers risk that, if they do not invest heavily in marketing, their games would not be noticed. In the case of freemium sale, players can freely download the game and start using it. Users' willingness to play the game and therefore to pay a certain amount of money when necessary depend on its technical characteristics, contents and dynamics. Quality content is sold easily on freemium principle, because there are players who are willing to pay for benefits and optional features more than once, thus giving much higher amounts than premium price sales. Besides, freemium games are not accompanied by a negative publicity in the case of lower quality - players simply would not play the game. On the other hand, premium games are accompanied by negative publicity due to the dissatisfaction of those who paid full price, which could turn away potential buyers from purchasing.

[26] SteamPowered.com

In certain games progress is practically impossible without microtransactions. In cases such as *Dungeon Keeper 2*[27], these games are often stamped on social networks and gaming forums and that aggressive demand of money turns down active players and prevents new players to come. It could be easily concluded that in offering paid contents a balance should be found, because greed for quick profits usually produces the opposite effect, bringing less money than expected.

Another negative example is combining the premium model with microtransactions, used in some first class titles. The example of *Mortal Combat X* is cited[28]. It is an attempt to combine selling of the game at premium prices with the payment of DLC content with new characters and gameplay modes at extremely high price.

b. Social effects of microtransactions

When one talks about social impact of microtransactions, one usually thinks about the subculture of passionate video games players, so-called "gamers". This subculture actually exists in real terms during the last three decades, with its own language, customs and codes of conduct[29]. Gamers were initially considered to be antisocial, strictly dedicated to video games and alienated from everyday life. It is the nature of video games that have partly formed these beliefs, because at first, all games were created for single player, so gamers mostly played alone. When multiplayer games came into focus, gamers became more open and via the Internet they connect with people of the similar interest around the world. Gaming teams, clans or alliances count a large number of players from different continents[30]. All this has contributed to a partial change of opinion of gamers as antisocial people, but they still retain most of their principles, with clear attitudes towards microtransactions.

In single player games, there are often cheat codes, with which the game can be completed easily and quickly (or become easier to play, if it does not imply levels but continuous play). In multiplayer games, classic cheating is impossible, so the players need to use their own skills. However, microtransactions often produce precisely the same effect that cheat codes produced in single player games. The player who buys improvements for a character or a fraction has the advan-

[27] Bramwel Tom (2014): "Console developers need to look at Dungeon Keeper and learn", *Eurogamer*, February 8th

[28] Smith Dave (2015): "I miss the days when I only had to pay once for a video game", *Business Insider*, April 22nd

[29] Dymek Mikolaj (2012): "Video games: A subcultural industry", 34-56, in: Zackairasson, P., Wilson, T.L. (eds) *The video game industry: Formation, present state, future*, New York, NY: Routledge

[30] Zhong Zhi-Jin (2011): "The effects of collective MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Games) play on gamers' online and offline social capital", *Computers in Human Behavior,* 27(6), 2352-2363

tage over other players with the help of these improvements, which, as in the case of the game *World of Tanks,* disrupt the balance of the game[31] . In a game in which payments clearly favor one side, the winner is not the most skillful player, but the one who spends the most money. It was demonstrated in the study[32] that players who spend money on improvements are considered less worthy in the world of gamers, not only by the opponents, but also by their allies. In massive multiplayer games, other players if it is possible tend to bypass those who buy improvements, boycotting matches with them.

Pay-to-win games that create extreme imbalance over a time via microtransactions are boycotted by a large number of players. Sense of justice and fairness takes a high place in the gamers' code of conduct, so these players tend to move to other games that are close substitutes. On the other hand, there are players who simply love to have fun while playing not thinking too much about respecting principles. They compensate the lack of skills by buying improvements in order to stay competitive in the parties with better players. They are not part of the gaming community and could not be, but they do not want that anyway.

From the perspective of wider gaming community the only justified model is purchase of cosmetic features and improvements that otherwise could be won in the game. In particular, a player who does not have enough time to gain experience by playing can buy all necessary improvements, but he would not be in better position than those players who won their improvements through playing. A skillful player retains his advantage, because by gaining skills he collects all improvements other players must buy. In this way the balance in the game is not broken, and publishers can make money through microtransactions.

c. Ethical problems

Besides publisher's damaged image and reputation, inadequate management of microtransactions may lead to legal disputes. The question of ethics is related to the manner and degree of payment content, and the purchase availability. During microtransactions, there is a problem of transaction authorization, even when these transactions are authenticated.

Account registration on application stores or on Steam requires data on the preferred payment method. As the distributed games are integrated with these platforms, the preferred payment method from these accounts is used for microtransactions. In practice, it is not rare that aggressively set up in-game store per-

[31] Phillips Tom (2013): "World of Tanks dev drops "pay-to-win" purchases and hopes the rest of the industry will follow suit", *Eurogamer*, June 4th

[32] Evers Ellen, van de Ven Niels, Weeda Dorus (2015): "The hidden cost of microtransactions: Buzing in-game advatages in online games drecreases a player's status", *International Journal of Internet Science*, 10(1), 20-36

suades unaware children to buy[33]. Initiated purchase is executed via application store account or Steam account, with predefined payment method, so that even children could perform it to the end. Since they do not need to enter any security code for making payment, they may not be aware of actually spending their parents' money.

Additional confusion is often created by the use of so-called in-game currency, which is used for calculation purchases of various improvements[34]. This means that the improvement prices are not expressed in convertible currency, but in virtual money, which is considered to be a specific game currency. It may be crystals, gold coins, hearts, or any other denominator which is considered to be appropriate for the specific genre. The effect of virtual money use is the dematerialization of payment, because the feature prices are expressed in in-game currency, while its particular price in convertible currency is expressed on another page. In this way, the user often has no clear idea of actual cost of the feature he buys.

6. Conclusion

Having in mind the nature of software product, it could be concluded that the mobile stores and Steam have integrated marketing channels, distribution channels and payment channels into a unique business model of video games sale. Freemium model has occupied a dominant position on the mobile applications market for a long time. On the PC and console games market freemium model becomes more prevalent in recent years, although a large number of publishers are opting for a traditional, premium sale approach.

Some authors expect that in the next few years freemium model will become the dominant on PC games and consoles games markets. In favor of this claim goes positive economic experience of the publishers who have implemented microtransactions in their games, as well as increasing market share of MOBA and MMO games, especially suitable for microtransactions implementation.

However, the disappearance or reduction of the premium model on an insignificant proportion is not quite realistic option. First of all, a number of different game genres does not make sense if full content (or the essential part) is not offered immediately and completely. Such are sport simulations, strategic games, driving simulations, platform games. Moreover, a large number of publishers invest a several times more money in developing first class titles in comparison to mobile games publishers, with the aim to sell quickly a large number of games

[33] Hamilton Kirk (2011): "The Daily Show **Gleefully Rips Into Free-To-Play Gaming**", *Kotaku*, September 12th

[34] Gilardoni Paula, Ringland Emma, Ha Angela (2014): "In-game currencies: in the line of fire?", *Lexology.com*, August 19th

immediately after their publishing. It is very important for them to achieve sales volume, because besides the content itself they also sell recognizable brand, and create exclusivity of access to its content. Finally, the concept of Kickstarter, which developers use to sell their games in advance at lower prices in order to collect enough money to finance the development of the game, in fact denies the freemium model. It requires game to be sold after publishing at a price higher than the price of Kickstarter, because otherwise those players who support the creation of the game would be at lose. Although publishers are increasingly deciding for freemium model, Kickstarter approach is in expansion as well, and this approach is especially attractive to unrecognized publishers and developers, because in this way they hedge their business ventures. At a later stage these games can support microtransactions system, but only in combination with a premium price, which leaves them less space for maneuvering.

References

- Aleem Saiqa, Capretz Luiz Fernando, Ahmed Faheem (2016): "Empirical investigation of key business factors for digital game performance", *Entertainment Computing*, 13, 25-36
- Boxer Steve (2013): "How video games are transforming the film industry", *The Guardian*, November 17th
- Bramwel Tom (2014): "Console developers need to look at Dungeon Keeper and learn", *Eurogamer*, February 8th
- Campbell Colin (2015): "This is why paid DLC is here to stay", *Polygon,* January 27th
- Dymek Mikolaj (2012): "Video games: A subcultural industry", 34-56, in: Zackairasson, P., Wilson, T.L. (eds) *The video game industry: Formation, present state, future*, New York, NY: Routledge
- Ernkvist Mirko (2008): "Down many times but still playing game: Destruction and industry crushes in early video game industry 1971-1986", *History of Insolvency and Bankruptcy*, 161, 161-192
- Evers Ellen, van de Ven Niels, Weeda Dorus (2015): "The hidden cost of microtransactions: Buzing in-game advatages in online games drecreases a player's status", *International Journal of Internet Science*, 10(1), 20-36
- European Central Bank (2012): *Virtual money schemes*, Eurosystem, Frankfurt, Germany
- Filipović Aleksandar (2013): „Video igre kao najozbiljniji biznis kreativne industrije na početku 21. veka", *Megatrend Revija*, 10(2), 177-192
- Freudenheim Milt (1999): "Hasbro to Cut 20% of Its Jobs and Take $97 Million Charge", *The New York Times*, December 8th
- Gilardoni Paula, Ringland Emma, Ha Angela (2014): "In-game currencies: in the line of fire?", *Lexology.com,* August 19th
- Hamilton Kirk (2011): "The Daily Show **Gleefully Rips Into Free-To-Play Gaming**", *Kotaku*, September 12th
- Hof Robert (2015): "Why Most People Won't Pay To Block Mobile Ads", *Forbes*, July 9th
- IMF Staff Discussion Note (2016): *Virtual currencies and beyond*, IMF
- Nickinson Phil (2012): "How high is 'unbelievably high' piracy? Dead Trigger dev's not saying", *Android Central*, July 23rd
- Pelkonen Tommi (2005): "Mobile Games: An emerging content business area", 109-125, in: Bruck A. Peter, Buchholz Andrea, Karssen Zeger, Zerfass Ansgar (eds.) *E-Content – Technologies and perspective of the Europan market,* Heidelberg: Springer,
- Phillips Tom (2013): "World of Tanks dev drops "pay-to-win" purchases and hopes the rest of the industry will follow suit", *Eurogamer*, June 4th

- Rivest Ron, Shamir Adi (1996): "PayWord and MicroMint: Two simple micropayment schemes", *Proceedings of 1996 International Workshop on Security Protocols*, 69-87
- Robinson Martin (2016): "What's the deal with The Division microtransactions?", *Eurogamer*, January 15th
- Rosenberg Dave (2009): "MMPORGs, microtransactions, and user experience", *CNet,* July 16th
- Sandqvist Ulf (2012): "The development of Swedish game industry: A true story success?", 134-155, in: Zackairasson, P., Wilson, T.L. (eds) *The video game industry: Formation, present state, future*, New York, NY: Routledge
- Smith Dave (2015): "I miss the days when I only had to pay once for a video game", *Business Insider*, April 22nd
- Statt Nick (2013): "Micropayments, mega angst, and the future of console games", *CNet*, December 19th
- Sutter D. John (2009): "'Virtual currencies' power social networks, online games", *CNN*, May 19th
- Tassi Paul (2013): "Is $50 Worth of Dead Space 3 DLC Still a 'Microtransaction'?", *Forbes*, January 30th
- Tassi Paul (2014): "Are MOBAs the new MMOs?", *Forbes*, May 5th
- Weiner Anastasia (2007): "Zoo Digital: Ian Stewart", *Startups UK,* August 9th
- Zhong Zhi-Jin (2011): "The effects of collective MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Games) play on gamers' online and offline social capital", *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2352–2363
- SteamPowered.com, https://store.steampowered.com/account/redeemwalletcode accessed on April 22nd
- Battle.Net, https://us.battle.net/shop/en/product/world-of-warcraft-subscription accessed on April 22nd
- GameSparks.com, http://www.gamesparks.com/blog/micro-transactions/ accessed on April 22nd
- PaySafeCard.com, http://www.paysafecard.com accessed on April 22nd
- WebMoney.com, http://www.wmtransfer.com accessed on April 22nd
- iDeal.nl, https://www.ideal.nl/en/payment-service-providers accessed on April 22nd

Nenad Tomić
Asistent, Ekonomski Fakultet u Kragujevcu

EFEKAT MIKROTRANSAKCIJA NA INDUSTRIJU VIDEO IGARA

Industrija zabave tokom XX veka beleži stalan rast prihoda. Razvoj informacionokomunikacionih tehnologija omogućio je stvaranje novog segmenta ove industrije početkom 80-tih godina XX veka, poznatog kao industrija video igara. Tokom prve dve decenije, dominantan model zarade izdavača video igara bio je prodaja cele igre, odnosno obaveza korisnika da plate da bi bili u mogućnosti da igraju (pay-to-play koncept). Poslednjih desetak godina razvija se novi pristup izdavača, koji umesto prodaje celokupnog sadržaja igre odjednom, teže da prodaju razlože na više manjih transakcija, u cilju prodaje parcijalnih sadržaja igre. Pri tome se cena ovih dodataka često obračunava u virtuelnoj valuti koja se smatra valutom video igre, a ne u nekoj od konvertibilnih valuta, što stvara dodatnu zabunu. Predmet rada je objašnjenje suštine mikrotransakcija, kao tipa elektronskih plaćanja nastalih u industriji video igara, i sagledavanja njihove uloge u procesu transformacije ove industrije.

Ključne reči: *mikrotransakcije, freemium, mobilne igre, plati-da-pobediš, virtuelni novac*

Tatjana Dragičević Radičević*
Ljiljana Stanojević**

UDK 330.322.5:338.24.021.8
330.322.5:316.7

Pregledni naučni članak
Primljen 14.02.2017.
Dorađen 13.03.2017
Odobren 14.03.2017.

REFORMA INVESTICIONE POLITIKE SA POSEBNIM OSVRTOM NA INVESTICIJE U INFORMACIONIM TEHNOLOGIJAMA***

Globalna ekonomija i dalje beleži pad direktnih stranih investicija .Osnovni uzrok jesu povećana ekonomska nestabilnost i geopolitički rizici. S obzirom na kontinuirani negativni trend, jasno je da je potrebno pristupiti reformama investicionih politika, kako na nacionalnom, regionalnom, bilateralnom, multilateralnom, tako i na internacionalnom nivou, kako bi se obezbedio ekonomski razvoj. Ključni elementi u reformama jesu: obezbediti instrumente za ublažavanje rizika, kreirati mehanizme odgovornog investiranja, poboljšati strukturnu koherentnost i promovisati regionalno investiranje. Osvrtom na sadašnje sektorsko stanje u investicijama (u izveštaju UNCTAD-a iz 2015. godine) uočava se da je sektor usluga zabeležio dvostruko veći rast u odnosu na investicije u proizvodnom sektoru u 2012. godini. Takođe, ako se uzme u razmatranje činjenica da investiranje u IT sektor podrazumeva tri vida investiranja: transakciono (minimiziranje troškova), strateško (inovacione tehnologije, postizanje konkurentnosti) i informaciono (poboljšanje pristupa informacijama i komunikacijama), tada se može pretpostaviti da reforme u investicionoj politici treba da su u direktnoj korelaciji sa investicijama u informacionim tehnologijama.

***Ključne reči**: ekonomija, investicije, investiciona politika, informacione tehnologije*

* Dr Tatjana Dragičević Radičević, vanredni profesor na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju, Novi Beograd, tdragicevic@nezbit.edu.rs

** Dr Ljiljana Stanojević, vanredni profesor na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju, Novi Beograd, ljstanojevic@nezbit.edu.rs

*** Ovaj rad je na engleskom jeziku priređen i prezentiran na 14. Međunarodnoj konferenciji Ekonomski i društveni razvoj, Beograd, maj 2016.

1. Uvod

Globalna ekonomija u poslednje dve dekade suočena je sa velikom nestabilnošću. Uzroci su mnogobrojni, ali se mogu generalizovati u dve kategorije. Prva determinanta jeste sve dominantniji ekonomski jaz razvijenih i nerazvijenih ekonomija, što pokazuju i poslednji podaci iz Svetskog izveštaja o investicijama od strane UNCTAD-a iz 2015. godine, koji ukazuju na novi drastičan pad direktnih stranih investicija za 16% u odnosu na 2014. godinu. Sa druge strane, zabeleženo je i rekordno učešće priliva direktnih stranih investicija u zemljama u razvoju sa 55%.[1] Kretanje investicija je veoma različito u zavisnosti od regiona, ali i vrste i strukture ulaganja. Tako je Azija postala najveći investicioni region u svetu, dok su zemlje u razvoju imale povoljan trend grinfild investicija, kao i pograničnih merdžera i akvizicija. Posmatrajući sektorska ulaganja, sve značajnija je uloga sektora usluga u ukupnom investiranju, sa posebnim naglaskom na M&A sektoru, gde je 2014. u odnosu na 2013. godinu zabeležen rast od rekordnih 28%.[2] Druga determinanta, sa kojom se suočava svetska ekonomija jesu sve veći ekonomski i geopolitički rizici. Ekonomski rizici ukazuju na sve veći rizik investitora usled netransparentnosti informacija, sukoba interesa subjekata korporacija, ali i loših komunikacionih veza, što vrlo često dovodi do nerelevantnih informacija koje usporavaju proces odlučivanja, špekulativnih aktivnosti, itd. Geopolitički rizici rastu, sa porastom broja politički nestabilnih područja, pa čak i sve većeg broja teritorija pod sukobima.

Sve prethodno izloženo govori u prilog nužnog menjanja i reforme investicione politike na različitim nivoima ekonomske aktivnosti, od nacionalne do globalne ekonomije. Suština ovih reformi treba da je bazirana na stvaranju mehanizama koji će ublažiti ili eliminisati rizike, kreirati instrumente za sprovođenje istih i poboljšati strukturnu koherentnost i proces investiranja. Analizom determinanti okruženja i cilja ka kojem treba usmeriti nove okvire investicionih politika, dolazi se do zaključka da potencijal treba da je usmeren na sektor usluga, sa posebnim naglaskom na informacione tehnologije. Investiranje u IT sektor će omogućiti smanjenje rizika, kao rezultat smanjenja transakcionih troškova jačanjem komunikacionih veza, ali ujedno doprineti i većoj transparentnosti i relevantnosti u pristupima informacijama, što će omogućiti veću efikasnost u strateškom pozicioniranju kompanija i izgradnji novih inovacionih tendencija koje su preduslov za održiv razvoj[3].

---

1 WIR 2015, Reforming Interantional Investment Governance, *UNCTAD 2016*, preuzeto sa interneta: 01.03.2016, 2.

2 Ibid, 13.

3 Kleis, L., Chwelos, P., Ramirez, R. V., Cockburn, I.,(2012): "Information technology and intangible output: The impact of IT investment on innovation productivity", *Information Systems Research* 23 (1),42-59.

Iz ovakvih tvrdnji proističe i pretpostavka ovog istraživanja da *reforme u investicionoj politici treba da su u direktnoj korelaciji sa investicijama u informacionim tehnologijama.*

2. Svetska investiciona politika – trenutno stanje

Na osnovu izveštaja UNCTAD-a, 2015, osnovni investicioni trendovi u 2014. godini se mogu definisati na sledeći način:[4]

- Čak 80% investicionih politika je definisano u pravcu liberalizacije i poboljšanja opštih uslova,
- Samo 8% mera imalo je specifične ciljeve u pravcu jačanja uloge privatnog sektora u izgradnji održivog razvoja kao što je infrastruktura, zdravstvo, obrazovanje itd.
- 31 novi međunarodni investicioni sporazum je zaključen, sa naglaskom na održivi razvoj,
- Najmanje 50 zemalja je podvrgnulo reviziji i kontroli postojeće investicione ugovore
- 228 zemalja ima određene uslove u nacionalnom tretmanu prilikom zaključena akvizicija ili investiranja,
- 42 nova investiciona spora su otvorena (oko 7%) na relaciji država – investitor, ukupno 608, od toga broja 36% je dobila država, a 27% investitor.

Prethodni podaci govore da dolazi do velikih pomeranja u pogledu vođenja investicione politike i navode na zaključak o nužnosti reformi.

Globalni trendovi, ipak, moraju da se uslovno razmatraju zbog postojanja odstupanja u regionalnim i strukturnim trendovima, naročito između razvijenih i zemalja u tranziciji. Upravo, na taj način posmatrano, na globalnom nivou SDI beleže pad od 16%, učešće zemalja u razvoju iznosi istorijskih 55%u ukupnim investicijama. Investicije prema razvijenim zemljama opale su za 28%, a u Evropi beleže pad od čak 11%. (slika br. 1)

Prilivi u zemlje u tranziciji opali su za 52%, kao posledica regionalnih sukoba, konflikata i sankcija. Takođe, većina ekonomija, regionalno posmatranih, beleži pad u investiranju, a kao uzrok se vide globalna kretanja i geopolitički faktori. Mogućnost poboljšanja ovih kretanja se vidi u smanjenu transakcionih troškova i povećanju tržišta kroz određene vidove ekonomskog regionalnog grupisanja. Zemlje u razvoju i njihove MNK najčešće investiraju kroz grinfild investicije i M&A u prekograničnoj saradnji. Takođe, bitno je istaći da se mogućnost većeg

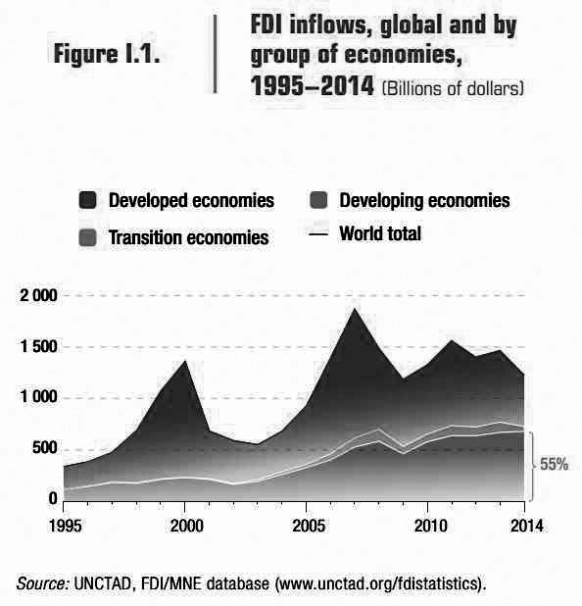
[4] WIR 2015, Reforming International Investment Governance, UNCTAD 2016, preuzeto sa interneta: 01.03.2016, IX

investiranja može tražiti i u regionalnom povezivanju kroz jačanje lanca vrednosti, tj. ulaganjem u tehnološki razvoj.[5]

Posle silaznog trenda u prethodnom periodu M&A u prekograničnoj saradnji u 2014. godini su porasli za 28% u odnosu na 2013. godinu. Veoma značajan podatak je da je taj trend uočen u svim ekonomijama, sa napomenom da su razvijene zemlje zabeležile rast od 16%, a zemlje u tranziciji rast od čak 66%.Veoma je značajna njihova uloga u sektoru usluga (rast od 36%), posebno telekomunikacijama, i to naročito na evropskom tlu. Interesantan je podatak da je čak 50% M&A u zemljama u razvoju bila kupovina imovine od strane razvijenih ekonomija.[6]

Kada je sektorsko posmatranje u pitanju, poslednji dostupni podaci su da su usluge u periodu od2001-2012. porasle za 63% kada su u pitanju SDI. Kao rezultat takvih kretanja navodi se povećana liberalizacija, naročito u sektoru finansija i telekomunikacija. U sektoru usluga je zabeležen rast prekograničnih M&A za 37%. [7]

Slika 1. *SDI prilivi, globalno i prema ekonomskoj razvijenosti*



Izvor: UNCTAD, WIR 2015 str. 2

Kao zaključak, nameće se činjenica o značajnom udelu investicija koje su usmerene na smanjenje transakcionih troškova i sve značajnijim udelom prekograničnih M&A, u izvesnom smislu kao rezultat smanjivanja rizika na nestabilnom tržištu, ali i sve većem učešću sektora usluga u prekograničnom investira-

5 WIR 2015, Reforming International Investment Governance, UNCTAD 2016, 2-8.

6 Ibid,8-12.

7 Ibid,12-15.

nju. Trendovi ukazuje na determinisane probleme u međunarodnom investiranju, ali i otkrivaju pravce budućih kretanja, kao i moguće instrumente u funkciji smanjenja definisanih rizika.

3. Reforme investicionih politika

Analizirano stanje u investicijama na globalnom nivou nužno ukazuje na potrebu sprovođenja investicionih reformi. Naglašenost rizika ulaganja ugrožava sprovođenje investicionih politika na svim nivoima i sve subjekte učesnike, a posebno poverioce. Prema izveštajima i zaključcima UNCTAD-a reforme investicione politike treba da su fokusirane na četiri nivoa i da obuhvataju pet područja.[8]

Četiri nivoa obuhvataju:[9]

- Nacionalni,
- Bilateralni,
- Regionalni,
- Multilateralni nivo.

Pet područja, koja zahtevaju reforme u investicionim politikama su sledeća:[10]

- Sačuvati pravo regulacije javnog interesa,
- Reforma investicionih sporova,
- Jačanje promocije i olakšica za strana ulaganja,
- Obezbeđivanje odgovornosti investitora,
- Unapređenje sistemske koherentnosti.

Kreiranje novih mehanizama u pravcu reforme investicionih politika na **nacionalnom nivou** jeste prvi korak. U tom smislu potrebno je stvoriti strateški pristup u definisanju kriterijuma i okvira područja neophodnih investicionih reformi i uspostavljanje novog okvira sa ciljem smanjenja nestabilnosti i rizika, povećanja efikasnosti investiranja, institucionalnog jačanja i infrastrukturne izgradnje.

Na **bilateralnom nivou** potrebno je instrumente reforme usmeriti na zajedničku aktivnost u pogledu boljeg razumevanja, saradnje, pregovora ugovornih strana, a u pravcu postizanja konsenzusa.

Regionalni nivo IIA reformi posmatra iz ugla definisanja kriterijuma i područja izgradnje zajedničkih modela i interpretacije, racionalizacije i implementacije.

Multilateralni nivo IIA reformi teži postizanju konsenzusa u izgradnji zajedničke vizije neophodnih investicionih reformi, sa posebnim akcentom na

[8] http://investmentpolicyhub.unctad.org/News/Hub/Home/469, *Reforming the IIA Regime - a Stocktaking* datuma preuzimanja: 01.03.2016.

[9] WIR 2015, Reforming International Investment Governance, *UNCTAD 2016*, 165-166.

[10] Ibid, 128.

definisanje konkretnih aktivnosti, kao što je određivanje kriterijuma i vodiča kroz sistemske reforme, razvijanje instrumenata i institucionalnih okvira, istraživanje i analiza na multilateralnom nivou, koordinacija, tehnička podrška i izgradnja platforme zasnovane na najboljoj praksi.

Po pitanju područja u kojima je nužno sprovesti investicione reforme, prvo se odnosi na **očuvanje prava regulacije javnog interesa**, što podrazumeva procenu troškova i koristi u potpisanim IIA ugovorima. Dosadašnji pristup stvaranja povoljne klime, delimično je stvarao ograničenja po pitanju održavanja prava regulacije shodno nacionalnoj politici. Država mora zadržavati pravo regulacije u zaštiti javnog interesa ili ciljeva održivog razvoja. Ovakav pristup podrazumeva i reviziju postojećih aranžmana i zaključivanje novih IIA pod nazivom „Nova generacija". U ovim aktivnostima, UNCTAD naglašava i značajnu ulogu civilnog društva.

Postojeći model **rešavanja investicionih sporova** naglašava neravnopravan položaj zemlje domaćina i investitora, u pogledu većeg rizika kojem je izložena zemlja domaćin, neravnopravni položaj domaćih i stranih investitora, nedovoljne transparentnosti i nezavisne arbitraže. U novom modelu treba izgraditi mehanizme koji će eliminisati prethodno nabrojana ograničenja, a funkciji obezbeđivanja pravničnih postupaka.

Promocije i olakšice u investiranju moraju biti u direktnoj povezanosti sa ciljevima nacionalne politike, au funkciji održivog razvoja. Ovo područje uključuje interaktivnu saradnju subjekata na nacionalnom nivou sa drugim nivoima u definisanju međunarodne investicione politike, kako u globalu, tako i u pojedinačnim slučajevima.

Odgovornost investitora je u postojećem modelu IIA bila minimizirana, čak u određenim nacionalnim zakonodavstvima i zaštićena. U reformi investicionih politika, kao jedan od ključnih zadataka postavljen je cilj izgradnje odgovornosti u pravcu maksimizacije koristi i doprinosa i minimiziranja negativnih posledica.

Sistemska koherentnost do sada nije pokazala svoju snagu, pa je reforma usmerena i u tom pravcu. Veliki broj nerešenosti i nedoslednosti određenih pitanja i nepostojanje međunarodnih pravnih instrumenata za njihovo rešavanje, nametnuli su potrebu i iznalaženje rešenja u novom modelu investicionih politika. Neophodno je definisati instrumente koje će dovesti do tražene koherentnosti na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Sagledavajući sve definisane nedostatke postojećeg modela investiranja, ali i pravce i okvire u kojima se sprovodi reforma, kao i predložen okvirni model reformi, potrebno je iznaći odgovarajuće instrumente realizacije definisanih aktivnosti, ali i investicionu politiku usmeriti strukturno u pravcu gde će ona pružiti najefikasnije rezultate. Kao jedan od pravaca može biti investiranje u informacione tehnologije, koje pružaju dugoročno održivi razvoj, ali i u velikoj meri doprinose realizaciji zacrtanih ciljeva u reformi investicionih politika na međunarodnom nivou.

4. Investicije u informacionim tehnologijama

U analizi međunarodnih kretanja investicija, kao i budućih reformi u tom domenu, jasno se uočava potreba kompanija da smanje troškove i rizik, ali i uloga koju u tom domenu imaju IT tehnologije. Ulaganja u informacione tehnologije i njihova mogućnost da istovremeno dovedu do porasta prihoda, uz istovremeno smanjenje troškova, predmet su mnogih istraživanja i polemika (Kauffman and Walden 2001; Kulatilaka and Venkatraman 2001; Sambamurthy et al. 2003). Istraživanja sprovedena u ovom domenu ukazuju na to da ulaganje u informacione tehnologije doprinosi daleko većem porastu prihoda nego smanjenju troškova (Kohli, Melville 2009[11]; El Sawy, Pavlou 2008[12]; Aral, Weill 2007[13]; Cheng, Nault 2007[14]; Mithas et al. 2006[15]; Pavlou, El Sawy 2006[16], 2010[17]; Bhatt, Grover 2005[18]; Sambamurthyet al. 2003[19]; Tallon et al. 2000[20]; DeLone, Mitra, Chaya 1996[21]; Barua et al. 1995[22]; Lucas

[11] Kohli, R., and Melville, N. P. (2009): "Learning to build an IT Innovation Platform," *Communications of the ACM* (52:8), 122-126.

[12] El Sawy, O. A., and Pavlou, P. A. (2008): "IT-Enabled Business Capabilities for Turbulent Environments," *MIS Quarterly* (7:3), 139-150.

[13] Aral, S., and Weill, P. (2007): "IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation," *Organization Science* (18:5), 763-780.

[14] Cheng, Z. J., and Nault, B. R. (2007): "Industry Level Supplier-Driven IT Spillovers," *Management Science* (53:8), pp.1199-1216

[15] Mithas, S., Almirall, D., and Krishnan, M. S. (2006): "Do CRM Systems Cause One-to-One Marketing Effectiveness?," *Statistical Science* (21:2), 223-233.

[16] Pavlou, P. A., and El Sawy, O. (2006): "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development," *Information Systems Research* (17:3), 198-227

[17] Pavlou, P. A., and El Sawy, O. (2010): "The 'Third Hand': IT Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities," *Information Systems Research,* (21:3), 443-471

[18] Bhatt, G. D., and Grover, V. (2005): "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study," *Journal of Management Information Systems* (22:2), 253-277

[19] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003): "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MIS Quarterly* (27:2), 237 - 263

[20] Tallon, P. P., Kraemer, K. L., and Gurbaxani, V. (2000): "Executives' Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process Oriented Approach," *Journal of Management Information Systems* (16:4), 145-173

[21] DeLone, W. H., and McLean, E. R. 1996. "Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable," *Information Systems Research* (3:1), 60-95.

[22] Barua, A., Kriebel, C. H., and Mukhopadhyay, T. 1995. "Information Technologies and Business Value–An Analytic and Empirical Investigation," *Information Systems Research* (6:1), 3-23.

1993[23]). Kao argumenti pozitivnog uticaja informacionih tehnolgija na porast prihoda navode se: porast kompetitivnosti kompanija, bolje analize poslovanja i kretanja na tržištu, moderniji i brži informacioni sistemi. Takođe, sprovedena istraživanja ukazuju i na to da IT investicije imaju dugoročnu isplativost, a ne samo kratkoročnu, merenu trenutnim porastom produktivnosti[24].

Prvobitno ulaganje u IT sektor, bilo je usmereno na troškovnu analizu i zadovoljstvo kupaca u funkciji isporuke.[25] Brinolfsoni Hit su još 1993. godine u svom istraživanju pokazali da investicije u IT sektor su isplativije u odnosu na druge investicije, i da ih je potrebno analizirati iz tri ugla produktivnosti, profitabilnost i potrošački višak.[26]

Na osnovu njihovih zaključaka i trendova u investicionim kretanjima, može se zaključiti da ulaganje u IT tehnologiju ima trojako dejstvo:

- Transakciono
- Strateško
- Informaciono

Transakcioni efekat investicija u IT jeste smanjenje troškova, pa samim tim i smanjenje rizika, koji je danas izuzetno naglašen zbog nestalnosti i nestabilnosti u ekonomijama svih država, pa i na regionalnom i globalnom nivou. Ovaj transakcioni efekat investicija u IT u skladu je sa definisanim reformama u investicijama.

Strateški efekata se ogleda u dugoročnom efektu IT investicija, i stvaranju sistema koji je prilagodljiv brzim tržišnim promenama, pojačava lanac vrednosti, a samim tim i sofisticiranu potrebu kupaca/potrošača. Dakle, ovaj efekat je direktno u funkciji izgradnje konkurentnosti, koja je neophodni preduslov u funkciji održivog razvoja.

Informacioni efekat je onaj koji se najčešće vezuje za investicije u IT, a to je poboljšanje tokova informacija i komunikacije, što je takođe prepoznato kao nužan preduslov u stvaranju boljih okvira investiranja.

Sva tri efekta investicija u IT, u velikoj meri odgovaraju zacrtanim nivoima i područjima delovanja nužnih reformi u pravcu poboljšanja investicionih politika.

---

23 Lucas, H. C. 1993. "The Business Value of Information Technology: A Historical Perspective and Thoughts for Future Research," *in Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage*, R. D. Banker, R. J. Kauffman, and M. A. Mahmood (eds.), Harrisburg, PA: Idea Group Publishing, 359-374.

24 Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I., Goh, J. M., (2012):"Information technology and firm profitability:mechanisms and empirical evidence", *MIS Quarterly* Vol. 36 No. 1, 205-224.

25 Stewart, Coulson & Wilson, (2007): Information technology: When is it Worth the Investment?, *Communication of the IIMA*, Volume 7, Issue 3., p.119

26 Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin, (1993): "Is information systems spending productive? new evidence and new results" *ICIS 1993 Proceedings. 43*. http://aisel.aisnet.org/icis1993/43

Zaključak

Analizom stanja investicija na globalnom nivou, uočavaju se velike promene u tendencijama i kretanjima, kako po geografskom i regionalnom kriterijumu, tako i po strukturi i vrsti ulaganja. Rezultat takvih determinanti jeste nestabilna i rizična ekonomska aktivnost na svetskom nivou, ali i geopolitička situacija. Usled toga, neke privrede su već pristupile reviziji investicionih ugovora, a u toku je planiranje reforme investicione politike na međunarodnom nivou, koja će usloviti reforme i na regionalnim i nacionalnim nivoima. Osnovni cilj ove reforme jeste usmeren u pet pravaca, a to je: očuvanje prava regulacije javnog interesa, bolja regulativa u rešavanju investicionih sporova, promocija i olakšice u investiranju, veća odgovornost investitora i izgradnja sistemske koherentnosti. U iznalaženju novih modela investiranja, koji mogu odgovoriti na postavljenje zahteve i ciljeve, ulaganja u informacione tehnologije mogu biti jedno od efikasnih instrumenata, jer efekti njihovog ulaganja su trodimenzionalni (transakcioni, strateški i informacioni) i predstavljanju u značajnom smislu doprinos izgradnji efikasnog sistema investiranja sa dugoročnim, strateški održivim razvojem. Na taj način, ovim istraživanjem je potvrđena postavljena hipoteza da *reforme u investicionoj politici treba da su u direktnoj korelaciji sa investicijama u informacionim tehnologijama.*

Literatura

- Aral, S., and Weill, P. (2007): "IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation," *Organization Science* (18:5), 763-780.
- Barua, A., Kriebel, C. H., and Mukhopadhyay, T. 1995. "Information Technologies and Business Value - An Analytic and Empirical Investigation," *Information Systems Research* (6:1), 3-23.
- Bhatt, G. D., and Grover, V. (2005): "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study," *Journal of Management Information Systems* (22:2), 253-277
- Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin, (1993): "Is information systems spending productive? new evidence and new results" *ICIS 1993 Proceedings. 43*. http://aisel.aisnet.org/icis1993/43
- Cheng, Z. J., and Nault, B. R. (2007): "Industry Level Supplier-Driven IT Spillovers," *Management Science* (53:8), pp.1199-1216.
- DeLone, W. H., and McLean, E. R. 1996. "Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable," *Information Systems Research* (3:1), 60-95.
- El Sawy, O. A., and Pavlou, P. A. (2008): "IT-Enabled Business Capabilities for Turbulent Environments," *MIS Quarterly Executive* (7:3), 139-150.
- Kauffman, R. J., and Walden, E. A. (2001): "Economics and Electronic Commerce: Survey and Directions for Research," *International Journal of Electronic Commerce* (5:4), 5-116.
- Kleis, L., Chwelos, P., Ramirez, R. V., "Cockburn, I., (2012): "Information technology and intangible output: The impact of IT investment on innovation productivity", *Information Systems Research* 23 (1), 42-59.
- Kohli, R., and Melville, N. P. (2009): "Learning to build an IT Innovation Platform," *Communications of the ACM* (52:8), 122-126.
- Kulatilaka, N. H., and Venkatraman, N. (2001): "Strategic Options in the Digital Era," *Business Strategy Review* (12:4), 7-15.
- Lucas, H. C. 1993. "The Business Value of Information Technology: A Historical Perspective and Thoughts for Future Research," in *Strategic Information Technology Management: Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage,* R. D. Banker, R. J. Kauffman, and M. A. Mahmood (eds.), Harrisburg, PA: Idea Group Publishing, 359-374.
- Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I., Goh, j. M., (2012): "Information technology and firm profitability: mechanisms and empirical evidence", *MIS Quarterly,* Vol. 36 No. 1, 205-224.
- Mithas, S., Almirall, D., and Krishnan, M. S. (2006): "Do CRM Systems Cause One-to-One Marketing Effectiveness?," *Statistical Science* (21:2), 223-233.

- Pavlou, P. A., and El Sawy, O. (2006): "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development," *Information Systems Research* (17:3), 198-227.
- Pavlou, P. A., and El Sawy, O. (2010): "The 'Third Hand': ITEnabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities," *Information Systems Research,* (21:3), 443-471.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003): "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MIS Quarterly*(27:2), 237 - 263.
- Stewart, Coulson & Wilson, (2007): "Information technology: When is it Worth the Investment?", *Communication of the IIMA*, Volume 7, Issue 3
- Tallon, P. P., Kraemer, K. L., and Gurbaxani, V. (2000): "Executives' Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process Oriented Approach," *Journal of Management Information Systems* (16:4), 145-173
- WIR 2015, Reforming Interantional Investment Governance, *UNCTAD 2016*.
- http://investmentpolicyhub.unctad.org/News/Hub/Home/469, Reforming the IIA Regime - a Stocktaking datuma preuzimanja: 01.03.2016.

Tatjana Dragičević Radičević, Associate Professor
Faculty of International Economics, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
Ljiljana Stanojević, Associate Professor
Faculty of International Economics, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia

REFORM OF INVESTMENT POLICY IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITH SPECIAL EMPHASIS ON INVESTMENT IN INFORMATION TECHNOLOGIES

Global economy still records a decline in FDI. The main causes are increased economic instability and geopolitical risks. Given the continued negative trend, it is clear that it is necessary to reform the investment policies at the national, regional, bilateral, multilateral and international level, to ensure sustainable economic development. Key elements of the reforms are: to provide instruments to reduce risks, create mechanisms of responsible investment, improve the structural coherence and promote regional investments. Refer to the current dates of the sectors investments (according to the report of UNCTAD from 2015th) shows that the services sector recorded double growth compared to the investment in the manufacturing sector in 2012. Also, if we take into consideration the fact that investment in IT sector investment involves three aspects: transactional (minimizing costs), strategic (innovation technologies, achieving competitiveness) and information (improving access to information and communications), it may be assumed that the reforms in the investment policies should be directly correlated with investments in information technology.

***Key words**: economy, investments, investment policy, sustainable development, information technology*

Quian Zhang*

Book Review
Received 09.05.2017.
Approved 20.06.2017.

Book Review: *Jagannath Panda*, India-China Relations: Politics of Resource, Identity and Authority in a Multipolar World Order, Routledge, London, 2017.

Key words: *Sino-Indian Relationship*

Dr. Jagannath Panda gives a clear and structural description of the contemporary Sino-Indian relationship. He begins by discussing issues on the bilateral level, including the lingering border dispute (chapter 3), the perennial Tibet problem (chapter 4) and the emerging difference on the use of water resource (chapter 5). In Parts II and III, he demonstrates how India and China interacted with each other in or with reference to those regional government organizations of Asia: in the Bangladesh-China-India-Myanmar construct (chapter 7), regarding South Asian Association for Regional Cooperation (chapter 8), in Shanghai Cooperation Organization (chapter 9), in Indian Ocean Rim Association (chapter 10), and regarding ASEAN (Association of South East Asian Nations (chapter 11). Tension remains on this level, as the two countries seek to be the commanding force in their respective spheres of influence (for China, it was mainly East Asia and South East Asia, while for India, South Asia and the Indian Ocean region). However, there are comparatively more opportunities for them to pursue regional interests in a give-and-take manner. The room for accommodation and reciprocation is even more notable in the domain of global governance. The identity of "developing country", for example, enables Beijing and Delhi to collaborate in climate politics (chapter 14) and in reforming the existing global financial institutions (chapter 16). Overall, Dr. Panda makes a very good case

* Quian Zhang, PhD Candidate,
Department of History, Mc Gill University, Montreal, Canada,
quian.zhang6@mail.mcgill.ca

that the India-China relationship is not "ordained more by competition and conflict"(p.4) but one "in constant transition" (p.3) and characterized by "competition, coexistence and convergence of mutual interests" (p.5).

This book has many virtues. The leading three appear to be sobriety, nuance, and impartiality when it treats the various thorny issues in the Sino-Indian relationship. The author's analysis, throughout the book, does not carry the sort of victimhood sentiment towards China that could be traced to the trauma left by the 1962 War to the Indian society. (Indeed, the Chinese society has its own version, which is towards Japan and the West, and known as "A Hundred Years' Humiliation".) The author, as a strategist, does not appear to allow those emotional attachments to affect his thinking over the future trajectory of Sino-Indian relations. Second, from a Chinese perspective, the author's nuanced understanding of China is impressive. For example, he correctly distinguishes between the perceptions of the five groups of people in Mainland China — the media, the intellectual and scholarly community, the economic community, the ordinary citizens, and finally, the top leadership — towards India. Third, the author does not turn the book into a platform to endorse mechanically any contending position in the India-China boundary dispute, despite leading an important research centre at one of the best think tank in India. For instance, he faithfully presented the two countries' differences on this lingering issue in the form of "the Indian contestation" or "the Chinese contestation" (p.35). Because of these precious qualities, this meticulous study on the India-China relationship shall be treated as a very good reference, as the author intends, not only by policy-makers but also by academia.

But impartiality does not mean that the book has no preferences or peculiar departures. Dr. Panda, by and large, sets out to answer the concerns of India, rather than China, with reference to the India-China relationship. There is yet another departure, methodology-wise: "a rational power political perspective" (p.3).

This perspective is defined in such a way that any contemporary state pursues three fundamental "realities" in its external affairs: "resources, identity, and authority"(p.4). In the case of India-China relations, both countries are searching for overseas energy resources for domestic development and for authority in the world in order to be treated with awe by other countries. As to identity, the author refers it to the banner of "developing country" and the way Delhi and Beijing uphold it: in many cases, it is treated not so much as a deep conviction but as a "tactic" or a "label" to achieve their national interests vis-a-vis the Western developed countries (p.9, p.11, p.199, p.213).

From this perspective, the author develops his one key assertion that "pragmatism prevails over any pretence of cooperation and conflict" in India-China relations (p.4). That is to say that Delhi and Beijing would not make one step closer to each other unless there was a concrete reward in sight. Likewise, in case of a conflict, they would not let sabre-rattling to be easily turned into a cut-throat fight, if the benefits of this escalation could not outweigh the associated costs. An exam-

ple of the opposite of this approach is Beijing's Leaning-to-One-Side Policy at the beginning of the Cold War. This policy, resulting in China being built completely into the Socialist Camp, was guided more by ideology than by national interests.

A worthwhile question for future discussion is: would China stop behaving pragmatically when facing India? The question is valid primarily because there are in fact conditions for the state to be "a rational power" when dealing with others. When beleaguered by internal difficulties such as legitimacy crisis, famine, economic collapse, and rebellion, the state often acts in a radical way that would not be perceived as diplomatically wise. Beijing's decision to launch an organized military attack on India in 1962 is one example. The Philippines' recent suspension of its long-lasting dispute with China, which happened after American human-rights criticisms created notable pressure on Manila's domestic legitimacy, is another instance. If, for example, India wades carelessly into the troubled water of East Asia where Taiwan was considered by Beijing to be one of the country's core interests, the room for both countries to manoeuvre diplomatically will be considerably reduced.

Overall, this is an outstanding book that gives an insightful discussion of the contemporary India-China Relations.

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

Prof. dr ARLOV Ognjan – Srbija
Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija
Doc. dr BAČANIN DŽAKULA Nebojša – Srbija
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija
Dr BEVANDA Vuk, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr BLANUŠA Andrija – Srbija
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija
Prof. dr ĆALOVIĆ Dragan
Doc. dr ĆEMALOVIĆ Uroš – Srbija
Prof. dr DAMJANOVIĆ Mijat – Srbija
Prof. dr DANILOVIĆ Neđo – Srbija
Prof. dr DAVIDOV Vladimir – Rusija
Prof. dr DE MONSERAT LJAJRO Marija – Argentina
Prof. dr DUGALIĆ Veroljub – Srbija
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija
Doc. dr GAVRILOVIĆ Ana - Srbija
Prof. dr GNJATOVIĆ Dragana – Srbija
Doc. dr GRBIĆ Ana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija
Prof. dr JOKSIMOVIĆ Dušan – Srbija
Dr JOKSIMOVIĆ Marijana, vanredni profesor – Srbija
Dr JOVANCAI-STAKIĆ Ana, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija
Doc. dr JURČIĆ Ana – Srbija
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija
Prof. dr KAPOR Predrag – Srbija
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija

Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija
Prof. dr KRIVOKAPIĆ Boris – Srbija
Prof. dr KULIĆ Mirko – Srbija
Prof. dr KULIĆ Živko – Srbija
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija
Dr LANGOVIĆ Zlatko, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ Ana – Srbija
Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija
Doc. dr LAZIĆ Dragana - Srbija
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka
Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka
Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija
Doc.dr MANIĆ Ljiljana - Srbija
Dr MANOJLOVIĆ Dragan, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr MARINKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ Vesna – Srbija
Dr MILETIĆ Vesna, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr MILIĆEVIĆ Snežana – Srbija
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija
Prof. dr MILIVOJEVIĆ Tatjana – Srbija
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Doc. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija
Doc. dr MILJUŠ Branko – Srbija
Prof. dr MINIĆ Milomir – Srbija
Doc. dr MITROVIĆ Ranka - Srbija
Doc. dr NESTOROVIĆ Milica – Srbija
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija
Prof. dr NOGO Sreto – Srbija
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija
Akademik OCIĆ Časlav – Srbija
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD
Prof. dr PAP Norbert – Mađarska
Prof. dr PARK Sung-Đo – Nemačka
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija
Prof. dr PERGILJI Valerija – Italija
Doc. dr PETROVIĆ Daliborka – Srbija

Prof. dr PETROVIĆ Zdravko- Srbija
Doc. dr POPOV Dejan – Srbija
Prof. dr PRVULOVIĆ Vladimir – Srbija
Dr RABRENOVIĆ Mihajlo, vanredni profesor –Srbija
Dr RADIČEVIĆ-DRAGIĆEVIĆ Tatjana, vanredni profesor –Srbija
Prof. dr RADOSAVLJEVIĆ Ivan – Srbija
Doc. dr RADOŠEVIĆ Igor - Srbija
Doc. dr RADOVIĆ-STOJANOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr RAKAS Smilja – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Beba – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Mira – Srbija
Dr RISTANOVIĆ Vladimir, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr RISTIĆ Lela– Srbija
Prof. dr RIZNIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr RUIS HIMENEZ Laura – Španija
Prof. dr SALVATORE Dominik – Italija
Prof. dr SIMIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr STAKIĆ Nikola – Srbija
Prof. dr STANKOVIĆ Sanja - Srbija
Prof. dr STANOJEVIĆ Nataša, – Srbija
Prof. dr STEFANOVIĆ Vidoje – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Vladica – Srbija
Prof. dr ŠANARON Žan Žak – Francuska
Prof. dr ŠARIĆ Branko – Srbija
Prof. dr ŠKULIĆ Milan – Srbija
Prof. dr TALPOŠ Joan – Rumunija
Prof. dr TANČIĆ Dragan - Srbija
Prof. dr TERČELJ Marija Mojca – Slovenija
Prof. dr TERZIĆ Aleksandra - Srbija
Prof. dr TODIĆ Dragoljub – Srbija
Prof. dr TOŠOVIĆ – STEVANOVIĆ Aleksandra – Srbija
Doc. dr TRIFUNOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr VELJOVIĆ Alempije – Srbija
Dr VUČKOVIĆ Sanja, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr VUČKOVIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija
Doc. dr ZAKIĆ Katarina – Srbija
Prof. dr ŽARKOVIĆ Nebojša – Srbija
Doc. dr ŽIVALJEVIĆ Aleksandra – Srbija
Dr ŽUNIĆ Dragiša, vanredni profesor – Srbija

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

1. Opšte. – „Megatrend revija" je naučno glasilo Univerziteta „Džon Nezbit" (John Naisbitt University).

Časopis je, prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51).

„Megatrend revija" izlazi od 2004. godine, na srpskom i engleskom jeziku. Otvorena je za sve kvalitetne radove i autore iz čitavog sveta. Ima međunarodnu redakciju i međunarodni izdavački savet. Putem razmene i na druge načine, stiže do čitalaca i van granica Srbije.

Časopis „Megatrend revija" je interdisciplinarni časopis iz oblasti društvenih nauka, u kojem se objavljuju radovi iz sledećih tematskih oblasti:

- Ekonomija
- Pravo
- Politika i bezbednost
- Menadžment i marketing
- Međunarodni odnosi
- Javne politike
- Informaciono društvo

2. Recenzije. - Svaki rad se recenzira od strane dva recenzenta. Radovi su podložni proveri na plagijat.

Rad koji dobije pozitivnu recenziju oba recenzenta objavljuje se u skladu sa standardnom kategorizacijom radova u naučnim časopisima kao: originalni naučni rad , pregledni naučni članak, stručni članak, saopštenje ili osvrt, prikaz knjige i prevod.

O kategorizaciji rada odlučuju recenzenti i glavni urednik, s tim da se u slučaju sumnje prihvata rešenje koje je povoljnije za autora (ako je jedan recenzent kategorisao rad na jedan, a drugi recenzent na drugi način, prihvatiće se viša kategorizacija).

U slučaju da jedan recenzent predloži da se rad objavi, a drugi da se ne objavi, rad se daje na recenziju trećem recenzentu i njegova odluka je konačna.

3. Anonimnost autora i recenzenata. - Redakcija se strogo drži pravila o međusobnoj anonimnosti autora i recenzenata. Drugim rečima, recenzenti ne znaju ko je i odakle je autor rada, kao što ni autor ne zna imena recenzenata. Pored ostalog, autor koji nije zadovoljan načinom na koji su recenzenti vrednovali njegov rad, ima pravo da dobije na uvid recenzije, ali bez imena recenzenata.

II. ORIGINALNOST RADA I BORBA PROTIV PLAGIJATA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

1. Pisana potvrda o tome da je rad originalan. - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pisanom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu poslati bez pisane potvrde autora o tome da je reč o originalnom delu, neće biti uzimani u obzir.

2. Rad koji je već negde prethodno objavljen. - Ako iz nekog razloga kandiduje rad koji je već negde objavljen (u inostranstvu, na stranom jeziku), autor je dužan da precizno navede gde je rad objavljen (u kom časopisu, kom broju, na kojim stranama) i da priloži pisanu saglasnost redakcije časopisa u kome je rad prvobitno objavljen. Ukoliko su ispunjeni ovi uslovi, a Redakcija „Megatrend revije" (dalje: „Revija") zaključi da je rad iz nekog razloga posebno interesantan i da ga treba objaviti, rad će biti objavljen, s tim što će biti naznačeno gde je prvi put objavljen i da se štampa uz odobrenje.

Ukoliko je, međutim, rad već negde objavljen, a predat je za objavljivanje u „Reviji" bez informacije o tome, rad neće biti objavljen. Uz to, kao sankcija za nekorektan odnos, u prvom narednom broju „Revije" u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor na nekorektan način pokušao da ponovo objavi isti rad. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji"

3. Plagijat. - U slučaju da redakcija „Revije" sama ili posredstvom recenzenata otkrije da je rad koji je predat za objavljivanje plagijat, u prvom narednom broju „Revije" u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor predao rad koji je plagijat, i biće navedeno originalno delo iz kog je plagijat uzet. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji". Po potrebi, biće obavešteni autor čiji je rad prepisan odn. redakcija časopisa u kome je objavljen originalni rad.

III. UPUTSTVO ZA AUTORE

Radove treba pripremiti u skladu sa sledećim uputstvom:

1. Rukopis

Rukopis se predaje u elektronskom obliku (MS Word). Radovi na srpskom jeziku se dostavljaju u srpskoj latinici. Rad se šalje u elektronskoj formi na e-mail adresu: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Uz rad se obavezno dostavlja i pisana izjava autora o tome da je rad originalno delo (potpisana i skenirana izjava).

Uslov da rad uđe u proceduru recenziranja jeste da u potpunosti zadovoljava tehničke kriterijume koji su propisani ovim uputstvom. Rad mora biti lektorisan, tj. mora da zadovoljava jezičke i pravopisne standarde srpskog odnosno engleskog jezika.

2. Broj autora

Prednost imaju članci koje je napisao samo jedan autor (autor pojedinac), ali redakcija sprovodi aktuelne propise (*Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja, i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS br. 24/2016 i 21/2017), po kojima se rad prihvata ako nema više od tri koautora.

3. Jezik

Tekst se predaje na srpskom ili engleskom jeziku. Ako bude prihvaćen, biće objavljen na jeziku na kome je predat.

Izuzetno, redakcija ima pravo da zbog posebno opravdanih razloga odluči da se tekst koji je predat na srpskom prevede i objavi na engleskom jeziku, ili obrnuto.

4. Obim

Članak treba da ima približno 30.000 slovnih znakova, računajući i beline (1 autorski tabak). On može da bude i nešto kraći odn. nešto duži, s tim da broj slovnih znakova sa belinama ne bude manji od 20.000 niti veći od 45.000.

Iz naročito opravdanih razloga (poseban društveni značaj teme, koautorstvo nekoliko međunarodno priznatih naučnika i sl.), redakcija izuzetno može dozvoliti i objavljivanje članka većeg obima, ali ne većeg od 2,5 autorska tabaka (75.000 slovnih znakova).

5. Tabele i formule

Tabele praviti isključivo alatom za tabele u programu MS Word. Tabele moraju da imaju naslove i biti numerisane arapskim ciframa.

Formule raditi uz pomoć editora formula u programu MS Word.

6. Grafički prilozi i fotografije

Grafički prilozi mogu se predati nacrtani na papiru ili u elektronskom obliku. Kada se crteži predaju u elektronskom obliku, to treba da je u nekom od sledećih formata: EPS, AI, CDR, TIF ili JPG. Ako autor ne zna ili koristi neki

specifičan program, potrebno je da se dogovori o formatu zapisa sa tehničkim urednikom. **Ne treba crtati crteže u programu MS Word!**

Fotografije moraju biti jasne, kontrastne i neoštećene. Autoru se ne preporučuje da slike skenira sam, već da taj osetljivi posao prepusti redakciji.

Ako u verziju na papiru nisu uključeni crteži i fotografije, moraju se jasno obeležiti mesta gde treba da se nalaze. Oznake u tekstu moraju se poklapati sa onima na priloženim slikama (ili fajlovima).

Crteži i fotografije moraju da imaju potpise i da budu numerisani arapskim ciframa.

7. Organizacija rukopisa

Članak mora da sadrži sledeće elemente i to ovim redom:

1. Podatke o autoru. - Ime i prezime, zvanje (titula) autora, naziv institucije u kojoj je autor zaposlen (afilijacija); obavezno navesti e-mail adresu autora.

2. Naslov rada. - Naslov treba da je jasan i precizan.

3. Sažetak (apstrakt). - To je kratak informativni prikaz sadržaja članka, koji sadrži cilj istraživanja, metode, rezultate i zaključak. Treba da je na istom jeziku na kome je napisan i sam rad. U pogledu obima, treba da ima od 100 do 250 reči odn. 4 do 8 rečenica ili od jedne trećine do polovine štampane strane i da stoji između naslova rada i ključnih reči, nakon kojih sledi tekst članka.

4. Ključne reči. – Predstavljaju termine ili fraze koji najbolje opisuju sadržaj članka. Dozvoljeno je navesti do pet reči odn. fraza.

5. Tekst članka. - Centralni deo predstavlja tekst članka u kojem autor uz upotrebu odgovarajuće aparature obrađuje određeni naučni problem.

6. Popis korišćene literature. - Posle teksta članka, daje se popis korišćene literature i to abecednim redom po prezimenima autora.

Popis se daje prema Uputstvu za citiranje, s tim da se godina izdanja stavlja odmah iza imena autora odn. urednika. Na kraju navođenja članka ili rada u zborniku navode se stranice na kojima se nalazi citirani rad.

Primeri:

- Knjiga: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London
- Poglavlje u knjizi više autora: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law,* Oxford
- Članak: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

Radovi istog autora navode se hronološkim redom, a ako se navodi više radova istog autora objavljenih u istoj godini, uz godinu izdanja dodaju slova "a", "b", "c" itd.

Primeri:

- Cassese Antonio (1999a): "*Ex iniuria ius oritur.* Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and Opinio Necessitatis", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Rezime (Summary). - Na samom kraju daje se rezime tj. sažetak rada, koji može biti isti kao i sažetak (apstrakt), ali može biti i nešto većeg obima, ali ne više od 1 strane. Ako je rad pisan na srpskom jeziku, obavezno se dostavlja rezime na engleskom jeziku.

8. Nivoi naslova. - Zavisno od konkretnog teksta naslovi imaju različite nivoe, s tim da se koristi sledeći metod:

1. Prvi nivo naslova

(sredina, regular, bold, arapski brojevi)

1.1. Drugi nivo naslova
(sredina, italik, arapski brojevi)

1.1.1. Treći nivo naslova
(iznad početka pasusa, italik, arapski brojevi)

Za slučaj da ipak nešto nije jasno, autorima se savetuje da pogledaju prethodne brojeve „Megatrend revije" ili da se obrate direktno sekretaru ili tehničkom uredniku časopisa.

Redakcija zadržava pravo da, u zavisnosti od specifičnosti teksta, a u cilju njegove bolje preglednosti, uredi naslove na nešto drugačiji način, ostajući u osnovnim okvirima izložene deobe naslova.

9. Citiranje. - Korišćenu literaturu citirati prema niže izloženom uputstvu za citiranje.

10. Adresa redakcije. - Radovi se šalju u elektronskoj formi na sledeću e-mail adresu: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Redakcija „Megatrend revije / Megatrend Review"
Univerzitet „Džon Nezbit"
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Beograd

Telefon redakcije: 011/220 31 50.

IV. UPUTSTVO ZA CITIRANJE

1. Opšta pravila

1. Ime autora. - Navodi se prvo prezime, pa ime autora. Ako postoji srednje slovo, ono se navodi između prezimena i imena.

Primer: Shaw N. Malcolm

2. Više autora. - Ako postoji više autora rada, razdvajaju se zapetama.

Primer: Simma Bruno, Alston Philip

Ako je više od 3 autora rada, navodi se prezime i ime samo prvog autora i dodaje se kurzivom (italikom) et al. (od *et alia*).

Primer: Henkin Louis *et. al. (1993)*: *International Law: cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Strane. - Kada se navodi određena strana (knjige, članka), ona se navodi samo brojem bez ikakvih dodataka (s., str., p., pp., стр., S., i sl.).

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Fusnote. - Kada se navodi fusnota, iza broja strane piše se skraćenica „fn" i onda navodi broj citirane fusnote.

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. Ponovno citiranje istog rada. - Kada se rad koji je već citiran ponovo navodi, to se vrši tako što se navodi prezime i ime autora, pa iza toga, razdvojeno zapetom, stranica koja se citira. Sve bez korišćenja op. cit., nav. delo i slično.

Primer: Akehurst Michael, 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora, navodi se prezime i ime autora, u zagradi godina u kojoj je odnosni rad objavljen i strana.

Primer: Akehurst Michael (1984), 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora objavljenih u istoj godini, radovi se u spisku korišćene literature (koji se obavezno daje na kraju rada) iza godine publikovanja dopunski obeležavaju latiničnim slovima „a", „b", „c" itd. i tako navode kod citiranja u fusnotama.

Primer: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Ponovno citiranje prethodno citiranog rada. - Ako se citira podatak sa iste strane istog dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, koristi se samo latinična skraćenica Ibid. (od ibidem), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

Primer: Ibid.

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se Ibid , a zatim zapeta i broj strane.

Primer: Ibid, 54.

7. Strana imena. - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpski jezik, kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo ime i prezime navode se u zagradi u izvornom obliku.

Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Knjige

1. Opšte. - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

Primer: Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics,* Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Više izdanja. - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

Primer: Scott V. Shirley (2010[2]): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010[2] - drugo izdanje, objavljeno 2010)

3. Urednici. - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): *The Philosophy of International Law,* Oxford.

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

Primer: Hamilton P. *et al.* (eds.) (1999): *The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution*, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Poglavlje u knjizi. - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

3. Članci

1. Opšte. - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. Skraćenica naziva časopisa. - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* (*AJIL*) 3/1971, 502-521.

4. Propisi

1. Opšte. - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. Ponovno pominjanje propisa. - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu".

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Izmene i dopune. - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Članovi, stavovi i tačke propisa. - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

Primer: Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

Primer: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf (18.11.2012).

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

1. General. – "Megatrend Review" is the scientific journal published by John Naisbitt University (Univerzitet "Džon Nezbit").

According to the classification of Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, the journal is ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51).

"Megatrend Review" journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all high-quality papers and authors from around the world. It has an international Editorial Board and international Publishing Council. Trough international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

"Megatrend Review" journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following scientific fields are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public Policies
- Information Society

2. Reviews. – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: original scientific paper, review scientific article, expert article, preliminary report or overview, translation and book review..

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is going to be given to the third reviewer whose decision is final.

3. Anonymity of the authors and reviewers. – Editorial of the "Megatrend review" journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINS PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

1. Written confirmation that the work is original. - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/her paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without this written confirmation by the author, will not be accepted.

2. The paper that has previously been published elsewhere. - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished in "Megatrend Review" with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication in "Megatrend Review" with no information about previous publication, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future.

3. Plagiarism. - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic version (MS Word). The papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin script.

The paper has to be sent in electronic form to the following e-mail address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

The paper should be accompanied by the written Author's Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are preferable for publication (an author as an individual). However, if consider justified, , according to current Rules of Procedure, the Method of Evaluation and Quantitative Expression of Scientific Research Results of the Researchers (*Pravilnik o postupku, načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS no. 24/2016 and 21/2017), editors can decide to publish papers written by co-authors, but not more than three.

3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (one author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

5. Tables and Formulae

The tables should only be made by means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered in Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the equation editor in MS Word.

6. Graphs, Figures and Photographs

Graphs and figures can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the graphs and figures are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Graphs and figures should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job to the editorial office.

If the version on the paper does not include graphs, figures and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Graphs, figures and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

1 Information about the author – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

2. Title of the paper. – The title should be clear and precise.

3. Abstract. – This is a brief presentation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and main conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

4. Key words. – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to write up to five words, i.e. phrases.

5. Text of the article. – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper.

6. List of used literature. – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

Examples:

- *A book:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law,* London

- *A chapter in the book by several authors:* Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law,* Oxford

- *A paper:* Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters "a", "b", "c" etc.

Examples:

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuriaiusoritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?",*European Journal of International Law,* 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and OpinioNecessitatis", *European Journal of International Law,* 4/1999, 791-799

7. Summary. – Summary is written at the very end of the text i.e. It can be the same as the abstract, but could also be wider in extent , yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

8. The levels of the titles. - Depending on the text, the titles can have different levels. Therefore the following method is used for marking different title levels:

1. The First Level Title
(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

1.1 The second level title
(centre align, italic, Arabic numerals)

1.1.1. The third level title
(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

To achieve complete clarity about the title levels, authors are advised to refer to the past issues of "Megatrend Review" journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving clarity of the paper's structure, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

9. Citations. – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

10. The address of the Editorial Board. – The papers are submitted via e-mail to the following address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Editorial Board
Megatrend Review
John Naisbitt University / Univerzitet "Džon Nezbit"
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Belgrade, Serbia
Telephone: + 381 11 220-31-50

IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

1. General rules

1. Name of the author. - In writing author's name, surname is written before the first name. If there is the middle name/letter, it is written between surname and the first name.

Example: Shaw N. Malcolm

2. Several authors. – Names of the several authors are separated by commas.

Example: Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words (et alia).

Example: Henkin Louis *et. al.* (1993): International Law: *Cases and Materials,* St. Paul. Minn.

3. Pages. – When a particular page is specified (of the book or the paper), it s number is written without any additions (p., pg., p., page, etc.).

Example: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law,* London, 9.

4. Footnotes. – When a footnote is given, after the number of the page, the sign "fn" is written, followed by the number of the footnote.

Example: AkehurstMichae (1984)l: *A Modern Introduction to International Law,* London, 9, fn 2.

5. The repeated citation of the same article. – When an article that has been cited before is recited, the author's surname and first name are specified, followed by the cited page, separated by a comma, without using *op. cit*. etc.

Example: Akehurst Michael, 15.

If several papers by the same author are specified, the author's surname and first name are stated, followed by the brackets with the year when the paper has been published and followed by the number of the page.

Example: Akehurst Michael (1984), 15.

When specifying several papers written by the same author, published in the same year, papers are specified in the literature list (which is always given at the end of the paper) by adding Latin letters "a", "b", "c", etc to each paper. They are also stated as such when cited in footnotes.

Example: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Recitation of the previously cited article. - If a piece of data from the same page of the same paper cited in the previous footnote is cited again, only the Latin abbreviation Ibid. (from *ibidem*) is used without giving any other data.

Example: Ibid.

If a piece of data cited in the previous footnote is cited again, but from a different page, the Latin abbreviation Ibid. is used, followed by a comma and the number of the page.

Example: Ibid, 54.

7. Foreign names. – In papers submitted in Serbian language, foreign names are transcribed, i.e. written as they are pronounced in Serbian, and when first mentioned in the text, the author's surname and first name are given in their original form within the brackets.

Example: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Books

1. General. – The books are cited in the following way:

1) author's surname, 2) author's first name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the book in italics, 6) place of the publication in lowercase (ordinary letters), 7) number of the page (without any additions), 8) footnote which is being cited.

If the information on the publisher is given as well, it is written in lowercase (ordinary letters) before the place of the publication.

Primer: Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics,* Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Several editions. – If a book has several editions the number of the edition need/need not be specified in the superscript.

Primer: Scott V. Shirley (2010^2): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010^2 - second edition, published 2010)

3. Editors. – If a book has one or more editors, the editors' surnames and first names are given first, separated by commas, then the sign "ed", or "eds" is written if there are more of them, followed by the title of the book in italics, and finally the place and year of publication.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): *The Philosophy of International Law,* Oxford.

If there are more than three editors, the data only for the first editor is given followed by a comma, then "et al.", and finally "ed.".

Primer: Hamilton P. *et al.* (eds.) (1999): *The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution*, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Chapters in a book. – A chapter in a book with an editor is cited by giving the following: 1) authors surname and name, 2) year of publication in brackets, 3) colon, 4) title of the chapter in lowercase (under inverted commas), 5) comma 6) number of pages that are cited, 7) "in", 8) editor's surname and name, 9) "(eds.)", 10) title of the book in which the cited text is in lowercase (in italics) and 11) place of publication.

Primer: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

3. Articles

1. General. – The articles are cited in the following way: 1) author's surname, 2) author's name, 3) year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the article in lowercase in ordinary letters under inverted commas, 6) title of the journal (book of proceedings, etc.) in italics, 7) issue and year separated by a slash, 8) number of the page (without any additions), 9) number of the cited footnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. The abbreviation of the journal title. – If the title of the journal (collection of papers etc.) is a long one, when cited for the first time its abbreviation is given in brackets, which is later used when the same journal (book of proceedings, etc.) is cited again.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* (*AJIL*) 3/1971, 502-521.

4. Regulations

1. General. – Regulations are cited in the following way: 1) title of the regulation is given in lowercase (in general letters), 2) journal/magazine in which the regulation is published is given in italics, 3) number of the issue and the year in which the journal is published are given at the end.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. If the regulations are re-mentioned. – If a regulation is mentioned again later in the text, at the place where it appears for the first time its short title is given within the brackets, with the words "hereinafter referred to as" preceding it.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Amendments. – If a regulation has been changed and amended, one by one, the numbers of issues and year of the journals are given in the original text, i.e. amendments were published.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Articles, paragraphs and items of regulations. – Articles, paragraphs and items of regulations are written separated by a slash, the number of the article comes first, followed by the number of the paragraph, and finally that of the item, etc.

Example: UN Convention on the Law of the Sea (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. The Internet texts

The citation of the text from the Internet should contain: 1) name of the author of the cited text (if it is the author's text), 2) title of the cited text under inverted commas, 3) data on where the text was published (if it is published in a printed version), 4) internet page, 5) date of the access to the page.

Example: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf (18.11.2012).

UNIVERZITET
DŽON NEZBIT
JOHN NAISBITT UNIVERSITY
www.naisbitt.edu.rs